

VENICIONES VI ED
20
24
DE LA BIBLIOTECA
ESTA TESIS VIENE
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO



FACULTAD DE QUIMICA

"SISTEMAS DE EVALUACION DE
DESEMPEÑO DE PERSONAL"

**TRABAJO ESCRITO VIA CURSOS
DE EDUCACION CONTINUA**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

INGENIERA QUIMICA

P R E S E N T A :

GABRIELA HERRERA SOSA

MEXICO, D. F.,



1999

EXAMENES PROFESIONALES
FACULTAD DE QUIMICA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE QUÍMICA**

**“SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE
PERSONAL”**

**TRABAJO ESCRITO VÍA CURSOS DE EDUCACIÓN
CONTINUA**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

INGENIERA QUÍMICA

PRESENTA

GABRIELA HERRERA SOSA

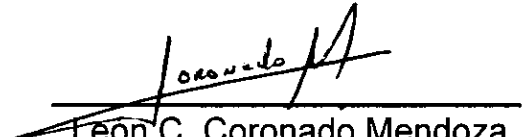
MEXICO, D.F.

1999

Jurado Asignado:

Presidente	Prof. León C. Coronado Mendoza
Vocal:	Prof. Napoleón Serna Solís
Secretario:	Prof. Mario Muñoz Bagnis
1er. Suplente	Prof. Juan G. Millán Illescas
2do. Suplente	Profa. Zoila Nieto Villalobos

Sitio donde se desarrolló el tema: Fundación Roberto Medellín


León C. Coronado Mendoza
Asesor del tema


Gabriela Herrera Sosa
Sustentante

INTRODUCCION 2

I. HISTORIA 3

II. CONCEPTOS BÁSICOS. 4

III. BENEFICIOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO..... 6

IV. PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. 7

V. SISTEMAS DE EVALUCIÓN DEL DESEMPEÑO..... 8

 A) SISTEMAS DE EVALUACIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO PASADO 8

 B) SISTEMAS DE EVALUACIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO A FUTURO 11

VI. DIFICULTADES Y OBSTÁCULOS 13

**VII. DOS EJEMPLOS DE SISTEMAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
EN LA INDUSTRIA EN MEXICO: INDUSTRIA DE COMUNICACIONES E
INDUSTRIA DE ALIMENTOS..... 15**

CONCLUSIONES 20

BIBLIOGRAFÍA 21

INTRODUCCION

- “Después de todo lo que le doy a la empresa deberían reconocer mi trabajo dándome un aumento de sueldo.”
- “Mi trabajo es tan bueno como el de mi jefe sin embargo su aumento de sueldo es mejor que el mío y eso no es justo.”
- “¿Qué caso tiene que me mate trabajando si al final tengo que estar pidiendo que me reconozcan mi trabajo?”
- “¿Y por qué no se me han reconocido todos mis logros? A mis compañeros de trabajo se les reconoce todo lo que hacen pero a mí no.”

Como gerentes o como jefes todos hemos escuchado frases muy similares, sino es que las mismas, a las de arriba y es probable que no hayamos sabido responder adecuadamente a quienes las han formulado. Al encontrarnos en esta situación más de una vez hemos de haber deseado el tener a la mano un “termómetro” que nos pudiese indicar con precisión, objetividad y prontitud, cuál ha sido el desempeño de algún subordinado y qué diferencia hay, en cuanto a la calidad de su trabajo, entre él y sus demás compañeros.

Qué fabuloso sería si todos aquellos con gente a nuestro cargo contásemos con un aparato así: no habría lugar para favoritismos, ni para injusticias en el trato laboral; tendríamos un arma formidable para la administración de sueldos y podríamos contribuir a la motivación del personal mediante el reconocimiento oportuno y objetivo de logros en el trabajo. Nuestra gente estaría permanentemente satisfecha y podríamos sugerir, con muchas bases, promociones y ascensos para tal o cual colaborador que se hubiera distinguido por un singular desempeño. Si bien el encontrar un aparato con todas estas características es muy difícil, sin duda el sistema más positivo y objetivo con que cuenta la moderna administración de empresas es un sistema bien estructurado de *evaluación de desempeño*. Ciertamente es que muchas veces por día juzgamos o evaluamos al personal bajo nuestro cargo... al menos lo hacemos “*in mente*”. Por supuesto que es sencillo encontrar a los hombres que son excepcionalmente notables, los que se destacan netamente, que por otra parte son los menos; lo mismo con respecto a los que son decididamente ineptos o ineficaces.

Pero entre estos dos extremos encontramos a la mayor parte de nuestros colaboradores y para esta gente, nos deberían surgir ciertas dudas.

¿Cómo evaluar a este personal?
¿Cómo saber a quién promover?
¿Qué defectos de actuación podemos corregir y ayudar?

¿Qué potencial le espera?
¿Se comunica el resultado de la evaluación?

I. HISTORIA

Medir el desempeño de un trabajador es un aspecto que ha estado presente, de una forma u otra, desde que se estableció un modelo laboral por muy simple que haya sido, ya que es imposible el tomar decisiones respecto al personal si no evaluamos, aunque sea burdamente, la calidad de trabajo que se está haciendo.

Lo anterior implica que este sistema cuenta ya con una historia que se remonta a mucho tiempo atrás, como por ejemplo los métodos utilizados para las promociones de grado en el ejército del Imperio Romano.

En un principio, medir el desempeño se utilizó para propósitos administrativos, tales como aumentos de sueldo, promociones, planes de bonos o incentivos. Estos métodos eran muy peculiares, disímiles y fuera de una cierta realidad de la necesidad humana. Si bien se considera, la práctica de evaluar el desempeño sobre bases más o menos científicas, como lo hicieron Taylor, Gilbreth y sus asociados, fue dirigida primitivamente a incrementar la producción a través de un cuidadoso análisis de los movimientos que involucraban un tipo determinado de trabajo. Era un modo de reducir, adaptar o refinar el proceso de producción, sin especial consideración de los efectos de esa eficiencia sobre el hombre en sí.

