



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, UNA PROPUESTA
COMO HERRAMIENTA PARA ESTABLECER UN PLAN DE
CAPACITACIÓN

REPORTE LABORAL
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:
MARIA TERESA RIVERA MONTIEL

DIRECTORA DEL REPORTE:
MTRA. ISaura ELENA LÓPEZ SEGURA



Ciudad Universitaria, D.F.

Octubre, 2011



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNAM. 230
2011

M -

TPs.



A mis padres, mi agradecimiento por la vida, a mi Mamá especialmente con mi admiración por su dedicación y su ejemplo, siempre estarán en mi memoria y en mi corazón.

Con todo mi amor a Moisés mi esposo, por su amor, su confianza, su apoyo incondicional durante tantos años de “coincidir” y porque siempre me impulsaste a concluir este trabajo.

Para mis hijos Mariana y Moisés, porque son un testimonio de que Dios tiene un plan para nosotros y ellos son fundamental motivo de mi vida.

Con un especial cariño a mis hermanos, porque sé que ahí están y estarán, en ese lazo de amor fraterno que no se rompe jamás.

Gracias a mis familiares y parientes que siempre han creído en mí y que muchas veces me han alentado a continuar, sobre todo en este trabajo.

A mis amigas y amigos en los que siempre he encontrado palabras de aliento, abrazos de cariño y sugerencias para seguir adelante sin ninguna conveniencia, simplemente compartir nuestra amistad.

A mi Directora de este reporte, Mtra. Isaura Elena López Segura, por su apoyo, su paciencia, interés y conocimientos vertidos en este trabajo.

A DIOS por las oportunidades que siempre me está dando.

I N D I C E

	PAGINA
RESÚMEN	1
La evaluación de Desempeño, una propuesta como Herramienta para establecer un plan de capacitación.	
INTRODUCCIÓN	3
CAPITULO I.	
CONTEXTO LABORAL	7
CAPITULO II	
Administración de los Recursos Humanos	13
Objetivos	16
Los Recursos Humanos	18
Subsistemas de recursos humanos.	20
CAPITULO III	
La Evaluación de Desempeño.	26
1. Antecedentes	26
2. Objetivos y Ventajas.	31
3. Quien debe realizar la evaluación	34
4. Métodos para la evaluación	36
5. Las entrevista de evaluación	45
6. Implicaciones del proceso de evaluación	46
CAPITULO IV	
Capacitación	48
1. Legislación y Normas	48
2. Definiciones y Funciones de la capacitación	51
3. El proceso de la capacitación	58
4. Detección de necesidades de capacitación	61
5. Rol del Psicólogo en la capacitación	65

CAPITULO V	
PROCEDIMIENTO	68
CAPITULO VI	
RESULTADOS	80
Graficas de Resultados	
CONCLUSIONES	120
REFERENCIAS	126
ANEXOS	129

RESÚMEN

LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, UNA PROPUESTA COMO HERRAMIENTA PARA ESTABLECER UN PLAN DE CAPACITACIÓN.

El problema que se expone surgió de la necesidad de realizar evaluaciones de desempeño en una empresa comercializadora de productos químicos, en la que nunca se había realizado una actividad a través de la cual se tuviera una herramienta para medir el desempeño del personal de supervisión y operativo, en donde tampoco se contaba con un plan de capacitación adecuado para el tipo de trabajo que se desarrollaba en esta empresa. Si bien es cierto que la administración había estado otorgado capacitación a sus empleados, ésta no había tenido mayor significado ya que no había sido a través de un método como la Detección de Necesidades de Capacitación, sino que discrecionalmente los gerentes o directores autorizaban la capacitación para cierto personal y contrario a lo esperado con ello se creaba malestar.

Por otra parte, la empresa y gerentes tampoco tenían bien definidos los objetivos de las funciones y actividades de los empleados, así como del logro de las metas y desarrollo profesional o laboral, ya que no contaban con descripciones de puestos, perfiles de puesto o manuales operativos; por lo que se desconocía hacia donde iba dirigido el personal, que posiciones o salarios podría aspirar y como se calificaría su desempeño dentro de la empresa, al no tener un proceso sistematizado para elaborar planes de capacitación para los empleado.

Estas situaciones daban lugar a un clima laboral muy adverso entre los empleados, generando conflictos de trabajo, de interacción y de la relación humana sobre todo entre jefe-empleado y entre los propios compañeros de trabajo, transformando al empleado en una persona pasiva que trataba de cumplir más bien con su horario que con su trabajo y con muy poca motivación para realizar mejor sus actividades.

Por lo que, el área de Recursos Humanos, después haber recibido estos comentarios y hacer las observaciones del caso, elaboró una propuesta de Evaluación de Desempeño básicamente dirigida al personal operativo, administrativo y de supervisión; planteando a la junta de directores la problemática observada y se concibe con esto un proyecto sistematizado, dado que entre otros usos administrativos, la evaluación de desempeño apoya el mejoramiento de las relaciones humanas, así como un aprovechamiento de las capacidades del empleado para desarrollar sus tareas, para definir un plan de capacitación adecuado a las necesidades de la empresa.

INTRODUCCIÓN

El presente reporte laboral tiene como objetivo demostrar que La Evaluación del Desempeño es una herramienta útil para establecer un plan de capacitación, conociendo las fortalezas y debilidades de los empleados para el desarrollo de sus actividades.

La necesidad de realizarla, fue aceptada por la Dirección General de la empresa, una vez que a través de las observaciones hechas, se concede que existe un ambiente de trabajo desagradable, y que a pesar de los beneficios que se tenían, se ponía de manifiesto que faltaba un plan estructurado y que correspondía a la Gerencia de Recursos Humanos implementar los instrumentos para detectar los posibles problemas que se presentaban con el personal.

Primeramente, Recursos Humanos, realizó con el ocupante de cada puesto, una descripción específica de sus actividades, utilizando una entrevista y cuestionario que permitía conocer el trabajo de cada empleado para tener claro cuáles eran sus responsabilidades, tareas y obligaciones específicas, mismas que después fueron presentadas a sus jefes inmediatos para su conocimiento, corrección y autorización de tareas. Esta descripción resultaba muy importante, porque era necesario tener una guía clara y concreta que permitiera conocer los aspectos que mediríamos con la evaluación de desempeño y con ese mismo objetivo que al jefe inmediato le quedara claro y estuviera de acuerdo en las labores que realizaba cada uno de sus subordinados.

La realización de este programa, se lleva cabo en todas las unidades de negocio de la empresa, en donde tiene personal operativo y de supervisión, con una duración de 480 horas las cuales fueron cubiertas en un periodo de seis meses, en su primera parte solamente por Recursos Humanos; y posteriormente 40 horas, cubiertas en el término de dos semanas, por los gerentes o jefes inmediatos.

La evaluación del desempeño de los empleados, se realizó en forma directa por sus jefes o supervisores inmediatos, lo cuales previamente recibieron instrucción y capacitación,

en donde primeramente se les dio a conocer el proyecto global, su objetivo, el instrumento mismo de evaluación de desempeño y el procedimiento para su aplicación, así como amplia explicación de cada uno de los factores que lo componían para que se tuvieran definiciones comunes y el mismo manejo de vocabulario para todos. También se cuidó de informar al personal de la realización de estas actividades, tanto de las descripciones de puestos como de la evaluación del desempeño, en las cuales se requería de una participación activa y se daban a conocer también los objetivos de estas tareas, así como el procedimiento que se desarrollaría en cada área y con cada individuo.

A partir de ese momento y partiendo solamente de la observación, se pudo apreciar un cambio de actitud de los empleados, así como recibir comentarios positivos durante la instrucción y capacitación a los supervisores, ya que en su mayoría los empleados esperaban resultados positivos en su relación y en su integración a la empresa, así como oportunidades entre las cuales se consideraban las de capacitación y desarrollo.

Una consecuencia que se identificó en los resultados, fue que los empleados evaluados tuvieron un conocimiento global de la empresa, así como asumir su responsabilidad dentro de ella, conocer a profundidad sus funciones y la importancia de lograr los objetivos de su trabajo y de mejora en sus metas de producción; la importancia de la relación jefe-empleado y del trabajo en equipo, incluso pequeños cambios en sus actividades y aceptación total de las mismas.

Para llevar a cabo la evaluación de desempeño, se diseñó un instrumento que permitió al evaluador tener elementos objetivos, fácilmente identificables, que pueden calificar el desempeño y que contempla aspectos como: productividad, calidad en su trabajo, responsabilidad, cooperación y espíritu de trabajo en equipo, iniciativa, presentación personal, conocimiento del trabajo y disciplina. Esos aspectos se consideraron básicos para señalar y analizar en forma conjunta el desempeño del empleado y encontrar las oportunidades de mejora, así como de recibir la retroalimentación necesaria en el intento de establecer y alcanzar los objetivos de la organización, tales como: capacitación y entrenamiento, adecuación del individuo al cargo, incentivos salariales, mejoramiento de las relaciones humanas entre los supervisores y subordinados, autoperfeccionamiento del empleado y desarrollo de los empleados, ya que la Evaluación de Desempeño es también

una sistemática apreciación del potencial de desarrollo del individuo en el cargo y es un medio a través del cual es posible localizar problemas de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa dentro de ella.

Desarrollar este proyecto fué de mucho beneficio para el área de recursos humanos, ya que se realizó un trabajo acorde a sus funciones y en donde se pueden poner en práctica teorías de la psicología que se relacionan directamente con esta clase de especialidades dentro de la empresa, de las cuales se hizo una revisión para realizar el presente reporte laboral, de la manera que a continuación se explica.

En el capítulo I se da a conocer el Contexto Laboral en el cual fue realizado el presente trabajo y la participación como psicólogo dentro del área de recursos humanos de la empresa

Para el capítulo II se realiza una revisión de la teoría general de la Administración de los Recursos Humanos como una profesión actual que se relaciona con las ciencias sociales en donde participa la psicología, en este caso específico su área del trabajo, los sistemas a los que tiene acceso y los factores que intervienen en este ámbito.

El capítulo III desarrolla propiamente el tema de la Evaluación de Desempeño, dando a conocer en qué consiste, cuales son los objetivos de la misma, su importancia dentro de las organizaciones y para las personas, así como los métodos utilizados para llevarla a cabo y, la participación del psicólogo en estas técnicas.

En el capítulo IV se habla sobre la Capacitación dentro de la empresa, la función que tiene ésta y su importancia, el proceso de la misma en donde se incluye la detección de necesidades de capacitación como parte de este y también el rol del psicólogo en ese aspecto desde su formación profesional.

En el capítulo V, se explica el procedimiento que se llevó a cabo, conociendo el tipo de personal a quien se dirige esta propuesta, los factores que se midieron en el desempeño y todo el proceso previo y posterior para este trabajo.

Finalmente, en el capítulo VI, se presentaran los resultados arrojados de la escala de calificación de la evaluación de desempeño, graficando los resultados obtenidos de cada uno de los empleados examinados y las conclusiones que se fueron obteniendo parcialmente y las finales de este reporte.

CAPITULO I

CONTEXTO LABORAL

Las actividades descritas en el presente reporte laboral, se realizaron en una empresa comercializadora de productos químicos básicos para la industria. La empresa contaba en ese momento con 105 empleados tanto operativos como ejecutivos, es de origen alemán y por las condiciones geográficas y a raíz del tratado de libre comercio, reporta directamente al corporativo de los Estados Unidos de Norteamérica, de donde depende los negocios de México, quién a su vez tiene tres oficinas de ventas y bodegas en el interior del país.

Su objetivo fundamental era ser proveedor del mercado nacional, comercializando productos químicos para diversas aplicaciones y usos. Debido a la variedad de productos, atiende a sus clientes a través de cuatro divisiones de ventas por el tipo de producto e industria y para los servicios en general existen dos divisiones corporativas del negocio, esta mismas divisiones están diseñadas de esta forma para todo el grupo; en el caso de México todas las divisiones deben reportar sus actividades, objetivos y metas alcanzadas al corporativo.

Los productos que se comercializan son todos de importación, por lo que es muy importante cumplir con la *política de calidad* de la empresa que dice *"siempre suministraremos productos y servicios de calidad a nuestros clientes internos y externos. Para cumplir esto, deberemos comprender todos los requerimientos de nuestro trabajo y desarrollarlos plenamente. La mejora continua es responsabilidad de todos los empleados"*. Asimismo la *misión* que la empresa tiene, es: *"ser líder mundial en la química de especialidades y otras, ser la referencia por innovación y crecimiento rentable, crear continuamente valor para nuestros clientes, nuestros accionistas y nuestros empleados, llegar a ser una auténtica compañía multinacional, actuar con ética y responsabilidad social y actuar de acuerdo con los principios de responsabilidad integral y*

sostenibilidad". Su visión: "Todos utilizamos un producto de la empresa cada día y en cualquier lugar". (Manual de Políticas de Calidad de la empresa, 2005).

El lugar que Recursos Humanos ocupaba dentro del organigrama de la compañía es el siguiente:

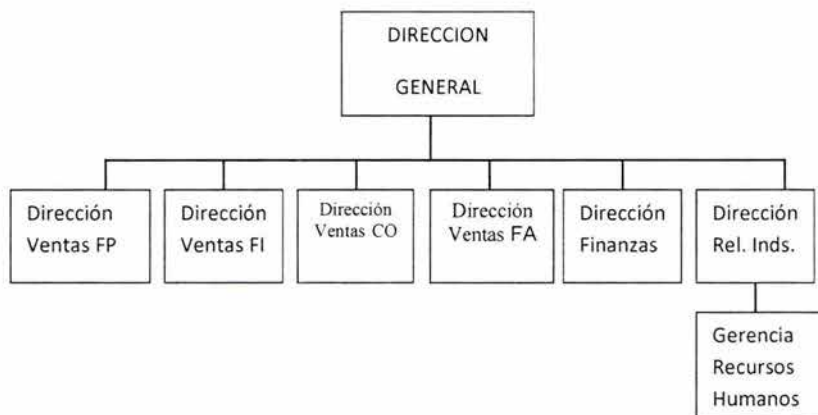


Figura No. 1.1. Se muestra el organigrama de las Direcciones de Divisiones de Ventas de la empresa y el lugar del área de Recursos Humanos.

La Gerencia de Recursos Humanos pertenece a la División de Relaciones Industriales y depende directamente de esta dirección, teniendo a su cargo, una sección de desarrollo de personal, una sección de nóminas, una sección de seguridad e higiene y una sección de asuntos laborales y corporativos.

Dentro de la sección de desarrollo de personal, trabajan el gerente del área y un asistente, el cual realiza las funciones de apoyo en general, ambas psicólogas de profesión. Las funciones que se tienen asignadas en esta área y sus objetivos, son entre otras el reclutamiento y selección de personal, capacitación de inducción a la empresa,

entrevistas de salida por renuncia o baja de personal, y se incluyeron como actividades de reciente asignación, detección de necesidades de capacitación y diseño de capacitación, la realización de descripciones de puestos y el análisis de la evaluación de desempeño, como parte del desarrollo de personal.

La gerencia de Recursos Humanos, debe reportar sus actividades al director de la división y responder a las necesidades de todas las direcciones de división de negocios así como a la dirección general en su caso, entregando información a estas otras áreas en el caso que así lo requieran de acuerdo a los procedimientos establecidos, por lo que debe existir mucha comunicación entre Recursos Humanos y todas las áreas de la empresa. **La filosofía de esta área es "Cooperar con responsabilidad y conocimiento con todas las áreas de la empresa a fin de que estas logren sus objetivos de negocios con personal calificado en un ambiente de trabajo seguro y adecuado".** (Manual de Procedimientos del área de Recursos Humanos de la empresa, 2005).

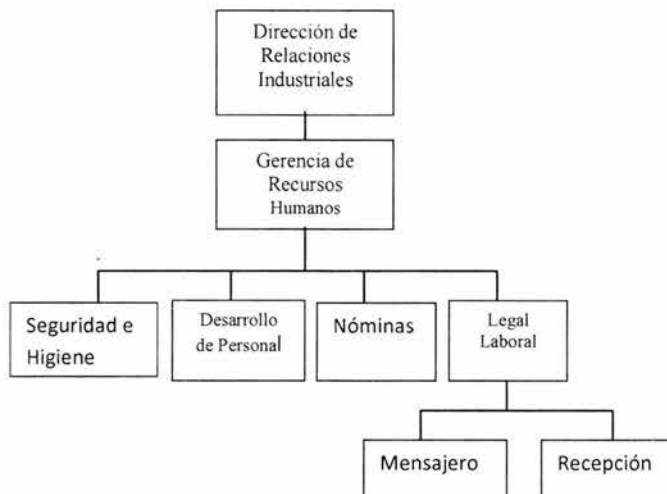


Figura No. 1.2. Organigrama del área de Recursos Humanos.

Funciones de los integrantes de la Gerencia de Recursos Humanos:

Gerente de Recursos Humanos, se encarga de implementar, coordinar y supervisar los procedimientos y tareas del área, en los aspectos de reclutamiento y selección de personal, inducción a la empresa, capacitación de personal, descripciones de puestos, perfiles de puesto, seguimiento y análisis de las evaluaciones de desempeño, participando operativamente en el logro de estas tareas, así como supervisar los trabajos de la nómina, de higiene y seguridad y se encarga directamente de los asuntos laborales, legales y corporativos. Las funciones de esta gerencia están a cargo de la psicóloga que realiza el presente reporte.

Asistente de Recursos Humanos, tiene la función de llevar a cabo el reclutamiento y selección de personal en su primera etapa, realizar la entrevista de salida o baja del trabajador, detección de necesidades de capacitación y en forma conjunta con el gerente de recursos humanos realizar el plan de capacitación, inventarios de recursos humanos y seguimiento a las evaluaciones de desempeño.

El Asistente de Nómina, elabora las nóminas de la empresa tanto de trabajadores como de ejecutivos, avisos ante el seguro social, cálculo de los impuestos y pagos locales y federales y llevar el control de los expedientes del personal así como de las incidencias de los mismos.

Asistente de Higiene y Seguridad, se ocupa de llevar a cabo los recorridos de seguridad por la empresa, detectando condiciones inseguras o equipos que puedan provocar daños, emergencias o incidentes, buscando resguardar la seguridad de los empleados, la empresa y sus bienes, reportando lo observado a la gerente de recursos humanos para buscar la solución adecuada.

Las evaluaciones de desempeño para el personal fueron un proyecto que se presentó a la Dirección General por parte de Recursos Humanos, ya que recientemente se había autorizado la creación y formación de un área de Desarrollo de Personal por que no había ningún precedente en cuanto a trabajos de esta naturaleza en la empresa y partiendo de las políticas de calidad, así como de la visión - misión que se nos había dado a conocer, estábamos seguros de la conveniencia de desarrollar tareas como esta en el aspecto de personal para el mejoramiento de la empresa y sus integrantes.

A este departamento los empleados se acercaban a realizar preguntas, comentarios o hacer observaciones sobre servicios, seguridad, incluso sobre problemas personales, fue a través de estas entrevistas no estructuradas, como se pudo observar que existía preocupación de los empleados por conocer como se realizaban calificaciones y porque algunos empleados eran sujetos de capacitación y otros no, o por qué los sueldos o las posiciones de puestos eran tan distintas entre unos y otros. También se obtuvo información verbal de que no existía conocimiento del puesto en sí, es decir, no tenían una descripción escrita y detallada de sus funciones y por lo tanto no sabían que esperaban sus jefes de ellos y cuales era los objetivos del puesto, del departamento o del área en general, además de que no se contaba con un plan de capacitación empresarial que permitiera a los empleados participar en cursos y tener capacitación para desarrollarse profesional y personalmente. Se hablaba también de mucha falta de comunicación entre el jefe y el empleado y no existía la vía adecuada entre ellos para un acercamiento que los llevara a conocer opiniones, sugerencias o incluso realizar preguntas relativas al trabajo o que estaban directamente relacionadas con las funciones del empleado y de que no se contaba con un sistema para detectar todo esto.

Partiendo de lo anterior, recursos humanos planteó las conveniencias de realizar la evaluación de desempeño, como un primer intento para determinar las fortalezas y debilidades del desempeño laboral de los trabajadores, a fin de tener una herramienta para establecer un programa de capacitación acorde a las necesidades de los trabajadores y la empresa, determinando descripciones de puesto, perfiles de puesto, y análisis de las evaluaciones, en la búsqueda de dar respuesta a las interrogantes de los trabajadores, pero principalmente para contar con un proceso sistematizado que a su vez

tenga continuidad y mejoramiento en el futuro, teniendo como inicio este proyecto que se desarrolló.

Ya que la Evaluación del Desempeño es un proceso sistematizado y uno de sus objetivos es detectar necesidades de capacitación y ambos como parte del sistema de Administración de Recursos Humanos, a continuación se desarrolla un capítulo sobre lo que algunos estudiosos del comportamiento humano en las organizaciones han dado a conocer, para ubicarnos en el contexto de este reporte, desde el punto de vista que nos ocupa profesionalmente y que nos ayuda a comprender mejor el objetivo de este trabajo.

CAPITULO II

ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Las empresas administran sus recursos los cuales son necesarios para funcionar, y se componen en: recursos materiales, financieros, administrativos y humanos, cada uno de ellos bajo ciertas especialidades de la administración. La Administración de Recursos Humanos se considera una profesión y una área de estudio relativamente nueva dentro de las organizaciones, directamente relacionada con las ciencias sociales; no todas las empresas cuentan con ella hoy día, sin embargo cada vez su importancia es mayor, ya que la Administración de Recursos Humanos (ARH) es en donde participan varias disciplinas e incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería en seguridad y medicina laboral entre otras.

La Administración de Recursos Humanos (ARH) utiliza técnicas para obtener y suministrar información, fundamentalmente para que a través de esta se puedan tomar decisiones, y aunque existe un marco legal en cuanto a lo que administrar personal se refiere, vale la pena apuntar que no existen leyes ni principios universales. La ARH es contingente, es decir, depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante, de la concepción que se tenga en la organización acerca del hombre y de su naturaleza y, sobre todo de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles. Además la ARH no constituye un fin en sí misma, sino un medio para alcanzar la eficacia y eficiencia de las organizaciones a través del trabajo de las personas, y para establecer condiciones favorables que les permitan conseguir los objetivos individuales, cuyas técnicas no son rígidas ni inmutables, sino altamente flexibles y adaptables, y sujetas a un desarrollo dinámico. (Chiavenato, 2000).

Es actividad de todos los gerentes de la organización, la administración de personas o de recursos humanos; y las organizaciones exitosas son aquellas que combinan la experiencia de los gerentes de línea con la destreza de los especialistas en Recursos Humanos, para desarrollar y utilizar el talento de los empleados hasta su máximo potencial. Los gerentes de Recursos Humanos por su parte, están asumiendo cada vez, un papel importante en la planeación administrativa y en la toma de decisiones al más alto nivel, tendencia que refleja la conciencia creciente entre los ejecutivos, de que la Administración de los Recursos Humanos puede hacer contribuciones importantes al éxito de una organización, prestando cada vez más atención a las necesidades personales de los participantes. (Bohlander, Snell y Sherman, 2001).

A fin de cumplir con su responsabilidad, el profesional de recursos humanos debe adquirir un conjunto de competencias para desarrollar sus funciones y destrezas y aunque trabaje en conjunto con los gerentes, sus responsabilidades son distintas; debe tener dominio sobre el negocio, es decir conocer a fondo el negocio de su organización, también dominio sobre los recursos humanos, entendiéndolo por esto ser el experto de la organización en ciencias del comportamiento; y por último dominio del cambio, en donde pueda administrar los procesos de cambio de modo que las actividades de recursos humanos se fusionen eficazmente con las necesidades administrativas de la organización. (Bohlander, Snell y Sherman, 2001).

De acuerdo con Chiavenato (2000), identificar factores internos derivados de las características de personalidad de los individuos, es tarea de la ARH, ya que hablar de personas en una empresa, lleva a señalar que su comportamiento es complejo y existe una diversidad de aspectos tales como: capacidad de aprendizaje, de motivación, de percepción del medio ambiente externo e interno; y que también debe identificar los factores externos o ambientales derivados de las características empresariales, como son: sus políticas, sus valores corporativos, sistemas de recompensas y castigos, programas de capacitación, cambios tecnológicos en la empresa y otros que determinan la conducta del individuo en la organización y, a través de la observación, recabar datos, analizarlos y aportar información a la organización.

Estudiar el Comportamiento Humano en las Organizaciones, es de mucha ayuda para la Administración de Recursos Humanos (ARH) en las empresas; que de manera práctica es la que busca explicar el comportamiento de los empleados, para facilitar la comprensión de las reglas con las cuales la gente interactúa, dando cuenta de relaciones interpersonales, encuentra las explicaciones del porque al intervenir una o más variables provoca cambios en los trabajadores, no solamente desde el ámbito laboral, sino también el personal, de actitudes y en lo social. Debe señalarse que, las personas son portadoras de características de personalidad, expectativas, objetivos individuales, historia particular y que en su comportamiento se presentan diversas características, que Chiavenato (2000) resume en:

1. *El hombre está orientado hacia la actividad.* El comportamiento de las personas se orienta hacia la satisfacción de sus necesidades y el logro de sus objetivos y aspiraciones. Por esto reacciona y responde frente a su ambiente, bien sea en el trabajo o fuera de él.

2. *El hombre es social.* Participar en organizaciones es muy importante en la vida de las personas, ya que ello las lleva a desarrollarse en compañía de otras, en grupos o en organizaciones, en los cuales buscan mantener su identidad y su bienestar psicológicos.

3. *El hombre tiene necesidades diversas.* Los seres humanos se encuentran motivados por una gran variedad de necesidades. Un factor puede motivar un comportamiento hoy y sin embargo puede no tener la fuerza para hacerlo al día siguiente.

4. *El hombre percibe y evalúa.* Por su experiencia selecciona datos de los diversos aspectos del ambiente, los evalúa en función de sus propias experiencias y en función de lo que está experimentando de acuerdo con sus propias necesidades y valores.

5. *El hombre piensa y elige.* El comportamiento humano es activo. Se enfrenta diversos estímulos para alcanzar sus objetivos personales.

6. *El hombre posee capacidad limitada de respuesta.* Su capacidad de respuesta está en función de sus aptitudes (innatas) y del aprendizaje (adquisición) para actuar de acuerdo con lo que pretende o ambiciona.

