



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA
RESIDENCIA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL

EVALUACIÓN DE COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL: MEDICIÓN DE
HABILIDADES PSICOLÓGICAS DE LA CONDUCTA

TESIS DE MAESTRÍA

QUÉ PARA OPTAR POR EL GRADO DE
MAESTRA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A

DIANA ELISABETH REZA MORALES

TUTOR PRINCIPAL

DRA. MARÍA LUISA CEPEDA ISLAS
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA

COMITÉ TUTOR

MTRO. DAVID RUIZ MÉNDEZ
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA

DRA. HORTENCIA HICKMAN RODRÍGUEZ
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA

DRA. CYNTHIA ZAYRA VEGA VALERO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA

DRA. CARLOS NARCISO NAVA QUIROZ
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA



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.



AGRADECIMIENTOS

A la Sra. Zaira y al Dr. Carlos: Quienes me enseñaron a ver la profesión de una manera completamente diferente, siempre con un sentido crítico y viendo más allá de las apariencias. Además, me enseñaron a crecer como persona con sus anécdotas y experiencias de vida.

A la Dra. María Luisa: Quién se mostró siempre comprensiva conmigo, ayudándome paso a paso durante toda la maestría con mi proyecto académico, y quién también me mostró la parte gratificante y amable de la vida.

A la Mtra. Mirna y el Mtro. David: Quienes me inspiraron a salir adelante con mis estudios, día a día adquiriendo siempre nuevos conocimientos académicos y de vida. Realmente son mis ídolos.

A la Dra. Lupita: Quién con su carácter firme durante clase, también me permitió desarrollar mi parte crítica, y fomentó en mí la gana de seguir aprendiendo de nuevas cosas.

A la Dra. Hickman: Quién pese a la situación que aconteció, me brindó su ayuda durante mi proceso de titulación.

Al Dr. Oscar Iván: Quién aunque no tuve la oportunidad de convivir mucho, nos apoyó a mis compañeros y a mí en diferentes situaciones académicas.

A Alejandra Orozco: Quién desde antes de ingresar a la maestría me ayudó en todos mis trámites administrativos, así mismo me mostró la simpatía y la amabilidad con la que debe contar una persona.

A CONACYT por la beca otorgada durante el periodo en el que estudié la residencia, sin ese apoyo, no hubiera sido posible lo logrado hasta ahora.

A la UNAM: Mi segunda casa, por todo el apoyo que me brindó como estudiante y profesionista durante la licenciatura y posgrado, siempre agradeceré la apertura de sus puertas hacia mí, permitiéndome forjar mi corazón azul y mi piel dorada.



DEDICATORIAS

A mi familia mi papá Juan Miguel, mi tía Aline, mis primos-hermanos Esme, Itza y Samy, con quienes he podido reformular el concepto de una familia. Gracias por su apoyo durante las situaciones difíciles y su convivencia en los momentos felices ¡Los quiero!

A mis amigos de la maestría Ale Toledano, Oscar García, José Luis Granillo y Ale Carbajal, quienes desde el primer día **me cayeron bien**. Agradezco inmensamente su apoyo, las aventuras y las risas, realmente los tengo muy presentes y guardo en mi corazón. Pueden contar conmigo cuando lo necesiten.

A mis amigas de la licenciatura: Vanne, Gina y Karlita quienes con sus locuras siempre me hacían pasar un buen rato. Aprendí tanto de ustedes a cada momento, las quiero como no tienen idea. Espero poder volver a verlas pronto todas realizadas tanto personal como profesionalmente.

A mi amiga Xime: Aunque cuando te conocí me diste miedo, eso no impidió que nos volviéramos las mejores amigas. Te dedico este trabajo porque gracias a ti, a tu apoyo, siempre pude salir adelante, siempre estuviste y has estado ahí pese a todo, y eso es digno de apreciar. Eres muy importante para mí, tss tss, tu amistad la apreciaré y guardaré dentro de mi corazón. Te amo amigui.

A mi amiga Ale: Me has apoyado tanto en los aspectos personales como profesionales como nadie más, gracias por impulsar en mí esa parte emprendedora, y saberme tu socia es un gran honor. Siempre podrás contar conmigo en las buenas y en las malas amiga.

A mi amiga Ana Bertha: Por tantos momentos alegres, tristes de enojo. Gracias a tu prudencia, a tu sensatez y tus consejos he podido reformarme en la vida. Tu presencia pese a la distancia ha sido siempre un gran apoyo para mí.

A Jorge Josue: Quien pese a que ya no está en mi vida, en todo momento me apoyó en esta etapa, con su comprensión, su amor, su amistad, sus conocimientos y ese sentido crítico. Créeme que sin tu estar, no hubieran sido posibles muchas cosas. Dónde quiera que estés te deseo lo mejor de todo corazón.

A mis ex alumnos de criminología: Nancy, Vero, Yoana, Karen, Ari, Carmen, Guada Peralta, Guada Martínez, Brian, Cen, Diego, Luis, Martín, Franco, quienes me permitieron forjarme a ser una mejor profesionalista, me brindaron su amistad y me hicieron una mejor persona. Agradezco la oportunidad que me brindaron de ser su profesora y amiga. Les dedico mi logro, ya que ustedes también fueron parte de él.

A Pollicia, por mostrarme que la amistad y el amor es incondicional hacia las personas que verdaderamente valen la pena. Te agradezco por enseñarme otra forma de estar ahí para alguien, por la confianza y el tiempo que me brindaste.

A Luis, tu amistad siempre ha sido cálida y sincera conmigo, muchas gracias por que estuviste ahí cuando más lo necesité, siempre buscando una respuesta en la tranquilidad de la naturaleza.

A Diego, por estar ahí brindándome tu compañía y tus locuras, te agradezco por haber estado ahí en mis momentos confusos, siempre haciéndome reír.



A mi amor, Cen te dedico mi logro en agradecimiento a tu apoyo incondicional desde que te conocí. Me devolviste la esperanza en eso que se llama amor. Siempre agradeceré día a día que me ames como lo hago yo contigo, sigamos construyendo esta gran historia, nuestra historia llena de metas y proyectos en conjunto. Te amo.



ÍNDICE

RESUMEN.....	6
INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO I.....	8
GENERALIDADES DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL.	8
CAPÍTULO II.	16
GENERALIDADES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	16
CAPÍTULO III.	31
PROPUESTA PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO A PARTIR DE LA PSICOLOGÍA CONDUCTUAL.	31
CAPÍTULO IV.....	41
MÉTODO.....	41
CAPÍTULO V	48
RESULTADOS.....	48
CAPÍTULO V	56
CONCLUSIONES	56
REFERENCIAS.....	60
ANEXOS.....	63



RESUMEN

El objetivo de este trabajo hacer un análisis del procedimiento de evaluación del desempeño dentro de dos organizaciones, y a partir de ello proponer una mejora en la medición de la conducta en cada uno de ellas. El estudio es de tipo descriptivo transversal, en donde se aplicaron dos entrevistas semi-estructuradas, una a un psicólogo experto en la aplicación de evaluación de desempeño, quién laboraba en una empresa de créditos hipotecarios; la segunda a un supervisor de andén de una línea de autobuses quien no poseía conocimientos específicos de este tipo de evaluación. Después del análisis de las entrevistas, en el primer caso se generó una breve propuesta de mejora para los puestos operativos y gerenciales; mientras que, en el segundo caso, se desarrolló una alternativa de evaluación del desempeño de las edecanes de andén, que incluía la medición de habilidades conductuales e indicadores laborales. Cada una de las propuestas fue entregada a los entrevistados para su revisión.

PALABRAS CLAVE: Psicología conductual, evaluación de desempeño, habilidades conductuales, indicadores laborales.



INTRODUCCIÓN

Actualmente la psicología ha intentado tener una participación activa en el trabajo dentro de las organizaciones, relacionada específicamente con los recursos humanos que la componen. Esto ha sido complicado debido a que existen otras disciplinas que se han desarrollado dentro del área durante mucho tiempo, tales como la administración, la ingeniería industrial, la contabilidad, entre otros.

Una de las actividades administrativas en donde participa activamente la psicología es la evaluación del desempeño de los empleados. Esto debido a los amplios conocimientos teóricos y prácticos que proporciona sobre el comportamiento humano, de su manejo e intervención es factible generar mediciones específicas, precisas y objetivas que sean más isomórficas con la realidad, que las que proponen otro tipo de profesionistas.

Es por ello que en este trabajo, a partir de una postura psicológica, se ha optado por hacer un análisis general de la actividad de evaluación de desempeño, retomando desde la historia conjunta de la psicología organizacional y la administración, pasando por el panorama que dio origen administrativo de la evaluación de desempeño, su definición, los métodos de medición y su proceso de implementación, hasta una crítica tangible y una propuesta que alude a las bases psicológicas de la medición de la conducta dentro de las organizaciones.

Es así que, el *objetivo general de este trabajo es realizar un análisis de cómo se efectúa empíricamente el proceso de evaluación de desempeño dentro de dos organizaciones y proponer una mejora en la medición de la conducta en cada una de ellas*. Todo ello con la finalidad de proponer una forma de participación alternativa de la psicología organizacional dentro de las empresas, resaltando los conocimientos que puede aportar a la predicción y el control del comportamiento, lo cual implica conformar bases sólidas en los elementos teóricos y metodológicos de esta ciencia de la conducta.



CAPÍTULO I GENERALIDADES DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL.

I. Desarrollo histórico de la psicología industrial y organizacional

El origen de la psicología organizacional se encuentra inmerso en la constitución histórica de la disciplina administrativa. Fue a principios del S. XX que Estados Unidos casi a la par con Inglaterra, se dio inicio a la revolución industrial. Este momento histórico se caracterizó por un proceso meramente industrial, el cual, para que se llevara a cabo de forma eficaz, se debía contar con la participación de grupos de trabajadores en conjunto con la maquinaria diseñada para la producción en serie.

Si bien en esta época los ingenieros comenzaban a interesarse en emplear trabajadores para los procesos organizacionales, solamente lo hacían en la medida en la que aumentarían la productividad de la organización (Fernández, 1977). Uno de los ingenieros que destacó en esa época fue Frederick Winslow Taylor (1856-1915) incursor de la *administración científica*, quien se enfocaba en la estandarización, el control y mejoramiento de la producción de los trabajadores dentro de las fábricas (Ardila, 1968), implementando recursos administrativos como: a) Análisis de puestos; b) reclutamiento y selección por el tipo de actividades y requisitos del puesto; c) capacitación de los empleados de acuerdo a un análisis de tareas; d) recompensas a los empleados por su alto desempeño y productividad.

Posteriormente en 1915, el ingeniero Frank Gilbreth (1868-1924) y su esposa la psicóloga Lillian Moller Gilbreth (1878-1972) estaban interesados en hacer que los trabajadores llevaran a cabo sus labores de una forma aún más eficiente. Para lograrlo, se enfocaron en el estudio de los tiempos y movimientos de las actividades por puesto de cada individuo (Quiñones y Mateu, 1983), generando a partir de esta información manuales de procesos, que incluían pasos ordenados sistemáticamente, así como el tiempo por cada una de las acciones que se debían ejecutar para cumplir con una actividad. Aunado a ello, implantaron las bases para el desarrollo de la ergonomía mejorando estructuralmente de los artefactos que utilizaban las personas para trabajar.

Fue a partir de las ideas novedosas de Taylor, Gilberth y Gilberth cuando surge la conceptualización de la conocida *psicología industrial*. Bajo esta nueva disciplina, se afirmaba que era posible ubicar a los trabajadores ideales para la ejecución efectiva de



actividades relacionadas con un puesto específico, a través de la identificación y medición cuantitativa de sus diferencias individuales. Esta vertiente únicamente se interesaba en fomentar en los trabajadores una serie de elementos que incrementaran su productividad, y con ello las ganancias de las industrias.

En el año de 1917 el presidente de Estados Unidos, le pidió a su ciudadanía que combatiera en la Primera Guerra Mundial contra Alemania. Sin embargo, en ese momento no contaban con un ejército amplio, por lo que fue necesario convocar a grandes grupos de hombres para fortalecerlo, al generarse el caos y a desorganización por parte del reclutamiento de personal dentro del ejército, el gobierno optó por incluir a psicólogos que comenzaban a realizar instrumentos para la selección oportuna de candidatos dentro de las fábricas

Se creó un Comité de Psicología cuyo representante principal fue Robert Yerkes (1876-1956), el objetivo principal era implementar el conocimiento psicológico para seleccionar y entrenar personal adecuado para el ejército (Ardila, 1968). Las pruebas que fueron construidas en ese momento se conocieron como: *Army Alfa*, utilizada para personas que sabían leer y escribir en el idioma inglés; *Army beta*, enfocada en individuos que eran analfabetas o extranjeros. Estos test se enfocaban en evaluar el criterio de inteligencia, elemento que consideraron importante para participar en los entrenamientos, y posteriormente durante la guerra.

La inteligencia no fue el único criterio que se evaluó, ya que también se consideraba prudente valorar características conductuales que eran necesarias para seleccionar a los futuros militares. Para lograrlo, se generó otro Comité que se dedicaba específicamente a la clasificación del personal, algunos de los personajes importantes que participaron fueron J. B. Watson (1878-1958) fundador del conductismo radical, y Walter V. Bingham (1880-1952) colaborador de Yerkes. Sus trabajos se centraron en la medición de habilidades técnicas, tipo de educación y experiencia en determinados rubros, con la finalidad de clasificar a los individuos en el puesto de la milicia adecuado (Ardila, 1968).

La participación masiva de los psicólogos en la guerra, generó que comenzaran a tener un buen reconocimiento social en la aplicación de sus conocimientos acerca de la conducta humana, abriéndose campo en los ámbitos de la consultoría, la investigación y se reforzó en la industria laboral (Rodríguez, 1999). Fue a partir de este momento en que los conocimientos



aplicados de la disciplina psicológica, comenzaron a ser más relevantes para los directivos de las fábricas, desarrollando así los departamentos internos de reclutamiento y selección de personal, dentro de los cuales al igual que en la guerra, se medían ciertas características individuales como la: inteligencia, habilidades técnicas a partir de la implementación de *test psicológicos*.

Al no ser este tipo de medidas tan sensibles para la predicción del rendimiento futuro del trabajador, los psicólogos comenzaron a diseñar nuevos test centrados en las diferencias individuales y la motivación, tomando en cuenta rasgos de la personalidad y tareas elementales como: hacer encajar tornillos redondos y cuadrados en agujeros redondos y cuadrados respectivamente, o enfocándose en las actitudes y la satisfacción de los trabajadores hacia la empresa, con la finalidad de garantizar un buen desempeño en sus actividades futuras (Ardila, 1968).

Más adelante, se hizo evidente que sólo seleccionar al personal adecuado y desarrollar habilidades en él no era suficiente, sino que también era importante adaptar el contexto laboral considerando cada uno de los elementos físicos del entorno y como éstos influían en la eficacia de los trabajadores. Fue entonces que de 1927 a 1937, la Universidad de Harvard en conjunto con la compañía Western Electric, comenzaron a realizar investigaciones experimentales en una fábrica llamada Hawthorne (Hart, 2012). Tales estudios fueron encabezados por Elton Mayo (1880-1949), quién fue considerado el pionero del movimiento de las Relaciones Humanas en las organizaciones.

Los estudios pretendían determinar cuáles eran las condiciones ambientales favorables para mejorar la productividad de los trabajadores. Algunas de las condiciones que variaron fue la cantidad de iluminación en los espacios, los periodos de tiempo que duraba la jornada laboral, los incentivos económicos, etc. circunstancias que, al ser modificadas, generaban un cambio en la conducta de los trabajadores (Levitt y List, 2011), encontrando que el rendimiento y la satisfacción de los trabajadores variaba más en función de las relaciones interpersonales que de las variables físicas del lugar de trabajo (García, 2000). Sin embargo, los cambios en la conducta del trabajador posteriormente se explicaron bajo el concepto del “Efecto Hawthorne”, el cual, hacía referencia al cambio positivo *per se* del comportamiento



de los trabajadores al verse observados por los investigadores bajo condiciones experimentales.

Aún con los criterios que se habían desarrollado en esta época, no se consideraba que las organizaciones industriales obtuvieran el máximo de eficacia por parte de sus trabajadores, razón por la cual, se comenzaron a diseñar investigaciones que retomaban el estudio de la actitud, motivación, satisfacción, etc. de los individuos ante las condiciones y su lugar de trabajo.

A partir de 1940, se opta por cambiar el nombre de *psicología industrial* por el de *psicología organizacional*, debido al cambio secuencial que se estaba dando en la concepción de los empresarios respecto a enfocarse en la importancia del factor humano, y no solo en la productividad y el rendimiento. A la par que se estaba efectuando un cambio de pensamiento, comenzaba la Segunda Guerra Mundial, evento que también fortaleció el trabajo de los psicólogos de la industria en cuanto a las relaciones humanas.

Por tanto, se realizaron estudios de elementos como: los objetivos del trabajo y su relación con los propósitos personales del empleado; el grado de satisfacción e insatisfacción del trabajador (Quiñones y Mateu, 1983), la evaluación del trabajo, fatiga, eficiencia en el trabajo, moral, satisfacción y accidentabilidad laboral (Rodríguez, 1999), actitudes de los empleados, el comportamiento, estrés laboral y técnicas de supervisión (Spector, 2002), con la finalidad de una vez más verificar si su desarrollo influía en aumentar la motivación del empleado y con ello efectividad organizacional.

Para Moore (1980) los trabajos de esta época de la Segunda Guerra Mundial, se caracterizaron por un énfasis empirista y predictivo, por no considerar las variables intervinientes en los fenómenos, y por asegurar que ocurrían ciertas consecuencias particulares sin haberlas contrastado anteriormente. La falta de una metodología concisa llevó a que se generaran una serie de críticas en relación a esta rama psicológica como: 1) los instrumentos de medición y las técnicas se habían vuelto obsoletos, o bien las mediciones no eran isomórficas con la realidad; 2) la contrastación de variables era ambigua (ej. Que la satisfacción del trabajador incrementa la productividad) y por tanto no podía asegurarse; 3) la participación de los psicólogos era solo para fines técnicos (Rodríguez, 1999).



Años más tarde en 1970, la División de la Psicología laboral de la American Psychological Association (APA) pese a la diferenciación que se había realizado históricamente, conjuntó el nombre de *psicología industrial y organizacional*, dando origen a la psicología industrial-organizacional (I-O), definiéndola como la aplicación de principios psicológicos, de la teoría y la investigación en el escenario laboral, enfocándose en el efecto de las conductas del trabajo y de no trabajo (Landy y Conte, 2005).

La asociación Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP) agregó que también a través de ella se facilitan las respuestas a aspectos y problemas que tienen que ver con las personas en el trabajo, en donde los psicólogos sirven como consultores y catalizadores en las organizaciones de negocios o en las industrias públicas, privadas, académicas, comunitarias y de salud.

Actualmente el hecho de que la *psicología I-O* fuera considerada en el APA, dio pauta para que su importancia se siguiera desarrollando mundialmente, lo cual, ha generado que se realice investigación en áreas aplicadas como análisis de procesos, rediseño de estructura, desarrollo de competencias, evaluación del personal, desempeño de roles, factores psicosociales, estrés, interacciones grupales, relaciones entre sindicatos-dirección, toma de decisiones, comunicación, *evaluación de desempeño*, entre otras (Rodríguez, 1999).

Recordemos que la historia de la psicología industrial y/u organizacional, se encuentra inmersa en parte de la historia de la administración y su relación el desarrollo de los recursos humanos, sin embargo, corresponden a disciplinas completamente diferentes que emergen en un mismo contexto llamado, *organización*. Es importante tener clara esta distinción, con la finalidad de marcar una identidad como disciplina psicológica, que permita al psicólogo profesionalista poder tener una práctica aplicada más apegada a su objeto de estudio que es el *comportamiento individual* dentro de las organizaciones.