Tal punto de vista, sin embargo, fue superado por otro que, psicológicamente, es más amplio y socialmente, más edificable. Ese enfoque, que involucra al hombre en su tarea, se impuso juntamente con el avance de la aplicación de las ciencias sociales al trabajo y a la importancia que se daba al papel humano en la empresa. Concretamente, la máquina es vista como una aplicación extensiva y eficiente de la habilidad y comportamiento personal del empleado.

Actualmente, el énfasis principal de la medición del desempeño se centra en aspectos motivacionales y de desarrollo de recursos humanos; así, vemos que se usa para planeación de carrera y vida, programas de capacitación, planeación organizacional y programas de enriquecimiento del trabajo.

A la fecha, existe una serie de técnicas de medición del desempeño que van desde la jerarquización de los trabajadores según su desempeño, la comparación entre el desempeño de diversos trabajadores, cuestionarios de selección forzada para medir el desempeño a base de determinadas características, hasta las medidas contables y la administración por objetivos.

II. CONCEPTOS BÁSICOS.

DEFINICIÓN Y OBJETIVO

Si se toma a la evaluación del desempeño como una herramienta más de la administración de recursos humanos, se está cometiendo un grave error.

La evaluación del desempeño es un sistema que nos permite apreciar la conducta y resultados del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.⁽²⁾Toda evaluación es un proceso para estimar el valor, la excelencia, las cualidades o el estatus de una persona.

Como se puede observar, la definición no sólo habla de resultados fríos, objetivos y tangibles de trabajo, también habla de conducta (que implica una amplia gama de comportamiento en el individuo) y potencial de desarrollo, o sea, planes que pueden hacer crecer y desarrollar a la persona en cuestión.

Si una empresa cuenta con una filosofía hacia el recurso humano que implique cero desarrollo y mucha explotación, un sistema de medición del desempeño tal y como el que se define, nunca podrá tener lugar.

No se trata de un recurso más, ni es una mera formalidad que hay que cumplir para "salir del paso", sino que es un arma que nos puede servir para identificar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa o al cargo que ocupa, del no aprovechamiento de empleados con un potencial más elevado que aquel que es necesario para el cargo.

La *responsabilidad* por el proceso de la evaluación del desempeño es atribuida a diferentes órganos dentro de la empresa, de acuerdo con la política de recursos humanos desarrollada por la organización:

- a) Supervisor directo: la evaluación del desempeño es responsabilidad de línea y debe asesorarse de la asistencia del departamento de recursos humanos. Quien debe evaluar al personal es su propio jefe, quien mejor que nadie tiene todos los elementos para hacer el seguimiento y verificar el desempeño de cada subordinado.
- b) Recursos Humanos: tiene la responsabilidad de proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño.
- c) Empleado: junto con el supervisor directo fijan los objetivos o parámetros de evaluación. Juntos analizan los resultados y las medidas que deben tomarse para alcanzarlos.

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva su puesto.⁽¹⁾

A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben:

1. Estar directamente relacionados con el puesto (calificar únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto)
2. Ser prácticos y confiables (comprendido por evaluadores y evaluados)
3. Tener niveles de medición, parámetros o estándares completamente verificables relacionados con los resultados que se desean en cada puesto.
4. Contar con mediciones del desempeño o sistemas de calificación de cada labor, que pueden ser de dos tipos:
 - a) Mediciones Objetivas: son las que resultan verificables por otras personas y tienden a ser de índole cuantitativa.
 - b) Mediciones Subjetivas: 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 con mayor frecuencia cuando el evaluador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos, entre los cuales se cuenta:

1. Prejuicios personales. Cuando el evaluador sostiene "*a priori*" una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.
2. Efecto de acontecimientos recientes. Las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado.
3. Tendencia a la medición central. Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio. En realidad, al colocar a todos sus evaluados en los promedios de desempeño, los evaluadores ocultan los problemas de los que no alcanzan los niveles necesarios y perjudican a las personas que han llevado a cabo un esfuerzo sobresaliente.
4. Efecto de halo o aureola. Esta distorsión ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes

de llevar a cabo la evaluación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.

5. Interferencia de razones subconscientes. Movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o estrictas. El peligro de ambas distorsiones aumenta cuando los estándares del desempeño son vagos y mal delineados.

Para evitar cualquiera de estas distorsiones cuando es necesario el empleo de métodos subjetivos para la medición del desempeño, los especialistas en personal pueden reducir las posibilidades de distorsión mediante capacitación, retroalimentación y una selección adecuada de técnicas de evaluación.

III. BENEFICIOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Un sistema de evaluación del desempeño frecuentemente es causa de problemas entre el jefe y el colaborador, ya que los enfrenta a una situación en la que hay que calificar la conducta laboral y personal de dicho colaborador. Esto hace que generalmente el jefe se sienta incómodo haciendo el papel de "Dios" y que por su parte, el evaluado se sienta "objeto de auditoría" en sus actos y, lo peor, que a veces se sienta injustamente tratado.

Hasta cierto punto, es natural que cada uno de nosotros tengamos una percepción distorsionada sobre nuestro desempeño y usualmente tendemos a sobre valorarnos en este aspecto; así el jefe que analiza el desempeño de su gente se encuentra con el problema, a la hora de confrontar la información, de que hay diferencias de percepción sobre la calidad del desempeño de su colaborador.

Un sistema de evaluación correctamente puesto en marcha e integrado dentro de las políticas coherentes de la dirección de la empresa, se convierte en un arma poderosa para⁽⁴⁾:

- Mantener y mejorar la moral y la satisfacción de cada empleado haciéndole ver que su supervisor está interesado en el progreso de su trabajo y su desarrollo personal.
- Guiar sistemáticamente a los supervisores y gerentes en el planeamiento del entrenamiento futuro de cada empleado.
- Asegurar una opinión fundada del desempeño de cada trabajador, antes que un juicio vacío y sin bases.

de llevar a cabo la evaluación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.

