

875202

15  
29.



# UNIVERSIDAD VILLA RICA

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

## “ EVALUACION EFECTIVA DEL DESEMPEÑO ”

# T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

*Xóchilt Guadalupe Triana Lagunes*

DIRECTOR DE TESIS:  
L.A.E. José Antonio Olmedo Bolaños

REVISOR DE TESIS  
L.A.E. Sandra Luz Holzheimer Vela

Boca del Rio, Ver.

265645

1998



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.

*"El Señor es mi Luz y mi Salvación,  
A quien puedo temer?  
Amparo de mi vida es el Señor  
Por quien puedo temblar?"  
(Salmo 27,1)*

## *DEDICATORIA*

*"El día en que clame, tu me escuchaste y le infundiste a mi alma más valor"  
(Salmo 138,3)*

### *A MIS PADRES:*

Por darme la oportunidad de existir.  
Por ser un apoyo constante en mi vida.  
Gracias a Dios que me ha dado la dicha de tenerlos, y  
Gracias a Ustedes por recorrer conmigo este difícil camino.

### *A MIS HERMANOS:*

Por todo su apoyo y comprensión.  
*"Hay un tiempo para cada cosa y un momento para  
hacerla bajo el cielo".  
(Eclesiastés 3,1)*

### *A MIS MAESTROS:*

Por ayudarme a lograr este  
objetivo. Gracias por brindarme  
sus Conocimientos y experiencias.

*A MI ASESOR DE TESIS:*

L.A.E. José A. Olmedo Bolaños.

Este ha sido un esfuerzo conjunto.  
Los caminos son más fáciles de recorrer  
si encontramos personas como usted.  
Gracias por todas sus atenciones.

*A MIS COMPAÑEROS  
DE TRABAJO:*

Que con su tiempo y conocimientos  
contribuyeron, para que este trabajo fuera  
una realidad. De antemano gracias por todo  
su apoyo.

*POR ULTIMO:*

Agradezco a todas las personas que  
de una u otra forma contribuyeron  
en la realización de este trabajo, y  
a quienes me acompañaron a lo  
largo de mi carrera, Gracias.

*"Feliz el hombre que se dedica a la  
Sabiduría y se hace preguntas hasta que  
tenga respuestas, que interioriza los caminos  
de la Sabiduría y reflexiona en sus senderos"  
(Sirácides 14, 20)*

*Xochilt Guadalupe Triana Lagunes*

**INDICE**

Introducción	1
--------------	---

**CAPITULO I.- METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

1.1	Planteamiento del Problema	4
1.2	Justificación de la Investigación	5
1.3	Objetivos de la Investigación	6
1.4	Hipótesis de la Investigación	7
1.5	Definición de Variables	7
1.6	Definición de Términos	9
1.7	Tipo de Estudio	10
1.8	Población y Muestra	10
1.9	Instrumentos de Medición	11
1.10	Recopilación de Datos	12
1.11	Proceso	17
1.12	Procedimiento	18
1.13	Análisis de Datos	20
1.14	Importancia del Estudio	22
1.15	Limitaciones del Estudio	22

CAPITULO II.- MARCO TEORICO REFERENTE A LA  
ADMINISTRACION DEL PERSONAL, CAPACITACION Y  
DESARROLLO, Y LA EVALUACION EFECTIVA DEL  
DESEMPEÑO

2.1	Administración del Personal	23
	2.1.1 Concepto e Importancia	23
	2.1.2 Bosquejo Histórico	25
2.2	Capacitación y Desarrollo	29
	2.2.1 Definición de Capacitación y Desarrollo	29
	2.2.2 Objetivos de Capacitación y Desarrollo	30
	2.2.3 Métodos de Capacitación y Desarrollo	34
	2.2.4 Evaluación de Capacitación y Desarrollo	41
2.3	Generalidades de la Evaluación del Desempeño	43
	2.3.1 Objetivos Fundamentales de la Evaluación del Desempeño	46
	2.3.2 Objetividad y Subjetividad de las Mediciones del Desempeño	50
2.4	El Proceso de Evaluación del Desempeño	54
2.5	Métodos para la Evaluación del Desempeño	56
	2.5.1 Métodos de Evaluación basados en el Desempeño a Futuro	81
	2.5.2 Implicaciones del Proceso de Evaluación	85
2.6	Evaluación Efectiva del Desempeño	86
	2.6.1 Como Prepararse para una Evaluación Efectiva del Desempeño	87
	2.6.2 Características de un Evaluador Efectivo	89
	2.6.3 La Preparación por Parte de los Superiores	90

## CAPITULO III.- RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

3.1	Procesamiento y Análisis Estadístico	93
3.2	Interpretación Gráfica de los Resultados	101

CAPITULO IV.- CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS DE LA  
INVESTIGACION

4.1	Conclusiones de la Investigación	111
4.2	Sugerencias de la Investigación	113

## BIBLIOGRAFIA

## INTRODUCCION

Hoy en día las empresas se enfrentan a grandes retos de competitividad, y en esa gran lucha por permanecer en el mercado es de suma importancia tener en cuenta el papel que desempeña el elemento humano dentro de la organización, ya que él es el medio principal para lograr calidad y productividad. Es necesario conocer su desempeño, actuación o rendimiento y una de las herramientas administrativas para lograrlo son las Evaluaciones del Desempeño. Las organizaciones aplican dichas Evaluaciones sin que el personal tenga la capacitación y entrenamiento, para realizar este tipo de cuestionamientos. Por lo que los resultados obtenidos no permiten determinar la productividad real del empleado, ocasionando con ello inconformidades por parte del personal, al asignar premios, bonos, compensaciones o incrementos de salario, además influyen muchas veces en



las Evaluaciones preferencias personales y otras veces existe desconocimiento de las actividades reales del personal, lo anterior conduce a una mala Evaluación y una baja en la Productividad. Es necesario tener en cuenta los beneficios que trae consigo una adecuada Evaluación del Desempeño:

Para el Empleado:

- Retroalimentación sobre su Desempeño,
- Crecimiento y Desarrollo,
- Mayor Sueldo y Prestaciones,
- Mejoramiento de Capacidades y Habilidades,
- Reconocimiento por sus Logros.

Para la Organización:

- Crecimiento y Desarrollo,
- Mayores Utilidades,  
Productos y Servicios de Calidad.

El presente trabajo de investigación de tesis se desarrolla de la siguiente manera:

En el Primer Capítulo se define y se conceptualiza la metodología de la investigación y la forma en que se tratan los siguientes aspectos: Planteamiento del Problema, Justificación de la Investigación, Objetivos de la Investigación, Hipótesis de la Investigación,

VARIABLES de la Investigación, Definición de Términos, Tipo de Estudio, Población y Muestra, Instrumentos de Medición, Recopilación de Datos, Proceso, Procedimiento, Análisis de datos, Importancia del Estudio, Limitaciones del Estudio.

El Segundo Capítulo muestra un Marco Teórico referente a la Administración de Personal, Capacitación y Desarrollo y su relación con la Evaluación Efectiva del Desempeño para una mejor comprensión del mismo.

En el Tercer Capítulo se presentan los Resultados. El Procesamiento y Análisis Estadístico, así como la Interpretación de Datos.

En el Cuarto y último Capítulo, se presentan las Conclusiones de la Investigación, Sugerencias a la misma, y Bibliografía.

## CAPITULO I.- METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En toda empresa, cualquiera que sea su naturaleza, existe la necesidad de medir los esfuerzos y realizaciones alcanzadas en un determinado lapso, es necesario para ello contar con un instrumento de medición eficaz, que nos permita conocer realmente los logros obtenidos, por el personal y por la organización en general.

La Evaluación del Desempeño constituye ese instrumento y es por ello que su importancia reside en su correcta elaboración y aplicación. La Evaluación del Desempeño no es fácil, el hecho de tener que expresar las capacidades y logros por escrito requieren una observación aguda, un buen criterio y objetividad; un adecuado sistema de medición constituye una herramienta fundamental para el incremento de la productividad.

## 1.2 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

La Evaluación del Desempeño constituye una poderosa herramienta para el desarrollo de los colaboradores y de la empresa en general, debido a que ayuda al perfeccionamiento de las actividades del empleado y con ello al incremento de la productividad. Es de suma importancia realizar un estudio a través del cual se detecten las causas, que no permiten que los datos obtenidos sean reales y se busquen las mejores soluciones para obtener un mayor desarrollo en la organización. De lo anterior se deriva la siguiente pregunta: ¿La Capacitación en las Técnicas de Evaluación del Desempeño a los evaluadores permitirá eliminar los vicios subjetivos y ayudara a preparar evaluaciones efectivas del desempeño que proporcionen información real y produzcan mejores resultados?.

### 1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

#### OBJETIVO GENERAL:

Demostrar que la evaluación del Desempeño, puede ser una herramienta altamente efectiva que puede ayudar a incrementar la productividad del desempeño y de la empresa en general, si se lleva a cabo adecuadamente.

#### OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Mantener una comunicación positiva entre su desempeño laboral y expectativas de trabajo.
- Establecer un clima de trabajo que conduzca a la evaluación productiva del desempeño.
- Ayudar a los jefes a preparar adecuadamente la evaluación del desempeño.
- Preparar y dirigir discusiones sobre el desempeño que propicie un intercambio de información y produzca mejores resultados.
- Dar seguimiento adecuado a los acuerdos obtenidos con los empleados.

#### 1.4 HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION

La Evaluación del Desempeño, comprende los vicios de Parcialidad y Subjetividad por la escasa Capacitación de los Evaluadores, causando Distorsión en la información, por la falta de Sistemas de Información Reales que no permiten evaluar e incrementar la productividad de sus colaboradores y de la propia organización, por la ineficiente aplicación de las Evaluaciones del Desempeño.

#### 1.5 DEFINICION DE VARIABLES

##### VARIABLE INDEPENDIENTE

La Evaluación del Desempeño brinda una oportunidad periódica de comunicación entre el evaluador y el evaluado y por medio de la Capacitación se pueden establecer Sistemas de Información Reales y minimizar los vicios personales de los evaluadores.

## VARIABLES DEPENDIENTES

Los vicios Subjetividad, Parcialidad, y Distorsión, surgen por la falta de Capacitación, no permitiendo contar con Sistemas de Información Reales sobre el desempeño de las actividades y funciones del personal de la organización.

## DEFINICION NOMINAL DE LAS VARIABLES

### PARCIALIDAD

Preferencia injusta, por algunas personas o cosas

### SUBJETIVIDAD

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

### CAPACITACION

Hacer a uno apto, habilitarle para alguna cosa.

### 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.

### 1.6 DEFINICION DE TERMINOS

Empresa.- Sociedad comercial o industrial; Ente económico.

Empresa Paraestatal.- Organismo que apoya al Estado y coopera con sus objetivos sin formar parte de él.

Funciones.- Actividades o tareas que el personal desempeña.

Eficiencia.- la medida en que una organización usa sus recursos para alcanzar los objetivos Organizacionales. La productividad de una organización queda reflejada en los resultados/recursos

Eficacia.- La medida en que una organización cumple los objetivos establecidos.



### 1.7 TIPO DE ESTUDIO

Es el marco estratégico que da unidad, coherencia, secuencia, y sentido práctico a la actividad de investigación para dar respuesta al problema y objetivo planteado sobre los vicios de los evaluadores.

El tipo de estudio en este proceso de investigación es Descriptivo, debido a que se pretenden describir las características del fenómeno y así obtener un mayor conocimiento del mismo como se presenta en la realidad para obtener mas información.

### 1.8 POBLACION Y MUESTRA

El Universo se encuentra constituido por todos los evaluadores del Departamento de la Empresa Paraestatal en la cual se realizo la investigación, siendo su Población de 28 evaluadores en total.

Con el objeto de estudiar el fenómeno con mayor amplitud, se tomo una muestra representativa del total del Universo por medio de un muestreo no probabilistico, debido a que los evaluadores fueron seleccionados intencionalmente basándose en los requerimientos de la investigación.

La muestra seleccionada consiste en 20 evaluadores activos, que tienen bajo su cargo a más de tres

evaluados, lo anterior debido a que de esta forma se puede tener un enfoque diferente de su forma de evaluación al personal.

#### 1.9 INSTRUMENTOS DE MEDICION

Las técnicas y los instrumentos que se utilizaran para observar y registrar las variables en el presente estudio es la técnica de Observación y el instrumento denominado Cuestionario. El cuestionario se elaboro en forma impresa y contiene una lista de preguntas específicas dirigidas a reunir información sobre la percepción que tienen los evaluadores de la Evaluación del Desempeño, a fin de determinar las causas que no permiten que esta se desarrolle adecuadamente.

### 1.10 RECOPIACION DE DATOS

El procedimiento de recopilación de datos se llevara a cabo a través de encuestas y observación directa a los evaluadores en su área de trabajo durante el desempeño de sus actividades normales en el Departamento de la Empresa Paraestatal objeto de investigación.

CUESTIONARIO PARA DETERMINAR LAS CARACTERISTICAS DE UN  
EVALUADOR EFECTIVO

1.-Me agrada ser responsable de la productividad.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

2.-Me agrada la gente y disfruto hablando con ella.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

3.-No me importa hacer críticas de naturaleza  
constructiva.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

4.-Elogio abiertamente si el caso lo amerita.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

5.-No me intimidan los trabajadores que me dicen lo que  
realmente piensan.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

6.-Solicito nuevas ideas y las aplico cuando es posible.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

7.-Respeto los conocimientos y las habilidades de la gente que trabaja para mí.

10    9    8    7    6    5    4    3    2    1

8.-Doy seguimiento a los compromisos, metas y niveles alcanzados, para asegurarlos.

10    9    8    7    6    5    4    3    2    1

9.-Soy sensible a las necesidades y sentimientos de los demás.

10    9    8    7    6    5    4    3    2    1

10.-No me preocupa que los empleados sepan más sobre su trabajo que yo.

10    9    8    7    6    5    4    3    2    1

TOTAL. \_\_\_\_\_

SUBRAYE LA RESPUESTA QUE MEJOR REFLEJE SU MODO DE PENSAR.

1.-Cree usted que la evaluación del desempeño es un instrumento que permite medir la productividad real de un empleado.

Por lo General      De Vez en Cuando      Casi Nunca      Nunca

2.-Cree que la información obtenida de las evaluaciones sirva para la toma de decisiones y solución de problemas de la empresa.

Por lo General      De Vez en Cuando      Casi Nunca      Nunca

3.-Al efectuar la evaluación se apoya en los resultados obtenidos durante el último período(s), tomando la información de base para la nueva evaluación.

Por lo General      De Vez en Cuando      Casi Nunca      Nunca

4.-Al efectuar la evaluación del empleado, toma en cuenta sus trabajos no logrados y su inasistencia.

Por lo General      De Vez en Cuando      Casi Nunca      Nunca

5.-Trata de ser equitativo con todos los empleados al evaluar su desempeño.

Por lo General      De Vez en Cuando      Casi Nunca      Nunca

6.-Los desacuerdos y diferencias surgidas en el período con un empleado afectan su calificación a la hora de evaluar su actuación.