Además, resultaría relevante que a partir del estudio histórico y la verificación empírica sistemática de las variables que se dicen importantes para moldear la conducta individual en la organización y con ello elevar la productividad del empleado, se pueda realmente demostrar que son indicadores en los que necesariamente un psicólogo debe de intervenir para lograr su objetivo, ya que si no es así, se corre el riesgo de seguir siendo criticados por la falta de evidencia de la contigüidad entre variables.



II. Incidencia del psicólogo en las organizaciones

Antes de comenzar con el siguiente apartado, resulta importante aclarar que a partir del desarrollo histórico de los términos *psicología industrial, organizacional e I-O*, y de la justificación de cada uno los nombres, para efectos de este trabajo, simplemente se empleará el término de *psicología organizacional*, el cual, será definido como el campo de estudio aplicado de las ciencias de la conducta, que se dedica al desarrollo y aplicación de principios científicos y psicológicos dentro de los lugares de trabajo (Spector, 2002), los cuales, permiten la gestión y/o resolución oportuna de problemáticas, que se pueden presentar en los empleados.

La psicología organizacional se circunscribe al campo multidisciplinar de la gestión de los recursos humanos, esto conlleva a que compita con otras disciplinas como: la ingeniería industrial, la administración de empresas, el derecho, contabilidad, e incluso de las carreras de nivel técnico (Enciso y Perilla, 2004) para dar explicación a los fenómenos individuales que se generan dentro de las organizaciones. Si bien, cada una de ellas brinda desde su objeto de estudio una manera de aproximarse a las situaciones, es importante tener claridad conceptual y práctica, para saber distinguir desde donde se está abordando el fenómeno, con la finalidad de no entremezclar explicaciones teóricas de una profesión, con los métodos prácticos de intervención de otra, dejando de lado la linealidad metodológica que garantice la eficacia.

Para intentar no caer en una problemática por falta de claridad, es sumamente importante dar identidad a cada una de las disciplinas que confluyen en el ámbito, desde la identificación de sus modelos teóricos hasta su incidencia práctica dentro de las organizaciones, al menos, el caso que compete a este trabajo será el del psicólogo organizacional.

El APA ha designado oficialmente que el trabajo del psicólogo dentro de las organizaciones debe enfocarse en las siguientes actividades: reclutamiento y selección de personal; capacitación o entrenamiento; motivación en el lugar de trabajo; desarrollo organizacional; sistemas de recompensas; conducta del consumidor; coaching; **evaluación de desempeño**. Además, se considera que debe centrarse en temáticas como; comunicación, toma de decisiones, poder, liderazgo, conflicto, cultural, cambio, actitudes, estrés, equidad (Furham, 1997; Landy y Conte, 2005; Rodríguez, Zarco y González, 2009).



Pese a que institucionalmente se han estipulado las actividades y temáticas que puede abordar el psicólogo organizacional, algunas de ellas no provienen de la psicología, sino que son términos administrativos que han sido retomados por los psicólogos debido a su influencia en el estudio del comportamiento humano, sin embargo, los profesionistas al no hacer un ejercicio de reflexión respecto a si la forma en como han sido abordadas tales actividades es la más pertinente, aplican el mismo método, lo que genera resultados espurios alejados de un cambio o modificación de la conducta que en general no perdura en el tiempo.

En este sentido, la labor del psicólogo dentro de las organizaciones debe estar enfocado en detectar las posibles incongruencias en la práctica del diagnóstico e intervención de los fenómenos que influyen sobre el factor humano, e intentar, a partir de su formación profesional, reenfoclarlas a una medición más precisa de la conducta humana. Es probable que lo que se plantee en este discurso en la práctica sea complicado, debido a que en el contexto real de las organizaciones, ya existen métodos prediseñados para efectuar las actividades que pertenecen a la organización, o bien se le pide al psicólogo que realice otro tipo de actividades que no están totalmente enfocadas en el área como generar estados de nóminas, contrataciones, acomodo de expedientes, reclutamiento de personas, repartición de uniformes, despidos, entre otras.

Otra de las críticas con relación a la actuación del psicólogo-empleado, es que se considera que supedita su profesionalismo a las exigencias que tiene la organización respecto a aumentar el rendimiento del factor humano, atentando en muchas ocasiones contra la responsabilidad social, que es parte fundamental en la ética del psicólogo. Para tratar de evitar que eso suceda, se sugiere centrarse en la parte clave de la organización, que son los empleados, con la intención de conjuntar sus actividades con los objetivos de la compañía, y así obtener utilidades para el desarrollo del individuo y de la empresa en conjunto (Enciso y Perilla, 2004).

Por tanto, se considera que los psicólogos también pueden incidir en modificar elementos de la organización, con la finalidad de que se convierta en un lugar más adecuado para los trabajadores. Cabe señalar que aun cuando las condiciones de la organización no mejorasen, el objetivo del psicólogo en todo momento debe de ser obtener el mayor bienestar en sus trabajadores (Spector, 2002; Rodríguez, Zarco y González, 2009).



Otro punto débil en la labor actual del psicólogo organizacional, es que no suele generar los cambios con una postura sistematizada, lo cual hace que su ejecución no siga estructura lógica que conjunte los elementos teóricos y metodológicos que permitan generar resultados confiables y observables que puedan comprobar la efectividad en los programas que implementen de evaluación o intervención.

Para fortalecer los puntos débiles, se sugiere la aplicación de una psicología conductual, ya que fácilmente se centra en la dimensión individual de la conducta, enfocando su estudio al comportamiento observable en la organización y de su medio ambiente externo, más que en el estado de las motivaciones internas de los individuos, siendo la conducta organizacional una función de sus consecuencias contingentes (Luthans y Kreitner, 1991).

Es importante aclarar que, tener una formación conductual enfocada en una visión hipotético-inductiva es complicado, por los métodos específicos que emplea para dar explicación a los fenómenos y hacer mediciones precisas de los patrones conductuales de los individuos, sin embargo, si es adecuadamente aplicada puede llegar a generar resultados óptimos que se mantengan a lo largo del tiempo en los trabajadores, consiguiendo el beneficio para el empleado y para la organización en sí misma.

Desde este enfoque psicológico, se podrían abordar muchas de las actividades presentadas anteriormente, brindando una explicación más acoplada a la descripción de la conducta específica del trabajador. La temática que retomaremos en este trabajo es la de **evaluación de desempeño**. En el siguiente capítulo se hará una revisión teórica y empírica de su origen, definición, sus componentes, él como ha sido aplicada y cual, es su finalidad de su uso, para tener una visión más amplia del desarrollo de la actividad desde la disciplina administrativa y psicológica.



CAPÍTULO II. GENERALIDADES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

I. Origen de la evaluación de desempeño.

La evaluación de desempeño es una actividad que inicialmente fue desarrollada por la disciplina administrativa, específicamente dentro de la etapa de control. Fue creada con el objetivo de medir el rendimiento de los empleados y con ello determinar el nivel de productividad o deficiencia que le brindaba a la organización en general.

Desde la administración, se desarrolló un proceso general que diera un orden al trabajo dentro de las organizaciones, con la finalidad de incidir en el aumento de la efectividad de sus recursos y con ello en las ganancias que podrían obtener. Este proceso administrativo según Fernández (1977) comprende la secuencia ordenada de los siguientes elementos:

a) **Planeación:** En esta fase, se define la problemática organizacional, estudiando la estructura organizativa, los recursos humanos, materiales y técnicos de la organización, para detallar un programa de acción con posibles soluciones; b) **Implementación:** Se pone en marcha el programa de acción, considerando el interés que tienen los trabajadores para actuar en concordancia con lo que se estipuló en la planeación; c) **Control:** A partir de los resultados obtenidos se evaluará si la planeación tuvo un efecto positivo en la organización. Se sugiere que, dependiendo del objetivo de la programación, los directivos y cada trabajador analice su propia actuación para verificar posibles aciertos o fallas que ocurrieron durante la implementación.

En este contexto surge la *evaluación de desempeño* como una *estrategia administrativa* (Chiavenato, 2002) que se encuentra inmersa en la última etapa del proceso administrativo: *control*. Tradicionalmente el desempeño de la organización, producto, servicio y de los individuos mantiene tres elementos administrativos necesarios para ser regulado (Luthans, 1980):

El primero es *establecer normas de desempeño*, cuantitativas (se centran en unidades físicas, costos, ingresos, cifras industriales, etc.) y cualitativas (expectativas del gerente en relación al desempeño del subordinado); el segundo es *medir y comparar el desempeño con las normas*: se torna necesario tomar medidas precisas, para poder hacer una contrastación



con las normas establecidas, se puede hacer a partir de la observación personal, datos estadísticos, informes orales o escritos e información contable; el tercero es adoptar la **acción correctiva**: se evalúan las mediciones y se opta por generar medidas de control, enfocadas a la calidad, el aprovechamiento de tiempos y costos, diagnóstico de las causas del desvarío, en varias ocasiones se opta por retomar medidas punitivas para los empleados.

Como se ha visto la **evaluación de desempeño**, desde el ámbito administrativo, puede enfocarse en medir desde un producto, un servicio a un individuo. Sin embargo, para los fines de este trabajo solamente retomaremos la que compete al personal. Administrativamente se ha empleado la medición del trabajo para el control de los trabajadores, a partir del establecimiento de normas que indican que características debe tener el empleado ideal (Luthans, 1980).

Al enfrentarse a la problemática de cómo medir la conducta humana, los administradores decidieron retomar criterios que habían surgido como formas de medición en las guerras mundiales, tales como el nivel de inteligencia, aptitudes, nivel de capacitación, calidad de liderazgo, calidad de toma de decisiones, comunicación y control (Likert, 1961), elementos que ellos consideraron cualidades personales que debían infringirse como normas para cada uno de sus trabajadores.

Pese al gran esfuerzo que realizaron los administradores para lograr mediciones concretas de la conducta a partir de herramientas gráficas y tecnológicas, era complicado asegurar que realmente se encontraban generando parámetros conductuales adecuados para cumplir con su objetivo final, que era el control del desempeño de su personal para lograr una mayor efectividad en éste. Bajo esta crítica, fácilmente se puede insertar el conocimiento del psicólogo organizacional, brindando definiciones más precisas que garanticen medidas precisas de las competencias, habilidades o aptitudes de los empleados, con la finalidad de no solamente aumentar su productividad, sino también dándole alternativas de capacitación o de un mejor estar dentro de la organización.

II. Definición teórica de la evaluación de desempeño.

Teóricamente a lo largo de la historia el término de **evaluación de desempeño** se ha definido, desde la disciplina administrativa de diferentes formas. A continuación, se presentan algunas



de estas definiciones en orden cronológico, con la finalidad de realizar un análisis conceptual del término, y posteriormente retomar la que se apege más a lo que se pretende realizar en este estudio.

Harris (1986) señaló que la *evaluación de desempeño* es comparar el desempeño real del trabajador con las medidas normales requeridas, en forma regular o a intervalos establecidos, para determinar si las acciones del trabajador contribuyen satisfactoriamente al logro de objetivos totales. Tal como se presentó en el apartado anterior, administrativamente el desempeño es regulado a partir de las *normas* establecidas, con la finalidad de cumplir con las metas organizacionales, para ello las mediciones deben realizarse en periodos de tiempo pre-definidos.

Para Werther y Davis (1995) la *evaluación de desempeño* constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Estos autores agregan dos elementos más a la explicación del término, el primero es que lo definen como un proceso; el segundo es que incluyen el concepto de rendimiento, el cual, hace referencia al valor total que la organización espera de las actividades de los trabajadores en un tiempo estipulado (Motowildo, 2003). Entonces, mientras el desempeño es el proceso de conductas discretas, el rendimiento es el valor global final.

Según Gil, Ruiz y Ruiz (1997), también se puede definir como una técnica para apreciar sistemáticamente, dentro de la mayor objetividad posible, la actuación de una persona durante un determinado tiempo, en relación con su trabajo actual y sus características personales, así como su contribución a objetivos previstos. Los autores resaltan que también puede ser considerada como una técnica, es decir, que su aplicación implica un modo adecuado para llevarla a cabo, siguiendo una secuencia específica de pasos. Una aportación de esta definición es que considera factible medir las características individuales de los trabajadores de forma objetiva.

Otra definición fue propuesta por Chiavenato (2002, 2004), quien la considera como un proceso que mide el grado en que el trabajador cumple los requisitos de su trabajo, el cual, revisa la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para lograr los objetivos del sistema administrativo, por tanto, es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. Si bien parte de la definición



que plantea el autor es un tanto rebuscada, se puede recuperar de ella, que la **evaluación de desempeño** es un proceso enfocado en medir el **grado** de las conductas de cada trabajador; este criterio permite diseñar un instrumento de medición más preciso en cuanto a la medición de las conductas.

Posteriormente, Sastre y Aguilar (2003), retoma elementos de las definiciones anteriores y los sintetiza en una sola definición, aludiendo a que la **evaluación de desempeño** es un proceso sistemático y estructurado de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo. Hitt, Black y Porter (2006; en: Sapién, Gutiérrez, Piñon y Araiza, 2016), agregaron que esta actividad se relaciona con establecer objetivos y estándares de desempeño, lo que permite medir el ejercicio contra dichos estándares y dar retroalimentación a los empleados. La retroalimentación, como lo plantean los autores, debe ser considerada parte fundamental del proceso, por lo que no debería descuidarse en la definición.

Autores del S. XXI destacan otros elementos en la definición de **evaluación de desempeño**, que, si bien aún están apegados a elementos administrativos, comienzan a retomar atributos psicológicos para su estructuración. Al respecto, Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007), la definen como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los **atributos, comportamientos y resultados** relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podría mejorar su rendimiento futuro. La parte final de la definición, apunta a que una vez obtenidas las mediciones de desempeño, se utilice esa información para mejorar el criterio en el trabajador, esto desde la psicología puede ser a partir de la implementación de una capacitación general o específica (Mincer, 1974).

Otra definición es la de Ganga, Fernández y Araya (2009), quienes mencionan que la **evaluación de desempeño** es una técnica o proceso por el cual se valora o mide de forma sistemática el rendimiento global y **comportamiento laboral** del trabajador en función de su cargo; con la finalidad de retroalimentar su desempeño. Trujillo (2013) precisa que es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desenvuelve en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Como se observa en las dos definiciones la evaluación debe estar concentrada en las actividades y habilidades que requiere el puesto de forma particular.



Cada una de las definiciones presentadas incluyen elementos que hacen que se complementen unas con otras, de manera general la ***evaluación de desempeño*** es un proceso que tiene como finalidad medir el comportamiento específico, así como el rendimiento global del trabajador, a partir de estándares de desempeño normativos delimitados a las actividades de su puesto, los cuales deben ser comparados con la conducta real para determinar si el individuo cumple con tal criterio.

Tal como se ha observado, las definiciones contienen elementos de índole administrativo, que con el paso del tiempo fueron enfocándose a incluir ciertas características comportamentales que influían en el desempeño. Al respecto, resulta interesante explorar cómo lo han realizado los profesionistas administrativos, debido a que es altamente probable que, al no ser totalmente expertos en el tratamiento de la conducta humana, existan puntos débiles al intentar definir las conductas de interés, y posteriormente en medirlas.

La disciplina psicológica una vez más puede aportar con su estudio de la conducta, contemplando parámetros necesarios para poder medirla de forma congruente, clara y objetiva. Por tanto, se considera que la lógica que debe seguir la ***evaluación de desempeño***, en cuanto a la medición de las características comportamentales y la metodología que aplica, puede mejorarse si se incluyen varios de los presupuestos, criterios y parámetros que sustenta la psicología conductual, para asegurar si existe una congruencia entre la forma en cómo se aborda teóricamente, cómo se mide, los resultados que se consiguen, y en la acción futura que debe realizarse debido a los resultados obtenidos.

III. Métodos para evaluar el desempeño

La ***evaluación de desempeño***, al ser una técnica, requiere un modo específico de ser aplicada es así que se han desarrollado una serie de métodos y herramientas que permiten darle forma. De acuerdo con Alles (2005) los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden. Estos pueden enfocarse en: ***características, conductas o resultados***.

a) Métodos basados en características

En este criterio se miden las *cualidades* que un empleado debe poseer (confiabilidad, creatividad, iniciativa, innovación, etc.) sin embargo, desde la perspectiva administrativa,



estas características no se definen clara ni objetivamente, lo que genera un grave conflicto al intentar evaluarlas y obtener un resultado confiable. Dentro de los métodos destacan los siguientes:


- 
Método de escalas gráficas de calificación (Chiavenato, 2002; Chiavenato, 2004; Alles, 2005). Evalúa el desempeño por medio de factores de estimación definidos de manera breve. Los indicadores deben estar graduados por orden de variación de la actividad a medir, con la finalidad de comparar y verificarlos con el hacer de los empleados. Para realizarlo, se debe elaborar una escala gráfica, la cual, consiste en generar una tabla, en donde los factores descritos se deben ubicar en las filas, y la calidad del desempeño ordenado por grados de variación en las columnas (Ver Tabla 1.)

Tabla 1.

Evaluación del desempeño por el método de escalas gráficas.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
Empleado: _____			Fecha: __/__/__		
Cargo: _____			Sección: _____		
Desempeño en la función: Considere sólo el desempeño actual del empleado en su función.					
	Óptimo	Bueno	Regular	Deficiente	Insuficiente
Producción Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente.	Sobrepasa siempre las exigencias. Muy rápido.	Con frecuencia sobrepasa las exigencias.	Satisface las exigencias.	A veces está por debajo de las exigencias.	Siempre por debajo de las exigencias. Muy lento.
Conocimiento del trabajo Grado de conocimiento en del trabajo	Conoce todo lo necesario y aumenta siempre sus conocimientos.	Conoce lo necesario.	Conocimiento suficiente del trabajo.	Conoce parte del trabajo. Necesita capacitación.	Tiene poco conocimiento del trabajo.
Cooperación Actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo	Posee excelente espíritu de colaboración. Es diligente.	Se desempeña bien en el trabajo de equipo. Procura colaborar.	Colabora normalmente en el trabajo de equipo.	No demuestra buena voluntad. Sólo colabora cuando es muy necesario.	Se muestra renuente a colaborar.

Extracto: Chiavenato (2002)

Este método se puede clasificar en diferentes tipos, dependiendo el grado de especificidad que se requiera:



Escalas gráficas continuas: Se definen solo los dos extremos de un continuo, manteniendo un límite mínimo y uno máximo de variación.

Cantidad de producción Insuficiente	_____	Cantidad de producción excelente
---	-------	--

Fuente: Chiavenato (2002)

Escalas gráficas semicontinuas: Es semejante al anterior, solo que se determinan los puntos intermedios para efectuar una evaluación más concreta y sencilla.

Cantidad de producción	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td colspan="4" style="text-align: center;"> ----- ----- ----- </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Insuficiente</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">Excelente</td> </tr> </table>	1	2	3	4	----- ----- -----				Insuficiente			Excelente	Cantidad de producción
1	2	3	4											
----- ----- -----														
Insuficiente			Excelente											

Fuente: Chiavenato (2002)

Escalas gráficas discontinuas: Se utiliza el mismo continuo de la escala anterior, la única diferencia es que la posición de los marcadores es previamente señalada y descrita, para que el evaluador sólo seleccione una opción.

Cantidad de producción	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td colspan="4" style="text-align: center;"> ----- ----- ----- </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Insuficiente</td> <td style="text-align: center;">Regular</td> <td style="text-align: center;">Buena</td> <td style="text-align: center;">Excelente</td> </tr> </table>	1	2	3	4	----- ----- -----				Insuficiente	Regular	Buena	Excelente	Cantidad de producción
1	2	3	4											
----- ----- -----														
Insuficiente	Regular	Buena	Excelente											

Fuente: Chiavenato (2002)

Este método en todos sus tipos, es uno de los que más suele utilizarse en la práctica dentro de las organizaciones, su ventaja radica en que evalúa las conductas o indicadores de forma gradual, desde un desempeño deficiente hasta uno óptimo, repasado por niveles intermedios.