5. Interferencia de razones subconscientes. Movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o estrictas. El peligro de ambas distorsiones aumenta cuando los estándares del desempeño son vagos y mal delineados.

Para evitar cualquiera de estas distorsiones cuando es necesario el empleo de métodos subjetivos para la medición del desempeño, los especialistas en personal pueden reducir las posibilidades de distorsión mediante capacitación, retroalimentación y una selección adecuada de técnicas de evaluación.

III. BENEFICIOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Un sistema de evaluación del desempeño frecuentemente es causa de problemas entre el jefe y el colaborador, ya que los enfrenta a una situación en la que hay que calificar la conducta laboral y personal de dicho colaborador. Esto hace que generalmente el jefe se sienta incómodo haciendo el papel de "Dios" y que por su parte, el evaluado se sienta "objeto de auditoría" en sus actos y, lo peor, que a veces se sienta injustamente tratado.

Hasta cierto punto, es natural que cada uno de nosotros tengamos una percepción distorsionada sobre nuestro desempeño y usualmente tendemos a sobre valorarnos en este aspecto; así el jefe que analiza el desempeño de su gente se encuentra con el problema, a la hora de confrontar la información, de que hay diferencias de percepción sobre la calidad del desempeño de su colaborador.

Un sistema de evaluación correctamente puesto en marcha e integrado dentro de las políticas coherentes de la dirección de la empresa, se convierte en un arma poderosa para⁽⁴⁾:

- Mantener y mejorar la moral y la satisfacción de cada empleado haciéndole ver que su supervisor está interesado en el progreso de su trabajo y su desarrollo personal.
- Guiar sistemáticamente a los supervisores y gerentes en el planeamiento del entrenamiento futuro de cada empleado.
- Asegurar una opinión fundada del desempeño de cada trabajador, antes que un juicio vacío y sin bases.

- Ayudar a la planificación de los movimientos de personal, de manera de colocar a la persona idónea en el puesto justo.
- Dar una magnífica oportunidad como medio de comunicación para que cada empleado discuta su actuación y problemas de trabajo y de interés común, con su superior.
- Tener una guía sustancial, sistematizada y registrada para dar pautas de desarrollo de carrera, promociones, medidas de ajuste y asignación de nuevas funciones.
- Y por sobre todo, los empleados perciben y sienten que no se adivina, sino que sus superiores tienen la oportunidad de fijar las opiniones del trabajo de cada uno, en forma definida y, más aún, que pueden respaldar esa opinión con hechos irrefutables.

Es indudable que una posición abierta y comprensiva por parte del jefe, hace que el sistema de evaluación del desempeño sea más aceptado por el colaborador, pues sabe que del sistema se derivan una serie de ayudas y apoyos orientados a mejorar su trabajo y, por consiguiente, se propician condiciones para un desarrollo personal.

IV. PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Cada empresa tiene sus sistemas de evaluación del desempeño adecuados a las circunstancias, a su historia, a sus objetivos. Uno de los aspectos más destacados de la evaluación del desempeño es su mecánica de funcionamiento, o sea, la rutina de procesamiento periódico la cual es indispensable para mantener al sistema sano, para no dejarlo morir ⁽²⁾.

De nada vale que se lleve a cabo la evaluación del desempeño sin que el mayor interesado tenga conocimiento de la misma. El empleado tiene el derecho de conocer "las reglas del juego", es decir debe conocer el sistema mediante el cual será evaluado. Un requisito necesario del proceso de evaluación es suministrar retroalimentación al empleado durante una entrevista especial. La entrevista se propone equilibrar las áreas del desempeño positivo con las áreas en que el desempeño es deficiente, para que el empleado adquiera una perspectiva realista del resultado de sus esfuerzos. Probablemente el desafío más significativo que surge de las evaluaciones del desempeño es la retroalimentación que se proporciona respecto a la labor del departamento de recursos humanos.

La flexibilidad de los sistemas de evaluación es uno de los aspectos que más exigen seguimiento por parte del departamento de recursos humanos como responsable del mantenimiento del sistema. Ya que ninguna organización es estática, sino más bien dinámica el sistema de evaluación del desempeño

- Ayudar a la planificación de los movimientos de personal, de manera de colocar a la persona idónea en el puesto justo.
- Dar una magnífica oportunidad como medio de comunicación para que cada empleado discuta su actuación y problemas de trabajo y de interés común, con su superior.
- Tener una guía sustancial, sistematizada y registrada para dar pautas de desarrollo de carrera, promociones, medidas de ajuste y asignación de nuevas funciones.
- Y por sobre todo, los empleados perciben y sienten que no se adivina, sino que sus superiores tienen la oportunidad de fijar las opiniones del trabajo de cada uno, en forma definida y, más aún, que pueden respaldar esa opinión con hechos irrefutables.

Es indudable que una posición abierta y comprensiva por parte del jefe, hace que el sistema de evaluación del desempeño sea más aceptado por el colaborador, pues sabe que del sistema se derivan una serie de ayudas y apoyos orientados a mejorar su trabajo y, por consiguiente, se propician condiciones para un desarrollo personal.