Por lo General      De Vez en Cuando      Casi Nunca      Nunca

7.-Esta de acuerdo en que en la evaluación del desempeño interviene la forma de pensar y de sentir del evaluador.

Por lo General      De Vez en Cuando      Casi Nunca      Nunca

8.-Los bonos, premios y compensaciones otorgados en base a los resultados obtenidos de las evaluaciones no permiten que estas arrojen las deficiencias y conflictos reales de la empresa.

Por lo General      De Vez en Cuando      Casi Nunca      Nunca

9. -Piensa que es necesario para un evaluador conocer las diferentes técnicas de evaluación que le permitan mejorar los proceso de evaluación del desempeño del empleado.

Por lo General      De Vez en Cuando      Casi Nunca      Nunca

10.-Piensa que se deba impartir algún tipo de capacitación a los evaluadores antes de iniciar el proceso de evaluación.

Por lo General      De Vez en Cuando      Casi Nunca      Nunca

### 1.11 PROCESO

El proceso de la investigación se realizó mediante 4 pasos generales:

1) Aplicación del cuestionario para conocer las características de un evaluador efectivo.

2) Segunda aplicación del anterior cuestionario, para verificar la confiabilidad del instrumento.

3) Aplicación del cuestionario relativo a la evaluación del desempeño.

4) Seguimiento de la investigación (a través de la observación).



## 1.12 PROCEDIMIENTO

- 1) Se aplicará el primer cuestionario a la muestra seleccionada de la población con el objeto de conocer las características de un evaluador efectivo del desempeño. La aplicación de esta etapa de la recolección, requiere de un período aproximadamente de 2 semanas. Los evaluadores serán visitados en su área de trabajo, dentro de su horario normal de labores, y durante el período en el cual se desarrolle en la Empresa el proceso de Evaluación del Desempeño al personal, a fin de que las respuestas emitidas por ellos revelen la situación real.
  
- 2) Transcurrido un mes de que se aplique el primer cuestionario, nuevamente se distribuirá a la muestra seleccionada para determinar la confiabilidad del instrumento (a los evaluadores no les será permitido conocer los resultados, con el fin de que esto no influya en sus respuestas emitidas durante la segunda aplicación del cuestionario). Los resultados obtenidos serán comparados con los de la primera aplicación para verificar si las respuestas son confiables.

- 3) Una vez terminado el proceso anterior, se aplicará en un período de dos 2 semanas aproximadamente el cuestionario relativo a la Evaluación del Desempeño, a fin de obtener información sobre las variables estudiadas.
  
- 4) La observación es otro de los instrumentos ha utilizar, que permitirá dar el seguimiento necesario a la investigación; esta es totalmente participativa, ya que el hecho de formar parte del medio permite identificar factores (actitudes, comentarios y opiniones) que no se detectan fácilmente por medio de la encuesta.

El tiempo total estimado para la recolección de datos es de dos meses y medio aproximadamente.

#### 1.13 ANALISIS DE DATOS

El método de análisis de datos se fundamenta en el tipo de prueba de hipótesis descriptiva, y la técnica estadística que se emplea es el gráfico de barras.

El nivel de significación que se utilizara para medir la confiabilidad y validez de la prueba será de un 5%.

#### 1.14 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

La trascendencia que ha de tener este estudio una vez terminada la investigación será de relevancia para los evaluadores en mejorar la gestión de desarrollar Evaluaciones Efectivas del Desempeño y así aprovechar las oportunidades que ofrece el potencial humano permitiendo optimizar las capacidades y habilidades que apoyen el desarrollo en el trabajo e incrementar la productividad en beneficio del personal y de la organización.

#### 1.15 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

El factor principal limitante en esta investigación de campo, será el tiempo disponible de los supervisores para responder el cuestionario, pues serán aplicados durante el horario de labores.

CAPITULO II.- MARCO TEORICO REFERENTE A LA ADMINISTRACION  
DEL PERSONAL, LA CAPACITACION Y LA  
EVALUACION EFECTIVA DEL DESEMPEÑO

2.1 ADMINISTRACION DEL PERSONAL

2.1.1 CONCEPTO E IMPORTANCIA

La administración de personal 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, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. Edit. Trillas. Pág. 27.

Los encargados de la administración de personal, logran su propósito cuando consiguen alcanzar determinados objetivos y metas claramente establecidas. Los objetivos pueden definirse como parámetros para medir las acciones llevadas a cabo por los administradores de personal.<sup>2</sup>

En términos generales, existen cuatro objetivos fundamentales de la administración de personal.<sup>3</sup>

- OBJETIVOS SOCIALES.- El administrador de personal, se propone contribuir positivamente a las necesidades y demandas de carácter social, cuidando siempre de que estas necesidades y demandas no afecten negativamente la contribución de una sociedad o compañía.
  
- OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.- El administrador de personal debe tener en cuenta todo el tiempo que su ámbito de responsabilidad es solo una parte de una organización global, que a su vez se ha fijado objetivos generales.
  
- OBJETIVOS FUNCIONALES.- Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía es otro objetivo fundamental.

---

1 Idem.

2 Werther William B/Davis Keith Jr. Administración de Recursos Humanos. Edit. Mc Graw Hill (Tercera Edición) pág. 9.

- OBJETIVOS INDIVIDUALES.- Contribuir a las metas que cada individuo se ha señalado también es un objetivo de la administración de personal, en esta área se puede fijar como nivel mínimo deseable lograr que la organización apoye los proyectos individuales que coinciden con los objetivos generales.

### 2.1.2 BOSQUEJO HISTORICO

Los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración, a través de la coordinación, dirección y, por lo tanto, del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. El mismo Taylor viendo la importancia del área, creó las oficinas de selección.

La organización funcional trajo consigo la aparición de especialistas en las áreas de mercados, finanzas, producción y en igual forma empezaron a aparecer en los Estados Unidos los departamentos de Relaciones Industriales, como consecuencia de la necesidad de poner en manos de expertos una función tan importante y dejar de improvisar en tal área.<sup>4</sup>

En nuestro país la llegada de los libros extranjeros, en los que se hablaba de este nuevo concepto hizo surgir la inquietud por el mismo.

---

<sup>4</sup> Arias Galicia Fernando. Págs. 28-29.

Se percibió, al igual que en otras partes, que esta función no consistía únicamente en la elaboración de nóminas y pagos al Seguro Social sino que día a día se hacían más complicadas y que no bastaba con el jefe de personal que pretendía ser amigo de todos. Se hacía necesario unir muchos conocimientos para poder realizar esta función en forma correcta.<sup>5</sup>

Desde que los líderes empezaron a lograr metas mediante el esfuerzo de grupos organizados, tuvieron que realizar ciertas funciones de personal básico, con frecuencia de naturaleza informal y primitiva. No ha sido sino hasta comienzo de este siglo que las funciones de la administración de personal, empezaron a surgir y a desarrollarse como áreas que requieren de una atención formal y especializada.<sup>6</sup>

La época moderna de la administración de personal comenzó a finales de la década de 1920. Una característica de esta época fue el aumento de la atención dada por la dirección a las relaciones humanas. Asimismo surgieron las primeras investigaciones en el campo de la conducta humana y el desarrollo de nuevos sistemas y técnicas para dirigir al personal.<sup>7</sup>

---

5 Idem. Pág. 28.

6 Idem. Pág. 29

7 Idem. Pág. 28

Puede decirse que la administración de recursos humanos es multidisciplinaria pues requiere el concurso de múltiples fuentes de conocimiento tales como:

Ingeniería Industrial, Psicología, Sociología, Antropología, Derecho, Economía y Matemáticas.

El papel del administrador de personal es coordinar todas las funciones relativas a asuntos de personal para asegurarse de que se ejecuten adecuadamente.

A continuación se muestra una lista de conceptos relacionados con la administración de personal:<sup>8</sup>

#### RELACIONES HUMANAS

Es cualquier interacción entre dos o más personas.

#### RELACIONES LABORALES

El término se ha reservado por costumbre a los aspectos jurídicos de la administración de recursos humanos; se emplea frecuentemente asociado a las relaciones colectivas de trabajo como sinónimo de relaciones obrero-patronales.

<sup>8</sup> Idem. Págs. 27-28



## MANEJO DE PERSONAL

Es una fase de la administración que se ocupa de la utilización de las energías humanas, intelectuales y físicas, en el logro de los propósitos de una empresa organizada.

## 2.2 CAPACITACION Y DESARROLLO

### 2.2.1 DEFINICION DE CAPACITACION Y DESARROLLO

La capacitación se considera como un proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado mediante el cual el personal no administrativo adquiere los conocimientos y habilidades técnicas necesarios para acrecentar la eficacia en el logro de las metas organizacionales. Además, el desarrollo, en lo que se refiere a aspectos de personal y dotación de personal, se considerará como un proceso educativo a largo plazo que usa un procedimiento planeado y sistemático mediante el cual el personal administrativo adquiere conocimientos conceptuales y teóricos para mejorar las habilidades administrativas generales.<sup>9</sup>

Los cursos de capacitación suelen estar diseñados para un propósito definido, establecido y a corto plazo, como la operación de maquinaria, mientras que el desarrollo implica una educación más amplia para fines generales a largo plazo. La capacitación suele estar dirigida a empleados no administrativos y se relaciona con aspectos técnicos de la realización de una función particular, mientras que las actividades de desarrollo intentan

<sup>9</sup> Sikula McKenna. Administración de Recursos Humanos (Conceptos Prácticos). Edit. Limusa. Pág. 225.

mejorar las habilidades de un gerente, o de un supervisor, para comprender e implantar con eficacia temas y aspectos teóricos y conceptuales del trabajo.<sup>10</sup>

### 2.2.2 OBJETIVOS DE LA CAPACITACION Y EL DESARROLLO

Hay muchas razones por las cuales las compañías inician sus programas de capacitación y desarrollo. Por lo general, las razones para iniciar un programa de capacitación del empleado son similares a los propósitos para iniciar el desarrollo en el ámbito administrativo. Estos fines se refieren a: 1) productividad, 2) calidad, 3) planeación de los recursos humanos, 4) moral, 5) prestaciones indirectas, 6) salud y seguridad, 7) prevención de la obsolescencia, y 8) desarrollo personal.<sup>11</sup>

#### 1) PRODUCTIVIDAD

Las actividades de capacitación y desarrollo no sólo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. La instrucción puede ayudarles a los empleados a incrementar su rendimiento y desempeño en sus asignaciones laborales actuales.

---

<sup>10</sup> Idem.

<sup>11</sup> Idem. Págs. 227-229.

## 2) CALIDAD

Los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implementados también pueden contribuir a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos y cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios son menos propensos a cometer errores costosos en el trabajo.

## 3) PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

La capacitación y el desarrollo del empleado pueden ayudar a una compañía a satisfacer sus necesidades futuras de personal. Las organizaciones que tienen un buen programa de educación interna tendrán cambios y ajustes laborales menos drásticos en el caso de alteraciones repentinas del personal.

## 4) MORAL

El ambiente organizacional general suele mejorar cuando dentro de una compañía existen programas educativos apropiados. Esto obedece a muchas razones. Una cadena infinita de reacciones positivas puede originarse de los programas de instrucción bien planeados de la compañía. La moral más alta puede deberse a muchos factores, pero

sin duda uno de los más importantes es el estado actual de las actividades educativas de una empresa.

#### 5) PRESTACIONES INDIRECTAS

Muchos trabajadores, especialmente los gerentes, consideran que las oportunidades educativas son parte del paquete total de remuneraciones del empleado. Esperan que la compañía pague los programas que aumentan los conocimientos y las habilidades necesarias. Según esto, muchas organizaciones ofrecen programas especiales de capacitación y desarrollo como técnicas de reclutamiento para atraer empleados potenciales altamente calificados.

#### 6) SALUD Y SEGURIDAD

La salud mental y la seguridad física de un empleado suelen estar directamente relacionadas con los esfuerzos de capacitación y desarrollo de una organización. La capacitación adecuada puede ayudar a prevenir accidentes industriales, mientras que un ambiente laboral seguro puede conducir a actitudes mentales más estables por parte del empleado.

#### 7) PREVENCIÓN DE LA OBSOLESCENCIA

Los esfuerzos continuos de capacitación y desarrollo del empleado son necesarios para mantener actualizados a los trabajadores acerca de los avances actuales en sus campos

laborales respectivos. Las ideas y habilidades anticuadas pueden llevar a una compañía a la bancarrota. Los programas de capacitación y desarrollo fomentan la iniciativa y la creatividad de los empleados y ayudan, por tanto, a prevenir la obsolescencia de los trabajadores.

La obsolescencia del empleado puede definirse como la discrepancia existente entre la destreza de un trabajador y las exigencias de su trabajo.

Las causas más comunes de la obsolescencia de los empleados incluyen la falta de capacitación continua, capacidad intelectual humana insuficiente, restricciones de tiempo, presiones ambientales, y alteraciones culturales y sociales. Sin embargo, la principal causa de la obsolescencia de los empleados es el cambio tecnológico.

El cambio tecnológico puede implicar alteraciones en la técnica, las herramientas o los procesos.

La obsolescencia del empleado puede controlarse mediante una atención constante al pronóstico de las necesidades de recursos humanos, el control de cambios tecnológicos en términos del impacto en los empleados, y la adaptación de los individuos a las oportunidades así como los peligros del cambio tecnológico.

## 8) DESARROLLO PERSONAL

No todos los beneficios de los programas de capacitación y desarrollo de una compañía se reflejan en esta misma únicamente. En el ámbito personal, los empleados también se benefician individualmente de esas experiencias educativas.

### 2.2.3 METODOS DE CAPACITACION Y DESARROLLO

#### METODOS DE CAPACITACION

Los métodos más comunes de capacitación son: 1) en el trabajo, 2) vestibular, 3) por demostración y ejemplo, 4) por simulación, 5) aprendizaje, 6) métodos de salón de clases o de aula.<sup>12</sup>

#### 1) EN EL TRABAJO

La mayor parte de la capacitación se lleva a cabo en el trabajo. Se calcula que por lo menos 90 por ciento de todos los conocimientos laborales se adquieren mediante estos métodos de capacitación en el trabajo. Es difícil señalar exactamente qué procedimientos y técnicas constituyen la capacitación en el trabajo. Algunos de estos procedimientos son informales y fortuitos, mientras que otros son formales y sistemáticos.

<sup>12</sup> Idem. Págs. 241-245.

La observación y la práctica, que son técnicas informales, son dos de las fuentes principales de conocimientos por capacitación en el trabajo. Una persona puede aprender su trabajo sencillamente si observa a otros hacerlo y copiar esas conductas. Otros aspectos de la capacitación en el trabajo son más formales. A un empleado antiguo se le puede pedir que ayude a un empleado nuevo para que éste aprenda a operar una máquina.

La capacitación en el trabajo es más apropiada para enseñar conocimientos y habilidades que puedan aprenderse en pocos días o semanas. Sólo pocos empleados deben recibir capacitación en el trabajo al mismo tiempo y para el mismo puesto. Los tipos más comunes de trabajos en los cuales se usa esta capacitación son de naturaleza no especializada o semiespecializada, como los trabajos de oficina o de ventas.