- ✚ *Método de elección o distribución forzada (Chiavenato, 2002; Chiavenato, 2004; Alles, 2005):* Consiste en evaluar el desempeño a partir de frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. Cada bloque es compuesto por mínimo dos frases, de las cuales, se debe elegir forzosamente lo que la instrucción le solicite, generalmente se debe elegir la frase que más se acerca al desempeño del empleado y la que más se distancia de él. (Ver Tabla 2).



Tabla 2.

Evaluación del desempeño por el método de elección forzada.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO							
Empleado: _____							
Cargo: _____				Sección: _____			
A continuación, encontrará frases de desempeño combinadas en bloques de cuatro. Escriba una “X” en la columna lateral, bajo el signo “+” para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado, y bajo el signo “-” para indicar la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.							
	No.	+	-		No.	+	-
Sólo hace lo que le ordenan	01			Tiene temor de pedir ayuda	41		
Comportamiento irreprochable	02			Mantiene su archivo siempre ordenado	42		
Acepta críticas constructivas	03			Ya presentó baja de producción	43		
No produce cuando está sometido a presión	04			Es dinámico	44		

Fuente: Chiavenato (2002)

Las frases de evaluación que se generen, deben ser desarrolladas mediante un procedimiento que verifique su adecuación a los criterios específicos que tiene la organización en relación al puesto. Pese a esta condición, tal como se observa en la Tabla 2., los enunciados que se presentan no se encuentran estructurados en una categoría general, que permita dar cuenta de algún rubro a evaluar, además de que varios de ellos expresan situaciones que se alejan de describir la acción concreta en términos de parámetros conductuales fácilmente medibles.

- ✚ *Método de frases descriptivas y de listas de verificación (Chiavenato, 2002; Chiavenato, 2004)* Se determinan una serie de frases, después el evaluador señala con un signo, a partir de un check list, las que caracterizan el desempeño positivo del subordinado (“+” o “S”) y aquellas que se considera que no se encuentran en el repertorio del desempeño del empleado con un signo negativo (“-” o “N”). (Ver Tabla 3)

Tabla 3.

Evaluación del desempeño por el método frases descriptivas.

No.	Factores de evaluación de desempeño	Sí (+)	No (-)
1	¿Tiene suficiente grado de escolaridad para el desempeño del cargo?		
2	¿Usualmente es alegre y sonriente?		
3	¿Demuestra atracción por el sexo opuesto?		
4	¿Su apariencia es buena y agradable en el trato en general?		

Fuente: Chiavenato (2002)



Una vez más se puede apreciar en la Tabla 3. que las frases utilizadas para evaluar el desempeño no comprenden algún rubro de interés específico, lo que indica que no sería posible generar mejoras en el comportamiento futuro del empleado, además de que lo que se pretenden medir, está basado en características personales que difícilmente podrían predecir el buen o mal desempeño de un individuo.

Otra observación a este método es que, la dicotomía (ausencia o presencia) en las opciones de respuesta no da cuenta de información concreta que muestre el grado del indicador o conducta que se está midiendo, lo cual dificulta, en ocasiones generar resultados adecuados que permitan cumplir con el objetivo que se tenga al aplicar la *evaluación de desempeño*.

b) Métodos basados en conductas y competencias.

- ✚ *Incidentes críticos* (Chiavenato, 2002; Chiavenato, 2004; Alles, 2005): Es un método sencillo que se basa en características del comportamiento humano extremas capaces de conducir a resultados positivos en dónde se evalúan fortalezas; o negativos, donde se centran en las debilidades; las conductas puntuadas positivamente deben realizarse y ponerse en práctica, mientras que las negativas deberán corregirse.
- ✚ *Método de investigación de campo* (Chiavenato, 2002; Chiavenato, 2004): Se lleva a cabo a través de entrevistas a los superiores de la organización. A partir de la información que se obtiene, se evalúa el desempeño de los subordinados, centrándose en su origen y las posibles causas, además de que se determina bajo tres grados principales: 1) desempeño más que satisfactorio; 2) satisfactorio; 3) menos que satisfactorio. Posteriormente se realiza un análisis complementario, en donde cada empleado se evalúa a través de preguntas; se elabora un plan de acción y finalmente, se da una verificación del desempeño de cada empleado (Chiavenato, 2004).
- ✚ *Evaluación 360°* (Alles, 2005): Actualmente, es otro de los métodos mayormente empleados dentro de las organizaciones. Se caracteriza porque cada uno de los colaboradores (jefes, pares, subordinados, clientes y proveedores) de un empleado valoran su actividad laboral, a partir de la evaluación competencias conductuales previamente definidas. Esta evaluación según Alles (2005) sigue un proceso de implementación desarrollado en los siguientes pasos: 1) definición de las competencias de la organización y/o del puesto según corresponda; 2) diseño de la herramienta; 3) elección



de las personas que serán evaluadores; 4) poner en práctica el proceso de evaluación; 5) procesamiento de los datos de las evaluaciones; 6) comunicación de los resultados a los interesados.

Tabla 4.

Extracto del método de evaluación por competencias 360°

Competencia	Grado					Ponderación			
	A 100%	B 75%	C 50%	D 25%	ND	Siempre 100%	Frecuente 75%	Mitad de tiempo 50%	Ocasional 25%
Integridad									
Liderazgo									
Empowerment									
Iniciativa									

Extracto: (Alles, 2005); *ND: No desarrollada

La Tabla 4. , representa parte del formato que se utiliza en la aplicación de esta evaluación, en él se ubica la competencia, la cual, se encuentra definida en un diccionario de competencias; posteriormente se encuentra el apartado de grado (previamente descrito), en éste se debe señalar en porcentaje la cantidad de competencia que, se considera tiene el empleado; finalmente en la sección de ponderación se debe seleccionar la frecuencia en que realiza la actividad, para posteriormente obtener un promedio general de las competencias del trabajador, que pueda ser comparado con las otras evaluaciones a partir de gráficas.

En este tipo de método se asevera que cuantas más personas (recomendable ocho) evalúen las actividades de un solo trabajador, se puede obtener un resultado más confiable, sin embargo, no existe en el modelo una justificación metodológica de tal argumento, lo cual, no asegura su veracidad. Otro aspecto a considerar, es el tiempo y el costo de aplicación e interpretación de las evaluaciones realizadas a cada empleado de la organización, debido a la gran cantidad de información que se obtiene.

c) Métodos basados en resultados

✚ *Método de comparación por pares* (Chiavenato, 2002; Chiavenato, 2004; Alles, 2005): Se comparan a los empleados de dos en dos a partir de su resultado de desempeño final; en las columnas de la derecha se señala con una marca el trabajador que tiene un mejor desempeño de cada par (Ver Tabla 5). Su aplicación sólo se recomienda cuando los evaluadores no estén en condiciones de utilizar otros métodos



de evaluación más precisos (Chiavenato, 2004), ya que puede fomentar la competencia entre los colaboradores.

Tabla 5.

Evaluación del desempeño por el método de comparación por pares.

Comparación de los empleados en cuanto a la productividad	A	B	C
1. A y B			
2. B y C			
3. C y A			

Fuente: Chiavenato (2004)

✚ *Administración por objetivos (Drucker, 1954; Mali, 1978; Luthans, 1980; Alles, 2005):* Se considera como otro método de control administrativo para evaluar el desempeño de los empleados. Para Mali (1978), consiste en formular una planeación basada en objetivos organizacionales que puedan influir directamente en los objetivos personales de cada trabajador.

El sistema hace referencia a un proceso de “cascado” (Luthans,1980) en donde una vez fijados las metas generales, cada uno de los departamentos de la organización debe desarrollar sus propios objetivos ajustados totalmente a los generales, después, cada empleado junto con su jefe debe generar metas particulares junto con una descripción detallada de cómo se actuará, y cuánto tiempo requerirá para cumplirlas; finalmente se realiza una entrevista en donde el empleado autoevalúa el grado de cumplimiento de los objetivos propios (su desempeño) en relación a los de la organización, y se le brinda retroalimentación para que pueda mejorar su desempeño inmediato.

Aun cuando existen diferentes formas de medir el desempeño, muchas empresas han generado sus propios sistemas de evaluación, ajustados a las características particulares del personal, en función del nivel y de las áreas de asignación personal (Chiavenato, 2004). Cabe señalar que, si bien se presentan como formas novedosas para evaluar, suelen basarse en alguno de los métodos tradicionales mencionados anteriormente, por lo que se generan solo pequeñas variaciones en su diseño y aplicación.

Desde la postura psicológica, se pueden realizar dos críticas fundamentales hacia los métodos administrativos tradicionales. En primer lugar, las definiciones de los factores que



se proponen para dar cuenta de la medición de una conducta son ambiguos, ya que se describen en función de lo que se cree que es dicha conducta y no en términos constitutivos o de acciones delimitadas, por este motivo, es complicado asumir que realmente se está midiendo la conducta o el indicador que pretenden evaluar.

Por tanto, al no tener claridad conceptual en las definiciones, se corre el riesgo de no generar una forma de medición que se adecue a los parámetros descritos, y como consecuencia que la información que se obtenga no corresponda con lo que inicialmente se pretendía evaluar. Esto también acarrearía secuelas futuras, ya que, al tener información inadecuada del desempeño del trabajador, es probable que se tomen decisiones que carezcan de elementos sustanciales para el mejoramiento de la conducta del trabajador, que el tratamiento no vaya dirigido a lo que realmente se tiene que mejorar, o bien que las consecuencias inmediatas para el empleado desfavorables o favorables sin una justificación sólida.

IV. Proceso para llevar a cabo la evaluación de desempeño

La *evaluación de desempeño* como bien se señaló en el apartado de definiciones, corresponde a un proceso de control administrativo que mide a partir de indicadores el comportamiento de los trabajadores. Desde la postura administrativa, se han determinado diferentes formas de llevar a cabo este proceso, sin embargo, la mayoría destaca pasos similares para su implementación. A continuación, se optó por presentar la propuesta realizada por Sánchez y Bustamante (2008) en dónde enumeran seis etapas consecutivas para constituir la evaluación de desempeño.

1) Planificación del proceso de evaluación del desempeño

Se decide a qué población irá dirigida la evaluación, los criterios que se medirán y la metodología de evaluación, también se establece que empleados y en qué momento se ejecutarán los planes para alcanzar los objetivos planteados. Básicamente, se realiza para definir de forma precisa cuál es el objetivo que se persigue al implementar el sistema evaluativo, y los criterios en el cual se basarán.



2) Diseño del sistema de evaluación

En la segunda fase, se construye el diseño de lo que se desea aplicar, para ello, se deben identificar las dimensiones para evaluar el desempeño (se sugiere que sea a través del análisis de puestos); después, se debe elegir un método de evaluación; en tercer lugar, se debe elaborar el instrumento de evaluación, en donde se podrán asignar ponderaciones a las distintas dimensiones de evaluación, lo que permitirá obtener una evaluación final. Se sugiere realizar una escala que permita discriminar el desempeño de los empleados a partir de los resultados obtenidos en la evaluación, y en conjunto se deben definir posibles acciones a tomar con los empleados; en cuarto lugar, es importante asignar el tiempo que durará la aplicación de la evaluación, estableciendo el periodo de evaluación, y las fechas en las que se aplicará.

3) Implementación del sistema de evaluación

En este paso, se pone en práctica el sistema pre-diseñado, para ello, se debe informar a los trabajadores acerca de lo que se aplicará, los objetivos, que se evaluará, cómo se evaluará y cada cuánto se hará. Posteriormente, se aplicará la evaluación, aquí se debe comparar el desempeño del empleado con los estándares establecidos, y asignar una calificación con base en su desempeño real. Finalmente, se calcula la calificación final y se realiza una clasificación de los empleados, a partir de este paso, se utilizará la información obtenida para tomar decisiones relacionadas con el personal y para la retroalimentación de las actividades.

4) Retroalimentación del empleado

En la cuarta etapa, se le comentará al empleado los resultados obtenidos durante el periodo de evaluación. Es importante que, en la retroalimentación, se le brinde al empleado información útil para el mejoramiento de su desempeño, con la finalidad de dar pauta a que conozca la manera en cómo puede mejorar su desempeño. Una característica relevante de esta etapa, es que se asume que la retroalimentación tiene un efecto positivo en el comportamiento en la medida en que se encuentre relacionado con el procedimiento de la tarea (Kluger y DeNisi, 1996; Neubert, 1998)



5) Retroalimentación del sistema de evaluación

En la quinta etapa se concluye con una evaluación general. Se verifica si se alcanzaron los objetivos, si la planificación y la implementación fueron las más adecuadas y efectivas. El objetivo de esta fase es perfeccionar el sistema de evaluación para que la organización se beneficie con su aplicación.

Es posible que al pretender implementar un proceso de evaluación de desempeño se tomen en consideración o se modifiquen las etapas sugeridas anteriormente, sin embargo, es necesario valorar los presupuestos teóricos y metodológicos en los que se basa el profesionalista para desarrollar un nuevo proceso, de tal forma que resulten congruentes con la conducta que se pretende evaluar, la forma de medición de ésta y los resultados que se obtengan. Cada uno de los pasos que se planteen deben de ser sistemáticos, siguiendo una lógica de aplicación que permita obtener información certera del fenómeno que se está midiendo.

Se considera que gran parte de las teorías o modelos organizacionales intentan generar un mejor ajuste ente las necesidades individuales de los empleados y las demandas de la empresa. No obstante, se observa que la mayor parte de las hipótesis planteadas no se han probado con un rigor científico y metodológico. En este sentido, se puede considerar que, los modelos más populares que se aplican dentro de las organizaciones no suelen ser los más elaborados o más consistentes desde el punto de vista teórico, sino más bien vienen avalados por el sentido común y por la práctica de las personas que se encuentran a cargo de las organizaciones (Rodríguez, 1999).

Es por ello que, el tener claridad conceptual le permite al psicólogo organizacional poder diseñar e implementar evaluaciones objetivas, para que a partir de los resultados que se obtengan se pueda generar una intervención adecuada y con ello una modificación en la conducta de los trabajadores que logre la alineación y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

A través del recorrido de estos tres apartados, podemos dar cuenta de que la *evaluación de desempeño* proviene de la disciplina administrativa, específicamente de la etapa de *control*. A partir de tal postura, se ha definido de diferentes formas que la señalan tanto como



una técnica como un proceso con pasos estructurados. Si bien, se han generado varios métodos que prometen facilitar la medición de la conducta de los empleados, distan de un sustento teórico-metodológico que permita asegurar su efectividad al aplicarla, y con ello obtener resultados que den pie a tomar decisiones acertadas.



CAPÍTULO III. PROPUESTA PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO A PARTIR DE LA PSICOLOGÍA CONDUCTUAL.

Los capítulos anteriores mostraron una reseña histórica y conceptual de la *evaluación del desempeño*. Tal como se revisó, la mayoría de las propuestas para desarrollar e implementar este tipo de evaluación, se han realizado desde la disciplina administrativa. Es claro que, los administradores al ser expertos en el desarrollo de procesos organizacionales, han podido generar una secuencia de pasos que permite dar orden a esta actividad. Sin embargo, existen dificultades al momento de intentar definir y medir la conducta de los empleados para ser efectivamente evaluada.

En este sentido, la participación del psicólogo es oportuna dentro de la actividad administrativa de *evaluación de desempeño*, debido a que sus conocimientos en el campo de la conducta humana le permiten definirla con precisión y desarrollar indicadores precisos. En este momento, debido a la participación de la disciplina psicológica en dicha actividad, y a la congruencia conceptual entre ella y su campo de estudio, se optará por nombrar *evaluación del comportamiento individual*.

Con la finalidad de dar claridad a la manera en cómo se pretende constituir esta propuesta, es importante aterrizar dos términos fundamentales para la psicología conductual, los cuales son la *observación* y la *medición*. Observar y medir son dos procesos sistemáticos entrelazados para recabar información, sin embargo, se consideran como formas distintas de aproximarse a un fenómeno. Al observar el individuo entra en contacto con el fenómeno o evento, mientras al medir se asigna números al fenómeno de interés o a alguna de sus características a partir de ciertas reglas (Cepeda, López, Plancarte, Moreno, Alvarado, 2014)

Kerlinger y Lee (2002) menciona que todos los métodos de recolección de datos, que eventualmente requieren algún tipo de cuantificación, se basan en la medición. Para poder lograr que los parámetros de medición tengan correspondencia con el objeto, evento o conducta, se requiere del isomorfismo, el cual, hace referencia a la identidad o similitud de la forma. Entre más isomórfico sea el conjunto de objetos, mayor será la probabilidad de realizar mediciones adecuadas y alineadas a las características de éstos.



En lo que se refiere a la psicología conductual Cepeda et. al. (2014) menciona que es común utilizar unidades de medida derivadas de las unidades físicas, para conocer las características del comportamiento de los organismos. Además, agrega que el comportamiento posee diversos aspectos susceptibles de ser medidos como lo son: la frecuencia, topografía, geografía, latencia, duración, intensidad, fuerza de respuesta, tiempo entre respuestas y tasa de respuesta.

Una primera aproximación para medir la conducta es a partir de su topografía en una determinada situación o contexto, esto es ubicarla en términos de su estructura. Este tipo de definición permite tener una visión objetiva de cuáles son las características exactas de las clases de respuestas que se van a medir. Sin embargo, se puede perder de vista la función de la conducta dentro del medio ambiente, es decir la manera en la cual lo opera, afecta, modifica o altera (Aparicio, 2006).

Tanto la estructura como la función son dos maneras de medir conducta, por lo que, cualquiera de las dos se puede retomar para hacer mediciones precisas. Sin embargo, se debe considerar que, si se opta por la primera, probablemente se excluirán conductas que no concuerden con la topografía especificada, aunque a partir de ellas se haya efectuado la consecuencia esperada. En cambio, si se retoma la propiedad de función se incluirán todas las conductas que cumplieron con el criterio establecido o la consecuencia producida, englobando las respuestas topográficamente diversas como clases de respuestas que poseen en común un efecto en el ambiente. Cabe aclarar que, definir la conducta en términos de su estructura o de su función dependerá del contexto y/o criterios que se establezcan.

Para poder describir las conductas en cualquiera de las dos propiedades, se deben definir objetivamente. Para Watson (1913; en: Aparicio, 2006) las descripciones que satisfacen ese criterio se conocen como *definiciones operacionales* y pueden ser elaboradas con base en las características observables de la conducta. Estas definiciones, se encargan de describir lo que el individuo hace al encontrarse en su ambiente, así como determinar las consecuencias que se producen. Para que sea más sencillo definir en términos de la función de la conducta, se debe identificar la propiedad definitoria de la *clase de respuesta* que se pretende registrar, es decir, todas las formas de ejecución que producen la misma consecuencia (Aparicio, 2006).



Hasta este momento resulta claro que, para poder realizar mediciones exactas de las conductas, fragmentadas en clases de respuestas, es necesario realizar definiciones objetivas en términos de su estructura o de su función ya que, si esto no es así, es altamente probable que la forma o el método que utilicemos para medirlas no sea construido adecuadamente y exista una incongruencia entre la definición y la metodología implementada.

Otro elemento metodológico que se utilizará en este trabajo son los diseños $N=1$ representados a partir de series de tiempo. Silva (1992) menciona que estos diseños se utilizan generalmente para las investigaciones en las cuales un solo sujeto o grupo de sujetos pasan por varias condiciones experimentales en puntos sucesivos en el tiempo.

Las primeras mediciones que se realizan sin una condición experimental se le conoce como línea base, que baso el criterio del autor citado anteriormente, tiene dos objetivos, el primero es que el conjunto de datos sirve para estimar un nivel de ejecución del participante evaluado, además de que ayuda a predecir, en el futuro inmediato el nivel de ejecución del sujeto en caso de que la variable independiente no fuera aplicada.

El segundo objetivo, se basa en que se puede utilizar como criterio para evaluar la efectividad de la variable independiente, obtener información de la ejecución actual de la conducta, predecir la ejecución futura y evaluar la exactitud de la predicción a partir de la ejecución del sujeto de fases previas.