En este sentido, la psicología aporta elementos para el cambio en las personas en relación a su entorno, ayuda al profesional de esta área a lograr resultados, a que aproveche las oportunidades, a que se midan los resultados, se comparen, se introduzcan cambios, con un solo objetivo y en un solo sentido, siendo el psicólogo el responsable de realizarlos, auxiliando en muchos casos al gerente con esa responsabilidad para la que no esté probablemente preparado y que le requiera distraer su atención. Enfatizando este aspecto, se postula que cada vez y en aumento, que la Psicología está asumiendo un papel cada vez más importante dentro de las organizaciones, debido a que siendo una ciencia que estudia el comportamiento de las personas, aporta las herramientas para que especialistas diseñen instrumentos de medición que hagan uniformes los criterios de la organización, prepara al psicólogo para integrar equipos de trabajo, para que busque explicaciones sobre determinadas conductas o problemas; actuando como un agente de cambio dentro de la organización que facilite aceptar o en su caso modificar la forma en cómo el trabajador percibe, piensa y actúa en relación con su entorno, para posibilitar el logro de resultados. El psicólogo, dentro de la Administración de Recursos Humanos, participa activamente en la planeación administrativa y en la toma de decisiones, no solo para conseguir a las personas idóneas para ocupar los puestos en las organizaciones sino también para desarrollarlas, por lo cual debe tener muy claros los objetivos de su función.

1. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas y capacidades de promover el desempeño eficiente del personal, en la medida en que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella a alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. (Chiavenato, 2000).

El mismo autor plantea que administrar Recursos Humanos va más allá del hecho de estudiar a las personas como tales, lo ideal es administrar con las personas, buscando mantenerlas en la organización para que trabajen y den el máximo de sí mismas con actitudes positivas y a querer permanecer en la empresa, por tales razones los objetivos principales que se proponen de la Administración de Recursos Humanos son:

- 1.1. Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- 1.2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales.
- 1.3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

Estos objetivos plantean e implican algunas dificultades ya que administrar Recursos Humanos no es lo mismo que administrar cualquier otro recursos de la empresa, porque los patrones de desempeño y calidad de los recursos humanos son muy complejos y no solamente pertenecen al área de administración de recursos humanos, sino que están distribuidos por áreas o departamentos bajo la autoridad de jefes o gerentes, por lo tanto, cada jefe inmediato es responsable de sus subordinados.

Considerando también lo anterior, Chiavenato (2000), nos señala que algunas de las dificultades que más frecuentemente se presentan en la Administración de Recursos Humanos son:

- a) Esta área cumple una función de asesoría cuya actividad fundamental consiste en planear, prestar servicios especializados, recomendar y controlar; teniendo que ver con medios y no con fines.
- b) Opera en ambientes que no han sido creados directamente por ella y sobre los que ha tenido muy poco control, por lo cual estará destinada a adaptarse.
- c) No siempre recibe el apoyo de la alta dirección, sino que se transfiere a otras áreas que adquieren mayor prioridad e importancia, y no siempre ocupa dentro del organigrama una posición importante o con línea directa hacia la dirección, por lo cual las decisiones que puede emitir siempre serán sometidas a juicios de otros departamentos o secciones; pero sobre todo y lo más importante es que,
- d) Maneja recursos vivos, extremadamente complejos, diversificados y variables: las personas; recursos que vienen del ambiente externo hacia el interior de la organización, crecen, se desarrollan, cambian de actividad, de posición y de valor.

Derivado de los aspectos anteriores, es importante entonces hablar sobre las personas en las empresas, como los Recursos Humanos que representan el factor fundamental para la eficacia de la empresa, y su reciprocidad e interacción con las organizaciones.

2. Los Recursos Humanos

Los recursos humanos o como se ha dado llamar actualmente a estos “capital humano”, “capital intelectual”, son los considerados de mayor importancia en las organizaciones y el estudio para conocer las aspiraciones de las personas, valores, actitudes, personalidad, motivaciones y objetivos individuales, es un aspecto de la interacción psicológica entre los empleados y las organizaciones, ya que la empresa es responsable de proporcionar ciertas cosas para el trabajador como son: remuneración, seguridad, status, capacitación, etc., y a su vez el empleado responde trabajando y desempeñando

sus tareas y esperando que a través de la empresa alcance sus objetivos individuales de desarrollo de habilidades, capacidades y autorrealización. (Chiavenato, 2000).

Se afirma consecuentemente, que los recursos humanos no pueden ser propiedad de la organización y las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias, no por el hecho de existir un contrato de trabajo, la empresa va a contar con el mejor desempeño de sus miembros, por el contrario, solamente contará con ello si sus integrantes perciben que esa actividad va a ser provechosa de alguna forma. Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, el potencial y la motivación son intangibles, solamente se manifiestan a través de la conducta de las personas en las organizaciones y de métodos que la organización implementa para hacerse llegar de información sobre los recursos humanos, seleccionarlos, evaluarlos, capacitarlos, buscar beneficios y motivarlos entre otros.

Entonces, se debe tomar en cuenta que el esfuerzo de cada individuo para desempeñar su trabajo, está por una parte, en función del valor de las recompensas ofrecidas y que reciben un trato equitativo, otra, de sus propias capacidades y habilidades y por último de su percepción individual del papel que debe desempeñar en la organización. Para muchos empleados su trabajo es una fuente importante de identidad personal, la satisfacción y la autorrealización de los empleados está directamente relacionada con ser mayormente productivos, encontrando que los empleados deben tener un interés en su propio trabajo y que responden cuando la organización presta atención a sus necesidades personales y su situación laboral. (Ivancevich, 2005).

Hablando sobre estos aspectos, las organizaciones no deben olvidar la parte de la motivación que es fundamental en el desarrollo de los recursos humanos, en donde convergen diversos aspectos a considerarse y que nos remiten a la *Teoría* de los dos Factores de Herzberg (The Motivation to Work, 1959, citada en Chiavenato, 2000), quien basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo; se observa que la motivación de las personas depende de dos factores: Factores Higiénicos y Factores Motivacionales.

Factores Higiénicos. Llamados así porque están destinados a evitar fuentes de insatisfacción y son los usualmente usados por las organizaciones para lograr la motivación del empleado, siendo las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; implica las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre los directivos y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc.

Factores Motivacionales. Estos tienen que ver con el contenido del cargo en sí, las tareas y los deberes; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales, y en ellos se encuentran aspectos como: delegación de la responsabilidad, libertad de decidir cómo realizar un trabajo, ascensos, utilización plena de las habilidades personales, formulación de objetivos, evaluación de los objetivos, enriquecimiento del cargo.

Dentro de este último factor la capacitación se ha considerado un aspecto importante como motivador para el empleado en el enriquecimiento de su cargo y la utilización de sus habilidades personales.

Retomando lo mencionado, el papel del psicólogo en el área de Recursos Humanos debe considerar los planteamientos anteriores, invertir tiempo y energía en las personas, ya que tiene su función primordialmente está enfocada a ellos y es el responsable de contar con una planeación atenta en los factores expuestos para incrementar mejoras de personal, contando con políticas y procedimientos claros y definidos para la Administración de Recursos Humanos, teniendo esta subsistemas independientes.

3. Subsistemas de Recursos Humanos

Los factores a observarse y desarrollar por parte de la ARH, son múltiples y estos pueden variar de una empresa a otra, por lo que es muy útil, contar con subsistemas interdependientes entre sí, que cumplan con sus propias funciones y políticas y que

servan de apoyo al gerente de recursos humanos para realizar su labor y cumplir con el objetivo de su puesto y de la organización, sin que esto represente que alcanzar los objetivos en las líneas de producción sea responsabilidad de recursos humanos, ya que esto corresponde al gerente de operación directamente. A este respecto diversos autores (Bohlander, Snell y Sherman, 2001); (Siliceo, 2001); (Chiavenato, 2000); (Ivancevich, 2005); (Furnham, 2002), plantean de una u otra forma los mismos subsistemas y nos dicen que constituyen un proceso mediante el cual los recursos humanos se manejan en la organización y son:

A) Alimentación de Recursos Humanos. Se refiere a la planeación de los recursos humanos, la investigación de mercado de la mano de obra, reclutamiento y selección de personal, básicamente en esta área se cumplen con los objetivos de la organización utilizando algunos métodos para conocer a los individuos, sus conocimientos, capacidades a través de políticas, como:

- 1) Donde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro y fuera de la organización), cómo y en qué condiciones reclutar, técnicas de reclutamiento preferidas por la organización para entrar en el mercado de recursos humanos que la organización requiera.
- 2) Criterios de selección de recursos humanos y patrones de calidad para la admisión, en cuanto se refiere a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y capacidad de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos que exista en la organización; y
- 3) cómo integrar con rapidez y eficacia a los nuevos miembros en el ambiente interno de la organización.

B) Aplicación de Recursos Humanos. Este implica análisis y descripción de puestos, integración o inducción a los puestos, evaluación del desempeño, movimientos de personal (ascensos) o mejoras horizontales, en donde se pueden aplicar las siguientes políticas:

- 1) Cómo determinar los requisitos básicos de la fuerza de trabajo, intelectuales, físicos, etc., para el desempeño de las tareas y atribuciones del conjunto de cargos de la organización.
- 2) Considerar aspectos de planeación, distribución y traslado interno de los recursos humanos, considerando la posición inicial y el plan de carrera, definiendo las alternativas de posibles oportunidades futuras dentro de la organización.
- 3) Utilizar los criterios de evaluación de la calidad y de la adecuación de los recursos humanos mediante la evaluación del desempeño.

C) Mantenimiento de Recursos Humanos. Comprende aspectos como remuneraciones, es decir la administración de salarios, planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros, controles de personal y relaciones laborales; para lo cual se siguen políticas de:

- 1) Criterios de remuneración directa de los empleados, teniendo en cuenta la evaluación del puesto y los salarios en el mercado de trabajo, y la posición de la organización frente a estas dos variables.
- 2) Consideraciones de remuneraciones indirectas de los empleados, teniendo en cuenta los programas de beneficios sociales más adecuados a las necesidades

existentes en los cargos de la organización y considerando la posición de la organización frente a la actividad del mercado de trabajo.

- 3) Cómo mantener motivada a la fuerza de trabajo, con la moral en alto, participativa y productiva dentro del clima organizacional adecuado.
- 4) Cumplimiento de normas de higiene y seguridad relativos a las condiciones físicas ambientales, que incluyen el desempeño de tarea y atribuciones en el conjunto de puestos de la organización.
- 5) Mantener buenas relaciones con sindicatos y representantes del personal.

D) Desarrollo de Recursos Humanos. En ésta área básicamente se incluye la Capacitación y los Planes de Desarrollo de Personal, como su nombre lo indica, siguiendo para estos fines las siguientes políticas:

- 1) Diagnóstico y programación de preparación y rotación constante de la empleados para el desempeño de las tareas y atribuciones dentro de la organización.
- 2) Establecer criterios de desarrollo de recursos humanos a mediano y largo plazo, revisando la realización continua del potencial humano en posiciones gradualmente elevadas en la organización.
- 3) Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros.

Dentro de este factor la capacitación se ha considerado un aspecto importante como motivador para el empleado en el enriquecimiento de su cargo y la utilización de sus habilidades personales considerándose como uno de los medios más viables para aumentar las posibilidades de empleo, mejorar los niveles de vida y en suma, la productividad de los trabajadores.

E) Control de Recursos Humanos. Refiriéndose fundamentalmente a la parte que abarca bases de datos, sistemas de información de recursos humanos, recopilación y manejo de datos, estadísticas, registros, informes, gráficas y auditorías de recursos humanos, para ello considerar las políticas de:

- 1) Mantener una base de datos capaz de suministrar la información necesaria para realizar los análisis cuantitativos y cualitativos de la fuerza de trabajo disponible en la organización.

- 2) Establecer y mantener auditoría permanente en la aplicación y la adecuación de las políticas y de los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

De acuerdo con estos subsistemas de la administración de recursos humanos expuestos en los párrafos anteriores y a partir de la aplicación de las políticas mencionadas, o guías de acción, pueden definirse los procedimientos que se implantarán en la organización para cada caso y cuáles son las acciones predeterminadas para orientar el desempeño de las operaciones y actividades del área, constituyendo un plan permanente que ayuda a que las personas se apeguen a normas en la ejecución de sus tareas en la organización.

Para fines de este reporte se desarrollarán dos de los subsistemas; el de aplicación de recursos humanos en la parte de Evaluación del Desempeño, y el desarrollo en la parte que corresponde a la Capacitación, que son las áreas en donde recaen estas actividades dentro de lo que la Administración de Recursos Humanos propone como procesos de la

organización y que en los siguientes capítulos se realizará una revisión sobre las teorías al respecto de cada uno.

CAPITULO III

LA EVALUACION DE DESEMPEÑO

1. Antecedentes de la Evaluación de Desempeño

El trabajo ha sido evaluado desde que un hombre dio empleo a otro, aunque fue desde un punto de vista informal y poco sistemático apoyándose sobre todo en el sentido común, el cual aunque en muchos casos es sólido y trata de ofrecer explicaciones de los hechos y conductas, puede también pasar por alto ciertas reglas y dejar de considerar aspectos que constituyen la realidad de una situación, por lo que se puede decir que la Evaluación del Desempeño es un proceso que se ha venido utilizando como un hecho cotidiano en el mundo del trabajo. (Chiavenato, 2000).

Los sistemas formales de evaluación de desempeño se practicaban ya en el siglo XVI en donde San Ignacio de Loyola utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y, principalmente del potencial de cada uno de sus Jesuitas. El sistema consistía en autocalificaciones hechas por los miembros de la orden, informes de cada supervisor acerca de las actividades de sus subordinados e informes especiales hechos acerca de su propio desempeño o del de sus compañeros.

En 1842 el Congreso de los Estados Unidos, aprobó una ley que obligaba a los funcionarios del Servicio Público Federal a hacer un informe anual, en el que se señalaba si cada uno de los subordinados había sido aprovechado correctamente, y determinar la destitución de unos para permitir la admisión de otros con lo cual se conduciría a mejorar el desempeño.

En 1918, la General Motors disponía de un sistema de evaluación formal para sus ejecutivos. No obstante, solo después de la Segunda Guerra Mundial los sistemas de evaluación del desempeño tuvieron amplia divulgación entre las empresas.

A partir de estos inicios, dichos programas de evaluación de desempeño se extendieron a las organizaciones grandes y pequeñas en los sectores público y privado. Los defensores consideran estos programas de recursos humanos como uno de los medios más lógicos para evaluar, desarrollar y por lo tanto, emplear con eficacia el conocimiento y las capacidades de los empleados. (Bohlander, Snell y Sherman, 2001).

Con el paso del tiempo, el énfasis de las organizaciones se han inclinado hacia las personas y se ha conceptualizado de manera consciente que la eficiencia de las empresas está en relación con el aspecto humano y con ello surgen la aparición de técnicas administrativas capaces para crear un efectivo mejoramiento del desempeño humano dentro de la organización, con lo que se estudia el propio comportamiento corporativo (Chiavenato, 2000).

Asimismo sostiene que las nuevas teorías administrativas y numerosos estudios e investigaciones, con enfoques sobre los aspectos del comportamiento humano dentro de las organizaciones, han revelado que existen determinadas aspiraciones que condicionan el comportamiento humano dinamizador de los demás recursos organizacionales y que son en general:

1. Deseo de sentirse necesario e importante para la organización
2. Deseo de sentir el interés del jefe por su éxito o bienestar
3. Deseo de recibir reconocimiento y aprobación por lo que se hace, cuando tiene éxito y cuando produce provecho a la organización.
4. Deseo de recibir consideración y respeto por medio de un tratamiento capaz de mantener su amor propio y su auto-apreciación.

5. Deseo de participar y de sentirse integrado dentro de un ambiente de relaciones humanas compatibles.
6. Deseo de sentirse comprendido por sus superiores en cuanto a los problemas personales que lo afectan y que pueden condicionar su pensamiento y acción.
7. Percepción de posibilidades claras de permanencia, progreso y futuro dentro de la organización; y
8. Visualización de los objetivos organizacionales capaces de hacerlo sentirse orgulloso de ser miembro de la organización.

Entonces, partimos primeramente de definir que entendemos como Evaluación: Una forma especial de estimar o juzgar el valor, de un tema, las cualidades o el status de algún objeto o persona, como un todo o en sus partes y componentes una vez que ha concluido un proceso de observación, lectura o participación de un hecho, trabajo o conducta. Al procedimiento para evaluar al personal se le conoce comúnmente dentro de las prácticas administrativas de las organizaciones como "Evaluación del Desempeño", el cual debe contener cierta cantidad de información respecto de los empleados y su desempeño en el trabajo una vez realizado este. (Chiavenato, 2000).

Varios autores han definido este concepto y se cuenta con muy valiosas explicaciones al respecto, todas considerando empresa-individuo como parte muy importante de la organización y nos hablan de la tarea de llevar a cabo la evaluación de desempeño como una práctica confiable y útil para ambos.

Arias (1999), afirma que la Evaluación del Desempeño, tiene que ver con la valoración que se hace de la actuación de las personas en un campo muy específico: su puesto de trabajo; y señala que esta evaluación se refiere a una serie de factores o características que apuntan directamente hacia la productividad y la calidad en el cumplimiento del puesto, dentro de estas características se distinguen entre otras: criterio, iniciativa, previsión, cantidad y calidad del trabajo, responsabilidad, entusiasmo, conocimientos, sentido de colaboración".

Bohlander, Snell y Sherman (2001, p.312) , sostienen *"...que la Evaluación del Desempeño son una de las herramientas más útiles de que dispone una organización para mantener y aumentar la productividad, así como para facilitar el avance hacia las metas estratégicas..., en donde todos los gerentes vigilan la forma de trabajar de los empleados y evalúan el modo en que esto se ajusta las necesidades de la organización. Se dan idea del valor relativo de los empleados para la organización y buscan maximizar la contribución de cada persona"*.

Chiavenato (2000), dice que la Evaluación del Desempeño es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo y que además constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

Tiffin, (1976) define la Evaluación del Desempeño laboral como la valoración sistemática de la capacidad de un empleado hecha por su supervisor, o por alguna otra persona debidamente acreditada que conozca la perfección del trabajo en cuestión".

Heneman y Schaw (1987) señalan que la Evaluación del Desempeño consiste en la observación y evaluación del comportamiento de trabajo del empleado o de los resultados de ese comportamiento por alguien, por lo general, el supervisor del empleado.

Goad (1992) dice que la Evaluación del Desempeño es el proceso para determinar lo bien o mal que un empleado está llevando a cabo la tarea que se le asignó, implica medición tanto objetiva como subjetiva de diversos elementos a través de formatos que se llenan y forman parte del expediente permanente de cada empleado, por tal razón deben considerarse las implicaciones que estas tengan para cada empleado.

Werther (1994) menciona, que la Evaluación del Desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado; la mayor parte de los empleados procuran obtener retroalimentación respecto a la manera en que cumple con sus

actividades y los directivos o quienes tienen a cargo la organización tienen que evaluar el desempeño para decidir las acciones que han de tomar.

Muchinsky (2007), define que la Evaluación del Desempeño es el proceso de identificación de criterios o estándares para determinar qué tan bien están desempeñando los empleados su trabajo

Sin embargo, Grados (1999), afirma que uno de los primeros problemas con se tropieza la Evaluación de Desempeño es el de la terminología, pues este nombre varía de una organización a otras, según el uso que se le dé y los objetivos particulares que se persigan en cada caso. La evaluación de los individuos que desempeñan los diferentes puestos existentes dentro de la organización puede hacerse mediante enfoques igualmente diferentes, que reciben denominaciones tales como "evaluación del desempeño", "evaluación del mérito", "evaluación de los empleados", "informe del progreso", "evaluación de la eficiencia funcional", "calificación de la actuación", "registro de ejecución", "apreciación del empleado", "reporte del desarrollo", "programa de evaluación de recursos humanos".

Tomando en consideración a los diversos autores, respecto de este tema, para el objeto de este reporte utilizaremos el término de "***Evaluación del Desempeño***", definiéndolo como la valoración realizada a los empleados por su jefe inmediato o quien conozca completamente su trabajo, sobre su actuación en diversos factores predeterminados, que brindará información sobre su rendimiento dentro del puesto y el grado de cumplimiento en su trabajo, así como sus fortalezas y debilidades para desempeñar el puesto. También aportará información sobre el conocimiento de los objetivos y metas organizacionales y su correspondencia con ellos, como punto de retroalimentación para el desarrollo de sus actividades.

2. Objetivos y Ventajas de la Evaluación del Desempeño:

La evaluación del desempeño ofrece múltiples ventajas y beneficios, ya que es un medio a través del cual es posible localizar problemas y según estos sean, poder identificarlos y ayudar a determinar la falta de desarrollo de una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización, así como a establecerla a partir de la información recibida.

Chiavenato (2000), señala que la evaluación de desempeño no puede reducirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento funcional del subordinado, es necesario ir a un nivel de mayor profundidad, ubicar causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Sí debe modificarse el desempeño, el mayor interesado debe ser el evaluado, y debe no solo adquirir conocimiento del cambio planeado, sino también saber por qué y cómo este deberá hacerse, en pocas palabras debe recibir la retroalimentación adecuada y reducir disonancias con respecto a su actuación en la organización.

Para la organización, la evaluación del desempeño comprende los siguientes objetivos fundamentales:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa.
3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta los objetivos empresariales y los individuales.

Para el jefe departamental, con la evaluación del desempeño a sus subordinados se contemplan los objetivos siguientes:

1. Buscar mejorar el desempeño de los subordinados
2. Justificar la acción salarial recomendada por él para el trabajador.
3. Buscar oportunidades y fomentar la discusión acerca de la necesidad de superación, y programar planes y objetivos para mejorar el desempeño del empleado.

Arias (1999), afirma que los objetivos de esta tarea para el jefe inmediato es tener datos pasados y presentes sobre el desempeño de los empleados para tomar decisiones, además de mejorar los resultados del capital humano, que ayuda a soportar su opinión en casos de promociones, aumentos de salario, transferencias, etc., y por ende mejorará su labor de supervisión, contribuyendo a la modificación y desarrollo de su personal.

Para el empleado evaluado, los objetivos son:

1. Recibir remuneraciones justas de acuerdo al trabajo realizado comparado con otros empleados que realizan las mismas funciones.
2. Obtener retroalimentación y abrir la comunicación con su jefe inmediato en cuanto a cómo está realizando sus labores y el cumplimiento de sus responsabilidades
3. Buscar oportunidades de promociones, capacitación, desarrollo laboral y profesional.

Entonces, para el empleado, la evaluación estimula su esfuerzo, conoce el nivel de resultados alcanzados y lo ve recompensado, pero cuando se identifican deficiencias en su desempeño, no podrá argumentar desconocimiento.

Como explica Chiavenato (2000, p.266), para el departamento de recursos humanos "La evaluación del desempeño no es por sí misma un fin, sino un instrumento, un medio, una

herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa", ya que intenta alcanzar diversos objetivos intermedios tales como:

1. Adecuación del individuo al cargo,
2. Capacitación y entrenamiento,
3. Promociones,
4. Incentivo salarial por buen desempeño,
5. Mejoramiento de las relaciones humanas entre supervisores y subordinados,
6. Autoperfeccionamiento del empleado,
7. Información básica para la investigación de recursos humanos,
8. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados,
9. Estímulo a la mayor productividad,
10. Oportunidad de conocimiento de los patrones de desempeño de la empresa,
11. Retroalimentación (feedback) de información al propio individuo evaluado,
12. Otras decisiones de personal, como transferencias, licencias.

Estas ventajas y usos más destacados de la información que emana de la evaluación del desempeño que se mencionan en los párrafos anteriores, es de gran utilidad y uso para el departamento de recursos humanos, quien puede contar con toda esta información para determinar sus programas corporativos e identificar y medir los elementos relacionados con el desempeño, ya que a través de un buen sistema de evaluación de desempeño, puede identificar también problemas en el sistema de información de recursos humanos, supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, de desacuerdos, de desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, de motivación, en la selección de personal, contratación, capacitación y planeación de desarrollo de carrera profesional, ser la guía para señalar errores en la concepción del puesto, análisis de puesto, considerando que un desempeño insuficiente puede evidenciar que existen errores en estos aspectos, y que un desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial latente que aún no se aprovecha (Chiavenato, 2000).

De la revisión de los señalamientos anteriores, se propone a la evaluación de desempeño como una excelente herramienta que proporciona información, tanto de los objetivos fundamentales como de los objetivos intermedios, ambos siendo de gran valor para la organización, considerando que la evaluación de desempeño es capaz de identificar, evidenciar, medir, planear, corregir y analizar la mayoría de los aspectos en la empresa y contar con información oportuna para plantear programas oportunos para el personal. Una herramienta capaz de llevar más lejos de lo que otras podrían darnos para tener un conocimiento más profundo del empleado, de sus características, de su potencial, de sus expectativas dentro de la empresa, obteniendo retroalimentación inmediata en todos estos factores.

3. Quién debe realizar la evaluación del desempeño

El enfoque que se elija para realizar la evaluación del desempeño de los empleados, deberá identificar invariablemente los factores que se desean medir relacionados con el desempeño y proporcionar retroalimentación a todos los involucrados desde diversos puntos de vista, estos elementos y el diseño del formato de las evaluaciones del desempeño, recae por norma general en el Departamento de Recursos Humanos, obedeciendo a la necesidad de contar con un procedimiento uniforme para todos los empleados y todos los departamentos, lo cual facilita la comparación de los resultados entre grupos similares de empleados, llevar a cabo el análisis de estas evaluaciones y encontrar las ventajas y beneficios de la información obtenida, así como entregar los resultados correspondientes a la alta dirección de la organización.

Al igual que las demás funciones de recursos humanos, sin el apoyo de la alta dirección el programa de evaluación no tendrá éxito. Ni siquiera el programa mejor concebido funciona en un entorno en que los superiores no animan a los evaluadores a tomar el programa en serio. Para subrayar la importancia de esta responsabilidad, la alta dirección deberá anunciar que la eficacia en la evaluación de los subordinados es una norma con que se evaluará a los propios evaluadores. (Bohlander, Snell y Sherman, 2001).

Sin embargo, a pesar de que el Departamento de Recursos Humanos sea el encargado de diseñar el sistema de evaluación, generalmente no son estos los encargados de su aplicación directa, ya que en la mayoría de los casos esta tarea puede o es preferible que recaiga en otras áreas de la organización.