## 2) VESTIBULAR

Como un método de capacitación, la técnica vestibular se lleva a cabo en una escuela o taller, usualmente dentro de una planta industrial, para introducir a los empleados nuevos al ambiente laboral durante semanas de práctica para un trabajo específico, en un área separada y, por lo general aislada de la planta. Este método es más apropiado cuando se capacita a muchos empleados para el



mismo tipo de trabajo simultáneamente. Entre las clases de trabajos que suelen aprenderse con el método de capacitación vestibular están los de mecanógrafos, examinadores, dependientes, cajeros, operarios de máquinas e inspectores.

### 3) DEMOSTRACION Y EJEMPLO

El aprendizaje por demostración implica describir y mostrar una habilidad mediante el uso de experimentos o ejemplos. A menudo, la forma más directa y fácil que un administrador usa para enseñar a los empleados a hacer algo consiste en realizar él mismo la actividad, y en explicar detalladamente por qué y cómo se realiza el trabajo.

### 4) SIMULACION

Una simulación de aprendizaje es una imitación de la realidad. Referente a la capacitación, una simulación es cualquier tipo de equipo o técnica que constituye una réplica tan exacta como sea posible de las condiciones reales que existen en un trabajo. Por lo general, la simulación es una técnica muy costosa, pero es útil e incluso necesaria.

#### 5) APRENDIZAJE

El método de capacitación por aprendizaje es excelente para formar trabajadores especializados. El sistema de aprendices permite una oferta constante de empleados altamente calificados que se integran de modo continuo en todo el sistema industrial. Los períodos de capacitación del aprendiz son largos, las recompensas financieras son lo bastante grandes para atraer a gran número de principiantes en casi todos los oficios.

#### 6) METODOS DE SALON DE CLASES

Hoy, gran parte de la capacitación organizacional se lleva a cabo mediante métodos de instrucción convencionales de salón de clases. Ciertos aspectos de todos los trabajos pueden aprenderse mejor en el aula que en el trabajo. Este suele ser el caso en especial cuando deben aprenderse criterios, conceptos, actitudes, teorías y habilidades para resolver problemas.

## METODOS DE DESARROLLO

Los métodos de desarrollo más frecuentes son:

1) Aprendizaje por Sustitución, 2) Rotación del Trabajo y Promoción Planeada, 3) Orientación y Asesoría, 4) Juegos de Negocios, y 5) Capacitación en Sensibilización.<sup>13</sup>

### 1) APRENDIZAJE POR SUSTITUCION

Un sustituto es una persona preparada para realizar el trabajo u ocupar el puesto de otra. El concepto de sustitución es una técnica de planeación del empleado que asegura a una empresa que dispondrá de una persona perfectamente capacitada para realizar el trabajo de un gerente cuando a éste se le ascienda, transfiera o jubile.

Cuando se usa la técnica de sustitución, el interés y la motivación de la persona suelen ser más altos. Sin embargo, la principal ventaja de este método es el hecho de que el concepto del sustituto permite que la planeación a largo plazo del empleado ocurra de manera sistemática y coordinada. Las principales desventajas de la técnica de desarrollo por sustitución son el favoritismo y los parentescos.

---

<sup>13</sup> Idem.

## 2) ROTACION DEL TRABAJO Y PROMOCION PLANEADA

La rotación del trabajo implica la transferencia de los empleados en proceso de adiestramiento de un trabajo a otro y, a veces, de una planta a otra. La promoción planeada es similar, con la excepción de que los movimientos no implican el mismo nivel de estatus y salario, sino que cada nueva reubicación implica más deberes y responsabilidades. Con frecuencia, la rotación del trabajo está dirigida a gerentes principiantes, mientras que la promoción planeada puede ocurrir más bien en niveles administrativos superiores.

La rotación y promoción del trabajo tienen la finalidad de proporcionarles a los empleados una perspectiva amplia de todas las actividades corporativas, y hacen énfasis en los conocimientos diversificados más que en los especializados.

## 3) ORIENTACION Y ASESORIA

La orientación es un procedimiento en el cual un superior le enseña conocimientos y habilidades laborales a un subordinado. En esta técnica, los supervisores indican qué tareas quieren que se hagan y señalan las metodologías para lograr estos fines. La retroinformación y evaluación periódicas son parte de la actividad de orientación. El papel de un orientador es guiar a un

subordinado en la realización de sus asignaciones laborales inmediatas.

El asesoramiento, por otra parte, implica una plática entre un empleado y un superior organizacional en asuntos relacionados con aspectos personales de un trabajador, como sus esperanzas, temores, aspiraciones y emociones. Por lo general, los gerentes realizan más la función de asesoramiento que de orientación.

#### 4) JUEGOS DE NEGOCIOS

Los juegos de negocios son ejercicios de simulación, dentro de un salón, y en los cuales equipos de personas compiten entre sí, o en contra de un medio ambiente para lograr ciertos objetivos. También se les llama juegos de administración, la mayoría de este tipo de juegos se expresa en forma de modelos matemáticos controlados y manipulados mediante computadoras. Este tipo de juegos sirve para enseñar a tomar decisiones administrativas de manera integrada.

#### 5) CAPACITACION EN SENSIBILIZACIÓN

El objetivo de la capacitación en sensibilización es ayudar a los seres humanos a entenderse mejor a sí mismos, a comprender mejor a sus semejantes, a obtener discernimiento de los procesos de grupo, y a desarrollar habilidades conductuales específicas.

Los programas de Capacitación y desarrollo suelen evaluarse al analizar las reacciones de los participantes con puntuaciones antes y después de la prueba y, mediciones de desempeño antes y después.

#### 2.2.4 EVALUACION DE LA CAPACITACION Y DESARROLLO

El proceso de capacitación y desarrollo se constituye en un proceso de cambio. Los empleados sin capacitación se transforman en trabajadores capaces, y probablemente los trabajadores actuales se desarrollen para cumplir nuevas responsabilidades. Con el fin de verificar el éxito de un programa, los gerentes de personal deben insistir en la evaluación sistemática de su actividad.<sup>14</sup>

Para poder evaluar un proceso de capacitación es necesario: establecer las normas de evaluación antes de que se inicie el proceso de capacitación, a continuación se administra a los participantes un examen anterior a la capacitación, para determinar el nivel de conocimientos. Un examen posterior a la capacitación, y la comparación entre los resultados de ambos, prueba los resultados obtenidos por el programa. Si la mejora es significativa puede considerarse que el programa logra sus objetivos.

<sup>14</sup> Werther William B/Davis Keith Jr. Pág. 161

El programa de capacitación habrá logrado sus objetivos totalmente si se cumplen por completo sus normas de evaluación y si existe la transferencia al puesto de trabajo. El mejor modo de medir la transferencia consiste en una mejora en el desempeño. Los estudios de seguimiento pueden llevarse a cabo en meses o años después de la terminación del programa, para determinar el grado de retención del aprendizaje.<sup>15</sup>

#### 2.2.5 CAPACITACION DE LOS EVALUADORES

Independientemente de que opte por un método comparativo sencillo o un complicado centro para la operación de núcleos de evaluación, los evaluadores necesitan conocimientos sobre el sistema y el objetivo que se plantea. Dos problemas esenciales son la comprensión del evaluador del proceso que se lleva a cabo y su congruencia con el sistema adoptado. Algunos departamentos de personal proporcionan a los evaluadores un manual en el cual se describe a detalle el método y política en vigor. A menudo se incluyen en esos manuales pautas para la conducción de las evaluaciones o para que el evaluador pueda obtener retroalimentación, así como definiciones de parámetros esenciales como proporcionar

---

15 Idem. Pág. 162.

ayuda oportuna, por ejemplo: Regularmente las sesiones de Capacitación para evaluadores se proponen la explicación del procedimiento, la mecánica de las aplicaciones, los posibles errores o fuentes de distorsión y las respuestas a las preguntas que pudieran surgir. En las sesiones de capacitación para evaluadores también suele comentarse la periodicidad de la práctica, por lo regular las compañías suelen practicar dos evaluaciones formales a sus empleados. Cuando se concluye el período de capacitación puede iniciarse la fase de evaluaciones.<sup>16</sup>

### 2.3 GENERALIDADES DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La evaluación del rendimiento de los individuos, grupos y organizaciones es una práctica común en todas las sociedades. Aunque en algunos casos estos procesos de evaluación están estructurados y se hacen cumplir formalmente, en otros son un componente informal e integral de las actividades cotidianas. Los superiores evalúan el rendimiento de los subordinados, los padres evalúan la conducta de sus hijos y todos los seres humanos, ocasionalmente evalúan sus propias acciones.

---

<sup>16</sup> Idem. Pág. 201



La Evaluación del Desempeño es una valoración sistemática del rendimiento laboral de un empleado y su potencial para el desarrollo.<sup>17</sup> Toda Evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el status de algún objeto o persona.

La Evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse mediante varios enfoques que reciben diferentes denominaciones, tales como: evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informe de proceso, evaluación de la eficiencia funcional, entre otros. La evaluación del desempeño brinda una oportunidad periódica de comunicación entre la persona que asigna el trabajo y la que lo desempeña.<sup>18</sup>

Las Evaluaciones del desempeño han sido utilizadas 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. Las Evaluaciones generalmente se elaboran a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de información respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.<sup>19</sup>

---

17 Sikula Mckenna. Pág. 274.

18 Idem.

19 Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Edit. Mc Graw Hill. Pág. 300

La evaluación es por tanto una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa; es un método a través del cual se pueden encontrar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa o al cargo que ocupa actualmente.<sup>20</sup>

La responsabilidad por el procesamiento de la verificación, medición y seguimiento del desempeño humano es atribuida a diferentes órganos dentro de la empresa, de acuerdo con la política de Recursos Humanos desarrollada en ella. 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.<sup>21</sup> En otros casos es atribuida a una Comisión de Evaluación del Desempeño, en la que se cuenta con la participación de evaluadores de diversas áreas de la empresa. En otras empresas, la responsabilidad por la evaluación es totalmente descentralizada, fijándose esta en el empleado, con alguna parte del control por parte del superior directo.

---

20 Idem.

21 Idem.

### 2.3.1 OBJETIVOS FUNDAMENTALES DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La evaluación del rendimiento ocurre en todos los niveles de una empresa. A cada miembro de la organización se le evalúa en algún momento y mediante algún método. Aun que el momento oportuno de la evaluación y los pasos exactos del proceso de evaluación varían según el puesto que el individuo ocupe en la empresa la evaluación ocurrirá de cualquier modo.<sup>22</sup>

Hay varias razones por las cuales debe evaluarse a un empleado. En algunos casos la intención principal es beneficiar al trabajador, en otros el principal beneficiario es la organización, y en otros más los datos de la evaluación pueden satisfacer múltiples necesidades tanto del individuo como de la empresa.<sup>23</sup>

<sup>22</sup> Sikula Mckenna. Pág. 275.

<sup>23</sup> Idem. Pág. 276

A continuación se describen algunas razones para evaluar el rendimiento.<sup>24</sup>

1) Como una entrada de información para la toma de decisiones respecto al personal. En las organizaciones modernas el proceso de la evaluación del rendimiento puede servir como una entrada importante de información para muchas decisiones de personal. Se pueden tomar decisiones sobre aspectos tales como transferencia, ascensos y despidos, después de una evaluación profunda de un individuo. Si no se tienen datos actuales y pasados sobre el rendimiento laboral de un empleado, es difícil especular acerca de su rendimiento futuro. Además para determinar el salario apropiado de un trabajador, requerimos información acerca del historial laboral del individuo.

2) Retroalimentación para el empleado. Esta se refiere a la información que se le proporciona a un empleado acerca de sus acciones en el trabajo. Uno de los aspectos más difíciles y cruciales de la responsabilidad de cualquier supervisor consiste en proporcionar rutinariamente a sus subordinados información sobre su rendimiento laboral.

---

<sup>24</sup> Idem. Págs. 76-77

### 3) Necesidades de desarrollo del individuo.

La evaluación del personal ayuda a resaltar las áreas de deficiencias o necesidades de capacitación y desarrollo de los empleados. Un ejemplo de esto es, cuando una evaluación arroja como resultado que un empleado necesita capacitación adicional para la operación de un equipo, la evaluación no solo puede usarse para diagnosticar la deficiencia, sino además pueden usarse evaluaciones subsecuentes para determinar el valor del programa de capacitación. Si resulta evidente que el rendimiento del trabajador mejora como resultado de la capacitación, esta será una información valiosa para el supervisor. Sin embargo, si el rendimiento no mejora, se pondrá en duda tanto la calidad de la capacitación como las intenciones del empleado.

### 4) Validación de las técnicas de selección.

La información proveniente de las evaluaciones puede utilizarse para convalidar la efectividad de un procedimiento particular de selección. Si se supone que una prueba de selección es válida, entonces la predicción sería que los individuos que obtuvieran una buena puntuación en la prueba también tendrían un buen desempeño en el trabajo. Además, si es evidente que hay poca relación entre la puntuación de un empleado en una prueba de aptitud y su rendimiento subsecuente en el

trabajo, será apropiado poner en duda la validez de la prueba que se aplique.

#### OBJETIVO GENERAL:

Se considera que el objetivo general de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto.

Para cumplir con el objetivo general, los sistemas de evaluación del desempeño, deben ser directamente relacionados con el puesto, prácticos y confiables.

Es necesario que los sistemas de evaluación, tengan niveles de medición o estándares, y que estas mediciones sean verificables. Por directamente relacionados con el puesto se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y empleados. Un sistema complicado, sólo traerá consigo conflicto y confusión.

La evaluación del desempeño requiere de estándares del desempeño que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Para ser efectivos, deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean en cada puesto.

### 2.3.2 OBJETIVIDAD Y SUBJETIVIDAD DE LAS MEDICIONES

Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas, por norma general las mediciones objetivas tienden a ser de carácter cuantitativo. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades que resultan defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros, o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemática.<sup>25</sup>

Las mediciones subjetivas del desempeño son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones suelen ocurrir cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad.<sup>26</sup>

Los factores que nos engañan o nos ciegan durante el proceso de evaluación son los errores que debemos de evitar.

---

<sup>25</sup> Werther William B/Davis Keith Jr. Pág. 188.

<sup>26</sup> Idem.

Un evaluador debe estar en guardia para detectar todo lo que distorsione la realidad, ya sea de manera favorable o desfavorable.

Algunos errores típicos son:<sup>27</sup>

1) Primera impresión.

Es común que el evaluado se deje llevar por la primera impresión que le cause la persona que va a evaluar, es decir, no por alguna actitud mostrada se debe generalizar su comportamiento.

2) Caracteres Preconcebidos.

Este error se da comúnmente cuando se establecen juicios u opiniones sobre la persona, dejándose llevar por valores u opiniones no compartidas, esto es, permitir que el valor influya en la valuación, ejemplos: el status, el sexo, la religión, entre otros.

---

<sup>27</sup> Idem. Pág. 190



3) Identificación (similar a mí).