Parsonson y Baer (1978; en: Silva, 1992) identificaron una serie de patrones que pueden presentarse en una gráfica y que además, se vuelven relevantes para un análisis posterior de los datos, como: a) estabilidad en la línea base, b) variabilidad dentro de las fases, c) variabilidad entre las fases, d) solapamiento entre puntuaciones de fases adyacentes; e) cambios de tendencia dentro de las fases, f) cambios de tendencia entre fases adyacentes, y g) cambios de nivel entre fases.

A partir de estos criterios presentados anteriormente, se vuelve más sencillo realizar un análisis visual de la dirección y los cambios en el nivel a través de fases. Jones, Vaught y Weinrott (1977; en: Silva 1992) identificaron diversas secuencias en las que es posible presentar los datos de series de tiempo en fases cada una de las fases, los más destacados fueron los siguientes:



- a) Cambios en el nivel, tendencia cero, sin cambio en la pendiente: Se puede dar un incremento o decremento en la segunda fase en relación a la línea base.
- b) Sin cambios en el nivel, tendencia no cero, sin cambios en pendiente: Se refiere a que la inclinación entre las fases sigue la misma tendencia, ya sea positiva o bien negativa.
- c) Sin cambios en el nivel, tendencia no cero, cambio abrupto en la pendiente: Es posible que la serie pueda tener una tendencia ascendente a) o descendente b) en la primera fase, y un cambio abrupto en la segunda.

Para que la serie temporal funcione como un criterio fiable de medición debe tener ciertas características como: el análisis de la estabilidad, nivel y tendencia en una serie de datos recolectados a través del tiempo en condiciones similares. Por ese motivo, el análisis de datos de los diseños de series de tiempo, comprenden la evaluación de la estabilidad referido al grado de ejecución que un sujeto alcanzó en un periodo, lo que permite describir la conducta del mismo como un promedio de ejecución; nivel, tendencia y variabilidad dentro de cada fase, con la finalidad de estudiar las fluctuaciones sufridas por estos parámetros y validar que el resultado pueda realmente atribuirse a la condición de intervención y no a otros factores externos.

Cabe señalar que para que la línea base dentro de las series de tiempo pueda utilizarse como criterio de comparación en la evaluación de la efectividad de la intervención, es necesario que se observe una ejecución estable de la conducta, caracterizada por la ausencia de cualquier tipo de tendencia de los datos y de una pequeña o moderada variabilidad.

A partir de los conceptos definidos anteriormente, se realizará una propuesta que pueda hacer más efectiva la evaluación de desempeño dentro de las organizaciones. Esta propuesta se centrará únicamente en la definición de las clases de respuestas de los trabajadores y en su forma de medición, representados a partir de un diseño de N=1 con series de tiempo. Para comenzar, se debe caracterizar lo que se refiere a **la evaluación del comportamiento individual**, para ello, se deben definir una o varias conductas relacionadas con la actividad laboral; después, generar parámetros conductuales que sean medibles; en tercer lugar, representar los datos estadísticamente y a partir de ello, realizar una evaluación de la actividad del empleado, ajustada a criterios conductuales específicos; posteriormente, determinar si el individuo tiene un desempeño bajo, medio o alto y finalmente tomar una

decisión. Es decir, se medirá la actividad del empleado a partir de parámetros previamente ajustados a las conductas que la organización requiere que realice.

Al ser un proceso impulsado por la disciplina administrativa, se retomarán algunos de los pasos que proponen Sánchez y Bustamante (2008), desarrollados en el capítulo anterior, y se complementarán con el modelo de administración de desempeño de Luthans (2008) (Ver Figura 1), de tal forma que se efectúe un proceso de implementación claramente estructurado:

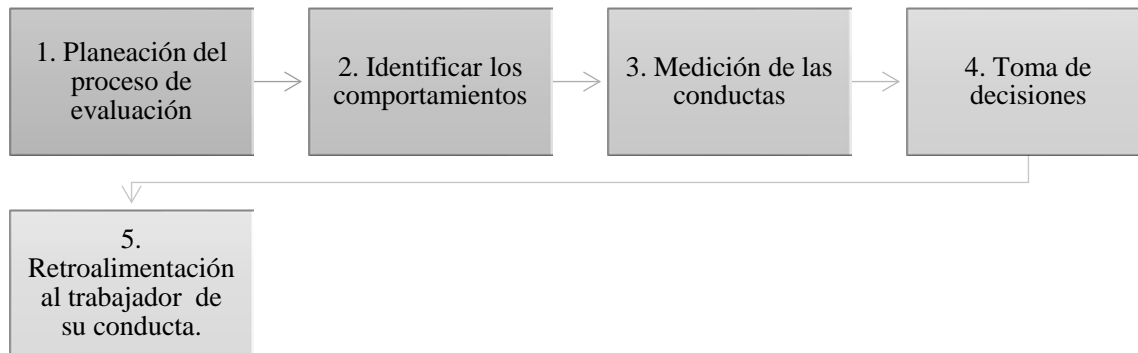


Figura 1. Proceso conjunto de evaluación de desempeño (Sánchez y Bustamante, 2008; Luthans, 2008)

La descripción de cada uno de los pasos que se retomó se presenta a continuación:

- ✚ **Paso 1. Planeación del proceso de evaluación** (Sánchez y Bustamante, 2008): Se determinarán los puestos a los que se pretende aplicar la *evaluación del comportamiento individual*, el objetivo que se pretende conseguir al implementarla, la metodología a seguir, así como los periodos de aplicación y de duración de la evaluación.
- ✚ **Paso 2. Identificar los comportamientos** (Luthans, 2008): Se deben señalar los comportamientos críticos que son relevantes al puesto, para ello, se deberá revisar el documento formalizado de descripción del puesto ya que en él vienen delimitadas las actividades que se deben efectuar. En dado caso de que no se tenga acceso a éste, será posible entrevistar a una persona experta en la realización de dichas actividades o bien realizar observaciones directas de campo para ubicarlas.

Un aspecto relevante es que se deben retomar comportamientos observables y conductualmente medibles, ya que a partir de ellos se definirán los parámetros para realizar las comparaciones oportunas. Para identificarlos de forma más certera,



Luthans propone hacer dos preguntas clave 1) ¿Es posible medirlo directamente? 2) ¿Produce un efecto significativo en el resultado del desempeño?

- ✚ **Paso 3. Medición del comportamiento** (Luthans, 2008): Para efectuar este paso, en primer lugar, se deben definir los indicadores o las clases de respuestas en términos de su estructura o función. Una vez que se haya realizado, se procede a comparar los parámetros establecidos con la conducta actual del trabajador. Después, se determina si el empleado posee un desempeño conductual alto, medio o bajo en relación a su puesto y a los compañeros de trabajo que desarrollen la misma labor.
- ✚ **Paso 4. Toma de decisiones:** A partir de los resultados obtenidos y del objetivo que persiga la evaluación, quién se encuentre a cargo tendrá que discernir cual es el siguiente paso a ejecutar, el cual, puede variar desde capacitar al empleado, tomarlo como punto de referencia para el desempeño de sus otros compañeros, brindarle un aumento de sueldo o un puesto de mayor jerarquía.
- ✚ **Paso 5. Retroalimentación al trabajador de conducta** (Sánchez y Bustamante, 2008): Como paso final, se le debe brindar retroalimentación al trabajador, centrándose en lo que hizo adecuadamente y en lo que podría perfeccionar a partir de un curso específico o general de capacitación (Mincer, 1974).

El siguiente elemento importante en la *evaluación del comportamiento individual*, es la herramienta con la que se realizarán las mediciones de las conductas, se retomará uno de las propuestas en el capítulo 2, sin embargo, la propuesta consiste en ajustarlo a definiciones precisas de las conductas o indicadores organizacionales determinados al tipo de puesto; además, de que se brindará una justificación metodológica de su uso.

La herramienta que se retomará para la propuesta, es la *rúbrica*, ésta se refiere a una tabla en donde se desglosan niveles graduados de un determinado aspecto de la conducta del individuo para obtener una calificación que permita a las personas tener certeza de las conductas que deben mejorar para el cumplimiento de los objetivos de la organización

Esta herramienta cuenta con tres características principales: 1) *criterios de evaluación*: son los indicadores con los que los individuos deben cumplir al realizar sus actividades en uno u otro grado; 2) *definición de los indicadores*: se refiere a definir de forma precisa cada uno de los indicadores que fueron propuestos; 3) *puntuación*: se determina el grado en el



que se está cumpliendo con el indicador, el cual, puede ir en términos de porcentaje señalando el desempeño de la conducta desde lo óptimo, lo deficiente hasta lo nulo, o bien destacando gradualmente el desempeño ejemplar, maduro, en desarrollo e incipiente (Gatica-Lara y Uribarren-Berrueta, 2013).

A partir de lo anterior, una de las herramientas que se utilizará en la *evaluación del comportamiento individual* de este trabajo será la *rúbrica conductual* (Ver Anexo 1), en donde se ubicarán los indicadores a medir (Ver Tabla 6). En el primer apartado de su estructura, se encontrarán los datos de las personas involucradas y las instrucciones; en la segunda sección se ubicarán en un cuadro los indicadores organizacionales y/o conductuales descritos en cinco niveles de medición, y una vez cotejados con la conducta real del empleado se podrá determinar en qué grado (de lo óptimo a lo deficiente) se ubican sus conductas.

Tabla 6.

Propuesta de rúbrica conductual de la competencia solución de conflictos

Evaluación del comportamiento individual						
Nombre del empleado: _____					Fecha: __/__/__	
Puesto: _____						
Nombre del evaluador: _____						
Instrucciones: Señala por cada dimensión el porcentaje que mejor describa la conducta del trabajador.						
Competencia	Dimensiones	0%	5%	10%	20%	Total
Solución de conflictos	Proposición de alternativas de solución	No propone alternativas de solución	Propone alternativas de solución; sin embargo, no son viables ante la problemática que se presente.	Propone alternativas de solución viables y no viables.	Propone alternativas de solución coherentes y viables ante un problema.	
	Generación de alternativa de solución con base a los recursos disponibles.	No genera alternativas de solución	Genera propuestas que son inviables de aplicar por el tipo de recursos con los que se cuenta.	Genera propuestas que son difícil de aplicar por el tipo de recursos con los que se cuenta	Genera propuestas que pueden aplicarse de forma inmediata o con recursos que pueden ser fácilmente conseguidos.	
	Forma de ejecución de la alternativa propuesta.	No plantea una forma para llevar a cabo las soluciones.	La propuesta de solución no tiene estructura ni orden para su aplicación.	La propuesta de solución sólo presenta una estructura u orden para su aplicación.	La propuesta de solución contempla varios escenarios posibles.	



	Consideración de segundas opiniones	No se comunica con los demás para considerar alguna propuesta.	Ignora o no retoma las alternativas de solución realizadas por sus compañeros.	Escucha las alternativas de sus compañeros, pero no retroalimenta.	Escucha las alternativas de sus compañeros, las retroalimenta y los invita a que sean parte de la solución.	
	Generación de acuerdos para llegar a una mejor solución del conflicto.	No se llegan a acuerdos	No llega a acuerdos con las personas implicadas.	Llega a acuerdos con las personas implicadas.	Llega a uno o varios acuerdos con las personas implicadas en la problemática a través de negociación o mediación.	

Una vez que se hayan evaluado cada una de las dimensiones del indicador organizacional o conductual, se deberá realizar la sumatorio total para determinar el grado que el empleado posee al realizar la actividad o encontrarse en una determinada situación, en este ejemplo los porcentajes en términos de su grado (nulo, bajo, medio y alto) se distribuirían de la siguiente forma:

- a) Nivel alto: 77-100 %
- b) Nivel medio: 50-76%
- c) Nivel bajo: 25-49%
- d) Nulo: 0%

A partir de los parámetros anteriores, el evaluador podrá obtener un resultado fiable del grado en el que un empleado domina las dimensiones de una actividad, lo que llevará tomar una decisión más acertada en relación al trabajador. Otro elemento que se puede rescatar de este tipo de herramienta es que, el indicador al ser dividido y descrito en dimensiones específicas, se puede ubicar el porcentaje exacto del grado de deficiencia o dominio del evaluado, con la finalidad de poder desarrollar una capacitación enfocada al área de oportunidad a mejorar del empleado.



El segundo tipo de herramienta metodológica que se utilizará es la *lista de chequeo o Check-List* (Ver tabla 7), la cual, se compone por una serie de enunciados, factores, aspectos, componentes, criterios, dimensiones o comportamientos observables que deben considerarse al realizar una tarea y/o controlar y evaluar una o varias conductas (Restrepo y Cardona, 2013). De acuerdo con la Universidad de las Américas de Chile para construirla se requieren aplicar los siguientes pasos:

- 1) Definir rigurosamente los criterios que se evaluarán, verificando que correspondan a aseveraciones que se puedan responder dicotómicamente (si o no).
- 2) Generar indicadores observables, precisos y objetivos, sin valoraciones de ningún tipo.
- 3) Diseñar tablas de tres columnas: en la primera ubicar el enunciado a medir, en la segunda la respuesta positiva y la tercera la respuesta negativa.
- 4) Redactar una instrucción clara de cómo debe contestarse el Check-List, puede ser señalar con una “X” si el colaborador cumple con el criterio establecido o no.

Es claro que, en este tipo de instrumento se va a evaluar a partir de la presencia y/o ausencia de las conductas o criterios que se establecieron, que en el caso de este trabajo podrá dar cuenta si el colaborador cumplió con cada uno de los indicadores pre-establecidos para el desarrollo de su actividad, o bien omitió alguno de ellos.

Tabla 7.
Check-List para verificar el servicio al cliente de un cajero de tienda

Evaluación del comportamiento individual			
Nombre del empleado: _____		Fecha: __/__/__	
Puesto: _____			
Nombre del evaluador: _____			
Instrucciones: Tacha la casilla que corresponda a la conducta del o la colaboradora.			
Indicador	Acciones	Si	No
PROTOCOLO DE SERVICIO AL CLIENTE	Saluda cordialmente		
	Al recibir el producto, pregunta ¿Encontró lo que buscaba?		
	Ofrece recarga telefónica o promociones de productos.		
	Cobra el monto estipulado en la caja registradora.		



	Da el ticket de compra.		
	Entrega el cambio al cliente (cuando sea en caso).		
	Se despide cordialmente		
Observaciones			

Hasta este momento se considera que ha quedado clara la distinción entre las aportaciones de la disciplina psicológica y administrativa en la realización de la *evaluación de desempeño o evaluación del comportamiento individual* dentro de las organizaciones. Cada uno de los elementos que se destacan no se encuentran aislados entre sí, sino que pueden fácilmente complementarse en la medida en la cual cada profesión destaque los conocimientos concretos que puede aportar desde su perspectiva.

Por tanto, para el desarrollo de una *evaluación del comportamiento individual* desde una postura psicológica conductual será sumamente importante enfocarse en definiciones precisas de la conducta del personal dentro de las organizaciones, con la finalidad de realizar mediciones adecuadas que conlleven a resultados congruentes, y que finalmente permitan tener un argumento sólido para tomar una u otra decisión en beneficio del empleado y de la organización en conjunto.



CAPÍTULO IV MÉTODO

El objetivo del presente trabajo es analizar cómo se efectúa empíricamente el proceso de evaluación de desempeño dentro de dos organizaciones, y a partir de ello proponer una mejora en la medición de la conducta en cada una de ellas

Participantes

Un coordinador de desarrollo organizacional, con una antigüedad en su puesto de seis meses y un supervisor de andén de una línea de autobuses con dos meses de antigüedad en su puesto.

Tipo de estudio

Se efectuó un estudio descriptivo de tipo transversal.

Instrumentos

Se llevaron a cabo dos entrevistas semi-estructuradas enfocadas en la temática de *evaluación de desempeño*. La primera fue realizada a un psicólogo experto del área de Recursos Humanos (ver Anexo 2), específicamente en la aplicación de este tipo de evaluaciones. Tuvo una duración de una hora y fue realizada vía Skype utilizando la herramienta de videollamada.

La segunda entrevista se efectuó dentro de la Central de Autobuses Taxqueña, a un supervisor de anden (Ver Anexo 3), quién, no contaba con formación alguna en el manejo de estas evaluaciones. Tuvo una duración de una hora y fue realizada directamente en las oficinas de la empresa.

Empresas

La primera corresponde a una empresa privada dedicada a la expedición de créditos hipotecarios financieros, hasta la fecha tiene 20 años de antigüedad; la segunda empresa es privada, dedicada a la comercialización de alimentos y bebidas dentro de las centrales de autobuses de la República Mexicana, además se encarga de la contratación supervisores y edecanes de andén de una línea de autobuses a nivel nacional.



Descripción de las entrevistas

CASO 1. EMPRESA DE CRÉDITOS HIPOTECARIOS

En la entrevista efectuada al “Coordinador de desarrollo organizacional” se pudo obtener información relevante en cuanto a la *evaluación de desempeño* como temática general, así como datos relacionados a la forma en cómo se efectúa este tipo de evaluación dentro de la organización en donde se encuentra laborando actualmente.

Para el experto, la *evaluación de desempeño* se refiere a “*asignar un valor al trabajo que se realiza en un cierto periodo de tiempo por parte de los trabajadores de una empresa*”. Esta puede ser implementada a partir de *dos* tipos de metodologías:

1. *Cualitativas*, dentro de las cuales se establece un nivel de dominio o cumplimiento de alguna conducta, la cual, se define bajo el criterio y percepción subjetiva del jefe en cuestión.
2. *Cuantitativas*, se refieren a asignar objetivos de trabajo con metas pre-establecidas, generalmente se utiliza el método SMART. Bajo este método, se empiezan a establecer objetivos organizacionales, que posteriormente deben alinearse y bajarse de los puestos gerenciales hasta los operativos a partir de un “cascado”. Para ello, es importante capacitar a todos los miembros de la organización, para que puedan establecer objetivos específicos, medibles, alcanzables, realistas, acotados en el tiempo y congruentes con las metas de la empresa.

De manera particular, la empresa se divide en dos grandes grupos de empleados los *operativos* y los *gerenciales o STAR*, a cada uno de ellos actualmente se aplica un método de evaluación de desempeño diferente. En el primer grupo se incluyen los *operadores de call center*, los *cobradores* y los *abogados*, cada uno de estos puestos tiene criterios diferentes de evaluación, que se engloban en productos tangibles como: la calidad de llamada, cantidad de promesas de pago y de pagos efectuados por los clientes, cantidad de dinero recuperado, cantidad de avance en el proceso del juicio para el cobro, entre otros. Indicadores que se van valorando a partir de la obtención de determinada cantidad de puntos hasta final de cada mes,



teniendo como consecuencia la obtención de un bono económico o bien el despido del empleado.

Puestos operativos

Para poder determinar el desempeño a partir de los indicadores, la empresa ha automatizado sistemas tecnológicos que permiten observar con exactitud el grado de avance de la actividad del trabajador, hasta llegar a su resultado final. En el caso de los *operadores de call center*, se ocupa un monitor de calidad desde donde se traduce en porcentaje el modo en cómo se realizaron las llamadas, se debe obtener un mínimo de 80% de calidad para obtener el bono; otro criterio son las promesas de pago de los clientes, es decir, cuantas personas se comprometieron a pagar, y finalmente la cantidad de individuos que efectivamente realizaron el pago en tiempo y forma, los últimos dos igualmente se miden en términos de porcentaje, superando el 80% del total para ser beneficiario del bono mensual.

Respecto a los *cobradores*, su desempeño se mide por cuanto dinero recuperan, sin embargo, existen otros indicadores que son medidos a través de una aplicación electrónica desarrollada por la empresa, en ella se monitorea en horas laborales la ruta del individuo, desde el lugar en donde se encuentra la persona, la hora en que comenzó a trabajar, cual fue la primera visita del día, cuanto tiempo transcurrió en cada uno de los domicilios que visitó, la cantidad de clientes de tu cartera que visitaste, además se le pide al trabajador que suba o actualice evidencia dentro de la aplicación, como fotos de la propiedad, de la fachada, la calle en donde se ubica.