Quien en la mayoría de los casos tiene la responsabilidad de línea y función de realizar la evaluación del desempeño es el jefe inmediato, ya que conoce el trabajo que su subordinado desarrolla y cuenta con mayores elementos para evaluarlo, desde luego, para llevar a cabo esta actividad, debe apegarse al sistema trazado previamente y ser asesorado por el Departamento de Recursos Humanos mediante la orientación y las instrucciones necesarias para la buena aplicación del plan, esta evaluación denominada Evaluación Centralizada es muy utilizada ya que el jefe inmediato mantiene su línea de autoridad con los empleados evaluados y el área de recursos humanos su autoridad de staff dentro de la empresa. (Chiavenato, 2000).

Existe también la evaluación llamada Descentralizada que algunas organizaciones usan o han usado y que consiste en la Autoevaluación por parte de los empleados como el método para la evaluación del desempeño, en donde la responsabilidad recae directamente en el individuo quien presentará a un superior su autoevaluación y conjuntamente analizan los resultados; en realidad es una técnica poco común y va más bien dirigida a utilizarse cuando el grupo de trabajo está compuesto por personas de buen nivel cultural y alto cociente intelectual que presentan además equilibrio emocional y capacidad de hacer una autoevaluación libre de distorsiones personales y subjetivismo, es en general poco empleada por las organizaciones, ya que difícilmente se puede apegar al estándar diseñado.

Hay otras que son las Comisiones de evaluación del desempeño en algunas empresas, las cuales están constituidas por funcionarios pertenecientes a diversas dependencias o departamentos de la organización, en estas participan miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes participarán en todas las evaluaciones y es muy recomendable que sean representantes de la alta dirección y del área de Recursos

Humanos, ya que su papel será mantener el equilibrio de los juicios y la permanencia del sistema, evitando que los superiores más democráticos tiendan a ser muy condescendientes con los subordinados y que los superiores más exigentes tiendan a ser muy severos. Los miembros transitorios o interesados que participan exclusivamente en las evaluaciones de los empleados ligados directa o indirectamente a su área de desempeño, deberán traer las informaciones respecto de los evaluados y proceder a su evaluación. (Chiavenato, 2000).

De acuerdo a lo que señalan los expertos en este campo y para el caso de este reporte, el Departamento de Recursos Humanos es quien diseña el sistema de evaluación en general, realiza la capacitación para la aplicación y codifica los resultados, así como quien los presenta a la alta dirección; pero la responsabilidad de llevar a cabo directamente la actividad, utilizando la Evaluación Centralizada, es el jefe inmediato, concediendo su línea de autoridad con los empleados evaluados ya que es quien conoce el trabajo del subordinado que se está evaluando, de tal manera que la evaluación se realice en forma uniforme.

4. Métodos para la Evaluación del Desempeño Laboral.

La evaluación del desempeño laboral puede efectuarse mediante técnicas que varían notablemente, no solo de una empresa a otra, sino dentro de una misma empresa, ya que la importancia que ha tenido para las organizaciones sobre este tema, llevó a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores a partir de los resultados logrados antes de la evaluación. Ninguna técnica es perfecta ya que cada una posee ventajas y desventajas, cada sistema sirve a determinados objetivos específicos y puede o debe ser estructurado y adecuado, como ya dijimos antes, a las características y al tipo de organizaciones y de evaluados. (Chiavenato, 2000).

Los métodos de evaluación que se basan en el desempeño pasado, como es el caso que nos ocupa, comparten la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que en consecuencia puede, hasta cierto punto, ser medido; su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya pasó, sin embargo, cuando reciben retroalimentación sobre su desempeño los empleados pueden saber si dirigen sus esfuerzos hacia la meta adecuada y modificar su conducta si es necesario y la organización por su parte readecuar sus políticas de recursos humanos.

De la revisión realizada (Grados, 2002), (Chiavenato, 2000), (Arias, 1999); las técnicas de evaluación del desempeño más frecuentemente usadas son:

4.1. Método de Escala Gráfica

Es sin duda el método más utilizado y divulgado para la evaluación del desempeño, aparentemente el método más simple, aunque su calificación exige múltiples cuidados para evitar la subjetividad, el formulario es de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño y las columnas verticales representan los grados de variación de tales factores, que va desde el débil o insatisfactorio hasta el óptimo o muy satisfactorio. Cada factor se selecciona previamente y se definen a través de descripciones simples y objetivas, cuanto mejor sea esta descripción, mayor será la precisión del factor. Este método puede complementarse mediante varios procesos de clasificación que pueden ser los siguientes:

- a) Escalas gráficas continuas.- Los factores se ponderan y se asignan valores en puntos de acuerdo con su importancia en la evaluación, un extremo indica el límite mínimo y el otro el máximo de la variación del factor que se está calificando.
- b) Escalas gráficas semi-continuas.- Tienen un procedimiento idéntico al de las continuas, la diferencia estriba en la inclusión de puntos intermedios entre el punto

inferior y el superior de la escala para facilitar la evaluación. En ocasiones, los factores de evaluación del desempeño pueden estar agrupados en un solo gráfico y sus puntos extremos e intermedios estar definidos en resumen.

- c) Escalas gráficas discontinuas.- Generalmente se presentan por cuadros, dentro de los cuales se definen las características de cada factor de evaluación en cada grado. En algunas organizaciones se emplea este método con atribuciones de puntos, su propósito es cuantificar los resultados. Los factores son ponderados y ganan valores en puntos de acuerdo con su importancia en la evaluación. Al final de la valoración, se cuentan los puntos obtenidos por los trabajadores.

Las ventajas que tienen las escalas gráficas es que brinda a los evaluadores un instrumento de fácil comprensión y de aplicación simple; posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas; y por último, simplifica el registro de la evaluación.

Por su parte las desventajas de este tipo de escalas son que el evaluador no tiene mucha flexibilidad al calificar, pues debe ajustarse al instrumento; está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores que tienden a generalizar su apreciación acerca de sus subordinados para todos los factores de evaluación; por otra parte, tiende a hacer rutina y generalizar los resultados de las evaluaciones; y finalmente, requiere procedimientos matemáticos y estadísticos, tendiendo a presentar resultados tolerantes o exigentes para los evaluados.

4. 2. *Listas de Verificación*

Este método requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características y conteste solamente con afirmaciones o negaciones. A esta técnica también, se pueden asignar calificaciones a

los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno, en este caso se le da el nombre de Lista de Verificación con Valores. Estos valores permiten la cuantificación para obtener puntuaciones totales, el valor concedido a cada aspecto generalmente son omitidos en el formulario que utiliza el evaluador directo para evitar desviaciones. (Werther, 1992).

Las ventajas que tiene este método son su economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluados y su estandarización y fácil calificación y análisis de los resultados.

Por otra parte las desventajas son: la posibilidad de distorsiones que se deben sobre todo a opiniones subjetivas sobre el empleado, la interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación de valores inadecuados y la imposibilidad de conceder puntuaciones relativas.

4. 3. Método de selección forzada

Este método obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en forma de bloques por frases compuestas en dos, tres o hasta cuatro frases, formadas por bloques de expresiones de carácter positivo o negativo, entonces el evaluador califica al empleado escogiendo la frase que más aplica y la que menos aplica la actuación del empleado.

Las frases que conforman los bloques no son escogidas al azar, sino que se seleccionan por medio de un procedimiento estadístico que tiende a verificar su adecuación a los juicios existentes en la empresa y su capacidad de discriminación. Esto se consigue a través de dos índices que constituyen los indicativos básicos del sistema: el índice de Aplicabilidad y el índice de Discriminación. (Chiavenato, 2000).

Este método presenta la ventaja de reducir distorsiones introducidas por el evaluador, además que resulta fácil de aplicar y de adaptarse a gran variedad de puestos. Por otra parte las desventajas son que las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar relacionadas de manera específica con el puesto; es un método comparativo y discriminativo que presenta resultados globales, lo que se puede percibir como muy injusta, ya que apenas puede discriminar entre empleados buenos, medianos y débiles; y por último proporciona muy poco o casi nada retroalimentación para planear mejoramientos.

4. 4. Método de Registro de Acontecimientos Notables

Este método demanda que el evaluador lleve una bitácora diaria de las acciones más destacadas, positivas o negativas, que lleva a cabo el evaluado durante su desempeño tan pronto como ocurren dentro de un período de tiempo definido previamente y se registran solamente aquellas acciones directamente imputables al empleado, por lo que decidir con exactitud qué se encuentra bajo el control del empleado y qué no, pueden ser un punto delicado en este método de evaluación.

Las ventajas de este método son que proporcionan retroalimentación al empleado, reduce los errores de valoración y de distorsión que tienen en la memoria los acontecimientos recientes, dependiendo de la precisión de los registros que lleve el evaluador. Por lo que la desventajas serían que no se lleve una recopilación adecuada de acontecimientos notables ya que requiere mucho tiempo y esfuerzo, así como que el evaluador siempre debe estar alerta de la conducta de sus subordinados y registrar cada caso, ya que no debe esperar a que llegue la evaluación para registrarlos porque entonces tendría el efecto contrario.

4. 5. *Métodos de Clasificación*

Estos utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros, existen dos procedimientos para realizar la clasificación:

- a) *Clasificación por alternación u ordenamiento.*- Es la forma más sencilla de evaluación y consiste en considerar a todo el grupo de trabajadores, colocando a cada persona en un orden determinado sobre un continuo de evaluación, eligiendo primero al mejor trabajador, después al peor; a continuación al segundo mejor y después al segundo peor y así sucesivamente hasta que son ordenados por esta técnica todos los empleados.

Las ventajas que ofrece este método son la facilidad para identificar los extremos y en ese ordenamiento a los individuos restantes; no requiere de formularios complejos ni de instrucciones difíciles y la clasificación se puede efectuar en poco tiempo. Por su parte, las desventajas que tiene son que tiene limitaciones cuando se aplica a un gran número de empleados, no es conveniente para grupos de más de cincuenta subordinados ya que la clasificación se torna más difícil; en virtud de la sencillez del método este aporta información limitada sobre cada empleado; y por último que la magnitud de las diferencias entre los rangos es difícil de determinar.

- b) *Comparación por pares.*- Es una técnica que exige equiparar a cada empleado con todos los demás de la unidad de trabajo, en turnos de dos. Aunque se parece al método anterior, los juicios comparativos muestran mayor control y sistematización, ya que se hacen comparaciones entre dos individuos a la vez en donde se pueden utilizar también factores de evaluación para cada par y se emite un juicio sobre cuál es el mejor.

La ventaja que puede representar este método es que es un proceso simple y solamente se evalúa a un par de subordinados a la vez y no al grupo completo y de que existe la

posibilidad de dar el mismo rango a los que poseen igual capacidad. Su principal desventaja radica en el gran número de comparaciones requeridas cuando se aplica a muchos empleados.

4. 6. Método de Distribución Forzosa

En este método se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones o categorías, semejante a "la graduación de una curva de distribución normal". El parámetro que se utiliza es el del desempeño global. El evaluador debe colocar a todos los evaluados en un cierto número de categorías ya establecidas con la condicionante de que en todas debe distribuirse cierta proporción de evaluados y para ello se atribuyen porcentajes a los evaluados que van de excelentes o superiores, a malos o inferiores.

La desventaja básica de este método es que obliga al supervisor a utilizar categorías de estimaciones fijadas de antemano, la cuales quizá no representan a un grupo particular de empleados, siendo también algunos especialistas, un método de evaluación del desempeño en grupos, ya que consideran que está basado en la comparación entre los empleados.

4. 7. Método de Autoevaluaciones

Como su nombre lo indica en este método los empleados se autoevalúan y puede constituir una técnica muy útil, si el objetivo es alentar el desarrollo individual dentro de la organización, ya que cuando los empleados se autoevalúan es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas y este es un factor que alienta al individuo, resultando de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro. Con esta técnica el individuo debe pasar por una reunión de evaluación en donde deberá

enumerar sus logros personales e identificar las áreas en que ha tenido dificultades o podría mejorar.

Un sistema de autoevaluación exige que el empleado llene el formato evaluatorio antes de la entrevista de evaluación de desempeño. Cuando menos, esto lo hace reflexionar en sus fortalezas y debilidades y quizá lo lleve a analizar las barreras que limitan su desempeño eficaz. Durante la entrevista de desempeño, el gerente y el empleado analizan el desempeño y convienen en una evaluación final. (Bohlander, Snell y Sherman, 2001).

4. 8. Método de Administración por Objetivos

Consiste en que el supervisor y el empleado establezcan conjuntamente los objetivos de desempeño deseables de mutuo acuerdo y que sean medibles de manera objetiva en forma periódica, si se cumplen ambas condiciones, los empleados estarán más motivados para lograr sus metas ya que participaron en su formulación y en la forma de medir sus progresos. Esta técnica puede ser de gran beneficio en la parte motivacional, pero también enfrentan dificultades en la práctica ya que a veces los objetivos son excesivamente ambiciosos y otras se quedan demasiado cortos, resultando empleados que se consideran tratados con injusticia o que se olviden de las metas o pospongan determinadas áreas.

4. 9. Métodos de Evaluación a futuro

Existen otros métodos de evaluaciones que utilizan las organizaciones, basadas en el desempeño a futuro y pudiera incluirse en estos a las dos últimas que hemos mencionado: La autoevaluación que permite determinar objetivos a futuro; la Administración por Objetivos que formula objetivos mutuos entre el supervisor – empleado con logro de metas. Por otra parte, existen las evaluaciones psicológicas que consisten

básicamente en la evaluación del potencial del individuo y no en la determinación de su desempeño anterior, aportando información para tomar decisiones de ubicación y desarrollo. También las empresas recurren a consultores o centros de evaluación que constituyen otro método para la evaluación del potencial a futuro de los individuos, utilizada principalmente para grupos gerenciales, que puede consistir en entrevistas a profundidad, pruebas psicológicas, antecedentes personales, participación en mesas redondas, ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, juegos de negocios, en donde se requiere la presencia de varios evaluadores y personal especializado para su realización y que solamente mencionamos ya que no son motivo de este trabajo.

Las escalas en general tienen ventajas y desventajas, que van desde tener un instrumento fácil y simple hasta aquellos más complejos e incluso subjetivos, que pueden tomar poco tiempo para realizarlas o bien se le puede dedicar muchísimo tiempo, que evitaría continuar con las actividades ordinarias, es lógico que cada empresa desarrolle su propio método de evaluación, dependiendo de sus características, sus políticas, sus objetivos, de acuerdo a su número de personal, a su actividad; en fin los factores pueden ser diversos y en base a ellos la organización debe plantear su metodología, ya que afortunadamente existe una gran variedad y las experiencias muestran los positivos y negativos en cada caso.

En este reporte particularmente, se plantea la utilización del método de escala gráfica, básicamente el de escalas continuas, ya que llevar a la práctica las evaluaciones de desempeño por primera vez en la empresa, implica realizarlo de una manera simple y objetiva, en donde se ven mayores ventajas sobre otros porque califica factores predeterminados en forma uniforme y con mayor precisión, así como simplificando el trabajo del supervisor. Desde luego, pueden existir algunas desventajas, como poca flexibilidad del jefe inmediato para calificar al evaluado, sin embargo, se reconocen por encima las ventajas del método, sin perder de vista que se elige una herramienta para obtener datos.

5. Las Entrevistas de Evaluación:

Tal vez la entrevista de evaluación sea la parte más importante del proceso de evaluación de desempeño. La entrevista da al gerente la oportunidad de analizar el registro de desempeño de un subordinado y explorar áreas de posible mejora o crecimiento. Asimismo, proporciona la oportunidad de identificar las actitudes y sentimientos de los subordinados de manera más minuciosa y, por lo tanto, mejorar la comunicación. (Bohlander, Snell y Sherman, 2001).

Las entrevistas de evaluación son sesiones de verificación del desempeño que proporciona a los empleados la retroalimentación inmediata respecto de su actuación en el trabajo por el período evaluado. "Nada gana la evaluación si el mayor interesado, el propio empleado, no llega a conocerla" (Chiavenato, 2000 p.390).

Las entrevistas son en donde el evaluador puede proporcionar esa retroalimentación mediante varias técnicas:

- a) La del Convencimiento, que se utiliza más con los empleados de reciente ingreso y se procura convencer al empleado para que actúe de cierta manera.
- b) El Diálogo, en donde se pide al empleado que manifieste sus reacciones, sus defensas, sus excusas y sus quejas y estas acciones deben ser superadas mediante la asesoría de cómo lograr un mejor desempeño y la forma de hacerlo.
- c) Solución de problemas, identificar las dificultades que están interfiriendo en el desempeño del empleado como oportunidades de mejora, buscando la solución de problemas mediante capacitación, asesoría o en casos extremos y si es posible reubicación.

En general este tipo de entrevista se busca un diálogo positivo que mejore el desempeño, haciendo énfasis en los aspectos deseables del desempeño por parte del empleado,

identificando sus aspectos fuertes y débiles y por su parte el evaluador brindar al subordinado nueva y renovada confianza en su habilidad para lograr sus metas. Por su parte el área de Recursos Humanos debe estar atento y prestar al máximo su atención profesional para que estas entrevistas tengan como objetivo el equilibrio entre las áreas de desempeño positivo con las de desempeño deficiente, para que el empleado y supervisor adquieran una perspectiva realista del resultado y se de la confidencialidad que cada caso amerita.

6. Implicaciones del proceso de evaluación

Los sistemas de evaluación del desempeño implican la participación de toda la organización, y se ven altamente beneficiados cuando sus procedimientos son aceptados y adoptados sobre todo por los gerentes y supervisores que participan activamente como evaluadores en la aplicación directa a sus subordinados, por lo cual necesitan conocimientos y capacitación acerca del sistema, el objetivo que se plantea y la mecánica de su funcionamiento, ya que cada organización ajusta los métodos a sus peculiaridades y sus necesidades.

Asimismo la organización deberá plantear la periodicidad de la practica, la cual según diversos autores y especialistas en estas teorías, las compañías latinoamericanas practican dos evaluaciones formales de cada empleado por año, pero otras se inclinan por practicar una sola evaluación anual y es decisión de la empresa su establecimiento y hacerlo del conocimiento de sus integrantes e incluirla como parte de sus políticas de Recursos Humanos.

En muchas organizaciones, es una actividad que se realiza una vez al año y la entrevista de evaluación se convierte en una fuente de fricción entre gerentes y empleados. Un principio fundamental de la evaluación del desempeño es que la retroalimentación continua y la asesoría a los empleados deben ser actividades positivas y cotidianas. La

revisión del desempeño, anual o semestral, debe ser una mera extensión lógica del proceso cotidiano de supervisión. (Bohlander, Snell y Sherman, 2001).

Para los fines prácticos de este reporte, tomaremos como parte del contexto que sí bien es cierto que es el empleado quien desempeña o deja de desempeñar una tarea, no debemos olvidar que el desempeño se deberá observar desde un punto de vista organizacional, es decir, que el individuo deberá trabajar en base a las metas de la organización y hacer a un lado sus propias metas, desempeñándose de acuerdo a lo esperado por la empresa y participar en los objetivos comunes de la organización.

Asimismo, es un objetivo quizá no descrito observar que en muchas ocasiones los empleados y empresa van por caminos diferentes ya que se no se definen con claridad las actividades y responsabilidades de cada uno de ellos, siendo que los empleados tienen determinadas expectativas en la empresa y que ésta a su vez no lo contempla de tal manera, entonces creemos que la evaluación de desempeño es una actividad que puede satisfacer a ambas partes y tener un mejor equilibrio laboral, considerando también que la evaluación de desempeño puede aportar información para otros propósitos retroalimentando a la organización como una oportunidad para identificar o establecer metas, para alcanzar un desempeño mayor, en las que desde luego se enfoca a la capacitación.

CAPITULO IV

C A P A C I T A C I Ó N

1. Legislación y Normas

En México la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su Artículo 123 Constitucional nos dice: "que las empresas cualquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo", contando para ello con los lineamientos de la Ley Federal del Trabajo que contiene la obligación y la determinación procedimientos para que las empresas otorguen capacitación a sus trabajadores, de acuerdo a los artículos 153 y subsecuentes de la misma Ley los cuales se refieren a la capacitación en el trabajo.

Para tales fines la Administración Federal, instituyó el Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento, que tiene como objetivo básico supervisar y dar cumplimiento a las normas de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en lo relativo a capacitación para los trabajadores, así como elaborar las bases generales de funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, obligación de las empresas a constituir las y observar su funcionamiento. (Grados, 2001).

A continuación en forma general se revisaran algunos de los artículos pertinentes a la capacitación que marca la Ley específicamente:

Art. 153-A: "Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad..."

Art. 153-B: Convenir empresa y trabajadores "en que la capacitación se proporcione a los empleados dentro de la misma empresa o fuera de ella..."

Art. 153-C: ... "que las instituciones que deseen impartir la capacitación, así como su personal docente deberán estar autorizadas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social".

Art. 153-D: Los cursos o programas deberán formularse respecto a cada establecimiento y/o rama industrial o actividad.

Art. 153-E: Los cursos deberán impartirse durante la jornada de trabajo del empleado.

Art. 153F: "La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos del trabajador....

II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto nuevo;

III. Prevenir riesgos de trabajo;

IV. Incrementar la productividad; y

V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador".

Los artículos subsecuentes nos hablan sobre la formación, participación y función de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento; hasta el inciso M que dice:

Art. 153- M. "En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este capítulo".

Además podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretenden ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.

En el Art. 153-Q. nos dice que "los planes y programas de que tratan los artículos 153-N y 153-O deben cumplir con los requisitos de:

a) Referirse a períodos no mayores de cuatro años

- b) Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.
- c) Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa.
- d) Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;
- e) Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y
- f) Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publique en el Diario Oficial de la Federación.

Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

LEY FEDERAL DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO

En lo referente a la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, también se contempla la capacitación como un medio para mejorar los niveles de vida del empleado público, así como para elevar los niveles de productividad y, por consiguiente, los niveles económicos del país, tal como se manifiesta en el artículo 44 de dicha ley: "La asistencia a los institutos de capacitación, para mejorar su preparación y eficiencia". (Grados, 2001 p.227).

"TITULO SEGUNDO".

Derecho y Obligaciones de los Trabajadores y de los Titulares

"Establecimiento de escuelas de administración pública en las que se impartan los cursos necesarios para que los trabajadores puedan adquirir los conocimientos para obtener ascensos conforme al escalafón y procurar el mantenimiento de su aptitud profesional".

ART. 44

VIII.

c) Asistir a los institutos de capacitación, para mejorar su preparación y eficiencia."

Actualmente, también y aunque no es de un carácter obligatorio para las organizaciones, porque no está estipulado en la Ley Federal del Trabajo, la certificación mediante la norma ISO-9000 y sus derivados (incluyendo ISO-14000) implican una serie de lineamientos importantes en el ámbito de la capacitación, que una empresa debe seguir si está interesada en conseguir dicha certificación internacional de calidad, que abre posibilidades de negocios y mayor productividad y rendimientos a la empresa.

Existen en México una gran cantidad de empresas dedicadas a la capacitación, asociaciones, consultores, profesionales, publicaciones, que realizan reuniones, congresos tanto nacionales como internacionales, lo cual es de gran utilidad para los profesionales de recursos humanos porque siempre se tiene la posibilidad de buscar apoyo en caso necesario. (Arias, 1999).

Una vez revisada en términos generales la legislación al respecto, se desarrollarán los postulados sobre la capacitación en la empresa, partiendo de la base que es parte del subsistema de desarrollo, y por tanto de competencia de la administración de recursos humanos, es conveniente tener claridad sobre las políticas y procedimientos que deben considerarse para implicar a los empleados y a la empresa en la misma.

2. Definiciones y Funciones de la Capacitación.

Chiavenato (2000, p. 556), afirma que la capacitación forma parte del subsistema de recursos humanos correspondiente al desarrollo, guardando una estrecha relación con otros subsistemas; considerando que el ser humano recibe del ambiente social durante su existencia influencia para adaptarse a las normas y los valores sociales vigentes y

aceptados, nos dice que las personas se desarrollan, aprenden cosas nuevas, es decir, cambian ante muchas circunstancias ya sea de la empresa o individuales y la capacitación es un factor de cambio o de preparación para este, por lo cual trataremos de definirla.

El aprendizaje es un proceso intrínseco al hombre y la base del progreso y de la civilización, sin embargo el fenómeno de la capacitación para el trabajo toma un desarrollo acelerado, a partir de la revolución industrial, debido a los avances tecnológicos que generan la necesidad de producir mano de obra especializada y dirigentes empresariales de excelencia. Se debe subrayar que dependiendo de a quién va dirigida la instrucción, se puede diferenciar las definiciones entre Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo; y que una vez que se revisaron diversos autores, todos ellos definen estos conceptos en forma muy similar de la siguiente manera:

Adiestramiento: Instrucción destinada a trabajadores no calificados o que realizan exclusivamente actividades manuales sencillas.

Capacitación: Para trabajadores o empleados que implican conocimientos especiales o específicos para realizar sus tareas o actividades.

Desarrollo: Dirigida a gerentes o directivos y que tiene que ver con conocimientos más generales, incluyendo el estudio de maestrías o cursos más prolongados.

En base a estas definiciones cabe mencionar que diversos autores han dividido a la capacitación en tres grandes campos dentro de la empresa:

1.- Capacitación para el trabajo

a) De preingreso, la cual es específica para los empleados de nuevo ingreso, en muchas organizaciones actualmente se propone la capacitación o entrenamiento de preingreso incluso como una herramienta de selección.

- b) Inducción a la empresa, conocimiento general de la organización y específico del área, así como su integración al puesto y al grupo de trabajo.
- c) Capacitación promocional, acciones necesarias para otorgar al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel y remuneración.

II.- Capacitación en el Trabajo

Es la capacitación específica, es decir, entrenamiento encaminado a desarrollar habilidades y mejorar actitudes de los empleados, conjugando la realización individual y los objetivos de la organización.

III.- Desarrollo

Es la formación integral del individuo y específicamente las acciones que puede llevar la organización para contribuir a esta formación. En muchas ocasiones no se puede distinguir la capacitación del desarrollo, ya que el desarrollo incluye a la capacitación, pero básicamente se pueden observar:

- a) Educación formal para adultos, es decir, la educación escolarizada para apoyar al personal en su desarrollo.
- b) Integración de la personalidad, con el objetivo de desarrollar y mejorar las actitudes del personal hacia sí mismos y su grupo de trabajo, es muy propio de niveles de supervisión y/o gerenciales por el manejo de personal a su cargo.
- c) Actividades recreativas y culturales, que pueden ser para desarrollar su sensibilidad y su creatividad artística e intelectual, para integrarse mejor a su grupo de trabajo y con su familia.