Esto se refiere al hecho de que el evaluador califique a otros y conceda especial atención a las cualidades que percibe en sí mismo. Es decir, que porque se parece a él, comparte sus ideas, tiene sus cualidades y atributos y por ello lo evalúa alto independientemente de su desempeño laboral o viceversa.

4) Efecto de halo.

Es cuando el evaluador tiende a permitir que la calificación que obtiene una persona en un rasgo, influya en la de otros rasgos de esa persona, dejándose llevar por una habilidad o atributo y generalizarla, sea esta habilidad positiva o negativa.

Además este factor se refiere que si al evaluador le agrada (cae bien) la persona que evalúa lo califica alto, y si no le agrada (cae mal) lo califica bajo.

5) Tendencia a dar un rango.

Consiste en establecer estándares y dejarse llevar por ellos, estableciendo comparaciones. Así como evaluar centralmente para evitar compromisos, es decir, ni alto, ni bajo, solo promedio.

6) Efecto de actividad.

Es cuando se relaciona actividad con dinamismo, dejándose llevar por las actividades de las personas. Más que por el rendimiento, esto es, que hace mucho pero los resultados son pocos, o tiene pocas actividades pero sus resultados son óptimos. Por ejemplo aquél que sale 2:00 horas después de la jornada normal de trabajo pero que no cumple con los objetivos, es decir, no da resultados.

7) Necesidad de Autoestima.

Este error se da por una carencia del evaluador. Entendiendo como autoestima, el valor que la persona tiene de sí mismo, Es decir una persona con una baja autoestima evalúa alto para congratularse con sus colaboradores; y una persona con alta autoestima evalúa bajo porque cree que el único que puede cumplir con los objetivos es él. Esto es que el jefe debe tener siempre una mayor calificación que el colaborador.

## 2.4 EL PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Son necesarios tres pasos para realizar una evaluación del desempeño:<sup>28</sup>

- Definir el Puesto,
- Elaborar un Cuestionario para Evaluar el Desempeño y,
- Retroalimentar al Empleado.

### 1-DEFINIR EL PUESTO.

Deberán tenerse claros los objetivos y funciones del puesto que esta realizando el empleado, hay que recordar que se están evaluando los resultados de su trabajo.

Para lo anterior es conveniente que se consulte previamente la descripción de puesto correspondiente.

### 2-ELABORAR UN CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO.

El segundo paso para llevar a cabo la evaluación de desempeño de un trabajador, es propiamente hacer la evaluación. La manera más sencilla y práctica para los grandes empresarios al frente de grandes empresas es utilizar un cuestionario que les facilite medir en forma objetiva el desempeño de los trabajadores.

El cuestionario debe tener afirmaciones claras y concretas que describan resultados observables del trabajo del empleado

## 2.5 METODOS PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Las evaluaciones pueden aplicarse a través de técnicas que varían de una empresa a otra. Se pueden utilizar varios sistemas de evaluación del desempeño.

Dentro de los métodos estándar más utilizados para el buen funcionamiento de una organización se encuentran los siguientes:

- Método de Comparación por Pares
- Método del Consenso Común
- Método de Escogencia Forzada
- Método de Ensayos libres
- Método de Escala Gráfica
- Método de la Evaluación por Resultados
- Método de las Frases Descriptivas
- Método de Incidentes Críticos
- Método de Investigación de Campo
- Método Mixtos
- Método de Ordenamiento
- Método de la superposición de Perfiles.

- METODO DE COMPARACION POR PARES

En el método de comparación por pares, el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. En la tabla 2.4.1 se muestra un ejemplo de esta técnica. La base para la comparación es, por lo general, el desempeño global. El número de veces que cada empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice. El empleado que resulte preferido mayor número de veces es el mejor en el parámetro elegido. En la tabla, A. García resulta seleccionado 9 veces, y es, por lo tanto, el mejor empleado. Aunque sujeto a fuentes de distorsión por factores personales y acontecimientos recientes este método supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad o severidad, ya que algunos empleados deben recibir mejor calificación que otros.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Werther William B/Davis Keith Jr. Págs. 197-198.



- METODO DEL CONSENSO COMUN

Es un 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. Para su ejecución puede basarse en cualquiera de los otros.<sup>31</sup>

- METODO DE ESCOGENCIA FORZADA

El método de Escogencia Forzada consiste en evaluar el desempeño de los individuos por medio 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 más se identifiquen con el desempeño del empleado.<sup>32</sup> 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 negativo.

---

<sup>31</sup> Chiavenato Idalberto. Pág. 327

<sup>32</sup> Idem.



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 la frase que más se aplique al desempeño del evaluado.

Las frases no son escogidas al azar, sino que son seleccionadas por medio de un procedimiento estadístico que tiende a verificar su adecuación a los juicios existentes en la empresa y su capacidad de discriminación. Existen dos índices que constituyen los indicativos básicos del sistema: El índice de Aplicabilidad y el Índice de Discriminación.<sup>33</sup>

El Índice de Aplicabilidad: Indica las frases significativas para la empresa que las jefaturas pretenden escoger, porque son capaces de definir 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.

<sup>33</sup> Idem. Págs. 315-320.

La formula para calcular estadísticamente este índice es:

$$IA = \frac{\sum FP}{4F}(100)$$

En donde:

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

P=Peso de ponderación en cada respuesta, en cada grado.

4=Peso o ponderación máxima utilizada.

Índice de Discriminación: Indica las frases capaces de discriminar y de diferenciar los mejores empleados de los peores o sea, las frases evalúan discriminativamente el desempeño deseado del desempeño indeseado.

Dicho índice se calcula mediante la siguiente formula:

$$ID = \frac{\sum F_1 P}{4 \sum F_1} - \frac{\sum F_2 P}{4 \sum F_2} (100)$$

En la tabla 2.4.2 y 2.4.3 se muestra un ejemplo de los dos tipos de variación que tiene este método.

TABLA 2.4.2 Escogencia Forzada (bloques formados por frases de significado positivo y de significado negativo).

### EVALUACION DEL DESEMPEÑO

FUNCIONARIO: \_\_\_\_\_

CARGO: \_\_\_\_\_ DEPTO. \_\_\_\_\_

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

Anote con una X al lado de la columna, bajo el signo (+) para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado y también el signo (-) en la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.

	NO.	+	-		NO.	+	-
Hace apenas lo que le manden	01			Tiene miedo de pedir ayuda	41		
Comportamiento imprevisible	02			Mantiene su archivo siempre en orden	42		
Acepta criticas constructivas	03			Presenta disminución de producción	43		
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 torna desagradable	48		

TABLA 2.4.3 Método de Selección Forzosa (bloques formados por frases de significado positivo)

EVALUACION DE DESEMPEÑO

FUNCIONARIO: \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_

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

Señale con una (X) las dos frases que más definen el desempeño del empleado.

	NO	+		NO	+
Conoce su trabajo	01		Es fácil de motivar	41	
Nunca es desagradable	02		Trata de profundizar sus conocimientos	42	
Hace apenas criticas 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	
Considera su trabajo fácil	06		Raramente olvida lo que dice	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	

- METODO DE ENSAYOS DE FORMATO LIBRE

Con este sistema únicamente es necesario que el evaluador escriba sus impresiones del evaluado en una hoja de papel. Esta técnica requiere mucho tiempo y esfuerzo para aplicarla apropiadamente; las evaluaciones pueden depender mas de las habilidades literarias del evaluador que de las habilidades y desempeño del empleado y es difícil evaluar y comparar a los empleados debido a una falta de criterios comunes aplicados en el proceso.<sup>34</sup>

- METODO DE ESCALA GRAFICA

Es el método más utilizado y divulgado, también es conocido como método de la escala de clasificación. Dicho método, 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 se seleccionan 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.<sup>35</sup>

---

34 Idem. Pág. 321

35 Idem. Pág. 310

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.<sup>36</sup>

En la tabla 2.4.4, se puede apreciar un ejemplo de este tipo de escala.

---

<sup>36</sup> Idem. Pág. 311

TABLA 2.4.4 Método de Escala Gráfica

Instrucciones: Evaluar el rendimiento del empleado en su puesto actual, colocando una (X) en el cuadro más apropiado, utilice las secciones para comentario para anotar sus observaciones.

<p>1.- <u>conocimiento del trabajo</u>: Comprensión de todas las frases de su trabajo y de los asuntos relacionados con él.</p>	<p>Tiene necesidad de Instrucción o guía.</p>	<p>Tiene los conocimientos requeridos por su propio trabajo.</p>	<p>Tiene conocimiento de su <del>trabajo</del> y <del>del</del> relacionado con el suyo.</p>
<p>Comentarios: Tiene talento particular para motores de gasolina.</p>			
<p>2.- <u>Iniciativa</u>: Capacidad de crear o desarrollar ideas y fomentar su ejecución.</p>	<p>Carece de imaginación</p>	<p>Cumple con los <del>requisitos</del> necesarios.</p>	<p>Es extraordinariamente creativo.</p>
<p>Comentarios: Cuando se le pide su opinión tiene buenas ideas, pero no ofrece sus opiniones voluntariamente. Carece de confianza en sí mismo.</p>			

- METODO DE LA EVALUACION POR RESULTADOS

Este método se basa en una comparación periódica entre los resultados fijados para 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 período.<sup>37</sup> En la tabla 2.4.5 se muestra un ejemplo de este método.

---

<sup>37</sup> Idem. 329.



TABLA 2.4.5 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	<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"/>

- METODO DE 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).<sup>38</sup>

---

38 Idem. Pág. 327.

TABLA 2.4.6 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?		

- METODO DE INCIDENTES CRITICOS

Este método comprende la identificación, clasificación y registro de los incidentes críticos en la conducta del empleado. Un incidente es considerado crítico cuando ilustra lo que el empleado ha hecho o dejado de hacer, algo que origina éxito o un fracaso poco usual en alguna parte del trabajo. Los incidentes críticos son hechos (no opiniones o generalizaciones); Sin embargo, no todos los hechos son críticos. Los hechos críticos son las acciones del empleado que en realidad hacen que su desempeño sea notablemente efectivo o inefectivo.<sup>39</sup>

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 sumarizan las anotaciones detalladas bajo los principales encabezados. Se proporciona espacio, bajo cada encabezado incluido en la forma o formulario de registro del desempeño del trabajo, para anotar los incidentes favorables y desfavorables.<sup>40</sup> En la tabla 2.4.7 se muestra un ejemplo del método de incidentes críticos.

<sup>39</sup> Werther William B/Davis Keith Jr. Págs. 193-194.

<sup>40</sup> Idem.

TABLA 2.4.7 Modelo del Método de Incidentes Críticos

Instrucciones: Para cada uno de los aspectos siguientes registre los incidentes específicos de carácter descollante que efectan al desempeño del empleado.

EMPLEADO: Patricia Romero M.

PERIODO: Feb. 1-May-30

EVALUADOR: Q.F.B Guillermo Trujillo

CONTROL DE RIESGOS Y PREVENCIÓN DE ACCIDENTES.

Feb. 16 Advirtió que la puerta de emergencia estaba bloqueada y avisó al departamento de mantenimiento.

Feb. 24 ayudo a extinguir un conato de incendio, que aun era de pequeñas proporciones causo alarma.

Mar. 30 Abandono el laboratorio dejando un mechero encendido en contra de las normas.

CONTROL DE MATERIAL DE DESECHO.

Feb. 24 Durante el conato de incendio protegió el material inflamable que se encontraba en el laboratorio.

Abril 13 un lote completo de desecho se echó a perder porque la Srta. Sandoval permitió que se mezclara con vidrio.

- METODO DE INVESTIGACION DE CAMPO

Quando se emplean mediciones subjetivas del desempeño, las diferencias en las opiniones de los evaluadores pueden conducir a distorsiones. A fin de permitir mayor estandarización en las evaluaciones algunas compañías emplean este método. En él un representante calificado del departamento de personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación el experto prepara una evaluación que se basa en esa información.<sup>41</sup>

La evaluación se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta primero con el experto de personal y posteriormente con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones en las formas que la empresa destina al efecto.<sup>42</sup>

La participación de un profesional calificado permite que aumente la confiabilidad y la comparabilidad, pero es muy probable que el aumento resultante en el costo haga que este método sea caro y poco práctico en muchas compañías. En la tabla 2.4.8 se muestra un formato para la aplicación de este método.

---

41 Idem. Págs. 194-195

42 Idem.

TABLA 2.4.8 Método de Investigación de Campo

EVALUACION DEL DESEMPEÑO ❖ INVESTIGACION DE CAMPO		
Evaluado _____		Cargo _____
Departamento _____		Evaluador _____
Entrevistador _____		Fecha _____
Análisis informal		
Evaluación inicial		
+	O.K.	-
	+ -	
Análisis suplementario		
Planteamiento		
Aconsejar		Candidato a promoción
Redactar		Bloqueado
Desligar		Limitado al cargo actual
Entrenar		
Evaluador _____		Fecha _____

- METODO DE LISTAS DE VERIFICACION

El método de listas de verificación requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características. El evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor, el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de Lista de Verificación con valores. Estos valores permiten la cuantificación, para obtener puntuaciones totales.<sup>43</sup> La tabla 2.4.9 muestra una sección de una lista de verificación con valores. El valor concedido a cada aspecto se encuentra entre paréntesis, para indicar que comúnmente se omiten en la forma que utiliza el evaluador directo. Si en la lista se incluyen puntos suficientes, puede llegarse a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado.

---

43 Idem.



TABLA 2.4.9 Método de Listas de Verificación

Instrucciones: Señale cada una de las afirmaciones que se aplican al desempeño del empleado.

Nombre del empleado _____	
Departamento _____	
Nombre el Evaluador _____	
Fecha _____	
Valores	Indique aquí
(6.5)	1. Se queda horas extras si se le pide _____
(4.0)	2. Mantiene aseado su lugar de trabajo _____
(3.9)	3. Suele ayudar a las personas que lo necesitan _____
(4.3)	4. Planea sus funciones antes de iniciarla _____
(3.0)	30. Escucha consejos pero rara vez los sigue _____
_____	PUNTUACION TOTAL _____
100.00	

- METODOS MIXTOS

En las organizaciones que se caracterizan por la complejidad de sus cargos, es muy frecuente acudir a una mezcla de métodos en la composición del modelo de evaluación del desempeño.<sup>44</sup> En la tabla 2.4.10 se muestra un ejemplo de evaluación por medio del método mixto.

---

<sup>44</sup> Chiavenato Idalberto. Pág. 329.

TABLA 2.4.10 Método Mixto

<u>EVALUACION DEL DESEMPEÑO</u>					
Nombre: _____		Fecha: ___ / ___ / ___			
Cargo: _____		Sección: _____			
Defina suscintamente cada item, graduándolo de acuerdo con el siguiente criterio.	Excelente	Por encima del promedio	Promedio	Por debajo del promedio	Nulo
	10	9 7 8	6 4 5	3 1 2	0
<b>I. DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN</b>					
1. Producción Cantidad de trabajo ejecutado normalmente					
2. Calidad Exactitud y orden en el trabajo					
3. Conocimiento del trabajo Grado de conocimiento de sus tareas					
<b>II. CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES</b>					
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					
<b>III. EVALUACIÓN SUPLEMENTARIA</b>					
1. Ajuste funcional general Adecuación y desempeño en la función					
2. Progreso funcional Grado de desarrollo en la función					

- METODO DE ORDENAMIENTO

Este método consiste en colocar a 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.<sup>45</sup>

- METODO DE SUPERPOSICION DE PERFILES

Consiste en obtener perfiles individuales que serán elaborados por el propio interesado (Auto-evaluación), y 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 estos tres perfiles permite descubrir zonas de discrepancia.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> Idem.

