

872702

4



Universidad Don Vasco, A.C.

----- INCORPORACIÓN No. 8727 - 02 -----
a la Universidad Nacional Autónoma de México
Escuela de Administración y Contaduría

*La evaluación del desempeño como
instrumento para mejorar el
funcionamiento de la empresa.*

*Caso práctico: Centro de distribución
autorizado Makita*

TESIS

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

presenta:

Adlay Kepler Barrios Figueroa



Uruapan, Michoacán, Enero del 2003



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.

DEDICATORIA

Para aquellos que se quedaron en el camino y para los que lo terminaron conmigo, otro triunfo para los buenos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INDICE

	Pag.
Introducción	4
CAPÍTULO I	
Administración del factor humano	7
1.1 Concepto de administración del factor humano	7
1.2 Importancia de la administración del factor humano	8
1.3 Características del recurso humano	8
1.4 Áreas básicas de la administración del factor humano	10
1.4.1 Reclutamiento	10
1.4.1.1 Fuentes de reclutamiento	10
1.4.2 Selección	11
1.4.2.1 Elementos de selección técnica	11
1.4.2.2 Vacante	12
1.4.2.3 Requisición	12
1.4.2.4 Análisis y valuación de puestos	12
1.4.2.5 Inventario de recursos humanos	12
1.4.2.6 Entrevista de selección	12
1.4.2.7 Rapport	13
1.4.2.8 Cima	13
1.4.2.9 Cierre	13
1.4.3 Contratación	14
1.4.4 Inducción	15
1.4.5 Capacitación	16

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.4.6 Motivación	16
1.4.7 Desarrollo	17

CAPÍTULO II

Evaluación del desempeño	19
2.1 Concepto de evaluación del desempeño	19
2.2 Importancia de la evaluación del desempeño	20
2.3 Etapas de la evaluación del desempeño:	21
Etapa 1.Desempeño de las responsabilidades	21
Etapa 2.Entrevistas trimestrales de la evaluación del desempeño	21
Etapa 3.Entrevista de evaluación anual del desempeño	21
Etapa 4.Evaluación global del desempeño	22
Etapa 5.Planes del desarrollo	22
2.4 Entrevista para la evaluación del desempeño	22
2.4.1•Papel de la entrevista en la evaluación del desempeño	23
2.4.2 Desarrollo de la entrevista de evaluación	23
2.4.3 Las entrevistas de seguimiento para la evaluación del desempeño.	24
2.4.4 Errores a evitar durante la entrevista de seguimiento	24
2.4.5 Errores a evitar en la entrevista de evaluación	25
2.5 Políticas en la evaluación del desempeño	25
2.5.1 Finalidad de las políticas	26
2.5.2 Vínculo entre políticas y la evaluación del desempeño	26
2.5.3 Políticas para la evaluación del desempeño	27

2

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.6 Métodos para la evaluación del desempeño:	29
2.6.1 Quién debe aplicar la evaluación por medio de los formatos	47
2.6.2 Recompensas de un desempeño satisfactorio:	48
2.6.3 Cómo actuar en un desempeño insatisfactorio	52
CAPÍTULO III	
Caso práctico	53
3.1 Metodología de la investigación	53
3.2 Objetivo general	53
3.2.1 Objetivos particulares	53
3.3.2 Cuestionario	54
3.3.3 Análisis e interpretación de resultados	61
Conclusiones	74
Propuestas	78
Bibliografía	82
Anexos	84

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de tesis se dará temática acerca de una de las partes más importantes y fundamentales que puedan existir en cualquier organización, como lo es la evaluación del desempeño como instrumento para mejorar el funcionamiento de la empresa. En el momento en que realizan toda la serie de actividades que son necesarias para que una entidad funcione y se logre un crecimiento laboral que marque la pauta hacia un funcionamiento y desarrollo empresarial totalmente organizado es necesario contar con el factor humano adecuado para el logro de objetivos. La importancia del desempeño del personal es importante; puesto que a partir de su participación al mejoramiento de sus actividades, las formas de trabajo que se lleguen a implementar serán adecuadas y armónicas, en sí, el empleado se dará cuenta si realmente se encuentra a gusto con su labor.

Esta investigación está encausada a proponer un método que evalúe el desempeño del personal de planta en sus actividades, en la empresa "Centro de distribución autorizado Makita", ya que debido a las características principales en la empresa que son la reparación, mantenimiento, venta y estiba del equipo importado, cubre los elementos de análisis e investigación del presente trabajo. Este tipo de empresas es importante analizarlas, por el tipo de personal que se contrata para el manejo de equipo que proviene del extranjero, y requieren de un conocimiento en lo que concierne a su funcionamiento.

El objetivo general perseguido en la presente investigación es proponer un método de evaluación del desempeño que sirva como instrumento para mejorar el funcionamiento de la empresa, además de que será práctico para el dueño de la entidad, quien será el más interesado en realizar evaluaciones periódicas para llevar a cabo las mejoras pertinentes, y de tener al personal indicado para el puesto, porque; si existiera una deficiencia en sus tareas el futuro de la empresa correrá un riesgo en cuanto a su profesionalismo, en la reparación de equipo así como de su venta, las características, el conocimiento y función de la maquinaria.

La metodología empleada para la realización de la investigación, fue a través de la aplicación de dos tipos de cuestionarios, de los cuales, uno fue encaminado hacia los empleados de campo y otro dirigido al dueño de la empresa concesionada.

En los capítulos que se encuentra formada esta investigación se hace mención de la administración del factor humano, ya que en ésta se encuentra el objetivo del presente trabajo, que es el de proponer un método de evaluación del desempeño adecuado para el tipo de empresa que se ha de analizar.

Los puntos que se habrán de mencionar son de vital importancia, puesto que se hablará acerca de la importancia de la administración del factor humano en la sociedad, las áreas básicas de éste factor, el proceso de selección del personal hasta la contratación, se hablará de la evaluación del desempeño, las fases de la entrevista de evaluación, los diferentes métodos de evaluación del desempeño citados, así como el método de propuesta, se expondrá la empresa evaluada, su

historial, los cuestionarios aplicados el análisis de los resultados las conclusiones y propuestas.

La importancia de proponer un método de evaluación del desempeño, es para conocer qué fallas se pueden suscitar en las actividades de trabajo, o si todo marcha bien con el fin de que la entidad crezca, y en un momento dado tendrá el tiempo necesario para corregir las fallas que se pudieran presentar.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO I

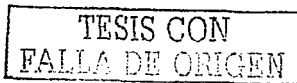
LA ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO

No sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en el la administración del factor humano, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad como son los conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, potencialidad, salud, que en combinación llevan al éxito de la entidad y a su personal, dando como resultado un mejor desempeño del factor humano y de la empresa.

1.1 CONCEPTO DE LA ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO

Es un proceso aplicado al crecimiento 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.

Koontz dice, "dentro de la administración del factor humano los individuos son miembros de sistemas sociales y en muchas organizaciones, son consumidores de bienes y servicios, son miembros de familias, escuelas e iglesias; y son ciudadanos, establecen leyes que gobiernan a los administradores, lineamientos éticos que guían la conducta y una tradición de dignidad humana que es característica importante de la sociedad. Los administradores y las personas a las que dirigen son miembros de un sistema social amplio" (KOONTZ, 1985:508, 509).



1.2 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO

La empresa, para lograr sus objetivos, requiere contar con un personal adecuado, que sienta el interés por desarrollar sus actividades y que esté dispuesto a un mejoramiento continuo en su trabajo, así como en su formación profesional y contribución al desarrollo, se debe entender que todos los objetivos y metas que deseen alcanzar estarán en función de la exacta selección del personal, su reclutamiento, su capacitación, su inducción y sobre todo que el individuo se sienta cómodo dentro del puesto, y de un salario acorde a la actividad. Aquella organización que en sus actividades no valore la importancia de su gente, y su desempeño laboral, se convertirá en una entidad con mayores riesgos de sobrevivir; puesto que hemos de recordar que si no se aprecia al empleado por su labor, si no se desea el crecimiento y cooperación, el personal hará sus funciones mal y eso irá en aumento.

1.3 CARACTERÍSTICAS DEL RECURSO HUMANO.

- "Los individuos no pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros factores. Los conocimientos, las experiencias, las habilidades, etc., son parte del patrimonio personal. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona. No existe la esclavitud, nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento." (ARIAS, 1978: 24)

- Las actividades de las personas en las organizaciones son, como se apuntó, voluntarias; pero, no por el hecho de existir un contrato la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por lo contrario, solamente

contará con él si perciben que la actitud de contribuir va a ser provechosa en alguna forma, y si los objetivos de la organización concuerdan con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización su fuerza laboral y su máximo esfuerzo. (ARIAS, 1978: 25)

- Las experiencias, los conocimientos, las habilidades son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva. La intensidad de tal servicio depende generalmente de lo apuntado en la aportación anterior. (Ibid: 25)

- Los recursos humanos de un país o de una organización en un momento dado pueden ser incrementados, básicamente en dos formas la primera que es el descubrimiento: que se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades e interés desconocidas o poco conocidas por las personas, para ello, un auxilio valioso son los test psicológicos y la orientación profesional. El segundo es el mejoramiento, que trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias y nuevas ideas, etc, a través de la educación. (Ibid: 25)

- Los recursos humanos son escasos; no todo el mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc para desarrollar una actividad o tarea. En términos generales entre más escaso resulte un recurso, más solicitado será, estableciéndose así una competencia entre los que conforman la demanda, que se traduce en mayores ofertas de bienes o dinero a cambio del servicio. (Ibid:25)

1.4 ÁREAS BÁSICAS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO

1.4.1 RECLUTAMIENTO

"Es el proceso por medio del cual la empresa se allega del personal adecuado a sus necesidades". (ARIAS, 1978:347)

1.4.1.1 Fuentes de reclutamiento: Si el departamento de recursos humanos de la empresa no tiene al candidato adecuado, entonces recurre a la cartera de vacantes y si tampoco se localiza, se recurre a sus fuentes de reclutamiento, por las cuales se allega del personal adecuado a sus necesidades y esto se da de dos formas:

- Fuentes de reclutamiento internas, y
- Fuentes de reclutamiento externas.

En la primera, que es la interna es por medio de la cual la empresa recibe esas personas de familiares, amistades o parientes de los trabajadores.

Se considera una ventaja muy grande la fuente de reclutamiento interna, ya que la persona que llega a laborar con la empresa se integra perfectamente, pero expertos dicen que son más las desventajas ya que si no es aceptado el candidato las críticas son muy fuertes, puesto que los trabajadores defenderán a sus familiares.

En cuanto a la forma externa que es la más común, es por medio de la cual se informa la necesidad del puesto en: periódicos, agencias de empleo, universidades, bolsas de trabajo, etc.

1.4.2 SELECCIÓN

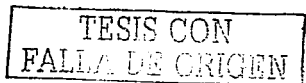
En un principio la selección se hacía de manera intuitiva, o sea, por medio de observaciones y datos subjetivos, pero se vio que esta selección intuitiva no resultaba y entonces se implementó la selección técnica, aquí ya se basan en administradores y psicólogos, puesto que por medio de sus técnicas como la entrevista, pruebas psicológicas y exámenes médicos logran seleccionar el personal idóneo para cubrir el puesto vacante. Fernando Arias Galicia dice que "selección se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto a un costo también adecuado" (ARIAS, 1978:348).

1.4.2.1 Elementos de selección técnica:

Para llevar a cabo la selección es necesario basarse en realidades no en lo que piensa o se siente, para esto servirán los siguientes elementos:

- Vacante
- Requisición
- Análisis y valuación de puestos
- Inventario de recursos humanos

1.4.2.2 Vacante: Es cuando en algún departamento o área se ha desocupado algún lugar y es necesario que éste se cubra para poder seguir laborando, primero se busca si esa vacante la puede cubrir alguien de ahí mismo, si no se recurre a solicitar quién la cubra.