IV. PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

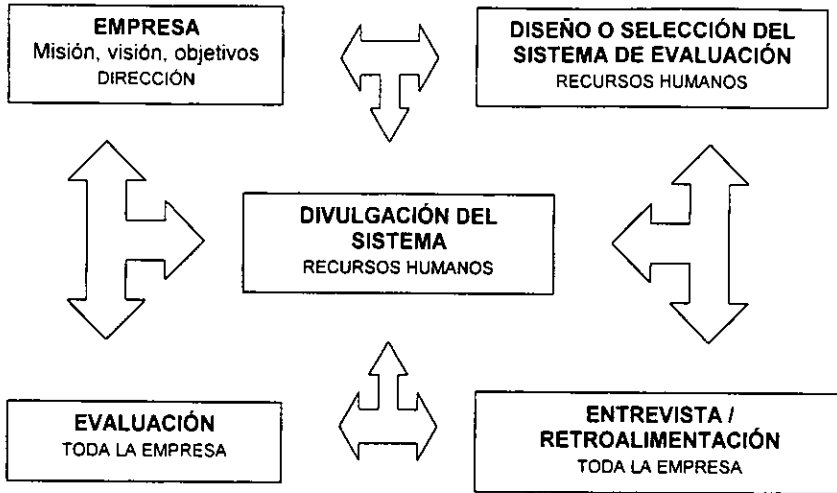
Cada empresa tiene sus sistemas de evaluación del desempeño adecuados a las circunstancias, a su historia, a sus objetivos. Uno de los aspectos más destacados de la evaluación del desempeño es su mecánica de funcionamiento, o sea, la rutina de procesamiento periódico la cual es indispensable para mantener al sistema sano, para no dejarlo morir ⁽²⁾.

De nada vale que se lleve a cabo la evaluación del desempeño sin que el mayor interesado tenga conocimiento de la misma. El empleado tiene el derecho de conocer "las reglas del juego", es decir debe conocer el sistema mediante el cual será evaluado. Un requisito necesario del proceso de evaluación es suministrar retroalimentación al empleado durante una entrevista especial. La entrevista se propone equilibrar las áreas del desempeño positivo con las áreas en que el desempeño es deficiente, para que el empleado adquiera una perspectiva realista del resultado de sus esfuerzos. Probablemente el desafío más significativo que surge de las evaluaciones del desempeño es la retroalimentación que se proporciona respecto a la labor del departamento de recursos humanos.

La flexibilidad de los sistemas de evaluación es uno de los aspectos que más exigen seguimiento por parte del departamento de recursos humanos como responsable del mantenimiento del sistema. Ya que ninguna organización es estática, sino más bien dinámica el sistema de evaluación del desempeño

necesitará de adaptaciones y ajustes oportunos para que puedan acompañar el desarrollo de la organización.

El proceso de evaluación del desempeño se puede esquematizar de la siguiente manera:



V. SISTEMAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

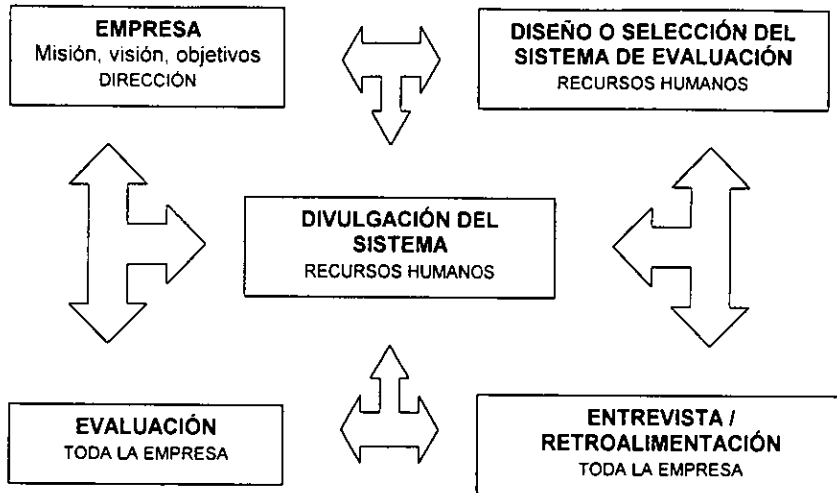
La importancia de la evaluación del desempeño ha conducido a la creación de muchos sistemas o métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores ya sea basándose en los resultados que ha logrado en el *desempeño pasado* o en el *desempeño a futuro*. Ninguna técnica es perfecta; cada una posee ventajas y desventajas.

a) Sistemas de evaluación basados en el desempeño pasado

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado ⁽¹⁾ comparten la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y en consecuencia puede, hasta cierto punto, medirse. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió. Sin embargo, cuando reciben retroalimentación sobre su desempeño los empleados pueden saber si sus esfuerzos están dirigidos hacia la meta adecuada y modificar su conducta, si es necesario.

necesitará de adaptaciones y ajustes oportunos para que puedan acompañar el desarrollo de la organización.

El proceso de evaluación del desempeño se puede esquematizar de la siguiente manera:



V. SISTEMAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La importancia de la evaluación del desempeño ha conducido a la creación de muchos sistemas o métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores ya sea basándose en los resultados que ha logrado en el *desempeño pasado* o en el *desempeño a futuro*. Ninguna técnica es perfecta; cada una posee ventajas y desventajas.

a) Sistemas de evaluación basados en el desempeño pasado

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado ⁽¹⁾ comparten la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y en consecuencia puede, hasta cierto punto, medirse. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió. Sin embargo, cuando reciben retroalimentación sobre su desempeño los empleados pueden saber si sus esfuerzos están dirigidos hacia la meta adecuada y modificar su conducta, si es necesario.

Las técnicas de evaluación basadas en el desempeño pasado de uso más común son:

ESCALAS DE PUNTUACIÓN: es quizá el método más antiguo y de uso más común en la evaluación del desempeño. El evaluador debe efectuar una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. En muchos casos, varios aspectos a calificar pueden resultar no directamente relevantes para el puesto. Entre las **ventajas** de este método está la facilidad de su desarrollo y la sencillez de aplicarlo; se requiere de poca capacitación para administrarlo y se puede aplicar a grupos grandes de empleados. Las **desventajas** de esta técnica son numerosas, es muy probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo. Se eliminan aspectos específicos del desempeño de puesto, ya que con esta forma se pueden evaluar puestos de diversos tipos. La retroalimentación también se ve disminuida, porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una forma de carácter tan general.