### 2.5.1 METODOS DE EVALUACION BASADOS EN EL DESEMPEÑO A FUTURO

Los métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado, solo revelan lo que ha ocurrido, no lo que ocurrirá a futuro. Los métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado, o el establecimiento de objetivos de desempeño. Pueden considerarse 4 técnicas básicas:<sup>47</sup>

- Autoevaluaciones
- Administración por Objetivos
- Evaluaciones Psicológicas
- Método de los centros de evaluación.

#### 1) AUTOEVALUACIONES

Cuando los empleados se autoevalúan, es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, factor que alienta el desarrollo individual. Las autoevaluaciones pueden utilizarse con cualquier enfoque de evaluación, sea ésta orientada al desempeño pasado o al desempeño a futuro.

<sup>47</sup> Idem. Págs. 197-200.

Este procedimiento no solamente permite que los empleados participen en el proceso de autodesarrollo, sino que también proporciona al supervisor retroalimentación de primera calidad respecto a lo que debe hacerse para eliminar obstáculos para el logro de los niveles de desempeño requeridos por el puesto.

## 2) ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

Esta técnica consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos del desempeño deseables. Es recomendable que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean mensurables de manera objetiva. Si se cumplen ambas condiciones, los empleados se encuentran más motivados para lograr sus objetivos, por haber participado en su formulación. Como los empleados pueden medir sus progresos, ellos mismos efectúan ajustes periódicos para asegurarse de lograr sus objetivos. A fin de poder efectuar estos ajuste en necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica.

Cuando se fijan los objetivos a futuro, los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica para organizar y dirigir sus esfuerzos. Los objetivos ayudan también a que el empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado.

### 3) EVALUACIONES PSICOLOGICAS

Algunas organizaciones de gran tamaño comúnmente utilizan Psicólogos de planta, cuya función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no de su desempeño anterior. La evaluación consiste, generalmente, en entrevistas con profundidad, exámenes Psicológicos, platicas con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro.

### 4) METODOS DE LOS CENTROS DE EVALUACION

La utilización de centros de evaluación constituye otro método para la evaluación del potencial a futuro, pero no se basa en las conclusiones de un psicólogo. Son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro. Los empleados son llevados a un centro especializado en donde se les somete a evaluación individual, a continuación se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a una entrevista a profundidad, exámenes psicológicos, estudiar, los antecedentes personales, hacer que



participen en varias mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades todas en las que van siendo calificados por un grupo de evaluadores. Este enfoque es costoso en términos de tiempo y dinero, sin embargo los resultados son útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación.

## 2.5.2 IMPLICACIONES DEL PROCESO DE EVALUACION

El enfoque específico que se seleccione será influido por los procedimientos anteriores y por los objetivos del nuevo enfoque. Si el objetivo consiste en la evaluación del desempeño durante el pasado y en la concesión de reconocimientos, es probable que se prefieran los enfoques de carácter comparativo. Es factible utilizar otros métodos para la evaluación del desempeño durante el pasado, en caso de que la función esencial del sistema de evaluación consista en el suministro de retroalimentación.<sup>48</sup>

Los métodos de evaluación orientados al futuro, como el sistema de administración por objetivos, pueden centrarse en metas específicas. Las autoevaluaciones o los centros de evaluación pueden proponerse la identificación de aspectos específicos que se pueden mejorar o servir como instrumentos de la promoción interna. Para hacer plenamente operativo un sistema de evaluación, es necesario que se recurra a la capacitación de los evaluadores.<sup>49</sup>

---

48 Idem.

49 Idem. Pág. 201.

## 2.6 EVALUACION EFECTIVA DEL DESEMPEÑO

La Evaluación del Desempeño brinda una oportunidad periódica de comunicación entre la persona que asigna el trabajo y la persona que lo desempeña, gracias a la cual se discute que espera una de la otra y que tanto se satisfacen estas expectativas.<sup>50</sup>

La evaluación del desempeño no consiste en debates entre adversarios ni charlas de tipo social, sino en establecer un vínculo de comunicación entre dos personas que tienen un propósito común. Dirigir las discusiones no es fácil, pero los principios y técnicas para conducir eficazmente estas sesiones pueden ser aprendidas y aplicadas por todos.<sup>51</sup>

Con demasiada frecuencia las Evaluaciones se dejan para el último minuto, por lo que se realiza de forma apresurada. Cuando esto sucede los resultados dejan mucho que desear. El superior se siente culpable y el empleado defraudado y menospreciado.<sup>52</sup>

Las investigaciones reflejan que más de la mitad de los empleados, profesionales y oficinistas que trabajan actualmente, no saben como se evalúa su trabajo.

---

<sup>50</sup> Maddux Robert B. Evaluación del Desempeño. Edit. Trillas. Pág. 14.

<sup>51</sup> Idem.

<sup>52</sup> Idem. Pág. 16.

El superior es quien normalmente debe iniciar las discusiones sobre la evaluación, pero también es apropiado que los empleados pidan que se lleve a cabo una junta para determinar lo que se piensa sobre su desempeño.<sup>53</sup>

#### 2.6.1 COMO PREPARARSE PARA UNA EVALUACION EFECTIVA DEL DESEMPEÑO

El proceso de evaluación determina cuándo el empleado y el superior alcanzan una mutua comprensión sobre las necesidades que deben satisfacer. Si las expectativas no están claramente establecidas o no son comprensibles para ambas partes ni presentadas en términos que puedan medirse, el desempeño será difícil de evaluar.<sup>54</sup>

Las metas y los estándares son métodos por los cuales pueden expresarse las expectativas laborales.

Una META es el planteamiento de los resultados que deben obtenerse, un ESTÁNDAR se refiere al criterio de desempeño progresivo que debe alcanzarse una y otra vez, al realizar una actividad.<sup>55</sup>

---

53 Idem. Pág. 18

54 Idem. Pág. 25

55 Idem.

Algunos líderes llevan a cabo buenas evaluaciones del desempeño porque su actitud hacia la gente los sitúa en dirección positiva. Otros son menos afortunados porque su actitud crea un clima negativo.<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> Idem. Pág. 28.

## 2.6.2 CARACTERISTICAS DE UN EVALUADOR EFECTIVO

La capacidad como evaluadores se ve influida por las características personales. Las siguientes características personales son el fundamento de una evaluación efectiva del desempeño.<sup>57</sup> La escala ayudará a identificar los puntos fuertes y a determinar las áreas para las que sería beneficioso un mejoramiento.

- 1.-Me agrada ser responsable de la productividad
- 2.-Me agrada la gente y disfruto hablando con ella.
- 3.-No me importa hacer críticas de naturaleza constructiva.
- 4.-Elogio abiertamente si el caso lo amerita.
- 5.-No me intimidan los trabajadores que me dicen lo que realmente piensan.
- 6.-Solicito nuevas ideas y las aplico cuando es posible.
- 7.-Respeto los conocimientos y las habilidades de la gente que trabaja para mí.
- 8.-Doy seguimiento a los conocimientos y las habilidades de la gente que trabaja para mí.
- 9.-Soy sensible a las necesidades y sentimientos de los demás.
- 10.-No me preocupa que los empleados sepan más sobre su trabajo que yo.

---

<sup>57</sup> Idem. Págs. 30-31.

### 2.6.3 LA PREPARACION POR PARTE DE LOS SUPERIORES

Cuando una evaluación del desempeño no marcha bien, por lo regular se debe a que el superior no está preparado adecuadamente o completamente, o bien porque este no ha dado al empleado la oportunidad de prepararse.<sup>58</sup> Es muy importante la preparación del empleado como del superior para poder realizar una discusión sobre el desempeño.

En una discusión de evaluación se deben cubrir cuatro áreas fundamentales:<sup>59</sup>

- 1.-La medición del desempeño del empleado, en relación con las metas y estándares.
- 2.-El reconocimiento de las aportaciones del empleado.
- 3.-La corrección de nuevos problemas o de los ya existentes en el desempeño.
- 4.-El establecimiento de metas y estándares para el siguientes período de evaluación.

Todos los temas esenciales surgidos durante la discusión deben relacionarse con estos elementos; ambas partes deben participar activamente en la discusión. La existencia de un plan preparado de antemano ayudará a mantenerla dentro de la trayectoria prevista.

El líder debe asegurarse que el desempeño insatisfactorio sea identificado y discutido.<sup>60</sup>

<sup>58</sup> Idem. Pág. 36

<sup>59</sup> Idem. Pág. 40

<sup>60</sup> Idem. Pág. 37.

Los expertos creen que por lo menos el 50% de los problemas del desempeño en el trabajo se dan a causa de la inexistencia de retroalimentación. Un empleado no encontrará razones para modificar su desempeño si éste parece aceptado por el superior y por la compañía.<sup>61</sup>

Es probable que los empleados que trabajan en una atmósfera no amenazadora, los que discutan sus defectos en el ámbito de la evaluación. Cuando esto ocurra el superior debe apoyar esta actitud y preguntarle como podrían corregirse estos defectos.

Algunos empleados no pueden darse cuenta de que no están alcanzando las expectativas, o bien pueden pensar que todo es aceptable porque nunca nadie a discutido con ellos el problema.

Los líderes con éxito en las discusiones sobre evaluación del desempeño, piensan que los empleados deben ser los que hablen. Esto puede lograrse utilizando buenas técnicas de comunicación y creando una atmósfera propicia para la discusión.

La discusión de evaluación es más que un simple análisis del desempeño laboral. Es un proceso que debe desembocar de manera natural en la discusión de como puede realizar mejor el empleado, en el futuro su ejercicio en el trabajo.<sup>62</sup>

---

61 Ídem. Pág. 60.

62 Ídem.



La actitud del evaluador hacia la discusión de evaluación puede determinar una clara diferencia en el resultado. Una sesión bien dirigida da oportunidad de compartir ideas, puntos de vista y de discutir problemas y logros. Cuando el superior y el empleado han concluido la discusión del desempeño pasado, comentado ciertas necesidades de desarrollo y establecido nuevas metas y estándares para el futuro, es necesario asignar un tiempo para revisar estos proyectos y acuerdos.

Las características personales son el fundamento de una evaluación efectiva del desempeño y la capacidad como evaluadores se ve influida por ellas. <sup>63</sup>

---

<sup>63</sup> Idem.

### CAPITULO III.- RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

#### 3.1 PROCESAMIENTO Y ANALISIS ESTADISTICO

El procesamiento de la información, una vez obtenida, se llevo a cabo mediante un agrupamiento de datos y presentación en tablas ordenadas por preguntas en ambos cuestionarios.

El análisis de la información, se realizó en dos formas: Por medio de una evaluación de la información por pregunta al cuestionario, y posteriormente por variables.

El análisis de la información por pregunta al cuestionario, se realizó través de un método de porcentajes que permitió conocer del total de la muestra, la opinión a cada una de las preguntas por parte de los evaluadores.

Para el análisis por variable al cuestionario, se tomaron en consideración también los porcentajes correspondientes a cada respuesta. Al final del análisis se presenta una tabla comparativa de los resultados obtenidos por cada variable.

En lo que respecta al cuestionario para conocer las características de un evaluador efectivo, de igual manera se obtuvieron porcentajes, de la suma de las dos evaluaciones aplicadas, para poder obtener un promedio final que permitiera conocer la efectividad de cada evaluador para dirigir la Evaluación del Desempeño.

ANALISIS DE LA INFORMACION POR PREGUNTA AL CUESTIONARIO  
SOBRE EVALUACION DEL DESEMPEÑO:

1.-Cree usted que la evaluación del desempeño es un instrumento que permite medir la productividad real de un empleado.

CALIFICACION:45%

De vez en cuando la evaluación del desempeño, permite medir la productividad real de un empleado.

2.-Cree que la información obtenida de las evaluaciones sirva para la toma de decisiones y solución de problemas de la empresa.

CALIFICACION:50%

La información obtenida de las evaluaciones del desempeño, casi nunca sirve para tomar decisiones y solucionar problemas de la empresa.

3.-Al efectuar la evaluación se apoya en los resultados obtenidos durante el último período(s), tomando la información de base para la nueva evaluación.

CALIFICACION:65%

Por lo general los evaluadores se apoyan en los resultados obtenidos durante los últimos periodos para realizar las nuevas evaluaciones.

4.-Al efectuar la evaluación del empleado, toma en cuenta sus trabajos no logrados y su inasistencia.

CALIFICACION: 55%

Por lo general los evaluadores toman en cuenta los trabajos no logrados e inasistencia de los empleados.

5.-Trata de ser equitativo con todos los empleados al evaluar su desempeño.

CALIFICACION:85%

Por lo general los evaluadores son equitativos con todos los empleados al evaluar su desempeño.

6.-Los desacuerdos y diferencias surgidas en el período con un empleado afectan su calificación a la hora de evaluar su actuación.

CALIFICACION:80%

Casi nunca influyen en las evaluaciones los desacuerdos y diferencias surgidas durante el período a la hora de evaluar su actuación.

7.-Esta de acuerdo en que en la evaluación del desempeño interviene la forma de pensar y de sentir del evaluador.

CALIFICACION:45%

De vez en cuando interviene en la evaluación del desempeño la forma de pensar y de sentir del evaluador.

8.-Los bonos, premios y compensaciones otorgados en base a los resultados obtenidos de las evaluaciones no permiten que estas arrojen las deficiencias y conflictos reales de la empresa.

CALIFICACION:55%

De vez en cuando los bonos, premios y compensaciones otorgados basándose en los resultados obtenidos de las evaluaciones no permiten que estas arrojen las deficiencias y conflictos reales de la empresa.

9. -Piensa que es necesario para un evaluador conocer las diferentes técnicas de evaluación que le permitan mejorar los procesos de evaluación del desempeño del empleado.

CALIFICACION:85%

Por lo general es necesario para un evaluador conocer las diferentes técnicas de evaluación que le permitan mejorar los procesos de evaluación de desempeño del empleado.

10.-Piensa que se deba impartir algún tipo de capacitación a los evaluadores antes de iniciar el proceso de evaluación.

CALIFICACION:65%

Por lo general se debe de impartir algún tipo de capacitación a los evaluadores antes de iniciar el proceso de evaluación.

## EVALUACION DE LA INFORMACION POR VARIABLES

## VARIABLE: PARCIALIDAD

Según los promedios obtenidos, se ha encontrado que las evaluaciones del desempeño, se encuentran llenas de parcialidad debido a que en ellas interviene en forma significativa la preferencia por parte del evaluador hacia determinadas personas, además trata de ser equitativo con todo el personal, pasando por alto con ello el reconocimiento de logros y cumplimientos obtenidos por el personal.