1.4.2.3 Requisición: Para el reemplazo y el puesto de nueva creación es necesario hacer una requisición que se entregue al departamento de selección de personal y se dice cuándo hay que cubrir esa vacante, en qué departamento, horario, turno y sueldo.

1.4.2.4 Análisis y valuación de puestos: Una vez que el departamento de selección recibe la requisición la analiza y valúa para ver cuáles son los requisitos que se necesitan para buscar a la persona idónea a ese puesto y el salario que éste va a recibir.

1.4.2.5 Inventario de recursos humanos: Es por medio del cual se localiza si dentro de la organización hay alguien que pueda cubrir la vacante. Esto es motivante para los trabajadores ya que cada vacante significará para los trabajadores una oportunidad de cubrir el puesto, y así mismo reduciremos el tiempo de entrenamiento, además de que ya sabemos cómo desempeña ese trabajador sus labores.

1.4.2.6 Entrevista de selección

Para realizar la entrevista de selección se siguen tres pasos:

1.4.2.7 Rapport: Es la parte inicial de la entrevista y comúnmente se le conoce como rompehielo, en donde el entrevistador hará que el entrevistado se sienta cómodo y olvide sus nervios.

1.4.2.8 Cima: Es la realización de la entrevista propiamente, y a través de ella van a explorarse las áreas que se mencionaron para el puesto y que sirve también para la elaboración de la solicitud. Como lo es su historia laboral, historia educativa e historia personal, como nos lo marca Fernando Arias Galicia. (Ibid: 348)

1.4.2.9 Cierre: Cinco a diez minutos se anuncia el final de la entrevista, para que el entrevistado tenga tiempo de hacer las preguntas pertinentes.

Si es aceptado se le dirá que pasos siguen, pero si no lo es, se le hará saber que no es un rechazo sino que sus aptitudes están enfocadas para otro tipo de trabajo para el cual pudiera ser el candidato adecuado.

Tipos de entrevista

Hay dos tipos de entrevista que cita Fernando Arias Galicia y son la entrevista dirigida y la entrevista no dirigida que a continuación se mencionan:

Entrevista no dirigida: También conocida como entrevista libre o pasiva, porque fundamentalmente este último papel es el que desempeña el entrevistador permitiendo al entrevistado una mayor intervención.

Entrevista dirigida: En contraste con la entrevista no dirigida, la entrevista dirigida conocida también como activa, es en donde se orienta al entrevistado a través de una serie de preguntas determinadas. (ARIAS, 1978:349)

1.4.3 CONTRATACIÓN

Una vez llevadas a cabo las etapas del proceso de selección o mecanismos de interpretación (solicitud, pruebas, entrevistas, exámenes médicos), el candidato puede ser contratado.

La selección y contratación del personal se pueden considerar como procesos interrelacionados, ya que a una persona por lo regular no lo contrata una empresa antes de considerar el puesto que va a ocupar mediante la selección.

La ley presume de la existencia del contrato y de la relación del trabajo, que el que presta un servicio personal y el que lo recibe, por lo cual la falta de un contrato escrito no priva al trabajador de los derechos que deriven de las normas de trabajo y de los servicios prestados pues la ley imputa al patrón la falta de esa formalidad.

Contrato de trabajo: Aquel en virtud del cual un sujeto se obliga a prestar a otro un trabajo personal subordinado, cualquiera que sea su forma de denominación, mediante el pago de un salario. (RODRIGUEZ, 1993: 94)

El elemento esencial de relación así como del contrato de trabajo es la subordinación del trabajador, es decir, su servicio hacia el patrón, lo cual representa para éste (el patrón) el ejercicio de un poder sobre el operario dentro de lo que estipule el contrato de trabajo. (Ibid: 94)

1.4.4 INDUCCIÓN

Las experiencias iniciales que vive un trabajador en la organización van a influir en su rendimiento y adaptación, de ahí la importancia del proceso de inducción.

"La inducción es importante, tanto en la pequeña como en la grande empresa. En las pequeñas organizaciones debe existir, por lo menos un manual de bienvenida" (RODRIGUEZ, 1993: 106)

Podemos decir que la inducción es un proceso que instruye al empleado para conocer su puesto y las actividades a realizar dentro de su área de trabajo con el fin de que tenga un conocimiento de la empresa.

1.4.5 CAPACITACIÓN

La capacitación es de carácter teórico, de amplitud mayor y para trabajos calificados, a diferencia del adiestramiento, que es de carácter más práctico y para un puesto concreto.

Es evidente que, si bien en los niveles inferiores no calificados, predomina el mero adiestramiento, conforme se asciende en los niveles jerárquicos, tiene mayor importancia la capacitación.

Tipos de capacitación:

Directa: Se da expresa y formalmente, con métodos de enseñanza como son: clases, cursos breves, becas, conferencias, métodos de casos, cursos por correspondencia e instrucción programada.

Indirecta: Para dar capacitación de este tipo, se utilizan cosas que de suyo tienen otros fines como: mesas redondas, publicaciones y medios audiovisuales. (RODRIGUEZ, 1993: 113)

1.4.6 MOTIVACIÓN

"Esta constituida por todos aquellos factores ya sea biológicos, psicológicos y aún de tipo cultural y social, capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo." (ARIAS, 1992: 374)

La capacidad, la aptitud y los conocimientos claramente son requisitos para un desempeño satisfactorio en el trabajo. En igual forma la colocación adecuada, el entrenamiento, el diseño del puesto y el equipo facilitan el desempeño satisfactorio, pero todo esto carece de importancia, a menos que el empleado esté motivado.

Entre las varias fuentes de motivación, una está relacionada con el trabajo mismo. Los empleados están dedicados a actividades de la compañía más de la tercera parte de sus horas del día, el trabajo satisfactorio contribuye a una sensación de bienestar general del hombre y un sentimiento de valía personal. El trabajo que no es satisfactorio tiende a tener efectos opuestos.

La disposición positiva (empuje), es la motivación hacia cierta tarea. En ésta se hallan comprendidas, la responsabilidad, el vigor, la iniciativa, la perseverancia y la ambición. Un empresario debe realizar un gran esfuerzo para hacer funcionar y manejar su empresa. (ARIAS, 1994: 164)

1.4.7 DESARROLLO

Se busca brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores, a fin de que logren satisfacer sus diferentes tipos de necesidades, y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores.

Los empresarios deben cuidar los siguientes aspectos: el considerar al recurso humano como una fuente inagotable que puede producir ganancias con su trabajo, porque cuando el recurso humano sufre un deterioro emocional y como consecuencia una baja en la productividad, cuidar que no se dé una obsolescencia que se origina al no preocuparse por mantener los conocimientos técnicos actualizados.

Para fomentar el desarrollo integral del personal se necesita promover una carrera profesional, lo cual está integrado por todos los puestos y tareas desempeñadas por un trabajador dentro de la empresa. (ARIAS, 1994: 164)

Se puede decir que para allegarse de un personal competente debemos tomar en cuenta los aspectos mencionados en este capítulo puesto que en toda organización se requiere de tener individuos comprometidos con su trabajo y con

responsabilidad al momento de desempeñar sus tareas, con el fin de obtener resultados más propicios hacia el mejoramiento de la empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO II

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

2.1 Concepto de evaluación del desempeño

"Es la valoración periódica del desempeño de un empleado en el puesto contra los requisitos estipulados o supuestos de la vacante" (TERRY & FRANKLIN, 1985:476).

"La evaluación del desempeño es un proceso completo que abarca desde la determinación de las principales responsabilidades del puesto y los principales compromisos especiales (de desarrollo personal, de mejora de clima, de adopción de conductas específicas, etc.), al inicio del periodo de evaluación; el seguimiento continuo de su cumplimiento; hasta la evaluación formal de los mismos que se realiza una o mas veces al año". (NAVARRETE, 1999:2).

"La evaluación del desempeño consiste en la revisión periódica y formal de los resultados de trabajo, que se efectúa de manera conjunta entre jefe y colaborador. Si bien suele utilizarse como apoyo para la toma de decisiones en materia de sueldos y promociones, su valor principal reside en el hecho de que es un instrumento para que los supervisores de todos los niveles mantengan una comunicación sistemática con sus colaboradores inmediatos, respecto de la forma en que se van cumpliendo los objetivos y metas de trabajo previamente acordados" (Ibid, 2:).

Ahora podemos decir desde un punto de vista personal que la evaluación del desempeño es una actividad que debe realizarse periódicamente a todo el personal

de la entidad con el fin de conocer sus virtudes y defectos de sus tareas o actividades y llevar a cabo de manera eficiente planes y acuerdos para cubrir fallas o hacer comparaciones de mejoras, con el objetivo de mejorar el funcionamiento y el crecimiento de la empresa.

Del mismo modo puede ser utilizada para el reforzamiento del avance en la adopción de conductas asociadas con la cultura deseada y con la participación en el cumplimiento de objetivos de mejora en el clima del área o en el desarrollo de competencias previamente acordadas.

2.2 IMPORTANCIA

La importancia de la evaluación del desempeño es maximizar la producción organizacional, pero también es un medio para motivar a los gerentes y a los subordinados clarificando las expectativas y mejorando las comunicaciones y el mutuo entendimiento de los problemas organizacionales, promociones y recompensas; aconsejar y desarrollar a los empleados con base en sus puntos fuertes sus debilidades y necesidades. Las medidas de eficiencia deben ser consistentes es decir deben dar resultados semejantes cada vez que se tomen, siempre que la condiciones de trabajo y de la persona permanezcan iguales. De nada servirá un criterio de ejecución que calificara como excelente hoy a un obrero y mañana como pésimo, si la maquinaria, los materiales, el esfuerzo del trabajador, etc., permanecieran constantes. Será como emplear un metro de goma para medir longitudes hay que tomar cartas en el asunto lo más pronto posible.

2.3 ETAPAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Etapa 1: Descripción de responsabilidades

Al inicio de período de evaluación, el ocupante del puesto discute la descripción de su puesto con su jefe y ambos se ponen de acuerdo sobre el contenido de trabajo, definen las responsabilidades del puesto y los compromisos de tarea y prioridad. Una vez negociadas y establecidas las principales responsabilidades del puesto y los principales compromisos a alcanzar durante este período se determinan el plazo, las condiciones, los criterios de medición y las fechas de revisión de avance de los mismos. (NAVARRETE, 1999: 9)

Etapa 2 Entrevistas trimestrales de evaluación del desempeño

Periódicamente, en las fechas acordadas se revisa el avance en el cumplimiento de las principales responsabilidades del puesto y los principales compromisos de tarea y desarrollo a través de diálogos de mejora de desempeño, en los que se analizan las desviaciones, si las hubiera, y se acuerdan medidas correctivas. (Ibid, 1999: 9)

Etapa 3: Entrevista de evaluación anual del desempeño

Al finalizar el año se realiza una entrevista entre jefe y colaborador para revisar de manera conjunta los resultados obtenidos y proceder a hacer la evaluación total del cumplimiento de las principales responsabilidades de trabajo y los compromisos de tarea y de desarrollo. (Ibid, 1999: 10)

Etapa 4: Evaluación global del desempeño

La evaluación global del desempeño es resultado de sintetizar la evaluación de objetivos de trabajo, la evaluación de compromisos de desarrollo y la evaluación del seguimiento a los objetivos. (Ibid, 1999: 11)

Etapa 5: Planes de desarrollo

Finalmente, se establecen conjuntamente los planes de desarrollo (aquellos acuerdos entre evaluador y evaluado para desarrollar su productividad en áreas de posible crecimiento) con base a los puntos fuertes y áreas de oportunidad detectados. (Ibid, 1999: 11)