LISTA DE VERIFICACIÓN: requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características. El departamento de personal asigna diferentes puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo a 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. Si en la lista se incluyen puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado. A pesar de que este método es práctico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico. Las **ventajas** de este sistema son la economía, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización. Entre las **desventajas** se cuentan la posibilidad de distorsiones (debidas en especial a opiniones subjetivas sobre el empleado), interpretación inadecuada de algunos puntos, asignación de valores inadecuados por parte del departamento de personal, así como la imposibilidad de conceder calificaciones relativas.

MÉTODO DE SELECCIÓN FORZADA: consiste en evaluar el desempeño de los individuos por medio de frases descriptivas de determinadas alternativas de desempeño individual. De cada bloque, el conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe escoger apenas una o dos, las que más se identifican con el desempeño del empleado evaluado. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumado el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Este método presenta las **ventajas** de proporcionar resultados más confiables y exentos de influencias subjetivas y personales; su aplicación es simple y no exige una preparación intensa de los evaluadores. Su **desventaja** estriba en la

complejidad al elaborar las frases descriptivas ya que exige un planeamiento riguroso y detallado. Es un método fundamentalmente comparativo y discriminativo y presenta resultados globales; cuando es utilizado para fines de desarrollo de recursos humanos, necesita información complementaria sobre necesidades de desarrollo y potencial de desarrollo.

REGISTRO DE ACONTECIMIENTOS CRÍTICOS: es un método bastante simple y relativamente preciso. Es una técnica por medio de la cual cada superior investiga, observa y registra los hechos más destacados y significativos del desempeño de cada subordinado en sus tareas. Estas acciones o acontecimientos tienen dos características: la primera es que se refieren exclusivamente al periodo relevante a la evaluación, de este modo se evita una evaluación subjetiva. La segunda es que se registran únicamente las acciones directamente imputables al empleado; las acciones que se escapan a su control sólo se registran para explicar las acciones que lleva a cabo el evaluado. La **ventaja** de este método es que es extremadamente útil para proporcionar retroalimentación al empleado. Asimismo, reduce el efecto de distorsión que tienen en la memoria los acontecimientos recientes. Gran parte de su efectividad depende de la precisión de los registros que lleva el evaluador. La **desventaja** es que los supervisores empiezan registrando los acontecimientos con lujo de detalle, pero posteriormente decae el nivel de su registro, hasta que al ver que se acerca la fecha de evaluación, añaden nuevas observaciones. Cuando esto sucede se presenta el efecto de distorsión.

ESCALAS DE CALIFICACIÓN CONDUCTUAL: aquí se utiliza el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. La **ventaja** de este método es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas entre el departamento de recursos humanos, empleados y supervisores, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño. Una seria **desventaja** del método radica en que éste sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica.

VERIFICACIÓN DE CAMPO: cuando se utilizan mediciones subjetivas del desempeño las diferencias de los evaluadores pueden conducir a distorsiones. Para tener un sistema estandarizado, un experto participa en la puntuación que hacen los supervisores a cada empleado, preparando una evaluación que se basa en la información del desempeño del empleado solicitada al supervisor inmediato. Esta evaluación es enviada al supervisor para que la verifique, canalice y discuta primero con el experto y posteriormente con el empleado evaluado. La **ventaja** del método es que la participación del experto permite que aumente la confiabilidad, la **desventaja** es que es un método caro y poco práctico.

MÉTODOS DE EVALUACIÓN EN GRUPOS: los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Su **ventaja** es que son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de sueldos basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor desempeño. La **desventaja** es que conllevan un bajo nivel de retroalimentación. Las formas más comunes son:

1. **Método de categorización:** el evaluador coloca a sus empleados en una escala de mejor a peor. Este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes, si bien es posible que la puntuación la lleven a cabo varios evaluadores para reducir la subjetividad.
2. **Método de distribución forzada:** se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría. En este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia. Puede hacerse una variación al otorgar puntos al subordinado, cuando esto sucede se conoce como distribución de puntos. La ventaja de este enfoque es que pueden apreciarse las diferencias relativas entre los empleados, aunque los factores personales y los acontecimientos recientes continúan siendo fuentes potenciales de distorsión.
3. **Método de comparación por parejas:** el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo; la base para la comparación es por lo general el desempeño global. El número de veces que cada empleado es considerado mejor a otro se puede sumar, para que constituya un índice. 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.

b) Sistemas de evaluación basados en el desempeño a futuro

El uso de los métodos basados en el desempeño durante el pasado sólo revelan lo que ha ocurrido, no lo que ocurrirá en el futuro. Los métodos 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 los siguientes:

AUTO-EVALUACIÓN⁽¹⁾ es el método por medio del cual se le pide a cada empleado hacer un sincero análisis de sus características de desempeño. La **ventaja** de esta técnica es su utilidad, cuando el objetivo de esta última es alentar el desarrollo individual ya que se pueden determinar las áreas que necesitan mejorarse para la determinación de objetivos personales a futuro. Cuando los empleados se auto-evalúan es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, factor que alienta el desarrollo individual. La **desventaja** es la madurez requerida del empleado y del evaluador para evitar distorsiones.

Como es obvio, las auto-evaluaciones pueden utilizarse con cualquier enfoque de evaluación, sea ésta orientada al desempeño pasado o al desempeño a futuro. Sin embargo, el aspecto más importante de las auto-evaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS⁽²⁾ es el sistema propuesto por Peter Drucker⁽²⁾ y al que llamó "administración por objetivos y autocontrol". Es hasta la fecha, el más comúnmente utilizado en la industria para medir el desempeño de la gente.

Se basa en la definición de los objetivos generales de la empresa, de los cuales se derivan los objetivos de las diversas direcciones funcionales, de los cuales a su vez se ramifican los objetivos departamentales y así sucesivamente. En esencia, la técnica de administración por objetivos consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean medibles de manera objetiva. Si se cumplen ambas condiciones, los empleados están en posición de estar más motivados para lograr sus objetivos ya que participaron en su formulación. Ya que se puede medir el progreso, los empleados pueden realizar ajustes periódicos para asegurar el logro de los objetivos, sin embargo es necesaria la retroalimentación para poder medir el progreso.

La **ventaja** de fijar los objetivos a futuro es que los empleados obtienen el beneficio de contar con una meta específica para organizar y dirigir sus esfuerzos. Los objetivos ayudan también a que empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado. Cuando se llevan a cabo en forma adecuada, los comentarios sobre el desempeño se centran en los objetivos del puesto y no en aspectos de la personalidad individual. Las desviaciones se reducen en el grado en que el logro de las metas se pueda medir en forma objetiva.

Otra gran ventaja de este sistema es que hace posible que el supervisor o gerente se auto-controle al ir calificando su desempeño de una manera automática y esto lo impulsará no sólo a seguir determinados logros sino a tratar de conseguir lo mejor en lo que respecta al trabajo.

Algunos autores han tomado este concepto y con menores o mayores variaciones han diseñado otros sistemas. Así, por ejemplo, vemos que Kindall y Gatzka proponen "un programa positivo para la evaluación de resultados", que abarca cinco fases que incluyen descripción de puestos, establecimiento de objetivos, análisis de los mismos, medidas de evaluación y discusión de resultados, proceso seguido conjuntamente por el jefe y su colaborador.

Su **desventaja** es que en la práctica los sistemas de administración por objetivos han enfrentado dificultades a pesar de la lógica que sigue el sistema y de lo fácil que "se oye" su implantación. En ocasiones, los objetivos son excesivamente ambiciosos; en otras, se quedan cortos. El resultado son empleados que se consideran tratados con injusticia, o en la práctica olvidar determinadas áreas. Cuando los objetivos planteados se miden por valores subjetivos se debe tener especial cuidado para asegurarse de que no hay factores de distorsión que puedan afectar la evaluación que efectúa el supervisor.

MEDIDAS CONTABLES: en los años cincuenta, las medidas contables empezaron a ser tomadas como base para la apreciación del desempeño. Las principales medidas utilizadas fueron:

- Los centros de costos donde la unidad organizacional es medida por su efectividad de mantener o disminuir los costos por debajo de lo presupuestado.
- Los centros de ingreso en los cuales las unidades organizacionales son medidas por el ingreso atribuido a un esfuerzo o habilidad.
- Los centros de utilidad donde el personal es evaluado por su responsabilidad sobre los ingresos totales menos los costos totales.

Este criterio de apreciación del desempeño subdivide a la organización en unidades donde se controlará el ingreso, el costo o las utilidades y se evaluará al personal por su contribución en cualquiera de estos renglones.

La **ventaja** de este método es que elimina la subjetividad al evaluar y es de fácil aplicación.

La **desventaja** es que todos los niveles de la organización deben contar con una clara descripción de las áreas de resultado e impacto.

VI. DIFICULTADES Y OBSTÁCULOS

Todos los sistemas de medición o evaluación del desempeño presentan algunas dificultades y obstáculos para su implantación:

- Implica un fuerte compromiso, tanto de parte del evaluado como del evaluador. El proponer un parámetro, característica u objetivo (ya sea en términos de costos, utilidades ó en cualquier otra forma) lleva implícito cumplirlo. Muchas personas temen, consciente o inconscientemente, establecer compromisos y, por ende, presentan evasivas para evaluar o ser evaluados.
- Requiere de madurez, tanto de la organización, como de los ejecutivos y mandos intermedios que lo aplican. No es un recurso para ser utilizado indiscriminadamente, ya que si esto pasa pueden establecerse experiencias negativas que puedan llegar a sentar malos precedentes y, con esto, sembrar una actitud desfavorable de parte de todos hacia la evaluación.
- La gente no acostumbra a trabajar bajo presupuestos y / u objetivos, puede sentirse bajo una presión constante, situación que le puede causar un "stress" continuo y una baja en su rendimiento, efecto totalmente contrario a lo que se busca.
- Si no se cuenta con objetivos organizacionales claros, una estructura de organización definida y una descripción clara de las áreas de resultado de cada puesto, es inútil lanzarse a una implantación de un sistema de evaluación de desempeño. ¿Cómo se puede establecer un objetivo si no sabemos hacia donde vamos?. ¿Cómo se puede responsabilizar a alguno de las utilidades, los ingresos o los costos si no se tiene la seguridad de que se tiene el control de los mismos?
- Se necesita una velocidad de respuesta muy alta en lo que a información y retroalimentación se refiere. De nada sirve un sistema de apreciación que mida el desempeño de alguien que ya no está en la empresa o de lo que hizo una persona en un periodo de evaluación ya terminado. La información debe ser revisada en periodos cortos que, una vez juntos, cubran un ciclo completo.
- Al medir el desempeño de mis colaboradores, también me estoy midiendo a mí mismo. La pregunta es ¿soy lo suficientemente maduro como para reconocer mis errores a través de la evaluación de mi propio equipo de trabajo?
- No siempre encontraremos índices de medición del desempeño totalmente exactos y precisos.

VII. DOS EJEMPLOS DE SISTEMAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA INDUSTRIA EN MEXICO: INDUSTRIA DE COMUNICACIONES E INDUSTRIA DE ALIMENTOS

Cada organización debe diseñar su sistema de evaluación del desempeño siguiendo sus propios objetivos y políticas organizacionales. A continuación se describen dos sistemas de evaluación del desempeño que muestran lo anterior.