Una vez que tiene contacto con el cliente, el *cobrador* debe ubicar en la aplicación el expediente de la persona, con la finalidad de tener información de la cantidad de dinero que debe, y las posibles formas de cobro que le puede ofertar. Al igual que con los operadores de *call center*, a partir de la cantidad de pagos que realizan los clientes, se le otorgan puntos que al final de mes son traducidos en bonos económicos o bien en el despido del trabajador.

Para evaluar el desempeño de los *abogados* se utiliza una aplicación similar a la de los *cobradores*, sin embargo, los criterios son diferentes debido a las actividades que deben realizar. En este caso, se extienden etapas legales, y en cada una de ellas se debe subir al sistema la evidencia del documento legible que se obtuvo, para que el sistema



automáticamente te pase a la siguiente etapa hasta concluir con el proceso. Por cada fase, se ha determinado una cantidad específica de días para su cumplimiento, por lo que en caso de que el empleado se atrase en alguna actividad independientemente de sus circunstancias, no podrá parar ni abonar más tiempo, lo que se traduce a un índice bajo de desempeño, ausencia de bono mensual y posible despido.

Si bien, automatizar el proceso puede generar muchas ventajas al observar objetivamente el desempeño del empleado, también se pueden descuidar otros elementos como por ejemplo, que no sea posible subir algún documento debido a que no se expide en determinado estado de la república mexicana, que la misma empresa tarde en autorizar el dinero para realizar un trámite o que otro *abogado* haya renunciado sin concluir el caso, dejando los días de atraso irrecuperables y sin prórroga para el colaborador que lo retome.

Para el experto, los procesos automatizados para medir el desempeño de los puestos operativos son fácilmente aplicables, sin embargo, tienen la desventaja de que no consideran situaciones extraordinarias que podrían interrumpir el tiempo para cumplir cada actividad del proceso, motivo que él considera genera una alta rotación operativa dentro de la empresa. Otro punto débil que destaca es que en ningún momento se les explica a los empleados cuales son los indicadores y cómo se miden dentro de cada puesto, lo que conlleva a una duda constante de la forma específica en la que deben desempeñar sus actividades, y las consecuencias positivas o negativas que podría acarrear. Asimismo, la única finalidad de la evaluación de desempeño dentro de la empresa, es determinar si el empleado realizó las actividades que le corresponden para tomar la decisión de re-contratarlo o bien despedirlo.

Puestos gerenciales o STAR

En el segundo grupo de empleados también se ha establecido un método de evaluación de desempeño. El cual, consiste en que cada gerente junto con su jefe inmediato establezca sus propios objetivos de desempeño y después mida en términos de frecuencia si los cumplió o no, esta situación presenta una gran desventaja para la organización, ya que es posible que se omitan objetivos que de antemano se sabe que no se cumplirán, y se pongan otros que no se encuentren alineados a las necesidades de desarrollo de la organización.



Para efectuar este tipo de evaluación, el área de recursos humanos actualmente se encuentra automatizando el proceso. Para ello está haciendo uso de la herramienta de Excel en “Google sheets”. La estructura del formulario es la siguiente:

En la primera hoja se ubican los datos generales (fecha de evaluación, nombre del evaluado, puesto, nombre del jefe); en las tres hojas subsecuentes se detalla un cuadro azul en donde se describe un comportamiento y a un costado se muestran opciones de respuesta en términos de frecuencia (siempre a nunca) de las cuales, el evaluado debe elegir acorde a lo que él considera que ha sido su desempeño. Para realizar esta primera parte se retoma el modelo de competencias genéricas y específicas de Martha Allen (2005); una vez resueltas, el programa redirige a otra hoja, en donde la instrucción es que el empleado formule objetivos bajo la metodología SMART y responda cuánto se logró de tal objetivo; una vez finalizado, el formulario te redirige a una hoja en donde se calcula el grado de cumplimiento del empleado en términos de frecuencia, la cual, se debe de imprimir para que él y su jefe inmediato lo firmen y lo entreguen a la subdirectora de Recursos Humanos.

Cabe señalar que, para estos puestos, la evaluación solo se efectúa una vez cada año, sin embargo, los objetivos y competencias que se miden no están pre-diseñadas, ni se encuentran alineadas con la descripción ni el perfil de cada puesto, lo que resulta problemático al momento de evaluar el rendimiento global de la organización año tras año. Además de que, al igual que en los puestos operativos, la evaluación simplemente se aplica con la finalidad de tomar la decisión de otorgar un bono o bien despedir al empleado por no estar generando buenos resultados para la empresa.

CASO 2. COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

En la entrevista con el supervisor de andén, se obtuvo información de la forma ideal de cómo debería ser el proceso de evaluación del desempeño de las cuatro edecanes que tiene a cargo, así como del proceso que realmente se sigue; se señalan los criterios que se toman en consideración para decidir si se le otorga el bono mensual a la empleada correspondiente; se describen las actividades que deben realizar en su área de trabajo y en relación con el trato al cliente se muestra cual sería la mejor forma para interactuar con él.



Las oficinas centrales de la empresa se encuentran dentro del corporativo al norte de la Ciudad de México, desde donde se gestan algunas actividades administrativas en relación con el personal operativo de andén. La encargada de la administración de las terminales del área metropolitana y foráneas, es la que debe enviar a los supervisores los formatos de desempeño con criterios específicos para evaluar a las edecanes de andén, y después de ser aplicados por el supervisor obtener un resultado global que indique que edecán es la candidata para obtener el bono mensual.

Si bien, en teoría ese debería ser el proceso óptimo de evaluación, actualmente el supervisor de esta terminal no cuenta con ningún formato para evaluar el desempeño de su personal, por tanto, el bono mensual lo va rolando entre las cuatro edecanes para que a todas y cada una les toque en un mes diferente. En dado caso de que la edecán que incumpla con los criterios, que se señalarán a continuación, en el mes que le toca el pago de su bono, este no se le otorgará y se considerará a la siguiente en la lista. Los criterios que el supervisor también considera para evaluar a las edecanes de andén, son los siguientes:

1) *Asistencia*: deben acudir 6 días a la semana en su turno correspondiente (matutino, vespertino, nocturno) durante una jornada laboral de 8hrs; 2) *Puntualidad*: tienen hasta 10 minutos de tolerancia después de su hora de llegada establecida; 3) *Uniforme y arreglo personal*: Deben portar pantalón de vestir negro, blusa blanca, zapatillas negras con tacón del número 7, cabello recogido, maquillaje discreto y en caso de temporada de frío un suéter o chamarra negra.

Por otro lado, las actividades que deben desempeñar las edecanes de andén, se destacan las siguientes: 1) Ubicarse a pie del andén 10 minutos antes de la corrida del autobús con el "carrito" surtido de alimentos, bebidas y audífonos requeridos; 2) Dar al usuario que va subiendo al autobús una bolsa de comisariato correspondiente (alimentos, bebida y en algunos casos audífonos) dependiendo del tipo de corrida; 3) Resguardar las notas de remisión del producto que se otorgó por corrida, las cuales, deben contener su nombre y firma, nombre del operador del autobús y su firma; 4) Verificar que las bebidas (refrescos, aguas y yogurt) estén frías; 5) Verificar la fecha de caducidad de los productos que se encuentran en el almacén; 6) Mantener los refrigeradores y los estantes ordenados y llenos



de producto alimenticio vigente en cada turno; 7) Apoyar al supervisor en la realización del inventario de los productos que se encuentran en el almacén.

En el caso de la actividad 2, que tiene que ver con el trato directo al cliente, se les sugiere a las edecanes que sean amables, saluden, pregunten cordialmente al cliente que insumos prefiere y se despida. Si, bien se les da la instrucción verbal de lo que tienen que hacer, no se les especifica ni se recomienda un modo efectivo de hacerlo, por lo que simplemente lo ejecutan como ellas lo consideren pertinente, y hasta en otras ocasiones algunas de ellas ni siquiera lo aplican, generando interacciones deficientes con los clientes.

Desde la postura del supervisor, esta dinámica de evaluación laboral no es la más indicada, ya que considera que existen otros criterios importantes que pueden evaluar el desempeño de su personal en términos de habilidades individuales y grupales, con la finalidad de mejorar el trato que tienen hacia el cliente y entre ellas mismas como colaboradoras, a partir de la implementación de capacitaciones u otorgamiento de incentivos laborales.

Otro punto que el supervisor considera que es sumamente importante es dar un curso de inducción a las empleadas que ingresan a laborar, ya que muchas de ellas, aunque ya llevan un año de antigüedad, aún no conocen de manera específica a que se dedica la empresa para la que laboran.



CAPÍTULO V RESULTADOS

CASO 1. EMPRESA DE CRÉDITOS HIPOTECARIOS

Propuesta de trabajo

A partir de la información arrojada durante la entrevista al psicólogo experto, se pudo observar que al momento de desarrollar y aplicar las evaluaciones de desempeño, tiene una metodología clara, además de que sigue varios elementos reportados en la teoría, como la diferenciación de los tipos de evaluación *cuantitativa* y *cualitativa* que se utilizan, entre ellas se encuentran: la administración por objetivos por el método de “cascado”, método SMART, modelo de desempeño basado en competencias de Allen.

Además, considera que la elaboración de la evaluación de desempeño es diferente para cada puesto de acuerdo al nivel jerárquico. Es diferente generar indicadores para puestos operativos, ya que tienden a ser más concretos en relación a los productos terminados, a hacerlo para puestos gerenciales, los cuales, son mayormente evaluados a partir de sus habilidades conductuales.

Como bien se señaló en la entrevista, en la empresa donde se encuentra laborando existen dos grupos de empleados, los que corresponden a los *puestos operativos* y los que se refieren a los *puestos gerenciales o STAR*. En cuanto a los primeros, se ubicó la problemática de que pese que contaban con sistemas automatizados, los empleados no tenían totalmente claro cuales eran los indicadores de desempeño para su puesto, ni la manera en la que se distribuían los puntajes y comisiones por la actividad que realizaban, además de que para algunos puestos podían ocurrir situaciones extraordinarias para concluir sus actividades, lo que no permitía obtener el producto necesario, y mucho menos subirlo como evidencia en la aplicación para pasar a la siguiente etapa. Tales situaciones, comprometían el trabajo del colaborador a tal grado de que podía ser despedido por incumplimiento, o si lo hacía bien, ser acreedor a un bono.

En cuanto a los *puestos gerenciales o STAR*, se ubicó que la evaluación de desempeño aún no se encontraba completamente consolidada, ni era del todo funcional, ya que se producía a partir del criterio de los mismos gerentes, en relación a lo que ellos consideraban



que habían cumplido durante el año que había transcurrido previamente, lo cual, no daba garantía de que realmente su desempeño estaba alineando con los requerimientos y objetivos de la organización.

Puestos operativos

Las propuestas para este grupo de empleados girarán en los siguientes rubros:

1) *Formato con indicadores de evaluación y repartición de comisiones para puestos operativos.*

Se recomienda generar un documento que especifique cuales son los indicadores de evaluación por puesto (se puede hacer uso de la información que se encuentra en el *perfil y descripción de puestos*), además de señalar de forma escrita como se otorgan los puntos por producto ofrecido, y cuánta es la cantidad de comisión que obtiene por cada uno de ellos.

2) *Brindar retroalimentación al empleado a partir de los resultados que se obtienen.*

Seria óptimo que cada determinado tiempo se le muestre al empleado cual es la forma de su desempeño en términos de comportamiento, a partir de gráficas que enuncien datos medibles con tendencias específicas. Esto podría ayudar a que el colaborador sea participe de la identificación y modificación de su propia conducta, ya que puede visualizar con información tangible si su desempeño es adecuado o existe alguna deficiencia que pueda mejorarse. Además, esto ayudaría a que la empresa identifique a los empleados con mejor desempeño, al mismo tiempo que puede verificar si se están cumpliendo con los objetivos organizacionales de productividad.

3) *Capacitación*

Si bien durante la entrevista, el psicólogo experto destacó que el único fin de la evaluación de desempeño era proporcionar un dato en términos de porcentaje, para decidir si se le otorgaba un bono de productividad al empleado o bien optar por despedirlo. Los datos que se obtengan también pueden ser utilizados para verificar si los empleados necesitan un curso de capacitación general o específica (Mincer, 1974), que les permita mejorar sus ejecuciones y posiblemente reducir parte de la rotación de personal de la empresa.



Puestos gerenciales o STAR

La propuesta para los puestos gerenciales se desarrollará en los siguientes rubros:

1) *Diccionario de competencias conductuales*

Con la finalidad de que los objetivos individuales de cada puesto gerencial, puedan estar mejor alineados a los requerimientos de la organización, podría ser oportuno generar un “Diccionario de competencias conductuales”, en donde se definan una a una las posibles competencias que los gerentes deben desarrollar. Con este diccionario, si bien los gerentes seguirán seleccionando los que más les convengan, podrán evaluarse bajo términos conductuales más específicos. También se sugiere que se incluya una taxonomía de objetivos, para que puedan detallarlos de forma más concreta, específica y acotada.

2) *Comparación de evaluaciones*

Al igual que lo que sucede en los puestos operativos, los directivos de la organización no pretenden ocupar la información de la evaluación de desempeño, más que para decidir si se le otorga un bono al empleado o se prescinde de sus servicios. Sin embargo, se sugiere que los datos obtenidos también funcionen para realizar comparaciones del comportamiento del colaborador en diferentes periodos de tiempo, o bien entre el desempeño de los trabajadores de un mismo puesto.

3) *Brindar retroalimentación al empleado a partir de los resultados que se obtienen.*

Como ya se describió anteriormente, los datos que se obtengan de la evaluación de desempeño, pueden ser utilizados de diferentes maneras. Una de ellas es brindar información al empleado de como ha sido su comportamiento laboral hasta ese momento, se recomienda hacerlo a partir de elementos visuales tales como gráficas que indiquen una tendencia en el comportamiento, y que funcionen para que el trabajador pueda identificar de manera visual como ha sido su desempeño, y si es necesario desarrollar o perfeccionar alguna habilidad.

4) *Coaching conductual.*

Si bien la organización no brinda recursos económicos ni materiales para capacitaciones enfocadas en la formación de habilidades, se sugiere que, a partir de los datos de desempeño obtenidos, se pueda verificar si los gerentes necesitan desarrollar o perfeccionar alguna



competencia para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En dado caso de que así se requiera se podría implementar un coaching conductual a los gerentes o puestos STAR que lo requieran.

CASO 2. COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Propuestas de trabajo

A partir de la información obtenida en la entrevista, se identificó que la evaluación que el supervisor de andén realiza a las edecanes para otorgarles el bono mensual, se basa en criterios de productividad específicos como la asistencia y puntualidad, así como los elementos de presentación, que son la portación completa de uniforme y su arreglo personal. Pese a que los criterios son válidos para el objetivo que pretende cubrir (otorgar un bono mensual), no dan pauta para detectar que elementos conductuales son necesarios para dar un buen trato al cliente o fomentar una mejor relación con sus compañeras de trabajo.

En este sentido se recomienda identificar las habilidades conductuales que las edecanes necesitan para brindar un servicio de calidad al cliente, así como las que se requieren para generar una mejor convivencia entre ellas. Las primeras, al ser definidas conductualmente podrían medirse y ser tratadas como un indicador más para la decisión de otorgar el bono mensual, o bien para generar un curso de capacitación específico (Mincer, 1974) que permita desarrollar o perfeccionar las habilidades en las edecanes. El segundo tipo de habilidades, al ser definidas conductualmente también podrían dar pauta a ser medidas, determinar en qué grado se poseen e impartir un asesoramiento personal para desarrollarlas o perfeccionarlas.

Realizar este tipo de trabajo resultaría más adecuado, si se retoma el perfil y la descripción de puesto de la edecán de andén, sin embargo, el supervisor no cuenta tampoco con esta información, lo cual, dificulta identificar los objetivos exactos que se requieren cumplir de la actividad del puesto de edecán para hacer más eficientes los procesos de la organización en esa área. En esta situación, resulta recomendable desarrollar un perfil y descripción de puesto que incluya las actividades y habilidades precisas que deben desarrollar las edecanes de andén.



1) Desarrollo el perfil y descripción de puesto

Con la finalidad de generar una congruencia entre los requerimientos de la empresa, la actividad de los empleados y los resultados que se esperan de ellos, es de suma importancia que se desarrolle un *perfil y descripción de puesto*, que cuente con información precisa de los objetivos de desempeño que los dirigentes de empresa pretenden que el empleado cumpla al desarrollar sus actividades. Es por ello que, en este trabajo se desarrolló una descripción, en donde se incluyen las competencias y habilidades particulares para la ejecución de las actividades de la edecán de andén (Ver Anexo 4).

2) Evaluar el comportamiento individual

Para la medición del comportamiento individual se diseñaron cuatro métodos de evaluación de desempeño, los cuales fueron dos rúbricas y dos listas de chequeo. Se consideró que el total de puntos que debía alcanzar una edecán de andén para evaluar su desempeño como óptimo eran 40 puntos, es decir, debían adquirir 10 puntos por cada método de evaluación.

Para diseñar las rúbricas de evaluación, se retomaron las competencias (asertividad y orientación al cliente) destacadas en el *perfil y descripción de puesto*, posteriormente se identificaron las habilidades particulares de cada competencia, las cuales, fueron descritas en términos conductuales de acuerdo con cuatro niveles o grados variados en términos de porcentaje (5%, 10%, 15%, 20%). Se consideró que al obtener el 100%, se le otorgarían 10 puntos por rúbrica, sin embargo, en dado caso de que se obtuviera otro porcentaje, se debía realizar una regla de tres para determinar el puntaje correspondiente.

Para tratar de validar el contenido de la rúbrica, se sometió a un jueceo con dos psicólogos expertos en el área organizacional, también se le preguntó al supervisor de andén si eran claras las descripciones comportamentales en las rúbricas de evaluación conductual (Ver Anexo 5 y 6).

Una vez obtenido el resultado, se consideró pertinente representar los datos en una gráfica, ya que permitía **visualizar el nivel** o la tendencia de la conducta de cada edecán en un mismo periodo de tiempo (Ver Figura 2), o de la misma colaboradora en diferentes momentos, ya sea semanal o mensualmente (Ver Figura 3 y 4).