2.4 ENTREVISTA EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Concepto de entrevista

Es aquella que se realiza periódicamente entre el empleado y su jefe inmediato (o con el jefe de personal), a fin de que el primero sea consciente de sus cualidades y defectos como trabajador. No necesariamente se sigue el método de análisis de trabajo aunque la entrevista es parte importante de él. La entrevista de evaluación debe emplearse con cualquier método de calificación de méritos que se utilice. (ARIAS, 1978:351)

2.4.1 Papel de la entrevista en la evaluación del desempeño

El papel principal de la entrevista antes o después de una evaluación es el siguiente:

- Proporcionar retroalimentación al trabajador para que conozca los adelantos que ha hecho, hacerle consciente de sus fallas y de la posición que guarda ante su jefe y la empresa.
- Dar oportunidad de que se asesore al trabajador sobre la forma de mejorar su actuación.
- Hacerle ver las características que necesita y debe desarrollar para ocupar, eventualmente o en determinada fecha, un puesto superior. (Ibid: 351)

2.4.2 Desarrollo de la entrevista de evaluación

1. Después de realizar un rapport adecuado, el supervisor debe pedir al sujeto que haga un análisis completo de su puesto, con las cualidades y responsabilidad que exija. El jefe debe confrontar los datos y guiar la exposición. (ARIAS, 1978: 352)
2. El jefe debe solicitar al subordinado que analice su propia actuación y la compare con los requisitos de su puesto. (Ibid: 352)
3. Igualmente, es conveniente pedirle que resuma sus cualidades y sus deficiencias y, basándose en ello, dejarlo elaborar un inventario de metas, acorde con la realidad, que implique superación y cuyo progreso pueda ser verificado; pidiendo también una fecha razonable para su cumplimiento. (Ibid: 352)
4. Debe fijarse un término para llevar a cabo una nueva entrevista en la que se analicen los frutos de la presente. (Ibid: 352)

En aquellos casos en que se realice la entrevista de evaluación con objeto de preparar al empleado para ascender, debe pedirse que analice el puesto inmediato superior, en lugar del propio y, en función de él, sumarizar sus cualidades y deficiencias, por lo demás, la entrevista lleva un desarrollo semejante. (Ibid: 352)

2.4.3 Las entrevistas de seguimiento para la evaluación del desempeño.

- Se utilizan para revisar periódicamente el avance de los compromisos acordados y el desempeño del colaborador.
- Buscan mejorar la actuación, corregir las desviaciones, reconocer los logros y apoyar y motivar a través de un proceso abierto sistemático de comunicación.
- Este tipo de entrevista se utiliza tantas veces como sea necesario a partir de la determinación de responsabilidades y antes de la evaluación del desempeño. (NAVARRETE, 1999: 32)

2.4.4 Errores a evitar durante la entrevista de seguimiento

- Discutir sobre las causas antes de tener un panorama de lo que está sucediendo.
- Permitir racionalizaciones.
- Enfocarse a problemas pequeños y olvidar los más significativos.
- Convertir la discusión de los problemas en ataques personales.
- No consignar los compromisos por escrito. (Ibid, 1999: 33)

2.4.5 Errores a evitar en la entrevista de evaluación

- No realizar evaluaciones en fechas acordadas y situaciones comprometidas.
- Hacer evaluaciones superficiales.
- Hacer evaluaciones que no incluyan la realidad del puesto.
- Convertir las evaluaciones de desempeño en situaciones destructivas.

(NAVARRETE, 1999: 34)

2.5 POLÍTICAS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Concepto de políticas

"Las políticas pueden definirse como los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción dejando a los jefes campo para las decisiones que les corresponde tomar; sirven, por ello, para formular, interpretar o suplir las normas concretas". (REYES, 1992: 249)

Las políticas también son planes en el sentido de que constituyen declaraciones o entendimientos generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. No todas las políticas son declaraciones: a menudo tan solo deducen de las acciones de los gerentes.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.5.1 Finalidad de las políticas

Las políticas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y asegurarse de que la decisión sea congruente con un objetivo y contribuya a su cumplimiento. Las políticas ayudan a decidir cuestiones antes de que se conviertan en problemas, hacen innecesario analizar la misma situación cada vez que se

presente y unifican otros planes, con lo cual permiten a los gerentes delegar autoridad y mantener así un control sobre lo que hacen sus subordinados. (Ibid: 249)

Como las políticas son guías para la toma de decisiones, de ello se desprende que deben permitir discreción (margen de libertad). De lo contrario serían reglas. Con demasiada frecuencia las políticas se interpretan como los diez mandamientos que dejan poca iniciativa al individuo. Aunque la discreción en algunos casos es amplia, a veces puede ser excesivamente estrecha.

La política es un medio para alentar la discreción y la iniciativa, pero dentro de los límites. El grado de libertad dependerá naturalmente de la política y reflejará a su vez la posición y la autoridad en la organización.

2.5.2 Vínculo entre políticas y la evaluación del desempeño

Como es de saberse las políticas son bases necesarias que rigen el destino de la empresa ya sea que éstas se encuentren establecidas para cada departamento y para toda la organización. Ahora bien en la realización de una evaluación del desempeño en determinada área deberán existir puntos a respetar para la aplicación, como pueden ser fechas para su aplicación, común acuerdo entre las partes para coincidir en fechas, que no sean en épocas de mayor actividad, y que el puesto exija o requiera de una evaluación pronta por si llegaran momentos de mayor movimiento empresarial y que el puesto a evaluar fuese un sector clave para el crecimiento empresarial.

Así pues estas políticas deben ser acorde a la función para lo que fueron elaboradas y acordes para su aplicación en tiempo.

2.5.3 Políticas para la evaluación del desempeño

1.-Es responsabilidad de los supervisores reunirse periódicamente con sus colaboradores inmediatos para:

- Revisar y definir las responsabilidades de sus puestos.
- Establecer de común acuerdo las responsabilidades de trabajo y los objetivos de trabajo y de desarrollo a alcanzar en un tiempo determinado.
- Aclarar la forma en que se medirán los resultados.
- Llevar a cabo revisiones periódicas en las fechas acordadas, del avance en el cumplimiento de los objetivos de trabajo y los compromisos de desarrollo, detectando las posibles desviaciones y las medidas correctivas.
- Llevar a cabo anualmente, la evaluación total del desempeño en todos sus rubros.
- Establecer los nuevos objetivos de trabajo y compromisos de desarrollo, detectando las posibles desviaciones y las medidas correctivas.
- Establecer los nuevos objetivos de trabajo y compromisos de desarrollo.

Participar de manera activa en las acciones acordadas para su capacitación y desarrollo. (NAVARRETE, 1999: 41)

2.- Este proceso debe ser participativo e implica una comunicación continua que facilite la integración de los puntos de vista del supervisor y el subordinado. (NAVARRETE, 1999: 42)

3.- Es responsabilidad del área de Recursos Humanos establecer el sistema de evaluación del desempeño, capacitar a los jefes y subordinados en el uso del mismo y darlo a conocer. Así mismo, deberá asesorar en su aplicación a quienes lo requieran, e intervenir en los casos concretos en que sea solicitado. (NAVARRETE, 1999: 42)

4.- La evaluación formal del desempeño se efectuará cada vez que se juzgue necesario, a solicitud del supervisor o del supervisado, pero nunca deberá transcurrir un período mayor a un año sin que se lleve a cabo. (Ibid: 42)

5.- Cuando el supervisor o el colaborador cambien de área de trabajo, la última evaluación deberá llevarse a cabo en ese momento, respecto del último período en que hubieran trabajado juntos. (Ibid: 42)

6.- El colaborador evaluado deberá conocer la calificación que su supervisor hizo de su desempeño en una entrevista específica para ese propósito, ya que la evaluación es un instrumento diseñado principalmente para la mejoría del trabajo y el desarrollo de las personas. (NAVARRETE, 1999: 43)

7.- Es responsabilidad compartida por el área de Recursos Humanos y el supervisor, el que la calificación del desempeño se utilice para la determinación de medidas de capacitación y desarrollo. (Ibid: 43)

8.- En el otorgamiento de promociones o aumentos de sueldo por méritos, debe tomarse en cuenta el resultado de la calificación del desempeño. (Ibid: 43)

2.6 MÉTODOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño humano puede efectuarse por intermedio de las técnicas que varían intensamente no solo de una a otra empresa, sino aún dentro de la misma empresa ya se trate de niveles diferentes de personal o de áreas de actividades diversas. Generalmente el sistema de evaluación del desempeño humano atiende determinados objetivos trazados con base en una política de aplicación del personal. Es así como las políticas de aplicación del personal varían de acuerdo con la empresa.

Cada sistema atiende a determinados objetivos específicos y a determinadas características de las varias categorías de personal. Hay varios métodos de evaluación del desempeño humano y cada uno presenta sus ventajas y sus desventajas y relativa adecuación a determinados tipos de cargos y situaciones. Se pueden utilizar varios sistemas de evaluación del desempeño, como estructurar cada uno de ellos en un método diferente, adecuado al tipo y a las características de los evaluados y al nivel y a las características de los evaluadores.

Hay quien dice que la evaluación del desempeño, en el fondo, no es más que un buen sistema de comunicación que actúa en el sentido horizontal y vertical de la organización.

Método de escala gráfica

Es indudablemente el método de evaluación del desempeño más utilizado y divulgado. Aparentemente, es el método más simple. Sin embargo, su aplicación requiere de una multiplicidad de cuidados aún de neutralizar la subjetividad y el prejuicio de evaluador. (CHIAVENATO, 1992: 310)

Características del 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. (CHIAVENATO, 1992: 311)

- Los factores son seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se pretende evaluar. (Ibid: 312)

- Cada factor se define como una descripción sumaria, simple y objetiva, para evitar distorsiones. Mientras mejor sean esta descripción, mayor será la precisión del factor. (Ibid: 312)

- Por otro lado, se le dan dimensiones al desempeño en aquel factor, que va desde lo débil o lo insatisfactorio, hasta el óptimo o muy satisfactorio. (Ibid: 312)

Tipos de escalas gráficas

El método de evaluación del desempeño por escalas puede ser montado mediante varios procesos de clasificación. Son tres los más conocidos:

1. Escalas gráficas continuas: son escalas donde apenas los dos puntos extremos están definidos y la producción del desempeño podrá hacerse en cualquier punto de la línea en este caso hay un límite mínimo y otro máximo de variación del factor, y la evaluación puede hacerse en cualquier punto de esa amplitud de variación del mismo. (CHIAVENATO, 1992: 313)
2. Escalas gráficas semicontinuas: El tratamiento es idéntico al de las escalas continuas, tan solo con la diferencia de la inclusión de puntos intermedios entre los puntos extremos (límite inferior y límite superior de la escala) para facilitar la evaluación. (Ibid: 313)
3. Escalas gráficas discontinuas Son escalas, donde la posición de las marcas ya está previamente fijada, y el evaluador deberá escoger una de las marcas para medir el desempeño del subordinado. (Ibid:313)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para mayor facilidad en las evaluaciones, las escalas discontinuas se representan por cuadros (gráficas) de dos entradas: en las entradas horizontales

(líneas), son colocados los factores de evaluación del desempeño y en las entradas verticales (columnas) se colocan los grados o graduaciones de los factores.

Ventajas de las escalas gráficas

- Permiten a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y evaluación simple.
- Permiten una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, o sea de las características de desempeño más destacadas de la empresa y la situación de cada empleado frente a ellas.
- Proporcionan poco trabajo al evaluador en el registro de evaluación, simplificándolo enormemente.

Desventajas de las escalas gráficas

- No permiten mucha flexibilidad al evaluador, que debe ajustarse al instrumento y no a las características del evaluado.
- Están sujetas a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, que tienden a generalizar su apreciación sobre los subordinados para todos los factores de evaluación.
- Tienden a rutinizar los resultados de las evaluaciones.

- Necesitan de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores. Además tienden a presentar resultados condescendientes o exigentes para todos los subordinados.