Ahora bien, para definir la capacitación y entenderla en lo que se refiere a este reporte laboral, se revisan los postulados de diversos autores al respecto, que nos hablan de la capacitación y de los cuales se citan algunos:

Arias (1999, p.498), indica que "la capacitación es el proceso para proporcionar competencias para un trabajo", como un proceso constante, compuesto por varias etapas.

Siliceo (2001, p.38), postula que "la capacitación consiste en un actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador". Argumentando que la capacitación como elemento cultural de la empresa y proceso continuo y sistemático debe concebirse por todos los miembros de la organización como un apoyo indispensable para lograr un mejoramiento constante de los resultados, así como facilitador para el cambio y del crecimiento individual y por ende del desarrollo sólido de la empresa.

Grados (2001, p. 228), define que "La capacitación es la acción destinada a incrementar las aptitudes y los conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal". Asimismo, la capacitación no es nueva, ya que las destrezas y los conocimientos necesarios para desempeñar un puesto de trabajo se han transmitido desde siempre, aunque su forma, su método y sus procedimientos hayan evolucionado. Postula que cuando hablamos de capacitación nos referimos a un proceso mediante el cual se busca obtener determinados beneficios que justifican su existencia; por ejemplo, menos accidentes de trabajo, menor rotación, incremento en las aptitudes y mayor productividad y eficiencia. Entendiendo que la capacitación es aquella enseñanza intencional que se imparte fuera del sistema formal de educación, y que se conoce así en la mayoría de los países latinoamericanos, mientras que en los Estados Unidos se le conoce como *Training*, que se traduce como *entrenamiento*.

La capacitación en la organización interviene en un contexto económico, organizacional y de relaciones socialmente complejo. Se capacita en la organización en un momento preciso, bajo la presión del mercado. Las organizaciones son sistemas inestables, permanente sometidas a la presión de la competencia, que se manifiesta de diferentes maneras, introduciendo un cambio tecnológicos, desarrollando un producto nuevo, entre otros. De tal manera que frente a la variedad de situaciones, la capacitación es un

instrumento de cambio, un recurso entre otros de la dirección de la empresa. Ella puede además promover, reclutar, modificar sueldos o despedir, para resolver sus problemas, ubicando todo esto a la capacitación como un elemento altamente conflictivo, útil pero riesgoso. (Pain, 2001).

Blake (2002), señala a la capacitación como la parte de la educación de los adultos que se vincula con su vida de trabajo, es decir que lo que se enseña debe responder a necesidades de la organización, dicho de otra forma, que las personas hagan lo que tengan que hacer, y un medio para el logro de los objetivos de las organizaciones. Declara además que en la actualidad las organizaciones incorporan en su actividad el fenómeno educativo, descubriendo las dificultades que tienen para llevar adelante sus proyectos si no incorporan como una actividad propia la formación y actualización de sus propios recursos humanos.

Furnham (2002), explica que la capacitación tiene que ver con la adquisición de habilidades específicas, para el aquí y el ahora, es específica de las compañías, muy práctica y hasta pragmática. La capacitación consiste en aumentar las destrezas y el conocimiento para aumentar su nivel de desempeño, aquí y ahora. La capacitación adecuada puede ser un poderoso estímulo individual y un catalizador para el cambio. La mayoría de los puestos requieren capacitación técnica, que se puede recibir en el trabajo. Se habla de capacitación en el trabajo porque se basa en habilidades específicas y sí se desea fácilmente medibles, que las empresas requieren por introducción de nuevos equipos, de nuevos productos, para mejorar sus negocios, como respuesta a la competencia y el interés por el dinero, así entonces afirma que todas las organizaciones deben enseñar y capacitar a sus empleados para aumentar su nivel de desempeño. Por otra parte y no menos importante, la capacitación está afectada por muchos factores: en épocas de crisis económica los presupuestos de capacitación son presa fácil de recortes; las innovaciones técnicas y de productos significan que la capacitación deberá responder a diferentes necesidades; los cambios demográficos, diferencias culturales y otros.

Ivancevich (2005), postula que la capacitación es importante para los empleados, tanto nuevos como antiguos, ya que es un intento por mejorar el desempeño actual o futuro. La

capacitación es el proceso sistemático de alteración de la conducta de los empleados a cumplir con las metas de la compañía. En la capacitación se pretende mejorar las habilidades de los empleados; y la capacitación formal es un esfuerzo de la empresa por dar oportunidades al empleado para que adquiera las habilidades, actitudes y conocimientos que se relacionen con su trabajo.

Muchinsky (2007), postula que la capacitación y desarrollo es un campo de la psicología industrial y organizacional que se ocupa de la identificación de las habilidades técnicas del empleado que necesitan fortalecerse para mejorar el desempeño en el trabajo

Chiavenato (2000, p. 556-559), llama a la capacitación como *entrenamiento*, definiéndolo como "un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos". Implicando este la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, desarrollo de habilidades y actitudes respecto a la organización tanto en las tareas a ejecutar como en el ambiente laboral.

Por lo que propone que el contenido del entrenamiento puede incluir cuatro tipos de cambio de comportamiento:

1. Transmisión de información, es decir información genérica y referente al trabajo; sobre la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, etc.
2. Desarrollo de habilidades, apuntando sobre las destrezas y conocimientos relacionados directamente con el desempeño del puesto actual o posibles ocupaciones futuras.
3. Desarrollo o modificación de actitudes, cambiar de actitudes negativas por otras mas favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, mejora en las relaciones interpersonales, etc.
4. Desarrollo de conceptos, para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa, para que los gerentes puedan pensar en términos globales y amplios.

De acuerdo con este autor, el entrenamiento es una responsabilidad administrativa, en donde los empleados deben recibirla para enfrentar sus responsabilidades de trabajo,

adecuarse al puesto, mejorar en sus funciones, obtener información actualizada de sistemas, maquinarias, productos; así como desarrollar habilidades y actitudes para afrontar problemas del puesto mismo o externos, como clientes, vendedores, proveedores, etc.; y las organizaciones han descubierto las dificultades que tienen para llevar adelante sus proyectos si no incorporan como una actividad propia la formación y actualización de sus propios recursos humanos.

Siendo los principales objetivos del entrenamiento:

- 1.- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- 2.- Proporcionar oportunidades para el desarrollo del personal continuo, no sólo en cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
- 3.- Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

En relación con este postulado, no se ve diferencia entre capacitación y entrenamiento, ya que según las definiciones que hemos descrito de diversos autores, todos acuerdan que es la capacitación la que le da al empleado la adecuación al puesto, mejora sus funciones, lo provee de información, le otorga oportunidades de promociones, incentivos, en fin de mejoras en general y que es una forma en que la empresa asimismo, incrementa su productividad, por lo cual se acepta que en términos de definición, tanto entrenamiento como capacitación, se está hablando de lo mismo.

Apoyando lo que postula Ivancevich (2005), la capacitación es importante para los empleados, tanto nuevos como antiguos y es un intento por mejorar el desempeño actual o futuro, siendo un proceso sistemático de alteración de la conducta de los empleados a cumplir con las metas de la compañía; por lo que un programa de capacitación formal es un esfuerzo de la empresa por dar oportunidades al empleado para que adquiera las habilidades, actitudes y conocimientos que se relacionen con su trabajo.

Para las empresas es muy importante que el empleado adquiera información y habilidades, además de conocimientos sobre la organización y sus metas, ya que como se ha mencionado que toda conducta aprendida es una habilidad, la capacitación es una adquisición y/o mejoramiento, en su caso, de habilidades; asimismo, constituye una herramienta indispensable y de gran ayuda para que el empleado haga aportaciones positivas en la forma de un buen desempeño en la empresa y a que realice mejor su trabajo. Luego entonces sí la organización desea establecer un programa objetivo de capacitación, este se debe representar en diversas fases, considerando que la capacitación es un proceso constante y que se integra por diversas etapas.

3. El Proceso de la Capacitación

Para que la capacitación tenga razón de ser debe partir de una necesidad o carencia, o bien de una mejora, pero todo esto no va a ser detectado fácilmente, puesto que resulta necesario realizar un estudio o investigación para conocer de fondo el problema que se quiere solucionar y evitar en la medida de lo posible, los errores en la capacitación buscando mediante un procedimiento lógico y de acuerdo con la realidad laboral, diseñar un programa idóneo de capacitación. (Grados, 2001).

Las fases para implantar adecuadamente un programa de capacitación deben cubrir una secuencia programada de eventos que pueden expresarse como un proceso continuo cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite, y que según propone Grados (2001, p. 229-231), implica un proceso compuesto por las siguientes etapas:

3.1. Planeación. Se determina qué hacer y consta de un Inventario, Diagnóstico o Detección de Necesidades de capacitación a corto, mediano y largo plazo. Identificar las áreas de ineficiencia susceptibles de ser corregidas mediante capacitación a nivel organizacional, de personal o bien de las operaciones y tareas designadas.

En esta etapa se establecen los objetivos y se realiza el establecimiento de planes y programas de capacitación, en donde se señalan las prioridades de capacitación, el contenido temático de cada curso, los materiales, los instructores y el presupuesto.

3.2. Organización. Decidir con qué hacerlo, es decir disponer de los elementos tecnológicos, humanos y físicos para su realización. Establecer el sistema adecuado a la empresa y a cada situación; personal preparado para administrar la capacitación; lugar físico adecuado con las herramientas para efectuar los cursos, manuales de instrucción, etc.; y preparación de instructores internos, tanto habilitados como especializados.

3.3. Ejecución. Esta ya es la acción misma, es la realización de la capacitación, en esta etapa se requieren a) los materiales y apoyos de instrucción, tales como manuales, guías, material didáctico, visual y filmico, etc.; b) contratación de servicios, aun cuando en gran medida la capacitación ordinariamente se realiza con recursos propios, se necesitan diversos servicios externos; c) coordinación de cursos, las actividades propias de la administración de la capacitación, programación de cursos, invitaciones, confirmación de instructores y otros.

3.4. Evaluación y seguimiento. Esta es la comprobación de lo alcanzado respecto a lo planeado, evaluando básicamente dos aspectos: 1) al Sistema o sea la efectividad de la capacitación en todo su proceso y las fases que la integran y; 2) Del proceso instruccional, es decir evaluar el cumplimiento de los objetivos instruccionales técnicamente diseñados.

Para evaluar la eficacia de la capacitación se utilizan diferentes modelos, pero el más tradicional es el diseño de antes y después, es decir, evaluar antes de la capacitación y después de la capacitación de una manera muy sencilla. Se puede utilizar este mismo método con mayor complejidad al tener un Grupo A, un Grupo Control y se aplican evaluaciones otorgando al grupo control capacitación y al grupo A no, afirmando que la capacitación fue exitosa si se observan diferencias estadísticamente significativas y si el grupo control obtuvo mejores resultados.

En cuanto al seguimiento, este puede traducido a vigilancia, no solamente en cuanto a la obtención de capacidades y habilidades sino también en cuanto a otros factores como: ausentismo, rotación de personal, desperdicios, etc.

También consiste en evaluar las actividades que realizan los participantes una vez que han concluido su instrucción. Sirve para tomar medidas correctivas y como se mencionó en párrafos anteriores, también para renovar el ciclo cada vez que se repita. Grados, (2001 pp. 227-231).

Si se desea lograr el compromiso genuino de los ejecutivos que permita la optimización de los recursos, así como responder con celeridad a las oportunidades y amenazas del entorno, es necesario que las estrategias de capacitación impacten en las áreas de negocio. (Sánchez, 2001).

Las acciones corporativas y las de cada unidad de negocio, deben generar cohesión, es decir, se requiere que las actividades de las unidades estén interrelacionadas. Las estrategias de capacitación deben apoyar el logro de los objetivos de la organización, sin embargo, no siempre es así. Es aquí cuando el administrador de la capacitación tiene que desarrollar un liderazgo efectivo y planes de acción que den soporte a la operación, solo así podrá convencer a los líderes para que lo apoyen en el cumplimiento de su misión.

La estrategia de la capacitación debe establecer prioridades entre las áreas, habrá ocasiones en que no se puedan cubrir todos los planes y programas, así que tendrá que analizar el impacto que causarán cada uno de estos en los resultados de la organización para tomar la mejor decisión. Dicho de otra manera, las acciones de capacitación deben apoyar fuertemente las estrategias de cada una de las unidades de negocios de la empresa, para generar los resultados deseados.

Por lo anterior, una vez mencionado y agotado desde este punto de vista, el proceso de la capacitación, es indispensable abordar ampliamente el tema relativo a Detección de Necesidades de capacitación como parte medular del proceso, ya que este aspecto es parte importante también del motivo de este reporte.

4. Detección de Necesidades de Capacitación

Los profesionales de recursos humanos deben permanecer alertas a los tipos de capacitación que se requieren, cuando se necesitan, quien los precisa y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarios. Asegurarse que la capacitación sea oportuna y se concentre en cuestiones prioritarias, debe abordar la evaluación o detección de necesidades de capacitación en forma sistemática. (Bohlander, Snell y Sherman, 2001).

Se define que una necesidad de capacitación es cuando una función o tarea requerida por la organización no se desempeña, o se podría desempeñar con la calidad necesaria en el tiempo oportuno, por carecer quienes deben efectuarla de los conocimientos, habilidades, actitudes requeridas para su ejecución en dicho nivel.

Analizar las necesidades de capacitación nos referimos a la tarea de discernir si la necesidad detectada es efectivamente una situación que exhibe carencia de conocimientos, habilidades y/o actitudes, o si por el contrario estamos frente a una demanda de otro tipo.

El análisis nos lleva a "evaluar" lo que realmente esta detrás del problema, e identificar otras causas que pueden ser parte del mismo problema para que esos factores no anulen los beneficios del aprendizaje, asimismo saber en que porcentaje será resuelto el problema una vez que se lleve a cabo la capacitación. (Blake, 2002).

Nos dice Grados (2001), que existen dos tipos de necesidades de capacitación:

1) Necesidades Manifiestas. Siendo aquellas que nos indican un problema cuya causa se detecta a simple vista, como pueden ser:

- personal de nuevo ingreso
- número de empleados menor a los que se requieren
- trabajadores a punto de jubilarse
- cuando se presentan licencias o permutas
- para promoción de personal
- cambios en procedimientos de trabajo, métodos, sistemas administrativos, políticas y reglas.

2) Necesidades Encubiertas. Son aquellas que indican un problema cuya causa no se detecta a simple vista, sino que hay que hacer un minucioso análisis para encontrar lo que las origina, ejemplos:

- En la productividad: no se logra cumplir con los programas
- En la organización de la institución: ausencia total o parcial de políticas, objetivos no claros, favoritismos, carencia de reglamento interno, deficiente programación de actividades y comunicación pobre o defectuosa en algunos o en todos niveles de la institución.
- En el comportamiento: actitudes negativas, excesiva duplicidad de responsabilidades, alto índice de ausentismo y retardos, y problemas interpersonales.

La detección de necesidades de capacitación se dirige primordialmente al análisis de las necesidades manifiestas de capacitación, y a las necesidades encubiertas no se les da la importancia debida y, por lo tanto, las acciones que se emprenden en esta materia resultan incompletas, lo que hace necesario el uso de un método para descubrir las discrepancias entre lo que se debe hacer y lo que realmente se hace.

Para determinar si se requiere capacitación y de qué clase se debe tomar en cuenta la detección de necesidades, tomando como punto de partida la situación de la organización en el aquí y el ahora. De acuerdo a lo mencionado, la mayoría de los autores coinciden en que para evaluar las necesidades de capacitación, se debe llevar a cabo un análisis abarcando los tres ámbitos:

A) *De la organización.* Examinando la misión, los recursos y las metas de la empresa a corto, mediano y largo plazo; incluso analizarla desde el ambiente socioeconómico y tecnológico en que esté situada, así como establecer la filosofía del entrenamiento para toda la empresa.

En este sentido la capacitación tiene básicamente dos razones de ser; por un lado satisfacer necesidades presentes de la empresa, con base en conocimientos y actitudes, y por otro, prever situaciones que se deban resolver con anticipación. Especialmente, la empresa desea que sólo se imparta capacitación en la medida y dosis necesarias en cada caso. (Siliceo, 2001)

Muchas veces existen aspectos específicos de la empresa para la capacitación, como pueden ser fusiones, cambios tecnológicos, la reingeniería, restructuración organizacional, etc., pero junto con estas fuerzas que influyen en las necesidades de capacitación, el análisis organizacional supone un examen minucioso de los recursos disponibles para alcanzar los objetivos de capacitación. En la actualidad es muy importante "hacer más con menos", por lo que se deben planear con cuidado en que emplearan el presupuesto asignado para capacitación. (Bohlander, Snell y Sherman, 2001).

B) *De los Recursos Humanos.* Es decir de las personas, para saber quién necesita capacitación y si está preparado para recibirla. Un análisis a fondo de los empleados sirve para que las organizaciones no cometan el error de enviar a capacitarse a todos los empleados pues algunos no lo requieren.

También hay que considerar las necesidades de los empleados, preguntar a las personas que necesitan para trabajar y pedirles que desempeñen las tareas puede aportar la información y datos. Comparar el desempeño de los empleados con un modelo o con el de sus compañeros sirve para identificar fortaleza, debilidades y necesidades. Hay cuatro maneras de determinar las necesidades de capacitación de los empleados: 1) Observar a los empleados. 2) Escuchar a los empleados. 3) Preguntar a los supervisores cuáles son las necesidades de los empleados. 4) Examinar los problemas que tienen los empleados. (Ivancevich, 2005).

C) *De las Tareas*, Identificar las tareas, conocimientos, habilidades y conductas. Aquí se incluye revisar las descripciones de puesto, especificaciones del trabajo, manuales de funcionamiento y procedimientos, es muy útil recabar todos los datos referentes al puesto, con integridad y precisión, puede ser incluso conveniente la observación de las tareas directamente en el lugar en que se desarrolla el trabajo y tomar datos por escrito, es conveniente utilizar listas de verificación para este fin, realizar entrevistas, encuestas, etc. (Grados, 2001).

Siliceo (2001), afirma que realizar la detección de necesidades de capacitación representará contar con información importante para el inicio del proceso de capacitación y al mismo tiempo contar con beneficios adicionales, que se pueden obtener del diagnóstico como son:

- a) Análisis y localización de necesidades educativas
- b) Diagnóstico del clima organizacional, evaluación de la moral del personal.
- c) Obtención de perfiles educativos de los puestos en la organización.
- d) Información para calcular el costo-beneficio del programa de capacitación.
- e) Información para la programación de actividades del departamento de capacitación.
- f) Definición de recursos necesarios como:

- eventos a realizar
- cuerpo de instructores
- materiales didácticos necesarios
- metodología a emplear
- recursos físicos
- auxiliares didácticos necesarios

g) Apoyo al inventario de recursos humanos.

Por supuesto no debemos olvidar también que existen muchos obstáculos para la capacitación, por lo que una parte importante será realizar la detección y plantear los objetivos realistas para la organización y para el empleado. Ya realizando la capacitación también habrá otros problemas que se deberán prevenir y evitar como por ejemplo capacitadores ineficientes o no capacitados, programas demasiado breves, recursos inadecuados, no tener objetivos claros de lo que se espera de los participantes, tratar a la capacitación como “descanso” y uno como una opción para mejorar. (Furnham, 2002).

De la revisión efectuada se desprende la importancia de realizar una detección de necesidades de capacitación adecuada a cada organización y tomando en consideración las necesidades inmediatas de la empresa para llevarlas al interés del personal. No se debe olvidar que el factor humano es clave en el proceso de la capacitación y sus necesidades son tan importantes como las de la empresa misma, por lo que será función del área de recursos humanos combinar ambas para lograr el objetivo de la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), que consiste en determinar un buen programa de capacitación que desde luego se va enriqueciendo en el transcurso del proceso mismo.

5. Rol del Psicólogo en la Capacitación

La Psicología del trabajo es una ciencia aplicada que se justifica por su objetivo, estudiar la conducta humana en el ambiente laboral. Y como ya se mencionó en el capítulo anterior, el psicólogo cuenta con un marco teórico y metodológico conductual

estructurado, para recopilar datos, investigar, diseñar programas, analizar información y demás, por lo que su intervención necesaria y oportuna en la solución de los problemas de la empresa es muy importante y enfocándonos a lo que comprende el ámbito de la capacitación en la actualidad juega un papel muy importante, ya que se ha tipificado como la de aquel profesionalista cuyo objetivo primordial consiste en el análisis y evaluación de una tarea específica, y el diseño de aquellos elementos que permitan facilitar al trabajador el aprendizaje y comprensión de las funciones que va a desempeñar; y se convierte en el administrador de la capacitación, como actividad primordial, siguiendo los parámetros de Detección, Planeación, Organización, Ejecución, Evaluación y Seguimiento de la capacitación, inclusive en muchas ocasiones tiene la función de instructor interno.

Los psicólogos industriales y organizacionales que trabajan en el campo de la capacitación, deben diseñar formas para determinar si los programas de capacitación y desarrollo han tenido éxito, ya que tienen como objetivo la preocupación por incrementar la eficiencia industrial. (Muchinsky, 2007).

Es importante recordar que una parte muy importante para el administrador de la capacitación, es involucrar a toda la organización en el programa mismo de capacitación, dar a conocer el plan maestro tanto a los directores como a los empleados en general, fortalece la participación y lleva a resultados más positivos y hasta exitosos.

Sin embargo, no todo es aceptado como en la teoría, la realidad es que muchas veces el psicólogo como administrador de la capacitación, se debe enfrentar a intereses creados de los directores y gerentes de la empresas, los cuales muchas veces no llegan a ser compatibles ni comprensibles con las alternativas que puede presentar el psicólogo en cuanto a la capacitación, sus propuestas o métodos, por lo que tendrá que ser claro y concreto en sus planteamientos, adaptarse a las políticas de la organización y abrir caminos para mejorar cada vez los procesos mismos, en este caso específico el de la capacitación.

Por otra parte, este tema sigue siendo un reto pues aunque la capacitación es obligatoria constitucionalmente, los empresarios y directivos la han transformado en letra muerta al no tener una concepción más estratégica de lo que la capacitación en sí misma significa y en muchos casos no se le da el manejo profesional necesario para el desempeño productivo de la organización provocando fracasos en los programas. Sin embargo, nos dice (Siliceo, 2001), que cuando se mezclan las tres dimensiones educativas que son: la técnica, la administrativa y la humana habrá un trabajo más productivo y un crecimiento más sólido del personal.

En el caso de este reporte, la Detección de Necesidades de Capacitación para diseñar un Plan Maestro es uno de los objetivos de la evaluación del desempeño que se llevó a cabo, como parte de la responsabilidad administrativa de la empresa, considerando la importancia que tiene la capacitación para el crecimiento del empleado y desde luego, para la empresa, como se ha expuesto en los párrafos anteriores.

CAPITULO V

PROCEDIMIENTO

Población:

El programa de este reporte, se lleva a cabo dentro de las instalaciones de la empresa, en donde se encuentran los departamentos que a continuación se mencionan, así como el área de recursos humanos y desarrollo de personal quienes realizaran las actividades que se proponen. Asimismo, en el mismo edificio se encuentran las oficinas directivas, esta empresa se encuentra ubicada al sur de la Ciudad de México y cuenta con 60 empleados que oscilan entre 21 y 50 años de edad, entre los que existen los puestos de supervisión, administrativos y operativos. Tiene además oficinas y almacenes foráneos en Monterrey, Guadalajara y Querétaro, donde Recursos Humanos y Desarrollo de Personal acude personalmente a realizar entrevistas con el personal de los puestos de trabajo siguientes:

<u>P u e s t o s</u>	<u>No. Empleados</u>
Auxiliar de mantenimiento e intendencia	9
Auxiliar de almacén	1
Montacarguistas	1
Mensajeros	1
Auxiliares de Cobranzas	2
Jefes de almacén/ mantenimiento	2
Secretarias / Asistentes	2
Analistas programadores	4
Auxiliares contables	7

Asistentes Administrativos	5
Asistentes de Ventas/ Servicio a Clientes	6
Asistentes de Importaciones	4
Representantes de Ventas	3

En Monterrey:

Asistente de Ventas	2
Asistente administrativo	1
Montacarguista	1
Jefe de almacén	1
Representante de ventas	1

En Guadalajara:

<u>P u e s t o s</u>	<u>No. Empleados</u>
Asistente administrativo	1
Montacarguista	1
Jefe de almacén	1

En Querétaro:

Asistente administrativo	2
Montacarguista	1
Jefe de almacén	1

El personal gerencial y de dirección no es considerado para ser evaluado, sin embargo, se le confiere la tarea de evaluador; y por lo tanto participa en la etapa de capacitación para realizar las evaluaciones y para conocimiento del proceso y de la herramienta, así como de la realización de las evaluaciones de desempeño propiamente.

OBJETIVO GENERAL:

Llevar a cabo las evaluaciones de desempeño al personal de la empresa, como una herramienta, que registre con claridad, el tiempo y la forma con el que están realizando sus actividades, a fin de que nos permita conocer sus fortalezas y debilidades para el desarrollo de sus tareas; detectando con esta herramienta las necesidades de capacitación que nos lleven a elaborar un plan de capacitación, de tal manera que se establezca también la mejora continua en este aspecto.

INSTRUMENTOS:

Listado de personal. Es un inventario de Recursos Humanos, que nos arroja información sobre el nombre, puesto, antigüedad, departamento de adscripción y ubicación. Con este listado ya se contaba en el área de recursos humanos ya que deriva propiamente del sistema de nómina.

Cuestionario de Descripciones de puestos. Es un cuestionario que diseña y aplica el área de Recursos Humanos y Desarrollo de Personal en donde llevamos a cabo las preguntas relativas a las actividades que desarrolla el empleado en forma diaria, mensual y periódica, ubicación dentro del organigrama del área y por lo tanto su línea de reporte de actividades, así como con cuales áreas tiene relación y dependencia. (Anexo 1)

Cuestionario de Requisitos del Puesto y Perfil. Este cuestionario también es diseñado por el área de Recursos Humanos y Desarrollo de Personal, el cual es contestado por el jefe inmediato del empleado, y tiene como finalidad registrar los requisitos y atributos que debe tener el trabajador para desarrollar las funciones requeridas o estipuladas en su contrato como son: escolaridad, idioma, experiencia, manejo de computadora, manejo de otro tipo de maquinas y habilidades especiales u otras que son necesarias para realizar el trabajo, así como para determinar habilidades intelectuales y características de personalidad deseadas para el desarrollo de las funciones del empleado. (Anexo 2).