## VARIABLE: SUBJETIVIDAD

Los porcentajes obtenidos permiten determinar, que aunque los evaluadores consideran que no intervienen en las evaluaciones la forma de sentir y de pensar de ellos, los resultados demuestran que si hay tal interferencia en el proceso, debido a que cuando se trata de amigos compañeros o empleados muy amables, la inclinación es hacia una evaluación satisfactoria.

**VARIABLE: DISTORSION**

Los porcentajes demuestran que por lo general si existe distorsión de la información, debido a que se apoyan para dichas evaluaciones en datos obtenidos en pasadas evaluaciones, esto es ocasionado algunas veces, por la premura del tiempo, o porque tratan de alcanzar un estándar anual de desempeño.

**VARIABLE: SISTEMAS DE INFORMACION**

Los sistemas de información por tanto, no pueden ser reales, debido a la existencia de la parcialidad y subjetividad dentro de la evaluación, el evaluador reconoce que no es información que permita tomar decisiones para la empresa, pero que conviene a los intereses de esta.

**VARIABLE: CAPACITACION**

Los porcentajes obtenidos demostraron que si debe darse cierta capacitación a los evaluadores y al personal en general para que se conozca la importancia que tiene dicho proceso dentro de la vida de la empresa y ambas partes traten de lograr un equilibrio que permita obtener resultados reales.



VACIADO DE DATOS

V	Sistemas de información		Sistemas de información		Discorsión	Parcialidad	Parcialidad	Parcialidad	Subjetividad	Subjetividad	Discorsión	Capacitación		Capacitación																										
	P	1	P	2								P	3	P	4	P	5	P	6	P	7	P	8	P	9	P	10													
E	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4																
P	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1																
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1																
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1																
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1																
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1																
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1																
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1																
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1																
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1																
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1																
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1																
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1																
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1																
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1																
15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1																
16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1																
17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1																
18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1																
19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1																
20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1																
T	8	9	3	0	3	7	10	0	13	4	3	0	11	9	0	0	17	3	0	0	7	11	2	0	17	3	0	0	13	7	0	0								
PT	40	45	15	0	15	35	50	0	65	20	15	0	55	45	0	0	85	15	0	0	80	20	10	0	20	45	35	0	35	55	10	0	85	15	0	0	65	35	0	0

E= Evaluador  
R1= Por lo General  
R2= De vez en Cuando  
R3= Casi Nunca  
R4= Nunca  
P= Pregunta  
V= Variable  
PT= t(100)/n  
PT= Porcentaje Total  
n= Muestra  
Total de respuestas

EVALUACION DEL CUESTIONARIO PARA CONOCER LAS  
CARACTERISTICAS DE UN EVALUADOR EFECTIVO.

Basándose en los resultados obtenidos de las dos aplicaciones del cuestionario para determinar si los evaluadores poseen características para llevar a cabo evaluaciones efectivas del desempeño, se determino por medio de un método de porcentajes que poseen puntos fuertes significativos, para conducir Evaluaciones Efectivas de Desempeño, sin embargo se piensa que el medio que los rodea no permite que estas se desarrollen adecuadamente. En la siguiente página se muestra un vaciado de los datos obtenidos.

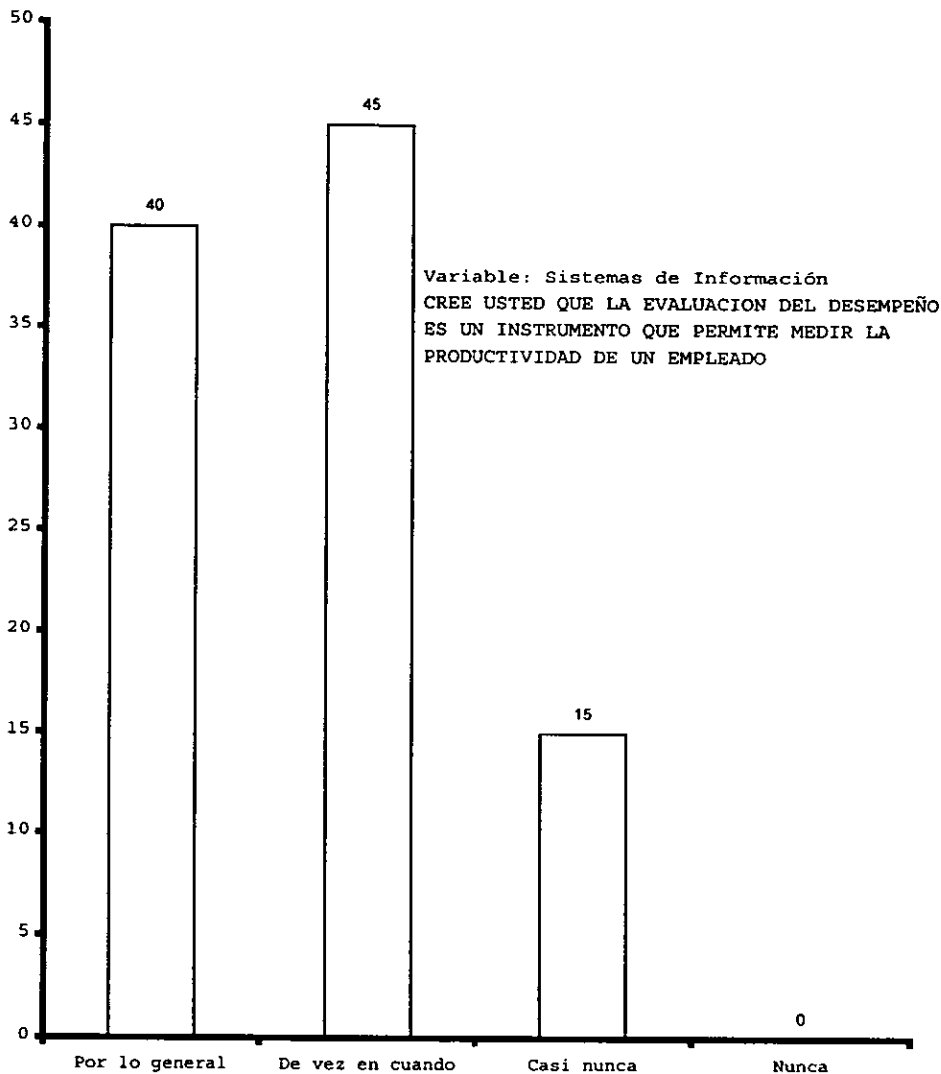
VACIADO DE DATOS

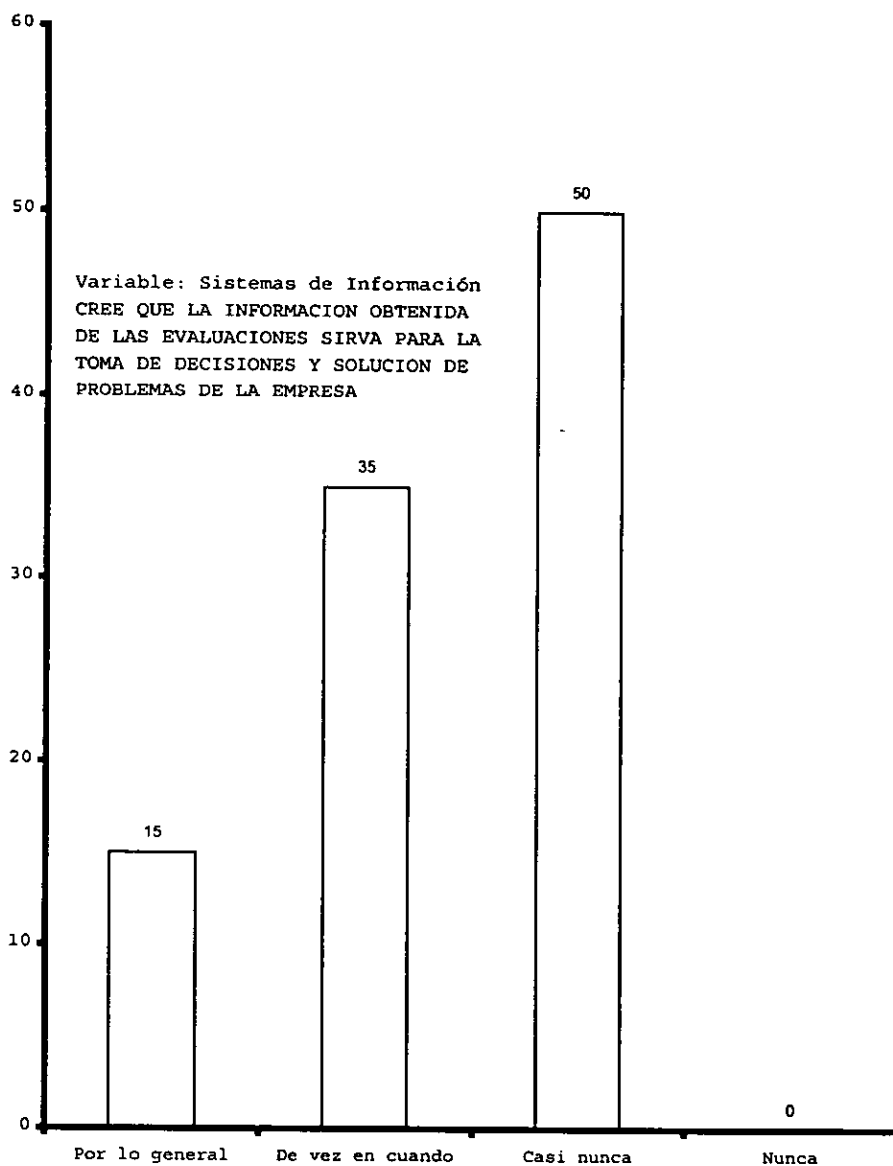
E	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
C1	86	93	94	90	94	93	75	82	87	87	90	85	89	90	92	94	87	98	94	94
C2	83	94	93	91	94	92	85	87	88	81	92	83	85	90	90	92	88	90	92	93
P	85	94	94	91	94	93	80	85	88	84	91	84	87	90	91	93	88	94	93	94

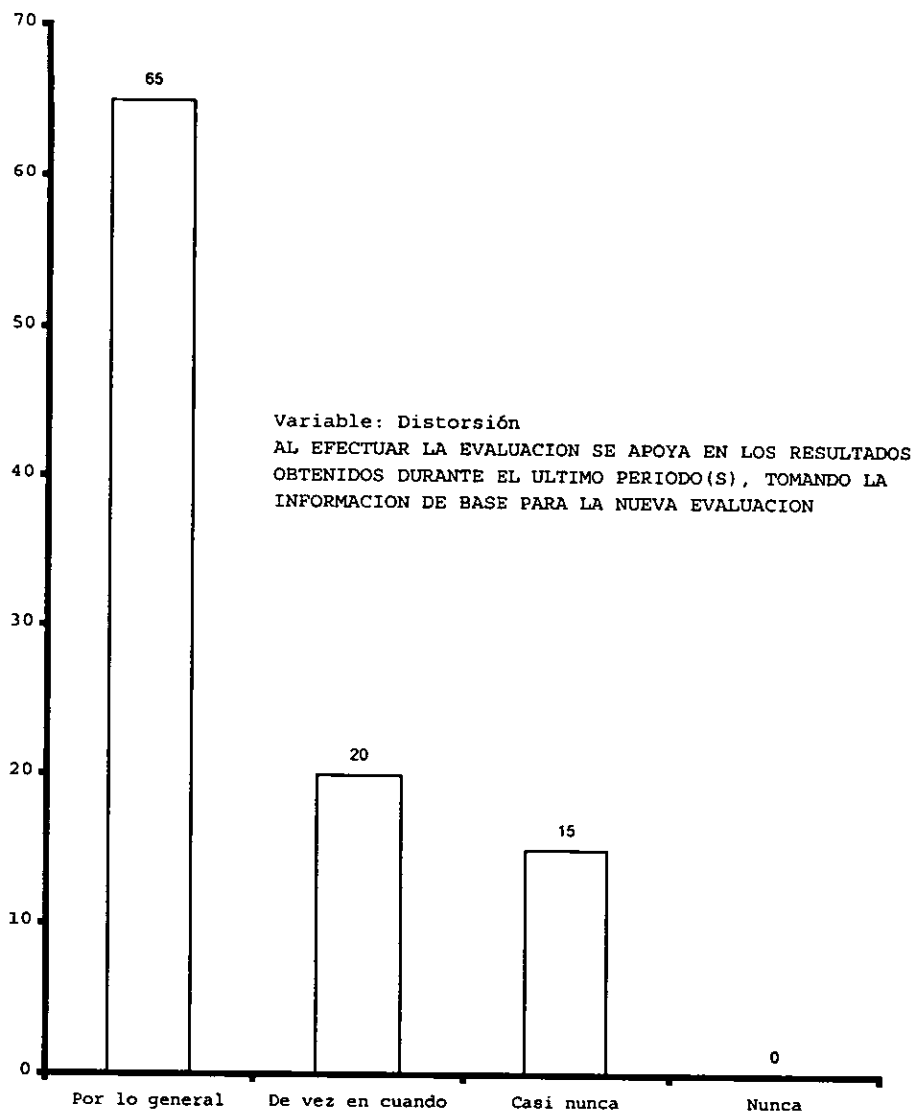
$$PT=P/E \quad 1793/20=89.65=90\%$$

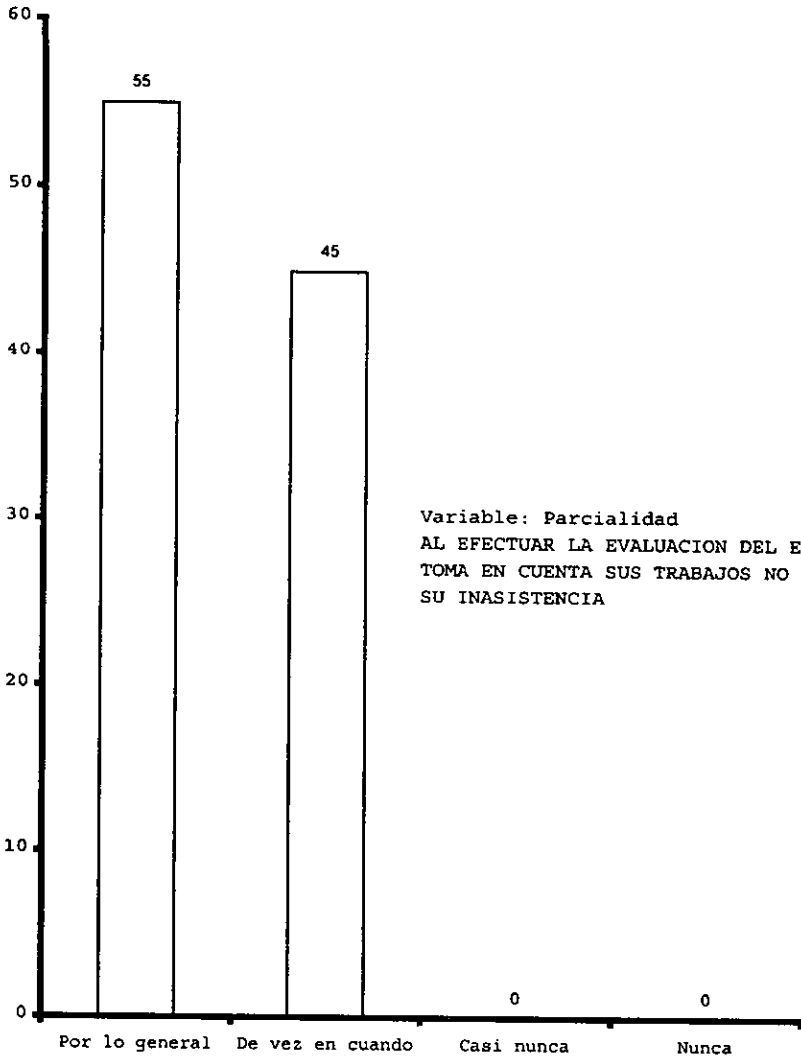
PT=Porcentaje Total      P=Porcentaje promedio de las dos aplicaciones  
 E= No. de Evaluadores    C1=Primera aplicación del cuestionario  
    C2=Segunda aplicación del cuestionario