El primer ejemplo se refiere a una empresa trasnacional establecida en México hace más de cien años. Es un sistema de evaluación basado en el desempeño pasado; es una aplicación de una lista de verificación.

El segundo ejemplo es de la industria de alimentos. Es un método de evaluación basado en el desempeño a futuro, es una aplicación de la administración por objetivos que a su vez contiene una lista de verificación.

a) Industria de Comunicaciones⁽⁶⁾

La empresa líder en el ramo de las comunicaciones tiene un sistema de evaluación del desempeño basado en el desarrollo de las competencias individuales. Este método se utiliza en toda la organización a nivel mundial.

Según este grupo la clave para alcanzar el éxito tanto de la organización como del personal que labora en ella es la habilidad para adaptarse al cambiante entorno de negocios en que vivimos. El factor más importante es el desarrollo de la competencia individual. Uno de los principales objetivos del grupo es el de facilitar y motivar al personal para desarrollar sus habilidades y conocimientos, así como su contribución para lograr los objetivos del negocio.

“Competencia es adquirir, usar, desarrollar y compartir conocimientos, habilidades y experiencias.”

A un nivel estratégico el grupo ha planeado y anticipado los tipos de conocimiento y habilidades que se requerirán en la organización para mantener el liderazgo mundial en sus mercados.

Al tener identificada la visión de lo que requieren para tener éxito en el presente y en los próximos años, pueden preparar a la organización y a su gente para competir y ganar.

Es política mundial de competencias el que todas las empresas del grupo:

- Demuestren una clara comprensión de sus requerimientos actuales y futuros de competencias, tanto a nivel organizacional como individual.

- Sean capaces de describir y comunicar el perfil de competencias de su organización de una forma medible y comprensible, a fin de que sea posible compartir globalmente los recursos.
- Desarrollar una Administración de Competencias que sea parte fundamental de su proceso de planeación estratégica.
- Colaborar de manera activa con instituciones educativas y de investigación líderes en su ramo; y con sus socios de negocios en actividades que apoyen la incorporación y el desarrollo de competencias.
- La competencia debe compartirse globalmente.

Modelo de Competencias:

Los niveles directivos son responsables de revisar los requerimientos de competencia a nivel individual y organizacional, y de establecer y cumplir los planes de desarrollo referentes a aspectos críticos de su campo de acción.

El área corporativa de recursos humanos coordina y da soporte a las actividades de desarrollo e incorporación de competencias.

Cada empleado del grupo es responsable de desarrollar sus propias competencias.

El modelo de competencias estructura, define y describe claramente las competencias y los atributos personales que cada profesional necesita para desarrollarse y para servir al cliente.

En el catálogo de competencias se encuentran estructuradas y definidas todas las competencias existentes en el grupo en México, permitiendo consultar, entender y utilizar esta información, para el desarrollo del personal así como para contar con los elementos para compartirlas globalmente.

- Competencias del Negocio: relacionadas con la comprensión de los negocios y objetivos del grupo en México enfocadas al mercado, clientes y competidores, así como al entorno político y social.
 1. Conocimiento del Negocio
 2. Tecnología
 3. Orientación al Cliente
 4. Inglés
- Competencias Humanas: requeridas para interactuar apropiadamente con otros individuos y / o compañías dentro y fuera del grupo en México.
 1. Mejora continua
 2. Liderazgo
 3. Trabajo en Equipo
 4. Creatividad

- **Competencias Técnico-Profesionales:** se orientan al conocimiento sobre un área de especialidad, por ejemplo, planeación fiscal, redes de telecomunicaciones o administración de costos. Son definidas por cada área, conforme a sus requerimientos específicos.

Se ha definido una escala común con objeto de evaluar las competencias. La escala comprende cinco niveles:

1. El nivel "T" indica que el nivel de competencia del empleado aún no ha sido demostrado.
2. El nivel "A" indica que tiene los conocimientos y habilidades básicos.
3. El nivel "B" se refiere a que tiene un buen nivel de conocimientos y habilidades.
4. Conocimientos y habilidades altamente desarrollados se califican en el nivel "C".
5. Los excepcionales dentro del nivel "D".

Cada puesto tiene predeterminado las competencias del negocio, competencias humanas y competencias técnico-profesionales requeridas las cuales son evaluadas al final del periodo según la escala arriba definida. De aquí se obtiene la evaluación del desempeño, las necesidades de capacitación y los incrementos salariales.

a) Industria de alimentos⁽⁵⁾

Una de las empresas internacionales líderes a nivel mundial dentro del ramo alimenticio establecida desde hace mucho tiempo en México cuenta con un sistema de administración y evaluación del desempeño conocido como Managing and Appraising Performance o MAP, por sus siglas en inglés, el cual se utiliza para:

- Identificar las responsabilidades individuales de cada empleado.
- Establecer objetivos específicos y medibles, vinculados con el plan del negocio.
- Evaluar el desempeño en relación con los resultados y con las áreas de competencia o factores de desempeño.
- Desarrollar planes individuales de mejora.

MAP se relaciona directamente con los planes comerciales a largo plazo y con los planes de operación anuales. La integración de los sistemas de planeación permite utilizar mejor todos los recursos de la compañía.

