

875202



UNIVERSIDAD VILLA RICA

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M.

3
24

“LA AUTO EVALUACION CAMINO INADECUADO PARA
LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO”.

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

Licenciado en Administración

PRESENTA

Diana María Blanco Rivera

DIRECTOR DE TESIS

C. N. M. A. Ramón Ríos Espinosa

REVISOR DE TESIS

C. N. Martha Gloria Candás Luna

H. VERACRUZ, VER.

1996

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICO ESTA TESIS A DIOS, A MIS PADRES Y A TODOS MIS
MAESTROS QUE IMPARTIERON CLASES A LO LARGO DE MI CARRERA,
PORQUE SIN SU APOYO NO HUBIERA PODIDO TERMINAR.

YO QUISIERA NOMBRAR A CADA UNO DE ELLOS, PERO NO CABRIAN EN
ESTA PAGINA Y COMO CADA UNO PUSO UN GRANITO DE SU SABIDURIA
LES AGRADEZCO MUCHO Y LES DOY LAS GRACIAS.

INDICE

LA AUTO-EVALUACION CAMINO INADECUADO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

INTRODUCCION	1
CAPITULO 1.- METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	4
1.1.- DESCRIPCION DEL PROBLEMA	4
1.2.- JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION	6
1.3.- OBJETIVO DE LA INVESTIGACION	6
1.4.- HIPOTESIS	8
1.5.- DISEÑO DE LA INVESTIGACION	9
- VARIABLES DE INVESTIGACION	
- CUESTIONARIO	
- ESCALA DE EVALUACION	
CAPITULO 2.- MARCO TEORICO REFERENTE A LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.	18
2.1.- GENERALIDADES DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO	18
2.2.- EL PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	27
2.3.- METODOS PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO	34
CAPITULO 3.- RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.	53
3.1.- ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION POR PREGUNTA AL CUESTIONARIO DE EJECUTIVOS.	53
3.2.- ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION POR PREGUNTA AL CUESTIONARIO DE EMPLEADOS.	58
3.3.- ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION POR VARIABLE AL CUESTIONARIO DE EJECUTIVOS.	61
3.4.- ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION POR VARIABLE AL CUESTIONARIO DE EMPLEADOS.	64
3.5.- ANALISIS Y EVALUACION GLOBAL DE LA INFORMACION AL CUESTIONARIO DE LOS EJECUTIVOS.	66
3.6.- ANALISIS Y EVALUACION GLOBAL DE LA INFORMACION AL CUESTIONARIO DE LOS EMPLEADOS.	68
3.7.- RESUMEN GLOBAL DE LA INVESTIGACION.	69
CONCLUSION	70
BIBLIOGRAFIA	73

INTRODUCCION.

Ninguna empresa pueda eludir el calificar a sus trabajadores, pues su éxito depende de que estos realicen sus labores de acuerdo con las normas establecidas, lo cual implica juzgar aquellas cualidades que influyen en la ejecución del trabajo.

Siempre existe algún juicio de los supervisores respecto de los méritos del trabajador a sus ordenes, puesto que forzosamente tienen que apreciar si hizo bien o mal su labor y, consecuencia, si aplica debidamente sus aptitudes y esfuerzo, de modo que sea acreedor al mérito correspondiente frente a la empresa. Aun mas: en forma natural se establece hasta un criterio comparativo, puesto que se afirma que un obrero es mas eficiente que otro, que algún trabajador es óptimo en la calidad de su producción. que otro mas es absolutamente leal para la empresa.

Fero donde esto se realiza de una manera empírica, la calificación de los trabajadores se funda exclusivamente en apreciaciones subjetivas, y consiste en un análisis global, indiferenciado e impreciso del conjunto de cualidades que requiere un obrero para hacer un buen trabajo, al mismo tiempo corresponde a un periodo de tiempo indefinido, y no se consigna ni conserva en registros especiales.

Las practicas de evaluación del desempeño humano no son nuevas. Desde que el hombre dio empleo a otro, su trabajo paso a evaluarse. Aun los sistemas formales de evaluación del desempeño no son recientes. La historia nos cuenta que

antes de la fundación de la compañía de Jesús, San Ignacio de Loyola utilizaba un sistema combinado de informes y de notas de las actividades y principalmente, del potencial de cada uno de los jesuitas. El sistema consistía en autoclasificaciones hechas por los miembros de la orden, informes de cada supervisor respecto de las actividades de sus subordinados e informes especiales hechos por cualquier jesuita que creyera poseer informaciones sobre su propio desempeño o el de sus colegas, informaciones de las cuales el supervisor no podía tener acceso de otra manera.

En los Estados Unidos, en 1842, el congreso aprobó una ley que obligaba a los jefes de departamento ejecutivo del servicio Público Federal a hacer un informe anual, en el que se decía, entre otras cosas, si cada uno de los subordinados había sido aprovechado correctamente, y si la destitución de unos para permitir la admisión de otros conduciría a un mejor desempeño en el servicio público.

En 1918 la General Motors ya poseía un sistema de evaluación formal para sus ejecutivos. Sin embargo, a partir de la Segunda Guerra Mundial, los sistemas formales regulares y escritos de evaluación del desempeño tuvieron un desarrollo efectivo.

El presente trabajo se desarrolla de la siguiente manera:

El primer capítulo habla de la metodología de la investigación en que se fundamenta el presente trabajo, se presenta la descripción del problema, la justificación de la

investigación, los objetivos, la hipótesis así como el diseño que se presenta en la investigación.

El segundo capítulo muestra en marco teórico referente al tema de investigación para una mejor comprensión del mismo.

En el tercer capítulo se presentan los resultados de la investigación, donde se presenta un análisis y evaluación de la información por pregunta y por variable, así como un resumen y conclusión general.

CAPITULO 1.- METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

1.1.- DESCRIPCION DEL PROBLEMA

Las Empresas contemporáneas se enfrentan, a serios desafíos para su sano desarrollo y por lo tanto a su permanencia en el mercado o en su sector.

Estos retos se manifiestan en la necesidad apremiante de mejorar la calidad y la productividad lo que se reflejará en una posición competitiva más sólida y fuerte .

Además de estos factores críticos para la supervivencia de los negocios, las condiciones exigen de una cultura de servicio que favorezca la atención esmerada a los clientes a fin de ganar y conservar sus preferencias.

Aunada estas exigencias competitivas, las Empresas afrontan un entorno cada vez más complejo, debido al dinamismo de la tecnología, la economía y la situación política del país, amén de la globalización de la producción y la información.

Ante estas condiciones inéditas, sobre todo para las Empresas pequeñas y medianas, es imprescindible esforzarse sistemáticamente en la administración de los recursos humanos.

Al igual que una empresa se ve diariamente sometida a los cambios del medio ambiente y motivada a responder con estrategias que le den o sigan dando éxito en su mercado también sus colaboradores necesitan mejorar y actuar con estrategias que les permitan continuar exitosamente su trayectoria dentro de la organización.

Una de las herramientas de administración para lograr lo anteriormente expresado es la evaluación del desempeño.

Habiendo sido en sus comienzos una herramienta que sirvió para orientar a la dirección a escoger supervisores con el fin de decidir ascensos o aumentos de sueldos actualmente se utiliza también como medio de capacitación para ayudar a todos los niveles de la empresa a que mejoren su actuación.

De acuerdo con esta nueva orientación la calificación conseguida por la actuación es comunicada a los subordinados en una entrevista de evaluación.

Si tales entrevistas se llevan como es debido se convierten en un instrumento vital de instrucción.

Sin embargo muchas veces las organizaciones o empresas aplican la auto evaluación sin tener el personal la debida preparación o capacitación para realizar este tipo de cuestionamientos.

Por lo que al realizar este tipo de evaluación el resultado esta lleno de subjetividad y distorsión, ya que el empleado es él mismo el que llena el cuestionario. Esto ocasiona que no exista una calidad en el trabajo, y que se escape mucha información sobre si el empleado esta trabajando adecuadamente, si tiene muchas faltas de asistencia en su trabajo o si trata bien a sus clientes.

Otro problema es que los puntos de vista de los empleados dificilmente coinciden con los de su superior sobre la evaluación de su desempeño.

1.2.- JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

El desarrollo de un sistema de evaluación del desempeño se sustenta en la filosofía de evaluar y retroalimentar adecuadamente a sus colaboradores para asegurar tanto el crecimiento y satisfacción del personal como el de la propia organización.

Los beneficios que se logran con un sistema eficiente de evaluación del desempeño, para los colaboradores son los siguientes

- Retos y objetivos
- Retroalimentación sobre su desempeño
- Entrenamiento efectivo
- Crecimiento y desarrollo
- Mayor sueldo y prestaciones
- Mejor status
- Mejorar su capacidad y sus habilidades
- Ambiente de trabajo agradable
- Reconocimiento por sus logros

PARA LA ORGANIZACION:

- Personal Orientado a resultados
- Entrega y lealtad de los colaboradores
- Consolidar un equipo de trabajo
- Productos y servicios de calidad
- Eficiencia de operación
- Aprovechamiento de recursos
- Crecimiento y desarrollo
- Mayores utilidades

- Menos desperdicio
- Personal altamente competitivo
- Una cultura sana
- Creatividad e innovación

En conclusión un sistema de evaluación del desempeño puede ser para la empresa una poderosa herramienta para el desarrollo tanto de sus colaboradores como de su propia organización. Por lo tanto ocupa un lugar muy importante en las organizaciones, ya que ayuda al autoperfeccionamiento del empleado y sobre todo estimula para tener una mayor productividad.

En toda empresa, cualquiera que sea su naturaleza o tamaño, siempre hay una necesidad de medir los esfuerzos y realizaciones hechas.

1.3.- OBJETIVO DE LA INVESTIGACION

demostrar que la AUTO-EVALUACION no es el camino adecuado para una buena evaluación del desempeño.