Método de escogencia forzada

Es un método de evaluación del desempeño desarrollado por un equipo de técnicos americanos durante la segunda guerra mundial para la selección de oficiales de las fuerzas armadas americanas que deberían ser promovidos. El método de escogencia forzada consiste en evaluar el desempeño de los individuos por intermedio de frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual. De cada bloque, el conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debía escoger forzosamente apenas una o dos, las que más se identificaran al desempeño del empleado evaluado. (CHIAVENATO, 1992: 315)

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

1. Los bloques están formados por frases de significado positivo y de significado negativo. El supervisor o evaluador al juzgar al empleado, escoge la frase que más se aplica y la que menos se aplica al desempeño del evaluado. (Ver anexo 1).
2. Los bloques están formados apenas por frases del significado positivo. El supervisor o evaluador al juzgar al empleado escoge las frases que más se apliquen al desempeño del evaluado. (Ver anexo 2).

Ventajas del método de escogencia forzada

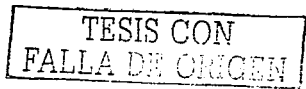
- Proporciona resultados más confiables y exentos de influencias subjetivas y personales.
- Su aplicación es simple y no exige una preparación intensa o sofisticada de los evaluadores.

Desventajas del método de escogencia forzada

- Su elaboración es compleja y exige un planteamiento riguroso y demorado.
- Es un método fundamentalmente comparativo y discriminativo, y presenta resultados globales; discrimina apenas a los empleados buenos, medios y débiles, sin mayor información.
- Cuando es utilizado para fines de desarrollo de recursos humanos, necesita una complementación de informaciones sobre necesidades de entrenamiento, potencial del desarrollo, etc.

La calificación que se aplique a éste método y a los que se muestran en los anexos al final de ésta investigación, será a criterio del dueño o del evaluador dependiendo de quién lo aplique; de acuerdo a los resultados obtenidos para determinar si el empleado aprueba o no la evaluación.

Método de investigación de campo



Es un método de evaluación del desempeño desarrollado con base en entrevistas con el superior inmediato, en las que se verifica y evalúa el desempeño de los subordinados, investigándose las causas, los orígenes y los motivos del tal desempeño, por medio del análisis de hechos y de situaciones. Es un método de evaluación más amplio que permite, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear juntamente con el superior inmediato su desarrollo en la empresa y en su función. (CHIAVENATO, 1992: 321)(Ver anexo 3)

Características del método de investigación de campo.

Se basa en los siguientes puntos según Guy Wadsworth:

- El supervisor, responsable directo de la producción, sólo puede obtener buenos resultados por la utilización eficaz de personal. Y nadie mejor que él está en condiciones de comparar las cualidades de los empleados, mediante la observación directa de sus desempeños.

- La mejor utilización del elemento humano depende primordialmente del funcionamiento adecuado de la actividad de colocación de personal ejercida por el supervisor.

Aún para el referido autor, el punto de partida de la evaluación del desempeño y la colocación adecuada del empleado, es siempre el superior inmediato, a quien están encomendados los siguientes aspectos principales:

- Distribuciones adecuadas de trabajo a cada empleado, de acuerdo con las aptitudes de cada uno, dando atención apropiada a cada entrenamiento para tener éxito en su trabajo.
- Evaluación minuciosa del desempeño de cada subordinado directo tratando de comparar tanto su eficiencia en el trabajo actual como su capacidad de autodesarrollo y progreso.
- Planeamiento de los cambios previstos en los cargos y en el personal de su unidad. Esto significa la programación permanente de las reformas que serán necesarias aun a largo plazo, tales como nuevas delegaciones, promociones, transferencias, substituciones y desvinculaciones.

Por lo tanto, dice Wadsworth, el empleado se adapta bien a un cargo cuando:

- Él puede desempeñar satisfactoriamente sus deberes.
- Está colocado en una carrera promisoría y su capacidad de progreso es evidente.
- Asegura que la selección de los aspirantes obedezca a consideraciones lógicas.

Los sistemas convencionales de evaluación del desempeño generalmente son semestrales o anuales, y se refieren a datos relativos del pasado, se basan en el

objetivo de la empresa y tiene un enfoque global sobre el comportamiento de los empleados. (WADSWORTH. Citado por Chiavenato, 1992: 322)

Llenado del formato del método de investigación de campo

- a) Nombre del evaluado, cargo, departamento, nombre del evaluador; datos generales del candidato a evaluación así como su puesto, área, datos de la persona que aplicará la evaluación y fecha de evaluación.
- b) Evaluación inicial (análisis informal) : En éste espacio se plantean preguntas acerca del desempeño de la persona, las responsabilidades que no ejecuta por no estar asignadas, el comportamiento, las deficiencias que posee, esto lo realiza el evaluador a través de la observación.
- c) Análisis suplementario: Aquí se plantean preguntas acerca del tipo de ayuda recibe la persona en su área, los resultados obtenidos, la capacitación, el entrenamiento, experiencia en tareas complejas, sustitución de algún empleado en el cargo, qué resultados se obtuvieron en la sustitución.
- d) Planteamiento: se establecen preguntas acerca de las inquietudes de empleado para mejorar su desempeño, como qué actividades que mejorarían el trabajo, qué planes de acción tiene para mejorar sus actividades qué candidato sería apropiado para el puesto y cual no sería el apropiado; en sí preguntas que promuevan el desempeño del personal para un mejor funcionamiento de la empresa.

Método de los incidentes críticos

Es un método de evaluación del desempeño bastante simple y relativamente preciso. Fue creado y desarrollado por los especialistas de las fuerzas armadas americanas durante la segunda guerra mundial. (CHIAVENATO, 1992: 324)

Características del método de los incidentes críticos

- Se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características fundamentales capaces de llevar a resultados positivos o negativos.
- El propio nombre define sus características principales.
- Es una técnica sistemática por medio de la cual cada superior inmediato investiga, observa y registra los hechos, más destacados y significativos del desempeño de cada subordinado en sus tareas. (Ver anexo 4)

Fases del método de los incidentes críticos

Su aplicación se divide en tres fases:

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

2. Registro de hechos significativos: Es la fase en la cual el superior inmediato anota y registra todos los hechos realmente significativos y destacados del comportamiento del subordinado o sea, todos los incidentes críticos, que podrán referirse al desempeño altamente positivo o al desempeño altamente negativo.
3. Investigación de la actitud y del comportamiento: Esta fase se desarrolla en intervalos regulares de tiempo, mediante entrevistas entre el superior inmediato y el empleado evaluado.

El formulario de evaluación, por el método de incidentes críticos es estandarizado para toda la empresa, cualquiera que sean los niveles o áreas involucradas.

Llenado del formato del método de los incidentes críticos

- a) Factor de evaluación: Es el tema que se evaluará de acuerdo al área de trabajo que se esté laborando por ejemplo en este caso sería el desempeño del trabajador. Y este título encabeza el formato.
- b) Posteriormente viene el espacio de llenado donde se escriben los datos del empleado y su puesto.
- c) Aspectos positivos y aspectos negativos: Son las columnas donde se registrarán las fechas significativas de algún incidente de trabajo ya sea positivo o negativo, junto con los ítems y el incidente crítico.
- d) Fecha de ocurrencia: Es donde se registra un suceso positivo o negativo.
- e) Ítem: Es el inciso que representa el incidente crítico.

f) Incidente crítico: Es la descripción del suceso positivo o negativo representado por un ítem al principio.

Cada ítem será previamente establecido de acuerdo al área a evaluar a través de una observación directa con los empleados, o una entrevista con el jefe de cada departamento para obtener los puntos a calificar.

Otros métodos de evaluación del desempeño

Existe una gran variedad de otros métodos de evaluación del desempeño que se citarán resumidamente:

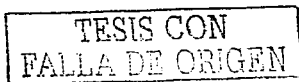
Método de comparación por pares

Es un método de evaluación del desempeño que compara dos empleados; en un formulario se anota en la columna de la derecha aquel que es considerado mejor en cuanto al desempeño, en este método se pueden utilizar también factores de evaluación. (CHIAVENATO. 1922: 326) (Ver anexo 5)

Se recomienda la aplicación del sistema de comparación por pares, aunque es un proceso muy simple y poco eficiente, sólo cuando los evaluadores no tienen posibilidades de usar otros métodos.

Llenado del formato del método de los incidentes críticos

a) La comparación se realiza entre dos empleados y se evalúa por ejemplo el desempeño en general, para esto, el evaluador deberá ser ya sea el jefe de área el



supervisor o el dueño dependiendo de la persona que mejor conozca al personal que se evaluará

b) Puntuación: Es la sumatoria de las distintas comparaciones entre empleados que se hayan hecho, y aquél que haya obtenido la mayor puntuación será el candidato adecuado para el puesto al que se desea promover.

c) Clasificación: será el lugar que ocupó cada participante después de aplicar las sumatorias, y de ahí se determina el candidato a promoción.

Método de superposición de perfiles

Utilizando el sistema precedente, es posible obtener un perfil individual que será elaborado por el propio interesado, otro perfil que será elaborado con el promedio de las evaluaciones hechas por los colegas de trabajo y aún otro más, que será obtenido de sus jefes. La superposición de estos perfiles no solamente proporcionará el perfil definitivo sino permitirá también descubrir las zonas de discrepancia, que se analizan para el perfeccionamiento posterior del sistema. (Ibid: 326)

Método de ordenamiento

Consiste simplemente en colocar los empleados evaluados en orden, según la calidad. Una variante útil de este tipo de escala es la llamada ordenamiento alternado. 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

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

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. El evaluador prosigue ese mismo método para los nombres restantes de la relación. (CHIAVENATO, 1992: 327)

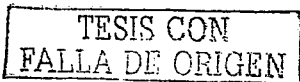
Ese procedimiento tiene la ventaja de facilitar la discriminación, comparar los extremos de cada selección y reducir el difícil problema de mantener un estándar para la calidad. (Ver anexo 6)

Método de las frases descriptivas

Este método es ligeramente diferente del método de la escogencia forzada porque no obliga la selección de frases. El evaluador señala simplemente las frases que caracterizan el desempeño del subordinado y aquellas que realmente demuestran lo opuesto de su desempeño. (Ibid: 327)(Ver anexo 7)

Método de consenso común

Es el método por el cual el superior inmediato y los otros elementos del mismo nivel evalúan el desempeño de los empleados. Es un método de evaluación colectiva que, según algunos autores, reduce la influencia de opiniones y distorsiones personales. Para su ejecución, este método puede basarse en cualquiera de los otros. (Ibid: 327)



Método de autoevaluación

Es el método por medio del cual, el propio empleado es solicitado para hacer un sincero análisis de sus propias características de desempeño. Puede utilizar sistemas diferentes, inclusive formularios basados en esquemas presentados en los diversos métodos de evaluación del desempeño ya descritos. (CHIAVENATO, 1992: 328) (Ver anexo 8)

En éste método se aplican preguntas en bloques de tres o cuatro opciones para responder, y de este bloque sólo deberá escoger una o dos de acuerdo a las instrucciones para el llenado que se le proporcionen al principio.

Método de la evaluación por resultados

Muy relacionado con los programas de administración por objetivos, 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. Es sobre todo un método práctico aunque su funcionamiento dependa de las actitudes y de los puntos de vista del supervisor respecto de la evaluación de desempeño. (CHIAVENATO, 1992: 329)

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

Método de lista de verificación

Este método requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características. También en este caso el evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor, el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes preguntas de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. (WERTHER, 242: 1996) (Ver anexo 9)

Ventajas

La economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización.

Desventajas

La posibilidad de distorsiones (debidas en especial a opiniones subjetivas sobre el empleado), interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación de valores inadecuados por parte del departamento de personal.