Los objetivos generales de MAP son:

- Lograr los objetivos del negocio (vinculando los objetivos propios con los del jefe y con los de la compañía).
- Establecer estándares de desempeño superiores a los de la competencia e impulsar a todos los empleados a alcanzarlos.
- Identificar las áreas de mejora de cada empleado (administrando y evaluando el desempeño durante el año)

MAP incluye tres etapas que están continuamente interrelacionadas:

1. Establecimiento de los objetivos: la base del sistema MAP se basa en los objetivos individuales o metas desarrollados conjuntamente con el jefe inmediato y el empleado. Estos objetivos especifican los resultados críticos (qué es lo que se debe hacer y qué tan bien se debe hacer) que cada empleado desea obtener durante el año.
 - a. Integración de los objetivos: asegura que se cumplan todas las metas de la compañía por medio del esfuerzo de todos los empleados. De este modo, cuando los individuos fijan sus objetivos, tienen que asegurarse de hacer compromisos conjuntos, toda vez que sus objetivos dependen de las contribuciones o resultados de los demás. Los objetivos se tienen que integrar tanto en forma vertical como en forma horizontal.
2. Administración del desempeño (revisiones continuas y trimestrales): los controles y revisiones periódicas están destinados a asegurar que se logren los objetivos elegidos. También se pueden usar para modificar los objetivos en virtud de las condiciones cambiantes del negocio, para solucionar los problemas que obstaculizan los logros, y para capacitar y asesorar a los individuos para que mejoren los conocimientos y habilidades relacionadas con su trabajo.

Se realizan revisiones trimestrales de los objetivos y de sus avances, así como una serie de revisiones informales que constituyen una parte natural del funcionamiento del negocio en forma eficaz. Estas revisiones resultan de vital importancia para el éxito continuo del sistema MAP. La frecuencia y calidad de las revisiones ofrecen un impacto significativo en los logros de cada empleado y como resultado de ello, de toda la compañía en general.
3. Evaluación de desempeño: es una discusión formal entre el jefe y el empleado, se lleva a cabo por lo menos una vez cada seis meses y abarca:
 - Los resultados con relación a los objetivos, (¿Qué se ha logrado?)

- Las áreas de competencia o factores que determinan el desempeño individual (¿Cómo se ha logrado?)
- Los planes específicos de mejora del desempeño
- La calificación del desempeño.

El énfasis está puesto en proporcionar información específica y objetiva que resulte de utilidad para el crecimiento individual continuo. Como es de esperarse, este tipo de información también debe de formar parte del proceso continuo de revisión de objetivos. Sin embargo, la revisión semestral permite que haya tiempo para una perspectiva más amplia: un resumen de los últimos seis meses y el desarrollo de planes específicos de mejoras para los siguientes seis meses.

Con respecto a la calificación del desempeño, el sistema MAP contempla un equilibrio entre el peso que se le otorga al "¿Qué?" (logro de objetivos / proyectos / funciones) y al que se le da al "¿Cómo?" (áreas de competencia ó factores del desempeño), con cuatro distribuciones diferentes que dependen del nivel que ocupe dentro de la organización el empleado a evaluar.

El MAP es una fuente importante de información profunda, objetiva y precisa con respecto a los resultados de desempeño de cada empleado: sus puntos fuertes, sus necesidades de desarrollo y sus contribuciones al negocio.

La calificación del desempeño está ligada al nivel de compensación, aunada al sistema de méritos. La información del desempeño también se utiliza para tomar decisiones sobre el personal, tales como planes de mejora, capacitación, desarrollo, promociones, disciplina, selección, transferencias y criterios de selección para la contratación de nuevos empleados. Y esto es el valor más importante del MAP.

CONCLUSIONES

Si bien es cierto que no existe el sistema de evaluación perfecto, también es cierto que es perfectible. La retroalimentación es un factor clave para lograrlo; es responsabilidad de toda la organización el dar sus comentarios y sugerencias para que el sistema mejore; es responsabilidad del departamento de personal llevar a cabo las mejoras y vigilar la correcta aplicación del mismo, así como su dinamismo.

Para que un sistema de evaluación de desempeño funcione es recomendable que la organización tenga definidos su misión, visión y objetivos y que sean conocidos y comprendidos por todos los empleados; además es sumamente importante que la Dirección General esté comprometida con el sistema de evaluación, al igual que los ejecutivos y los mandos intermedios. Debe formar parte de la cultura organizacional la cual conlleva a veces a romper paradigmas. Toda la organización debe conocer el sistema y su funcionamiento con el cual son evaluados, ya que de esto depende que tenga éxito.

Detrás de un sistema de evaluación del desempeño está la filosofía de la Dirección General y su equipo directivo hacia el recurso humano. Si no se tiene una orientación humanista y de desarrollo de personal, cualquier sistema fracasa irremediablemente.

Si el equipo directivo no está convencido totalmente sobre la obligación que tenemos todos aquellos con gente a nuestro cargo, de ser parte activa de su crecimiento técnico y humano, se seguirá utilizando a la evaluación de desempeño como una especie de "espada vengadora" que servirá para dirimir cuestiones personales, venganzas organizacionales, celos profesionales o manejos de poder y, no como un arma de análisis de puntos fuertes y débiles del subordinado con el fin de comprenderlo mejor y contribuir no sólo a su satisfacción laboral sino también personal.

Es natural que además de las dificultades técnicas para implantar un sistema de evaluación del desempeño, también se enfrenten problemas de tipo interpersonal y político, por ejemplo, juegos de poder o deseos de "status"; lo mejor en estos casos es saber detectarlos a tiempo y no quitar la vista de nuestro objetivo.

Como en toda teoría gerencial contemporánea, el fundamento es simple: el elemento humano es primordial. Luego toca a los directores no evadirse ni rehuir de su deber.

BIBLIOGRAFÍA

1. WERTHER, W.B. & Davis, H., *Administración de Personal y Recursos Humanos*, Cuarta Edición, México, Editorial McGraw Hill, 1995, 486 páginas.
2. CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, México, Editorial McGraw Hill, 1981
3. HAMPTON, David R., *Administración.* , Tercera Edición, México, Editorial McGraw Hill, 1994, 791 páginas.
4. TANNENBAUM, R. & Schmidt, W. H., *Selección del Management*, Estados Unidos, <http://www.craftor.com/expansion/art0002.htm>, 29 de septiembre de 1999
5. KGF México, *MAP. Administración y Evaluación del Desempeño*, México, 1991
6. GE México, *Catálogo de Competencias – TIM*, México, 1998