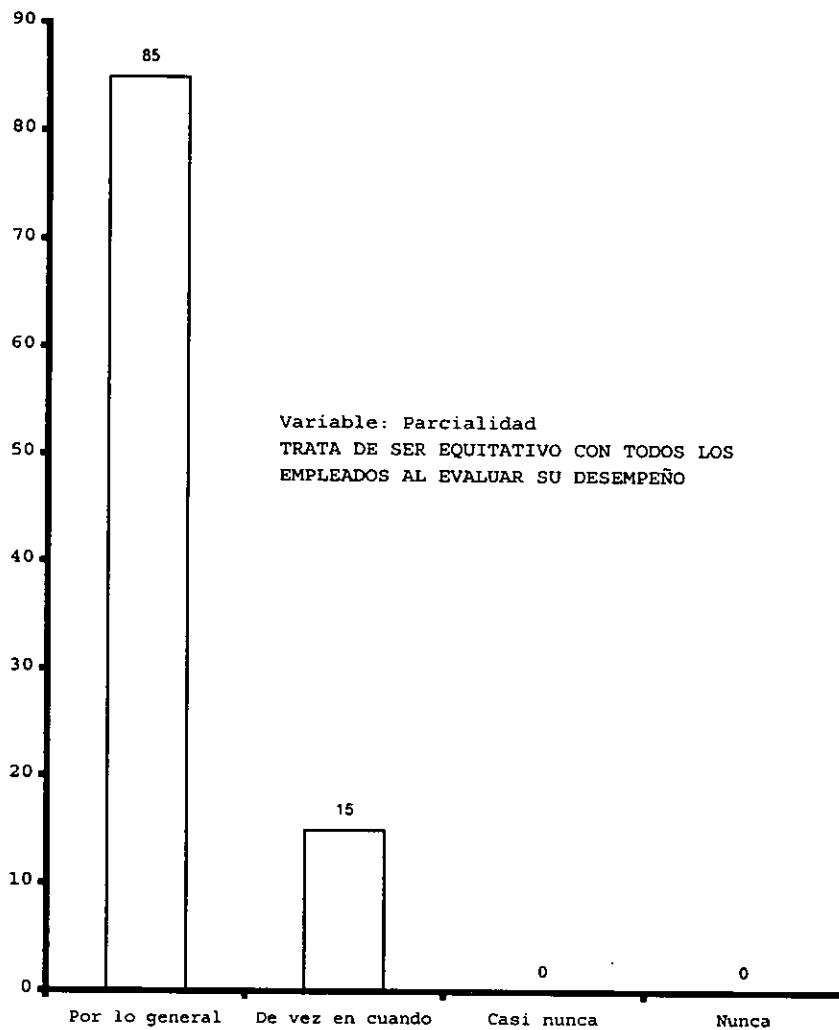
3.2 INTERPRETACION GRAFICA DE LOS RESULTADOS  
(Valores en Porcentajes)