Escala gráfica de evaluación del desempeño. Esta es la escala que recursos humanos adecua para realizar esta actividad; cuenta con ocho factores diferentes, cada uno de ellos con cinco parámetros para calificar solamente uno de ellos y es la que nos proporciona directamente la evaluación del evaluador sobre el evaluado (Anexo 3). El evaluador deberá marcar en cada factor el parámetro que mejor califique al empleado, dependiendo de la observación directa que el jefe ha hecho del empleado a lo largo de su actuación en el trabajo. Para esta tarea se definen los factores que se evalúan de la siguiente manera:

Factor Productividad: Observa la producción del trabajo o la cantidad de servicios hechos de acuerdo con la naturaleza y las condiciones de trabajo.

Este es uno de los factores que se califican desde 20 puntos hasta 2, aplicando de la siguiente manera:

20 puntos: Siempre da cuenta de un volumen de servicio realmente inusual.

16 puntos: Mantiene siempre una buena producción.

12 puntos: Su producción satisface, pero no tiene nada de especial

8 puntos: Producción apenas aceptable

2 puntos: Producción inadecuada.

Factor Calidad: Se evalúa la exactitud, la frecuencia de errores, la presentación, el orden y el esmero que caracteriza el servicio del empleado, de la siguiente manera:

20 puntos: Su trabajo demuestra siempre cuidado excepcional

16 puntos: Siempre hace bien su trabajo

12 puntos: Generalmente trabaja con cuidado

8 puntos: Generalmente satisface, aunque a veces deja que desear.

2 puntos: Comete demasiados errores y el servicio demuestra desinterés y descuido.

Factor Responsabilidad: Realización del trabajo dentro del plazo estipulado. Considere cuanto supervisión se necesita para lograr los resultados deseados.

15 puntos: Merece la máxima confianza. No requiere fiscalización.

12 puntos: Se dedica apropiadamente y es suficiente una breve instrucción.

9 puntos: Puede confiarse en él, si se ejerce una fiscalización normal.

6 puntos: No siempre produce los resultados y requiere mucha fiscalización.

3 puntos: Es imposible confiar en sus servicios por lo cual requiere vigilancia permanente.

Factor Cooperación: Mide la intención de ayuda que presenta a los compañeros y la manera como acata las órdenes.

10 puntos: Colabora al máximo. Se esfuerza por ayudar a sus compañeros.

8 puntos: Esta dispuesto siempre a colaborar y a ayudar a sus compañeros.

6 puntos: Por lo general cumple con buena voluntad lo que se le encarga. Está satisfecho pero no ofrece colaboración a otros.

4 puntos: A veces es difícil de tratar. Carece de entusiasmo.

2 puntos: Siempre está poco dispuesto a cooperar y constantemente muestra falta de educación y cooperación.

Factor Iniciativa: Toma en consideración la sensatez cuando no ha recibido instrucciones excepcionales.

10 puntos: Piensa rápido y lógicamente todas las situaciones. Se puede confiar siempre en sus decisiones.

8 puntos: Resuelve los problemas normalmente con un buen grado de sensatez.

6 puntos: Demuestra razonablemente sensatez en circunstancias normales.

4 puntos: Con frecuencia se equivoca y hay que darle siempre instrucciones detalladas.

2 puntos: Siempre toma decisiones incorrectas.

Factor Presentación: Considera la impresión causada a los demás por la presentación personal del empleado, su forma de vestir, de actuar, su arreglo, su cabello y otros aspectos.

5 puntos: Es sumamente buena

4 puntos: Es cuidadoso en su manera de vestir y presentarse

3 puntos: A menudo esta bien presentado

2 puntos: A veces descuida su apariencia

1 punto : Negligente. Descuidado.

Factor Conocimiento del Trabajo: Es el grado de conocimiento del trabajo y la aplicación del mismo a sus actividades.

15 puntos: Conoce todo lo necesario y aumenta siempre sus conocimientos.

12 puntos: Conoce lo necesario para realizar su trabajo

9 puntos: Tiene suficiente conocimiento del trabajo

6 puntos: Conoce parcialmente el trabajo. Necesita entrenamiento.

3 puntos: Tiene escaso conocimiento del trabajo.

Factor Disciplina: Es el cumplimiento de políticas generales tales como puntualidad y asistencia.

5 puntos: Siempre es puntual y nunca falta

4 puntos: Rara vez llega tarde y falta

3 puntos: Constantemente solicita permisos

2 puntos: Con mucha frecuencia solicita permisos y llega retrasado.

1 punto : Falta sin solicitar permiso y llega retrasado casi a diario.

Material y Equipo utilizado:

Lápiz, papel, Escala Gráfica de Evaluación de Desempeño, cuestionario para descripciones y para Perfiles de puesto.

Proyector – cañón para computadora personal, proyector de acetatos.

Etapas en que se desarrolla el proyecto:

1. Planeación, Diseño y Pláticas de Instrucción.-

Una vez aceptada la propuesta del proyecto a realizar por parte de la junta de dirección, se planean las actividades que Recursos Humanos y el área de Desarrollo de Personal llevará a cabo, siendo la primera la planeación de las tareas. Se determina que el tiempo para llevar a cabo todas las etapas será de aproximadamente seis meses, para estar en posibilidades de contar con los resultados y presentar el plan de capacitación final.

Previamente, se prepara y emite el inventario de recursos humanos; los cuestionarios que se van a aplicar para descripciones de puesto (anexo 1); perfiles de puesto (anexo 2); y la escala gráfica para evaluación del desempeño (anexo 3); así como el material y programación para impartir para la capacitación dirigida a supervisores/gerente y directores que actúan como evaluadores.

Se hace del conocimiento de todo el personal las actividades que se llevan a cabo, indicando que el área de Recursos Humanos, a través de Desarrollo de personal, estará al pendiente del seguimiento de la calendarización y programación de las fechas y citas con cada uno de los departamentos, considerando sus cargas de trabajo y el número de personas que cada uno de ellos tenga. El trabajo se realiza con citas programadas para cada persona y se programan también citas con sus superiores inmediatos, para la revisión conjunta de los cuestionarios que esta revisión requiera.

2) Descripciones de Puesto y Perfiles de puesto:-

Es la primera tarea que se lleva a cabo directamente con el empleado en forma personalizada, utilizando para ello un cuestionario previamente diseñado, que básicamente dará información, sobre el puesto, su subordinación, sus relaciones con

otras áreas y una descripción detallada de las actividades que realiza el empleado, tanto continuas como periódicas y/o eventuales, asimismo de condiciones laborales que requiere específicamente cada puesto. (ver anexo 1).

Una vez que se realiza la descripción del puesto queda a cargo de Recursos Humanos darle el formato correspondiente y presentarlo nuevamente al trabajador para que en una revisión conjunta, se realicen las correcciones o modificaciones pertinentes, hasta que el empleado está satisfecho de que la descripción es la que corresponde de manera apegada al puesto.

La segunda tarea de esta etapa consiste en presentar para su revisión y autorización, al superior inmediato la descripción de puesto elaborada y revisada por el empleado y Recursos Humanos, en esta fase el superior inmediato tiene la posibilidad de realizar modificaciones y cambios en el formato de la descripción, más si se consideran que son cambios en la descripción en sí, se agenda una reunión conjunta con el empleado para realizar los cambios y que los dos participen, con la ayuda de Recursos Humanos, en una descripción más exacta de su puesto. Tanto el empleado como el superior inmediato, deben firmar la descripción del puesto, en un acuerdo mutuo de que esa es la descripción que corresponde al puesto y no otra.

Cuestionario de Perfil del Puesto:

Esta actividad la lleva a cabo directamente Recursos Humanos con el superior inmediato del empleado, una vez que ha firmado y autorizado la descripción de puesto del trabajador, en donde se requisita el cuestionario del perfil del puesto, haciendo las preguntas Recursos Humanos y siendo contestadas por el supervisor/gerente, realizando en su caso las explicaciones pertinentes a cada pregunta o definición, para que sea contestado en forma clara y objetiva de acuerdo a cada pregunta. (ver anexo 2).

3) Capacitación para los Evaluadores:

Se convoca en el caso concreto a Directores de División, los gerentes administrativos, de ventas, de producción y de operaciones, quienes son designados como evaluadores del desempeño, para participar en la capacitación y recibir la plática de instrucción para realizar las evaluaciones, en donde se plantea el siguiente temario:

- A) Qué es Evaluación de Desempeño
 - A1. Los objetivos de esta tarea y los alcances que pretende.
 - A2. Preguntas y respuestas relacionadas con la tarea y metas deseadas.

- B) Explicación detallada de la escala de Evaluación de Desempeño
 - B1. Descripción de cada uno de los ocho factores con sus cinco parámetros.
 - B2. Definición de términos utilizados en la escala, aclarando o re-definiendo palabras que pueden sonar vagas, poco usuales o confusas, con la finalidad de que todos manejen el mismo vocabulario y las evaluaciones sean realizadas bajo los mismos conceptos para todos los empleados.

- C) Cómo llevar a cabo la Evaluación de Desempeño con el empleado
 - C1. Ambiente propicio para llevar a cabo la evaluación.
 - C2. Cómo enfrentar mejor la evaluación de desempeño con el empleado.

- D) Rol del área de Recursos Humanos.
 - D1. Apoyo para la realización de las evaluaciones.
 - D2. Cuando interviene Recursos Humanos en una evaluación.
 - D3. Análisis de las evaluaciones.
 - D4. Entrega y presentación de resultados.
 - D5. Presentación del Plan de Capacitación.

4.- Evaluación del Desempeño:-

Esta actividad la llevan a cabo conjuntamente jefe y empleado en su papel de evaluador -- evaluado, mediante la escala gráfica que fue explicada en los párrafos anteriores y previa la capacitación con el evaluador. Esta evaluación se firma por el evaluador y es entregada a Recursos Humanos para su análisis y obtención de resultados. (anexo 3)

5.- Calificación de la escala de evaluación de desempeño.

Análisis de la Evaluación de Desempeño: Esta tarea la lleva a cabo Recursos Humanos, haciendo la evaluación individual con el método que previamente tiene para su calificación a través de los valores por puntos otorgados a la escala, así como una relación con porcentajes finales.

6.- Resultados:-

Los resultados son presentados en una junta especial programada para los Directores y Gerentes que participaron como evaluadores, a través de gráficos con los comentarios y observaciones para cada una de las áreas, así como un resultado global de la empresa, realizando comentarios generales de la tarea realizada, los problemas y/o obstáculos que se presentaron antes, durante y después de la evaluación, así como sugerencias para mejorar esta tarea.

7.- Determinación de un Programa de Capacitación:-

En base a los factores que se evalúan en la escala de Evaluación de Desempeño, se contempla un plan de capacitación para el personal que de acuerdo a su calificación sea

susceptible de incluirse en este programa que previamente la Dirección General ha autorizado en base a su presupuesto y de acuerdo a los resultados de la Evaluación de Desempeño quedará establecido para el año siguiente. En este programa, se definen cursos, fechas de realización y duración de los mismos, se presenta a consideración de los directores y gerentes y también se realizan las adecuaciones pertinentes al plan de capacitación tomando en consideración los comentarios de las evaluaciones mismas.

La planeación general de este proyecto, ha sido determinada de tal forma su desarrollo, desde que se presenta ante la junta de Directores; detallando el método que se seguirá para conseguir el objetivo de este trabajo, involucrando por supuesto a los actores de este trabajo desde su presentación y todas las etapas del proyecto hasta sus resultados y conclusiones finales. Se explica que la selección de los instrumentos es básicamente en cuanto a su sencillez, para facilitar las aplicaciones y cumplir con los objetivos evitando elementos distractores, rebuscados o poco convencionales, ya que debemos recordar que es la primera vez que se efectuará un trabajo de esta naturaleza.



CAPITULO VI

RESULTADOS

1. Factores de Evaluación del Desempeño

Los factores a calificar son evaluados con puntos, mismos que tienen una equivalencia en porcentajes, se determina que sean de una manera sencilla, ya que lo importante es mostrar los factores que se encuentren por debajo del 79%, debido a que estos se consideran como deficiencias en el desempeño del empleado y que serán sometidos a análisis más detenido por parte del superior inmediato y en el programa de capacitación que se deriva de estas calificaciones.

El objetivo del análisis de estos factores además de la evaluación del desempeño, es también la Detección de Necesidades de Capacitación, por lo que estos factores nos deben mostrar las fortalezas y debilidades del empleado y las áreas de oportunidad para la capacitación y mejora.

El método que se propone para calificar y hacer análisis es simplemente para poder hacer las observaciones de cada caso, teniendo rangos muy pequeños entre una calificación y otra debido a que el grado de dificultad de cada factor es mínimo entre uno y otro, aunque la sutileza que se observa muestra ya en la parte laboral una importante actitud por parte de los empleados, la cual se considerará en las observaciones que los jefes inmediatos hagan libremente en la prueba.

Los puntajes menores se consideraran obviamente como menos satisfactorios, nos determinaran las áreas de capacitación inmediata y de mejora por donde se propone empezar el plan de capacitación.

En la tabla que se presenta a continuación (número I), se dan a conocer los puntajes y sus equivalencias por factor de evaluación del desempeño para todas las personas evaluadas, los rangos entre los que se determina el Desempeño, que va desde el más alto considerado como "Desempeño Muy Satisfactorio" hasta el nivel más bajo denominado "Desempeño Menos que Satisfactorio".

La Tabla No. II presenta un concentrado de todo el personal a quien se aplicó la Evaluación del Desempeño, factor por factor y total individual por puntos.

En las tablas de Factores evaluados (de la tabla No. 1 a la tabla No. 11.1), se presentan en forma individual cada uno de los factores calificados, una tabla para puntos y otra en porcentajes, con lo cual se puede observar detalladamente por empleado, las calificaciones obtenidas en cada uno de los factores de la escala y determinar con precisión el aspecto más relevante desde el Desempeño muy satisfactorio, hasta el Desempeño menos que satisfactorio por empleado.

Las gráficas individuales nos mostrarán resultados obtenidos en las evaluaciones por persona, en su calificación personal total, obtenida de la suma de cada uno de los factores evaluados, lo que nos permite hacer comparaciones entre los empleados por área de trabajo.

Las gráficas globales por División, nos arrojarán los resultados de la Evaluación del Desempeño por cada área de trabajo, lo cual nos mostrará las oportunidades de mejora en la capacitación para cada factor de evaluación y por cada División, nos dará datos inmediatos ya que al estar en porcentajes se representa muy visualmente los aspectos a mejorar en general.

**TABLA NO.I. FACTORES DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO Y SUS VALORES
DENTRO DEL RANGO DE CALIFICACIONES POR CONCEPTO
CON EQUIVALENTES A PORCENTAJES**

Productividad		Calidad		Responsabilidad		Cooperación		Iniciativa		Presentación		Conoc. Trabajo		Disciplina	
Puntos	Prctje.	Puntos	Prctje.	Puntos	Prctje.	Puntos	Prctje.	Puntos	Prctje.	Puntos	Prctje.	Puntos	Prctje.	Puntos	Prctje.
20	100%	20	100%	20	100%	20	100%	20	100%	20	100%	20	100%	20	100%
16	80	16	80	16	80	16	80	16	80	16	80	16	80	16	80
12	60	12	60	12	60	12	60	12	120	12	60	12	60	12	60
8	40	8	40	8	40	8	8	8	80	8	40	8	40	8	40
4	20	4	20	4	20	4	4	4	40	4	20	4	20	4	20

TABLA No. I.

Se determina que cada uno de los factores evaluados primero con puntos, tienen equivalencia en porcentajes hasta el 100%, a fin de observar a cada empleado en particular en relación con cada factor y permitir hacer un análisis más detenido sobre los aspectos fundamentales que el empleado deberá mejorar para optimizar el desempeño.

Los puntajes más bajos muestran los aspectos en donde el empleado se desempeña por debajo del promedio o bien para el caso, en donde existen oportunidades de mejora. Estas tablas también nos permiten observar las fortalezas y debilidades de cada uno de los empleados y las oportunidades de mejora personales y derivar a sus Divisiones .

En las Evaluaciones de Desempeño personal, el puntaje mayor es de 160 para el total de los ocho factores que se evalúan, lo cual equivale al 100% en porcentajes y de ahii hacia abajo, siendo el puntaje menor de 32 puntos totales para toda la evaluación global, lo que representa el desempeño más bajo.

Por lo tanto, los puntajes se representan en diferentes rangos derivado de la Escala de Evaluación de Desempeño utilizada para este reporte, de la siguiente manera:

Desempeño Muy Satisfactorio: De 160 puntos hasta 145 puntos = 100% a 90%

Desempeño Satisfactorio: De 144 puntos hasta 129 puntos = 89% a 80%

Desempeño Poco Satisfactorio: De 128 puntos hasta 112 puntos = 79% a 70%

Desempeño Menos que Satisfactorio: Menos de 111 puntos = menos del 69%

Los puntajes obtenidos serán la fundamentación para la elaboración del Programa de Capacitación que se pretende, ya que nos ayudan a detectar y reconocer las oportunidades de mejora de capacitación.

EVALUACION DE DESEMPEÑO POR EMPLEADO (PUNTAJES)

(Tabla No. II)

		FACTORES DE LA ESCALA									
	Evaluado	Total	Prod.	Calidad	Respons.	Coop.	Iniciativa	Pres.	Con. Trab.	Disc.	Total
1	A1	132	16	16	20	16	20	16	12	16	132
2	A2	140	16	20	16	16	16	16	20	20	140
3	A3	128	16	12	16	16	16	16	20	16	128
4	A4	144	16	20	20	16	16	20	20	16	144
5	A5	148	20	20	16	20	16	16	20	20	148
6	A6	128	16	12	16	16	16	16	20	16	128
7	A7	76	16	12	9	10	6	4	15	4	76
			116	112	113	110	106	104	127	108	
8	B1	120	16	12	12	16	12	16	16	20	120
9	B2	116	16	12	16	16	12	16	12	16	116
10	B3	100	12	8	12	16	8	16	12	16	100
11	B4	108	16	12	12	8	12	16	16	16	108
12	B5	124	16	12	16	16	12	16	16	20	124
			76	56	68	72	56	80	72	88	
13	C1	116	16	12	12	12	12	16	20	16	116
14	C2	116	16	12	12	12	12	16	20	16	116
15	C3	128	16	16	12	20	12	16	20	16	128
16	C4	140	16	16	16	20	16	16	20	20	140
			64	56	52	64	52	64	80	68	
17	D1	84	8	8	8	12	12	12	16	8	84
18	D2	136	20	12	16	16	16	20	20	16	136
19	D3	128	16	12	16	12	16	20	20	16	128
20	D4	128	16	12	16	16	16	12	20	20	128
			60	44	56	56	60	64	76	60	
21	E1	92	12	8	12	8	12	12	8	20	92
22	E2	120	16	16	16	20	12	12	12	16	120
23	E3	100	16	12	12	12	12	8	12	16	100
			44	36	40	40	36	32	32	52	
24	F1	128	16	16	20	16	16	16	12	16	128
25	F2	108	12	16	12	12	12	16	12	16	108
26	F3	116	16	12	16	16	12	16	12	16	116
27	F4	136	16	16	20	16	16	16	20	16	136
28	F5	120	16	16	16	16	12	16	12	16	120
29	F6	120	16	16	16	12	12	16	16	16	120
30	F7	124	16	20	16	12	16	16	12	16	124
31	F8	112	16	12	16	12	12	16	12	16	112
32	F9	104	12	12	8	12	12	16	16	16	104
			136	136	140	124	120	144	124	144	

33	G1	128	16	12	16	20	16	16	12	20	128
34	G2	136	16	16	20	20	16	16	12	20	136
35	G3	104	12	12	12	16	12	16	12	12	104
36	G4	124	16	12	16	20	12	16	12	20	124
37	G5	128	16	12	20	16	12	20	12	20	128
38	G6	140	16	16	20	20	16	20	12	20	140
			92	80	104	112	84	104	72	112	
39	H1	140	16	16	20	16	16	20	16	20	140
			16	16	20	16	16	20	16	20	
40	I1	124	16	12	16	16	16	12	20	16	124
41	I2	136	16	16	16	16	16	16	20	20	136
42	I3	120	16	16	16	16	16	8	12	20	120
43	I4	116	16	16	16	16	12	12	12	16	116
44	I5	148	20	16	16	20	20	16	20	20	148
			84	76	80	84	80	64	84	92	
45	J1	128	16	16	20	16	12	16	12	20	128
46	J2	120	16	16	16	16	12	16	12	16	120
47	J3	116	16	16	12	16	12	16	20	8	116
48	J4	132	16	12	12	20	12	20	20	20	132
49	J5	140	16	16	20	16	16	16	20	20	140
50	J6	112	12	12	12	12	16	16	12	20	112
			92	88	92	96	80	100	96	104	
51	K1	140	16	16	20	20	20	12	20	16	140
52	K2	108	16	12	16	8	12	12	12	20	108
53	K3	124	16	12	20	12	16	16	12	20	124
54	K4	88	12	8	8	12	12	8	12	16	88
55	K5	104	12	12	12	8	12	16	12	20	104
56	K6	120	16	12	16	12	16	16	12	20	120
57	K7	136	16	16	20	20	16	16	12	20	136
58	K8	120	16	12	16	16	20	16	8	16	120
59	K9	116	16	12	16	16	12	16	8	20	116
60	K10	84	12	8	12	8	8	8	8	20	84
			148	120	156	132	144	136	116	188	
	TOTAL:		928	820	921	906	834	912	895	1036	

Desempeño Muy Satisfactorio:

Desempeño Satisfactorio:

Desempeño Poco Satisfactorio:

Desempeño Menos que Satisfactorio:

De 160 puntos hasta 145 puntos = 100% a 90%

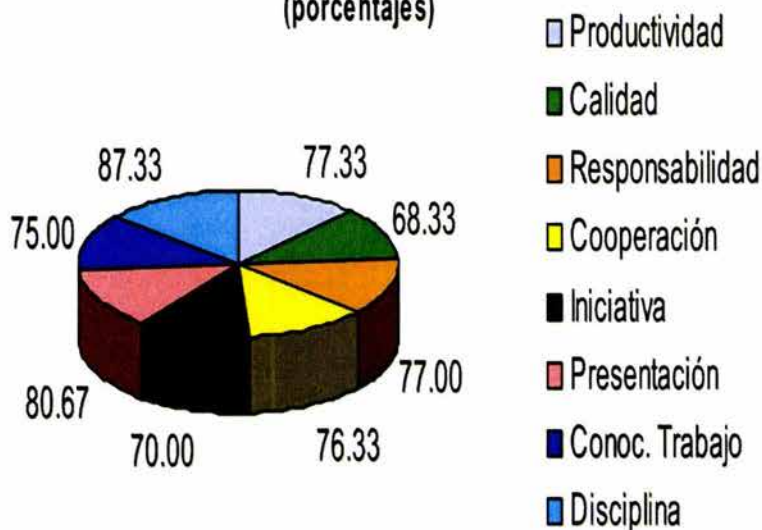
De 144 puntos hasta 129 puntos = 89% a 80%

De 128 puntos hasta 112 puntos = 79% a 70%

Menos de 111 puntos = menos del 69%

Evaluación del Desempeño Global

(porcentajes)



Gráfica No. 1. Resultados de la Evaluación del Desempeño de todos los empleados de la empresa, en todos los factores evaluados.

En la gráfica que se presenta, se puede observar que la Evaluación del Desempeño Global, es decir, agrupando a todos los empleados de la empresa, muestra áreas de oportunidad para mejoras, iniciando con el aspecto de Calidad e Iniciativa, factores en los que se deberá actuar a través de la capacitación, buscando con ello elevar el desempeño en esos aspectos, ya que son los que se muestran en el rango de Desempeño Menos que Satisfactorio.

Se deberá también elevar el desempeño en los factores de Conocimiento del Trabajo y de Cooperación, buscando mayor integración de los individuos al puesto, sobre todo trabajando con los casos individuales registrados como por debajo del promedio en estos factores.

Aquí se muestra en general un Desempeño Poco Satisfactorio, con excepción de dos factores; por lo cual se detectan mejoras que nos requieren un programa de capacitación para buscar elevar el desempeño individual y por consiguiente de la empresa.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL DE LA DIVISIÓN I. POR PUNTOS

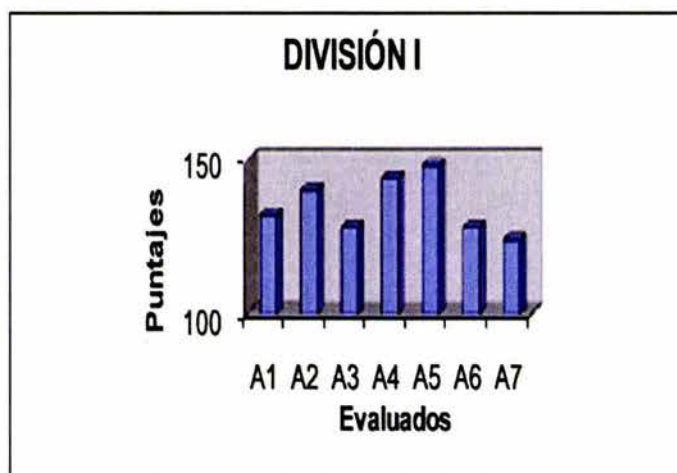
	Evaluated	Total	Product.	Calidad	Responsabilidad	Cooperación	Iniciativa	Presentación	Conoc.Trabajo	Disciplina
1	A1	132	16	16	20	16	20	16	12	16
2	A2	140	16	20	16	16	16	16	20	20
3	A3	128	16	12	16	16	16	16	20	16
4	A4	144	16	20	20	16	16	20	20	16
5	A5	148	20	20	16	20	16	16	20	20
6	A6	128	16	12	16	16	16	16	20	16
7	A7	124	16	12	12	20	12	16	20	16
			116	112	116	120	112	116	132	120

tabla No. 1. Registro individual por puntos

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL DE LA DIVISION I. POR PORCENTAJE.

	Evaluated	Total	Product.	Calidad	Responsabilidad	Cooperación	Iniciativa	Presentación	Conoc.Trabajo	Disciplina	Total
			83%	80%	86%	86%	80%	83%	94%	72%	
1	A1	132	80%	80%	100%	80%	100%	80%	60%	80%	83%
2	A2	140	80%	100%	80%	80%	80%	80%	100%	100%	88%
3	A3	128	80%	60%	80%	80%	80%	80%	100%	80%	80%
4	A4	144	80%	100%	100%	80%	80%	100%	100%	80%	90%
5	A5	148	100%	100%	80%	100%	80%	80%	100%	1%	80%
6	A6	128	80%	60%	80%	80%	80%	80%	100%	80%	80%
7	A7	76	80%	60%	80%	100%	60%	80%	100%	80%	80%
			83%	80%	86%	86%	80%	83%	94%	72%	83%

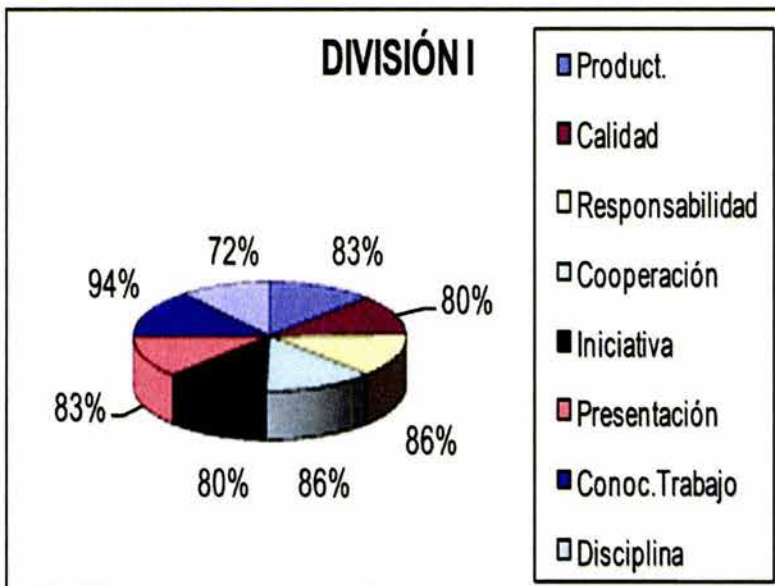
tabla No. 1.1. Registro individual por porcentajes.



Grafica No. 2. Resultados individuales de la Evaluación del Desempeño de los empleados de la División I.

En esta División los resultados registrados por la evaluación del desempeño que se muestran en la gráfica de arriba, son puntajes que oscilan entre Desempeño muy satisfactorio a satisfactorio en la mayoría de los empleados excepto en el empleado A7 que muestra una ligera baja en su desempeño en comparación con los otros de su misma área.

El empleado A7 en su desempeño muestra baja en el área de Calidad, Responsabilidad e Iniciativa.



Grafica 3. Resultados globales de la Evaluación de Desempeño de la División I en porcentajes.

Al observar los resultados de todo el personal del área División I, muestran que en general el desempeño del área se ubica dentro del rango de Desempeño Satisfactorio a Muy Satisfactorio, básicamente en todos los factores de desempeño evaluados individualmente y después agrupados por área.

En esta División en el factor global que se debe mejorar es el de Disciplina.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL DE LA DIVISIÓN II. POR PUNTOS

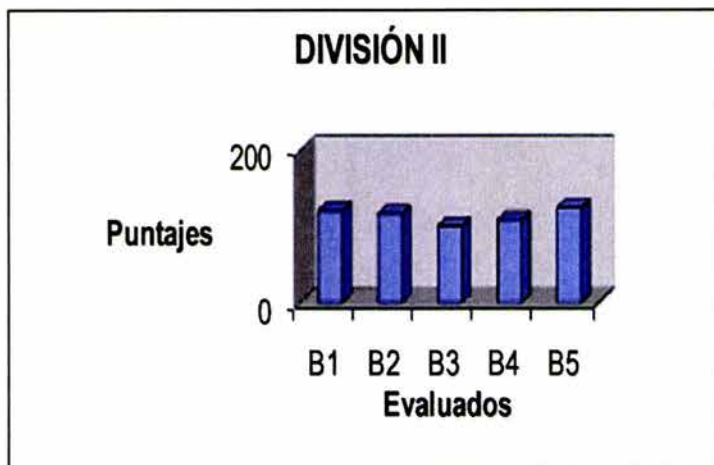
	Evaluado	Total	Product.	Calidad	Respons.	Cooperación	Iniciativa	Presenta	Conoc.Trabajo	Disciplina
8	B1	120	16	12	12	16	12	16	16	20
9	B2	116	16	12	16	16	12	16	12	16
10	B3	100	12	8	12	16	8	16	12	16
11	B4	108	16	12	12	8	12	16	16	16
12	B5	124	16	12	16	16	12	16	16	20
			76	56	68	72	56	80	72	88

tabla No. 2. Registro individual por puntos

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL DE LA DIVISION II. POR PORCENTAJE.

	Evaluado	Total	Product.	Calidad	Respons.	Cooperación	Iniciativa	Presenta	Conoc.Trabajo	Disciplina	Total
			76%	56%	68%	72%	56%	80%	72%	88%	
8	B1	75%	80%	60%	60%	80%	60%	80%	80%	100%	75%
9	B2	73%	80%	60%	80%	80%	60%	80%	60%	80%	73%
10	B3	63%	60%	40%	60%	80%	40%	80%	60%	80%	63%
11	B4	68%	80%	60%	60%	40%	60%	80%	80%	80%	68%
12	B5	78%	80%	60%	80%	80%	60%	80%	80%	100%	78%
			76%	56%	68%	72%	56%	80%	72%	88%	71%

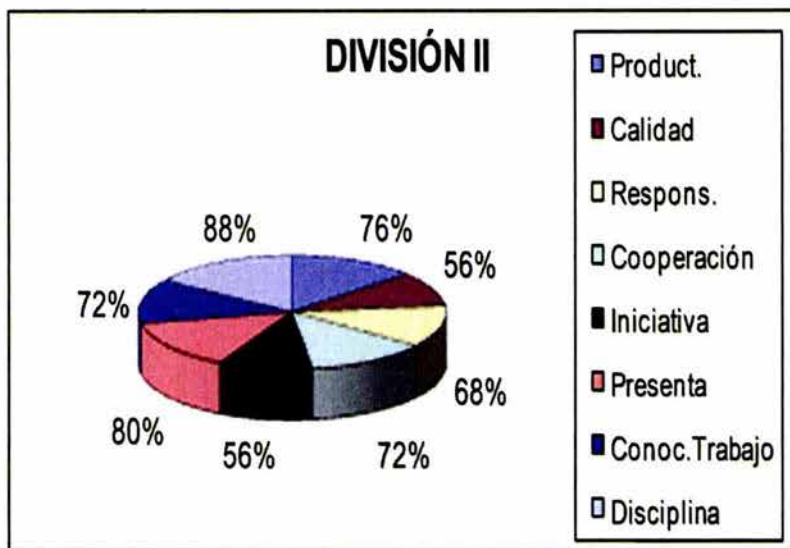
tabla No. 2.1. Registro individual por porcentajes.



Gráfica No. 4. Resultados individuales de la Evaluación de Desempeño de los empleados de la División II.

En esta División los resultados registrados por la Evaluación del Desempeño que muestran en la gráfica de arriba, son puntajes que oscilan en el rango de desempeño poco satisfactorio a menos que satisfactorio en la mayoría de los empleados, ya que todos muestran bajas en su evaluación.

Los empleados B3 y B4, son los que individualmente muestran resultados de desempeño menos que satisfactorio en casi todos los factores de evaluación, por lo que habrá que implementar mejoras para elevar sustancialmente su desempeño, ya que su evaluación está por debajo del promedio.



Gráfica No 5. Resultados globales de la Evaluación de Desempeño de la División II en porcentajes.

AL observar los resultados generales del Área División II, muestran que el desempeño general de los evaluados se ubica dentro del rango de Desempeño Poco Satisfactorio a Menos que Satisfactorio, en casi todos los factores evaluados individualmente y después agrupados en el área.

En esta División los factores que deben mejorar de forma inmediata son los de Calidad e Iniciativa, posteriormente y no menos importante la Productividad, Cooperación y Conocimiento Del Trabajo.

Es una de las Divisiones que nos muestran que existe una gran área de oportunidad para fortalecerla y obtener mejoras en el desempeño.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL DE LA DIVISIÓN III. POR PUNTOS

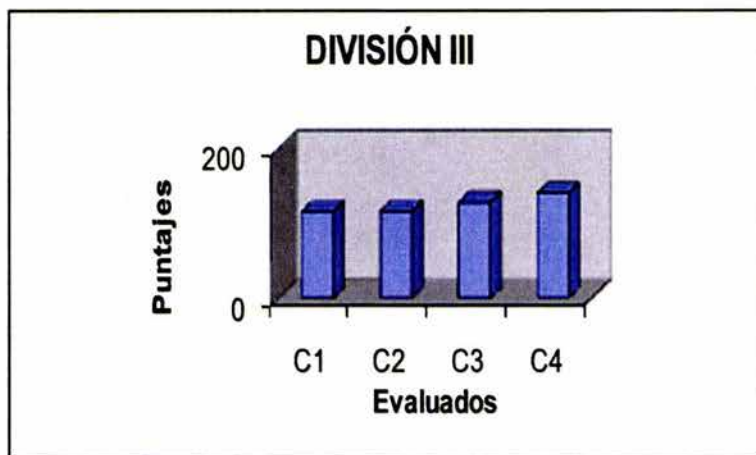
	Evaluado	Total	Product.	Calidad	Respons.	Cooperación	Iniciativa	Presenta	Conoc.Trabajo	Disciplina
13	C1	116	16	12	12	12	12	16	20	16
14	C2	116	16	12	12	12	12	16	20	16
15	C3	128	16	16	12	20	16	16	20	16
16	C4	140	16	16	16	20	16	16	20	20
			64	56	52	64	52	64	80	68

tabla No. 3. Registro individual por puntos

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL DE LA DIVISION III. POR PORCENTAJE.

	Evaluado	Total	Product.	Calidad	Respons.	Cooperación	Iniciativa	Presenta	Conoc.Trabajo	Disciplina	Total
			80%	70%	65%	80%	65%	80%	100%	85%	
13	C1	73%	80%	60%	60%	60%	60%	80%	100%	80%	73%
14	C2	73%	80%	60%	60%	60%	60%	80%	100%	80%	73%
15	C3	80%	80%	80%	60%	100%	60%	80%	100%	80%	80%
16	C4	88%	80%	80%	80%	100%	80%	80%	100%	100%	88%
			80%	70%	65%	80%	65%	80%	100%	85%	78%

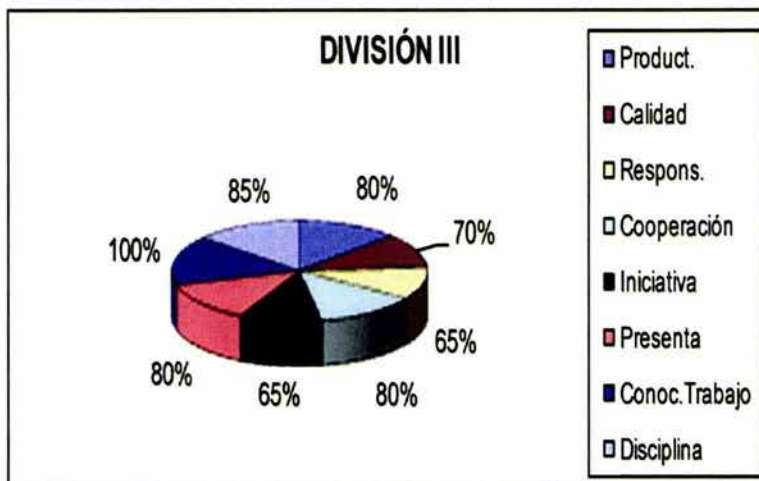
tabla No. 3.1. Registro individual por porcentajes.



Gráfica 6. Resultados individuales de la Evaluación de Desempeño de los empleados de la División III.

La División III muestra en esta gráfica, que los resultados registrados individualmente que las escalas de desempeño, son puntajes que oscilan entre Desempeño Satisfactorio a Poco Satisfactorio en todos los empleados evaluados.

Por su parte, los empleados C1 y C2 son los que individualmente muestran resultados de desempeño poco satisfactorio en los factores de cooperación, responsabilidad y calidad, por lo que se deberán implementar mejoras para elevar su desempeño a la brevedad.



Gráfica No. 7. Resultados globales de la Evaluación de Desempeño de la División III en porcentajes.

Al observar los resultados globales del Área División III, encontramos que en general los resultados de los evaluados se ubican en el rango de Desempeño Satisfactorio a Poco Satisfactorio en casi todos los factores evaluados tanto en forma individual como en esta gráfica que se presentan agrupados.

En esta División los factores sobresalientes para buscar mejoras son Calidad e Iniciativa.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL DE LA DIVISIÓN IV. POR PUNTOS

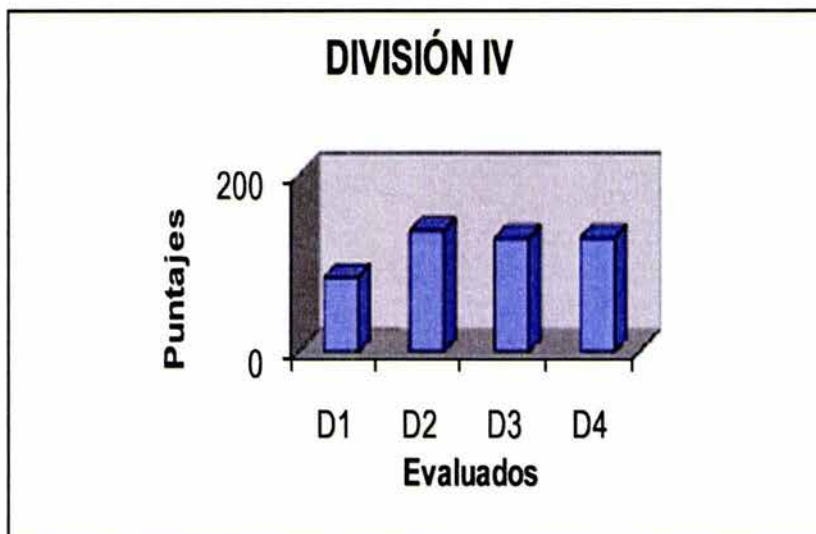
	Evaluado	Total	Product.	Calidad	Respons.	Cooperación	Iniciativa	Presenta	Conoc.Trabajo	Disciplina
17	D1	84	8	8	8	12	12	12	16	8
18	D2	136	20	12	16	16	16	20	20	16
19	D3	128	16	12	16	12	16	20	20	16
20	D4	128	16	12	16	16	16	12	20	20
			60	44	56	56	60	64	76	60

tabla No. 4. Registro individual por puntos

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL DE LA DIVISION IV. POR PORCENTAJE.

	Evaluado	Total	Product.	Calidad	Respons.	Cooperación	Iniciativa	Presenta	Conoc.Trabajo	Disciplina	Total
			75%	55%	70%	70%	75%	80%	95%	75%	
17	D1	53%	40%	40%	40%	60%	60%	60%	80%	40%	53%
18	D2	85%	100%	60%	80%	80%	80%	100%	100%	80%	85%
19	D3	80%	80%	60%	80%	60%	80%	100%	100%	80%	80%
20	D4	80%	80%	60%	80%	80%	80%	60%	100%	100%	80%
			75%	55%	70%	70%	75%	80%	95%	75%	74%

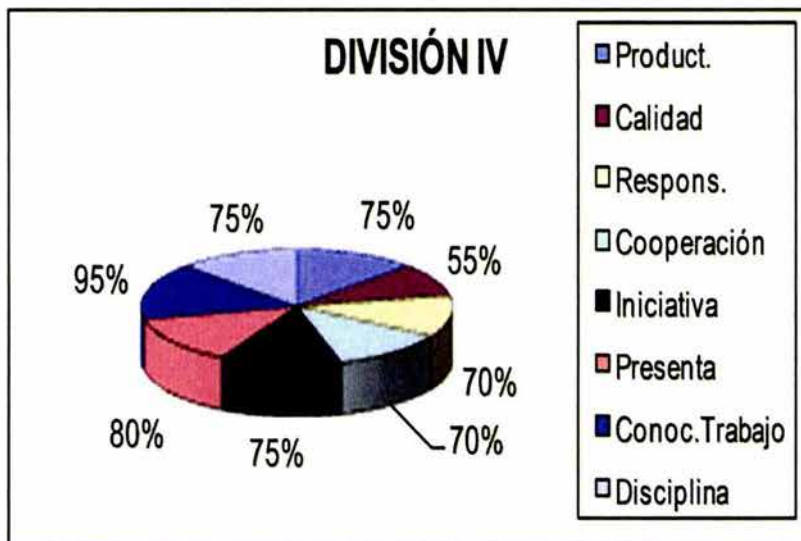
tabla No. 4.1. Registro individual por porcentajes.



Gráfica No. 8. Resultados individuales de la Evaluación de Desempeño de los empleados de la División IV.

En esta División los resultados registrados por la evaluación del desempeño que se muestran individualmente en la gráfica de arriba, son puntajes que oscilan desde Desempeño Satisfactorio hasta Desempeño Menos que Satisfactorio, ubicando a la mayoría en el rango de Satisfactorio.

Exceptuando al empleado D1, que muestra un puntaje individual muy bajo, quedando en rango de Desempeño Menos que Satisfactorio, con el cual se deberá trabajar para lograr mejoras y elevar su desempeño, sobre todo en las áreas de Productividad, Calidad, Responsabilidad y Disciplina ya que su evaluación está muy por debajo del grupo al que pertenece.



Gráfica No. 9. Resultados globales de la Evaluación de Desempeño de la División IV en porcentajes.

En esta gráfica los resultados registrados por la Evaluación del Desempeño que se muestran por División, se ven muy afectados por el bajo desempeño de un empleado, sin embargo, el desempeño global oscila de Satisfactorio para los factores de Conocimiento en el Trabajo y Presentación, hasta Desempeño menos que Satisfactorio para el factor Calidad.

Se deberán implementar mejora en forma inmediata para elevar su desempeño, sobre todo en las áreas que muestran bajos porcentajes y lograr elevar el desempeño de la División en general.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL DE LA DIVISIÓN V. POR PUNTOS

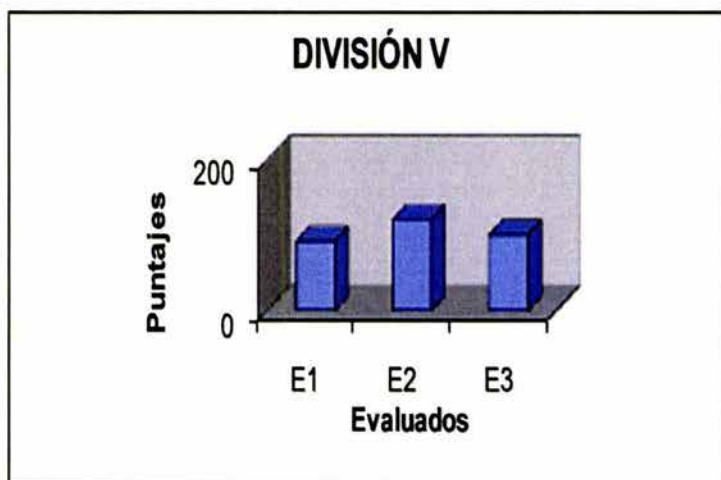
	Evaluado	Total	Product.	Calidad	Respons.	Cooperación	Iniciativa	Presenta	Conoc.Trabajo	Disciplina
21	E1	92	12	8	12	8	12	12	8	20
22	E2	120	16	16	16	20	12	12	12	16
23	E3	100	16	12	12	12	12	8	12	16
			44	36	40	40	36	32	32	52

tabla No. 5. Registro individual por puntos

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL DE LA DIVISION V. POR PORCENTAJE.

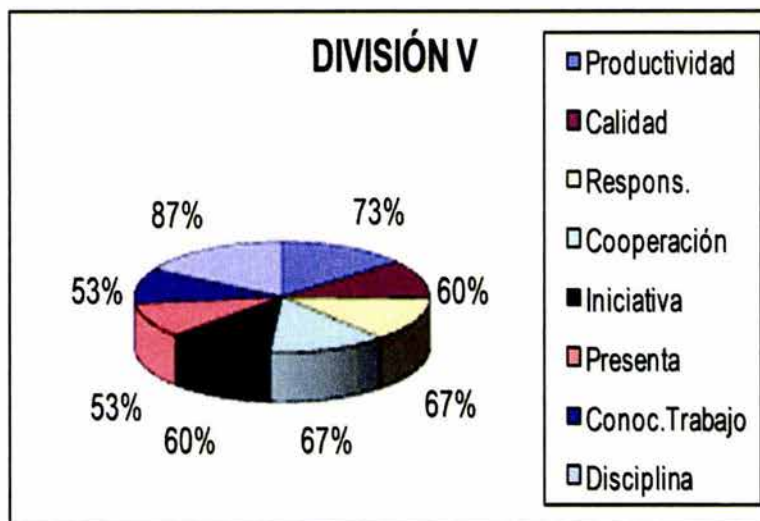
	Evaluado	Total	Productividad	Calidad	Respons.	Cooperación	Iniciativa	Presenta	Conoc.Trabajo	Disciplina	Total
			73%	60%	67%	67%	60%	53%	53%	87%	
21	E1	58%	60%	40%	60%	40%	60%	60%	40%	100%	58%
22	E2	75%	80%	80%	80%	100%	60%	60%	60%	80%	75%
23	E3	63%	80%	60%	60%	60%	60%	40%	60%	80%	63%
		65%	73%	60%	67%	67%	60%	53%	53%	87%	65%

tabla No. 5.1. Registro individual por porcentajes.



Gráfica No. 10. Resultados Individuales de la Evaluación de Desempeño de los empleados de la División V.

En esta gráfica los resultados de los evaluados nos muestran que los empleados tienen un desempeño en el rango de Poco Satisfactorio a Desempeño Menos que Satisfactorio, sobre todo en el empleado E1, en donde la mayoría de los factores fueron calificados por debajo del promedio.



Gráfica No. 11. Resultados globales de la Evaluación de Desempeño de la División V en porcentajes.

La gráfica muestra que el personal evaluado en esta División deberá elevar en general su desempeño, ya que en casi todos los factores la Evaluación del Desempeño nos muestra que es Menos que Satisfactorio, por lo que es un área de oportunidad para establecer mejoras con el programa de Capacitación, a fin de elevar los aspectos de Conocimiento del Trabajo, Calidad, primordialmente y en forma continua para todos los factores evaluados.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL DE LA DIVISIÓN VI. POR PUNTOS

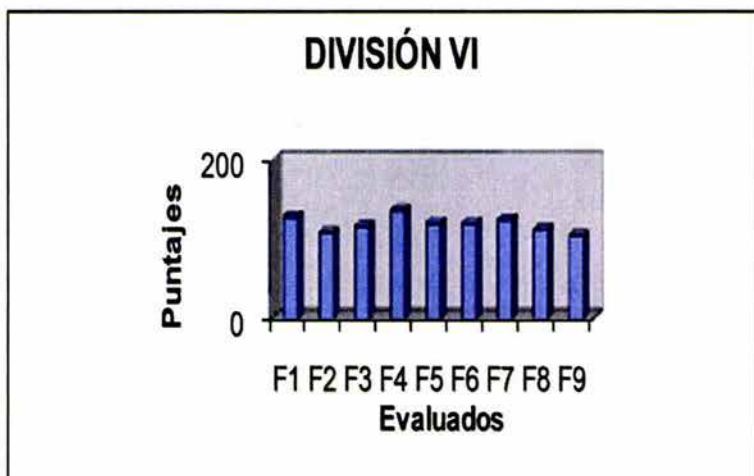
	Evaluado	Total	Product.	Calidad	Respons.	Cooperación	Iniciativa	Presenta	Conoc.Trabajo	Disciplina
24	F1	128	16	16	20	16	16	16	12	16
25	F2	108	12	16	12	12	12	16	12	16
26	F3	116	16	12	16	16	12	16	12	16
27	F4	136	16	16	20	16	16	16	20	16
28	F5	120	16	16	16	16	12	16	12	16
29	F6	120	16	16	16	12	12	16	16	16
30	F7	124	16	20	16	12	16	16	12	16
31	F8	112	16	12	16	12	12	16	12	16
32	F9	104	12	12	8	12	12	16	16	16

tabla No. 6. Registro individual por puntos

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL DE LA DIVISION VI. POR PORCENTAJE.

	Evaluado	Total	Product.	Calidad	Respons.	Cooperación	Iniciativa	Presenta	Conoc.Trabajo	Disciplina	Total
			76%	76%	78%	69%	67%	80%	69%	80%	
24	F1	80%	80%	80%	100%	80%	80%	80%	60%	80%	80%
25	F2	68%	60%	80%	60%	60%	60%	80%	60%	80%	68%
26	F3	73%	80%	60%	80%	80%	60%	80%	60%	80%	73%
27	F4	85%	80%	80%	100%	80%	80%	80%	100%	80%	85%
28	F5	75%	80%	80%	80%	80%	60%	80%	60%	80%	75%
29	F6	75%	80%	80%	80%	60%	60%	80%	80%	80%	75%
30	F7	78%	80%	100%	80%	60%	80%	80%	60%	80%	78%
31	F8	70%	80%	60%	80%	60%	60%	80%	60%	80%	70%
32	F9	65%	60%	60%	40%	60%	60%	80%	80%	80%	65%
			76%	76%	78%	69%	67%	80%	69%	80%	74%

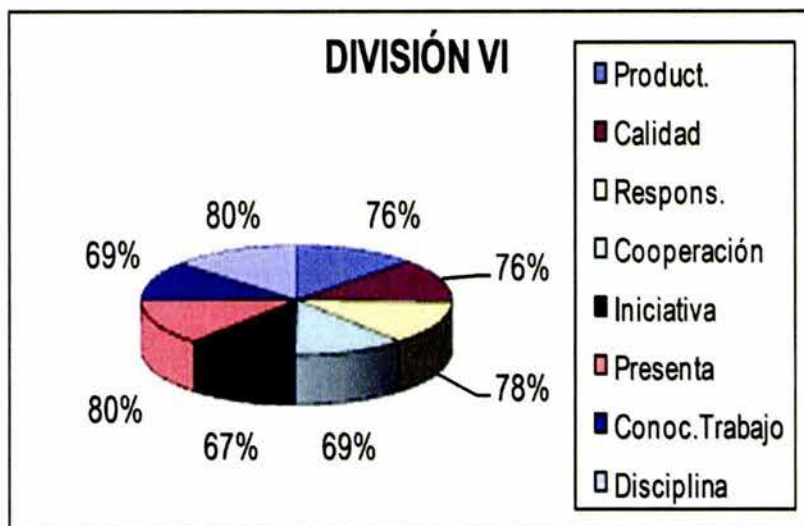
tabla No. 6.1. Registro individual por porcentajes.



Gráfica No. 12. Resultados Individuales de la Evaluación del Desempeño de los empleados de la División VI.

En esta grafica individualmente los empleados F2 y F8, muestran un Desempeño Menos que Satisfactorio en la mayoría de los factores evaluados, los demás demostraron un Desempeño Poco Satisfactorio a excepción del empleado F4 el cual fue calificado como Satisfactorio y del F1 que logra alcanzar el mismo.

Se puede observar un desempeño muy parecido entre si en los empleados de esta División, aunque por debajo de los puntajes promedio



Gráfica No. 13. Resultados globales de la Evaluación del Desempeño de la División VI.

En esta gráfica se puede observar el Desempeño en forma global de los empleados adscritos a la División VI, el resultado registrado muestra un Desempeño Poco Satisfactorio en general, sobre todo en los factores de Conocimiento del Trabajo, Iniciativa y Cooperación.

Asimismo, serán áreas de oportunidad de mejora para la capacitación, los factores de Calidad y Productividad en los cuales se manifiesta Desempeño Poco Satisfactorio.

Presentación y Disciplina son los factores dentro del rango satisfactorio.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL DE LA DIVISIÓN VII. POR PUNTOS

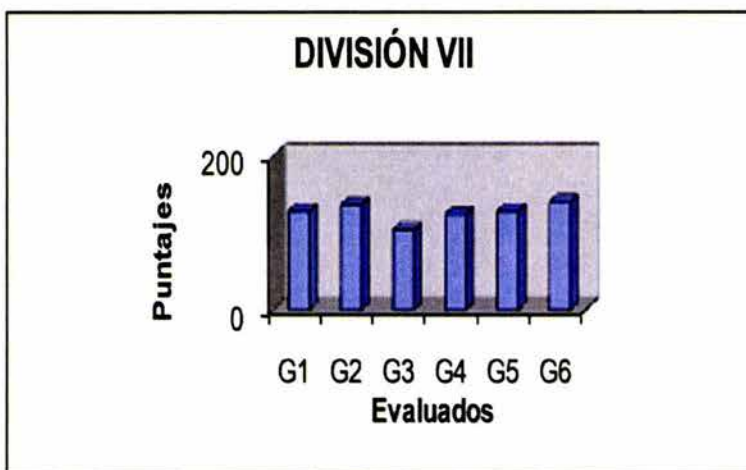
	Evaluado	Total	Product.	Calidad	Respons.	Cooperación	Iniciativa	Presenta	Conoc.Trab	Disciplina
33	G1	128	16	12	16	20	16	16	12	20
34	G2	136	16	16	20	20	16	16	12	20
35	G3	104	12	12	12	16	12	16	12	12
36	G4	124	16	12	16	20	12	16	12	20
37	G5	128	16	12	20	16	12	20	12	20
38	G6	140	16	16	20	20	16	20	12	20
			92	80	104	112	84	104	72	112

tabla No. 7. Registro individual por puntos

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL DE LA DIVISION VII. POR PORCENTAJE.

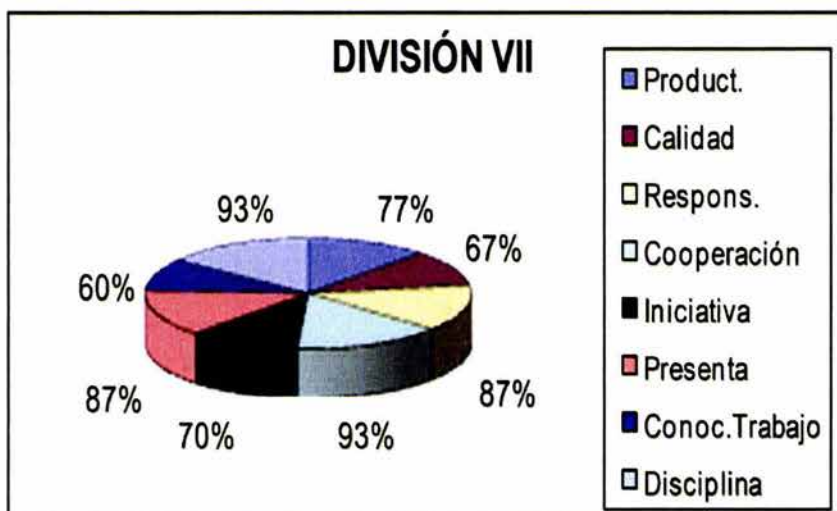
	Evaluado	Total	Product.	Calidad	Respons.	Cooperación	Iniciativa	Presenta	Conoc.Trabajo	Disciplina	Total
			77%	67%	87%	93%	70%	87%	60%	93%	
33	G1	80%	80%	60%	80%	100%	80%	80%	60%	100%	80%
34	G2	85%	80%	80%	100%	100%	80%	80%	60%	100%	85%
35	G3	65%	60%	60%	60%	80%	60%	80%	60%	60%	65%
36	G4	78%	80%	60%	80%	100%	60%	80%	60%	100%	78%
37	G5	80%	80%	60%	100%	80%	60%	100%	60%	100%	80%
38	G6	88%	80%	80%	100%	100%	80%	100%	60%	100%	88%
			77%	67%	87%	93%	70%	87%	60%	93%	

tabla No. 7.1. Registro individual por porcentajes.



Gráfica No. 14. Resultados Individuales de la Evaluación del Desempeño de los empleados de la División VII.

En esta gráfica se puede observar que los empleados mantienen un Desempeño Satisfactorio, a excepción del empleado G3 el cual registra un Desempeño Menos que Satisfactorio; y el empleado G4 con un Desempeño Poco Satisfactorio, por lo que son quienes requieren de una intervención inmediata para elevar su desempeño laboral.



Gráfica No. 15. Resultados globales de la Evaluación del Desempeño de la División VII en porcentajes.

Al observar los resultados generales del área División VII, encontramos que el desempeño en los factores evaluados, se ubican dentro del rango de Desempeño Satisfactorio y Muy Satisfactorio.

Aunque desde luego, se ven afectados por los bajos desempeños de dos de los empleados del área, sin embargo, se deberá mejorar, implementando el programa de capacitación, en los factores de Conocimiento del Trabajo, Calidad e Iniciativa, para que se obtenga una mejoría de la División en global.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL DE LA DIVISIÓN VIII. POR PUNTOS

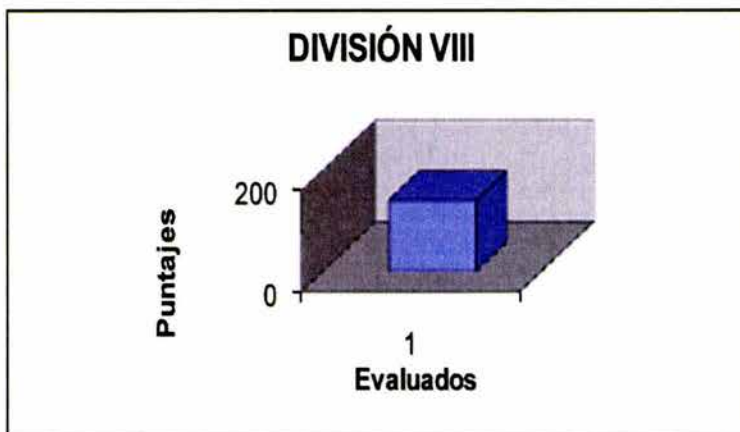
	Evaluado	Total	Product.	Calidad	Respons.	Cooperación	Iniciativa	Presenta	Conoc.Trabajo	Disciplina
39	H1	140	16	16	20	16	16	20	16	20
			16	16	20	16	16	20	16	20

tabla No. 8. Registro individual por puntos

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL DE LA DIVISION VIII. POR PORCENTAJE.

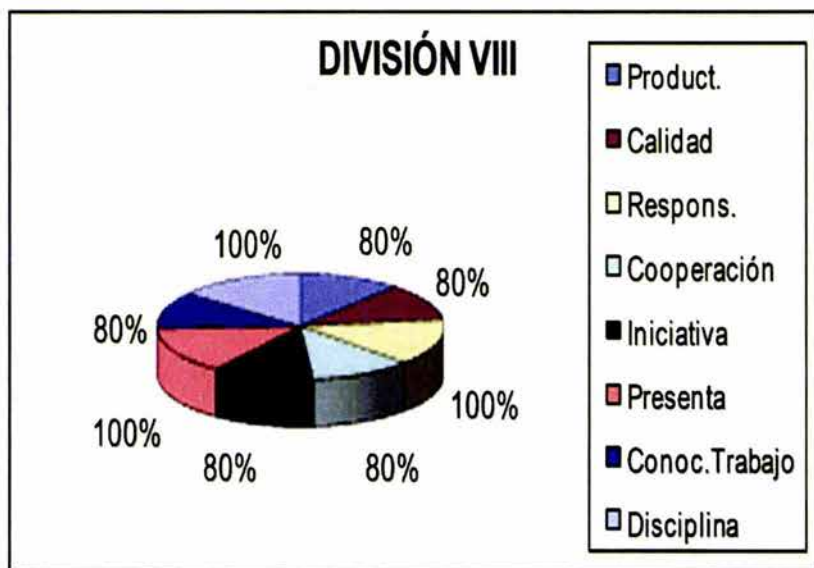
	Evaluado	Total	Product.	Calidad	Respons.	Cooperación	Iniciativa	Presenta	Conoc.Trabajo	Disciplina	Total
			80%	80%	100%	80%	80%	100%	80%	100%	
39	H1	85	80%	80%	100%	80%	80%	100%	80%	100%	88%
			80%	80%	100%	80%	80%	100%	80%	100%	88%

tabla No. 8.1. Registro individual por porcentajes.



Gráfica No. 16. Resultados Individuales de la Evaluación del Desempeño del empleado de la División VIII.

El empleado evaluado en esta División, muestra un Desempeño dentro del rango Satisfactorio, en la mayoría de los factores evaluados, habrá que tomar acciones para mantener o superar su propio desempeño.



Gráfica No. 17. Resultados globales de la Evaluación del Desempeño de la División VIII en porcentajes.

En esta División se muestra que el empleado evaluado, mantiene un Desempeño Satisfactorio en casi todos los factores y un Desempeño Muy Satisfactorio en cuanto a Disciplina y Responsabilidad con el 100%.

Para mantener el desempeño de este empleado y mejorar algunos aspectos posibles, se deberá incluir también en el plan de capacitación.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL DE LA DIVISIÓN IX. POR PUNTOS

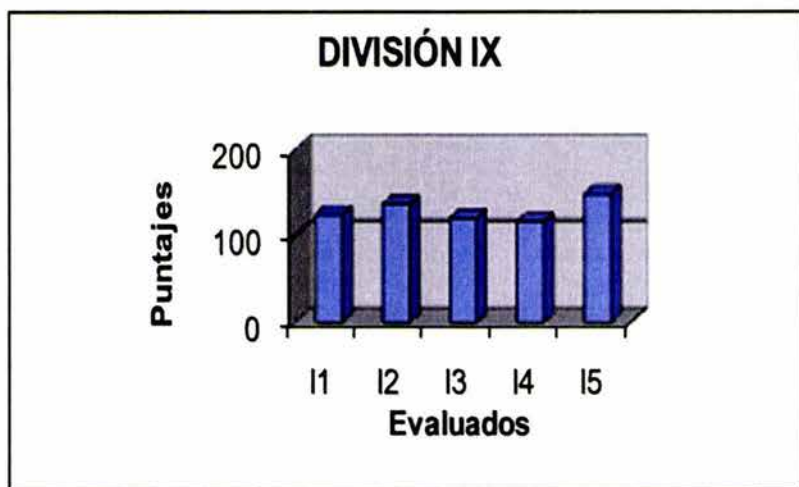
	Evaluado	Total	Product.	Calidad	Respons.	Cooperación	Iniciativa	Presenta	Conoc.Trabajo	Disciplina
40	I1	124	16	12	16	16	16	12	20	16
41	I2	136	16	16	16	16	16	16	20	20
42	I3	120	16	16	16	16	16	8	12	20
43	I4	116	16	16	16	16	12	12	12	16
44	I5	148	20	16	16	20	20	16	20	20
			84	76	80	84	80	64	84	92

tabla No. 9. Registro individual por puntos

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL DE LA DIVISION IX. POR PORCENTAJE.

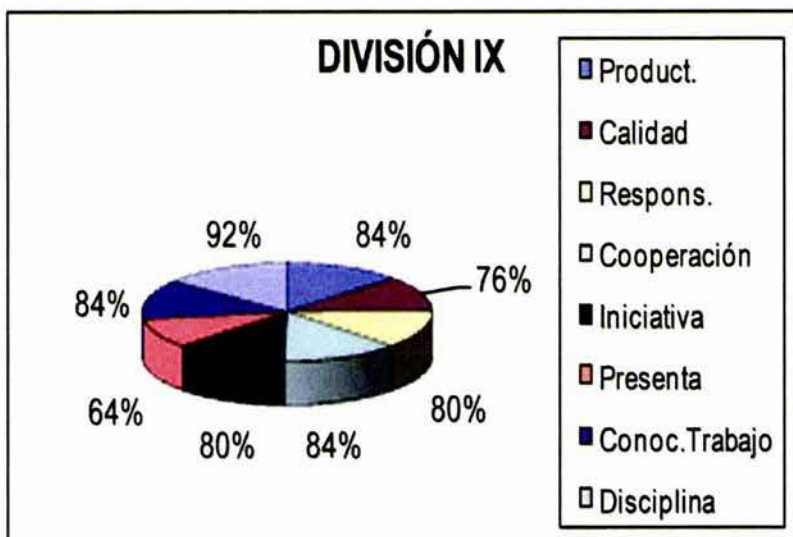
	Evaluado	Total	Product.	Calidad	Respons.	Cooperación	Iniciativa	Presenta	Conoc.Trabajo	Disciplina	Total
			84%	76%	80%	84%	80%	64%	84%	92%	
40	I1	78%	80%	60%	80%	80%	80%	60%	100%	80%	78%
41	I2	85%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	100%	100%	85%
42	I3	75%	80%	80%	80%	80%	80%	40%	60%	100%	75%
43	I4	73%	80%	80%	80%	80%	60%	60%	60%	80%	73%
44	I5	93%	100%	80%	80%	100%	100%	80%	100%	100%	93%
			84%	76%	80%	84%	80%	64%	84%	92%	81%

tabla No. 9.1. Registro individual por porcentajes.



Gráfica No. 18. Resultados Individuales de la Evaluación del Desempeño de los empleados de la División IX.

En los resultados observados en esta gráfica, los empleados muestran un Desempeño que va desde Poco Satisfactorio hasta Muy Satisfactorio, por lo que habrá que establecer mejoras para los empleados I4, I3 y para el I1 a la brevedad en los factores que resultaron poco satisfactorios y por supuesto capacitación también para los otros evaluados.



Gráfica No. 19. Resultados globales de la Evaluación del Desempeño de la División IX en porcentajes.

La Gráfica representada arriba, muestra que los resultados obtenidos de la evaluaciones en los aspectos de Presentación y Calidad requieren mejorar para lograr un Desempeño Satisfactorio en general, pretendiendo también mejoras en otros factores como Responsabilidad e Iniciativa para todos los empleados.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL DE LA DIVISIÓN X. POR PUNTOS

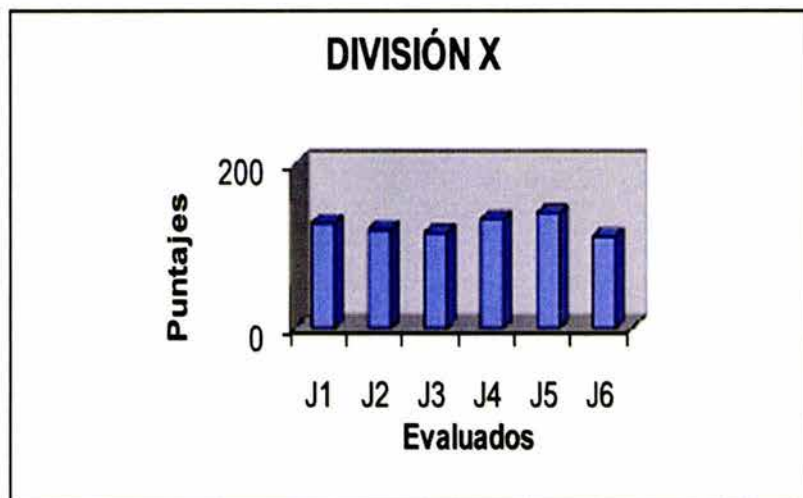
	Evaluado	Total	Product.	Calidad	Respons.	Cooperación	Iniciativa	Presenta	Conoc.Trabajo	Disciplina
45	J1	128	16	16	20	16	12	16	12	20
46	J2	120	16	16	16	16	12	16	12	16
47	J3	116	16	16	12	16	12	16	20	8
48	J4	132	16	12	12	20	12	20	20	20
49	J5	140	16	16	20	16	16	16	20	20
50	J6	112	12	12	12	12	16	16	12	20
			92	88	92	96	80	100	96	104

tabla No. 10. Registro individual por puntos

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL DE LA DIVISION X. POR PORCENTAJE.

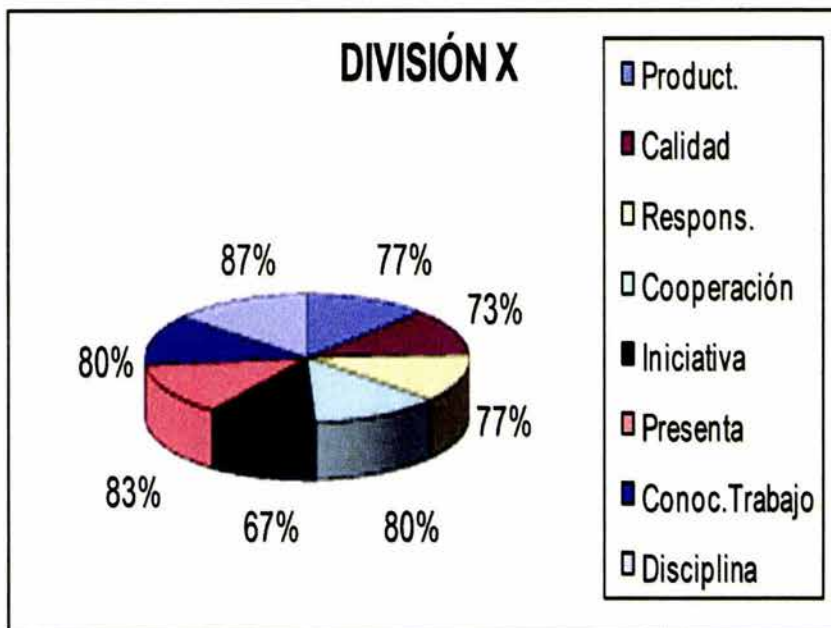
	Evaluado	Total	Product.	Calidad	Respons.	Cooperación	Iniciativa	Presenta	Conoc.Trabajo	Disciplina	Total
			77%	73%	77%	80%	67%	83%	80%	87%	
45	J1	80%	80%	80%	100%	80%	60%	80%	60%	100%	80%
46	J2	75%	80%	80%	80%	80%	60%	80%	60%	80%	75%
47	J3	73%	80%	80%	60%	80%	60%	80%	100%	40%	73%
48	J4	83%	80%	60%	60%	100%	60%	100%	100%	100%	83%
49	J5	88%	80%	80%	100%	80%	80%	80%	100%	100%	88%
50	J6	70%	60%	60%	60%	60%	80%	80%	60%	100%	70%
			77%	73%	77%	80%	67%	83%	80%	87%	78%

tabla No. 10.1. Registro individual por porcentajes.



Gráfica No. 20. Resultados Individuales de la Evaluación del Desempeño de los empleados de la División X.

Los empleados de esta área muestran resultados que oscilan de Desempeño Poco Satisfactorio a Desempeño Satisfactorio, se observa que los empleados J6, J3 y J2 son los que arrojan una evaluación en algunos factores por debajo de satisfactorio que afecta su desempeño general.



Gráfica No. 21. Resultados globales de la Evaluación del Desempeño de la División X en porcentajes.

En esta División los resultados registrados por la Evaluación del Desempeño que se muestran en la gráfica, reflejan baja importante en el factor Iniciativa y se observa que debe ser oportunidad de mejora en los aspectos de Calidad, Productividad y Responsabilidad, a fin de elevar el desempeño a un nivel satisfactorio en esta División X.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL DE LA DIVISIÓN XI. POR PUNTOS

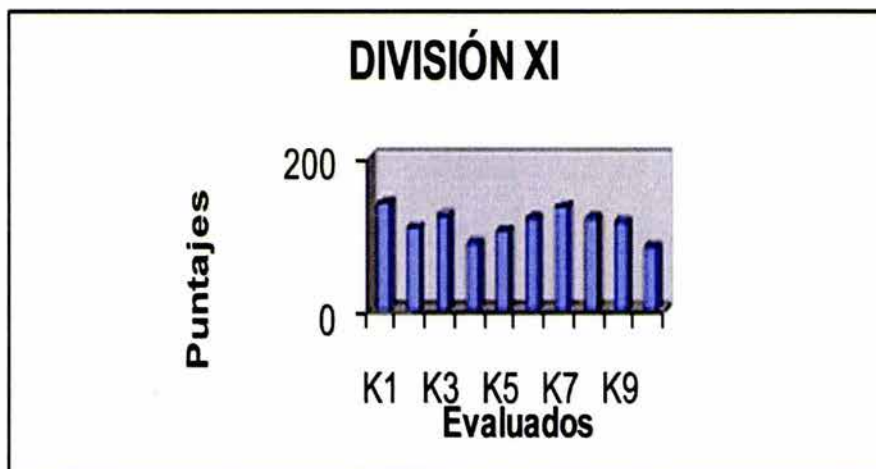
	Evaluated	Total	Product.	Calidad	Respons.	Cooperación	Iniciativa	Presenta	Conoc.Trabajo	Disciplina
51	K1	140	16	16	20	20	20	12	20	16
52	K2	108	16	12	16	8	12	12	12	20
53	K3	124	16	12	20	12	16	16	12	20
54	K4	88	12	8	8	12	12	8	12	16
55	K5	104	12	12	12	8	12	16	12	20
56	K6	120	16	12	16	12	16	16	12	20
57	K7	136	16	16	20	20	16	16	12	20
58	K8	120	16	12	16	16	20	16	8	16
59	K9	116	16	12	16	16	12	16	8	20
60	K10	84	12	8	12	8	8	8	8	20
			148	120	156	132	144	136	116	188

tabla No. 11. Registro individual por puntos

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL DE LA DIVISION XI. POR PORCENTAJE.

	Evaluated	Total	Product.	Calidad	Respons.	Cooperación	Iniciativa	Presenta	Conoc.Trabajo	Disciplina	Total
			74%	60%	78%	66%	72%	46%	58%	94%	
51	K1	89	80%	80%	100%	100%	100%	60%	100%	80%	88%
52	K2	67	80%	60%	80%	40%	60%	60%	60%	100%	68%
53	K3	75	80%	60%	100%	60%	80%	80%	60%	100%	78%
54	K4	53	60%	40%	40%	60%	60%	40%	60%	80%	55%
55	K5	61	60%	60%	60%	40%	60%	40%	60%	100%	60%
56	K6	72	80%	60%	80%	60%	80%	40%	60%	100%	70%
57	K7	83	80%	80%	100%	100%	80%	40%	60%	100%	80%
58	K8	72	80%	60%	80%	80%	100%	40%	40%	80%	70%
59	K9	69	80%	60%	80%	80%	60%	40%	40%	100%	68%
60	K10	50	60%	40%	60%	40%	40%	20%	40%	100%	50%
			74%	60%	78%	66%	72%	46%	58%	94%	69%

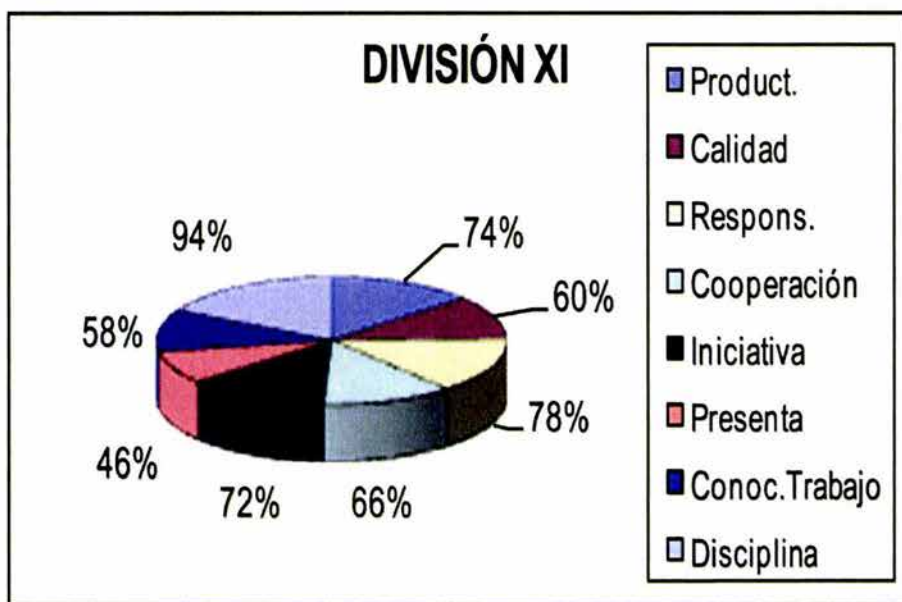
tabla No. 11.1. Registro individual por porcentajes.



Gráfica No. 22. Resultados Individuales de la Evaluación del Desempeño de los empleados de la División XI.

La gráfica, muestra los resultados registrados por empleado, en donde los puntajes oscilan entre el Desempeño Menos que Satisfactorio hasta Desempeño Satisfactorio en los empleados K1, y K7; los demás empleados muestran un desempeño por debajo del promedio y en el caso de los evaluados K10, K5 y K2, su desempeño es menos que satisfactorio en los factores de Conocimiento del Trabajo, Cooperación, Responsabilidad. Los demás empleados en general muestran Desempeño Poco Satisfactorio.

El desempeño de estos empleados deberá ser elevado en general para mejorar su desempeño en el trabajo.



Gráfica No. 23. Resultados globales de la Evaluación del Desempeño de la División XI en porcentajes.

Los resultados registrados en esta gráfica por la Evaluación del Desempeño que muestran la División XI, están muy por debajo del promedio, el factor Presentación, el de Conocimiento del Trabajo con 58% y el de Calidad y Cooperación, representan oportunidades de mejora y aplicación del programa de capacitación a la brevedad para elevar el Desempeño en esta área, y a que aún los factores más altos muestran un Desempeño Poco Satisfactorio. El único resultado dentro del rango alto es el aspecto de Disciplina.

CONCLUSIONES

Una vez iniciados los trabajos para realizar la evaluación de desempeño entre los empleados, los primeros resultados que se empezaron a mostrar fueron una mayor apertura entre la comunicación jefe-empleado, mayor certeza de los objetivos de cada puesto, mayor interacción entre compañeros, y un mejoramiento en el clima laboral general, que se mostraba en los comentarios, en el interés de darnos a conocer su trabajo, la forma en que lo desarrollaban y la importancia que tenía dentro de su área desde su punto de vista, su colaboración con otros puestos o áreas de trabajo en donde implicaba tareas en común o entregar documentos, productos y otras funciones, en forma y tiempo.

Durante la realización de este trabajo, se observa que se combinan una serie de factores para llevar a cabo una evaluación del desempeño, las expectativas de los empleados, como se manifestó en los capítulos anteriores, los sueldos, la motivación, la satisfacción en el trabajo, la comunicación entre jefe-empleado, características personales del empleado, fueron todos aspectos importantes porque forman parte de sobre todo en la entrevista de evaluación y en su momento en muchos casos, se manifestaron abiertamente, pero no influyeron en la evaluación, ya que la escala utilizada no permite demasiada flexibilidad.

Como se desarrolló en capítulos anteriores, utilizamos un método simple para realizar la evaluación de desempeño, considerando que, era en mucho tiempo, la primera vez que se realizaba esta práctica, en donde se podía mostrar de una manera sencilla los resultados, tanto a los empleados como a los jefe inmediatos y a la alta dirección; de forma uniforme y muy visual, mostrar la calificaciones y las graficas que arrojan los datos que inmediatamente nos dieron la información de las fortalezas y debilidades del desempeño de cada empleado en particular, de la división o área en donde se encuentra adscrito y de la empresa en general.

Por su parte, la evaluación de desempeño de cada individuo, permitió también a su jefe realizar un análisis detallado de cada uno de los evaluados, haciendo consideraciones en algunos casos, en cuanto a oportunidades de mejora, a través de capacitación y entrenamiento, nivelación de cargas de trabajo, responsabilidades, ajustes salariales, desarrollo del puesto, y al Área de Recursos Humanos establecer un plan de capacitación general, con un enfoque más objetivo derivado de la detección de necesidades de cada empleado y de la empresa, tomando como sustento que la capacitación y adiestramiento constituyen los medios para conducir el desarrollo y la autorrealización, y es uno de los medios más viables para aumentar las posibilidades de empleo, mejorar los niveles de vida y en suma, la productividad de los trabajadores.

Asimismo, con la evaluación de desempeño como herramienta para detectar necesidades de capacitación, se tuvo gran beneficio y se pudo observar que en la mayoría de los casos el desempeño es más bajo por cuestiones de actitudes ante el trabajo que en cuanto al conocimiento mismo del puesto, que por lo tanto, se manifestaron necesidades encubiertas, es decir, otras causas o factores que no están directamente relacionados con el conocimiento del puesto, aunque también se pudo apreciar en algunas personas un desempeño poco satisfactorio ante el conocimiento del puesto, presentando puntajes en el límite o por debajo del rango como poco satisfactorios y que determinarán las áreas de capacitación y de mejora para implementar el plan de capacitación de la empresa.

En relación a este factor de conocimiento del puesto, los comentarios recibidos posteriormente por los empleados, la mayoría estaba de acuerdo en que no tienen una capacitación inicial para el puesto, no se les entrena sobre el puesto que van a desempeñar y tampoco se tiene muy claro el objetivo del puesto y lo que se espera de los empleados, ya que los jefes directos no se los hacen saber, luego entonces existen muchos errores en el desempeño del puesto en si mismo, lo que nos lleva a razonar que debe existir una capacitación introductoria al puesto. Estas observaciones se dieron a conocer informalmente, por lo que de la misma manera se hizo lo pertinente a la Dirección General y se acordó que la empresa debe establecer una etapa de entrenamiento y

capacitación al puesto previo a que se determine el contrato definitivo de la persona seleccionada.

Aunque el desempeño se evalúa sobre algo que ya pasó, pero que sin embargo sirve para adecuar o modificar esfuerzos hacia el futuro, en este sentido esta evaluación del desempeño nos sirvió además de detectar necesidades de capacitación, para aclarar los objetivos de la organización, definir concretamente las actividades y responsabilidades de cada uno de los empleados y sobre todo un gran ejercicio de comunicación intraempresarial, ya que observamos que todos los participantes pudieron expresar sus expectativas, críticas, dudas, experiencias; argumentar y proponer nuevas formas de realizar el trabajo, de vivirlo y todo esto nos llevó a observar un mejor equilibrio laboral, sugiriendo en su mayoría que cuando menos una vez al año lleváramos a cabo la evaluación del desempeño.

Como ya se ha venido manifestando esta fue la primera vez que se desarrolló y llevó a cabo un ejercicio como este en la empresa y que para tal efecto tuvo muy buena aceptación y resultados, tanto que se aceptaron las sugerencias de los empleados en el sentido de que estas evaluaciones de desempeño se realizarán una vez al año y que se incluyen desde ahora, en los procedimientos del Departamento de Recursos Humanos y para el sistema ISO-9000, ya que funcionaría como una herramienta para detección de necesidades de capacitación y plan de carrera, auxiliando además en el mejoramiento entre las relaciones jefe-empleado.

Se propone esta necesidad como consecuencia de que la nueva tendencia en la Evaluación del Desempeño, se debe considerar como un sistema y un proceso complejo que se establece con el concurso de todos sus usuarios y que requiere constantes modificaciones y perfeccionamientos. Las características que deben dominar en la construcción de un sistema de evaluación de desempeño y su utilización deben estar orientadas a considerarlo como eje del proceso de mejoramiento organizacional.

En la nueva visión de la organización, sin fronteras, la clave está en transformar a la empresa en una organización que aprenda, que preste menos atención a la categoría en

la cual trabaja un empleado y mayor atención en la habilidades mismas que él posee. Una organización abierta al aprendizaje tiene habilidad para innovar, generar ideas nuevas y aprovechar el conocimiento. Es por ello que el Área de Recursos Humanos debe seguir la estrategia de la empresa de negocio de la empresa y convertirse en un socio más, reestructurando las funciones del área que generan valor y focalizado hacia la unidad de negocios. (Torre y cols. 2000).

Santamaría (2003), propone que tener un enfoque con base al desempeño, dentro de cualquier puesto es necesario y realizar periódicamente las evaluaciones de desempeño, nos permite identificar cualquier deficiencia que obstaculice el logro de los objetivos propuestos para el área de trabajo, comparando el desempeño real con el desempeño esperado.

Una conducta relevante que se observó en la empresa, fue que la comunicación surgió libre y espontáneamente en los dos sentidos y esto se hizo de manifiesto en las actitudes observadas hacia los empleados y los jefes inmediatos, el haber tenido un ejercicio de esta naturaleza en la empresa, permitió en este primero que fluyera positivamente, dejando en general un sentido de pertenencia a la empresa en todas las esferas de la organización y presentando actitudes positivas ante el plan de capacitación general que se presentó a la Dirección General.

Debe hacerse notar que aunque este trabajo se desarrolló con todo el apoyo de la junta directiva, se presentaron problemas en relación a la capacitación que se dio a los gerentes y/o supervisores que iban a evaluar, ya que algunos de ellos evidentemente carecen de las habilidades para retroalimentar a sus empleados, lo cual causaba que incluso el empleado perjudicara el proceso, pensando que no estaba siendo evaluado "justamente".

Otra limitación que se detectó fue que en algunos casos el evaluador no se quería comprometer a realizar la evaluación directa, ya que pensaba que tendría más problema

que aspectos positivos, en virtud de que su calificación podría parecer injusta al evaluado, por lo que podría tratar de ayudar al empleado en su calificación; para lo cual tuvo que estar presente en la evaluación la gerente o la asistente de Recursos Humanos, tratando de hacer parcial la evaluación y cooperando en la retroalimentación.

Al utilizar una escala gráfica de calificación para evaluar, se trató de hacer lo menos subjetiva posible la evaluación, ya que consideramos que realizar evaluaciones con otros enfoques representa tener cierta experiencia en este proceso, sin embargo, en algunos casos se manifestó el error de que no se consideraba todo el período a evaluar que era de los últimos diez meses, por lo que solo se estaba evaluando las características recientes que observaba en evaluado, ya que realmente no se contaba con registro o expediente documentado. Esta situación nos sugiere que ésta evaluación debe servir como documento de apoyo para una próxima evaluación, así como llevar un registro de capacitación, modificación de puesto o actividad, en fin todo aquello que sea importante como registro del periodo a evaluar.

En cuanto a la capacitación propuesta, fue en general bien recibida y los deseos del personal por ser capacitado se empezaron a manifestar en el departamento de Recursos Humanos, ya que al presentar el plan de capacitación, se observó que era bien recibido y los empleados preguntaban cuando empezarían, viendo en ello la oportunidad y mejora para el desarrollo de su trabajo.

Los resultados observados dentro del presente reporte laboral, confirman que se puede confiar en la evaluación de desempeño como una herramienta para establecer un plan de capacitación en la empresa, ya que se pueden precisar los problemas, fortalezas y debilidades del empleado, se pueden medir y buscar el desarrollo para el mejoramiento del empleado, del trabajo y de la organización. El método desde luego se puede ir mejorando de tal manera que tenga mayor confiabilidad, en el entendido de que funciona para el objetivo planteado.

Otra ventaja que presenta, es que se convierte en una tarea interna y cotidiana de los gerentes y/o supervisores, que son los observadores directos de sus subordinados y que conocen las características de los empleados, con lo cual se aprovechan los recursos internos y por otra parte, la oportunidad para elaborar un plan de capacitación adecuado a las necesidades del trabajador.

Este trabajo muestra la importancia del psicólogo dentro de la organización y no solamente justifica su trabajo, ya que utiliza las herramientas para detectar necesidades de capacitación y obtiene información importante para la empresa apoyando a sus estrategias y toma de decisiones para el negocio; enriqueciendo su labor y su conocimiento de la empresa, involucrándose directamente con los empleados y sobre todo considerar siempre el "aspecto humano" de la relación laboral como lo más importante en su función.

REFERENCIAS

- Arias, F., Heredia, V. (1999). *Administración de Recursos Humanos, para el Alto Desempeño*. (5ª. Ed). Trillas. México.
- Barrera, Y. (2005). *Propuesta de diagnostico de necesidades de capacitación basado en el modelo de competencias laborales para la elaboración del programa anual de capacitación de Presidencia de la República*. Tesina. Licenciatura en Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Bentley, T. (1993). *Capacitación Empresarial*. Serie McGraw-Hill de Management. Colombia.
- Blake, O. (2003). *La capacitación. Un recurso dinamizador*. (4ª. Ed). Ediciones Macchi.
- Blake, O. (2000). *Origen, Detección y análisis de las necesidades de capacitación*. Ediciones Macchi.
- Bohlander, G., Snell, S., Sherman, A. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. (12ava. Ed.). McGraw-Hill. México.
- Castillo Anaya, X. (2008). *Propuesta de un procedimiento para la capacitación en el lugar de trabajo*. Tesis. Licenciatura en Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México, México. D.F.
- Cummings, L., Schwab, D. (1994). *Recursos Humanos. Desempeño y evaluación*. (2ª. Reimpresión). Ed. Trillas. México.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. (5ª ed). McGraw-Hill Interamericana. México.
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. (8ª. Ed.). Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- Dolan, S., Schuler, R., Valle, R. (1999). *La Gestión de los Recursos Humanos*. McGraw-Hill. España.
- Evaluación del desempeño Laboral*. (2009). Documento en red: <http://www.monografias.com/evaluaciondeldesempeñolaboral/trabajos/renla/renla.shtml>. Sin autor.
- Flores, G. (1995). *Clima Laboral: Satisfacción y Desempeño Personal (propuesta de evaluación)*. Tesina. Licenciatura en Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México, México.

- Fuente, R. (2002). *El Listado de competencias para evaluar en candidatos y empleados*. Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos, A.C., Revista. Administración del Talento.- Sección Talen tópicos. México
- Furnham, A. (2002). *Psicología Organizacional: El comportamiento del individuo en las organizaciones*. Oxford University Press. México.
- Goad, T. (1992) *El profesional en el desarrollo de Recursos Humanos*. México. Editorial CECSA.
- Grados, J., Beutelspacher, O., Castro, MA. (2002). *Calificación de Méritos: evaluación de competencias laborales*. (5ª Ed). Trillas. México.
- Grados, J. (2001). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México. Trillas.
- Hunt, J., (1993). *La Dirección de Personal en la Empresa. Guía sobre el comportamiento en las organizaciones*. Editorial McGraw-Hill de Management. México.
- Ivancevich, M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. (9ª. Ed.). McGraw-Hill Interamericana. México.
- Jackson, T. (1992). *Evaluación del Desempeño. Cómo medir resultados*. Colombia. Fondo Editorial Legis.
- Manussis, D., Martín, S. (2002). *Formas de evaluar la competencia de un candidato*. Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos, A.C., Revista. Administración del Talento.- Sección Talen tópicos. México.
- Mc Gregor, D. (1999). *El aspecto humano de las empresas*. México. Ed. Diana.
- Muchinsky, P. (2007). *Psicología aplicada al Trabajo*. (8ª. Ed.) Thomson Learning. México.
- Ostroff, F. (1999). *La organización Horizontal*. Oxford University Press. México.
- Pain, A. (2001). *Capacitación Laboral*. (2ª.ed.). Ediciones Novedades Educativas. Buenos Aires – Argentina.
- Sanchez, A. (2001). *Planeación Estratégica de la Capacitación*. Editorial
- Santamaría, E. (2003). *El Assesment center como herramienta en la detección de necesidades de capacitación de supervisores*. Reporte Laboral. Licenciatura en Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Siliceo, A. (2001). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. (3ª. Ed.) . Editorial Limusa, México.

- Silva, N. (1994). *La capacitación de Personal, alternativa para la competitividad de México.* Tesina. Licenciatura en Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Torre, S., Cruz, L., Cantarella, M., Gittler, Dina. (2000). Evaluación del desempeño y la motivación en las empresas de internet. Universidad de Palermo. Documento en red: [http://elprisma.com/apuntes/administración_deempresas_/evaluación del desempenopersonal/default2.asp](http://elprisma.com/apuntes/administración_deempresas_/evaluación%20del%20desempenopersonal/default2.asp).
- Vecino, J M., (2007) Motivar, comprometer y retener. Documento en red: <http://areaRH.com>. Area de Recursos Humanos. 2007.
- Werther, W., Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos.* (5ª Ed.). McGraw-Hill. México.
- Zepeda, F. (1999). *Psicología Organizacional.* Addison Wesley Longman. México.

ANEXOS

DESCRIPCION DE PUESTO

PUESTO: AUXILIAR DE CONTABILIDAD

No. DE PLAZAS 1

CUENTAS POR COBRAR/CONCILIACIONES BANCARIAS

GERENCIA: **CONTABILIDAD E IMPUESTOS**

NOMBRE DEL OCUPANTES: (CLAVE F2)

UBICACIÓN DEL PUESTO:

SUBCONTADOR

AUX. CONTABLE
CUENTAS POR
COBRAR
CONCILIACIONES
BANCARIAS

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:

REGISTRAR MOVIMIENTOS EFECTUADOS POR LOS CLIENTES, ASI COMO, REALIZAR CONCILIACIONES BANCARIAS Y REVISION DE FACTURAS.

OBJETIVO DEL PUESTO:

LLEVAR A CABO EL CONTROL DE INFORMACIÓN RELATIVA A CLIENTES Y LAS CONCILIACIONES BANCARIAS.

RELACIONES LABORALES

INTERNAS

- ❖ TESORERIA Y CAJA
- ❖ PERSONAL DE COMPRAS DE CADA DIVISIÓN
- ❖ PERSONAL DE VENTAS Y OFICINAS DE LAS SUCURSALES GUADALAJARA Y MONTERREY.
- ❖ PERSONAL DEL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN QUERÉTARO.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES CONTINUAS

- ❖ Recibir y revisar reportes de Cobranza con su respectiva póliza de ingresos.
- ❖ Recibir, revisar y archivar la ficha de depósito enviadas por Sucursales.
- ❖ Cancelar directamente facturas y notas de crédito.
- ❖ Recibir, revisar y archivar facturas y notas de crédito, tanto canceladas como activas, provenientes de México y Sucursales.
- ❖ Vaciar en un concentrado facturas y notas de crédito recibidas para su control.
- ❖ Recibir, revisar, clasificar y relacionar las facturas de proveedores para su pago.
- ❖ Registrar la depuración de clientes,
- ❖ Llevar a cabo conciliaciones bancarias.

ACTIVIDADES PERIÓDICAS

- ❖ Registrar comisiones y rendimientos bancarios 2 veces por semana.
- ❖ Recibir, revisar, clasificar y relacionar facturas de proveedores para su pago, los miércoles de cada semana.
- ❖ Registrar en el sistema la cancelación de saldos de clientes, mensualmente.
- ❖ Vaciar en un concentrado los datos de las conciliaciones bancarias, mensualmente.
- ❖ Foliar carpetas para archivo de facturas, anualmente.
- ❖ Foliar carpetas para el archivo de conciliaciones bancarias, anualmente.

ACTIVIDADES EVENTUALES

- ❖ Apoyar al personal de la División cada vez que la situación lo requiera.

CONDICIONES LABORALES.

- ❖ EL TRABAJO REQUIERE APLICAR JUICIO EN CUANTO A PROCEDIMIENTOS ANTE IMPREVISTOS QUE SURGEN CONTINUAMENTE, CONSULTANDO A SU FEFE INMEDIATO EN CASOS DIFÍCILES O QUE LO REQUIERAN.
- ❖ SU TRABAJO LO REALIZA BAJO SUPERVISIÓN OCASIONAL SOBRE LO QUE DEBE HACERSE Y COMO DEBE REALIZARSE.
- ❖ ORGANIZA SU TRABAJO DE FORMA DIFERENTE DANDO PRIORIDAD EN ACTIVIDADES URGENTES Y DEPENDIENDO DE LAS NECESIDADES DE LA DIVISIÓN.
- ❖ EL TRABAJO OCASIONALMENTE ES REALIZADO BAJO PRESIÓN, EN CIERRE DE MES O CUANDO NO SE LE PROPORCIONA LA INFORMACIÓN O DOCUMENTACIÓN A TIEMPO.
- ❖ PARA EL DESARROLLO DE SU TRABAJO REQUIERE ATENCIÓN CONSTANTE Y VISUAL.
- ❖ PARA EL DESARROLLO ADECUADO DEL PUESTO SE REQUIERE DE RESPONSABILIDAD.
- ❖ PERMANECE LA MAYOR PARTE DEL TIEMPO SENTADO EN SU LUGAR, REALIZANDO ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS.

Realiza la Descripción del Puesto y Revisa:

(firma)

(firma)

Gerente de Recursos Humanos

Asistente de Recursos Humanos

AUTORIZA

JEFE INMEDIATO

TITULAR DEL PUESTO

(firma)

(firma)

(firma)

Gerente de Contabilidad
e Impuestos

Subcontadora

Aux. de Contabilidad
Cts/Cobrar /Conc. Ban.

GERENCIA: CONTABILIDAD E IMPUESTOS
 PUESTO: AUXILIAR DE CONTABILIDAD
 CUENTAS POR COBRAR/CONCILIACIONES BANCARIAS

REQUISITOS DEL PUESTO

- ❖ COMPLECIÓN FISICA: No importa
- ❖ EDAD: De 20 a 35 años
- ❖ SEXO: Femenino
- ❖ ESTADO CIVIL: No importa
- ❖ ESCOLARIDAD: (marque con una "X")

** IDIOMA:

SECUNDARIA	
TECNICO	X
PREPARATORIA	X
PROFESIONAL	
OTRO	

INGLES	
ALEMAN	
OTRO	<i>no requiere otro</i>

- ❖ EXPERIENCIA:

MINIMO 6 MESES	
UN AÑO	X
DOS AÑOS	
MAS DE 2 AÑOS	

- ❖ MANEJO DE P.C.

WORD	X
EXCEL	X
POWER POINT	X
OTRO PROGRAMA	<i>Contable</i>

- ❖ MANEJO DE MAQUINAS:

DE ESCRIBIR	SUMADORA
MONTACARGAS	AUTOMOVIL
GRUAS	CALDERAS

- ❖ HABILIDADES REQUERIDAS U OTROS CONOCIMIENTOS

TAQUIGRAFIA	CONMUTADOR		
-------------	------------	--	--

OTRAS:

GERENCIA: CONTABILIDAD E IMPUESTOS
 PUESTO: AUXILIAR DE CONTABILIDAD
 CUENTAS POR COBRAR/CONCILIACIONES BANCARIAS

PARA EVALUAR LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS, SIRVASE VER EL ANEXO EN DONDE SE DEFINEN:

HABILIDADES INTELECTUALES

INTELIGENCIA TÉRMINO SUPERIOR	<input type="radio"/>	CONCENTRACIÓN	<input checked="" type="radio"/>
INTELIGENCIA TÉRMINO MEDIO	<input checked="" type="radio"/>	CULTURA GENERAL	<input checked="" type="radio"/>
RAZONAMIENTO ABSTRACTO	<input type="radio"/>	CONOCIMIENTOS DEL TRABAJO	<input checked="" type="radio"/>
RAZONAMIENTO CONCRETO	<input checked="" type="radio"/>	JUICIO	<input type="radio"/>
ANÁLISIS Y SÍNTESIS	<input type="radio"/>	PLANEACION	<input type="radio"/>
APRENDIZAJE	<input checked="" type="radio"/>	MEMORIA	<input checked="" type="radio"/>

CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD

ASERTIVIDAD	<input checked="" type="radio"/>	RESPECTO A LA AUTORIDAD	<input checked="" type="radio"/>
CONTROL DE SÍ MISMO	<input type="radio"/>	RESPONSABILIDAD	<input checked="" type="radio"/>
DISPUESTO	<input type="radio"/>	SENSIBILIDAD	<input type="radio"/>
HONESTO	<input checked="" type="radio"/>	TENACIDAD	<input type="radio"/>
MOTIVACIÓN	<input type="radio"/>	TRABAJO BAJO PRESIÓN	<input checked="" type="radio"/>
PERSUASIVO	<input type="radio"/>	TOMA DE DECISIÓN	<input type="radio"/>

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

ANEXO 3

DIVISIÓN _____
 NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO _____
 NOMBRE DEL EVALUADO _____

FECHA: _____
 PUESTO: _____
 PUESTO: _____

MARQUE CON UNA PALOMA EN EL RECUADRO BLACO DEL EXTREMO DERECHO, SOLAMENTE UNA CARACTERÍSTICA DE LAS CATEGORÍAS QUE SE LE PRESENTAN, QUE CALIFIQUEN MEJOR EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO.

							PUNTOS	%
PRODUCTIVIDAD Evalúa producción del trabajo o la cantidad de servicios hechos de acuerdo con la naturaleza y las condiciones de trabajo.	Producción Inadecuada. 4	Producción Apenas aceptable 8	Su producción satisface, pero no tiene nada de especial. 12	Mantiene siempre una buena producción. 16	Siempre da cuenta de un volumen de servicio realmente inusual 20			
CALIDAD Evalúe la exactitud, la frecuencia de errores, la presentación, el orden y el esmero que caracteriza el servicio del empleado.	Comete demasiados errores y el servicio demuestra desinterés y descuido. 4	Generalmente satisface, aunque a veces deja que desear. 8	Generalmente trabaja con cuidado. 12	Siempre hace bien su trabajo 16	Su trabajo demuestra siempre cuidado excepcional. 20			
RESPONSABILIDAD Realización del trabajo dentro del plazo estipulado. Considere cuanta supervisión se necesita para lograr resultados deseados.	Es imposible confiar en sus servicios por lo cual requiere vigilancia permanente. 4	No siempre produce los resultados deseados. Sin mucha fiscalización. 8	Puede confiarse en él, si se ejerce una fiscalización normal. 12	Se dedica apropiadamente, y es suficiente una breve instrucción. 16	Merece la máxima confianza. No requiere fiscalización. 20			
COOPERACIÓN Mida la intención de ayuda que presenta a los compañeros, la manera como acata órdenes.	Siempre está poco dispuesto a cooperar y constantemente muestra falta de educación. 4	A veces es difícil de tratar. Carece de entusiasmo. 8	Por lo general cumple con buena voluntad lo que se le encarga. Esta satisfecho. 12	Está dispuesto siempre a colaborar y a ayudar a sus compañeros. 16	Colabora al máximo. Se esfuerza por ayudar a sus compañeros. 20			
INICIATIVA Tome en consideración la sensatez cuando no ha recibido instrucciones excepcionales.	Siempre toma decisiones incorrectas. 4	Con frecuencia se equivoca y hay que darle siempre instrucciones detalladas. 8	Demuestra razonablemente sensatez en circunstancias normales. 12	Resuelve los problemas normalmente con un alto grado de sensatez. 16	Piensa rápida y lógicamente todas las situaciones. Se puede confiar siempre en sus decisiones. 20			
PRESENTACIÓN Considere la impresión causada a los demás por la presentación personal del empleado. Su forma de vestir, de actuar, su cabello...	Negligente. Descuidado. 4	A veces descuida su apariencia. 8	A menudo esta bien presentado. 12	Es cuidadoso en su manera de vestir y presentarse. 16	Es sumamente buena. 20			
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO Grado de conocimiento del trabajo.	Conoce todo lo necesario y aumenta siempre sus conocimientos. 20	Conoce lo necesario. 16	Tiene suficiente conocimiento del trabajo. 12	Conoce parcialmente el trabajo. Necesita entrenamiento. 8	Tiene escaso conocimiento del trabajo. 4			
DISCIPLINA. Cumplimiento de políticas generales tales como puntualidad y asistencia.	Siempre es puntual y nunca falta. 20	Rara vez llega tarde y falta. 16	Constantemente solicita permisos. 12	Con frecuencia solicita permisos y llega retrasado. 8	Falta sin solicitar permiso y llega retrasado frecuentemente 4			
TOTAL PUNTOS:								

OBSERVACIONES