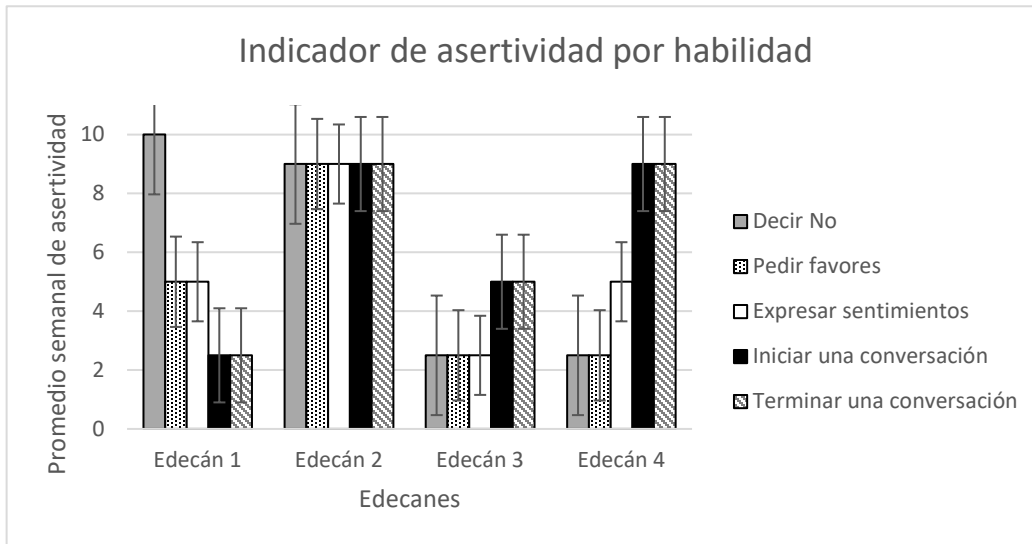


Figura 2. Comparación de las habilidades de asertividad en las cuatro edecanes de andén

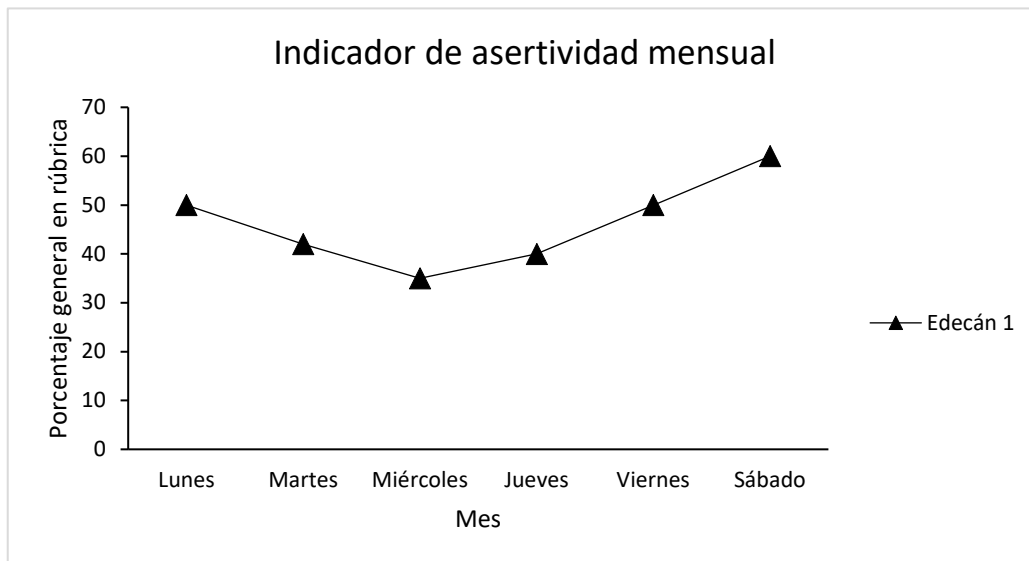


Figura 3. Porcentaje del indicador de asertividad semanal

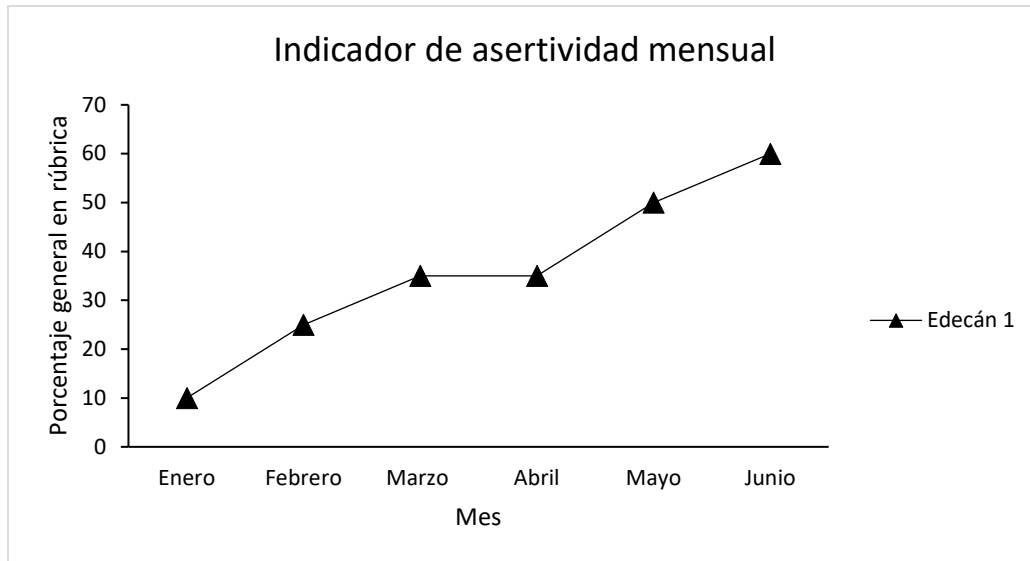


Figura 4. Porcentaje del indicador de asertividad por mes

Además, se diseñaron dos listas de chequeo o Check-list, en la primera se ubicó el proceso inmerso en el protocolo de servicio al cliente (Ver Anexo 7), en él se enunciaban cada una de las acciones que las edecanes de andén debían realizar al momento de atender a los clientes. Para obtener los 10 puntos de esta lista de cotejo, se debían tener seis enunciados afirmativos, de lo contrario era necesario realizar una regla de tres para obtener el puntaje correspondiente.

La segunda lista de chequeo brindaba información de criterios organizacionales (Ver Anexo 9), que de igual forma pretendía verificar si habían cumplido con el criterio o no. En el caso de esta lista de chequeo, la empleada debía cumplir con los 3 enunciados para obtener los 10 puntos, en el caso de que no fuera así, era necesario realizar una regla de tres para determinar el puntaje correspondiente.

Una vez obtenida la suma del puntaje general de los métodos de medición, era posible compararlo con los siguientes rangos para determinar si la edecán tuvo un desempeño deficiente, medio u óptimo. (**0-13 pts.**= deficiente; **14-27 pts.**= medio; **28-40 pts.**= óptimo). A partir de esta información era posible tomar una mejor decisión para el perfeccionamiento del comportamiento de la edecán.



3) ***Generar un protocolo de servicio al cliente***

La descripción del protocolo de servicio al cliente tiene dos finalidades, la primera es enseñarles a las edecanes de andén la forma adecuada en la que deben dirigirse hacia los clientes, aplicando una serie de pasos específicos; la segunda es utilizar el protocolo de servicio como un indicador más de evaluación de desempeño, de tal forma que si existe una deficiencia al momento en que la edecán lo aplique, pueda ser posible intervenir en la mejora de ese aspecto particular (Ver Anexo 8).

Las siguientes propuestas que se presentan, se plantearon acorde a las necesidades que el supervisor destacó durante la entrevista, en relación con brindar mayores herramientas al personal que tiene a cargo. Si bien son actividades que se relacionan con la medición de desempeño, no se consideran como el eje medular de este trabajo, por lo que solamente se plantearán a futuro como una posible colaboración con él.

4) ***Diseñar capacitaciones específicas para reforzar habilidades***

Después de que se aplique la primera ***evaluación de comportamiento individual*** a las edecanes, y se identifiquen sus áreas de oportunidad en términos de habilidades relacionadas con el trato hacia el cliente o en la convivencia con sus compañeras, se procederá a dar un asesoramiento laboral específico, centrado en la conducta que se pretende perfeccionar. Esto se llevará a cabo a partir de una metodología meramente conductual.

5) ***Diseñar un curso de inducción***

En colaboración con el supervisor de andén se diseñará un curso de inducción, con la finalidad de que las edecanes que ingresen o bien actualmente se encuentren laborando, conozcan la empresa para la cual se encuentran laborando. Se diseñará en diapositivas de power point y contará con información específica del giro de la empresa, origen de la organización, misión, visión, valores, ubicación, servicio que otorga, marcas propias y franquicias obtenidas, el protocolo de servicio al cliente, actividades que debe desempeñar la edecán y cómo hacerlo.



CAPÍTULO V CONCLUSIONES

La *evaluación de desempeño* proviene de la etapa de *control* del *proceso administrativo*, dentro de la cual se estipula que, para obtener resultados eficaces es necesario generar indicadores objetivos que puedan dar cuenta del nivel de producción, y por ende de las ganancias obtenidas. En relación con los recursos humanos que forman parte de la organización, la disciplina administrativa considera que también es necesario ubicar indicadores de productividad, es decir, evaluar a partir de criterios el grado en que un empleado es eficiente o no dentro de su área.

Por tanto, las organizaciones requieren de individuos que demuestren un alto desempeño, con el objetivo de cumplir con metas, entregar productos o brindar servicios de calidad y finalmente obtener una ventaja competitiva de la zona en la que se desarrolla la empresa (Sonntag y Frese, 2002). En este sentido que desde esta postura existe un vínculo entre la el hacer del empleado y los ingresos que obtiene la organización.

Si bien se considera que la disciplina *administrativa* tiene la pericia para desarrollar y efectuar procesos meramente empresariales con eficacia, no cuenta con una visión más específica de la conducta humana, lo que la ha llevado a generar indicadores de comportamiento que carecen de validez y provocan resultados inconsistentes. En este campo específico del tratamiento de la conducta humana entra la *psicológica organizacional* como experta en la observación, definición y medición de la conducta individual en los escenarios laborales.

Emplear el conocimiento de la psicología conductual en la evaluación de la conducta individual, ha podido incrementar o desechar comportamientos vinculados a una alta o baja producción dentro de las organizaciones (Vargas y Velasco, 2015). Al respecto, a lo largo de la historia se destacaron psicólogos experimentales que sentaron las bases científicas para la aplicación del conductismo dentro de las organizaciones, tal fue el caso de John B. Watson (1878-1958); Edward Lee Thorndike (1874-1949); Jiménez (1976) con la generación del análisis experimental de la conducta aplicada al escenario industrial; Luthans y Kreitner (1984) con sus estudios de la modificación de la conducta organizacional;



Cada uno de estos autores, comenzó a marcar una pauta en el entendimiento de la conducta a nivel psicológico, lo que hizo cada vez más tangible su uso en los escenarios prácticos. Si bien en el siglo pasado hubo un auge en el desarrollo de estos conocimientos, al parecer en la actualidad no ha tenido continuación, situación que puede apreciarse en los artículos científicos publicados del área, de los cuales la mayoría pertenece a disciplinas diferentes a la psicología, tales como la administración, contabilidad e ingeniería industrial, en la mayoría de los casos se puede identificar que no siguen una metodología clara, ni un vínculo entre la teoría y el estatus práctico, lo que puede generar duda en los hallazgos reportados.

Dentro de este trabajo, se pretendió generar el vínculo entre algunas de las bases que plantea la teoría conductual, la metodología empleada para la definición y medición de las habilidades del comportamiento individual requeridas, y la representación de los posibles resultados obtenidos. Ejecutar este tipo de procedimientos tiene las siguientes ventajas 1) Brinda datos observables que pueden demostrar cambios en el nivel y/o tendencia en la conducta; 2) es posible generar indicadores conductuales que puedan ser conjuntados con los criterios organizacionales, para mostrar de forma visual los cambios efectuados en la conducta y en el ambiente laboral; 3) las técnicas que se emplean para modificar el comportamiento del personal, tienen bases conductuales, lo que permite diseñar un entrenamiento efectivo en los empleados; 4) después de intervenir en un aspecto conductual, se puede demostrar si el comportamiento adquirido se mantuvo a lo largo del tiempo.

A partir del conocimiento otorgado por la psicología científica, en este trabajo se considera que fue posible hacer más eficiente la medición del comportamiento en la evaluación de desempeño. Para ello fue necesario en primer lugar que, cada competencia se analizara teóricamente para obtener su definición constitutiva, posteriormente se identificaron cinco habilidades por competencia, las cuales, igualmente se definieron en términos conductuales acorde a cuatro niveles o grados, que mostraban la actividad óptima, media o deficiente del empleado en cuestión.

En el Caso 1, correspondiente a la empresa de créditos hipotecarios, fue entrevistado un psicólogo experto en la implementación de evaluaciones de desempeño en distintos niveles jerárquicos. Fue posible vislumbrar que si bien él cuenta con una preparación teórica y práctica en la realización de esta actividad, las condiciones y estatutos organizacionales, en



ocasiones no le permiten aplicar de forma sistemática sus conocimientos en el área, ya que interferían en los intereses y objetivos económicos de la empresa. Pese a ello, y a la poca cantidad de información que se pudo obtener, se generó una propuesta (ver anexo 10) que añadía elementos a la forma en cómo estaba efectuando la evaluación de desempeño a los puestos operativos y gerenciales dentro de su organización.

De los elementos propuestos, para los puestos operativos se sugirió la generación de un documento, en donde se pudieran explicar de manera específica los indicadores que retomados para evaluarlos, así como la equivalencia del puntaje obtenido por producto con la comisión o bono que se les podía otorgar. Además, se recomendó retomar los indicadores de desempeño del sistema automatizado para generar gráficos que permitieran marcar el nivel o la tendencia del desempeño de un mismo empleado en diferentes periodos de tiempo, o bien entre varios empleados en un mismo momento, esto a la larga garantizaría tener datos exactos y objetivos para la oportuna toma de decisiones.

En cuanto a los puestos *gerenciales o STAR*, se sugirió la creación de un “Diccionario de competencias conductuales”, en donde se pudieran agrupar por puesto, las que fueran necesarias desarrollar en el personal para el cumplimiento estratégico de los objetivos organizacionales. Además, se recomendó proporcionar un documento en donde se incluyera una taxonomía de objetivos, con la finalidad de que pudieran retomar los verbos que mejor describieran el objetivo que habían alcanzado. A partir de estas dos recomendaciones sería probable que se obtengan indicadores objetivos que den cuenta del desempeño de los colaboradores a lo largo de diferentes periodos de tiempo y entre ellos, lo que también permitiría tomar decisiones oportunas.

En el Caso 2 de la Comercializadora de alimentos y bebidas ubicada en la Central de Autobuses Taxqueña, se presentó un caso totalmente diferente, ya que en el área de comisariato no contaban con un sistema de evaluación de desempeño pre-establecido. Por este motivo, se generó un entregable (ver anexo 11) de la evaluación del personal en donde se propusieron indicadores conductuales y organizacionales que dieran cuenta del conjunto de elementos que las edecanes de andén debían cumplir para efectuar un trabajo óptimo.

En primer lugar, dentro del entregable, se desarrolló un *perfil y descripción de puestos* que permitiera brindar información relevante de las características que debían tener las



personas que aspiraran a ese puesto, además era sumamente importante ubicar los indicadores conductuales necesarios para el desempeño de su labor con los clientes externos y entre colaboradoras. Posteriormente, se generaron métodos de medición de los indicadores, uno de ellos fue una rúbrica, en la cual se destacó la competencia y las habilidades que la componían; el segundo método fue un check-list en donde se identificaba si la colaboradora cumplía o no con el aspecto a evaluar.

Cada uno de los métodos propuestos mantuvo su propia forma de medición, en el caso de la rúbrica se señaló que era necesario ubicar cada dato en una gráfica, para obtener un análisis visual de los datos que permitiera estimar el nivel o la tendencia en la competencia conductual, y a partir ello tomar decisiones oportunas de perfeccionamiento en las habilidades de las edecanes a partir de una capacitación específica (Mincer, 1974). A su vez, a cada uno de los métodos propuestos se le asignó un puntaje para realizar una sumatoria total y obtener el dato del desempeño general de cada empleada, con la finalidad de otorgar el bono del mes a quién hubiese una puntuación alta en cada uno de los indicadores medidos.

Como se observó a lo largo de este trabajo, la evaluación del desempeño o vista desde la psicología como la evaluación del comportamiento individual, es un proceso que se encuentra vinculado con otras actividades organizacionales, como la estructuración del *perfil y descripción de puestos*, la capacitación implementada a partir del resultado obtenido en la evaluación y finalmente el desarrollo organizacional, motivo por el cual no debe aislarse las unas de las otras, sino que deben conjuntarse con un mismo fin que es buscar el bienestar de los colaboradores dentro de una organización para que sean más eficaces en los productos o servicios que otorgan.



REFERENCIAS

- Alles, M. A. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. Granica: Argentina
- American Psychological Association (2017). *Specialities and proficiency*.
- Andrés, C. R., García, L. J.L. (s/f). *Evaluación del desempeño de 360°: Análisis y propuestas*. Universidad de Valladolid.
- Aparicio, C. (2006). *Técnicas para el registro de la conducta*. Universidad de Guadalajara. México.
- Ardila, R. (1968). Orígenes de la psicología industrial. *Revista colombiana de psicología*. 13, 1-2, 123-133
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. McGrawHill. pp.196-223
- Chiavenato, I. (2004). *Administración de recursos humanos*. McGrawHill. pp.354-397
- Cepeda, I. M. L., López, G. M. R., Plancarte, C. P., Moreno, R.D., Alvarado, G. I.R. (2014). *Medición y Observación*. 2ed. FESI-UNAM: México.
- Dolan, D., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos*. Madrid:McGraw-Hill.
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. HarperCollins Publishers: Estados Unidos.
- Fernández, A. J. A. (1977). *El proceso administrativo*. Diana: México.
- Furnham, A. (1997). *Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. Oxford University Press. p. 2, 4
- Ganga, C. F., Fernández, P., Araya, M. J. E. (2009). *Propuesta para vincular el sistema de evaluación de desempeño con los perfiles básicos en competencias en la subsecretaría del trabajo de Chile*. *Universidad de Chile*. 1-45
- García, R. T. (2000). *La psicología Industrial/Organizacional (P I/O) para qué? o Apuntes sobre la historicidad de la P I/O para un análisis discursivo en la era postrabajo*. Universidad Complutense de Madrid. 1-28
- Gatica-Lara, F. y Uribarren-Berrueta, T. N. J. (2013). *¿Cómo elaborar una rúbrica?* *Investigación en Educación Médica*. 2,1, 61-65



Gil, I., Ruiz, L. y Ruiz, J. (1997). La nueva dirección de personas en la empresa. Madrid: McGrawHill

Harris, O. (1986). Administración de recursos humanos. Argentina: Vallerta Ediciones.

Kerlinger, F. N. y Lee, H. B. (2002). Investigación del comportamiento. McGrawHill: México

Kluger, A. N. y DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis and preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*. 119, 2, 254-284.

Quiñones, V. E. y Mateu, B. M. (1983). Los paradigmas de la psicología industrial-organizacional estudio-histórico. *LLULL*. 6, 67-92

Lara, C. L., Moras, S. C. G., Morales, M. L. F., Galán, G. J.J. (2010). Aplicación de la evaluación 360° para conocer el desempeño de los trabajadores de una empresa metal-mecánica. *Revista de ingeniería industrial*. 4,1-13

Landy, F. J. y Conte, J. M. (2005). Psicología industrial: Introducción a la psicología industrial y organizacional. McGraw-Hill Interamericana.

Levitt, S. D. y List, J. A. (2011). Was there really a Hawthorne Effect at the Hawthorne Plant? An Analysis of the Original Illumination Experiments. *American Economic Journal: Applied Economics* 224-238

Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. McGraw-Hill: Estados Unidos.

Luthans, F. (1980) *Introducción a la administración, un enfoque de contingencias*. Mc Graw-Hill: México

Luthans, F. y Kreitner, R. (1991). *Modificación de la conducta organizacional*. Trillas.

Luthans, F. (2008). *Comportamiento organizacional*. 11ed. McGrawHill: México.

Mali, P. (1978) *La administración por objetivos: Guía administrativa para lograr resultados más rápidos y más lucrativos*. Diana: México

Mincer, J. (1974). *Schooling, experience and earning*. Columbia University: EUA

Montoya, C. A. (s/f). *Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano*. *Facultad de sistemas de información y documentación*



- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. En: W.C. Borman, D.R., Ilgen, R. J., Klimoski y M.U. George. Handbook of psychology: industrial ad organizational psychology. John Wiley&Sons: Estados Unidos
- Neubert, M. J. (1998). The value of feedback and goal setting over goal setting alone and potential moderators of this effect: A meta-analysis. Human Performance. 11, 4, 321-335.
- Cardona, E. C. S. y Restrepo A. A. C. (2013). Herramienta de control: Lista de chequeo. Puntos de encuentro. Consultado en: <http://puntosdeencuentro.weebly.com/>
- Rodríguez, F. A. (1999). Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones. Ediciones Pirámide: España
- Rodríguez, F. A., Zarco, M. V., González, G. J. M. (2009). Psicología del trabajo.
- Romero, B. D. (2010). La dimensión grupal en el comportamiento organizacional. Revista Iberoamericana de psicología: Ciencia y Tecnología. 3,1, pp. 27-38.
- Sánchez, J. y Bustamante, K. (2008). Auditoría al proceso de evaluación del desempeño. Contabilidad y auditoría. 105-133.
- Sapién, A. A. L., Gutiérrez, D. M.C., Piñon, H. L. C., Araiza, Z. P.A. (2016). Evaluación del desempeño por el método de 360° y por factores de evaluación en una empresa mexicana. *Universidad Autónoma de Chihuahua*. 46, 13-29.
- Sarte, M. y Aguilar, E. (2003). Dirección de recursos humanos, un enfoque estratégico. Madrid: McGrawHill.
- Silva, R. A. (1992). Métodos cuantitativos en psicología: un enfoque de metodología. México: Trillas
- Sonnentag, S y Frese, M. (2002). Cap 1 Performance concepts and performance theory. En: Psychological Management of Individual Performance.
- Spector, P. (2002). Psicología industrial y organizacional: Investigación y práctica. Manual Moderno.
- Trujillo, R. M. (2013). La evaluación del desempeño. Universidad de la Laguna. 1-30
- Vargas, B. J. A. y Velasco, V. M. V. (2015). Psicología Organizacional: Consideraciones Generales. FESI, UNAM
- Werther, W. y Davis, K. (1995). Administración de personal y recursos humanos. México: McGrawHill



ANEXOS

Anexos



Anexo 1. Formato de rúbrica de *evaluación de comportamiento individual*.

Evaluación del comportamiento individual						
Nombre del empleado: _____			Fecha: __/__/__			
Puesto: _____						
Nombre del evaluador: _____						
Instrucciones: Señala por cada dimensión el porcentaje que mejor describa la conducta del trabajador.						
Indicador (conductual/organizacional)	Dimensiones	0%	5%	10%	20%	Total



Anexo 2. Guía de entrevista semi-estructurada para evaluar el proceso de evaluación de desempeño a expertos.

Guía de entrevista semi-estructurada para evaluar el proceso de evaluación de desempeño a EXPERTOS

Objetivo: Identificar el objetivo, componentes, procedimiento y resultados de la evaluación de desempeño en una empresa particular.

Datos generales

Puesto del entrevistado: _____

Antigüedad en el puesto: _____

Giro de la empresa: _____

Antigüedad de la empresa: _____

Preguntas

Sondeo inicial

1. ¿Qué es la evaluación de desempeño?
2. ¿Cuál es su objetivo al implementarla?
3. ¿A qué puestos se le aplica la evaluación de desempeño?
4. ¿Cada cuánto aplican la evaluación de desempeño?
5. ¿Quiénes aplican la evaluación de desempeño?
6. ¿Los trabajadores que la aplican la evaluación de desempeño están previamente entrenados?

Instrumentos de medición

7. ¿Cuentan con formatos para evaluarla?
8. ¿Cómo obtuvieron ese o esos formatos?
9. ¿Bajo qué criterio diseñaron los formatos de evaluación?
10. ¿Aplican el mismo formato para todos los puestos?
11. ¿Con qué elementos cuenta el instrumento o formato?
12. ¿Cuáles son las categorías que emplea para medir?
13. ¿Cómo son las descripciones de la conducta que se evalúa?
14. ¿El instrumento permite obtener una puntuación global del empleado?

Indicadores



15. ¿Cuáles son los indicadores que toman en cuenta?
16. ¿Generan indicadores para la evaluación de la conducta?
17. ¿El diseño de puestos les permite generar indicadores de desempeño?

Procedimiento

18. De manera general ¿Cuál es el procedimiento que llevar a cabo para aplicar una evaluación de desempeño?
19. ¿Qué hacen con los resultados obtenidos de la evaluación?
20. ¿Generan recompensas para los empleados que obtuvieron un mejor desempeño?
21. ¿Realizan comparaciones con el desempeño pasado de los empleados?

Opinión

22. ¿Considera que la evaluación de desempeño es útil?
23. ¿Considera que el método que utilizan es el adecuado?
24. ¿Qué le cambiaría?



Anexo 3. Guía de entrevista semi-estructurada para evaluar el proceso de evaluación de desempeño a un supervisor.

Guía de entrevista semi-estructurada para evaluar el proceso de evaluación de desempeño a un SUPERVISOR

Objetivo: Examinar la evaluación de desempeño que se implementa hacia los empleados.

Datos generales

Puesto del entrevistado: _____

Antigüedad en el puesto: _____

Cantidad de personal a su cargo: _____

Giro de la empresa: _____

Preguntas

1. ¿Implementan algún tipo de evaluación para sus empleados?
2. ¿Cuál es la finalidad de evaluar a su personal?
3. ¿Cuál es el proceso que lleva a cabo para realizar la evaluación de su personal?
4. ¿Cada cuánto tiempo realiza la evaluación?
5. ¿Cuáles son los elementos de su personal que considera para evaluar?
6. ¿Se basa en algún documento institucional (descripción y perfil de puestos) para retomar los elementos a evaluar?
7. Para evaluar ¿considera tanto los elementos técnicos como las habilidades conductuales?
8. ¿Cuenta con algún formato para realizar la evaluación?
9. ¿Le reporta a alguien el resultado de la evaluación? ¿A quién?
10. Posterior a la evaluación, ¿Utiliza esa información para implementar una capacitación individual?
11. ¿Considera que sería adecuado tener un proceso sistematizado de evaluación para los empleados?



Anexo 4. Perfil y descripción de puesto edecán de andén

PERFIL DEL PUESTO

1. Datos generales del puesto

Puesto	Edecán de andén
Área	Distribuidora General de Transportes
Depende de	Supervisor de andén
Le reportan	Ninguno
Horario laboral	De lunes a domingo con un día de descanso entre semana con turno rolado en los horarios: Matutino (7:00 a 15:00) Vespertino (15:00 a 23:00) Nocturno (23:00 a 7:00).
No de plazas	4

2. Formación profesional

Edad	18 a 45 años
Sexo	Femenino
Experiencia	Al menos 6 meses en atención a clientes (recomendable).
Escolaridad	Secundaria o bachillerato concluido

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Objetivo general
Brindar un servicio de calidad a los clientes que abordan los autobuses foráneos de viaje

3. Actividades

- Preparar el comisariato o kit viajero (alimentos, bebidas y en algunos casos audífonos).
- Entregar al cliente el comisariato o kit viajero antes de que aborde el autobús.
- Resguardar las notas de remisión del producto que se otorgó por corrida, llenadas con los datos correspondientes.
- Verificar la fecha de caducidad de los productos, así como el enfriamiento de las bebidas

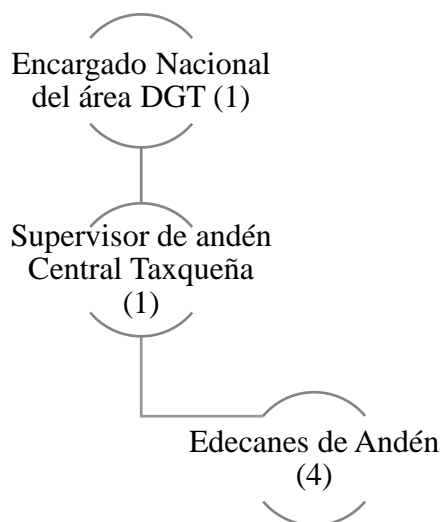


- Mantener los refrigeradores y los estantes ordenados y llenos de producto alimenticio vigente en cada turno.
- Apoyar en la realización del inventario de los productos que se encuentran en el almacén.
- Apoyo en la limpieza del lugar de trabajo.

4. Características personales

Competencias	Descripción
Orientación al cliente	Conjunto de conductas que posee una persona para generar una interacción cordial con los clientes y atender sus necesidades al momento de brindarles un servicio,
Asertividad	Conjunto de conductas realizadas por una persona que permite expresar sus opiniones de forma directa, clara, objetiva y respetuosa hacia las otras personas.

5. Ubicación en el organigrama



Autorizado por	Autorizado por	Revisado por	Elaborado por
(Nombre completo) Director General	(Nombre completo) Encargado de área	(Nombre completo) Supervisor de andén	(Nombre completo) Gerente de RH



Anexo 5. Rúbrica para evaluación de comportamiento individual indicador ASERTIVIDAD.

Evaluación del comportamiento individual						
Nombre del empleado: _____			Fecha: __/__/__			
Puesto: _____		No de trabajador: _____				
Nombre del evaluador: _____						
Instrucciones: Señala por cada dimensión el porcentaje que mejor describa la conducta del trabajador en relación a los clientes/ colaboradores.						
Indicador conductual	Habilidades	0%	5%	10%	20%	Total
ASERTIVIDAD	Rechazar solicitudes	Accede a realizar actividades extra-laborales que no le competen.	En ocasiones realiza actividades que no le corresponden y en otras no las realiza, sin embargo, no justifica su actuar.	Se niega a realizar actividades que no le corresponden sin argumentos.	Se niega con argumentos a realizar actividades que definitivamente no le corresponden.	
	Pedir favores o hacer peticiones	No pide favores ni puede realizar peticiones en situaciones de conflicto.	Pide favores y realiza peticiones sin argumentos válidos.	Pide favores y hace peticiones a veces con argumentos válidos y en otras situaciones sin ellos.	Pide favores y hace peticiones de forma cordial, clara y argumentada cuando lo requiere.	
	Expresar sentimientos positivos.	No expresa sus sentimientos positivos.	Expresa sus sentimientos positivos con redundancia y sin claridad.	Expresa sentimientos positivos de forma clara sin coherencia con la situación laboral deseable o conflictiva	Expresa sentimientos positivos de forma clara, cordial y coherente con la situación laboral deseable o conflictiva.	
	Mantener una conversación	No puede mantener conversaciones de índole laboral.	Mantiene una conversación laboral sin tener coherencia en su discurso.	Mantiene una conversación laboral coherente en un momento poco indicado.	Mantiene una conversación laboral coherente en el momento indicado y cordialmente.	
	Terminar una conversación de forma pacífica	Concluye conversaciones gritando con insultos.	Concluye conversaciones con un tono de voz moderado, pero de forma agresiva.	Concluye conversaciones con un tono de voz bajo y sonriendo.	Concluye las conversaciones con un tono de voz claro, firme y sonriendo.	



Anexo 6. Rúbrica para evaluación de comportamiento individual indicador ORIENTACIÓN AL CLIENTE.

Evaluación del comportamiento individual						
Nombre del empleado: _____				Fecha: __/__/__		
Puesto: _____						
Nombre del evaluador: _____						
Instrucciones: Señala por cada dimensión el porcentaje que mejor describa la conducta del trabajador.						
Indicador conductual	Habilidades	0%	5%	10%	20%	Total
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Interacción con el cliente	No efectúa ningún paso del protocolo de servicio.	Realiza de uno a dos pasos del protocolo de servicio.	Realiza tres pasos del protocolo de servicio.	Realiza los cuatro pasos del protocolo de servicio.	
	Escucha activa	No atiende a la petición del cliente por tanto no le brinda retroalimentación	. Atiende a la petición del cliente, sin embargo, no le brinda retroalimentación	Atiende a la petición del cliente, sin embargo, la retroalimentación no corresponde con ella.	Atiende a la petición del cliente y le brinda retroalimentación.	
	Resolver necesidades del cliente	No resuelve las necesidades del cliente, aunque cuente con los medios para hacerlo.	Resuelve las necesidades del cliente de manera parcial, aunque cuente con los medios para hacerlo.	Resuelve las demandas del cliente,	Resuelve las demandas del cliente (que le competen) adecuadamente, en tiempo y forma.	
	Comunicación verbal	No se dirige ni le habla al cliente.	Le habla al cliente sin saludarlo, no le oferta el producto, ni se despide.	Le habla al cliente omitiendo ya sea el saludo, la oferta de producto o despedida.	Le habla al cliente saludándolo, ofreciéndole el producto y despidiéndose amablemente.	
	Brindar el producto adecuado	No le da el producto al cliente.	Le da al cliente los 4 productos correspondientes, sin embargo, alguno está caducado.	Le brinda al cliente menos de los 4 productos indicados (estando disponibles) con fecha de caducidad vigente	. Le brinda al cliente los 4 productos correspondientes con fecha de caducidad vigente	



Anexo 7. Check list para la evaluación del PROTOCOLO DE SERVICIO.

Evaluación del comportamiento individual				
Nombre del empleado: _____			Fecha: __/__/__	
Puesto: _____				
Nombre del evaluador: _____				
Instrucciones: Tacha la casilla que corresponda a la conducta del o la colaboradora.				
Indicador	Acciones	Si	No	Tiempo de ejecución
PROTOCOLO DE SERVICIO AL CLIENTE	Sonríe.			
	Hace contacto visual.			
	Saluda cordialmente.			
	Pregunta amablemente que alimento y bebida prefiere el cliente.			
	Arma el kit de viaje y se lo da al cliente			
	Se despide cordialmente			
Número de acciones omitidas				
Tiempo total de ejecución				
Observaciones				

Anexo 8. Protocolo de servicio al cliente Edecán de Andén.

Protocolo de Servicio al Cliente

Para nuestra empresa es sumamente importante que nuestros colaboradores nos ayuden a brindar un servicio de calidad a los clientes.

Cuando esté por repartir el kit de viaje al cliente considere lo siguiente:

- 1. Sonría, haga contacto visual y salude cordialmente (Mencione su nombre).**



Buenos días; Buenas tardes; Buenas noches. Mi nombre es... Es un placer atenderle

- 2. Pregunte amablemente que alimento y bebida prefiere el cliente.**

Para que deguste durante su viaje tenemos agua o refresco ¿cuál prefiere? Fruta seca o yogurt ¿cuál le gustaría?



- 3. Llene el kit de viaje con los insumos solicitados y dáselo al cliente**



Fue un gusto atenderle. Que tenga un excelente viaje; Que tenga un agradable viaje



- 4. Despídase**



Anexo 9. Evaluación del comportamiento individual a partir de indicadores organizacionales.

Evaluación del comportamiento individual			
Nombre del empleado: _____		Fecha: __/__/__	
Puesto: _____			
Nombre del evaluador: _____			
Instrucciones: Tacha la casilla que corresponda a la conducta del o la colaboradora.			
Indicador	Acciones	Si	No
INDICADORES ORGANIZACIONALES	Porta el uniforme completo (pantalón de vestir negro, blusa blanca, zapatillas del número 7, chamarra o suéter negro)		
	Asistió a laborar el 100% de los días correspondientes al mes.		
	Tuvo retardos		
Total			
Observaciones			



Anexo 10. Propuesta de evaluación del comportamiento empresa de Créditos Hipotecarios



PROPUESTA

Evaluación de desempeño

Empresa de Créditos Hipotecarios y Financieros

Autorizado por (Nombre completo) Director General	Autorizado por (Nombre completo) Jefe de área	Revisado por (Nombre completo) Coordinador de D.O.	Elaborado por (Nombre completo) Gerente de RH

Propuesta elaborada por:



Residente

Lic. Diana Elisabeth Reza Morales

Residencia en Gestión Organizacional
Maestría en Psicología



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO





ÍNDICE

Introducción.....	78
Propuesta para puestos operativos.....	79
Propuesta para puestos gerenciales.....	80
Criterios de medición del desempeño global.....	¡Error! Marcador no definido.
Consideraciones finales	81



Introducción

La presente propuesta de “Evaluación de desempeño”, está dirigido al personal que se encuentra a cargo de la Coordinación de desarrollo organizacional de una empresa de Créditos Hipotecarios y Financieros. Se sugiere que, la información que está contenida en este documento sea revisada y analizada por los responsables de la gestión de los recursos humanos de la empresa, así como por el equipo de trabajo que intervenga con el proceso que aquí se destaca.

La propuesta comprende los elementos que se consideraron necesarios rescatar para reforzar el proceso de evaluación de desempeño vigente en los puestos operativos y gerenciales de la organización. Los puntos que contiene son:

La aportación que da este trabajo se puede tornar en beneficios para la empresa, los jefes de área, encargados y personal operativo, ya que brinda información de como generar indicadores organizacionales y conductuales que pueden ser fácilmente identificables para evaluar el desempeño.

Además de que, con los datos obtenidos se pueden generar estrategias de capacitación para el desarrollo y/o perfeccionamiento de las habilidades en los empleados, o bien tomar decisiones más acotadas al desempeño real del personal para la emisión de compensaciones e incentivos.

Lic. Diana Elisabeth Reza Morales



Propuesta para puestos operativos

La gestión de desempeño de estos puestos tiene la ventaja de que es completamente automatizada lo que agiliza la medición de la productividad de los empleados, sin embargo, se ha identificado que en varias ocasiones los colaboradores no tienen del todo claro cuáles son los indicadores de desempeño específicos para su puesto, ni la manera en la que se distribuyen los puntajes y comisiones por la actividad que realizan. Además de que, para algunos puestos en ocasiones tienden a ocurrir situaciones extraordinarias que impiden generar evidencia física requerida para subirla al sistema automatizado de la empresa y poder pasar a las etapas subsecuentes.

Elemento	Propuesta
Documento de indicadores de evaluación y repartición de comisiones.	Se recomienda generar un documento que especifique cuales son los indicadores de evaluación (información que podría ubicarse en el <i>perfil y descripción de puestos de la empresa</i>). Además de señalar de forma escrita, como se otorgan los puntos por producto ofrecido, y cuánta es la cantidad de comisión que obtiene por cada uno de ellos.
Brindar retroalimentación al empleado a partir de sus resultados de desempeño previos.	Sería óptimo que cada determinado tiempo (una vez al mes) se le muestre al empleado cual es la forma de su desempeño en términos de comportamiento, a partir de gráficas que enuncien datos medibles con tendencias específicas. Con ello, el colaborador podría visualizar información tangible de su desempeño, verificar si es adecuado o puede perfeccionarse, y a partir de esto modificar su propia conducta laboral. Además, la información obtenida, permitiría verificar si se están cumpliendo con los objetivos organizacionales de productividad.
Capacitación	Si bien se destacó que el único fin de la evaluación de desempeño, era proporcionar un dato en términos de porcentaje para decidir si se le otorgaba al empleado un bono de productividad, podría considerarse implementar procesos de capacitación generales., con la idea de que a partir de la información visual de desempeño se determine su nivel y se opte por perfeccionarlo.



Propuesta para puestos gerenciales

En relación a los *puestos gerenciales* o *STAR*, se identificó que la evaluación de desempeño aún no se encuentra totalmente consolidada, generando en ella varias áreas de oportunidad para su perfeccionamiento.

Elemento	Propuesta
Diccionario de competencias conductuales	Con la finalidad de que los objetivos individuales de cada puesto gerencial, puedan estar mejor alineados a los requerimientos de la organización, sería oportuno generar un “Diccionario de competencias conductuales”. Con este documento, si bien los gerentes seguirán seleccionando los que más se ajusten a su actuar, podrán evaluarse bajo términos conductuales más precisos. También se sugiere que se incluya una taxonomía de objetivos, para que puedan detallarlos de forma más concreta, específica y acotada (solo en el caso que no sea efectúe de esa forma).
Comparación de evaluaciones	Al igual que lo que sucede en los puestos operativos, la información que se obtiene de la evaluación de desempeño, tiene un único uso. Sin embargo, se sugiere que los datos obtenidos también puedan ser utilizados para realizar comparaciones del comportamiento de un colaborador en diferentes periodos de tiempo, o bien entre el desempeño de los trabajadores de un mismo puesto.
Brindar retroalimentación al empleado a partir de los resultados que se obtienen.	Como ya se describió anteriormente, los datos que se obtengan de la evaluación de desempeño, pueden ser utilizados de diferentes maneras. Una de ellas es, brindar información al empleado de cómo ha sido su desempeño hasta ese momento, se recomienda hacerlo a partir de elementos visuales tales como gráficas que indiquen una tendencia en el comportamiento, y que funcionen para que el trabajador pueda identificar su nivel de manera visual, teniendo la opción final de perfeccionarlo en dado caso de que sea necesario.
Coaching conductual.	Si bien la organización no se enfoca en brindar recursos económicos ni materiales para capacitaciones en la formación de habilidades, se sugiere que, a partir de los datos de desempeño obtenidos, se verifique si es necesario perfeccionar alguna competencia. En dado caso de que así se requiera, se podría implementar un procedimiento de coaching conductual a los gerentes o puestos STAR.



Consideraciones finales

Esta propuesta puede ser considerada para mejorar una pequeña parte del proceso de evaluación de desempeño de la empresa, además de brindar alternativas para el uso de los datos obtenidos a partir de su implementación. Al no contar con una mayor cantidad de información, no fue posible profundizar en el proceso de evaluación de desempeño para generar una propuesta más específica y acotada a las necesidades reales de la empresa en esta actividad.

Tal como se externó en la entrevista, la finalidad de aplicar una evaluación de desempeño es que exista una congruencia en la alineación de los objetivos organizacionales con los particulares de cada puesto. Evaluar el desempeño del personal tanto operativo como gerencial, no es tarea fácil, ya que puede estar sujeto a una serie de condiciones extraordinarias que al ser múltiples no podrían reducirse solo a un indicador de productividad. Al menos en lo que refiere a los puestos gerenciales, se sugiere generar indicadores conductuales específicamente medibles, y de los objetivos particulares por puesto que permitan dar cuenta del cumplimiento de sus objetivos generales.



Anexo 11. Entregable de evaluación del comportamiento a la Comercializadora de Alimentos y Bebidas.



MANUAL

Evaluación de desempeño

Edecán de Andén

Distribuidora **General de Terminales S.A.** de C.V.

DGT

Autorizado por (Nombre completo) Director General	Autorizado por (Nombre completo) Encargado de área	Revisado por (Nombre completo) Supervisor de andén	Elaborado por (Nombre completo) Gerente de RH



Manual elaborado por:

Residente

Lic. Diana Elisabeth Reza Morales

Residencia en Gestión Organizacional
Maestría en Psicología





ÍNDICE

Introducción.....	85
Perfil y Descripción de Puesto Edecán de Andén	86
Rúbrica de Evaluación de Competencias Conductuales.....	88
Check-list del protocolo de servicio	91
Protocolo de servicio	92
Consideraciones finales	93



Introducción

El presente manual de “Evaluación de desempeño a edecanes de andén”, está dirigido al personal que se encuentra a cargo en el área de Comisariato de la Distribuidora General de Terminales S.A. de C.V. Se sugiere que, la información que contiene este documento sea revisada, analizada y autorizada por los responsables de la gestión de los recursos humanos de la empresa, así como por el equipo de trabajo que tiene que ver con el proceso que aquí se destaca.

Este manual comprende los elementos que se consideran necesarios para efectuar un adecuado proceso de evaluación de desempeño para el puesto operativo de edecán de andén. Los entregables que contiene son: Perfil y descripción de puesto, rúbricas de medición de competencias, protocolo de servicio y check-list del protocolo de servicio, cada uno con su debida descripción.

La aportación que da este trabajo se torna en beneficios para la empresa, los encargados de área, supervisores y personal operativo. Básicamente porque brinda información de indicadores organizacionales y conductuales que pueden ser fácilmente identificables para evaluar el desempeño de las edecanes de andén. Además de que con los datos obtenidos se pueden generar estrategias de capacitación para el desarrollo y/o perfeccionamiento de las habilidades en los empleados, o bien tomar decisiones más acotadas al desempeño real del personal para la emisión de compensaciones e incentivos.

Este manual se muestra como una propuesta que puede ser útil para validar el desempeño de las edecanes de andén, y en el mejor de los casos alinearlos con el cumplimiento de los objetivos organizacionales de producción.

Lic. Diana Elisabeth Reza Morales



Perfil y Descripción de Puesto Edecán de Andén

El perfil y la descripción de puestos es uno de los documentos más importantes dentro de una organización, ya que a partir de él se pueden ubicar las características específicas que deben tener los candidatos para ser contratados. Además de que se pueden ubicar los indicadores de desempeño para posteriormente ser medidos a partir de una evaluación. En el formato que se presenta a continuación, se describen dos indicadores conductuales de desempeño, que se consideraron pertinentes para medir la actividad de las edecanes de andén.

PERFIL DEL PUESTO

6. Datos generales del puesto

Puesto	Edecán de andén
Área	Distribuidora General de Terminales
Depende de	Supervisor de andén
Le reportan	Ninguno
Horario laboral	De lunes a domingo con un día de descanso entre semana con turno rolado en los horarios: Matutino (7:00 a 15:00) Vespertino (15:00 a 23:00) Nocturno (23:00 a 7:00).
No de plazas	4

7. Formación profesional

Edad	18 a 45 años
Sexo	Femenino
Experiencia	Al menos 6 meses en atención a clientes (recomendable).
Escolaridad	Secundaria o bachillerato concluido

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Objetivo general

Brindar un servicio de calidad a los clientes que abordan los autobuses foráneos de viaje

8. Actividades

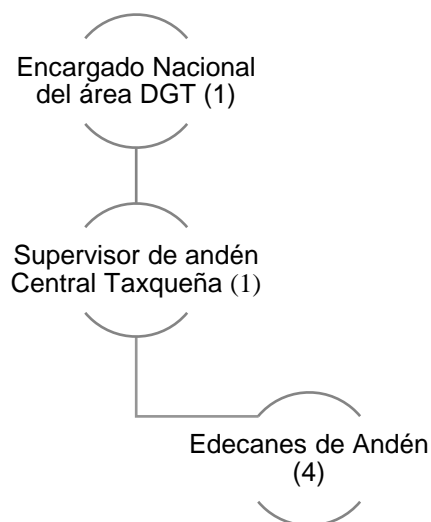
- Preparar el comisariato o kit viajero (alimentos, bebidas y en algunos casos audífonos).
- Entregar al cliente el comisariato o kit viajero antes de que aborde el autobús.
- Resguardar las notas de remisión del producto que se otorgó por corrida, llenadas con los datos correspondientes.
- Verificar la fecha de caducidad de los productos, así como el enfriamiento de las bebidas
- Mantener los refrigeradores y los estantes ordenados y llenos de producto alimenticio vigente en cada turno.
- Apoyar en la realización del inventario de los productos que se encuentran en el almacén.
- Apoyo en la limpieza del lugar de trabajo.



9. Características personales

Competencias	Descripción
Orientación al cliente	Conjunto de conductas que posee una persona para generar una interacción cordial con los clientes y atender sus necesidades al momento de brindarles un servicio,
Asertividad	Conjunto de conductas realizadas por una persona que permite expresar sus opiniones de forma directa, clara, objetiva y respetuosa hacia las otras personas.

10. Ubicación en el organigrama



Autorizado por	Autorizado por	Revisado por	Elaborado por
(Nombre completo) Director General	(Nombre completo) Encargado de área	(Nombre completo) Supervisor de andén	(Nombre completo) Gerente de RH



Rúbrica de Evaluación de Competencias Conductuales

Se retomaron los indicadores conductuales del perfil y la descripción de puesto, con la finalidad de generar un instrumento de medición que pudiera determinar por rubro el grado en que la edecán de andén efectúa su desempeño. Para obtener el resultado se debe aplicar el siguiente procedimiento: Marcar el recuadro que más se ajuste a la conducta del empleado, anótelos en la columna de total, realice la sumatoria y compare el porcentaje obtenido con los siguientes niveles: **a) Nivel alto: 77-100%; b) Nivel medio: 50-76%; c) Nivel bajo: 25-49%; d) Nulo: 0%.** Así podrá obtener un resultado global de la competencia y uno específico por habilidad.

1. Asertividad

Evaluación del comportamiento individual						
Nombre del empleado: _____		Fecha: __/__/__				
Puesto: _____		No de trabajador: _____				
Nombre del evaluador: _____						
Instrucciones: Señala por cada dimensión el porcentaje que mejor describa la conducta del trabajador en relación a los clientes/ colaboradores.						
Indicador conductual	Habilidades	0%	5%	10%	20%	Total
ASERTIVIDAD	Rechazar solicitudes	Accede a realizar actividades extra-laborales que no le competen.	En ocasiones realiza actividades que no le corresponden y en otras no las realiza, sin embargo, no justifica su actuar.	Se niega a realizar actividades que no le corresponden sin argumentos.	Se niega con argumentos a realizar actividades que definitivamente no le corresponden.	
	Pedir favores o hacer peticiones	No pide favores ni puede realizar peticiones en situaciones de conflicto.	Pide favores y realiza peticiones sin argumentos válidos.	Pide favores y hace peticiones a veces con argumentos válidos y en otras situaciones sin ellos.	Pide favores y hace peticiones de forma cordial, clara y argumentada cuando lo requiere.	
	Expresar sentimientos positivos.	No expresa sus sentimientos positivos.	Expresa sus sentimientos positivos con redundancia y sin claridad.	Expresa sentimientos positivos de forma clara sin coherencia con la situación laboral deseable o conflictiva	Expresa sentimientos positivos de forma clara, cordial y coherente con la situación laboral deseable o conflictiva.	
	Mantener una conversación	No puede mantener conversaciones de índole laboral.	Mantiene una conversación laboral sin tener coherencia en su discurso.	Mantiene una conversación laboral coherente en un momento poco indicado.	Mantiene una conversación laboral coherente en el momento indicado y cordialmente.	
	Terminar una conversación de forma pacífica	Concluye conversaciones gritando con insultos.	Concluye conversaciones con un tono de voz moderado, pero de forma agresiva.	Concluye conversaciones con un tono de voz bajo y sonriendo.	Concluye las conversaciones con un tono de voz claro, firme y sonriendo.	
Total						



2. Orientación al cliente

Evaluación del comportamiento individual						
Nombre del empleado: _____		Fecha: __/__/__				
Puesto: _____						
Nombre del evaluador: _____						
Instrucciones: Señala por cada dimensión el porcentaje que mejor describa la conducta del trabajador.						
Indicador conductual	Habilidades	0%	5%	10%	20%	Total
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Interacción con el cliente	No efectúa ningún paso del protocolo de servicio.	Realiza de uno a dos pasos del protocolo de servicio.	Realiza tres pasos del protocolo de servicio.	Realiza los cuatro pasos del protocolo de servicio.	
	Escucha activa	No atiende a la petición del cliente por tanto no le brinda retroalimentación	Atiende a la petición del cliente, sin embargo, no le brinda retroalimentación	Atiende a la petición del cliente, sin embargo, la retroalimentación no corresponde con ella.	Atiende a la petición del cliente y le brinda retroalimentación.	
	Resolver necesidades del cliente	No resuelve las necesidades del cliente, aunque cuente con los medios para hacerlo.	Resuelve las necesidades del cliente de manera parcial, aunque cuente con los medios para hacerlo.	Resuelve las demandas del cliente,	Resuelve las demandas del cliente (que le competen) adecuadamente, en tiempo y forma.	
	Comunicación verbal	No se dirige ni le habla al cliente.	Le habla al cliente sin saludarlo, no le oferta el producto, ni se despide.	Le habla al cliente omitiendo ya sea el saludo, la oferta de producto o despedida.	Le habla al cliente saludándolo, ofreciéndole el producto y despidiéndose amablemente.	
	Brindar el producto adecuado	No le da el producto al cliente.	Le da al cliente los 4 productos correspondientes, sin embargo, alguno está caducado.	Le brinda al cliente menos de los 4 productos indicados (estando disponibles) con fecha de caducidad vigente	Le brinda al cliente los 4 productos correspondientes con fecha de caducidad vigente	

Representación de datos de la evaluación por rúbricas

Ejemplo: Indicador Asertividad

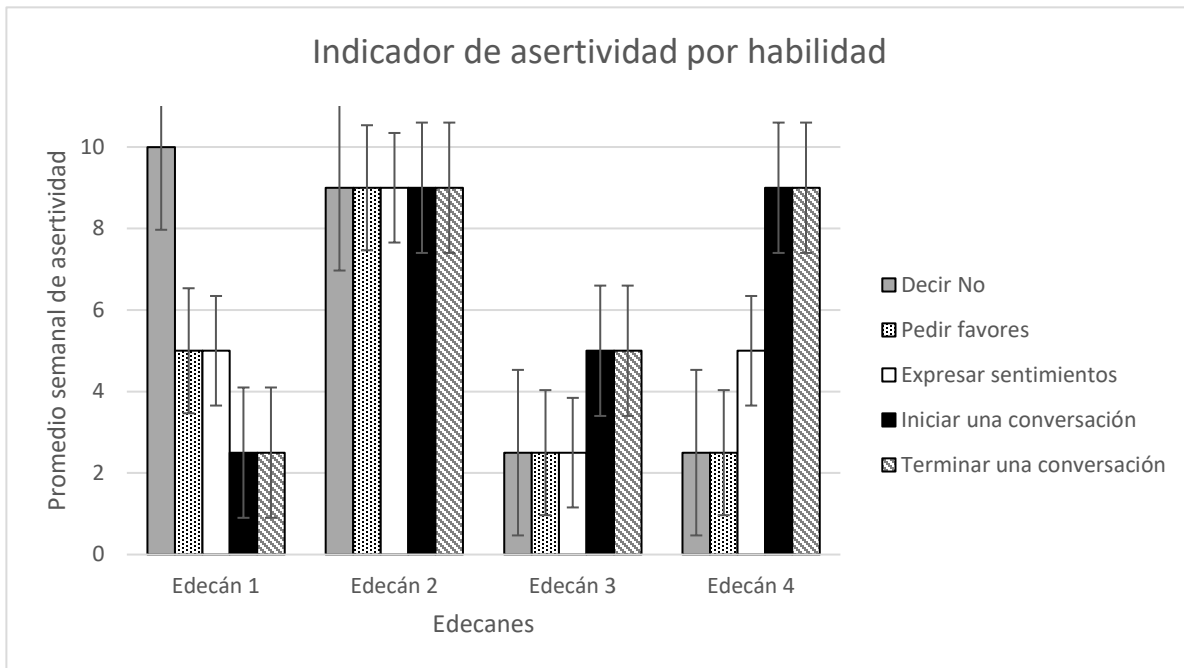


Figura 1. Comparación de la competencia de asertividad en las cuatro edecanes.

Como se muestra en la Figura 1., a partir de la evaluación obtenida en las rúbricas se pueden realizar comparaciones en el desempeño de las empleadas. Esto es útil para determinar cuáles habilidades específicas son las que necesita perfeccionar para mejorar su desempeño.



Check-list del protocolo de servicio

Se generó una propuesta de protocolo de servicio de las edecanas de andén, y a partir de él se generó el siguiente formato, en donde se presentan otros posibles indicadores de desempeño de las edecanas de andén al momento de tener trato directo con el cliente. Cada uno de los pasos del protocolo de servicio se enuncian en el cuadro, de los cuales con una “X” se debe señalar si la trabajadora cumplió o no con el paso sugerido. Una vez obtenido el dato, se podría reforzar el paso que omitió o bien no lo hizo de la manera adecuada.

Evaluación del comportamiento individual				
Nombre del empleado: _____		Fecha: __/__/__		
Puesto: _____				
Nombre del evaluador: _____				
Instrucciones: Tacha la casilla que corresponda a la conducta del o la colaboradora.				
Indicador	Acciones	Si	No	Tiempo de ejecución
PROTOCOLO DE SERVICIO AL CLIENTE	Sonríe.			
	Hace contacto visual.			
	Saluda cordialmente.			
	Pregunta amablemente que alimento y bebida prefiere el cliente.			
	Arma el kit de viaje y se lo da al cliente			
	Se despide cordialmente			
Número de acciones omitidas				
Tiempo total de ejecución				
Observaciones				

Protocolo de servicio

Protocolo de Servicio al Cliente

Para nuestra empresa es sumamente importante que nuestros colaboradores nos ayuden a brindar un servicio de calidad a los clientes.

Cuando esté por repartir el kit de viaje al cliente considere lo siguiente:

5. Sonría, haga contacto visual y salude cordialmente (Mencione su nombre).



Buenos días; Buenas tardes; Buenas noches. Mi nombre es... Es un placer atenderle

6. Pregunte amablemente que alimento y bebida prefiere el cliente.

Para que deguste durante su viaje tenemos agua o refresco ¿cuál prefiere? Fruta seca o yogurt ¿cuál le gustaría?



7. Llene el kit de viaje con los insumos solicitados y dáselo al cliente



Fue un gusto atenderle. Que tenga un excelente viaje; Que tenga un agradable viaje



8. Despídase



Check-list indicadores organizacionales

Se generó una segunda lista de chequeo para que pudieran verificarse los indicadores globales que marca la organización para determinar el desempeño del trabajador, en los que se destaca: la puntualidad, asistencia, uniforme y arreglo personal.

Evaluación del comportamiento individual			
Nombre del empleado: _____		Fecha: __/__/__	
Puesto: _____			
Nombre del evaluador: _____			
Instrucciones: Tacha la casilla que corresponda a la conducta del o la colaboradora.			
Indicador	Acciones	Si	No
INDICADORES ORGANIZACIONALES	Porta el uniforme completo (pantalón de vestir negro, blusa blanca, zapatillas del número 7, chamarra o suéter negro)		
	Asistió a laborar el 100% de los días correspondientes al mes.		
	Tuvo retardos		
Total			
Observaciones			



Criterios de medición del desempeño global

Los métodos de evaluación de desempeño recomendados en este manual fueron dos rúbricas y dos listas de chequeo. Para poder determinar el valor global de desempeño se debe considerar que el total de puntos que debe alcanzar una edecán de andén para contar con un desempeño óptimo son 40 puntos, es decir, debe adquirir 10 puntos por cada método de evaluación.

En las rúbricas, si la colaboradora obtiene un valor del 100% en cada una será acreedora a 10 puntos por competencia, en dado caso de obtener otro porcentaje, se deberá realizar una regla de tres para determinar el puntaje correspondiente.

En cuanto al primer Check-list de protocolo de servicio al cliente, para obtener los 10 puntos debe contar con 6 enunciados afirmativos, de lo contrario se deberá realizar una regla de tres para obtener el puntaje correspondiente.

Respecto a la segunda lista de chequeo de los indicadores globales de desempeño organizacional, para obtener los 10 puntos la empleada deberá haber cumplido con los 3 enunciados, en el caso de que no ser así se deberá realizar una regla de tres para determinar el puntaje correspondiente.

Una vez obtenido la suma total del puntaje de los métodos de medición, se podrá comparar con los siguientes rangos para determinar si se tuvo un desempeño deficiente, medio u óptimo. (**0-13 pts.=** deficiente; **14-27 pts.=** medio; **28-40 pts.=** óptimo), para finalmente realizar comparaciones y tomar la decisión más adecuada.



Consideraciones finales

Este manual es una herramienta más para la adecuada gestión de los recursos humanos dentro de la empresa. Se recomienda ir actualizándolo acorde a las necesidades organizacionales, con la finalidad de que exista una congruencia en el cumplimiento de los objetivos generales con los particulares de cada puesto.

Se sugiere que las evaluaciones de las competencias individuales y del protocolo de servicio se verifiquen al menos una vez al mes durante todo el año, con la finalidad de generar datos que permitan realizar comparaciones en el desempeño de las empleadas y se pueda realizar una intervención oportuna, en dado caso de que sea necesario perfeccionar sus habilidades o algún otro indicador laboral.

Evaluar el desempeño del personal operativo, no es tarea fácil, ya que puede estar sujeto a una serie de condiciones extraordinarias que al ser múltiples no podrían reducirse solo a un indicador de productividad. Para intentar abarcar otros aspectos que implica el desempeño, se generaron indicadores conductuales específicamente medibles, que permiten dar cuenta del comportamiento de las edecanes y finalmente tomar decisiones sobre si otorgarles algún incentivo o brindarles una capacitación específica.