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. Por lo general estas evaluaciones son conducidas por el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pagos basados en el mérito, promociones y

distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor. (Ver anexo). (WERTHER, 244: 1996)

Método de evaluaciones psicológicas

Algunas organizaciones (generalmente de gran tamaño) utilizan los servicios de planta de psicólogos profesionales. Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste, generalmente, de entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, pláticas 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. (WERTHER, 245: 1996)

Métodos de los centros de evaluación

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. Este enfoque es costoso en términos de tiempo y dinero. Requiere la existencia de una instalación especializada, así como la presencia de varios evaluadores de muy alto nivel, que son auxiliados por psicólogos y otro personal especializado. Requiere asimismo separar de sus funciones al valioso personal que está en evaluación, así como otros gastos. La utilización de estos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

centros, sin embargo, va siendo cada vez más común, sobre todo en el caso de organizaciones grandes que se encuentran en el proceso de formar directivos de alto nivel. (Ibid, 245: 1996)

2.6.1 Aplicación de los métodos de evaluación del desempeño

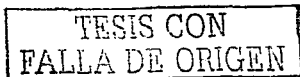
Quién los debe aplicar

Es recomendable que estos deben ser llevados a cabo por personal de experiencia en la empresa y del área de recursos humanos, ya que son quienes se encargan de contratar al personal, si la empresa no cuenta con el encargado idóneo para hacerlo puede pedir asesoría a un centro consultor o solicitar a ellos mismos su aplicación, también pueden ser aplicados por supervisor del área ya que conoce el puesto y tendrá mayor facilidad de comunicación con el empleado. Si la empresa es chica y el dueño desconoce cómo hacerlo, puede consultarlo en libros o comprar un manual de aplicación de estos adjunto del material y forma de aplicarlo.

2.6.2 Recompensas de un desempeño satisfactorio

Cómo recompensar el desempeño

Un buen sistema de evaluación del desempeño facilita un buen sistema de recompensas. Los sistemas de recompensas no servirán para orientar a la compañía en la dirección correcta si les falta información adecuada sobre quién merece ser recompensado y quien no. (ADMINISTRATE HOY, 2000: 43)



Un buen sistema de recompensas se concentra en la mejora continua y se vale de diversos elementos de refuerzo para reconocer el desempeño, tanto del individuo como del grupo.

Evaluación y retribuciones

Las empresas de servicio extraordinario evalúan el desempeño de sus empleados de servicios y premian su excelencia. Los empleados se esfuerzan por dar lo mejor de sí y luchan constantemente por mejorar, sin embargo, las evaluaciones y las retribuciones no son suficientes para construir una organización que pueda cumplir lo que se proponga. (Ibid 43)

Para lograr el máximo impacto, las retribuciones y las evaluaciones sobre las que se basan deben concordar con otras fuentes de inspiración para la excelencia, como: liderazgo en servicio, misión de alto propósito, crecimiento personal, estado mental de estar facultado, compañerismo y trabajo en equipo.

Recompensar los sistemas

Para construir una cultura de logro es necesario diferenciar entre pago por idoneidad (pagar por hacer el trabajo) y recompensar por el desempeño (reconocimiento especial por un trabajo sobresaliente). El pago por idoneidad es estable y se recibe a cambio de un desempeño aceptable. Las recompensas por desempeño son variables y se ganan mediante logros excepcionales. Lo más probable es que las recompensas reservadas para los logros genuinos, para la excelencia, estimulen un desempeño superior. La persona que presta el servicio es

quien decide cuánto cuidado y energía pone en su trabajo. Las compañías de servicios extraordinarios recompensan a los empleados que trabajan intensamente por iniciativa propia. (ADMINISTRATE HOY, 2000: 44)

Es cada vez mayor el número de empresas que adoptan planes orientados hacia el desempeño, como la participación en los beneficios, las comisiones, las bonificaciones, la participación en las utilidades y las opciones de compra de acciones. Los planes tradicionales de aumentos salariales escalonados no inspiran un esfuerzo discrecional significativo. Desde luego que algunos empleados harán ese esfuerzo, pero no pensando en el plan de remuneración. El pago al cual se tiene derecho no fomenta el deseo de mejorar, de hacer más, de estirarse, eso se logra premiando la excelencia. Los altos ejecutivos de las organizaciones toman en cuenta un buen desempeño y lo aprecian; el hecho de sobresalir y que lo aprecien satisface una profunda necesidad.

Utilizar diversas recompensas

El sistema de recompensas más eficaz es aquel en que se combinan los premios en dinero, el avance profesional y el reconocimiento no financiero. Cada componente desempeña un papel diferente, y su combinación creativa puede generar efectos asombrosos. (ADMINISTRATE HOY, 2000: 45)

Premios en dinero

Como lo indican los estudios, la remuneración en sí no inspira a muchos empleados. Por supuesto que un sueldo alto es mucho mejor que uno bajo; además,

el sueldo alto vinculado a los logros y combinado con otras recompensas puede estimular a los empleados a luchar por la excelencia.

Un buen sueldo significa respeto, un mal sueldo, lo contrario. Comunicarles respeto a las personas que hacen un trabajo importante y se realizan en su cargo es vital para crear una cultura centrada en el servicio. Esta es una de las principales razones por las cuales las compañías excelentes generalmente pagan bien. El potencial de la remuneración por idoneidad y desempeño no solamente ayuda a las empresas a competir por logros una vez contratado el personal; también les ayuda a conservar a los mejores empleados.

Avance profesional

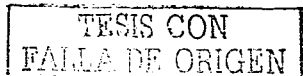
Recompensar el desempeño excelente en servicio con medidas para impulsar a los empleados en su carrera, es uno de los pilares culturales más importantes que puede tener una empresa. Los empleados necesitan saber que con un desempeño excelente progresarán más rápido y el vínculo entre la calidad del servicio y el avance en la carrera debe quedar claro. Pagarles más a las personas sobresalientes y hacerlas progresar en su carrera es una combinación poderosa. Además, si a esto se agrega el reconocimiento no financiero, la tentación de trabajar intensamente por iniciativa propia será enorme. Las empresas con oportunidades limitadas de ascenso pueden pensar en avances dentro del cargo. A quienes demuestren un desempeño superior se les podría recompensar incluyéndolos en un programa de avance acelerado con nombramientos en comités y grupos importantes.

Reconocimiento financiero

La remuneración adicional y el avance profesional acelerado son magníficos para premiar la excelencia, pero también lo es una palmadita en la espalda dada en público. El reconocimiento auténtico comunica respeto, gratitud y admiración; los efectos pueden ser profundos. Los empleados honrados con este tributo saben que forman parte del equipo, que la gerencia se interesa lo suficiente como para agradecerles. Los empleados que ven a sus compañeros ser objeto de honores desearán recibirlos también algún día.

Recompensar los logros colectivos

Cuanto más importante sea el trabajo en equipo para prestar bien un servicio, más importante será recompensarlo. Reforzar el trabajo en equipo no significa acabar con las recompensas individuales. El hecho de poner interés en el trabajo en equipo no necesariamente implica negar a las personas la oportunidad de destacar. Los sistemas de recompensas en los cuales se combinan los premios individuales y los colectivos suelen producir mejores resultados. Las recompensas individuales se dan como reconocimiento de un gran esfuerzo discrecional y de un desempeño superior; las recompensas colectivas celebran y refuerzan las realizaciones logradas en colaboración. La satisfacción interior que proviene de las realizaciones personales que contribuyen a los logros del grupo hablan del gran efecto que se logra al combinar las recompensas individuales con las colectivas.



2.6.3 Desempeño insatisfactorio de los resultados

Si los resultados obtenidos después de la evaluación son negativos es necesario crear soluciones inmediatas que levanten el autoestima del empleado, apoyarlo y elaborar planes de corrección que le hagan sentir a gusto nuevamente en el puesto y si no diera resultado buscar otra área donde pueda rendir más y ser productivo en corto plazo, si reincide es aconsejable tener una plática con él y conocer el por qué de su bajo rendimiento y esmerarlo a salir del problema, en el último de los casos y aunque a nadie le agrada hacerlo será el despido, dentro del punto de vista personal hay que evitar llegar a éste, hay soluciones que si funcionarán.

Objetivos

Los objetivos primordiales para recursos humanos en la evaluación del desempeño son:

- Analizar a fondo cada función del empleado dentro de la empresa.
- Conocer la interacción del empleado con sus compañeros.
- Encaminar al personal al cambio de manera voluntaria y progresiva ya sea mediante capacitación o el manejo de algún tipo de incentivos.
- En caso necesario elaborar una propuesta de mejora acorde al modelo de empresa y a las fallas que se lleguen a encontrar.

Beneficios

- Lograr la concientización en los empleados y personal acerca de sus funciones y el beneficio a obtener.
- Una comunicación más fluctuante entre personal y empleados.
- Una armonía en mayor grado en las actividades empresariales
- Un cambio progresivo en la organización y en el departamento estudiado.

El aplicar un método de evaluación del desempeño, por consecuencia traerá resultados verídicos de la situación de la empresa en cuanto al desempeño del personal, esto para poder establecer medidas de corrección a tiempo; y de acuerdo con los próximos resultados se podrá proporcionar algún tipo de incentivo al personal de la entidad, o pactar mejoras de trabajo. Y así poder cumplir con los objetivos de la empresa y sus políticas ya establecidas.

CAPÍTULO III. CASO PRÁCTICO

3.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para llevar acabo esta investigación se recurre a dos primordiales técnicas de investigación que son la observación de campo o directa y el cuestionario, ambos como instrumentos afines a la obtención de información más precisa, y para esta investigación se trabajó con cuestionario

3.2 Objetivo general de la investigación.

El objetivo general perseguido de la presente investigación, es proponer el método de evaluación que se adecue a las necesidades de la empresa para mejorar el funcionamiento de la misma.

3.2.1 Objetivos particulares

- Proponer un método adecuado para evaluar el desempeño de los empleados.
- Determinar la importancia de la evaluación del desempeño para las empresas.
- Identificar aquellos factores relacionados con el funcionamiento en una empresa.

Como hipótesis se planteó la siguiente: La identificación de un método de evaluación del desempeño acorde a las necesidades de la empresa, permitirá mejorar el funcionamiento de la misma.

3.2.2 Cuestionario

"Es un formato redactado en forma de interrogatorio en donde se obtiene información acerca de las variables que se van a investigar." (MÜNCH, 1998: 54)

Puede ser aplicado personalmente o por correo y en forma individual o colectiva. El diseño del cuestionario habrá de fundamentarse en el marco teórico de la hipótesis, sus variables y los objetivos de la investigación.

El universo que se manejó para la aplicación de cuestionarios fue el 100 % del total de empleados que son 7 personas en donde se les preguntó acerca de su desempeño, antigüedad, aspectos que les gustaría que se les evaluara entre otras, además de un cuestionario dirigido al gerente o dueño de la empresa concesionada sobre la importancia del desempeño de sus empleados, técnicas de evaluación, mejoras de desempeño etc..

Una vez obtenida la información se revisó, complementó y depuró, para posteriormente presentarla gráficamente y establecer las conclusiones respectivas.

Antecedentes de la empresa.

El fundador de esta concesión en la ciudad de Uruapan, Michoacán, México, se inició como revendedor del producto, de la marca "Makita", en el año 1997, descubriendo que la ciudad de Uruapan, Michoacán, era un cliente potencial en el consumo de producto industrial, realizó un convenio con la empresa Makita; a partir

de entonces logrando la concesión oficial para la explotación, del nombre comercial venta y reparación de productos.

La empresa concesionada en Uruapan, Michoacán, contaba de un empleado y un jefe, a la fecha consta de siete empleados, que poseen la capacidad de vender y sobre todo de reparación y manejo de equipo importado y que requiere de un trato especial en su manejo.

En ese entonces la entidad se instalaba en una superficie de 60 m2, actualmente ocupa un espacio de alrededor de 120 m2, lo cual muestra el rápido crecimiento de la empresa.