1.4.- HIPOTESIS

*La AUTO-EVALUACION esta llena de subjetividad, parcialidad y distorsión por la falta de sistemas de información reales en las organizaciones, lo que conlleva a una mala evaluación del desempeño.

1.5.- DISEÑO DE LA INVESTIGACION

Para la elaboración del cuestionario se procedió a definir las variables nominalmente:

PARCIALIDAD: Preferencia injusta. Es la anticipación o prevención en favor o en contra de personas o cosas, de que resulta falta de neutralidad e insegura rectitud en el modo de juzgar o de proceder.

SUBJETIVIDAD: Relativo a nuestro modo de pensar o de sentir y no al objeto del mismo.

DISTORSION: Deformación de la información.

SISTEMAS DE INFORMACION REALES: Es un sistema por medio del cual los datos son obtenidos de fuentes veraces y son procesados y transformados en informaciones de manera esquematizada y ordenada para complementar el proceso de toma de decisiones.

Para la elaboración de los cuestionarios se procedió a definir las variables operacionalmente:

PARCIALIDAD: Es aquella en que el trabajador no toma en cuenta los aspectos negativos de su trabajo.

Es la desviación de los problemas al no permanecer de manera neutral.

SUBJETIVIDAD: El dar opiniones que no se apegan a la realidad.

Aquella a la cual se juzga sin apegarse a hechos verídicos y no permite la opinión de otros.

DISTORSION: Información que no concuerda con otras opiniones
Información que se desvía del objeto a estudio

SISTEMAS DE INFORMACION REALES: Información que proviene de fuentes verídicas.

Información que ayuda a solucionar problemas.

CUESTIONARIO PARA EJECUTIVOS

1.- ¿ Cree ud. que el personal sea recto a la hora de juzgarse sobre su desempeño.?

Por lo general	Con frecuencia	De vez en cuando
casualmente	Casi nunca	Nunca

2.- ¿ Esta de acuerdo que el personal con tal de ascender de puesto o aumentar de salario se acredite puntos positivos a su favor en la Auto Evaluación.?

Por lo general	Con frecuencia	De vez en cuando
Casualmente	Casi nunca	Nunca

3.- ¿ Cuando responde a la Auto-Evaluación, el empleado toma en cuenta sus trabajos no logrados o su inasistencia.?

Por lo general	Con frecuencia	De vez en cuando
Casualmente	Casi nunca	Nunca

4.- ¿ Cuando resuelve el test de Auto-Evaluación, el empleado considera sus problemas con sus compañeros.?

Por lo general	Con frecuencia	De vez en cuando
Casualmente	Casi nunca	Nunca

5.- ¿ Esta de acuerdo que la Auto-Evaluación corresponde mas a la manera de pensar o de sentir de los empleados que al objeto mismo de la evaluación.?

Por lo general	Con frecuencia	De vez en cuando
Casualmente	Casi nunca	Nunca

6.- ¿ Cuando contesta el test Auto-Evaluatorio toma en cuenta sus errores, equivocaciones y desacuerdos.?

Por lo general	Con frecuencia	De vez en cuando
Casualmente	Casi nunca	Nunca

7.- ¿ Cuando el empleado responde a la Auto-Evaluación toma los puntos de vista de su superior en cuanto a su desempeño.?

Por lo general	Con frecuencia	De vez en cuando
Casualmente	Casi nunca	Nunca

8.- ¿ Toma en cuenta el empleado la opinión de sus compañeros de trabajo en lo que se refiere a su desempeño.?

Por lo general	Con frecuencia	DE vez en cuando
Casualmente	Casi nunca	Nunca

9.- ¿Concuerda la información recabada de la Auto-Evaluación con los puntos de vista de los superiores.?

Por lo general	Con frecuencia	De vez en cuando
Casualmente	Casi nunca	Nunca

10.- ¿ Los empleados se califican siempre correctamente y no sacan a la luz las deficiencias y conflictos.?

Por lo general	Con frecuencia	De vez en cuando
Casualmente	Casi nunca	Nunca

11.- ¿ La información que se recaba soluciona problemas que se presentan entre los mismos empleados.?

Por lo general	Con frecuencia	De vez en cuando
Casualmente	Casi nunca	Nunca

12.- ¿ Concuerda la información recabada con el desempeño de los empleados.?

Por lo general	Con frecuencia	De vez en cuando
Casualmente	Casi nunca	Nunca

13.- ¿ Soluciona las quejas de los clientes esa información recabada de la Auto-Evaluación.?

Por lo general	Con frecuencia	De vez en cuando
Casualmente	Casi nunca	Nunca

14.- ¿ La información que se recaba es ordenada y procesada y ayuda a la toma de decisiones.?

Por lo general	Con frecuencia	De vez en cuando
Casualmente	Casi nunca	Nunca

CUESTIONARIO PARA EMPLEADOS

1.- ¿ Cuando realiza la Auto-Evaluación toma en cuenta los aspectos de inasistencia.?

Por lo general	Con frecuencia	De vez en cuando
Casualmente	Casi nunca	Nunca

2.- ¿ Al realizar la Auto-Evaluación toma en cuenta los aspectos de retardo.?

Por lo general	Con frecuencia	De vez en cuando
Casualmente	Casi nunca	Nunca

3.- ¿ Cuando contesta la Auto-Evaluación toma en cuenta sus problemas con sus compañeros de trabajo.?

Por lo general	Con frecuencia	De vez en cuando
Casualmente	Casi nunca	Nunca

4.- ¿ Al contestar un test de Auto-Evaluación tiene en cuenta los aspectos referentes a instrucciones de su superior.?

Por lo general	Con frecuencia	De vez en cuando
Casualmente	Casi nunca	Nunca

5.- ¿ Tiene en cuenta sus trabajos rechazados a la hora de la Auto-Evaluación.?

Por lo general	Con frecuencia	De vez en cuando
Casualmente	Casi nunca	Nunca

6.- ¿ Cuando contesta el test de Auto-Evaluación toma en cuenta la opinion del cliente en cuanto a su desempeño.?

Por lo general	Con frecuencia	De vez en cuando
Casualmente	Casi nunca	Nunca

7.- ¿ Toma el punto de vista de su superior en cuanto a su desempeño.?

Por lo general	Con frecuencia	De vez en cuando
Casualmente	Casi nunca	Nunca

8.- ¿ Coinciden los aspectos del desempeño tanto de su superior como el de ud.?

Por lo general	Con frecuencia	De vez en cuando
Casualmente	Casi nunca	Nunca

9.- ¿ Acepta opiniones de otros compañeros al realizar sus trabajos.?

Por lo general	Con frecuencia	De vez en cuando
Casualmente	Casi nunca	Nunca

10.- ¿ Toma en cuenta al contestar el test de Auto-Evaluación la opinión de sus compañeros sobre su desempeño.?

Por lo general	Con frecuencia	De vez en cuando
Casualmente	Casi nunca	Nunca

ESCALA DE EVALUACION

Se aplicaron dos cuestionarios, el primero a un número significativo de empleados, el segundo a un número significativo de ejecutivos, dentro de la organización bancaria para determinar que el sistema de Auto Evaluación esta lleno de subjetividad, parcialidad, distorsión y muy lejos de tener sistemas de información reales. Cada pregunta tiene 6 opciones para contestar las cuales tienen un valor del 1-6.

- 1.- Por lo general
- 2.- Con frecuencia
- 3.- De vez en cuando
- 4.- Casualmente
- 5.- Casi nunca
- 6.- Nunca

En algunas preguntas los valores se invirtieron por que la respuesta era afirmativa, como en el caso de la pregunta 2 del cuestionario de ejecutivos.

- 6.- Por lo general
- 5.- Con frecuencia
- 4.- De vez en cuando
- 3.- Casualmente
- 2.- Casi nunca
- 1.- Nunca

VARIABLE		No. DE PREGUNTA
1	Cuestionario p/empleados	1,2,3,4
	Cuestionario p/ejecutivos	1,2,3,4,5
2	Cuestionario p/empleados	5,6,7,8
	Cuestionario p/ejecutivos	6,7,8,9,10
3	Cuestionario p/empleados	9,10
4	Cuestionario p/ejecutivos	11,12,13,14

CAPITULO 2.- MARCO TEORICO REFERENTE A LA EVALUACION
DEL DESEMPEÑO.

2.1.- GENERALIDADES DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

Las organizaciones han utilizado por tradición las valoraciones del desempeño principalmente para tomar decisiones administrativas respecto a los empleados.

Los asuntos relativos a promociones, suspensiones, aumentos de salario y transferencias, son ejemplos de tales decisiones administrativas.

"El uso de las valoraciones de desempeño para propósitos administrativos ayuda a colocar a los empleados en los puestos en donde sus habilidades puedan utilizarse mejor, y pueden ser útiles para asignar a los empleados a puestos apropiados futuros." (1)

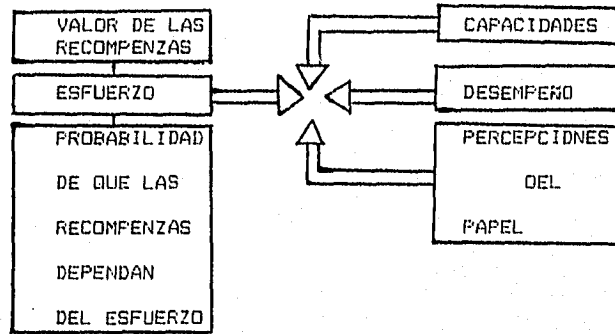
El procedimiento para evaluar el personal se denomina comúnmente Evaluación del Desempeño, y generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.

"La evaluación del desempeño es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo".(2) Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el estatus de algún objeto o persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse mediante enfoques diferentes que reciben diferentes denominaciones, tales como: evaluación del desempeño,

evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informe de proceso, evaluación de la eficiencia funcional etc.

En resumen la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son simples evaluados, ya sea formal o informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones.