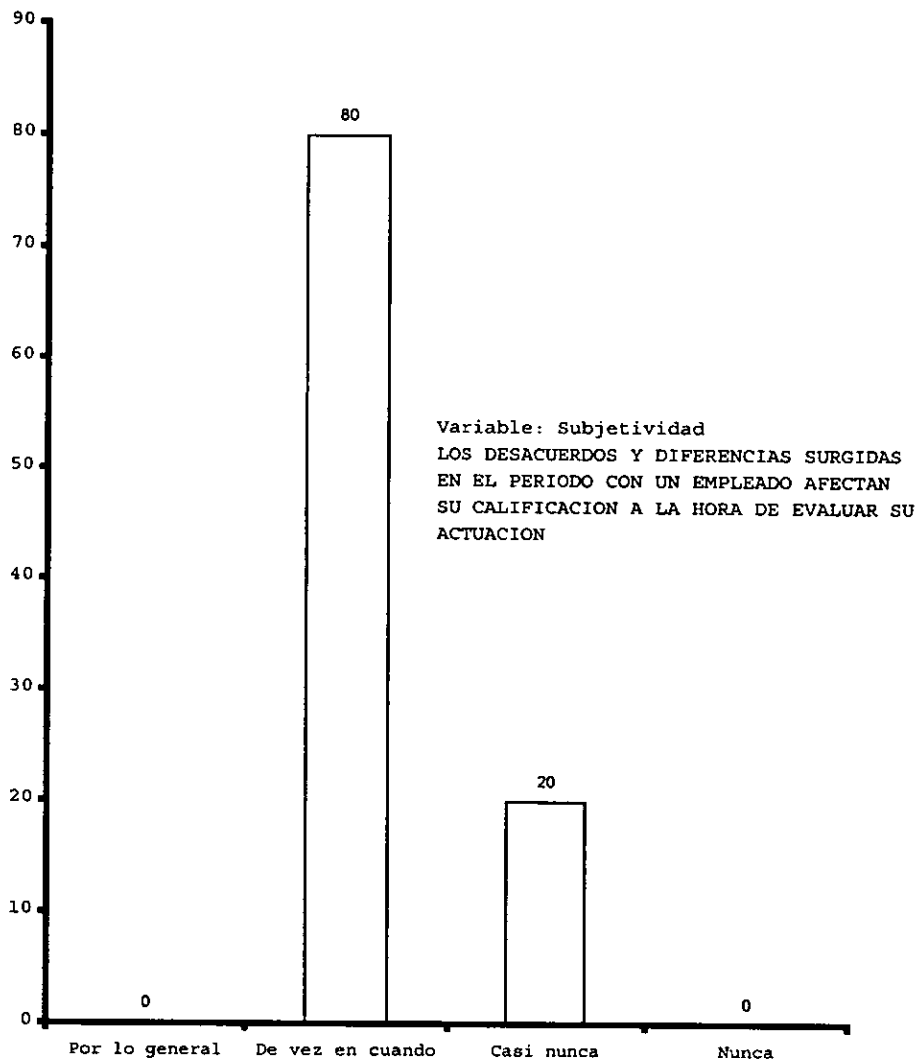


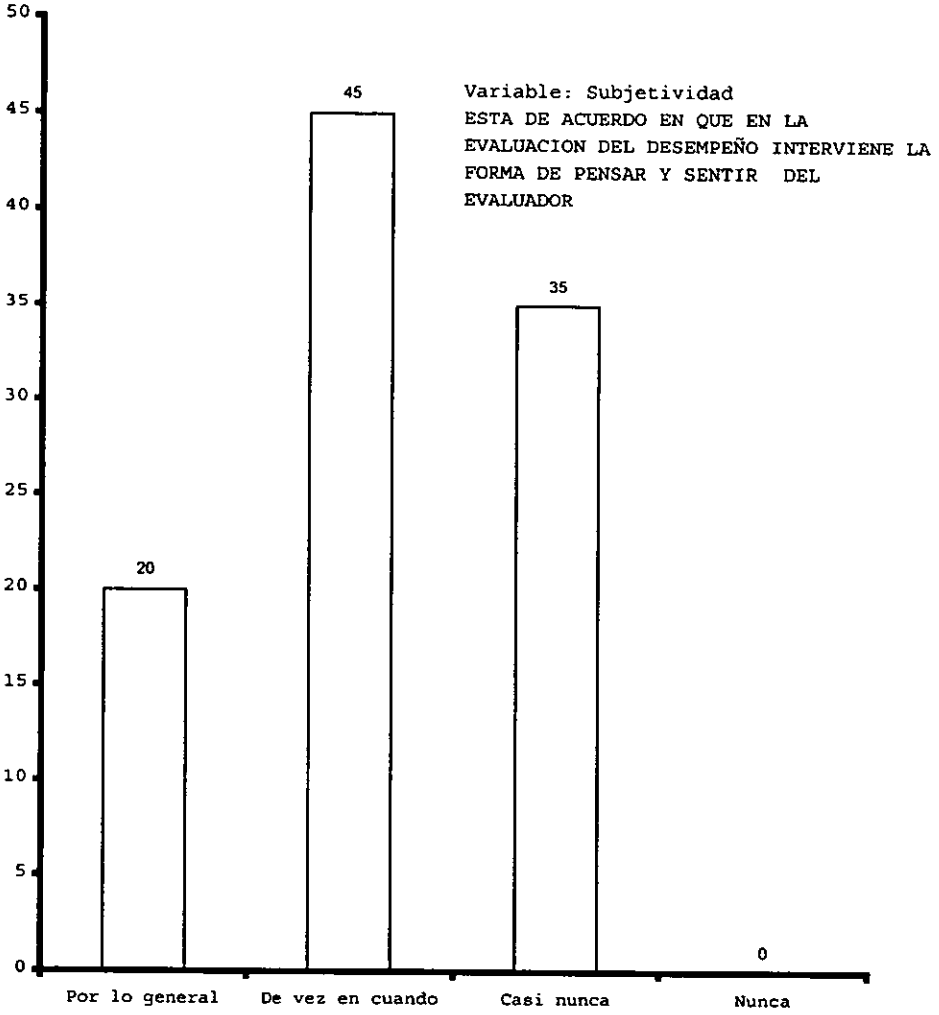


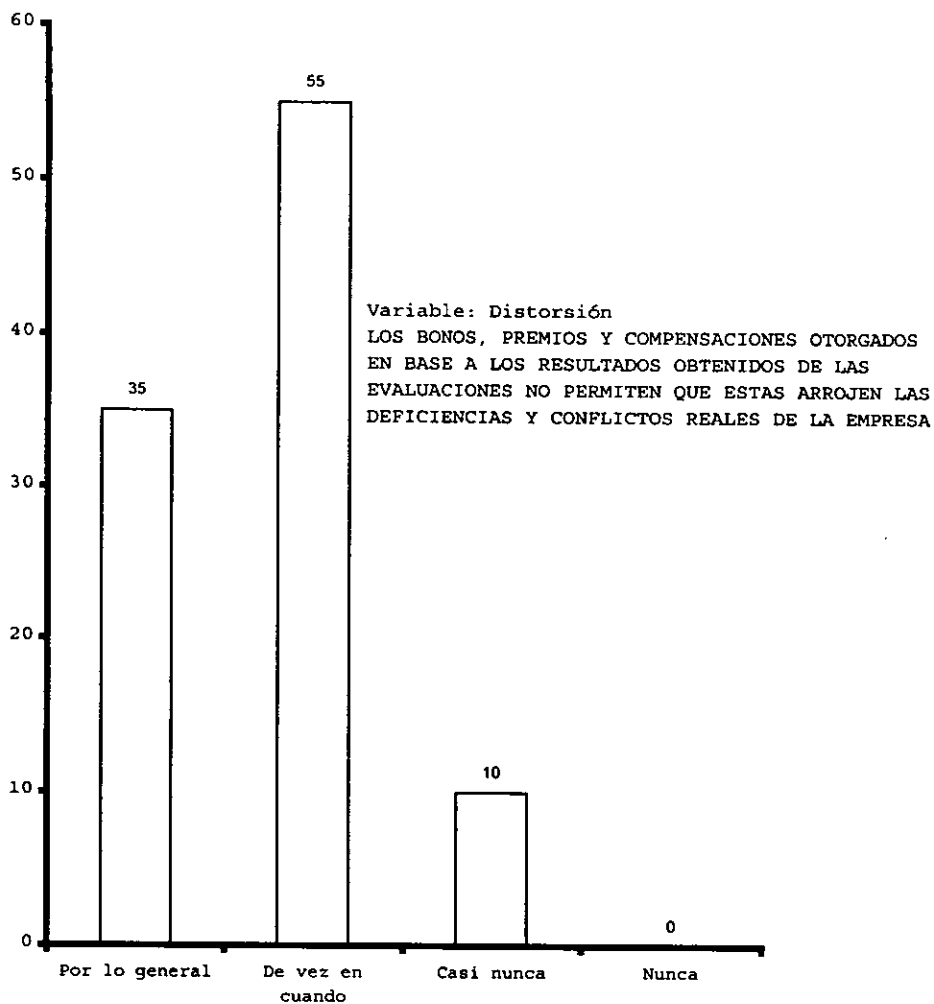


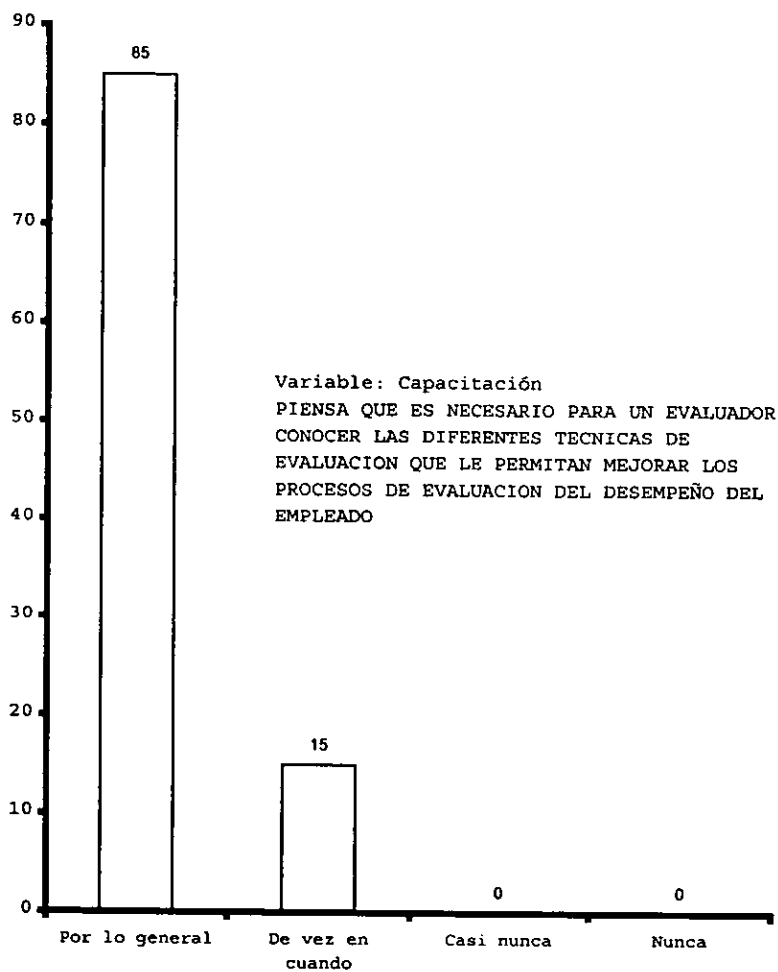


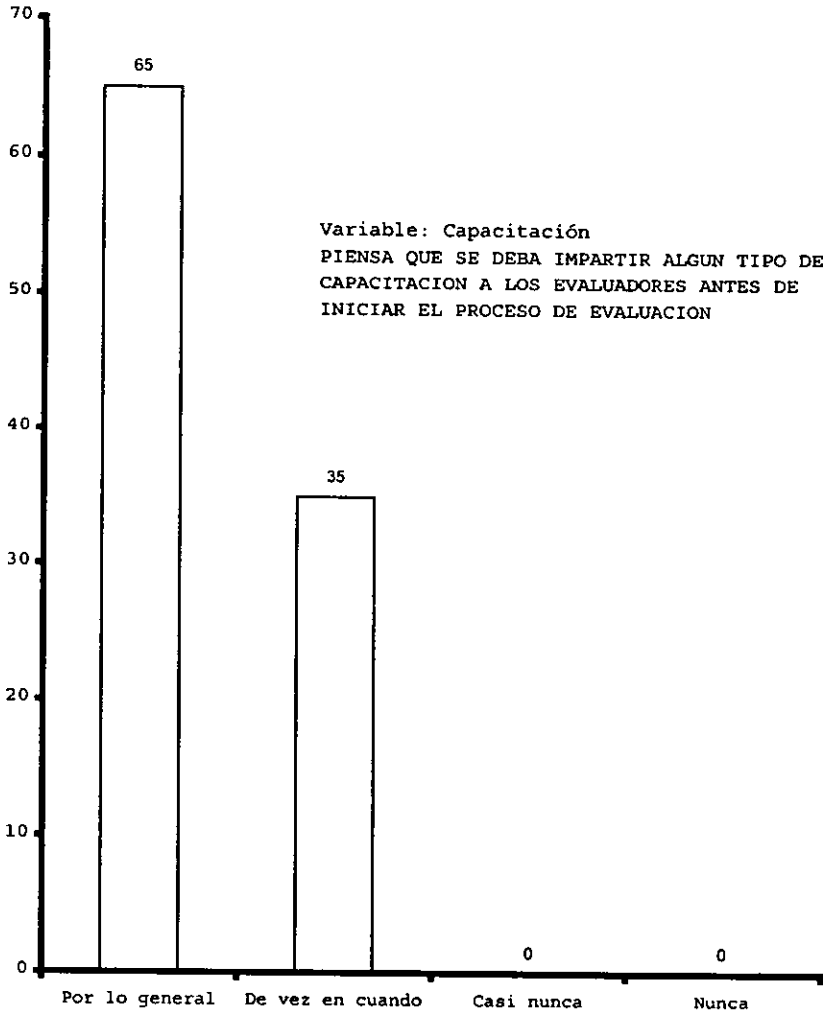












## CAPITULO IV.-CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS DE LA INVESTIGACION

### 4.1 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION

Evaluar el desempeño de manera objetiva es una de las formas más eficaces para evitar resentimientos entre los empleados cuando se trata de asignar premios, capacitación, reconocimientos especiales o sanciones. Además proporciona elementos de control para establecer criterios objetivos en ascensos, promociones, bonos, etc. y dar retroalimentación al empleado sobre el desarrollo de su trabajo. El presente trabajo de investigación de Tesis, plantea la Hipótesis y los Objetivos a perseguir para comprender y entender el fenómeno que se da en un Departamento de una Empresa Paraestatal, referente a los

vicios como factores que afectan y que pueden ir desde ineficiencia en el desempeño del trabajo en el proceso de evaluación hasta la rescisión del contrato por no poder identificar las necesidades, debido a la falta de capacitación o de personal especializado que pueda evaluar objetivamente la productividad del personal.

Como se puede apreciar la Evaluación del Desempeño es fundamental para una administración eficiente, debido a que permite evaluar la eficiencia de las funciones y actividades que desarrolla un individuo en el puesto. Cabe mencionar que en la presente investigación realizada por medio de un estudio Descriptivo que comprende el análisis de las variables, se determino que las evaluaciones se encuentran llenas de Parcialidad, Objetividad, Subjetividad, Distorsión, y que no permiten contar con Sistemas de Información reales a través de los cuales se mida con confiabilidad y validez dichas evaluaciones. Lo anterior permite aceptar la Hipótesis planteada en el Capítulo Metodológico de la Investigación, y que los Objetivos enunciados se cumplen al demostrar que es una herramienta altamente efectiva y que con lleva a la productividad que como Empresa y Nación se requiere ante el entorno presente de globalización y competitividad.

El presente fenómeno investigado se da en un Departamento de una Empresa Paraestatal como se menciono anteriormente

y en la cual impera la Burocracia y no existen patrones definidos para crear una conciencia sobre la nueva cultura empresarial que exige a los mexicanos una nueva forma de trabajar, pensar y de una actitud positiva hacia el trabajo.

Al no existir capacitación sobre metodologías para la Evaluación del Desempeño surgen como consecuencia Parcialidad y Subjetividad al dar opiniones que no se apegan a la realidad y en las cuales interviene la forma de sentir o de pensar del evaluador, por tanto la información se ve distorsionada por factores que no corresponden a ella y los sistemas de información por consiguiente no arrojan información verídica que permita a la dirección tomar decisiones que incrementen la productividad y desarrollo del personal y de la propia organización.

Se hace mención que las motivaciones basadas en el desempeño dentro de un sistema Burocrático, presentan cierto riesgo, puesto que por una parte motivan al trabajador a alcanzar el desempeño requerido, por otra distorsionan la información proveniente de la evaluación, al tratar de alcanzar cierto nivel o porcentaje requerido para obtener el incentivo o bono otorgado por la organización. Sin embargo se ha determinado que los evaluadores si poseen el perfil requerido para ser Evaluadores Efectivos del desempeño, ya que el resultado



arrojado por el primer reactivo demuestra que son personas con características y personalidad deseable para poder influir, motivar y lograr las metas tanto personales como de la organización, pero a causa del Sistema Burocrático imperante, no se alcanzan los resultados deseados. El segundo reactivo manifiesta de acuerdo a los porcentajes arrojados que los Evaluadores están de acuerdo en que se necesitan conocer las diferentes técnicas que permitan mejorar los sistemas de Evaluación del Desempeño.

El presente trabajo de investigación se debe continuar y dar seguimiento, para que se implementen programas de capacitación en técnicas de Evaluación del Desempeño las cuales serán de gran trascendencia y que permitirán continuar estudiando el fenómeno como una investigación Confirmatoria para identificar los nuevos resultados arrojados, para poder juzgar y evaluar si es la Capacitación o el Personal quien no permite que sean efectivas las evaluaciones.

Todo lo anterior permite formar un juicio para desarrollar un programa educativo que contemple pasos sencillos para poder establecer dichos programas de capacitación, por lo que se plantean las siguientes sugerencias a la investigación.

#### 4.2 SUGERENCIAS DE LA INVESTIGACION.

Con el objeto de llevar a cabo una evaluación efectiva del desempeño se debe brindar mayor capacitación y desarrollo, ya que dirigir la evaluación del desempeño de los recursos humanos con que cuenta una empresa, puede resultar una actitud difícil o deprimente para los supervisores, gerentes o propietarios que no determinan con anticipación y claridad las técnicas necesarias para ello.

El propósito de este trabajo de investigación es sugerir que para hacer más efectiva y fácil la evaluación del personal se imparta capacitación a través de seminarios impartidos por el personal de la misma empresa, o bien por consultores externos es necesario que todos los materiales estén estructurados en forma didáctica, con ejercicios, ejemplos y hojas de autoanálisis que permitan, tanto al instructor como al participante, tener una idea precisa de las diversas técnicas de evaluación y así precisar la situación actual y los avances logrados con respecto al desempeño del personal supervisado.

Por lo anterior es importante la actitud de planificación y el enfoque de la persona que conduce el análisis.

### Recomendaciones a seguir:

Capacitar al personal sobre los pasos fundamentales sobre como conducir una evaluación del desempeño efectiva. Aplicar las técnicas simples y lógicas presentadas aquí, puede lograr un importante cambio en la productividad y en la realización y la satisfacción en el trabajo. La evaluación efectiva del desempeño puede emplearse eficazmente de varias maneras. He aquí algunas posibilidades:

- A) Estudio individual: Libros autodidactos, todo lo que se necesita es un lugar tranquilo, tiempo disponible y un lápiz. Para completar las actividades y los ejercicios, el lector no debe limitarse a recibir una retroalimentación, por muy valiosa que sea, sino que debe realizar algunas actividades prácticas para su desarrollo personal.
  
- B) Talleres y Seminarios: La lectura preliminar para talleres y seminarios es ideal. Con el conocimiento anticipado de los elementos básicos, la calidad de la participación aumentará y esto hará posible dedicar más tiempo al desarrollo y aplicación de los conceptos a lo largo del programa.

C) Capacitación a distancia: Los libros pueden ser enviados a quienes no pueden asistir a las sesiones de capacitación.

En resumen se debe brindar mayor capacitación y desarrollo a los evaluadores y al mismo tiempo que hagan conciencia de la importancia que reviste el proceso de evaluación del desempeño y de los beneficios que puede generar cuando es aplicada correctamente para el personal y la empresa, es de vital importancia en todo proceso de evaluación del desempeño se realicen dos fases que son: Una Preparación Administrativa para la planeación de la evaluación y el Seguimiento.<sup>64</sup>

1. - Preparación Administrativa para la planeación de la evaluación y el seguimiento.

Antes de concluir una evaluación del desempeño, identifique y desarrolle los temas que han de tratarse. Como el desempeño del empleado en su actual trabajo es el problema central, acumule los datos relevantes concernientes a los requerimientos del trabajo y a las metas o estándares establecidos. Después evalúe el desempeño del empleado mas allá del período de evaluación, y posteriormente:

---

<sup>64</sup> Maduxx Robert B. Pág. 37.

- a) Analice los requerimientos de trabajo para asegurarse de que esta correctamente familiarizado con ellos.
- b) Analice las metas y estándares que en mente se han discutido y acordado con los empleados, mas algunas notas que usted tenga en relación con sus logros.
- c) Analice el historial laboral del empleado:
- Sus habilidades.
  - Su adiestramiento.
  - Su experiencia.
  - Sus aptitudes especiales y únicas.
  - Sus anteriores trabajos y su desempeño laboral.
- d) Compare el desempeño laboral con las expectativas de trabajo que se tenían para el período evaluado y califíquelo desde inaceptable hasta sobresaliente.
- e) Tome nota de cualquier variación en el desempeño del empleado, que deba ser discutida. De ejemplos específicos.
- f) Considere las oportunidades de hacer carrera o las limitaciones de esta persona, Prepárese para discutir las.

2. - El seguimiento.- Tres sugerencias: <sup>65</sup>

A) Registros Escritos.- Una vez que la discusión de evaluación del desempeño a concluido el administrador debe proceder inmediatamente a registrar por escrito:

- La evaluación global del período anterior.
- Los planes con los que ambas partes están de acuerdo.
- Todo compromiso personal que requiera de una acción específica.

B) Reflexión.- Mientras se revisa cada aspecto, es oportuno que se analice el desempeño que el evaluador ha tenido al dirigir la discusión. algunas preguntas útiles para ello son:

- ¿Que sé hizo correctamente?
- ¿Que sé hizo deficientemente?
- ¿Que podrá hacerse de otra forma en el futuro?
- ¿Que se aprendió sobre los empleados?
- ¿Que se aprendió sobre uno mismo y sobre el trabajo?

c) Control de la Ejecución.- Un tercer elemento del seguimiento es asegurarse de que los acuerdos se han respetados y los planes sean realizados.

---

<sup>65</sup> Idem. Pág. 71

Sí esto no ocurre, se pierde el impacto de la valuación entera y el empleado asume una actitud de despreocupación con respecto al desempeño. Esta fase del seguimiento equivale a la fase inicial de la evaluación siguiente.

## BIBLIOGRAFIA

Albert Kenneth J. , MANUAL DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS  
(Soluciones Prácticas Tomo I), Editorial Mc Graw Hill.

Albert Kenneth J. , MANUAL DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS  
(Soluciones Prácticas Tomo II), Editorial Mc Graw Hill.

Arias Galicia Fernando, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS  
Editorial trillas.

Baraja Medina Jorge, CURSO INTRODUCTORIO A LA ADMINISTRACION  
Editorial Trillas (1996).



Burack Elmer H., BIBLIOTECA DE PERSONAL Y RELACIONES HUMANAS  
(Tomo I), Editorial CECSA.

Burack Elmer H., BIBLIOTECA DE PERSONAL Y RELACIONES HUMANAS  
(Tomo II), Editorial CECSA.

Chiavenato Idalberto, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS  
Editorial Mc graw Hill.

Chuden y Sherman, ADMINISTRACION DE PERSONAL,  
Editorial CECSA.

Cummings L. L.-Shwab Donal P., RECURSOS HUMANOS  
(Desempeño y Evaluación), Editorial Trillas.

Keith Davis, EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO  
Editorial Mc Graw Hill.

Fernández Arena José A., EL PROCESO ADMINISTRATIVO  
Herrero Hermanos, Editorial México.

Galindo Munch, FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION  
Editorial Trillas.

Hannaway Conor-Hunt Gabriel, MANUAL DE HABILIDADES  
GERENCIALES, Editorial Panorama (1993).

Maddux Robert B., EVALUACION EFECTIVA DEL DESEMPEÑO  
Editorial Trillas.

Martín del Campo Rafael, VALUACION Y COMPENSACION OBJETIVA  
DE SUELDOS, Editorial trillas.

Nacional Financiera (NAFIN), Instituto Tecnológico Autónomo  
de México (ITAM), EVALUACION DEL DESEMPEÑO  
Módulo Recursos Humanos, Fascículo 6.

Sikula Andrew F.-Mckenna Jhon F., ADMINISTRACION DE RECURSOS  
HUMANOS, (Conceptos Prácticos), Editorial LIMUSA.

Terry - Franklink, PRINCIPIOS DE ADMISTRACION, Editorial  
CECSA.

Tyson Shaun-York Alfred, ADMINISTRACION DE PERSONAL,  
Editorial Trillas.

Werther William B.-Davis Keith Jr., ADMINISTRACION DE  
RECURSOS HUMANOS, Editorial Mc Graw Hill (Tercera Edición).

Tyson Shaun-York Alfred, ADMINISTRACION DE PERSONAL,  
Editorial Trillas.

Werther William B.-Davis Keith Jr., ADMINISTRACION DE  
RECURSOS HUMANOS, Editorial Mc Graw Hill (Tercera Edición).