La empresa se encuentra constituida ante la Secretaria de Hacienda y Crédito Público, como persona física con actividad empresarial, bajo el régimen de intermedio contribuyente y sus datos son los siguientes:

Empresa: Fernando Covarrubias Jara
Centro de distribución y reparación autorizado Makita
R.F.C: COJF 630529 VCO

Domicilio: Paseo Lázaro Cárdenas # 1049
Uruapan, Michoacán
C.P: 60080

Teléfono: 01(4) 52 47024

Actividad: La empresa es distribuidora autorizada para la venta, reparación y comercialización de la marca Makita, con una línea de productos como son; taladros, esmeriladoras, cortadoras, lijadoras, y equipo industrial especializado, contando con un centro de servicio en el mismo lugar para brindar mantenimiento y cubrir garantías.

Organización de la empresa

La empresa Centro Makita de Uruapan, no posee un organigrama estructural que pueda identificar las áreas en las que se encuentra distribuida, por lo cual, se describirá textualmente como es el funcionamiento de la misma y de cada persona que labora dentro de la misma.

Gerente general o dueño: Su función es administrar el manejo del dinero, realizar las negociaciones de compra a los proveedores externos, manejo de pagos a proveedores, manejar el rol de salidas a ventas foráneas, la autorización de créditos o descuentos a clientes y contratación de personal. Su inventario de equipo lo maneja a través de un programa computacional de inventarios con el método de primeras entradas primeras salidas (PEPS), en el cual detecta el momento de hacer la compra de nuevos productos de acuerdo al mínimo estándar que establezca.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Secretaría: Manejo de depósitos bancarios, control de chequeras, captura de información concerniente a nuevos productos, atención a llamadas telefónicas, levanta pedidos de clientes foráneos.

Encargado de servicio y garantías: Brinda servicio a equipo industrial, además de dar mantenimiento a equipo que no pertenece a la marca de la empresa, pero del cual no desconoce su funcionamiento, captando más clientes para la empresa.

Vendedores foráneos (2 personas): Realizan ventas en todo el estado de Michoacán y parte de Jalisco, toman pedidos para la siguiente visita, realizan cobranza cuando existieran créditos otorgados a clientes, entregan lo recabado del día directamente al dueño de la empresa, preparan carga de camión para la siguiente salida, entregan listado de carga al dueño para saber qué productos llevan.

Empleados de piso (3 personas): Realizan ventas directas a clientes en la sala de atención, toda venta es registrada en un libro diseñado exclusivamente para el negocio, en donde también registran su nombre para obtener el porcentaje que se les dá por cada producto vendido. El dinero es entregado directamente al dueño para que lo ingrese a la caja.

La empresa no posee un departamento de recursos humanos, por lo que el registro ante el seguro social, las vacaciones, aguinaldos, los permisos y las contrataciones lo realiza directamente el dueño.

A continuación se muestra el formato aplicado así como las gráficas de resultados:

CUESTIONARIO PARA EMPLEADOS DE LA EMPRESA

OBJETIVO DEL CUESTIONARIO: Identificar la importancia de la evaluación del desempeño para el personal operativo de la empresa.

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente y conteste de acuerdo a lo que se le pide y subraye en dado caso la respuesta que usted considere adecuada.

1. Cual es su antigüedad en la empresa.

2. Cual es su puesto y actividades que realiza

3. Conoce usted la importancia de la capacitación para un puesto de trabajo.

Si

No

4. Ha recibido capacitación para desempeñar correctamente su trabajo.

Si

No

Por qué:

5. Conoce usted lo que es la evaluación del desempeño en su trabajo

Si

No

6. Siente que mejoraría si se le evaluara.

Si No

7. Le incomodarían estas evaluaciones.

Si No

8. Si se le evaluara cree usted que su desempeño mejore.

Si No

9. Qué áreas considera usted que deberían evaluársele de su trabajo.

10. Estaría usted dispuesto a emplearse más a fondo si su desempeño es bajo.

Si No

CUESTIONARIO PARA EL DUEÑO O GERENTE DE LA EMPRESA

OBJETIVO DEL CUESTIONARIO: *Proporcionar información que pueda orientar las necesidades de una evaluación para la productividad de la empresa y del personal.*

1.-¿Qué importancia tiene para usted evaluar el desempeño?

2.-¿Qué técnicas utiliza para evaluar el desempeño?

3.-¿Si no existen técnicas o métodos cómo evalúa a sus empleados?

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.-¿Los resultados que se obtienen son satisfactorios?

Si

No

¿Por qué?

5.-¿Qué uso da a los resultados de la evaluación?

6- ¿Ha empleado o llevado a cabo mejoras de desempeño?

Si

No

¿Por qué?

7-¿Cree usted que el funcionamiento de su empresa es bueno?

SI

NO

¿Por qué?

9- ¿Posee estándares que midan el desempeño?

SI

NO

¿Por qué?

3.3.3 Análisis e interpretación de resultados

PREGUNTA # 1

¿CUÁL ES LA ANTIGÜEDAD DE LOS EMPLEADOS EN LA EMPRESA?

La mayor antigüedad dentro de la empresa es de tres años y es del encargado de garantías y servicios a equipos de trabajo, dos años y medio de dos empleados de ventas foráneas, la secretaria tiene una antigüedad de 9 meses, tres empleados de piso con año y medio de labor.

Los encuestados hacen la aclaración que la empresa ha tenido una alta rotación de personal en los cinco años de existencia, comentando que es debido a que no se les instruye en el conocimiento de los productos que se manejan y por tal razón les cuesta trabajo incorporarse completamente a las actividades de trabajo y suelen desistir de seguir laborando para la entidad y renunciar

FUENTE: encuesta directa 2002

PREGUNTA # 2

¿CUÁL ES SU PUESTO Y QUÉ ACTIVIDADES REALIZA?

Secretaria: Manejo de depósitos bancarios, control de chequeras, captura de información concerniente a nuevos productos, atención a llamadas telefónicas, levanta pedidos de clientes foráneos.

Encargado de servicio y garantías: Brinda servicio a equipo industrial, además de dar mantenimiento a equipo que no pertenece a la marca de la empresa, pero del cual no desconoce su funcionamiento, captando más clientes para la empresa.

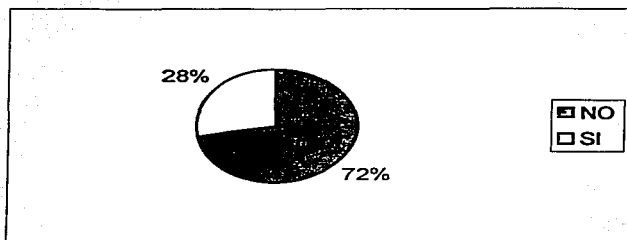
Vendedores foráneos (2 personas): Realizan ventas en todo el estado de Michoacán y parte de Jalisco, toman pedidos para la siguiente visita, realizan cobranza cuando existieran créditos otorgados a clientes, entregan lo recabado del día directamente al dueño de la empresa, preparan carga de camión para la siguiente salida, entregan listado de carga al dueño para saber qué productos llevan.

Empleados de piso (3 personas): Realizan ventas directas a clientes en la sala de atención, toda venta es registrada en un libro diseñado exclusivamente para el negocio, en donde también registran su nombre para obtener el porcentaje que se les dá por cada producto vendido. El dinero es entregado directamente al dueño para que lo ingrese a la caja.

FUENTE: Encuesta Directa 2002

GRÁFICA # 3

¿CONOCE USTED LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN PARA EL PUESTO DE TRABAJO?



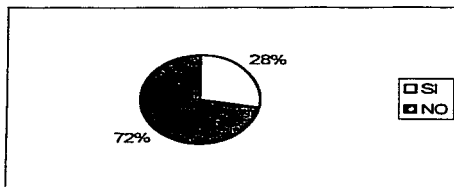
FUENTE: Encuesta Directa 2002

Un 72% contestó que desconocen la importancia de ser capacitados puesto que en la mayoría de los trabajos donde han laborado no habían desempeñado tareas las cuales incluyeran el componer equipo y su contacto con el público era mínimo, mientras que un 28% contestó que sí conocían la importancia de la capacitación puesto que han trabajado en negocios donde a la persona que ingresa se le capacita para acoplarse lo más pronto a la empresa

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GRÁFICA # 4

¿HA RECIBIDO CAPACITACIÓN PARA DESEMPEÑAR CORRECTAMENTE SU TRABAJO?

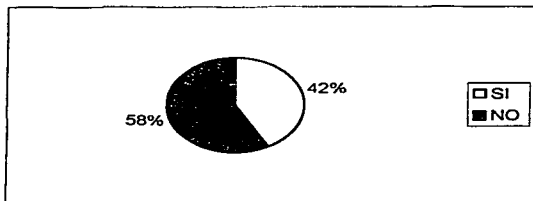


FUENTE: Encuesta Directa 2002

Como se aprecia en la gráfica los empleados que ingresan a esta empresa el 72% no se le otorga ningún tipo de capacitación para el puesto y su desarrollo en el conocimiento del equipo es negativo e improductivo para los fines de la institución, es bueno recordar que para que una institución logre sus objetivos debe de contar con un personal adecuado, y en especial que al momento de ingresar a sus actividades haya sido preparado con una buena capacitación al puesto.

GRÁFICA # 5

¿CONOCE USTED LO QUE ES LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN SU TRABAJO?

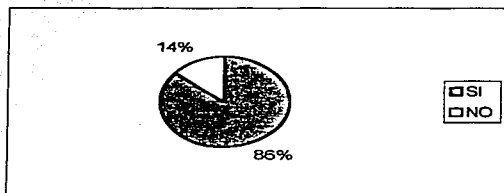


FUENTE: Encuesta Directa 2002

El 58% de la gráfica muestra que por consecuencia de la carencia de conocimientos en la evaluación del desempeño desconocen este concepto laboral mientras que el 42% sí conoce acerca de ella puesto que han trabajado con anterioridad en empresas que regularmente llevan a cabo evaluaciones para conocer el rendimiento del personal, sin embargo es alto el porcentaje de desconocimiento y esto pone en riesgo los fines de expansión en los que se encuentra la empresa.

GRÁFICA # 6

¿SIENTE QUE MEJORARÍA SI SE LE EVALUARA?

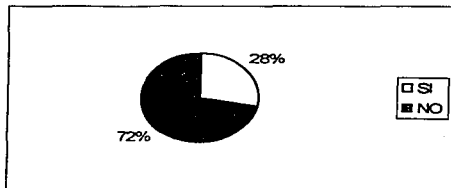


FUENTE: Encuesta Directa 2002

En la gráfica se observa que en un 86% sí mejoraría, esto es muestra de que existe la disposición por parte de la mayoría del personal por ser evaluados ya que ellos tienen el interés de sentirse más productivos con sus tareas, sin embargo; un 14% contestó con un no, puesto piensan que si son evaluados se crearía una incertidumbre de ser despedidos siendo que las evaluaciones son para detectar fallas de trabajo y crear mejoras.

GRÁFICA # 7

¿LE INCOMODARÍAN ESTAS EVALUACIONES?



FUENTE: Encuesta Directa 2002

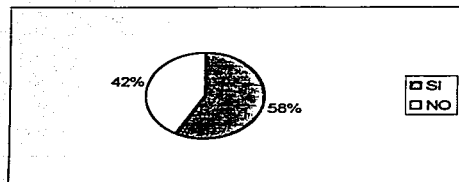
En un 72% no son incómodas las evaluaciones para los empleados; más bien, es de importancia para ellos el ser evaluado cuando sea necesario, puesto que es de interés para ellos el conocer su rendimiento con relación a las últimas evaluaciones que se les hicieran y también ellos mismos comparase.

Mientras que un 28%, dijeron que sí les serían incómodas, ya que se sentirían presionados en su trabajo sintiendo un riesgo por perderlo, siendo que las evaluaciones son con fines de detectar fallas de trabajo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GRÁFICA # 8

¿SI SE LE EVALUARA CREE USTED QUE SU DESEMPEÑO AUMENTE?