DIAGRAMA DE UN MODELO DE LOS FACTORES QUE AFECTAN LAS RELACIONES ENTRE ESFUERZO Y DESEMPEÑO.



Retroalimentación y desarrollo del empleado.

Un propósito de la valoración del desempeño que recientemente se ha hecho resaltar, es permitir que los empleados sepan su posición con respecto a los objetivos y expectativas de la organización.

Aquí el gerente utiliza los resultados de la valoración del desempeño para proporcionar retroalimentación al empleado.

Esta retroalimentación está diseñada en parte para satisfacer lo que algunos creen cada vez más que el subordinado tiene derecho a conocer cuál es su posición en la organización.

"La retroalimentación se supone que estimula el auto desarrollo, mediante las percepciones. Proporcionando evidencia concreta de la forma en que se está desempeñando el empleado".(3)

Evaluación de las políticas y programas de los recursos humanos.

Otro uso importante de "la valoración del desempeño implica la evaluación de las políticas y programas ejecutados para influir en el comportamiento en el trabajo".(4) Es decir un programa administrativo creado para rediseñar los puestos desempeñados por un grupo de empleados. Una evaluación de ese programa podría comprender razonablemente una comparación del desempeño de los empleados antes del cambio con el desempeñado después del cambio.

Aspectos generales para la medición del desempeño.

Para que sean efectivas, las medidas del desempeño deben ayudar a la administración a satisfacer dos requisitos.

1).- El sistema de medición debe dar como resultado la identificación de lo que constituye una contribución positiva del empleado a la organización.

A este componente del sistema se le designa como identificación de las dimensiones del desempeño.

2).- El sistema debe establecer los estándares de las contribuciones para cada dimensión del desempeño. Este procedimiento es para identificar a los empleados que se están desempeñando bien y a los que se están desempeñando mal.

Tipos de medidas del desempeño

Medidas de la producción física.-

Las medidas de lo que se produce se emplean en ocasiones para valorar la contribución del desempeño cuando los empleados rinden un producto físico. Es decir se mide a los empleados de acuerdo a lo que producen ya sea si aumenta o disminuye su rendimiento.

Medida de las ventas:

En vez de producir artículos, los vendedores se contratan para que vendan los productos y servicios de la organización a otras organizaciones o individuos. Para estos empleados, suele ser útil valorar sus contribuciones midiendo las ventas generadas.

LA RESPONSABILIDAD POR LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

En algunas empresas existe una rígida centralización de la responsabilidad por la evaluación del desempeño. En este caso, es totalmente atribuida a un órgano de staff perteneciente al área de recursos humanos. En otros casos, es atribuida a una comisión de evaluación del desempeño, en la que la centralización es relativamente ayudada por la participación de evaluadores de diversas áreas de la empresa. En otras empresas, la responsabilidad por la evaluación del

desempeño es totalmente descentralizada, fijándose en la persona del empleado, con alguna parte del control por parte del superior directo.

EL EMPLEADO Y LA AUTO-EVALUACION.

"Algunas empresas utilizan el sistemas de auto-evaluación por parte de los empleados como un método de evaluación del desempeño.

Realmente es poco común este tipo de evaluación, pues sólo puede utilizarse cuando el grupo de trabajo está compuesto por personas de un buen nivel de cultura y de alto coeficiente intelectual, además de equilibrio emocional y de capacidad para hacer una auto-evaluación libre de subjetivismo y de distorsiones personales".(5) Es un tipo de evaluación del desempeño aplicado con relativo acierto personal universitario que ocupa elevadas posiciones en la empresa.

Sin embargo, la evaluación del desempeño no puede ser de exclusiva responsabilidad de los empleados porque:

- 1.- puede haber heterogeneidad increíble de objetivos, con criterios de patrones individuales de comportamiento profesional.
- 2.- Los empleados no siempre tienen condiciones para auto-evaluarse dentro de los requisitos establecidos por el sistema, lo cual provocaría distorsiones y pérdida de precisión en los mismos.

3.- Los puntos de vista de los empleados difícilmente coinciden con los de su superior sobre la evaluación de su desempeño.

4.- Los objetivos del desempeño pueden volverse demasiado personales y subjetivos.

PROPOSITO PRINCIPAL DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

1.- Justificar la acción salarial recomendada por el superior.

2.- Buscar una oportunidad de carácter motivacional para que el superior viera el desempeño del subordinado, y discutir la necesidad de mejorar: con este fin, el superior hace planes y objetivos para mejorar el desempeño del subordinado.

USO DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

LA Evaluación del desempeño puede tener los siguientes usos administrativos:

1.- La vinculación del individuo al cargo.

2.- Entrenamiento.

3.- Promociones.

4.- Incentivo salarial por el buen desempeño.

5.- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.

6.- Auto-perfeccionamiento del empleado.

7.- Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos.

8.- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.

9.- Estimulo a la mayor productividad.

10.- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.

11.- Feedback de información al propio individuo evaluado.

12.- Otras desiciones de personal como transferencia, gastos, etc.

OBJETIVOS FUNDAMENTALES DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

1.- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.

2.- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo por supuesto, de la forma de administración.

3.- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presente por una parte los objetivos organizacionales y por otra, los objetivos individuales.

BENEFICIOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

1.- Beneficios para el jefe:

* Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.

* Proponer medidas con el fin de mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados.

* Comunicarse con sus subordinados para hacer comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema obje-

tivo y la forma como se está desarrollando su desempeño mediante ese sistema.

2.- Beneficios para el subordinado:

* Conoce las reglas del juego, o sea, los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.

* Conoce cuales son las expectativas de su jefe respecto de su desempeño y así mismo según el sus punto débiles y fuertes.

* Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuanto para mejorar su desempeño y las que el subordinado deberá tomar por iniciativa propia.

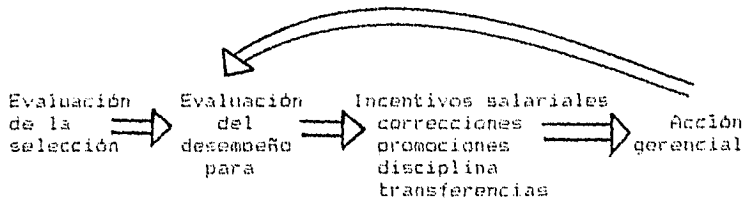
3.- Beneficios para la empresa:

* Tiene condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos y definir la contribución de cada empleado.

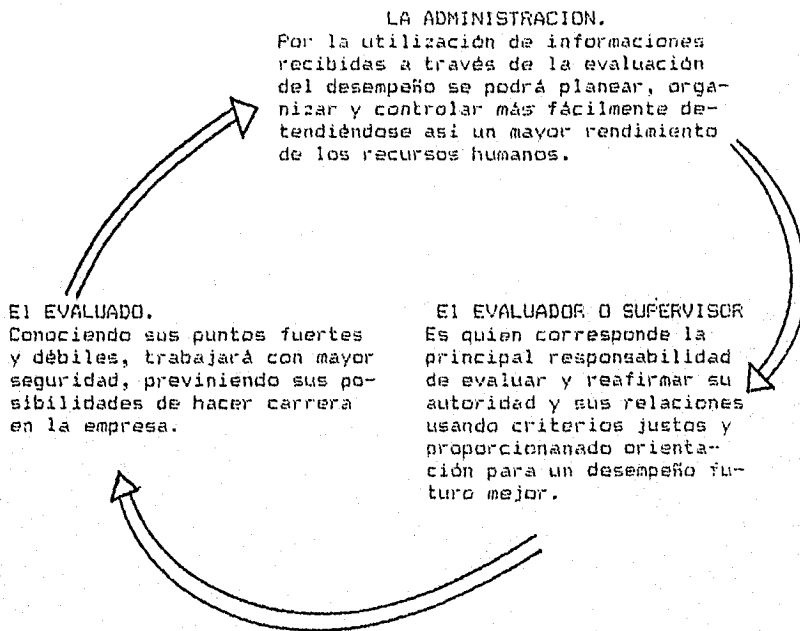
* Puede identificar los empleados que necesitan de reciclaje, perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencias.

* Puede dinamizar su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

DIAGRAMA DEL PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.



El ciclo de evaluación del desempeño.



2.2.- EL PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

"Los métodos de evaluación del desempeño son extraordinariamente variados, tanto en su presentación y en los aspectos relacionados con la propia evaluación y con las prioridades involucradas, como en su mecánica de funcionamiento, porque cada organización ajusta los métodos a sus peculiaridades y necesidades".(6) Es muy común encontrarse con organizaciones donde funcionan tres o cuatro sistemas diferentes de evaluación de personal: para personal calificado, para personal no calificado y para supervisores y ejecutivos.

Algunas inclusive, tienen, un sistema diferente para evaluar a sus vendedores.

Cada empresa tiene sus propios sistemas de evaluación de desempeño adecuados a las circunstancias, a su historia y a sus objetivos. Algunas líneas maestras sobre los sistemas de evaluación del desempeño:

1.- Resistir la tentación de integrar un gran sistema de evaluación del desempeño, capaz de servir a todas las necesidades de la gerencia; un sistema grande y rígido puede traer consistencia y uniformidad, pero no resulta práctico ni adecuado a la dinámica humana de la organización.

2.- Permitir varios tipos de feedback al individuo, sobre su desempeño y evitar comparaciones del tipo suma-cero que, intentando una apreciación concreta, impone una concepción extremadamente artificial.

3.- Enfocar el sistema de evaluación del desempeño como un sistema abierto y orientado al desempeño futuro.

LA ENTREVISTA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La comunicación del resultado de la evaluación al subordinado es un punto fundamental de casi todos los sistemas de evaluación del desempeño. De nada sirve la evaluación sin que el mayor o sea el propio empleado tenga conocimiento de las informaciones sobresalientes y significativas de su desempeño, a fin de que los objetivos de la política puedan ser plenamente alcanzados.

La General Electric company desarrolló los siguientes criterios para la conducción de las entrevistas de evaluación del desempeño

- 1.- Hacer planes específicos y concretos, cuando sea posible y haya tiempo disponible.
- 2.- Hacer hincapié en los puntos fuertes sobre los cuales puede basarse el individuo o sobre los que pueda usar más eficazmente, que sobre los puntos débiles que deben ser subrayados.
- 3.- Evitar sugerencias que signifiquen cambios de rasgos o de características personales; sin embargo, describir el comportamiento que fue perjudicial al individuo en ciertas situaciones y sugerir medios alternativos más aceptables de actuar.
- 4.- Conceptuar sobre las oportunidades de crecimiento que existen dentro de la posición actual del individuo, recono-

ciendo que generalmente, el progreso descansa sobre contribuciones notables y sobre responsabilidades delegadas.

5.- Limitar planes para el crecimiento a items importantes, posibles de alcanzarse dentro de un periodo razonable de tiempo.

6.- Focalizar los planes sobre un objetivo.

PROPOSITOS DE LA ENTREVISTA DE CONSEJERIA DESPUES DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

1.-Facilitar al subordinado condiciones para mejorar su trabajo mediante una comunicación clara e inequívoca de su patrón de desempeño. Cada jefe conoce los conceptos y aspiraciones de su subordinado. La entrevista le da la oportunidad al subordinado no solamente de aprender y conocer lo que el jefe espera de él en términos de calidad, cantidad y método de trabajo, sino también de entender las razones de esos patrones de desempeño.

2.- Dar al subordinado una idea clara de cómo está desempeñando su trabajo, resaltando sus puntos fuertes y débiles, y comparándolos con los patrones de desempeño esperados. Muchas veces, el empleado cree subjetivamente que todo va bien y puede desarrollar una idea distorsionada respecto su desempeño ideal. Necesita saber lo que el jefe opina de su trabajo, a fin de ajustar y adecuar su desempeño.

3.- Discutir con el empleado y el superior, las medidas y los planes para desarrollar mejor y utilizar las aptitudes del subordinado, que necesita entender cómo podrá mejorar su

desempeño para participar activamente en fijar las medidas para tal mejoría.

4.- Estimular relaciones personales más fuertes entre el superior y el subordinado, en la que ambos tengan condiciones de hablar francamente respecto del trabajo, cómo se está desarrollando, y cómo podrá mejorarse e incrementarse.

5.- Eliminar o reducir ansiedades, tensiones e incertidumbres que surgen cuando los individuos no gozan de las ventajas de la consejería planeada y bien orientada.

El empleado tiene el derecho de conocer las reglas del juego. Por eso se debe suministrar toda la información necesaria sobre su desempeño. Las buenas relaciones humanas en el trabajo deben basarse en un dialogo franco y cordial de hechos y de problemas entre el superior inmediato y el subordinado o evaluado. Es difícil tener habilidad de presentar los hechos y lograr que el subordinado, al terminar la entrevista, salga convencido de desarrollarse y ajustar su desempeño al nivel exigido por su cargo y sea consciente de los aspectos positivos y negativos de su desempeño. El éxito de una entrevista de evaluación depende de muchos factores. La entrevista debe ser debidamente preparada, para que el jefe sepa de antemano lo que dirá a su subordinado y cómo lo dirá.

El evaluador debe considerar dos cosas importantes:

1.- Todo empleado posee aspiraciones y objetivos personales y por elementales que sean sus funciones dentro de la empre-

sa, debe considerarse siempre como una persona individualizada, diferente de los demás.

2.- El desempeño debe ser evaluado en función del cargo ocupado por el empleado, y principalmente de la orientación y de las oportunidades que recibió del jefe.

Para verificar la eficacia del programa de evaluación del desempeño en la General Electric, concedió mucha atención a la entrevista entre el subordinado y el gerente, ya que según ellos, esta discusión parece motivar al individuo a mejorar su desempeño.

Algunas cosas para el éxito de la entrevista:

1.- La crítica tiene efecto negativo sobre el alcance de los objetivos.

2.- El elogio tiene poco efecto sobre uno u otro modo, de comportamiento.

3.- El desempeño mejora cuando se han establecido objetivos específicos.

4.- La defensa que resulta de la evaluación crítica produce un desempeño inferior.

5.- La conducción debe ser actividad diaria, no una sola vez por año.

6.- El establecimiento mutuo de objetivos y la no crítica mejoraran el desempeño.

7.- Las entrevistas diseñadas primariamente para mejorar el desempeño de un individuo no deben evaluar al mismo tiempo ni su salario ni su promoción.

B.- La participación del empleado en el procedimiento de fijación de objetivos ayuda a producir resultados favorables. La participación del empleado en la colocación de objetivos de su propio trabajo como medio para obtener un efecto favorable sobre la moral y el desempeño individual. En entrevistas con gerentes y subordinados comprobaron que la acción sobre asuntos salariales había dominado la entrevista de evaluación del desempeño anual, dejando completamente de lado la discusión de planes para mejorar el desempeño. Pidieron a los gerentes que dividieran la tradicional entrevista de evaluación en dos secciones: una para evaluar el desempeño y la acción salarial, y la otra para planear el aumento del desempeño dos semanas después de la primera. Esta separación permitió realizar una experiencia sobre los efectos de la participación en el planeamiento de los objetivos. Una parte de los gerentes fue instruida en el sentido de permitir un enfoque de elevada participación en la entrevista (en la cual el evaluado prepara un conjunto de objetivos para alcanzar una mejoría en el desempeño del cargo, sometiéndolo a la consideración del gerente para su apreciación y aprobación) y la otra parte se le pidió usar una técnica de baja participación.

APRECIACION CRITICA DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

Aunque la evaluación del desempeño sea definida como una técnica de mejoramiento profesional, está llena de objetivos relacionados con la justificación de salarios, con la elimi-

nación de malos funcionarios, con la correlación de la actuación del empleado.

Objetivos que son seriamente perjudicados por los siguientes obstáculos:

- 1.- Dificultades en reunir información adecuada y mantenerla actualizada.
- 2.- Desconfianza en cuanto a la utilización de esas informaciones.
- 3.- Manera de conducir la entrevista de evaluación como si fuera de rutina.

Dos tipos de barreras que perjudican el proceso de evaluación del desempeño:

1.- BARRERAS METODOLÓGICAS: inherentes a los formularios y al funcionamiento de los métodos de evaluación:

* Dificultad en la recolección de la información sobre el desempeño.

* Dificultad de análisis del desempeño del empleado.

2.- BARRERAS DE CONDUCTA PROFESIONAL: como celos, preocupaciones y prejuicios que se desarrollan en las personas que aprecian y que están siendo apreciadas:

* Obstáculos políticos, ya que la mayoría de las personas cree que el superior conduce el método de evaluación según sus conveniencias personales.

* Obstáculos interpersonales, que surgen de la confrontación cara a cara, del evaluador con el evaluado en las entrevistas de evaluación.

2.3.- METODOS PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

La evaluación del desempeño humano puede efectuarse a través de técnicas que varían intensamente no solo de una a otra empresa, sino aun dentro de la misma empresa, ya se trate de niveles diferentes de personal o de áreas de actividades diversas.

Se pueden utilizar varios sistemas de evaluación del desempeño, como estructurar cada uno de ellos en un método diferente, adecuado al tipo y características de los evaluados y al nivel y características de los evaluadores. Esa adecuación es de importancia fundamental para el buen funcionamiento y para la obtención de resultados del método. Algunos métodos para el buen funcionamiento de una organización son:

- Método de escala gráfica
- Método de escogencia forzada
- Método de investigación de campo
- Método de los incidentes críticos
- Método de comparación por pares
- Método de superposición de perfiles
- Método de ordenamiento
- Método de las frases descriptivas
- Método del consenso común
- Método de auto-evaluación
- Método de la evaluación por resultados
- Métodos mixtos
- Método de las cinco etapas

METODO DE ESCALA GRAFICA.

El método de escala gráfica utiliza un formulario de doble entrada, en el que las líneas en sentido horizontal representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas en sentido vertical representan los grados de variación de aquellos factores.

Los factores son seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se pretenden evaluar. Cada factor se define como una descripción sumaria, simple y objetiva, para evitar distorsiones. Mientras mejor sea esta descripción, mayor será la prescripción del factor. Por otro lado, se le dan dimensiones al desempeño en aquel factor, que va desde el débil o insatisfactorio, hasta el óptimo o muy satisfactorio.

TIFOS DE ESCALAS GRAFICAS.

El método de evaluación del desempeño por escalas gráficas puede ser montado mediante varios procesos de calificación.

Son tres los más conocidos:

- * Escalas gráficas continuas
- * Escalas gráficas semicontinuas
- * Escalas gráficas discontinuas

1.- Escalas gráficas continuas.- Son escalas donde apenas los dos puntos extremos están definidos y la producción del desempeño podrá hacerse en cualquier punto de la línea.

2.- Escalas gráficas semicontinuas.- El tratamiento es idéntico al de las escalas continuas, tan solo con la diferencia

de la inclusión de puntos intermedios entre los puntos extremos para facilitar la evaluación.

3.- Escalas gráficas discontinuas.- Son escalas, donde la posición de las marcas ya está previamente fijada, y el evaluador deberá escoger una de las marcas para medir el desempeño del subordinado.

EJEMPLO DE ESCALA GRAFICA CONTINUA

CANTIDAD DE PRODUCCION	1	5

	PRODUCCION POR DEBAJO DE LO EXIGIDO	FOR ENCIMA DE LO ESPERADO

EJEMPLO DE ESCALA GRAFICA SEMICONTINUA

CANTIDAD DE PRODUCCION	1	2	3	4	5

	PRODUCCION POR DEBAJO DE LO EXIGIDO			FOR ENCIMA DE LO ESPERADO	

EJEMPLO DE ESCALAS GRAFICAS DISCONTINUAS

CANTIDAD DE PRODUCCION	1	2	3	4	5

PRODUCCION POR DEBAJO DE LO EXIGIDO	LIGERAMENTE POR DEBAJO DE LO EXIGIDO	CONFORME A LO EXIGIDO	LIGERAMENTE POR ENCIMA DE LO EXIGIDO	POR ENCIMA DE LO ESPERADO	

METODO DE ESCOGENCIA FORZADA.

El método de la escogencia forzada consiste en evaluar el desempeño de los individuos por intermedio de frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual. De cada bloque, el conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe escoger forzosamente apenas una o dos, las que mas se identifiquen con el desempeño del empleado.

La naturaleza de las frases puede variar bastante. En este sentido, hay dos formas de composición de las frases:

a) Los bloques están formados por frases de significado positivo y de significado negativo. El supervisor o evaluador al juzgar al empleado, escoge la frase que más se aplica y la que menos se aplica al desempeño del evaluado.

b) Los bloques están formados apenas por frases de significado positivo. El supervisor o evaluador al juzgar al empleado escoge las frases que más se apliquen al desempeño de evaluado.

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

El Índice de aplicabilidad y el Índice de Discriminación.

El Índice de Aplicabilidad indica las frases significativas para la empresa que las jefaturas pretenden escoger, porque son capaces de describir el desempeño de un grupo de individuos dentro de las directrices trazadas por la empresa. En cada empresa existen directrices, políticas y expectativas diferentes en cuanto al desempeño de los empleados.

La fórmula para calcular estadísticamente el IA es la siguiente:

$$IA = \frac{\sum FF}{4F} \times 100$$

F= frecuencia de cada respuesta para el grupo de empleados.

F= peso de ponderación de cada respuesta, en cada grado

4= peso o ponderación máxima utilizado.

El Índice de Discriminación indica las frases capaces de discriminar y de diferenciar los mejores empleados de los peores o sea, las frases que avalúan discriminativamente el desempeño deseado y el desempeño indeseado. El ID se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$ID = \frac{\sum F1 \cdot P}{4 \sum F1} - \frac{\sum F2 \cdot P}{4 \sum F2} \times 100$$

Cuadro 8.9 Método de selección forzosa donde los bloques están formados por frases de significado positivo y de significado negativo.

EVALUACION DE DESEMPEÑO							
Funcionario: _____							
Cargo: _____							
Departamento: _____			Sección: _____				
Evaluador: _____			Fecha: ____ / ____ / ____				
<p>Abajo usted encontrará frases de desempeño combinadas en bloques de cuatro. Anote con una X el lado de la columna, bajo el signo "+" para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado y también el signo "-" la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.</p>							
	No.	+	-		No.	+	-
Hago apenas lo que le manden	01			Tiene miedo de pedir ayuda	41		
Comportamiento imprevisible	02			Mantiene su archivo siempre en orden	42		
Acepta críticas constructivas	03			Ya presenta disminución de producción	43		
No produce cuando está bajo presión	04			Es dinámico	44		
Cortes con terceros	05			Interrumpe constantemente el trabajo	45		
Duda al tomar decisiones	06			Nunca es influenciado	46		
Merece toda la confianza	07			Tiene buen potencial para ser desarrollado	47		
Tiene poca iniciativa	08			Nunca se toma desagradable	48		
Caprichoso en el trabajo	33			Nunca hace buenas sugerencias	49		
No tiene formación adecuada	34			Se nota que "le guste lo que hace"	74		
Tiene buena apariencia personal	35			Tiene buena memoria	75		
En su trabajo se encuentran siempre errores	36			Le gusta reclamar	76		
Se expresa con dificultades	37			Tiene criterio y toma decisiones	77		
Conoce su trabajo	38			Es necesario llamarle la atención regularmente	78		
Es cuidadoso con las instalaciones de la empresa	39			Es rápido	79		
Aguarda siempre una recompensa	40			Es un poco hostil por naturaleza	80		

Cuadro 8,10 Método de selección forzosa donde los bloques están formados apenas por frases de significado positivo.

EVALUACION DE DESEMPEÑO			
Funcionario: _____		Sección: _____	
Departamento: _____		Fecha: _____	
Abajo usted encontrará frases combinadas en bloques de cuatro. Señale con una X las dos frases que más definen el desempeño del empleado. Cada bloque deberá tener dos frases señaladas y dos en blanco.			
	No.		No.
Conoce su trabajo	01	Es fácil de motivar	41
Nunca es desagradable	02	Trata de profundizar sus conocimientos	42
Hace apenas críticas constructivas	03	Es cuidadoso con las instalaciones de la empresa	43
Se muestra interesado por los problemas de la empresa	04	Es muy dedicado	44
Toma decisiones rápidamente	05	Tiene buenas relaciones con los clientes	45
Considero su trabajo fácil	06	Raramente olvide lo que digo	46
Tiene facilidades para comprender nuevas instrucciones	07	Perfectamente integrado en el grupo	47
Económico para con la empresa	08	Interroga cuando hay necesidad	48
Deja a las personas a voluntad	33	Es estimado por los compañeros	73
Posee auto control	34	Acepta sugerencias	74
Copia datos con exactitud	35	Sus actividades externas no afectan su desempeño	75
Es simpático	36	Se preocupa por la productividad del sector	76
Es capaz de oír críticas sin ofenderse	37	Es respetado	77
Trata de estar siempre actualizado	38	Es disciplinado	78
Tiene facilidad de expresión	39	Tiene buena apariencia	79
Se interesa por los problemas del sector	40	Es capaz de reemplazar a un compañero	80
EVALUADOR..... EXAMINADOR..... FECHA/...../.....			

METODO DE INVESTIGACION DE CAMPO.

Es un método de evaluación del desempeño desarrollado con base en entrevistas con el superior inmediato, en las que se verifica y evalúa el desempeño de los subordinados, investigándose la causa, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y de situaciones. Es un método de evaluación más amplio que permite, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear juntamente con el superior inmediato su desarrollo en la empresa y en su función.

Uno de los problemas más serios del planeamiento y del desarrollo de recursos humanos de una empresa es la necesidad de *FeedBack* de datos sobre el desempeño que los empleados admitidos integrados y entrenados por el órgano de personal efectúan en sus cargos. Sin ese *FeedBack* de datos, la sección de personal no tiene material para medir, controlar y hacer seguimiento de la adecuación y la eficiencia de sus servicios.

El método de investigación de campo puede tener una enorme gama de aplicaciones, ya que permite evaluar el desempeño y sus causas, planear en conjunto con la supervisión inmediata los medios para su desarrollo y, principalmente, hacer seguimiento del desempeño del empleado de una forma más dinámica que en otros métodos de evaluación del desempeño.

Cuadro B.14 Modelo de evaluación del desempeño mediante investigación de campo.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO—INVESTIGACION DE CAMPO		
Evaluado _____		Cargo _____
Departamento _____		Evaluador _____
Entrevistador _____		Fecha _____ / ____ / ____
Análisis Informal		
Evaluación Inicial		
+	O.K.	-
	+ -	
Análisis suplementario		
Plazamiento		
Aconsejar		Candidato a promoción
Redactor		Bloqueado
Desligar		Limitado al cargo actual
Entrenar		
Evaluador _____		Fecha _____ / ____ / ____

METODO DE LOS INCIDENTES CRITICOS.

Este método se basa en el hecho de que el comportamiento humano existen ciertas características fundamentales capaces de llevar resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). Es una técnica sistemática por medio de la cual cada superior inmediato investiga, observa y registra los hechos, más destacados y significativos del desempeño de cada subordinado en sus tareas.

El método de los incidentes críticos no existe planeamiento y montaje previos. Su aplicación puede dividirse en tres fases distintas:

* Fase 1: Observación del comportamiento de los subordinados: Es la fase en la cual el superior inmediato hace seguimiento y observa detallada y cuidadosamente el comportamiento de sus subordinados en el desempeño de sus tareas.

* Fase 2: Registro de hechos significativos: Es la fase en la cual el superior inmediato anota y registra todos los hechos realmente significativos y destacados del comportamiento del subordinado, o sea, todos los incidentes críticos, que podrán referirse al desempeño altamente positivo o al desempeño altamente negativo. Los incidentes críticos positivos son anotados en el lado izquierdo del formulario de evaluación, mientras que los incidentes críticos negativos, son anotados en el lado derecho.

* Fase 3: Investigación de la actitud y del comportamiento: Esta fase se desarrolla en intervalos regulares de

tiempo, mediante entrevista entre el superior inmediato y el empleado evaluado.

Cuadro 8.15 Hoja de evaluación del desempeño por el método de los incidentes críticos.

Factor de evaluación: PRODUCTIVIDAD					
Aspectos negativos:			Aspectos positivos:		
FECHA DE OCURRENCIA	ITEM	INCIDENTE CRITICO	FECHA DE OCURRENCIA	ITEM	INCIDENTE CRITICO

<p>Item:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Trabajo lento b) Pierdo tiempo en el período de trabajo. c) No inicia su tarea prontamente. 	<p>Item:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Trabaja rápidamente B. Economiza tiempo en el expediente de trabajo. C. Inicia inmediatamente una nueva tarea, a pesar de tener otros trabajos en desarrollo.
--	--

METODO DE COMPARACION POR PARES.

Es un método de evaluación del desempeño que compara dos empleados; en un formulario se anota en la columna de la derecha aquel que es considerado mejor en cuanto al desempeño. En este método, se pueden utilizar también factores de evaluación. Así, como cada hoja del formulario quedaría ocupada por un factor de evaluación.

Cuadro 8.16 Evaluación por el método de comparación de los pares.

COMPARACION DE LOS EMPLEADOS	A	B	C	D
A y B		X		
A y D	X			
C y D			X	
A y C	X			
B y C		X		
B y D		X		
Puntuación	2	3	1	0
Clasificación	2	1	3	4

METODO DE ORDENAMIENTO.

Consiste simplemente en colocar los empleados evaluados en orden, según la calidad. Las clasificaciones se realizan según las cualidades individuales o la aptitud total para una posición dada. En una relación completa de todos los empleados evaluados, el evaluador elimina de la lista todos los nombres de los subordinados que no conozca suficientemente bien para ordenar. Coloca el nombre del evaluado que posee más del atributo en la parte superior de la primera columna y el evaluado que posee menos, en el final de la segunda columna. Entonces, se eliminan de la lista total los dos nombres de los extremos. Este procedimiento tiene la ventaja de facilitar la discriminación, comparar los extremos de cada selección, y reducir el difícil problema de mantener un estándar para cada calidad.

Cuadro 8.17 Escala de evaluación por ordenamiento.

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

METODO DE LAS FRASES DESCRIPTIVAS.

Este método es ligeramente diferente del método de la escogencia forzada porque no obliga la selección de las frases. El evaluador señala simplemente las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (signo + o s), y aquellas que realmente demuestren lo opuesto de su desempeño (signo -o n)

Cuadro 8.18 Modelo del método de frases descriptivas.

No.	FACTORES PERSONALES DEL EMPLEADO EN EVALUACION PROFESIONAL	SI	NO
1	¿Posee conocimientos suficientes para el desempeño del cargo?		
2	¿Usualmente es alegre y sonriente?		
3	¿Tiene experiencia en el servicio que está ejecutando?		
4	¿Es contrario a las modificaciones y no se interesa por nuevas ideas?		
5	¿Conoce informaciones y procesos de producción que no deben llegar a terceros?		
6	¿Desarrolla un trabajo complejo, prestando mucha atención a las instrucciones recibidas?		
7	¿Demuestra atracción por el sexo opuesto?		
8	¿Tiene interés en aprender cosas nuevas?		
9	¿Su trabajo carece de más escolaridad?		
10	¿Puede planear, ejecutar y controlar sus tareas solo?		
11	¿Su apariencia es buena y agradable en los contactos en general?		
12	¿Demuestra concentración mental en los trabajos?		
13	¿La atención en el trabajo exige que él esfuerce la vista?		
14	¿Presta atención a las condiciones de trabajo, principalmente al orden?		
15	¿El resultado del trabajo tiene errores, y no es satisfactorio?		
16	¿Un curso de especialización es recomendado para el progreso en el trabajo?		
17	¿Gusta de fumar?		
18	¿Es descuidado en su presentación personal y en el vestir?		
19	¿Tiene cuidado con él mismo y con los compañeros durante su trabajo?		
20	¿Podría tener mejores conocimientos de los trabajos para rendir más?		
21	¿Observa cuidadosamente el desempeño de las máquinas donde trabaja?		
22	¿No se desgasta en la ejecución de las tareas?		
23	¿Su producción es encomiable?		
24	¿A pesar de estar siempre haciendo la misma cosa, no se incomoda con la repetición?		
25	¿Tiene fama de nunca tener dinero en el bolsillo?		
26	¿Solicita ayuda para ejecutar los trabajos, que no ha conseguido terminar?		
27	¿Le agrada saber que su producción es de buena calidad?		
28	¿Precisa estudiar para progresar en la empresa y en la vida?		
29	¿Es un empleado dedicado a los compañeros?		
30	¿Es cuidadoso, su trabajo raramente tiene errores, y es satisfactorio su producción?		
31	¿No se interesa en aprender nuevas tareas o servicios?		
32	¿Precisa de mucha experiencia para llegar a un buen resultado?		
33	¿Tiene bastantes amistades y es considerado entre los compañeros?		
34	¿Demuestra iniciativa en el trabajo?		
35	¿Provoca constantes disgustos con compañeros y él mismo con el Jefe?		
36	¿Se concentra con regularidad en las tareas que realiza?		
37	¿Debe conocer una lengua extranjera para mejorar?		
38	¿Conoce los procesos de producción pero no los comenta con nadie?		
39	¿Le gustan los deportes?		
40	¿Es descuidado en su disposición y su rendimiento laboral?		
41	¿Demuestra buena aptitud para mandar?		

MÉTODO DE AUTO-EVALUACIÓN.

Es el método por medio del cual, el propio empleado es solicitado para hacer un sincero análisis de sus propias características de desempeño. Puede utilizar sistemas diferentes, inclusive formularios basados en esquemas presentados en los diversos métodos de evaluación del desempeño.

Cuadro 8.19 Ejemplo de auto-evaluación.

FICHA DE AUTOCONCEPTO	
<p>IMPORTANTE</p> <p>Las informaciones aquí presentadas serán de carácter absolutamente reservada, es decir permanecerán exclusivamente entre usted y el sector encargado del servicio de evaluación. Ni aún su mismo jefe tendrá conocimiento de estas informaciones.</p> <p>Nombre: _____</p> <p>Cargo: _____</p> <p>Departamento: _____</p> <p>Fecha: _____</p>	
<p>INSTRUCCIONES:</p> <p>Coloque una cruz dentro de los rectángulos que corresponden a su juicio. Si cree necesario dar algunas aclaraciones referentes a cualquiera de los ítems, utilice el espacio destinado a "observaciones", colocado al final de este cuestionario. Recuerde que usted debe presentar informaciones con <i>honestidad y criterio</i>, pues esto constituye un examen que usted está haciendo de su propia persona, y cuyos resultados serán de gran valor para estudios de la organización, funcionamiento y política del personal de su sector de trabajo en la empresa, en general.</p>	
FACTOR A	
<p>1. Frecuentemente cometo errores en la ejecución de mi trabajo. <input type="checkbox"/></p> <p>2. De vez en cuando cometo errores en mi trabajo. <input type="checkbox"/></p> <p>3. Hago mi trabajo sin errores. <input type="checkbox"/></p>	
FACTOR B	
<p>1. Prefiero no recibir órdenes e instrucciones relativas a mi conducta profesional y a la ejecución de mi trabajo. <input type="checkbox"/></p> <p>2. Algunas veces presento razones, datos o sugerencias que hacen mejorar las órdenes e instrucciones recibidas. Mas estoy siempre dispuesto a cumplirlas, tal como las recibo. <input type="checkbox"/></p> <p>3. Cumplo con rigor las órdenes e instrucciones recibidas. <input type="checkbox"/></p>	
FACTOR C	
<p>1. No me agrada resolver problemas inesperados, sin orientación de quien dé instrucciones. <input type="checkbox"/></p> <p>2. Algunas veces resuelvo satisfactoriamente problemas imprevistos. <input type="checkbox"/></p> <p>3. Enfrento situaciones nuevas y, generalmente, no siento dificultades en resolverlos. <input type="checkbox"/></p>	
FACTOR D	
<p>1. Acostumbro idealizar y planear nuevos métodos de trabajo, pero nunca me siento animado a someterlos a prueba. <input type="checkbox"/></p> <p>2. Algunas veces idealizo y ejecuto, mediante previa aprobación, nuevos métodos de trabajo. <input type="checkbox"/></p> <p>3. Creo que las cosas están bien, por eso no veo la razón para sugerir ideas o nuevos métodos de trabajo. <input type="checkbox"/></p>	
FACTOR E	
<p>1. Cuando soy solicitado, coopero con mis compañeros. <input type="checkbox"/></p> <p>2. Trato de colaborar con mis compañeros, ejecutando con seguridad y rapidez mi trabajo. <input type="checkbox"/></p> <p>3. Ejecuto rápida y seguramente mi trabajo, y aún ofrezco espontáneamente cooperación a mis compañeros. <input type="checkbox"/></p>	

METODO DE LA EVALUACION POR RESULTADOS.

Este método se basa en una comparación periódica entre los resultados fijados par cada funcionario, y los resultados efectivamente alcanzados.

Las conclusiones respecto de los resultados permiten la identificación de los puntos fuertes y débiles del funcionario, así como las medidas necesarias para el próximo periodo.

Cuadro 8.20 Modelo de método de evaluación por resultados.

EVALUACION POR RESULTADOS		
Nombre _____ División _____		
Cargo _____ Departamento _____		
Evaluado por: En ____/____/____ Sección _____		
Revisado por: En ____/____/____		
A. Evaluación Resultados esperados	Resultados alcanzados	Conclusiones sobre los resultados
B. Síntesis de evaluación		
Excede substancialmente <input type="checkbox"/>	Satisfactorio <input type="checkbox"/>	Por debajo <input type="checkbox"/>
Excede <input type="checkbox"/>	Satisfactorio <input type="checkbox"/>	Substancialmente por debajo <input type="checkbox"/>

METODOS MIXTOS.

En las organizaciones que se caracterizan por la complejidad de sus cargos, es muy corriente acudir a una mezcla de métodos en la composición del modelo de evaluación del desempeño.

Cuadro 8.21 Ejemplo de evaluación por medio del método mixto

EVALUACION DEL DESEMPEÑO											
Nombre: _____						Fecha: ___/___/___					
Cargo: _____						Sección: _____					
Defina sucintamente cada ítem, graduándolo de acuerdo con el siguiente criterio.	CRITERIO	Excelente	Por encima del promedio			Promedio			Por debajo del promedio		Nulo
		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
I. Desempeño de la función											
1. Producción		Cantidad de trabajo ejecutado normalmente _____						GRADO _____			
2. Calidad		Exactitud y orden en el trabajo _____									
3. Conocimiento del trabajo		Grado de conocimiento de sus tareas _____									
4. Cooperación		Actitud con la empresa con la jefatura y con los compañeros _____									
II. Características Individuales											
1. Comprensión		Grado de percepción de problemas, datos y situaciones _____									
2. Creatividad		Capacidad de crear ideas productivas _____									
3. Realización		Capacidad de efectuar ideas propias y ajenas. _____									
III. Evaluación suplementaria											
1. Ajuste funcional general		Adecuación y desempeño en la función _____									
2. Progreso funcional		Grado de desarrollo en la función _____									
3. Asiduidad y puntualidad		Responsabilidad en cuanto a horarios y deberes _____									
4. Salud		Estado general de salud y disposición para el trabajo _____									

METODO DE LAS 5 ETAPAS.

Etapa 1: El individuo discute la descripción de su puesto con su superior y ambos se ponen de acuerdo sobre el contenido del trabajo y la importancia relativa de sus obligaciones principales (Las cosas por las que se le paga y de las que es responsable).

Etapa 2: El individuo establece objetivos para cada una de sus responsabilidades en el periodo de tiempo siguiente.

Etapa 3: Se reúne con su superior para discutir su programa de objetivos.

Etapa 4: Se establecen puntos de revisión para la evaluación de su progreso, se seleccionan medidas para verificar este progreso.

Etapa 5: Superior y subordinado se entrevistan al final del periodo para discutir los resultados obtenidos por el subordinados en cuanto a la obtención de objetivos establecidos al principio del periodo.

METODO DE SUPERPOSICION DE PERFILES.

Utilizando el sistema precedente, es posible obtener un perfil individual que será elaborado por el propio interesado (auto-evaluación), otro perfil que será elaborado con el promedio de las evaluaciones hechas por los colegas de trabajo y aun otro más, que será obtenido de sus jefes. La superposición de esos tres perfiles no solamente proporcionará el perfil definitivo sino permitirá también descubrir las

zonas de discrepancia, que se analizan para el perfeccionamiento posterior del sistema.

METODO DEL CONSENSO COMUN.

Es el método por el cual el superior inmediato y los otros elementos del mismo nivel evalúan el desempeño de los empleados.

Es un método de evaluación colectiva que reduce la influencia de opiniones y distorsiones personales.

CAPITULO 3.- RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.

3.1.- ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION POR PREGUNTA AL CUESTIONARIO DE EJECUTIVOS.

1.- ¿ Cree ud. que el personal sea recto a la hora de juzgarse sobre su desempeño.?

CALIFICACION 5.50

El personal casi nunca es recto a la hora de juzgarse sobre su desempeño.

2.- ¿ Esta de acuerdo que el personal con tal de ascender de puesto o aumentar de salario se acredite puntos positivos a su favor en la Auto Evaluación.?

CALIFICACION 5.45

Por lo general el personal con tal de ascender a puestos o aumentar el salario se acredita puntos positivos a su favor en la Auto-Evaluación.

3.- ¿ Cuando responde a la Auto-Evaluación, el empleado toma en cuenta sus trabajos no logrados o su inasistencia.?

CALIFICACION 5.45

Nunca el empleado toma en cuenta sus trabajos no logrados o su inasistencia en la Auto-Evaluación.

4.- ¿ Cuando resuelve el test de Auto-Evaluación, el empleado considera sus problemas con sus compañeros.?

CALIFICACION 5.15

Cuando el empleado resuelve el test de Auto-Evaluación casi nunca considera sus problemas con sus compañeros.

5.- ¿ Esta de acuerdo que la Auto-Evaluación corresponde mas a la manera de pensar o de sentir de los empleados que al objeto mismo de la evaluación.?

CALIFICACION 5.65

Por lo general la Auto-Evaluación corresponde mas a la manera de pensar o de sentir de los empleados, que al objeto mismo de la evaluación.

6.- ¿ Cuando contesta el test Auto-Evaluatorio toma en cuenta sus errores, equivocaciones y desacuerdos.?

CALIFICACION 5.10

Casi nunca el empleado toma en cuenta sus errores, equivocaciones y desacuerdos cuando contesta el test Auto-Evaluatorio.

7.- ¿ Cuando el empleado responde la Auto-Evaluación toma los puntos de vista de su superior en cuanto a su desempeño.?

CALIFICACION 5.25

El empleado casi nunca toma los puntos de vista de superior en cuanto a su desempeño cuando responde el test Auto-Evaluatorio.

8.- ¿ Toma en cuenta el empleado la opinión de sus compañeros de trabajo en lo que se refiere a su desempeño.?

CALIFICACION 5.30

El empleado casi nunca toma en cuenta la opinión de sus compañeros de trabajo en cuanto a su desempeño.

7.- ¿Concuerda la información recabada de la Auto-Evaluación con los puntos de vista de los superiores.?

CALIFICACION 5.20

La información recabada casi nunca concuerda con los puntos de vista de los superiores.

10.- ¿ Los empleados se califican siempre correctamente y no sacan a la luz las deficiencias y conflictos.?

CALIFICACION 5.40

Por lo general los empleados se califican siempre correctamente y no sacan a la luz las deficiencias y conflictos.

11.- ¿ La información que se recaba soluciona problemas que se presentan entre los mismos empleados.?

CALIFICACION 5.10

Casi nunca la información que se recaba soluciona problemas que se presentan entre los mismos empleados.

12.- ¿ Concuerda la información recabada con el desempeño de los empleados.?

CALIFICACION 5.45

La información recabada casi nunca concuerda con el desempeño de los empleados.

13.- ¿ Soluciona las quejas de los clientes esa información recabada de la Auto-Evaluación.?

CALIFICACION 5.15

Casi nunca la información recabada soluciona las quejas de los clientes.

14.- ¿ La información que se recaba es ordenada y procesada y ayuda a la toma de decisiones.?

CALIFICACION 5.10

Casi nunca la información que se recaba es ordenada, procesada y no ayuda a la toma de decisiones.

3.2.- ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION POR PREGUNTAS AL CUESTIONARIO DE EMPLEADOS.

1.- ¿ Cuando realiza la Auto-Evaluación toma en cuenta los aspectos de inasistencia.?

CALIFICACION 5.55

El empleado no toma en cuenta nunca los aspectos de inasistencia.

2.- ¿ Al realizar la Auto-Evaluación toma en cuenta los aspectos de retardo.?

CALIFICACION 5.50

Nunca el empleado toma en cuenta los aspectos de retardo.

3.- ¿ Cuando contesta la Auto-Evaluación toma en cuenta sus problemas con sus compañeros de trabajo.?

CALIFICACION 5.35

Los problemas con los compañeros de trabajo casi nunca son tomados en cuenta.

4.- ¿ Al contestar un test de Auto-Evaluación tiene en cuenta los aspectos referentes a instrucciones de su superior.?

CALIFICACION 5.20

Casi nunca tiene en cuenta las instrucciones de su superior.

5.- ¿ Tiene en cuenta sus trabajos rechazados a la hora de la Auto-Evaluación.?

CALIFICACION 5.60

Los trabajos rechazados nunca son tomados en cuenta en la Auto-Evaluación

6.-¿ Cuando contesta el test de Auto-Evaluación toma en cuenta la opinión del cliente en cuanto a su desempeño.?

CALIFICACION 5.20

La opinión del cliente en cuanto a su desempeño casi nunca es tomada en cuenta.

7.- ¿ Toma el punto de vista de su superior en cuanto a su desempeño.?

CALIFICACION 4.90

Casualmente toma el punto de vista de su superior en su desempeño.

8.- ¿ Coinciden los aspectos del desempeño tanto de su superior como el de ud.?

CALIFICACION 4.45

Casi nunca coinciden los aspectos del desempeño de la evaluación con los del superior .

9.- ¿ Acepta opiniones de otros compañeros al realizar sus trabajos.?

CALIFICACION 5.80

Nunca acepta las opiniones de sus compañeros al realizar su trabajo.

10.- ¿ Toma en cuenta al contestar el test de Auto-Evaluación la opinión de sus compañeros sobre su desempeño.?

CALIFICACION 5.95

Cuando contesta el test nunca pide opinión a sus compañeros sobre su desempeño.

3.3- ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION POR VARIABLE AL CUESTIONARIO DE EJECUTIVOS.

VARIABLE: PARCIALIDAD

Pregunta 1,2,3,4,5.

1.- 5.50

2.- 5.45

3.- 5.45

4.- 5.15

5.- 5.65

$27.20 / 5 = 5.44$

Este promedio comprueba que la Auto-Evaluación esta llena de parcialidad, porque de acuerdo a la opinión de los ejecutivos, el empleado no es recto cuando contesta el test ya que al querer ascender de puesto o aumentar de salario este se acredita puntos positivos, no toma en cuenta su inasistencia, mucho menos los trabajos no logrados, y los problemas con sus compañeros no se resuelven, esto indica que la Auto-Evaluación corresponde mas a la manera de pensar o de sentir de los empleado, lo cual acarrea serios problemas en la organización por que algunos empleados no están contentos o no se desempeñan bien en el puesto asignado pero no lo mencionan por temor a que los liquiden, por lo cual no prestan un buen servicio a los clientes.

VARIABLE "SUBJETIVIDAD"

Preguntas 6,7,8,9,10.

6.- 5.10

7.- 5.25
 8.- 5.30
 9.- 5.20
 10.-5.40 $26.5 / 5 = 5.25$
 26.25

Este resultado indica que el test evaluatorio no indica los errores, equivocaciones y desacuerdos, los puntos de vista del superior, la opinión de sus compañeros en su trabajo, y en cuanto a los ejecutivos opinan que la información recabada no concuerda con los puntos de vista de ellos ya que estos se califican siempre correctamente ya que las calificaciones conferidas por administradores diferentes, especialmente los que están en otras unidades, normalmente no pueden compararse. Lo que resulta un trabajo excelente para una unidad puede ser totalmente inaceptable tratándose de otra unidad dentro de la misma empresa.

VARIABLE "SISTEMAS DE INFORMACION REALES

Preguntas 11,12,13,14.

11.- 5.10
 12.- 5.45 $20.8 / 4 = 5.20$
 13.- 5.15
 14.- 5.10
 20.8

Este promedio nos indico que los sistemas de información reales son escasos o no concuerdan con los problemas existentes en la organización ya que los problemas que existen entre los mismos empleados, y las quejas por parte

de los clientes no se resuelven con la información recabada. Esto tal vez se deba a que el empleado no se sincera en el test por miedo ya que los aumentos de salario se asignan con base a la calificación de los resultados, quizás no sólo se niegue así un aumento si no que posiblemente se les quiten motivación.

3.4- ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION POR VARIABLE AL CUESTIONARIO DE EMPLEADOS.

VARIABLE "PARCIALIDAD"

Preguntas 1,2,3,4.

1.- 5.55

2.- 5.50

$21.60/4 = 5.40$

3.- 5.35

4.- 5.20

21.60

Este resultado nos indico que el empleado no le toma importancia a su inasistencia, retardos, a las instrucciones de su superior. Esto nos revela que uno de las fuentes principales del problema es que los ejecutivos se resisten a adaptar otros tipos de sistemas de evaluación por el temor de perjudicar a los empleados, El temor al rechazo también es fuerte motivador. Pedir que los empleados hagan mucho mas de lo que dicen que pueden hacer significa correr el riesgo de merecer su resentimiento y perder su simpatía.

VARIABLE "SUBJETIVIDAD"

Preguntas 5,6,7,8.

5.- 5.60

6.- 5.20

$20.15/4 = 5.03$

7.- 4.90

8.- 4.45

20.15

El empleado señalo en los resultados, que la opinión del cliente casi nunca la toma en cuenta, sus trabajos rechazados para él no son un punto de importancia para su desempeño, en cuanto a las sugerencias de su superior no son muy importantes, esto ocasiona que las opiniones tanto del ejecutivo como del empleado difieran, todo esto provoca que los problemas se acentúen en la organización ya que el control de calidad de la actitud y el rendimiento de un empleado es prácticamente equivalente al control de calidad. Ya que en el ramo de los servicios no se pueden tener clientes felices si se cuenta con empleados que no están felices en su puesto.

Variable 3 "Distorsión"

Preguntas 9 y 10.

9.- 5.80

$$11.75 / 2 = 5.87$$

10.-5.95

11.75

Este resultado revela que casi no existe colaboración con sus compañeros ya que este no pide ni acepta opiniones de sus compañeros de trabajo, esto es un problema ya que para que una organización sea prospera, se necesita que los empleados trabajen en equipo para optimizar su trabajo y que la organización crezca dando un mejor servicio y calidad porque al no haber unión entre los empleados estos no pueden ofrecer a sus clientes un ambiente de colaboración, lo que ocasionaría desconfianza al cliente y este se alejaría.

3.5.- ANALISIS Y EVALUACION GLOBAL DE LA INFORMACION AL
CUESTIONARIO DE LOS EJECUTIVOS.

En el cuestionario de ejecutivos se comprobó que estos no concordaban con objetivos que toda organización busca para aumentar su calidad y su desempeño si no todo lo contrario, ya que el ejecutivo opino que el test de Auto-Evaluación no satisface a la organización, porque el empleado no esta educado para ser sincero y expresar sus errores por temor a ser despedido, esto ocasiona que los problemas en lugar de resolverse se agraven, porque incluso estos errores llegan al cliente lo que hace que se aleje de la organización.

Algunos de estos problemas son:

La opinión de los ejecutivos con respectos al trabajo desempeñado por los empleados no concuerda. Ya que el empleado se acredita puntos positivos a su favor con tal de ascender de puesto o aumentar su salario.

El empleado no indica sus errores, equivocaciones en su trabajo, por temor a ser despedido.

No les interesa la opinión de sus compañeros de trabajo, ya que estiman la importancia de esas opiniones.

No le toma importancia a su inasistencia y retardos en la entrega de su trabajo.

La opinión del cliente que es la mas importante para la organización al empleado no le interesa.

Otro problema es que los ejecutivos se resisten a adoptar otros tipos de sistemas de evaluación por el temor de perjudicar a los empleados.

Otro problema es que los ejecutivos se resisten a adoptar otros tipos de sistemas de evaluación por el temor de perjudicar a los empleados.

Ya que el pedir a los empleados que hagan mucho mas de lo que dicen que pueden hacer significa correr el riesgo de perder la simpatia del ejecutivo.

Y piensan que esto ocasionaria que se pierda la unión de los empleados lo cual no existe.

3.6.- ANALISIS Y EVALUACION GLOBAL DE LA INFORMACION AL CUESTIONARIO DE LOS EMPLEADOS

El análisis y evaluación del test de empleados revelo que para el empleado el test de Auto-Evaluación es el ideal, ya que así pueden calificarse, de acuerdo a la opinión de ellos mismo y no a la de otros, que podrian poner en juego su empleo.

Estos revelaron que por temor a ser despedidos no son rectos en la Auto-Evaluación, Esto ocasiona que no comenten su inasistencia, retardos en sus trabajos la falta de comunicación con sus compañeros, no expresan el descontento del cliente.

incluso mienten en su desempeño con tal de ascender o aumentar de salario.

Esta información distorsionada sobre el desempeño del trabajador evita que éste mejore sus relaciones humanas con su superior y con sus compañeros de trabajo.

Estos problemas deben resolverse, para que el trabajador llegue al auto-perfeccionamiento y así la calidad y potencial de la organización vayan hacia arriba.

Este beneficio proporcionaria la oportunidad de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presente por una parte los objetivos organizacionales y por otra parte los objetivos individuales.

3.7.- RESUMEN GLOBAL DE LA INVESTIGACION

En resumen los ejecutivos tienen que aplicar otros sistemas de evaluación, no para perjudicar al empleado sino para ayudarlo a ser el empleado, perfecto y contento con el puesto.

Darle la confianza al empleado de que exprese el porque no esta contento con el puesto, y que no tema expresar sus errores.

Comunicarse con los empleados para mostrarles cuales son sus puntos débiles y fuertes en su desempeño.

Tratar de corregir los errores pasados para volver a atraer al cliente y que note el cambio en beneficio de él mismo y de la organización.

Ya que unos de los beneficios de la evaluación del desempeño es:

Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización teniendo presente por una parte los objetivos organizacionales y por otra parte los objetivos individuales.

Estos es que tomen en cuenta las opiniones de los empleados para mejorar la calidad del servicio de la organización para un óptimo desempeño, y proponer medidas con el fin de mejorar el patrón de comportamiento de sus empleados.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

CONCLUSION

La evaluación del desempeño tiene tres funciones básicas que son.

1) Proporcionar retroalimentación adecuada a cada persona en relación con su desempeño 2) Hacer las veces de fundamento para modificar o alterar la conducta para adquirir con ello hábitos de trabajo mas eficiente 3) Proporcionar a los gerentes datos que les permitan formarse juicios respecto a compensaciones futuras. El concepto de evaluación del desempeño es fundamental para una administración eficiente.

De hecho existen muchas pruebas que indican lo útil y eficiente que es la evaluación del desempeño.

Sin embargo existen sistemas de evaluación del desempeño que no cumplen con los objetivos óptimos.

Uno de ellos es el sistema de Auto-Evaluación en el cual el empleado es solicitado para hacer un sincero análisis de sus propias características de desempeño.

En el estudio realizado se comprobó que el método de Auto-Evaluación es un sistema que esta cargado de:

- 1.- Parcialidad
- 2.- Subjetividad
- 3.- Distorsión
- 4.- Sistemas de información reales.

De parcialidad porque el trabajador no toma en cuenta los aspectos negativos de su trabajo y esto conlleva a la subjetividad por que sus opiniones no se apegan a la

realidad. Por lo cual dichas opiniones se distorsionan al no concordar con la de sus superiores.

Por lo que toda la información recabada del test autoevaluatorio no sirve para solucionar los problemas existentes en la organización.

Esta información imperfecta proporciona juicios arbitrarios al ascender o aumentar de salario al trabajador.

La información ocasiona frustración cuando un bueno o malo rendimiento no es reconocido y enojos cuando el juicio se presenta por errores cometidos hace mucho tiempo.

Dichos problemas conllevan a que los clientes se vayan alejando al no haber calidad en los trabajadores ya que un trabajador descontento con su trabajo no puede dar un servicio óptimo.

El porcentaje de la investigación arrojó que todos los ejecutivos o gerentes estuvieron de acuerdo con que la Auto-Evaluación no resolvía los problemas de la organización ya que los empleados no eran rectos al juzgarse por lo que mentían al no expresar sus trabajos no logrados, su inasistencia los problemas con sus compañeros, sus errores, equivocaciones, desacuerdos con sus compañeros con tal de ascender, aumentar de salario o miedo a perder su trabajo al expresar su descontento con el puesto asignado.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

(1).- HENEMOS SCHWAB FOSSUM DYER ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS Y PERSONAL.-CECSA-PAG.118.

(2).- IDALBERTO CHIAVENATO-ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS-MC GRAWHILL-PAG.300.

(3).- HENEMAS SCHWAB FOSSUM DYE ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS Y PERSONAL.-CECSA-PAG.119.

(4).- HENEMAS SCHWAB FOSSUM DYER-ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS Y PERSONAL.-CECSA PAG. 119.

(5).- IDALBERTO CHIAVENATO-ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS-MC. GRAWHILL-PAG. 302.

(6).- IDALBERTO CHIAVENATO-ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS-MC.GRAWHILL-PAG. 329.

BIBLIOGRAFIA

IDALBERTO CHIAVENATO
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
EDITORIAL; Mc.GRAW HILL.

HENENAS SCHWAB FOSSUM DYER
ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS
HUMANOS Y PERSONAL.
EDITORIAL C.E.C.S.A.

BIBLIOTECA DE HARVARD
ADMINISTRACION DE EMPRESAS.

AGUSTIN REYES PONCE
ADMINISTRACION DE PERSONAL
EDITORIAL; LIMUSA.

GEORGE R. TERRY
PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION
EDITORIAL C.E.C.S.A.

GEORGE STRAUSS, LEONARD R. SYLES
PERSONAL
EDITORIAL; HERRERO HERMANOS S.A.

REVISTAS

ADMINISTRATE HOY; No 8, EVALUACION DEL DESEMPEÑO