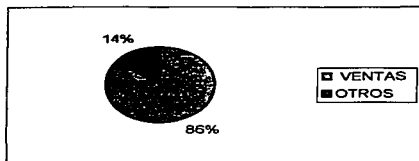
FUENTE: Encuesta Directa 2002

La gráfica da una respuesta concreta de un 58% de la necesidad de ser evaluado sin contratiempos, puesto que conocerían cuáles son sus fallas en el desarrollo de su trabajo, y entonces procurarían mejorarlas para contribuir a un buen funcionamiento de la empresa.

Mientras que un 42% contesta que no, tal vez porque son gente de nuevo ingreso y se puedan sentir presionados a ser evaluados y contestar mal por el poco tiempo que tienen trabajando.

GRÁFICA # 9

¿QUÉ AREAS CONSIDERA USTED QUE SE DEBERÍAN EVALUARSELE DE SU TRABAJO?



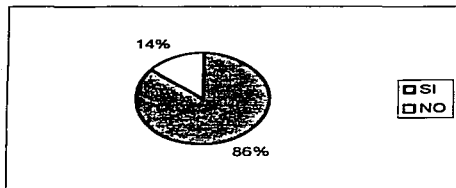
FUENTE: Encuesta Directa 2002

El 86% en la gráfica muestra que les gustaría ser evaluados especialmente cuando realizan sus ventas ya que salen en ocasiones a vender en el estado y el tipo de clientes que visitan suelen ser de carácter distinto en el trato con ellos, tanto de darles a conocer en detalle que el equipo que adquieren es de buena calidad, mientras que un 14% no se ubica para saber qué área le gustaría para ser evaluado, quizá porque es personal de nuevo ingreso.

Hay que considerar que para que el desempeño de los empleados se realice efectivamente, los dirigentes de la empresa deben estar comprometidos a dedicar tiempo, dinero, esfuerzo para el logro de sus metas atendiendo prioritariamente al personal con capacitación y evaluaciones constantes y las que sean las necesarias para el crecimiento.

GRÁFICA # 10

¿ESTARÍA USTED DISPUESTO A EMPLEARSE MÁS A FONDO SI SU DESEMPEÑO ES BAJO?



FUENTE: Encuesta Directa 2002

El 86% de la gráfica nos dice que los empleados se encuentran dispuestos en su mayoría a comprometerse a emplearse más a fondo según el resultado de su desempeño mientras que el 14% restante duda en comprometerse esto es tal vez a que son nuevos en la empresa y pueden tener algún temor de equivocarse en su trabajo, pero con el tiempo ellos mismos puedan pedir ser revisados con base en la confianza que vayan adquiriendo.

**RESPUESTAS OBTENIDAS SEGÚN LA ENCUESTA DIRECTA APLICADA AL
DUEÑO DE LA EMPRESA "CENTRO MAKITA"**

R 1. Para el dueño o gerente es de absoluta importancia el evaluar regularmente a su personal con el fin de tener datos suficientes para establecer estándares de rendimiento para cotejar a futuro con evaluaciones anteriores y también comparar con sus empleados directamente las fallas o avances obtenidos en un tiempo determinado.

R2. Por la falta de técnicas no es posible realizar evaluaciones contundentes que ayuden a lograr una funcionamiento eficaz en la empresa, siendo imprescindible poseer este tipo de información como base firme de futuros proyectos o modificaciones pertinentes acorde a los cambios empresariales en los mercados laborales.

R3. A falta de técnicas o métodos para evaluar, el jefe acepta la necesidad de implementar algún modelo de evaluación que pueda ser aplicado en poco tiempo, como parte inicial en la idea de una estructuración más formal de trabajo por parte de los empleados en el camino del funcionamiento y desarrollo de la empresa, esto debe ser visible y que ofrezca resultados exactos y benéficos.

R4. En sí los resultados son completamente insatisfactorios y nada benéficos para la institución, por lo tanto, es conveniente empezar cambios sustanciosos, como

primer paso es el buscar asesorías que orienten al dueño de cómo iniciar a evaluar al personal de manera sencilla e ir fortaleciendo estas evaluaciones con el tiempo.

Es recomendable buscar una asesoría que posea la experiencia suficiente para que proporcione apoyo necesario e instruya al dueño de cómo realizar las evaluaciones a futuro.

R5. La forma en que el jefe lleva a cabo mejoras es por medio de prestaciones y premios en especie para sus empleados, sin embargo esto no lleva a ninguna parte si se tiene el deseo de aumentar el desempeño real del personal que labora dentro de la entidad.

R6. En la respuesta del dueño y de acuerdo con sus ingresos que ha obtenido a través de los años, así como de las ventas y el crecimiento de la entidad, considera que esta no ha sido del todo buena, porque la empresa ha tenido una alta rotación de personal y esto ha sido un caso de repercusión en los ingresos y las ventas, ya que cada nuevo empleado que ingresa se le explica a grandes rasgos como funciona el negocio, entonces el desempeño del empleado se ve afectada y avanza lentamente, se aclaró que no es por salarios bajos estos salarios son buenos pero en sí los empleados no se comprometen a desarrollarse como es.

R7. La forma en que el jefe compara el funcionamiento de la entidad y los resultados obtenidos es con base en relación de las ventas mensuales, la cartera de

clientes y la cobranza del mes, ya que existen estados financieros que muestran los movimientos mensuales y los ingresos obtenidos.

Pero si se tiene el deseo de aumentar el funcionamiento de la empresa y el rendimiento real del personal que labora dentro de la entidad, el dueño debe comprometerse a implementar medidas que arrojen información efectiva en el desempeño del personal, para un crecimiento progresivo y seguro de la entidad.

8. La empresa no posee estándares de medición del desempeño específicos para cada empleado por lo que sólo puede basarse en sus ventas, su cobranza, su cuenta de clientes y no existen datos archivados de la productividad de cada empleado por lo cual es difícil tener información que pueda ser capaz de arrojar la información de cada individuo y su desempeño a través del tiempo, esto significa que es de importancia establecer un método que pueda llevar a cabo la evaluación del desempeño de los individuos que laboran dentro de la empresa.

Es notorio que para que la entidad pueda lograr un desempeño satisfactorio, los empleados deben estar comprometidos a realizar cambios en su forma de trabajo, ya que los resultados que arrojan los cuestionarios no son alentadores para que se de un buen nivel de desempeño por parte del personal y por consecuencia un buen salario.

CONCLUSIONES

La evolución dentro de los mercados internacionales, el crecimiento económico de un país, la búsqueda por obtener mejores formas de trabajo en la empresa, el desarrollo personal de un empleado, la obtención de resultados en corto tiempo y que estos resultados sean precisos para la entidad; son la muestra más clara de que todo ente empresarial debe seguir un patrón de trabajo, el cual marque la pauta en el conocimiento a fondo de las funciones que se realizan en la empresa, con el fin de tener información suficiente para conocer en detalle la dinámica de trabajo, y la responsabilidad de cada empleado así como la función de sus tareas.

La acción de que el empleado cumpla con sus obligaciones en tiempo; tiene su origen en la capacitación del mismo sujeto como primer paso a su integración, pero, consecutivamente debe existir un sistema de evaluación que será el que identifique si la persona está funcionando correctamente o si se está llevando a cabo alguna anomalía en el desarrollo de las funciones laborales que puedan crear improductividad después de haber sido capacitado e inducido para el puesto dentro de la empresa.

Debemos entender que la capacitación y evaluación son funciones que están aunadas a un mismo fin que es el de conocer el desempeño del personal, sin embargo; cada una desarrollan distintas técnicas de trabajo que sirven para obtener el candidato adecuado para el puesto, lo que quiere decir, que no existe la seguridad de que una persona que apruebe la selección, inducción y capacitación, pueda rendir con el paso del tiempo en su función, y para esto entra en acción la evaluación que

es la que se hará cargo de detectar las irregularidades que se hayan suscitado después de la capacitación. Así que es bueno prestar la atención necesaria a cada función tanto como un buen seguimiento con transcurso del tiempo.

Pero cómo se puede uno allegar de información que pueda ayudar a la entidad; para empezar, existen un innumerable listado de obras y libros que se han encargado de orientar a la empresa en la obtención de información y datos según sus necesidades, así como cada día es posible encontrar nuevos métodos o técnicas de información y apoyo para el empresario, la aparición de cursos enfocados a cada área de la empresa para el desarrollo de su personal son extensos, y regularmente van apareciendo con el tiempo nuevas formas de trabajo.

La empresa "Centro de distribución y reparación autorizado Makita"; que posee una inmensa variedad de artículos de trabajo así como una gama de maquinaria especializada y que posee un contacto directo con el cliente, es una entidad con potencial de crecimiento muy amplio ya que es bueno mencionar que es la número uno a nivel estado de Michoacán, en la comercialización de productos importados y nacionales de su giro.

El prestigio que ha ganado ha sido gracias a la perseverancia de su dirigente, su desarrollo y empeño, han sido indispensables para un crecimiento empresarial fructífero de la empresa.

Sin embargo la entidad posee grandes deficiencias laborales y estas son en cuanto a su personal de trabajo, que no tienen sistema o método alguno que les

verifique en sus funciones. Y como se observó en las gráficas es urgente adoptar un método de evaluación que sirva de base para una supervisión fundamentada en una buena aplicación y en un buen método.

En lo que respecta a la hipótesis:

Hipótesis: La identificación de un método de evaluación del desempeño acorde a las necesidades de la empresa, permitirá mejorar el desempeño del personal.

De acuerdo con los resultados obtenidos y mostrados en las gráficas, es prioritario e indispensable llevar a cabo en menor tiempo posible la instalación de un método de evaluación que pueda corregir las fallas que se han presentado en el pasado y que siguen vigentes dentro de la empresa.

De manera que sería conveniente llevar a cabo en cuanto sea posible la aplicación del método propuesto dentro de esta investigación, con el fin de iniciar cambios benéficos en un lapso de tiempo razonable, y que será estipulado por un asesor o lo que considere el dueño que a fin de cuentas es la persona más interesada en su aplicación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Así pues acorde a los resultados obtenidos el porcentaje de las necesidades para llevar a cabo una evaluación del desempeño tiene un alto resultado favorable para la aplicación de la misma, lo cual muestra que existe la disposición por parte de los empleados para ser evaluados con el interés de sentirse y ser más productivos, con el compromiso de emplearse a fondo si sus resultados de evaluación llegaran a

ser bajos, todo esto, para empezar a contribuir a un crecimiento laboral con bases fuertes y bien cimentadas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PROPUESTA DEL MÉTODO DE LOS INCIDENTES CRÍTICOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Metodología para llevar a cabo la evaluación del desempeño con el método de los incidentes críticos.

De acuerdo a lo descrito anteriormente el método de los incidentes críticos no exige planeamiento ni montaje, para no hacerlo complejo para el evaluador y evaluado, puede ser de la siguiente manera:

- Observar el comportamiento y tareas del empleado.
- Los incidentes críticos positivos son anotados al lado derecho del formulario de evaluación, mientras que los incidentes críticos negativos son anotados en el lado izquierdo.
- La tercera es la fase más importante: es de gran interés ya que el superior inmediato observa y anota conjuntamente con el empleado evaluado los hechos y cambios respectivos.

A través de la presentación que se hace de los métodos para evaluar el desempeño en la productividad así como de las ventajas y desventajas y características de cada uno; desde un punto de vista personal y después de hacer un análisis de los métodos, para el caso práctico de esta investigación se seleccionó el método de los incidentes críticos, ya que es un método preciso además de sencillo y práctico para el evaluador. Y el jefe tendrá bases a futuro o en un período determinado para conocer el desempeño del empleado y emprender medidas para corregir o comparar sus actividades de acuerdo a los resultados que se obtengan.

Propuesta según los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño con el método de los incidentes críticos

Si los resultados son negativos:

- Si son negativos, se abrir un expediente en el cual se anoten los datos del empleado y resultados obtenidos.
- Tener una plática con el empleado lo más pronto posible y conocer las fallas ocurridas.
- Pactar metas de mejora a lograr para comparar con la siguiente evaluación.
- Si reincide en la fallas con la siguiente evaluación buscar alternativas de solución próximas y ayudar al empleado a desarrollarse, menos el despido.
- Si el empleado no da lo esperado habrá lugar a una segunda plática sobre sus tareas, tanto de conocer los problemas que no le permiten desempeñarse.
- Si no existe algún problema personal que impida su rendimiento se tendrá que dar paso al despido, puesto que no existe el deseo de trabajar por parte del empleado, por tanto la empresa no es culpable de tal falta de responsabilidad.

Si los resultados son positivos:

- Si son positivos, tomar cuenta para un próximo puesto.
- Darle a conocer los resultados y las perspectivas próximas de ascenso.
- Si supera la siguiente evaluación incrementando aún más lo positivo, su puesto está asegurado.
- Si logra menos errores en comparación con la evaluación anterior será el candidato más seguro a ascender.



El llevar a cabo el método de los incidentes críticos para evaluar el desempeño de los empleados como lo más adecuado para obtener información cierta y práctica que nos lleva a un conocimiento de la situación real de la empresa con respecto a la atención y el desenvolvimiento del personal en sus funciones de trabajo, además de conocer que aspectos de su trabajo no son los adecuados y poder manejar esta información más de cerca creando como dice el párrafo de resultados negativos un expediente donde se registren sus resultados y que posteriormente se tenga pláticas con el empleado acerca de sus errores.

Esto con la idea firme de generar acuerdos a futuro en cuanto a su corrección de fallas y su comparación con evaluación.

La ventaja de que este método sea aplicado es que se podrá dar seguimiento a las fallas, los pactos a futuro la búsqueda de la mejor forma que el empleado pueda sentirse a gusto dentro de su trabajo de acuerdo a su verdadero perfil y encontrar la manera de que sea productivo en el área que finalmente se le haya asignado después de la evaluación.

Si en la evaluación los resultados que se obtuvieron fueron de un puntaje alto esto será muestra de que el trabajo del empleado se está haciendo correctamente y se verá reflejado en que los clientes vuelvan pronto.

El método de los incidentes críticos es uno de los métodos más adecuados para que la empresa centro Makita pueda llevarlo a cabo, ya que este método además de ser práctico en cuanto a su aplicación puede ser extendido aún más en cuanto a la cantidad de preguntas o simplemente cambiarlas si se considera necesario y si se llegaran a abrir más departamentos dentro de la empresa, porque se crearían áreas específicas de determinada línea de productos y los cuales habrán de requerir conocimientos especiales acerca de las características de éstos.

Debido a la practicidad de este método como ya se mencionó anteriormente puede ser llevado a cabo por el mismo dueño ya que el método le permite crear sus propias preguntas y que por su puesto que nadie conoce mejor en este caso la empresa como el mismo dueño.

BIBLIOGRAFÍA

- ARIAS, Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, 2ª Impresión, México, 1978.

_____ Administración de Recursos Humanos, Trillas, México
1994

-BAIN, David, Productividad, Mc Graw Hill, 1ª Reimpresión, México 1992.

-CHIAVENATO, Idalberto, Administración de recursos humanos, McGraw Hill, 1ª Edición, México 1992.

-GUERRERO, Arellano María Estrella, Tesis: "Las técnicas modernas de administración y su contribución para mejorar la productividad", Universidad Don Vasco, México D.F. 1987.

- KOONTZ, Harold, Administración, Cyril O Donnell, Heinz Wihrich, Mc Graw Hill, México 1985.

-MALDONADO, Ramirez Marta Cecilia, Tesis: "La supervisión como factor que influye en la productividad de las empresas", Universidad don Vasco, Uruapan Mayo 1995.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- MONTES, Barreto Ramón: "Como recompensar el desempeño ", en : Revista Administrare hoy , Año VI, no. 69, enero 2000, México.

-MÜNCH, Galindo Lourdes; Métodos y técnicas de investigación, Trillas, 2ª Edición, México 1998.

RODRÍGUEZ Valencia Joaquín, Administración Moderna de Personal, Editorial ECASA, México 1993

-WERTHER Jr, William. B. Administración de personal y recursos humanos, Mc Graw Hill, 4ª Edición, México 1996.

ANEXOS

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ANEXO 1

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

EVALUACION DE DESEMPEÑO

Funcionario: _____
 Cargo: _____
 Departamento: _____ Sección: _____
 Evaluador: _____ Fecha: ____/____/____

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

	No.	+	-		No.	+	-
Hace apenas lo que le manden	01			Tiene miedo de pedir ayuda	17		
Comportamiento imprevisible	02			Mantiene su archivo siempre en orden	18		
Acepta críticas constructivas	03			Ya presenta disminución de producción	19		
No produce cuando esta bajo presión	04			Es dinámico	20		
Cortés con terceros	05			Interrumpe constantemente el trabajo	21		
Duda al tomar decisiones	06			Nunca es influenciado	22		
Merece toda la confianza	07			Tiene buen potencial para ser desarrollado	23		
Tiene poca iniciativa	08			Nunca se toma desagradable	24		
Caprichoso en el trabajo	09			Nunca hace buenas sugerencias	25		
No tiene formación adecuada	10			Se nota que "le gusta lo que hace"	26		
Tiene buena apariencia personal	11			Tiene buena memoria	27		
En su trabajo se encuentran siempre errores	12			Le gusta reclamar	28		
Se expresa con dificultades	13			Tiene criterio y toma decisiones	29		
Conoce su trabajo	14			Es necesario llamarle la atención regularmente	30		
Es cuidadoso con las instalaciones de la empresa	15			Es rápido	31		
Aguenta siempre una recompensa	16			Es un poco hostil por naturaleza	32		

(CHIAVENATO, 1992:315)

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ANEXO 2
Método de selección forzosa donde los bloques están formados apenas por frases de significado positivo.

EVALUACION DE DESEMPEÑO

Funcionario: _____ Sección: _____
 Departamento: _____ Fecha: ____/____/____

Abajo usted encontrará frases combinadas. Señale con una X las dos frases que más definen el desempeño del empleado. Cada bloque deberá tener dos frases señaladas y dos en blanco.

	No.	+	-		No.	+	-
Conoce su trabajo	01			Es fácil de motivar	17		
Nunca es desagradable	02			Trata de profundizar sus conocimientos	18		
Hace apenas críticas constructivas	03			Es cuidadoso con las instalaciones de la empresa	19		
Se muestra interesado por los problemas de la empresa	04			Es muy dedicado	20		
Toma decisiones rápidamente	05			Tiene buenas reacciones con los clientes	21		
Considera su trabajo fácil	06			Raramente olvida lo que dice	22		
Tiene facilidades para comprender nuevas instrucciones	07			Perfectamente integrado en el grupo	23		
Económico para con la empresa	08			Interroga cuando hay necesidad	24		
Deja a las personas a voluntad	09			Es estimado por los compañeros	25		
Posee auto control	10			Acepta sugerencias	26		
Copia datos con exactitud	11			Sus actividades externas no afectan su desempeño	27		
Es simpático	12			Se preocupa por la productividad del sector	28		
Es capaz de oír críticas sin ofenderse	13			Es respetado	29		
Trata de estar siempre actualizada	14			Es disciplinado	30		
Tiene facilidad de expresión	15			Tiene buena apariencia	31		
Se interesa por lo problemas del sector	16			Es capaz de reemplazar a un compañero	32		

EVALUADOR EXAMINADOR FECHA/...../.....

(CHIAVENATO, 1992:315)

**TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN**

Anexo 3

Modelo de evaluación del desempeño mediante investigación de campo.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO-INVESTIGACION DE CAMPO			
Evaluado _____	Cargo _____		
Departamento _____	Evaluador _____		
Entrevistador _____	Fecha ____/____/____		
Análisis informal			
Evaluación inicial.			
	+	O.K.	-
	+ -		
Análisis suplementario			
Planeamiento			
Aconsejar		Candidato A promoción	
		Bloqueado	
Redactar		Limitado al Cargo actual	
Evaluador _____		Fecha ____/____/____	

(CHIAVENATO, 1992:327).

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Anexo 4

**Hoja de evaluación del desempeño
Por el método de los incidentes críticos.**

Factor de evaluación: DESEMPEÑO

Nombre del empleado: _____ Puesto: _____

Aspectos negativos

FECHA DE OCURRENCIA	ITEM	INCIDENTE CRITICO

Aspectos positivos

FECHA DE OCURRENCIA	ITEM	INCIDENTE CRITICO

Item:

- a) Trabajo lento
- b) Pierde tiempo en el periodo de trabajo.
- c) No inicia su tarea prontamente.
- d) No cumple con trabajos especiales pactados.
- e) Su nivel de calidad es inferior a lo esperado.
- f) Su disposición en mala por dejar trabajo pendiente, mal concluido.
- g) La calidad de su resultado es insuficiente a lo esperado.
- h) Su atención al cliente no es adecuada.
- i) No posee orden ni Responsabilidad en el manejo de su equipo.

Item:

- A. Trabaja rápidamente.
- B. Economiza tiempo en el expediente de trabajo.
- C. Inicia inmediatamente una nueva tarea, a pesar de tener otros trabajos en desarrollo.
- D. Cumple con tareas especiales y con resultados pactados.
- E. Mantiene un buen nivel de calidad en estas tareas.
- F. Tiene buena disposición para cumplir con estas tareas cuando le son encomendadas.
- G. La calidad de sus resultados corresponde a lo esperado en la empresa.
- H. La atención al cliente externo ó interno es adecuada.
- I. Hace buen uso de su equipo de trabajo.

(CHIAVENATO, 1992:327).

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Anexo 5

Evaluación por el método de comparación de los pares.

COMPARACION DE LOS EMPLEADOS	A	B	C	D
A y B		X		
A y D	X			
C y D			X	
A y C	X			
B y C		X		
B y D		X		

Puntuación	2	3	1	0
Clasificación	2	1	3	4

(CHIAVENATO, 1992:326).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Anexo 6

Escala de evaluación por ordenamiento.

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

(CHIAVENATO, 1992:327).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Anexo 7

Modelo del método de frases descriptivas.

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

(CHIAVENATO, 1992:327).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Anexo 8

Método de autoevaluación

Instrucciones

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

Nombre del empleado: _____ Departamento _____

Nombre del evaluador: _____ Fecha: _____

Valores

Señale aquí

(6.5) 1.- Se queda horas extras si se le pide _____

(4.0) 2.- Mantiene muy aseado su lugar de trabajo _____

(3.9) 3.- Suele ayudar a las personas que lo necesitan _____

(4.3) 4.- Planea sus acciones antes de iniciarlas _____

(0.2) 30.- Escucha consejos pero rara vez los sigue _____

100 Puntuación total =

(CHIAVENATO, 1992:318)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Anexo 9

Método de lista de verificación

Instrucciones para el evaluador

Sírvase indicar en la escala de puntuación su evaluación del desempeño del empleado.

Nombre del empleado: _____ Departamento _____

Nombre del evaluador: _____ Fecha: _____

	Inaceptable	Pobre	Aceptable	Bueno	Excelente
1.- Confiabilidad	_____	_____	_____	_____	_____
2.- Iniciativa	_____	_____	_____	_____	_____
3.- Rendimiento	_____	_____	_____	_____	_____
4.- Asistencia	_____	_____	_____	_____	_____
5.- Actitud	_____	_____	_____	_____	_____
6.- Cooperación	_____	_____	_____	_____	_____
7.- Compañerismo	_____	_____	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.- Calidad de trabajo	+	+	+	+	+
TOTALES	+	+	+	+	+
	_____	_____	_____	_____	_____

Puntuación Total =

(WERTHER, 242:1996)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN