

86
2e



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURIA
Y ADMINISTRACION

MODELO PROPUESTO DE SISTEMA DE
EVALUACION DEL DESEMPEÑO

SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

CLAUDIA MARGARITA RODRIGUEZ SALAS



ASESOR DEL SEMINARIO:

LIC. MIGUEL YUNES TORVAY

MEXICO, D. F.

1998

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

266771



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

INTRODUCCION 1

CAPITULO I: INICIO DE LA INVESTIGACION 5

Objetivo del estudio.....	7
Importancia del tema	8
Justificación del estudio	10

CAPITULO II: MARCO TEORICO 11

Definición de Administración	13
El Proceso Administrativo.....	15
El proceso básico del Control.....	16
Tipos de control.....	17
La Administración de los Recursos Humanos.....	18
El Sistema Integral de Personal.....	19
Estilos de Administración de Recursos Humanos.....	21
Definición de evaluación del desempeño	24
Antecedentes de la evaluación del desempeño.....	24
La evaluación del desempeño dentro del Sistema Integral de Personal	26
En el subsistema de dotación de Recursos Humanos	26
En el subsistema de aplicación de Recursos Humanos	26
En el subsistema de mantenimiento de Recursos Humanos.....	26
En el subsistema de desarrollo de Recursos Humanos	27
En el subsistema de control de los Recursos Humanos	27
Variables que determinan el desempeño	27
Las habilidades	28
La motivación	28
Factores organizacionales.....	33
Objetivos de la Evaluación del Desempeño	34
Para la Institución	34
Para el supervisor.....	36
Para el evaluado.....	37

INDICE	
Tipos de Evaluación del Desempeño.....	38
Métodos objetivos.....	38
Métodos subjetivos.....	39
Métodos de evaluación.....	40
Comparativos.....	40
Evaluación individual absoluta.....	40
Principales distorsiones en los métodos.....	42
Razones por las que los supervisores aumentan o disminuyen las calificaciones.....	43
Principales ventajas y desventajas de los métodos.....	44
Evaluadores.....	46
Jefe o supervisor inmediato.....	46
Compañeros de trabajo.....	46
Subordinados.....	47
Autoevaluación.....	47
Personas ajenas.....	47
Clientes.....	48
El jefe del supervisor.....	48
Calificación grupal.....	48

CAPITULO III: INVESTIGACION DE CAMPO 49

Planteamiento del problema.....	51
Restricciones.....	52
Metodología.....	52
Instrumentos de investigación.....	53
Guía de entrevista para el responsable de recursos humanos.....	54
Guía de entrevista para los supervisores (evaluadores).....	58
Guía de entrevista para el evaluado.....	61
Guía de entrevista para el ejecutivo.....	63
Guía de documentos a revisar.....	66
Informe de resultados de la investigación de campo.....	69
Organización estudiada no 1.....	69
Problemática detectada.....	73
Institución estudiada número 2.....	78
Problemática detectada.....	80
Institución estudiada no 3.....	83
Problemática detectada.....	86

CAPITULO IV: MODELO PROPUESTO PARA EL DISEÑO E IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO 91

Surgimiento de la necesidad de evaluar.....	93
Participantes en el diseño del sistema.....	93
Involucramiento de los altos ejecutivos.....	94

Índice

Determinación de los objetivos y valores del sistema 94

Investigación de las características de la Institución 95

Método de evaluación basado en conductas 98

 Descripción 98

 Justificación 98

 Evaluadores 100

 Ciclo de evaluación 100

 Procedimiento de diseño e implantación 101

Método de evaluación basado en resultados 116

 Descripción 116

 Justificación 116

 Evaluadores 117

 Ciclo de evaluación 117

 Procedimiento de diseño e implantación 118

Selección del método 129

Planeación del diseño e implantación del método elegido 129

Elaboración de procedimientos 129

Elaboración de políticas y reglamentación del sistema 130

Difusión - Sensibilización 130

Sistema de apelaciones 131

Conclusiones 133

Anexos 137

Anexo IV - 1 Posibles dimensiones o factores a evaluar 139

Anexo IV - 2 Formato para la evaluación del desempeño basado en conductas 140

Anexo IV - 3 Propuesta de contenido de la capacitación sobre el método de evaluación basado en conductas 141

Anexo IV - 4 Ejemplo de procedimiento de calificación para la evaluación de conductas 142

Anexo IV - 5 Propuesta de contenido de la capacitación sobre el método basado en resultados 144

Anexo IV - 6 Ejemplos de áreas de efectividad 145

Anexo IV - 7 Ejemplos de áreas de medida 146

Anexo IV - 8 Ejemplos de objetivos 148

Anexo IV - 9 Matriz de análisis de autoridad 149

Bibliografía 151

INTRODUCCION

1957

INTRODUCCION

Si pensamos desde un punto de vista utópico que nuestras Instituciones son un sistema conformado por una serie de subsistemas que interactúan para la consecución de un fin y que estos subsistemas son estáticos y pueden ser controlados perfectamente, aunado a que quienes formaran parte de éstas, más que personas serían una especie de máquinas totalmente predecibles, quizá la administración como tal no tendría mucho sentido o sería una técnica que ayudara simplemente al ordenamiento de las cosas. Sin embargo, la realidad no es tan fácil, pues además de que nuestras Instituciones se encuentran sumergidas en un entorno constantemente cambiante, dentro de las mismas, siempre hay elementos o subsistemas en constante movimiento cuya causa principal es justamente la intervención del ser humano.

Quizá una de las características que distinguen a los seres humanos es precisamente su diversidad, concepto que entre otras cosas vemos reflejado en los diferentes comportamientos que es capaz de presentar.

Centrándonos en el tema de estudio pensemos en un ejemplo que puede fácilmente aproximarnos, ubiquemos a dos ejecutivos a quienes se les encomienda la resolución de un determinado problema proporcionándoles la misma información y recursos para resolverlo al término del tiempo pactado se revisan los resultados y se concluye que el resultado entregado no es igual, alguno de los dos realizó un mejor trabajo que el otro, esto puede deberse a una serie de factores individuales que no fueron controlados como son: las habilidades, el conocimiento, la motivación, etc. Así como este podemos citar un sinnúmero de ejemplos en cualquier ámbito y nivel de la Institución en donde podemos apreciar diferencias en comportamientos y por tanto resultados a pesar de tratar de controlar las variables que los afectan.

Uno de los principales objetivos de la administración consiste en la capacidad de controlar todos los elementos que interactúan en una Institución para alcanzar sus objetivos; sin embargo, esta es una misión sumamente difícil.

Precisamente la evaluación o control como parte del proceso administrativo ha sido una de las técnicas que nos permiten determinar que tan bien o mal se están haciendo las cosas con objeto de establecer acciones que nos permitan un mejor resultado.

Las evaluaciones pueden hacerse en diversos ámbitos por ejemplo: en los procesos, en las funciones, en los productos, en los servicios, en los recursos financieros, en los objetivos y por supuesto en los recursos humanos, además es común observar en la práctica administrativa que se lleven a cabo acciones de este tipo en todos los ámbitos descritos a excepción del último en donde no ha habido mucho desarrollo por lo menos en nuestro país y quizá la razón sea porque no es un proceso fácil, pero valdría la pena pensar en la conveniencia de impactar en este elemento que puede considerarse como el motor y corazón de las Instituciones.

Por ello la necesidad de abundar un poco más en el tema a partir del análisis de experiencias actuales de la aplicación de la técnica y el análisis bibliográfico para hacer una propuesta metodológica que convierta a la evaluación en una herramienta efectiva para una mejor administración de los recursos humanos y por consecuencia de la Institución.

INTRODUCCION

El trabajo partirá de la revisión de las teorías administrativas que dan un marco de referencia al estudio, desde los conceptos más generales de la administración hasta lo relacionado específicamente con la evaluación del desempeño y sus métodos.

Posteriormente se presenta la investigación de campo que comprende su estructuración e instrumentos utilizados, así como los resultados obtenidos a través de un estudio de tipo cualitativo en tres Instituciones que nos muestran claramente la problemática a la que se han enfrentado en esta materia.

Finalmente se presenta la propuesta de un modelo para el diseño e implantación de un sistema de evaluación que pretende ser lo suficientemente flexible para ajustarse a las características organizacionales, pero que pretende ir más allá de una óptica simplista del uso de los métodos.

El modelo pretende entre otras cosas dar una visión completa de las implicaciones que tiene el diseño y puesta en marcha del sistema sin ser de ninguna manera estricto en sus especificaciones y procedimientos pues cada Institución tiene una serie de particularidades que deben ser tomadas en cuenta en el proceso del diseño, por lo tanto no se establecerá un método específico de evaluación sino dos métodos que pueden ser lo suficientemente útiles para alcanzar los objetivos que cada Institución pretenda a través del sistema.

Algo que es importante resaltar con relación a esto último es el hecho de que el enfoque de la propuesta está encaminado a la obtención de los mayores beneficios que la evaluación pueda darnos y para ello pensaríamos en una propuesta que combine ambos métodos pues de alguna manera son complementarios, aunque los explicaremos de forma separada pues puede haber Instituciones que únicamente se satisfagan con una parte del sistema y por consecuencia adopten sólo uno de ellos.

CAPITULO I

INICIO DE LA INVESTIGACION

CAPITULO I: INICIO DE LA INVESTIGACION

Objetivo del estudio

Objetivo general:

Determinar la problemática del funcionamiento del sistema de evaluación del desempeño a través del análisis de su diseño e implantación en Instituciones mexicanas y a partir de esto proponer un modelo para el diseño de un sistema eficaz de evaluación del desempeño que mejore la productividad y calidad del recurso humano y sea soporte para la toma de decisiones en otras funciones de la administración de personal.

Objetivos específicos del sistema:

Mejorar la productividad y calidad del desempeño del personal.

Proporcionar información que sustente la fijación de políticas y permita un adecuado manejo respecto a incentivos, promociones y recompensas como una verdadera herramienta de motivación para el personal.

Proporcionar información que coadyuve las actividades de planeación de carrera y desarrollo de personal.

Proporcionar información que sustente la implantación de un sistema de incentivos basados en el desempeño.

Proporcionar información que retroalimente la efectividad de los métodos y criterios de selección de personal.

Proporcionar información que permita detectar problemas relacionados con la falta de conocimientos o habilidades del personal.

Proporcionar información que retroalimente sobre la efectividad de los programas de capacitación realizados.

Mejorar la comunicación entre los jefes y subordinados.

Contribuir a la evaluación de la administración del personal y de la gestión de toda la Institución en su conjunto, a través de la información de la calidad de los recursos humanos.

Importancia del tema

Una de las mayores responsabilidades del trabajo administrativo de un gerente es la relacionada con la administración e interacción con el recurso más valioso en las Instituciones: el recurso humano, el único capaz de transformar el resto de los recursos para alcanzar las metas de las instituciones. Los administradores deben planear, organizar, dirigir y controlar a estos recursos con objeto de que en una forma integrada y sinérgica se alcance la misión y objetivos de las instituciones.

Lamentablemente, este no es un trabajo sencillo a veces las cosas no resultan como se planean, máxime tratándose de la interacción con las personas, ya que existen una serie de factores que intervienen en el comportamiento de las personas que lo hacen prácticamente impredecible; sin embargo, en este sentido se han realizado gran cantidad de estudios que sin aclarar con toda precisión, han dado una orientación sobre los factores que hacen a las personas comportarse en determinada forma en el ámbito laboral.

La importancia de esto reviste en que muchas veces las personas no actúan en el trabajo de la manera en que deben hacerlo, lo cual provoca que no se alcancen los objetivos planteados o que otras personas intervengan para cubrir las deficiencias o carencias del desempeño de quienes no hicieron lo que debían hacer. Pero, acaso ¿pueden los ejecutivos precisar con ciencia cierta en qué momento, quienes y porqué se originó el problema del desempeño inadecuado? Realmente es una tarea muy difícil para determinarse a simple vista.

Los logros o fracasos que alcanza una Institución deben ser vistos invariablemente como la suma de los esfuerzos de todos los que en ella participan, por tanto, al evaluar los resultados de una Institución no se puede pasar de largo la actuación específica de las personas que los hicieron posible.

No es factible pensar en una Institución que trabaja para alcanzar determinadas metas y no toma tiempo para revisar qué tan bien lo está haciendo. El propósito principal de cualquier tipo de evaluación es la mejora, pues a partir del conocimiento de aquellos hechos que no fueron satisfactorios, es más fácil emprender medidas correctivas en un futuro, lo mismo sucede al nivel de las personas que participan en las Instituciones, es decir, cómo se puede reorientar el esfuerzo en busca de la mejora continua si al personal no se le dice en principio qué es lo que tiene que hacer y en segunda cuáles han sido sus fallas y qué es lo que tiene que mejorar.

Pero esta tarea no es sencilla, ya que difícilmente las personas cuentan con cualidades de reflexión para autoevaluarse y emprender nuevos caminos por sí mismo, y si así fuera, quizá los parámetros con los que se juzgan no son los que la Institución requiere, por ello la importancia de que la propia Institución determine los criterios y efectúe esa valoración.

En resumen, existe una importante necesidad de medir con qué tanta eficacia y calidad están desarrollando nuestros recursos humanos sus acciones o contribuciones, ya que esto permitirá tomar medidas correctivas que conlleven a la mejora en su desempeño.

La evaluación del desempeño pretende así cubrir esta necesidad de información, convirtiéndose en el pilar del proceso de retroalimentación para la mejora del desempeño individual y por consecuencia organizacional, es decir, la evaluación puede ser una herramienta muy útil para la mejora de la productividad y calidad de los recursos humanos, lo cual evidentemente redundará en el logro de los objetivos estratégicos organizacionales, pues a partir del conocimiento de las carencias o debilidades se genera una oportunidad de mejora, que orientada en forma correcta no nada más evitará la recurrencia en los problemas de desempeño, sino impulsará un aumento de la productividad y calidad de los procesos; así mismo, el hecho de reflexionar sobre la actuación de los demás y reconocer oportunamente a aquellas personas que hayan tenido un desempeño destacado, puede ser sumamente motivante, lo mismo que el saber que si se alcanza determinado desempeño se estará en la posibilidad de obtener recompensas predeterminadas, como pueden ser: promociones, aumentos de sueldo, incentivos, etc.

Como podemos observar la evaluación del desempeño dentro del sistema integrado de la administración de los recursos humanos juega un papel relevante, ya que incide en forma relevante en la motivación de las personas hacia en trabajo.

En resumen podemos decir que la evaluación del desempeño debe ser vista no en función de los problemas que puede generar el no hacerla, si no más bien en relación a los beneficios que el hacerla nos traerá.

Justificación del estudio

Como mencionamos anteriormente la evaluación del desempeño por sí misma justifica la necesidad de hacer un estudio en esta materia, sin embargo, es importante dar un contexto más específico sobre su situación actual.

En principio es conveniente puntualizar que la evaluación del desempeño no es una técnica nueva, de hecho si se hojea un libro de administración de recursos humanos, invariablemente se encontrará un capítulo sobre el tema, lo que sí es común observar en la práctica administrativa es que en nuestro país no se aplica de manera generalizada y además sus mayores usos tienen que ver con la justificación de movimientos de puestos o salariales.

Si bien las Instituciones actualmente se preocupan por sus problemas de desempeño y para ello invierten grandes esfuerzos en programas de selección o capacitación, difícilmente lo hacen en materia de evaluación, es decir, la función de la evaluación del desempeño dentro de la administración de los recursos humanos ha estado un tanto relegada y quizá sea precisamente porque se tiene una visión corta de las potencialidades que tiene.

Con el estudio no se pretende decir que entonces la evaluación es la panacea y que resolverá todos los problemas de nuestras instituciones, pero sí ayudará al administrador a tener mayores elementos para utilizar en mayor medida los beneficios de esta técnica a partir de una visión global y a largo plazo y de una manera integrada al resto de las funciones de la administración de los recursos humanos, para poder incidir de una manera eficaz en los resultados organizacionales.

El estudio puede ser de utilidad específicamente a los administradores responsables de diseñar un sistema de esta naturaleza, generalmente los responsables de las funciones de administración de personal o bien los consultores externos especializados en esta materia; sin embargo, al ser un tema relacionado con la administración de los recursos humanos se convierte en un trabajo de interés general para todos aquellos que tienen la responsabilidad de tener personas bajo su mando, pues es importante recordar que las áreas de recursos humanos tienen una naturaleza de servicio para el resto de las áreas de una Institución, es decir, no son las responsables directas de la administración de todo el personal, siendo cada jefe, en las diferentes áreas, el responsable directo, aunque sí hay que enfatizar que las áreas de recursos humanos son las responsables de contribuir para que los jefes directos realicen sus funciones de administración de recursos humanos de la mejor manera promoviendo los resultados efectivos, la permanencia y el desarrollo del personal. Por tanto, desde esta óptica, los responsables de poner en marcha un programa de evaluación en forma integral serán las áreas de recursos humanos, pero quienes la aplicarán efectivamente serán los jefes directos de todas las áreas funcionales de la Institución y por ello la importancia de que estén familiarizados con el tema.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

CAPITULO II: MARCO TEORICO

En este capítulo abordaremos los fundamentos teóricos más importantes que enmarcan el tema de la evaluación del desempeño, desde un enfoque deductivo, es decir, partiremos de las teorías más generales hasta llegar a los temas específicos del tema en estudio.

Definición de Administración

En la actualidad existen diferentes conceptualizaciones sobre lo que la Administración significa según la óptica de diversos autores como a continuación se describen:

F.Taylor

"Administración debiera consistir en seguridad y el máximo de prosperidad para el patrón, unido al máximo de prosperidad para el trabajador".

George P. Terry

"Administración consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno".

Henry Fayol.

"Administrara es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

D. Monney.

"Administración es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás en base en un profundo y claro conocimiento".

E.F.L. Brech.

"Administración es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa para lograr un propósito dado".

Tannenbaum.

"Administración es el empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables (consiguientemente, a los grupos que los comandan), con el fin de que todos los servicios que prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa".

Henry Sisk y Mario Sverdlik.

"Administración es la coordinación de todos los recursos y a través de un proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr los objetivos establecidos.

Joseph L. Masle.

"Administración es el método por el cual un grupo de cooperación, dirige sus acciones hacia metas comunes. Este método incluye técnicas mediante las cuales un grupo principal de personas (gerentes), coordinan las actividades de otras".

Peterson Plowman.

"Administración es una técnica por medio de la cual se determina, clarifica y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular".

Petersen

"Administración es una técnica por medio de la cuál los propósitos y objetivos de un grupo humano cualquiera son determinados, clasificados y efectuados. El método para llevarla a cabo es la dirección. Su objeto es organizar los miembros del grupo y coordinar, dirigir y supervisar sus actividades para obtener los resultados y metas deseados".

Koontz

"La Administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas".

Appley

"Administrar es alcanzar resultados a través del esfuerzo de otros".

Si bien cualquiera de las definiciones anteriores puede ser aceptada, es conveniente resaltar las características más comunes que debemos recordar sea cual sea la definición que adoptemos o si pretendemos crear una propia.

- Se persiguen metas u objetivos
- Implica una técnica, método o un proceso
- Se manejan recursos
- Involucra la participación humana

Para los efectos de este trabajo adoptaremos la definición del mexicano **José Antonio Fernández Arena**, pues creemos que enmarca las características antes citadas, él nos dice que la administración:

"Es una disciplina social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".

Así mismo, es importante citar el carácter científico que tiene la administración, pues si bien hay quienes se inclinan a circunscribir a la administración como una técnica totalmente empírica, asimilable al arte, es un hecho que los avances del estudio de la administración han permitido organizar el conocimiento y generar modelos que pueden ser aplicados en diferentes situaciones.

El Proceso Administrativo

El proceso administrativo es el enfoque que permite ordenar el pensamiento administrativo a través de las principales funciones de los administradores como son:

- planeación
- organización
- integración
- dirección
- control

Algunos autores hablan únicamente de cuatro fases, pero sea cual sea el autor las funciones que comprenden el proceso en su conjunto son las mismas, como mencionamos es cuestión de ordenamiento práctico para su estudio.

La **planeación** implica definir hacia dónde pretende ir la Institución, además de definir cuales serán los cursos de acciones por los cuales se optará para alcanzar las metas, dentro de esta fase se determinan la misión, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, programas y presupuestos.

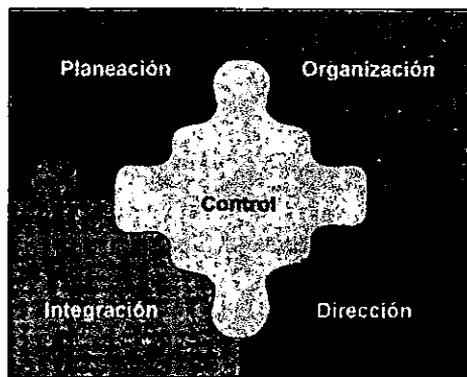
La **organización** tiene como propósito fundamental el definir previamente los roles que jugará cada miembro, es decir, se establece la estructura formal y se definen las funciones para cada unidad y cada puesto.

En la fase de la **integración** se materializa la incorporación, mantenimiento, evaluación y desarrollo del personal dentro de la Institución.

La **dirección** es la etapa que estudia el cómo un administrador puede exitosamente hacer que las personas a su cargo lleven a cabo sus funciones encomendadas de manera efectiva, en esta fase se estudian aspectos interpersonales de la administración como son el liderazgo, la motivación y la comunicación.

Finalmente la fase del **control** es la que resulta a través de la comparación de las acciones planeadas con relación a las efectivamente realizadas, con objeto de determinar posibles desviaciones para su corrección en los siguientes procesos de planeación cerrando por consecuencia el ciclo.

Si bien las fases descritas anteriormente muestran cierta secuencia, es importante mencionar que en la práctica no necesariamente es así; por ejemplo, los esfuerzos de planeación, integración, dirección y control son prácticamente permanentes, en tanto que los de organización son un poco más estáticos, de igual manera desde un enfoque de sistemas podríamos decir que dependiendo del sistema o subsistema que estemos analizando en cada nivel se llevan a cabo las funciones del proceso administrativo y sus fases interactúan permanentemente.



El proceso básico del Control

Aún cuando se haya explicado previamente la fase del control dentro del proceso administrativo, es de vital importancia para la comprensión del tema del estudio el abundar un poco más en él, pues es justamente parte de lo que da sustento al concepto de la Evaluación del Desempeño.

El proceso básico del control consta de tres fases:

1. Establecimiento de estándares
2. Medición del desempeño
3. Corrección de las desviaciones

Establecimiento de estándares.- El estándar es un criterio o un punto de referencia de desempeño, generalmente cuando hablamos de estándares hacemos alusión a un ideal del desempeño esperado, aunque en algunas ocasiones se utilizan estándares promedio o bien estándares mínimos sobre el comportamiento de una variable.

En sentido estricto el estándar debiera ser la propia planeación pues es contra esta que debemos comparar el desempeño; sin embargo, resulta sumamente complicado el pensar que los administradores tendrán la capacidad para comparar los planes en su totalidad.

Por lo tanto para facilitar la labor a los administradores se determinan los estándares entendiéndose como aquellos aspectos de la planeación de relativa importancia para los administradores de tal manera que al medir el comportamiento de la variable en cuestión les permitan darse una idea de cómo van las cosas en su conjunto.

Como ejemplo podemos citar algunos **estándares de producción**:

- "X" número de piezas terminadas en "Y" tiempo
- "X" cantidad de uso de mano de obra para "Y" cantidad de productos
- "X" porcentaje de piezas defectuosas
- "X" porcentaje de tiempos de entrega cumplidos

En las **áreas de ventas** podemos hablar de:

- "X" porcentaje de participación en el mercado
- "X" número de unidades vendidas
- "X" porcentaje de quejas de clientes, etc.

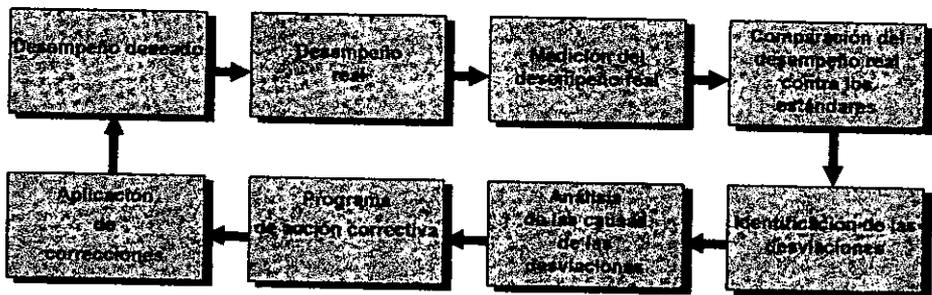
Medición del desempeño.- Este es propiamente el proceso de comparación del estándar contra el desempeño real, la medición puede hacerse a través de diferentes técnicas de control, buscando siempre la objetividad en los resultados.

Corrección de las desviaciones.- Esta fase es la que denota la esencia del control es en donde a partir de los resultados de la medición se analizan las causas de las desviaciones y se proponen las medidas correctivas para el mejor desempeño futuro.

Tipos de control

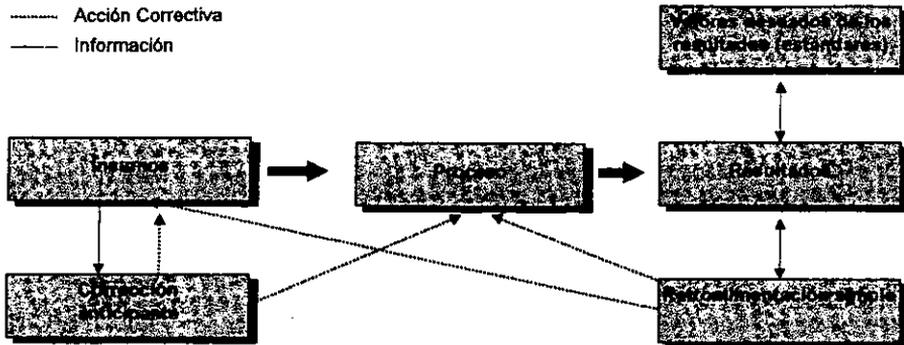
Sobre este tema básicamente podemos encontrar dos tipos: el correctivo y el preventivo.

Como su nombre lo dice el **control correctivo** es en el que se determinan las desviaciones y se analizan las causas una vez concluidos los procesos para posteriormente emprender las acciones correctivas pertinentes que permitan evitar las mismas desviaciones en desempeños futuros.



En tanto, el **control preventivo** es aquel que se realiza antes y durante los procesos, de tal manera que se puedan detectar desviaciones analizar sus causas e incorporar las acciones correctivas dentro del mismo proceso.

----- Acción Correctiva
 — Información



Idealmente los procesos de control debieran ser en su totalidad preventivos; sin embargo, uno de los graves problemas a los que se enfrentan los administradores es la rapidez y prontitud con la que se puede obtener la información derivada de los métodos de medición empleados.

Dentro de las técnicas más comunes de control administrativo tenemos: El presupuesto, la información estadística, la auditoría operacional, las gráficas de Gantt, las redes PERT y los procedimientos.

Es importante destacar el papel que en la actualidad juegan los Sistemas de Información y el uso de la computadora para su ágil procesamiento en materia de control.

La Administración de los Recursos Humanos

Hasta ahora se ha señalado que la función principal de los administradores es la planeación, organización, integración y control de los recursos de tal manera que se alcancen los objetivos de la Institución y en este apartado se hablará particularmente de los únicos recursos que lo hacen posible, es decir, los Recursos Humanos.

También se explicó previamente que algunos autores hablan de la fase de la integración como la encargada de la incorporación, mantenimiento y desarrollo de los recursos humanos en la Institución. Precisamente estas funciones son las que se desarrollan en lo que denominaremos Administración de los Recursos Humanos.

Según Chiavenato "la Administración de los Recursos Humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal".

Para Fernando Arias Galicia "Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado a la conservación e incremento de habilidades, esfuerzos, experiencias,

conocimientos, actitudes, aptitudes, potencialidades, etc. ; en el beneficio de la organización y el país en general".

Samuel Romero Betancourt dice: "Administración de Recursos Humanos es la eficiencia de las actividades desarrolladas por los individuos que forman parte de una organización, mediante la cooperación de los mismos y la realización de los fines perseguidos por dicha organización".

Por lo tanto podemos resumir que la Administración de Recursos Humanos es la utilización de técnicas, como puede ser el propio proceso administrativo en este caso, aplicado específicamente a los recursos humanos con objeto de lograr el desempeño esperado para alcanzar los objetivos y metas organizacionales.

Además, es importante reiterar el hecho de que los recursos humanos se encuentran distribuidos en lo largo y ancho de las Instituciones bajo la autoridad de diferentes jefes, por lo tanto la responsabilidad de su administración recae justamente en estos últimos, es decir en la autoridad de línea y no en las áreas de Recursos Humanos, estas más bien fungen como asesoras expertas en el manejo de las técnicas que contribuirán a la integración del personal en las Instituciones.

El Sistema Integral de Personal

Si recordamos en primera instancia que "un sistema es un conjunto organizado, formando un todo, en el que cada una de sus partes está conjuntada a través de una ordenación lógica, que encadena sus actos a un fin común".¹

Aunado a lo que Bertalanffy dice con relación a que: "el único modo significativo de estudiar la organización es estudiarla como sistema, y el análisis de sistemas trata de la organización como sistemas de variables mutuamente dependientes; de ahí que la moderna teoría de la organización conduzca casi inevitablemente a una discusión de la teoría general de sistemas"²

Por tal motivo la función de la Administración de los Recursos Humanos no es la excepción y es analizada como un Sistema Integral conformado por una serie de Subsistemas y funciones que a continuación se enlistan:

Subsistema de dotación de recursos humanos

- Planeación de recursos humanos
- Reclutamiento
- Selección

Subsistema de aplicación de recursos humanos

- Análisis y descripción de cargos
- Inducción
- Evaluación del desempeño
- Movimientos de personal

¹ Del pozo Navarro Fernando, "La dirección por sistemas", Limusa, 1985, pág. 17

² Bertalanffy, Ludwig Von "Teoría General de los Sistemas", pág. 7

Subsistema de mantenimiento de recursos humanos

- Compensaciones
- Beneficios sociales
- Higiene y seguridad
- Relaciones laborales

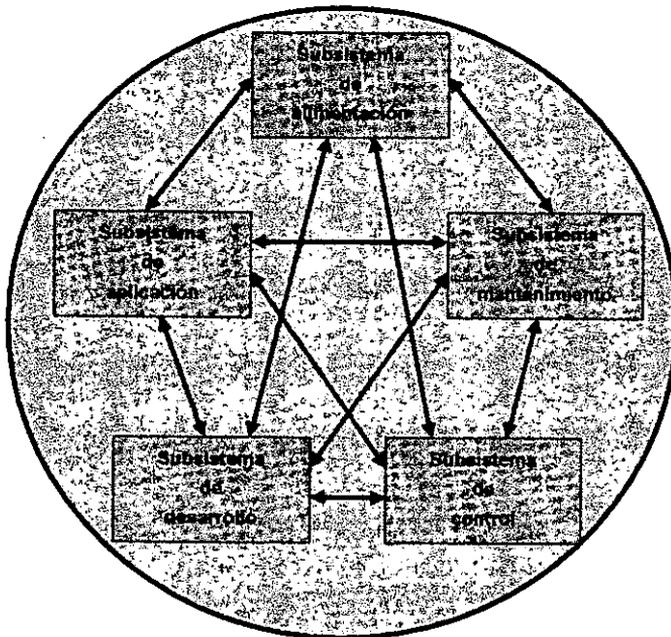
Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos

- Capacitación
- Planes de desarrollo

Subsistema de Control de los Recursos Humanos

- Sistema de Información de Recursos Humanos
- Auditoría de Recursos Humanos

Lo importante a destacar de este enfoque es el hecho de que los Subsistemas son interdependientes, es decir, están directamente relacionados unos a otros y las acciones que se ejerzan en alguno repercutirán en los otros como lo veremos más adelante cuando hablemos en particular de cómo la evaluación del desempeño afecta al resto de los subsistemas.



Estilos de Administración de Recursos Humanos

En este tema analizaremos cuáles son las principales teorías sobre cómo los administradores piensan y actúan con relación a la condición humana. Su importancia recae en el hecho de que al hablar de la evaluación del desempeño de los recursos humanos es necesario empezar por entender como son vistos estos dentro de la Institución para poder entonces proponer una forma de juzgarlos.

Las teorías administrativas y gracias a las aportaciones de Douglas McGregor nos hablan básicamente de dos enfoques contradictorios uno de ellos con una visión totalmente deshumanizada en donde el hombre es casi comparable con una máquina y el otro en donde se considera al hombre como un ser responsable.

Teoría X

Este tipo de administración prevaleció durante décadas en el pasado y sus fundamentos son los siguientes:

- La motivación primordial del hombre son los incentivos económicos
- Como estos incentivos están en manos de la organización el hombre es un agente pasivo que requiere ser administrado, motivado y controlado por ella.
- Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir el auto interés del individuo
- Las organizaciones pueden y deben planearse de tal manera que el sentimiento y las características imprevisibles puedan neutralizarse y controlarse.
- El hombre es esencialmente perezoso y debe ser estimulado mediante incentivos externos.
- En general, los objetivos individuales se oponen a los de la organización, por lo que se hace necesario un control rígido
- Debido a su irracionalidad intrínseca, el hombre es básicamente incapaz de lograr el auto control y la autodisciplina.³

Por lo tanto, la administración basada en estos preceptos es el proceso de dirigir el esfuerzo de las personas, motivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento según las necesidades de la organización.⁴

³ Douglas M. McGregor. "El lado humano de la empresa", 15ª. Impresión, Diana, 1991, pag. 43,44

⁴ Idalberto Chiavenato, " Administración de recursos humanos ", segunda edición, Presencia Ltda. 1994, pág.98

Teoría Y

Sus fundamentos son:

- El empleo de esfuerzo físico o mental es tan natural como jugar o descansar. El hombre común no siente que sea desagradable trabajar. De acuerdo con condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción (y debe realizarse voluntariamente) o una fuente de castigo (y debe evitarse, en lo posible).
- El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios de lograr el esfuerzo para alcanzar los objetivos organizacionales. El hombre debe poner la auto dirección y el auto control al servicio de los objetivos que se le confían.
- Confiar objetivos es una manera de premiar, asociada con su alcance efectivo. Las más notables de esas recompensas, como la satisfacción de las necesidades del ego o de auto realización, son productos directos de los esfuerzos dirigidos hacia los objetivos organizacionales.
- El hombre común aprende, bajo determinadas condiciones, no sólo a aceptar, sino también a buscar responsabilidades. La evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y el énfasis en la seguridad personal por lo general son consecuencia de la experiencia individual y no características humanas inherentes y universales.
- La capacidad de desarrollar un alto grado de imaginación, de ingeniosidad, en la solución de problemas organizacionales se encuentra en la mayoría de la población, no en una minoría.
- En las condiciones de la sociedad industrial moderna, el potencial intelectual del hombre común sólo se utiliza parcialmente.⁵

La teoría Y propone un estilo de administración bastante participativo y democrático, basado en los valores humanos.⁶

Si bien las aportaciones de McGregor fueron relevantes para el estudio de la administración es claro que las posiciones presentadas son totalmente antagónicas y en la realidad existen también posiciones intermedias entre estas, en este sentido Likert propone cuatro tipos de sistemas administrativos:

⁵ Douglas M. McGregor, *op. cit.*, pág. 57

⁶ Idalberto Chiavenato, *op. cit.*, pág. 101

<p>1</p> <p>Sistema autoritario y fuerte</p>	<p>Desconfianza hacia los subordinados Poca comunicación Decisiones centralizadas Pocas recompensas Motivación basada en el temor y castigo</p>
<p>2</p> <p>Sistema autoritario benévolo</p>	<p>Confianza condescendiente Relativa comunicación Castigos potenciales La mayoría de las decisiones centralizadas</p>
<p>3</p> <p>Sistema participativo consultivo</p>	<p>Mayor confianza a los subordinados Interacción moderada Mayores recompensas Gran parte de las decisiones de línea son tomadas en la base de la organización</p>
<p>4</p> <p>Sistema participativo de grupo</p>	<p>Confianza absoluta Trabajo en equipo Responsabilidad en todos los niveles Actitudes positivas Ideas constructivas</p>

Desde el punto de vista de Likert el sistema que proporciona los mejores resultados organizacionales es el citado en el cuarto recuadro (sistema participativo), en tanto que con el primero (autoritario y fuerte), se pueden alcanzar resultados a corto plazo pero con el tiempo puede generar crisis e insatisfacción.

Lo que sí es cierto es que en una misma Institución pueden existir diferentes tipos de administración y para ampliar más en este aspecto existe otra teoría que habla de la aplicación del estilo según las circunstancias: el enfoque situacional o de contingencias.

Este enfoque nos dice que un líder no debe aplicar un sólo estilo ya sean las posiciones antagónicas de McGregor o los cuatro estilos de Likert, el líder en función de las diferentes situaciones ambientales debe adoptar el estilo que más le convenga. Por su puesto esto no es fácil y su estudio es tan amplio que sería tema de otra investigación. Por lo tanto para efectos de este trabajo el objetivo de este tema ha sido resaltar únicamente la visión que tienen los administradores sobre sus subordinados y por consecuencia su respectiva actuación.

Definición de evaluación del desempeño

Antes de adentrarnos en el tema propiamente de la evaluación del desempeño es importante partir de las definiciones de estos dos conceptos por separado y así poder entender de lo que estamos hablando.

En principio la evaluación la definiremos como un proceso mediante el cual hacemos una comparación y emitimos un juicio. Desde un enfoque administrativo la evaluación es justamente lo que explicamos en la fase del control dentro del proceso administrativo, por ello lo importancia de contar con ese fundamento teórico, si recordamos el control es el proceso que implica la comparación de las acciones planeadas con relación a las efectivamente realizadas, con objeto de determinar posibles desviaciones para su corrección en los siguientes procesos de planeación.

Además también se dijo que el proceso básico de control implica: 1) el establecimiento de estándares, 2) la medición del desempeño y 3) la corrección de las desviaciones.

Ahora bien, pasemos al término de desempeño el cual significa llevar a cabo una tarea encomendada, en este caso nos estamos refiriendo a las acciones desarrolladas en el ámbito laboral y particularmente nos referimos a las acciones que los individuos hacen como contribución al desempeño organizacional.

Por lo tanto, conjuntando los dos términos podríamos decir que **"la evaluación del desempeño es un proceso mediante el cual vamos a comparar las acciones esperadas de un individuo en la institución (estándar), contra sus acciones reales"**; la evaluación del desempeño como cualquier otro proceso del control administrativo pretende retroalimentar al sistema sobre las discrepancias, a favor o en contra, que se presentan a fin de efectuar los ajustes pertinentes que conlleven a la mejora continua de las acciones individuales las que a su vez repercutirán en los procesos y por consecuencia en el Sistema Integral que conforma la Institución.

Antecedentes de la evaluación del desempeño

A pesar de que la evaluación del desempeño tiene un origen remoto esta se realizaba de una forma poco sistemática.

Según la historia, en el siglo XVI, antes de la fundación de la compañía de Jesús, San Ignacio de Loyola utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y, principalmente, del potencial de cada uno de sus jesuitas. El sistema consistía en auto clasificaciones hechas por los miembros de la orden, informes de cada supervisor acerca de las actividades de sus subordinados e informes especiales hechos por cualquier jesuita que acreditase tener informaciones acerca de su propio desempeño o del de sus compañeros, a las cuales un superior quizá no tuviera acceso por un medio diferente.⁷

Por otro lado, Robert Owen, en los inicios del siglo XIX estructuró un sistema de libros y blocks de carácter y lo puso en operación en sus fábricas de hilados y tejidos de New Lanark,

⁷ Idalberto Chiavenato, *op. cit.*, pág. 259

Escocia. Básicamente el sistema consistía en que a cada empleado le era asignado un libro y en él los supervisores anotaban diariamente reportes y comentarios sobre su desempeño.⁸

Posteriormente, Francis Galton (1822-1911), entre sus muchas aportaciones a la psicología científica experimental, ideó nuevos métodos estadísticos para la medición de las diferencias individuales.⁹

Winslow Taylor, trabajando como ingeniero en jefe de la empresa Midvale Iron Works, señaló que: "mientras el industrial tenía un concepto claro de la cantidad y calidad del trabajo que se puede esperar de una máquina, no poseía una visión comparable de los límites de eficiencia de los trabajadores". Por tal motivo, al tener una estimación del rendimiento que pudiera mostrar un obrero en una determinada operación, realizando su mejor esfuerzo, se contaría con un estándar muy útil para estimar la eficiencia y el rendimiento de otros empleados en la ejecución de la misma tarea, y se obtendría un instrumento de medición muy importante para incrementar la producción. Con base en sus estudios y observaciones, Taylor planteó tres principios elementales que pueden considerarse como el inicio de la evaluación de los individuos de manera sistematizada:

- a) Seleccionar los mejores hombres para el trabajo.
- b) Instruirlos en los métodos más eficientes y los movimientos más económicos que debían aplicar al trabajo.
- c) Conceder incentivos en forma de salarios más altos, para los mejores trabajadores.¹⁰

En 1842, el Servicio Público Federal de los Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de los funcionarios, y en 1880, el ejército norteamericano desarrolló también su propio sistema.

En 1918, la General Motors disponía ya de un sistema de evaluación de sus ejecutivos. No obstante, sólo después de la segunda guerra mundial los sistemas de evaluación del desempeño tuvieron amplia divulgación en las empresas.

Respecto a su aplicación en México en una encuesta realizada por la Confederación Mexicana de Asociaciones de Relaciones Industriales (COMARI), resultó que el 54% de las empresas de la muestra empleaban la calificación de méritos¹¹. En otro estudio, "de 37 organizaciones de importancia que cotizan en la Bolsa de Valores de México, el 78% emplean programas de evaluación; 14 de las 37 usan los métodos de escalas, ya que se adaptan mejor a su organización por ser más fácil su aplicación y porque se obtienen resultados inmediatos. El 71% de las empresas afirmó que el personal se manifiesta alentado y labora mejor al sentirse evaluado, ya que el 72% de esas empresas dan a conocer los resultados a sus empleados. El tiempo durante el cual se ha utilizado la evaluación fluctuó desde 22 días hasta 75 años. El 33% contestó que los resultados de los programas han sido aceptables." Como se puede notar ninguna empresa manifestó haber obtenido resultados deficientes o nulos.¹²

⁸ Yoder, Dale, "Manejo de personal y relaciones industriales", págs. 489-490, 492.

⁹ Brown, J.A.C., "La psicología social en la industria", págs. 11-13.

¹⁰ Brown, J.A.C., "op. cit.", págs. 11, 12, 13.

¹¹ Otalora, Bay y Terry, Michaelson, "Relaciones industriales en México", pág. 71.

¹² Artao Galicia Fernando, "Administración de recursos humanos", Trillas, pág. 348.

La evaluación del desempeño dentro del Sistema Integral de Personal

El Sistema Integral de Personal está conformado, como ya se ha explicado, por una serie de subsistemas y funciones dentro de las cuales podemos encontrar la evaluación del Desempeño ubicada dentro del Subsistema de aplicación de los recursos humanos. Si además recordamos que la teoría de sistemas habla de que las acciones que se ejercen en los subsistemas tienen una repercusión directa en el resto de los subsistemas, en este apartado se puede observar este efecto al determinar cuáles son las principales interrelaciones de la evaluación del desempeño con el resto de los subsistemas que conforman la administración de los recursos humanos.

En el subsistema de dotación de Recursos Humanos

Para efectos de selección de personal los criterios de desempeño, es decir, los estándares o normas de desempeño son necesarios para determinar los propios criterios de selección. Esto es, si queremos contratar personal debemos saber anticipadamente que esperamos de este para poder establecer las exigencias o requisitos en el proceso de selección.

Así mismo, la información de la evaluación del desempeño puede validar directamente los resultados de la selección, específicamente cuando los problemas de desempeño tienen que ver con habilidades y conocimientos que pueden exigir niveles de mayor exigencia y deben ser reflejados en los requisitos del puesto y revisados los métodos de selección.

Por lo que toca a la planeación de los recursos humanos los resultados de la evaluación proporcionan información que coadyuvará al establecimiento de programas de carrera a largo plazo, pues al conocer la calidad de los recursos con que se cuenta y sus potencialidades, combinados con los objetivos estratégicos, se podrán proyectar escenarios que permitirán obtener un mayor grado de seguridad en el futuro.

En el subsistema de aplicación de Recursos Humanos

Una de las repercusiones más comunes que tiene la evaluación del desempeño es la relacionada con los movimientos de personal pues con los resultados se sustentan de una manera más sistemática y transparente las promociones o despidos, de igual manera se puede determinar decisiones respecto a movimientos laterales o transferencias.

En el subsistema de mantenimiento de Recursos Humanos

Al igual que en el punto anterior la otra utilización más divulgada es la relativa a las compensaciones, pues a partir de los resultados de la evaluación muchas Instituciones sustentan sus aumentos salariales; o bien, proporcionan incentivos al personal de una manera más justa y transparente para todos los miembros de la Institución.

En el subsistema de desarrollo de Recursos Humanos

Este es uno de los subsistemas en que la evaluación tiene mayores repercusiones, sin embargo, debido a los métodos empleados, difícilmente en la actualidad se obtienen la información requerida para alimentar a este subsistema.

En principio, los resultados de la evaluación pueden mostrar problemas derivados de la falta de conocimientos o habilidades en el personal, lo cual automáticamente se convierte en una necesidad de capacitación que debe ser abordada en los programas de esta naturaleza.

Si el método de evaluación adoptado establece conductas esperadas, estas mismas pueden ser convertidas en los objetivos de los programas de capacitación y por consecuencia desarrollados los programas educativos, permitiendo que sean más apegados a la realidad de la Institución.

Teóricamente los resultados de cualquier programa de capacitación deben ser los cambios de conductas, más específicamente una vez concluido un proceso de capacitación se debe esperar que el desempeño en determinada acción sea el adecuado. Por lo tanto los resultados del desempeño son un indicador de la calidad de los programas de capacitación. Cabe aclarar que esta información puede ser un insumo importante pero de ninguna manera es determinante, pues el desempeño no es resultado únicamente del conocimiento y la posesión de habilidades, existen otros factores que también lo determinan y que analizaremos más adelante.

Finalmente los resultados de la evaluación, específicamente los de aquellas personas más destacadas, serán muy útiles para la implementación de programas de desarrollo, sobre todo para funciones ejecutivas o de especialización; o bien, para el desarrollo de instructores internos que apoyen la misma función de capacitación.

En el subsistema de control de los Recursos Humanos

Por supuesto los resultados de la evaluación del desempeño deberán formar parte del Sistema de Información de Recursos Humanos de tal manera que permita evaluar la función en su totalidad, además de las propias contribuciones que tiene para evaluar la capacitación y la selección y que mencionamos con anterioridad, siendo el Sistema de Información una de las principales herramientas para el subsistema de control de recursos humanos.

VARIABLES QUE DETERMINAN EL DESEMPEÑO

Como marco de referencia es importante comprender cuáles son las principales variables que determinan el desempeño individual ya que es en estas justamente en las que tendemos que incidir durante el proceso de retroalimentación si en verdad buscamos un cambio de comportamiento tendiente a la mejora continua de los procesos.

Podemos hablar de diversas causales que orillan a los individuos a actuar de determinada forma en las instituciones, y las podemos dividir en intrínsecas y extrínsecas.

Las intrínsecas tienen que ver con el propio individuo y en este sentido podemos encontrar las habilidades y las motivaciones.

Las extrínsecas se refieren a las situaciones del medio ambiente que pueden provocar las reacciones individuales. Particularmente como el tema de estudio es el desempeño en la organización, las causales extrínsecas serán las que desarrolla la propia Institución como son: el diseño de la tarea, el liderazgo, las compensaciones, etc.

Las habilidades

La habilidad se refiere a las capacidades reales del individuo para desempeñar alguna tarea o conjunto de tareas. La habilidad comprende un extenso espectro de características individuales, en las que se incluyen factores intelectuales, como las habilidades verbales, numéricas espaciales, y similares.¹³

Un problema de las Instituciones consiste en adecuar los requisitos del puesto a las habilidades reales con las que cuentan las personas, pues en caso de contar con personas que posean habilidades inferiores a las requeridas, obviamente los resultados no serán los esperados, en tanto que si la persona posee mayores habilidades a las que el puesto requiere, está comprobado que también pueden obtenerse resultados negativos o insatisfacción.

Para tal efecto las Instituciones realizan las funciones de selección en donde de manera predictiva se trata de encontrar a las personas que puedan cubrir los requisitos; por otro lado, una vez incorporados la capacitación resuelve las discrepancias que pudieran existir ya sea por carencias del individuo o bien porque las habilidades de los puestos cambien.

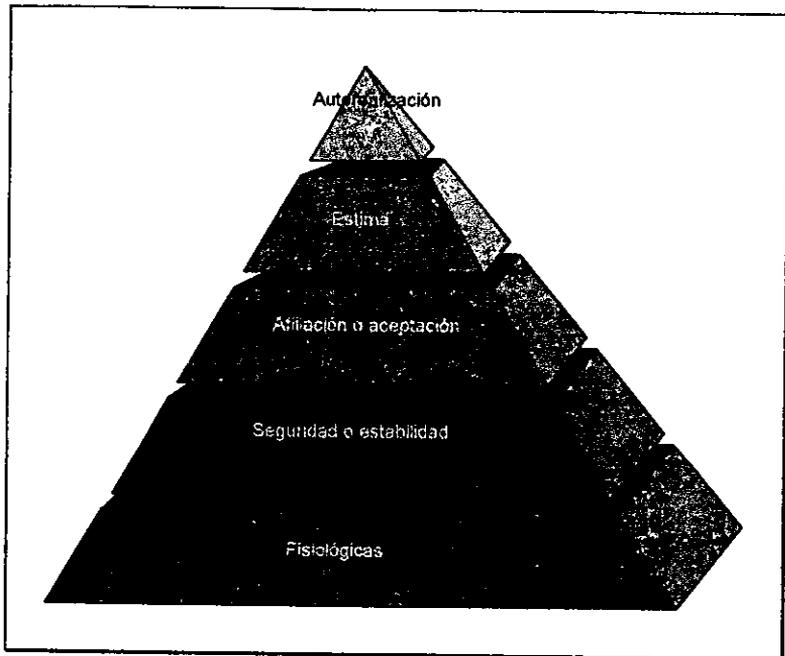
La motivación

Otro de los factores fundamentales que llevan a un individuo a desempeñarse de determinada forma es sin duda la motivación, para ahondar en este tema es necesario repasar sobre las principales teorías de la motivación como a continuación se describen.

Jerarquía de necesidades

En 1943 Abraham Maslow propone una teoría en donde genera una clasificación de las necesidades individuales y las presenta con un ordenamiento piramidal dando a entender que el hombre es motivado por las necesidades de la base de la pirámide y una vez satisfechas estas pasa a las del siguiente nivel y así sucesivamente.

¹³ LL.Cummings, Schwab, "Recursos Humanos. Desempeño y evaluación", Trillas, 1985, pág. 21



Lo rescatable de la teoría de Maslow es el hecho de que el hombre efectivamente tiene diversos tipos de necesidades; sin embargo, existen diferencias entre los diversos individuos y no se puede generalizar el orden que este propone para la satisfacción de las mismas; por ejemplo, para algunos pueden ser igualmente importantes las necesidades sociales que las de autorealización. Así mismo, en estudios realizados por Douglas T. Hall y Khalil Nougaim no se encontraron pruebas sólidas de una jerarquía, ellos insistieron que el movimiento ascendente era el resultado de progresos en la carrera y no de la satisfacción de las necesidades de orden inferior.¹⁴

¹⁴ Douglas T. Hall y Khalil Nougaim, "An examination of Maslow Hierarchy in an organization Setting". *Organizational Behavior and human Performance*, (febrero de 1968) Pág. 12-35

Refuerzos intrínsecos y extrínsecos

En 1966 Frederick Herzberg propone una nueva hipótesis sobre factores motivacionales. El habla de dos tipos de factores los intrínsecos y los extrínsecos que a continuación se describen:

Intrínsecos	Extrínsecos
<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento • Realización • Posibilidad de crecimiento • Progreso • El trabajo por sí mismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Salario • Relaciones interpersonales con los superiores • Relaciones interpersonales con los iguales • Relaciones interpersonales con los subordinados • Supervisión técnica • Política de la compañía y administración • Condiciones de trabajo • Estatus • Factores de la vida personal • Seguridad en el trabajo

Su hipótesis afirma que los factores intrínsecos son los que determinan el grado de satisfacción que el trabajo brinda al desempeñante, mientras que los factores extrínsecos determinan el grado de insatisfacción experimentado en un trabajo.¹⁵

En un estudio realizado por Shwab, De Vitt y Cummings (1971) señalaron que los factores extrínsecos de Herzberg eran tan influyentes en la motivación de un alto desempeño como los factores intrínsecos¹⁶. Por lo tanto su teoría ha dejado que desear y tampoco es asumida absolutamente.

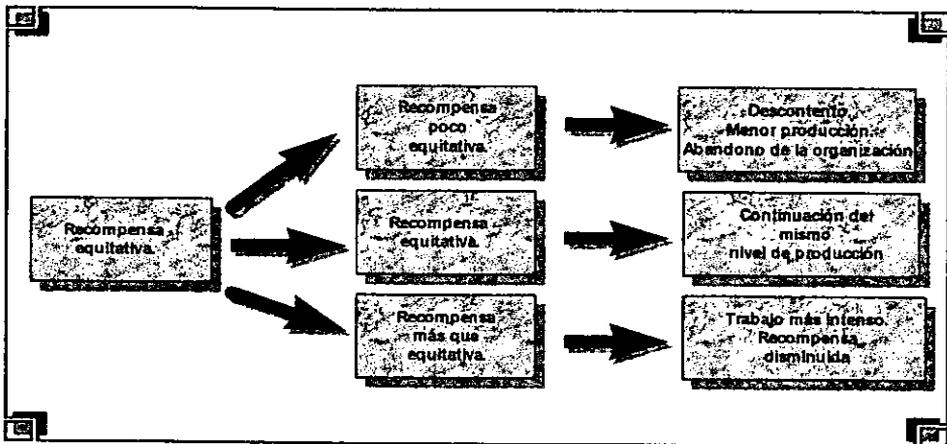
¹⁵ LL.Cummings, Schwab, "Recursos Humanos. Desempeño y evaluación", Trillas, 1985, pág. 39

¹⁶ LL.Cummings, Schwab, "Recursos Humanos. Desempeño y evaluación", Trillas, 1985, pág. 40

La contribución de Herzberg estriba entonces en haber identificado una amplia variedad de resultados, intrínsecos y extrínsecos, en la experiencia en el trabajo, que son de gran importancia para el empleado.¹⁷

Teoría de la equidad

Esta teoría se basa en el juicio que los individuos dan sobre la relación que existe entre las recompensas que reciben y las aportaciones que hacen, es decir, para un adecuado rendimiento deben percibir que la Institución les está recompensando justamente y lo mismo al resto de los individuos en la misma, pues si ven que existen diferencias en los tratamientos disminuyen su desempeño.



Uno de los problemas de la aplicación de esta teoría es que las personas quizá sobrestimen sus propias contribuciones y las recompensas que reciben otros. Los empleados pueden tolerar durante algún tiempo ciertas faltas de equidad, pero el sentimiento prolongado de injusticia puede provocar reacciones violentas ante un acontecimiento aparentemente sin importancia.¹⁸

Teoría de la expectativa

Esta teoría es una de las que mejor acogida ha tenido entre los estudiosos en la materia. Víctor H. Vroom, quien ha sido uno de los autores que más ha contribuido al progreso y explicación de esta teoría sostiene que las personas se sentirán motivadas a desarrollar ciertas actividades para alcanzar una meta si creen en el valor de esa meta y si sienten que sus acciones contribuirán a lograrla.¹⁹

¹⁷ L.L. Cummings, Schwab, "op. cit.", pág. 40

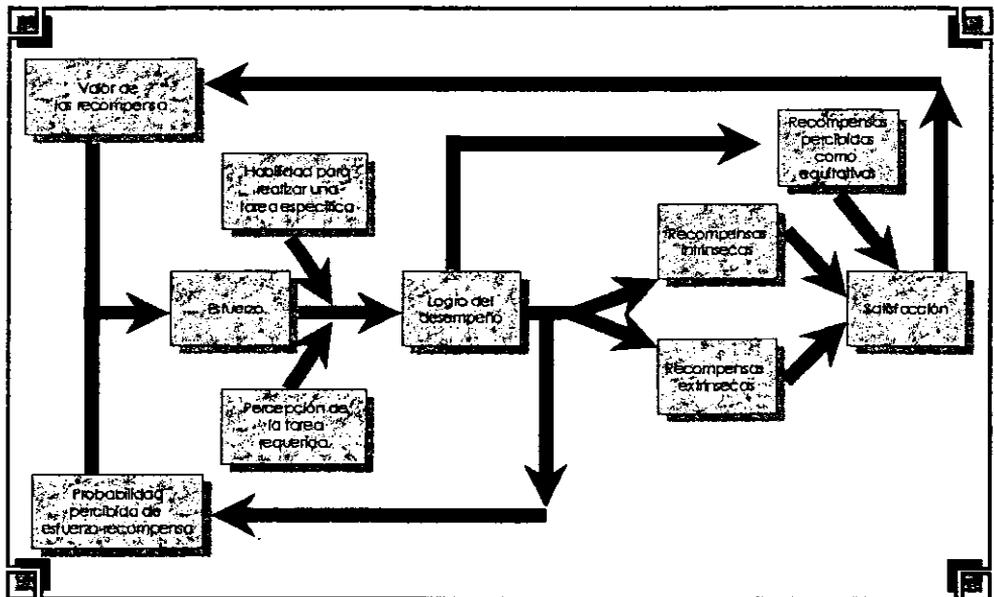
¹⁸ Koontz, Wehrich, *Administración. Una perspectiva global*, cuarta edición, 1994, pág. 474

¹⁹ Chin - Nig Chu, *The Chinese Mind Games*. Beaverton, Oreg. : AMC Publishing, 1988

Es decir, que la motivación estará determinada por el valor o la importancia que para el individuo tiene la meta o los resultados tanto extrínsecos como intrínsecos que obtendrá y las necesidades que satisfará con estos, así como las probabilidades que tiene de alcanzarla.

Es importante tener en mente que sólo motivarán al individuo aquellos resultados intrínsecos o extrínsecos que éste considere válidos. El sólo hecho de que la Institución ofrezca ciertas compensaciones por un alto desempeño, no significa necesariamente que el individuo hará esfuerzos por ser un buen desempeñante.²⁰

Lyman W Porter y Edward E. Lawler III tomaron como base la teoría de la expectativa y crearon un modelo más completo:



A diferencia de la teoría de la expectativa en este modelo incorporan un tercer elemento como condicionante del desempeño: el esfuerzo que para el individuo implicará el cumplir la meta y éste está basado tanto en los conocimientos y habilidades que éste posea y la comprensión de las metas.

Así mismo, una vez obtenidos los resultados el individuo hará una evaluación sobre si las recompensas fueron justas y por lo tanto obtendrá un grado de satisfacción que lo lleve a nuevos desempeños.

El modelo de motivación de Porter y Lawler, aunque es más complejo que otras teorías de la motivación, es con toda seguridad una representación más adecuada del sistema de motivación. Para el administrador, significa que la motivación no es un simple asunto de causa

²⁰L.L.Cummings, Schwab, "op. cit.", pág. 43

y efecto. Significa también, que los administradores deben evaluar con cuidado sus estructuras de recompensas y que mediante la planeación cuidadosa, la administración por objetivos y una definición clara de los deberes y responsabilidades mediante una estructura organizacional es posible integrar el sistema de esfuerzo - desempeño - satisfacción a todo un sistema administrativo.²¹

Factores organizacionales

Como mencionamos en el párrafo anterior es responsabilidad de la administración el incidir en aquellos factores que nos lleven a obtener un adecuado desempeño de nuestros trabajadores, esto puede ser tema de un libro completo de administración, sin embargo es importante destacar algunos de los que inciden en forma más evidente entre ellos encontramos: el diseño de la tarea, el liderazgo y las compensaciones.

Diseño de la tarea

En este aspecto se hablará de lo referente a la especialización o generalización de las tareas, pues su incidencia en el desempeño ha sido un tema de discusión importante. Los partidarios de la especialización fundamentan su teoría en el hecho de que los trabajadores aumentan las habilidades cuando su diversidad es menor, en tanto que la generalización implica mayores conocimientos, habilidades y responsabilidades, por lo tanto pueden repercutir en forma más importante a la obtención de satisfactores intrínsecos.

En estudios realizados para comprobar dichas posturas, se ha encontrado que dependiendo de los individuos algunos se inclinan más a una que a la otra, por lo tanto ya que ambas posturas tienen su validez, es necesario que cada Institución haga sus propias investigaciones y adopte para cada puesto la que más le convenga.

Liderazgo

El tema del liderazgo ha sido estudiado por muchísimos investigadores, y no pretendemos abundar en él sin embargo podríamos resumir que se han analizado aspectos como los rasgos que caracterizan a los líderes, así como sus conductas, ya sea enfocadas a las personas o a las tareas; sin embargo, hasta hoy no existe una teoría que pueda generalizar el comportamiento de un líder ya que sus conductas deben desarrollarse en función directa de las percepciones de cada uno de sus subordinados, que siempre son diferentes, por lo tanto, bajo el esquema de la teoría de la expectativa un líder tendría que ser aquel que fomente las percepciones del subordinado las cuales faciliten un adecuado desempeño.

²¹ Koontz, Wehrich, op. cit., cuarta edición, 1994, pág. 473

Compensaciones

En este sentido también existen teorías contradictorias sobre si el dinero es un factor de motivación o no. En diversos estudios se ha comprobado que existen diferencias muy marcadas sobre la importancia que para cada individuo tienen las compensaciones formales, es decir, que esto depende del sexo, edad, antecedentes familiares, nivel de trabajo, etc. En lo que sí existe coincidencia es en que las compensaciones deben estar ligadas a la productividad, sin embargo no existe en la actualidad un método para medirla que pueda ser aplicable y efectivo para todas las Instituciones. Si los individuos no perciben que el sistema de evaluación sea correcto entonces las compensaciones como un factor de motivación no producirá los resultados esperados, e incluso por el contrario puede generar otros tantos problemas.

Objetivos de la Evaluación del Desempeño

En virtud de que existen un gran número de objetivos que persigue la evaluación del desempeño planteamos dos clasificaciones para su mayor comprensión, la primera clasifica al beneficiario de los resultados del proceso de evaluación (Institución, supervisor y evaluado); la segunda determina el tipo de necesidades que satisface (para la correcta aplicación de los recursos humanos, para la retroalimentación de los procesos de trabajo y para el desarrollo de los recursos humanos).

Para la Institución

Aplicación de los recursos humanos

1. Retroalimentar al personal para su paulatina ajuste al cargo de acuerdo a las expectativas de la Institución. Desde que algún individuo entra en la Institución es obvio pensar que este no va a realizar sus labores exactamente como la Institución lo espera, siempre existe una etapa de aprendizaje que puede ser muy enriquecida con los procesos de evaluación ya que permitirá al evaluado conocer sus deficiencias para trabajar sobre estas; de igual manera, este tipo de situaciones no es exclusiva para el caso de personal de nuevo ingreso ya que permanentemente pueden existir ajustes o cambios en las labores que deben desempeñar los diferentes cargos, los administradores deben procurar siempre que exista un ajuste entre lo que teóricamente dice la descripción de puestos y la realidad individual de cada sujeto por lo tanto la evaluación del desempeño puede ser una herramienta útil.
2. Obtener información sobre las necesidades de capacitación que tienen que ver con la falta de conocimientos y habilidades para el desarrollo del cargo. Una vez obtenidos y analizados los resultados periódicos de la evaluación del desempeño podemos concluir que algunos de los problemas de desempeño han sido originados por la falta de conocimientos o habilidades en determinado ramo, de lo cual debe desprenderse una acción capacitadora, quizá este sea uno de los métodos de mayor certidumbre para detectar las necesidades de capacitación, pues uno de los principios de esta última es que debe darse la capacitación a quién la necesita.

3. Proporcionar información que permita el establecimiento de normas y políticas de personal para la fijación de salarios, promociones y despidos. La evaluación del desempeño permitirá contar con información que permita comparar el desempeño de los miembros de una Institución de una manera más objetiva y justa y por lo tanto puede ser un insumo importante para dar las pautas relativas a premios o castigos en la Institución.
4. Proporcionar información que permita el establecimiento de esquemas de remuneración basados en el buen desempeño. Mucho se ha comentado sobre los resultados que puede generar la utilización del dinero como un factor de motivación hacia el trabajo, algunos autores apoyan esta teoría y otros la contradicen; sin embargo, el dinero siempre va a ser importante en una relación de trabajo, en lo que si concuerdan los autores es que en la medida en que los miembros de la Institución consideran al sistema que apoya la remuneración correcto y justo, lo aceptan.
5. Obtener información que sustente las decisiones de personal como son: promociones, transferencias, licencias y bajas. Al igual que el anterior, si los resultados de la evaluación dan las pautas para el establecimiento de políticas de personal, las decisiones que conllevan el cumplimiento de estas políticas por consiguiente.
6. Propiciar una adecuada comunicación entre jefe - subordinado. La comunicación es uno de los elementos más importantes que implica la administración de los recursos humanos y quizá es uno de los aspectos que comúnmente dejamos a un lado, el contar con un esquema de evaluación, especialmente uno participativo, obligará a que se estrechen estas relaciones y en particular reducirá o eliminará uno de los problemas más graves en las Instituciones como es el establecimiento de las metas individuales.
7. Determinar nuevos requisitos para efectos de selección. Al analizar en su conjunto los resultados de la evaluación del desempeño podremos observar si es que los requisitos establecidos para la selección han sido adecuados ya que en algunos casos pueden estar por debajo o por arriba de lo que la Institución realmente necesita.
8. Validar los métodos de selección. En forma similar teóricamente los resultados de la evaluación deben demostrar la calidad de los procesos de selección; es decir, si se detecta que los problemas de desempeño tienen que ver con la falta de conocimientos o habilidades con los que la persona debía contar previo a su incorporación a la Institución, esto nos reflejaría evidentemente un problema en los métodos de selección por lo tanto habría que realizar los ajustes correspondientes en este aspecto.
9. Detectar a los empleados más capacitados que puedan coadyuvar a los procesos de capacitación. Si la evaluación clasificará al personal de acuerdo a sus resultados lógicamente existirán personas que hayan destacado por sus resultados, quienes además de poder ser premiados pueden resultar de mucha utilidad para la Institución para participar en los procesos de enseñanza para el resto del personal en la materia de su especialidad.

Mejora de procesos

10. Motivar a los empleados a mejorar su desempeño. Quizá el aspecto más importante que busca la evaluación es justamente la mejora del desempeño; el proceso de evaluación parte del supuesto de que una vez sabiendo qué es lo que estas haciendo mal y cómo debes hacerlo puede evitarse en lo sucesivo que esto suceda.

11. Conocer los patrones de desempeño de la empresa. Muchas Instituciones no tienen claramente definidos sus patrones o estándares de desempeño por lo tanto la evaluación se convierte en una posibilidad para establecerlos.
12. Medir la eficacia de los programas de capacitación, enriquecimiento de puestos, círculos de calidad o cualquier otro programa de mejoramiento administrativo. En materia de administración se han desarrollado muchas propuestas teóricas que buscan la mejora administrativa, si nuestra Institución aplica cualquiera de ellas es lógico pensar que debe redundar en mejores resultados de sus miembros y por consecuencia de la Institución.
13. Identificar las necesidades de mejora del evaluado. A partir del análisis de los resultados de la evaluación podemos concluir que algunos de los problemas de bajos desempeños están originados por problemas del propio individuo lo cual permitirá a este al igual que al supervisor directo trabajar sobre estos para evitarlos en el futuro.
14. Identificar las necesidades de mejora de la Institución. De igual manera quizá algunos de los problemas que originan bajos rendimientos están originados por la propia Institución por lo tanto la evaluación se constituye un elemento muy importante para la solución de problemas organizacionales.
15. Contribuir a la evaluación del departamento y de toda la Institución. La evaluación del desempeño no puede ser vista de manera independiente a los resultados de sus unidades administrativas y de toda la Institución en su conjunto, los resultados individuales de un determinado departamento teóricamente deben concordar con los resultados globales de la Institución.

Desarrollo de los recursos humanos

16. Estimar el potencial de desarrollo de los empleados para efectos de planeación de carreras. El hecho de conocer las fortalezas de los empleados podrá ayudar a generar programas de crecimiento y carrera que aprovechen las características sobresalientes y sean acordes a la propia planeación estratégica de la Institución.
17. Contribuir a poner al día un inventario de recursos humanos, un plan de explotación de los recursos y un plan de relevo. Al realizarse la evaluación en forma periódica la información que se genera a partir de ésta deberá formar parte de la base de datos del personal que deberá permanecer actualizada de tal manera que permita tomar las decisiones de manera oportuna.

Para el supervisor

Aplicación de los recursos humanos

1. Mejorar las relaciones jefe - subordinado. Se comentó con anterioridad este aspecto.
2. Contar con una herramienta que evite la subjetividad en las decisiones administrativas como son: promociones, sueldos, incentivos, bonos, transferencias, etc.

Para los propios supervisores la evaluación los ayudará a emitir juicios más justos, fundamentados en hechos, que evitarán tener problemas posteriores con sus subordinados.

3. Contar con una herramienta que le permita motivar al personal para el logro de las metas de la institución. Los supervisores pueden utilizar los resultados de una manera positiva informando, motivando y guiando, pues a todos los empleados les gusta saber que están haciendo bien su trabajo.

Mejora de procesos

4. Proporcionar información sobre las fortalezas y debilidades de sus empleados. Los supervisores deben buscar el mantenimiento y aumento de las primeras y la disminución y eliminación de las segundas ayudando a los empleados a encontrar otros caminos para alcanzar las metas.
5. Establecer conjuntamente y de común acuerdo los tiempos de realización de las tareas encomendadas. Cuando los subordinados participan en el establecimiento de las metas y sus tiempos asumen los compromisos con mayor responsabilidad que cuando le son impuestas.

Desarrollo de los recursos humanos

6. Conocer las inclinaciones, preferencias y expectativas de sus empleados para efectos de planeación de carreras. Al estrecharse la comunicación entre el jefe y subordinado se propicia un clima en el que los subordinados pueden expresar más fácilmente sus expectativas y preferencias, lo cual puede ser de gran utilidad para el supervisor en lo referente a la proyección de carreras.

Para el evaluado

Aplicación de los recursos humanos

1. Proporcionar reconocimientos a su buen desempeño. A la mayoría de las personas nos gusta saber cómo estamos haciendo las cosas y mucho más si lo estamos haciendo bien y que esto se nos reconozca.
2. Motivar por medio de la competencia y la autorealización. Para algunas personas sus necesidades de reconocimiento y autorealización pueden ser motores importantes para la mejora del desempeño, lo mismo que estar en un clima de competencia y mejoramiento, sobre todo para los niveles de mando en las Instituciones.

Mejora de procesos

3. Retroalimentar de información al propio individuo que le permita saber si está desarrollando su labor en forma adecuada o no. Una vez conociendo las deficiencias en su desempeño es más fácil que las personas puedan modificar sus acciones.

Desarrollo de los recursos humanos

4. Propiciar el autoperfeccionamiento del empleado. La evaluación debe buscar la motivación necesaria para que las personas busquen por sí mismas su propio mejoramiento.
5. Informar sobre sus posibilidades o futuro que le depara en la Institución con base a sus resultados. Para la gente es muy importante saber hasta dónde se puede llegar y qué hay que hacer para lograrlo.

Como podemos observar existen un gran número de objetivos que se pretenden satisfacer a partir de la evaluación del desempeño, sin embargo, a veces el pretender alcanzarlos todos a la vez es un proceso sumamente difícil.

Tipos de Evaluación del Desempeño

Para el estudio de los diferentes métodos de evaluación existentes consideramos importante hacer dos tipos de clasificaciones que nos ayudarán a comprenderlos mejor. En primera instancia, dividimos los métodos en los objetivos y subjetivos; en segundo término hablamos de métodos que se basan en comparaciones o bien, de evaluación individual absoluta.

Métodos objetivos

Con este tipo de métodos evaluamos basándonos en hechos concretos verificables que ante los ojos de cualquiera sus resultados son los mismos, dentro de este rubro podemos encontrar:

- La administración por objetivos
- Medidas de producción
- Medidas de ventas
- Datos del personal (accidentes, faltas, retardos, etc.)

La principal ventaja de este tipo de métodos es que a través de su uso no cabe duda de los resultados alcanzados, lo cual evita la especulación y las consecuencias negativas que puede tener la evaluación cuando los evaluados opinan que sus resultados son injustos.

Salvo la administración por objetivos el resto debería ser considerado más que métodos como indicadores. Si bien pueden ser muy confiables, no necesariamente reflejan todas las implicaciones del trabajo de una persona; por ejemplo, en el caso de las medidas de producción y ventas estas son únicamente aplicables a los trabajadores que inciden directamente en dichos resultados y no en el resto del personal; por lo tanto, si quisiéramos evaluar a todo el personal con esos datos, entonces tendríamos que incorporar otro tipo de indicadores globales de la Institución como serían la productividad, la rentabilidad, la captación de mercado, entre otras, situación que nos llevaría a obtener un resultado general, pero no permitiría diferenciar las contribuciones que cada elemento hizo para obtener esos resultados.

Por otro lado, existe otro aspecto que hay que considerar sobre este tipo de métodos, el hecho de que los resultados son producto de una serie de circunstancias que no necesariamente son totalmente determinadas y controladas en la Institución; por ejemplo, puede haber un "boom" por moda en el producto que estamos desarrollando y eso no necesariamente significa que las áreas de ventas estén haciendo una labor extraordinaria a pesar de que sus resultados así lo reflejen.

Métodos subjetivos

Estos métodos se basan en la apreciación que unos hacen de las habilidades, comportamientos y resultados de otros, es decir, que desde el particular punto de vista del evaluador se hace un juicio sobre el evaluado.

Como mencionamos anteriormente a veces los resultados no son el único fin, sino también hay que evaluar cómo se alcanzaron dichos resultados. No podemos premiar a alguien que alcanzó los resultados esperados pero que se valió de intrigas, falta de compañerismo, descuido en la atención a clientes o cualquier otra actitud negativa, pues a la larga estas actitudes pueden desencadenar problemas graves para la Institución. Por tal razón los métodos subjetivos han ayudado a complementar el enfoque de la evaluación.

Los autores partidarios de este enfoque señalan que estos son los métodos más adecuados para tomar en consideración las cualidades suplementarias, intangibles y no cuantificables que marcan la diferencia entre una actuación satisfactoria y otra insatisfactoria.²²

Sin embargo, sus opositores advierten que este tipo de evaluaciones obliga al evaluador a ponerse en la posición de psicólogo sin serlo, lo cual puede redundar en desmotivación; o bien, se pueden reazar aspectos que no son tan significativos para el puesto de trabajo.

Así mismo, existen una serie de distorsiones que se dan en la práctica que han afectado considerablemente la credibilidad de los resultados.

Dentro de este tipo de métodos podemos hacer una subclasificación en: Comparativos y de evaluación individual absoluta.

Comparativos. - En estos métodos comparamos al evaluado con otros empleados dentro de la Institución de tal manera que sea más fácil su evaluación y que no existan resultados desproporcionados. En este rubro encontramos:

- Clasificación simple
- Comparación por pares
- Distribución forzosa

Evaluación Individual absoluta. - Aquí se evalúan a los sujetos sin importar los resultados de los demás, para tal efecto se apoyan en criterios predeterminados que ayudan a ser más homogéneas las evaluaciones. Dentro de estos encontramos:

²² Bazinet André, "La evaluación del rendimiento", Herder, 1984, pág. 42

- Ensayo abierto
- Lista checable ponderada
- Elección forzosa
- Incidentes críticos
- Escalas

Métodos de evaluación

Descripción

En este apartado daremos una breve explicación de los diferentes métodos. En principio hablaremos de los métodos subjetivos y concluiremos con el método de la administración por objetivos, pues es el único de los objetivos que podríamos considerar como un método, el resto más bien son indicadores.

Posteriormente haremos un resumen a manera de cuadro de las principales ventajas y desventajas de los diferentes métodos.

Como mencionamos anteriormente, los métodos subjetivos se dividen en comparativos y de evaluación individual absoluta, por lo tanto empezaremos por los primeros.

Comparativos

Clasificación simple.- Consiste en el ordenamiento de los empleados de acuerdo a su rendimiento general, en primer lugar se ubica al empleado más eficiente y en último al menos. Al realizar este procedimiento de alguna manera se comparan los diferentes rendimientos.

Comparación por pares.- Al igual que el anterior es aplicable al rendimiento global y en este caso se comparan los resultados de dos personas determinando quién es mejor que la otra, este procedimiento se sigue hasta agotar las combinaciones de parejas posibles. Al finalizar se suman el número de veces que tuvieron calificaciones positivas y la persona que haya obtenido más será el primer lugar en el ordenamiento y así sucesivamente.

Distribución forzosa.- Para esta evaluación se parte de una clasificación fija previa de acuerdo a una distribución estándar, en donde el 10% de los evaluados se clasificarán como excelentes, el 20% Superior al término medio, 40% Término medio, 20% Inferior al término medio y el restante 10% Deficientes. Por lo tanto el evaluador deberá obtener la proporción de empleados a ubicar en cada categoría de acuerdo al número total y posteriormente los ubicará, el criterio para basarse deberá ser siempre la comparación con el resto de los integrantes del grupo, no se está hablando de una clasificación individual absoluta.

Evaluación Individual absoluta

Ensayo Libre.- Consiste en la redacción por parte del supervisor de un ensayo en donde exteriorice su opinión respecto al evaluado, en este caso los criterios, la extensión y la forma de expresarlo serán libres.

Lista checabie ponderada.- En este método se utiliza una lista de afirmaciones sobre características o comportamientos que cuentan con un valor específico y el supervisor desconoce. El evaluador marcará aquellas que considere sean aplicables al trabajador en cuestión y al final se sumarán los resultados ponderados.

Elección forzosa.- Es similar al anterior, pero en este caso se agrupan los enunciados en cuatro en donde el evaluador tiene que escoger tanto el enunciado que describa mejor al trabajador, como el que menos lo describa, al finalizar los enunciados se reagrupan según los criterios predeterminados y se suman sus valores, en este caso tampoco el supervisor conoce previamente el valor de los enunciados.

Incidentes críticos.- En este caso el evaluador deberá registrar aquellos sucesos que denotan un logro significativo o un error de desempeño tan pronto como sucedan, al finalizar un determinado período estos incidentes servirán de base para dar un juicio sustentado sobre el trabajador.

Escalas.- Para este método se determinan una serie de factores a considerar, para cada uno el evaluador dará una calificación basado en una escala también predeterminada que puede ser continua o discontinua, cuantitativa o descriptiva.

En las escalas cuantitativas, los grados se expresan por medio de números (cuyo valor debe al menos sugerirse) o por medio de adjetivos que se refieren a un orden creciente (superior, medio, inferior, excelente, bueno, malo). Son continuas cuando el evaluado puede ser situado en todos los puntos de la escala: únicamente los polos se identifican (excelente, deficiente). Son discontinuas cuando cada uno de los puntos de la escala define un grado de intensidad diferente de la manifestación del criterio (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7; insuficiente, satisfactorio, muy bueno, excelente). En las descriptivas, cada grado de la escala está definido por uno o varios enunciados que describen los comportamientos capaces de ilustrar las diferentes manifestaciones del criterio: se pide al evaluador que señale el enunciado que describa mejor la conducta del evaluado.²³

También existe una variante en este tipo que se denomina escalas mezcladas, en esta se determinan tres afirmaciones, cada una correspondiente a desempeños bajo medio y alto respecto un factor determinado; todos los enunciados son mezclados y el evaluador tiene que decidir si el enunciado se ajusta al enunciado o esta por arriba o por debajo de éste. Cada uno de los factores tiene un determinado valor que no conoce el evaluador, además se pueden detectar claramente las inconsistencias a las que a veces incurre el evaluador.

Administración por objetivos.- Consiste en el establecimiento de metas individuales para un periodo determinado y en cuyo término se realiza la confrontación de los resultados alcanzados contra lo esperado, en este caso se evalúan aspectos totalmente cuantificables. El establecimiento de metas y la evaluación puede hacerse de dos maneras: a) exclusivamente por parte del supervisor o b) con la participación de los subordinados, cabe aclarar que se ha enfatizado el uso de la segunda opción pues es la que propicia un aumento en la motivación de los empleados.

²³ Baznet André, "La evaluación del rendimiento", Herder, 1984, pág. 71

Principales distorsiones en los métodos

Debido a la práctica cotidiana de la evaluación del desempeño se han detectado una serie de distorsiones que hacen que sus resultados a veces no sean tan confiables, dentro de las cuales tenemos:

Factores personales.- Se han realizado estudios que han demostrado que ciertos factores personales influyen en los resultados de la evaluación, por ejemplo, respecto a la raza los supervisores tienden a dar más altas calificaciones a las personas de su misma raza, cuando los supervisores tienen poca confianza en sí mismos tienden a ser más severos en sus exigencias; así mismo, se dice que los evaluadores que tienen un buen nivel de desempeño producen resultados más confiables.

Efecto de Halo.- Este se origina cuando el evaluador califica al evaluado tomando como base una concepción global de su desempeño y aplica esa tendencia de calificación para la mayoría de los criterios, aún cuando no necesariamente sean justas las calificaciones.

Parcialidad constante.- Se refiere al hecho de que los evaluadores tienen criterios diferentes sobre la gente, existen algunos que siempre tienden a ser generosos en sus calificaciones, en cambio, otros pueden ser muy rigurosos, por lo tanto es difícil comparar los diferentes criterios dentro de una misma institución.

Estimación media.- Se da cuando los evaluadores temen calificar en los extremos a la gente, por lo tanto ni para beneficiar ni perjudicar tienden a encasillarlos en medio de la escala o con mínimas variaciones.

Ejecución más reciente.- Dado que la evaluación se realiza por periodos de tiempo es común que cuando se aplica, al evaluador le sea difícil recordar todos los sucesos que se dieron y poder emitir un juicio global más justo, generalmente se toman en cuenta los acontecimientos positivos o negativos más recientes a la fecha de la evaluación.

Información insuficiente.- Esto se da cuando el supervisor no ha tenido una estrecha relación con sus subordinados injustificadamente, lo cual hace que sus evaluaciones las realice únicamente por cumplir y sin ningún criterio objetivo.

Manipulación de Información de producción o cumplimiento de metas.- También en el caso del establecimiento de estándares o metas puede haber manipulación en la información de tal manera que las metas puedan alcanzarse más fácilmente o que los resultados alcanzados se realicen a costa quizá de la calidad de los productos esperados, también en algunas ocasiones los empleados pueden confabularse para no superar los rendimientos esperados con objeto de que no les aumente el estándar.

Razones por las que los supervisores aumentan o disminuyen las calificaciones

Aumentan para:

- Maximizar el mérito para crecimientos o aumento salarial en el personal.
- Proteger a personas que han tenido bajos desempeños ocasionados por problemas personales.
- Evitar que se ventilen problemas que pueden reflejar una mala imagen de la unidad en cuestión.
- Evitar el crear un récord de malos resultados que vayan al expediente permanente del personal.
- Evitar una confrontación con el personal.
- Recompensar a un empleado que ha tenido un avance significativo, pero que aún no alcanza los estándares esperados.

Disminuyen para:

- Dar una lección al subordinado sobre quién es el que manda allí.
- Mandar un mensaje sutilmente al subordinado de abandonar la Institución.
- Construir un expediente en donde se documente el bajo desempeño y el empleado pueda ser despedido.
- Dar una sacudida al empleado y motivarlo a un mejor desempeño futuro.

Como pudimos observar existen un gran número de distorsiones asociadas a los diferentes métodos de evaluación, algunas de estas podríamos decir que son sin intención, pero muchas otras se realizan con toda premeditación, quizá estos problemas se tienen un origen en la cultura organizacional, de ahí la importancia de buscar un método que minimice estos problemas y permita en lo más posible ser confiable ante los ojos de todos los involucrados.

Principales ventajas y desventajas de los métodos

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Fáciles de construir	X														
Evaluación rápida															
Distribución salarial de acuerdo a los méritos de cada cual															
Detecta al mejor empleado de un grupo															
Medio de control de validez de otros métodos															
Bajo costo de implantación															
No requiere o es mínima la capacitación															
Evita las distorsiones y errores de tendencia central y hacia los extremos															
Facilita el proceso de retroalimentación															
Libertad de expresión en la evaluación															
Julicio apoyado en hechos concretos															
Permite cuantificar la evaluación															
Permite comparar los resultados															
Estandarización de la evaluación															
Permite una apreciación más objetiva															
Centra el análisis en los resultados															
Cuenta con criterios más específicos y acordes a cada puesto															
El superior actúa como consejero y no como juez															
El evaluado cuenta con la capacidad de controlar sus propios progresos															
Obliga a la institución a precisar sus objetivos, aclarar responsabilidades, y a resolver los problemas que empañan la eficacia de los mandatos intermedios															

Como se pudo observar existen una gran variedad de ventajas y desventajas de cada uno de los métodos descritos, es decir, no existe un método ideal que haya probado su eficiencia y cubra todos los objetivos que planteamos en uno de los temas anteriores, por lo tanto, como mencionamos en el apartado de justificación de la investigación, el siguiente capítulo tiene el propósito fundamental de hacer un análisis y proponer alternativas de solución para la disyuntiva en que a veces se encuentran los administradores sobre el método a optar y porqué.

Evaluadores

Otro aspecto polémico ha sido el decidir quienes jugarán el papel fundamental de realizar la evaluación y porqué, en este apartado hablaremos de las diferentes opciones que existen y sus ventajas y desventajas principales.

Jefe o supervisor Inmediato

Quizá sea este el más común de todos los evaluadores y esta suposición no es gratuita, es simple lógica, pues quien más, sino el jefe, para conocer ampliamente el desempeño de un subordinado, además por el hecho de que en la mayoría de los casos existe una gran convivencia entre ellos lo que permite al supervisor observar las conductas de sus subordinados y compararlas contra los objetivos organizacionales.

Encuestas han arrojado que arriba del 93% de los programas de evaluación responsabilizan al supervisor por completo de la evaluación (Bernandín y Beatty, 1984).

De hecho teóricamente debiera ser el supervisor el único responsable, sin embargo, hay situaciones en las que a veces no resulta tan conveniente el que su opinión sea absoluta; por ejemplo, en los casos en los que existe mínima convivencia por las características del propio trabajo, Schultz nos dice al respecto: "Cuando más amplia sea la distancia entre el evaluado y sus superiores dentro de la jerarquía, menos completo y personal será el conocimiento de estos últimos."²⁴

Compañeros de trabajo

Como comentamos anteriormente existen algunos puestos cuyas características hacen muy difícil un contacto constante entre jefe - subordinado, tal es el caso del personal de ventas, los técnicos a domicilio, los de reparto, etc.; por lo tanto, la evaluación del jefe puede no ser lo suficientemente completa o significativa, para estos casos se ha optado por incorporar la evaluación de los compañeros de trabajo que sí tienen un contacto directo con el evaluado. Este tipo de evaluaciones también tiene sus inconvenientes, se sugiere que únicamente se incorporen aspectos en los que el compañero efectivamente puede opinar como son el trabajo en equipo y la cooperación; dentro de los principales obstáculos encontramos el hecho de que a los compañeros no les gusta calificar favorablemente a un compañero por cuestiones de competencia, pues de alguna manera eso puede implicar que se esté beneficiando más a su compañero que así mismo, o por el contrario, si lo evalúa desfavorablemente y existe una relación amistosa de por medio puede implicar un deterioro en la relación, que muchos por lealtad no

²⁴ Duane P. Schultz, *Psicología Industrial*, 3a. edición, Mc. Graw-Hill, 1991. Pág. 166

están dispuestos a correr el riesgo. Así mismo, en estudios se ha comprobado que cuando alguien es calificado bajo por sus compañeros en las posteriores evaluaciones existe un retroceso en lo referente a cohesión y satisfacción, en tanto que si es evaluado bien, no necesariamente se notan incrementos en estos valores.

Por lo tanto, podríamos decir que cuando existe un clima de trabajo en equipo y cooperación, puede ser muy útil este tipo de evaluaciones, pero cuando el ambiente es más bien de competencia, puede ser usada como una arma para poner en mal a los demás y realizarse uno mismo.

Subordinados

La mayoría de los autores no son muy partidarios de este tipo de evaluaciones sobre todo si son para efectos de decisiones de personal, como son, promociones, sueldos, etc. El inconveniente principal es que pueden existir presiones o amenazas por parte de los jefes para que sus subordinados los califiquen favorablemente, o por el contrario los subordinados pueden también usarlo como medio de presión para que las autoridades superiores conozcan las debilidades de sus supervisores haciéndolos más vulnerables ante los primeros; por lo tanto, si se emplea este tipo de evaluación, se recomienda el anonimato de los participantes, que si bien puede ayudar en parte, no necesariamente resuelve el problema; por otro lado, se sugiere que este tipo de evaluaciones se utilice exclusivamente para efectos de desarrollo de personal, lo anterior derivado de que son justamente los subordinados quienes cuentan con mayor conocimiento de sus jefes respecto a habilidades como el liderazgo, la organización, comunicación y delegación. Con esta información se pueden implementar programas que mejoren estas habilidades tan importantes en las funciones gerenciales. Finalmente la evaluación a través de subordinados se recomienda en instituciones maduras en donde exista un amplio criterio y una aceptación franca y abierta a la crítica constructiva.

Autoevaluación

Tampoco ha sido muy socorrida este tipo de evaluación, innumerables estudios han revelado que en la mayoría de los casos la gente tiende a obtener resultados superiores a los de sus jefes o compañeros, además de que llegar a un acuerdo resulta muy desgastante y a veces contraproducente. Sólo se considera recomendable en los casos en que se utiliza la administración por objetivos como método de evaluación, pues a través de esta se establecen conjuntamente las metas y se revisan los resultados tangibles, generando una mayor motivación y reduciendo el mecanismo de defensa en la entrevista de evaluación.

Cummings y Schwab nos dicen que: " hay una mayor tendencia a lograr un mayor acuerdo entre el superior y el subordinado cuando se evalúan las características relacionadas con la tarea (desempeño) y no cuando se trata de características interpersonales y de personalidad";²⁵ lo cual nos confirma lo antes mencionado respecto a la administración por objetivos.

Personas ajenas

Esta se lleva a cabo generalmente para puestos gerenciales y es realizada por especialistas en personal o asesores externos (generalmente psicólogos). "En esta

²⁵ L.L.Cummings, Schwab, "op. cit.", pág. 122

técnica, un especialista del departamento de personal entrevista al superior o a los superiores de la persona que está siendo evaluada. La entrevista se centra en el contenido del trabajo y en el desempeño del subordinado. Normalmente, el especialista resume el contenido de la entrevista en una evaluación general, la cual después será comentada con el supervisor y posiblemente modificada como resultado del análisis. Así la evaluación que resulte será parte del expediente del subordinado en el departamento de personal y puede o no ser comentada con el subordinado".²⁴

La principal ventaja que tiene es que los asesores usan el mismo criterio para la evaluación de diferentes personas; sin embargo, con esta técnica los supervisores evaden su responsabilidad y el proceso de retroalimentación no es tan fluido cuando interviene un tercero.

Cientes

Este tipo de evaluación es utilizada para aquellos puestos cuyas funciones implican un contacto constante con los clientes. Cabe aclarar que las expectativas de los clientes no necesariamente concuerdan con los objetivos organizacionales, pero sí pueden dar una valiosa información que debe ser analizada y discriminada, no solo para decisiones de personal, sino para programas de entrenamiento e inclusive acciones que tengan que ver con un programa de mejora continua en una filosofía de calidad.

El jefe del supervisor

Esta se usa en aquellos casos en los que resulta dudosa la evaluación del supervisor. Existen dos formas: la primera en donde el evaluador lo hace en forma independiente y la segunda donde su trabajo consiste en revisar la evaluación del supervisor; en ambos casos después de la evaluación existe una reunión entre los dos supervisores para explicar y dirimir diferencias. Este tipo de evaluación se utiliza en mayor medida para puestos de mando, pues si a veces por la distancia resulta difícil para el jefe directo evaluar a su personal, qué podemos esperar del siguiente nivel.

Calificación grupal

El último tipo es el que se efectúa por una especie de comité conformado por aquellas personas que hayan tenido mayor relación con el evaluado, en primera instancia cada cual hace su evaluación en forma individual y después la discuten para unificar resultados. Este método también es utilizado en mayor medida para puestos ejecutivos o en instituciones muy pequeñas, pues como desventajas principales encontramos el tiempo que consume la evaluación y el problema al que se enfrenta cualquier tipo de comité de no llegar a consenso.

Para concluir podemos decir que no se ha demostrado que alguno de los evaluadores sea el más adecuado, por lo tanto lo más conveniente es usar los más recursos disponibles para obtener la mayor información posible y reducir así las distorsiones. De igual manera se pueden utilizar diferentes evaluadores de acuerdo a las características de los puestos y la organización, buscando que siempre cuenten con el mayor número de elementos posibles para hacer una evaluación confiable.

²⁴L.L.Cummings, Schwab, "op. cit.", pág. 124

CAPITULO III

INVESTIGACION DE CAMPO

CAPITULO III INVESTIGACION DE CAMPO

Planteamiento del problema

Se ha comentado con anterioridad que actualmente en nuestro país la práctica de la evaluación del desempeño no es de carácter general, así mismo no ha tenido una amplia aceptación y difusión, quizá esto se deba en principio a la falta de conocimiento de las potencialidades que la evaluación tiene, aunado a que las Instituciones que sí la utilizan quizá se hayan enfrentado a ciertos problemas en su operación, que inclusive los haya hecho dudar sobre su sostenimiento, en concreto podemos decir que difícilmente las instituciones que la practican, alcanzan todos los objetivos que persiguen; inclusive en algunos casos a partir de su aplicación si bien se resuelven algunos problemas, generan otros que pueden ser a la larga más graves y perjudiciales que los beneficios que se podían obtener con esta.

En este sentido podemos citar algunos de los problemas que de acuerdo a la investigación bibliográfica, se han detectado en la práctica administrativa:

- La mayoría de los métodos **no sirven para retroalimentar al personal** sobre sus puntos débiles y promover la mejora en su actuación futura, aunque sirvan para justificar las decisiones administrativas como son: promociones, ascensos, bonos, aumentos de sueldo, etc.
- La mayoría de los métodos **se basan en la evaluación de rasgos personales y no en los hechos concretos** que se esperan del recurso humano para alcanzar los objetivos organizacionales, lo cual hace dudar de los resultados.
- La mayoría de los métodos **son de fácil manipulación** por los evaluadores de acuerdo a su subjetividad o intereses, generando la obtención de resultados tendenciosos y poco reales.
- Las reacciones a la retroalimentación pueden ser **no muy positivas** por parte del evaluado propiciando una baja motivación futura.
- **Gran pérdida de tiempo de operación** para realizar la evaluación en la Institución.
- **Deterioro en las relaciones jefe - subordinado** al no saber manejar adecuadamente las reuniones de retroalimentación o calificar sin la seriedad necesaria.
- **Las personas que ocupan puestos de mando difícilmente comprenden que el sistema es de largo plazo** y no se comprometen con el método, su aplicación, resultados e importancia.

Por lo tanto, con la investigación de campo a realizar se pretende evaluar el diseño y operación de sistemas de evaluación aplicados en Instituciones en México con el fin de detectar la problemática específica que pueda comprobar o enriquecer lo anteriormente planteado y a partir de esto generar una guía para el diseño e implantación de un sistema de evaluación del desempeño que ayude a minimizar estos problemas y alcanzar exitosamente los objetivos de la evaluación.

Restricciones

El estudio está enfocado a Instituciones mexicanas, desde un tamaño mediano, ya sean públicas o privadas y de cualquier sector económico.

El hecho de no considerar a las Instituciones micro es debido a que difícilmente cuentan con esquemas de administración bien estructurados, por lo tanto no serían útiles para detectar la problemática; sin embargo, el resultado de este estudio puede ser igualmente útil para estas.

La investigación de campo abarcará Instituciones que pueden ser de diversos sectores; sin embargo, no profundizará en el estudio de las características del trabajo en cada sector y el método ideal para estos, en cambio se propondrán dos métodos que en forma combinada y de acuerdo a las características específicas de la Institución, pueden ser utilizados por cualquier tipo de Instituciones según más les convenga, cabe aclarar que en la guía para el diseño del sistema se darán algunos criterios que faciliten su selección.

Si bien se realizará una investigación cualitativa la profundidad del estudio estará en función del nivel de apertura que los ejecutivos de la Institución en estudio tengan.

Metodología

Se realizará una investigación de carácter **cualitativo**, ya que el fin del estudio es de naturaleza propositiva, a través del estudio de tres casos de Instituciones u organizaciones mexicanas que actualmente apliquen la evaluación del desempeño.

Se decidió enfocar el estudio en términos cualitativos, pues los problemas de la evaluación del desempeño tienen más que ver con el cómo se hace, es decir la calidad del sistema y sería más rico un estudio de esta manera, que el comprobar si una determinada variable influye en determinado comportamiento.

Así mismo, se analizarán los casos documentados bibliográficamente, que aunque no sean mexicanos, pueden enriquecer en gran medida el estudio.

Para el estudio de los casos se utilizará el **método de entrevistas**, que serán apoyadas en guías estructuradas y serán aplicadas a las siguientes personas por entidad:

- Responsable de Recursos Humanos
- 2 Supervisores de línea
- 2 Ejecutivos
- 2 Operativos

Con las entrevistas se profundizará en aspectos no documentados y se obtendrán opiniones y razones de las decisiones.

Además se empleará el método de **análisis de documentos**, en este caso se revisará toda la información documentada que tenga que ver con el sistema, como serían la reglamentación, procedimientos, informes, etc.

Instrumentos de investigación

Este apartado está integrado por las guías de entrevistas que se aplicarán a las personas citadas en el punto anterior y las guías para revisión de documentos.

Como se mencionó en la metodología se aplicarán entrevistas profundas, por lo tanto los instrumentos presentados son guías que pueden ser ajustadas en el mismo proceso de la entrevista con base en las respuestas y la orientación que se le dé.

Las entrevistas tendrán como propósitos globales el obtener información sobre dos aspectos: hechos y opiniones.

Los hechos se refieren a aquellos aspectos y detalles del diseño, implantación y seguimiento del sistema, que seguramente no se encuentran documentados, así mismo se profundizará en las razones por las que se tomaron una serie de decisiones que implica el sistema.

Por otro lado se obtendrán las opiniones de los usuarios del sistema sobre sus impresiones del funcionamiento y resultados del sistema.

Ambos instrumentos cuentan con sus respectivos objetivos específicos de la información que se espera recabar, es decir, para cada pregunta o revisión documental debe haber un propósito de utilización de información, pues en caso contrario no tendría caso solicitarla.

GUIA DE ENTREVISTA PARA EL RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS

Objetivo : Conocer cuál fue la necesidad que dio origen el sistema de evaluación del desempeño.

1. ¿Cómo se originó la idea de hacer evaluación del desempeño?
2. ¿Cuáles son los propósitos u objetivos de la evaluación y quién los determinó?
3. ¿Cómo fueron determinados?
4. ¿Se consideraron todas las posibilidades que la evaluación otorga?

Objetivo : Determinar el nivel de involucramiento que existió por parte de la alta gerencia en el sistema, principalmente en la delimitación de los alcances y propósitos de la evaluación y su relación con los objetivos estratégicos.

5. ¿Cuál ha sido la participación de los altos ejecutivos en el sistema y cómo se dio ésta?
6. ¿Existe una relación entre el sistema y los objetivos estratégicos de la Institución?
¿Cuál?
7. ¿Considera que los altos ejecutivos están verdaderamente concientizados de la importancia y beneficios del sistema y se han comprometido en su ejecución?

Objetivo : Determinar las repercusiones que tuvo la evaluación en la determinación de las políticas y decisiones en materia de recursos humanos.

8. ¿Cuáles son las vinculaciones que tiene el sistema de evaluación del desempeño con otras funciones de recursos humanos, cómo se determinaron y cuáles son sus propósitos?

Objetivo : Determinar qué tipo de análisis, consideraciones y criterios se tomaron en cuenta para el diseño del sistema en cuanto a la selección del tipo, método, ciclo y participantes en la evaluación.

9. Explique cómo se llevó a cabo el proceso del diseño
10. ¿Cuáles son las características que debía tener el sistema de evaluación? ¿Qué significa cada una?
11. ¿En qué criterios o aspectos se basó la selección del tipo de evaluación (objetiva, subjetiva, combinada), y el método (comparación, elección forzada, etc.) y cuáles fueron las razones?
12. ¿Optaron porque el método se ajustara a las características de la Institución o lo ven como una oportunidad para el cambio de cultura, valores o filosofía de gestión?
13. Si así fuera ¿Qué aspectos pretenden cambiar con la evaluación?

14. ¿Porqué se decidió establecer el ciclo de evaluación utilizado?
15. ¿Porque seleccionaron a esos evaluadores?
16. ¿Cómo fueron seleccionados los factores de evaluación y porqué?
17. ¿Considera que el método elegido cumple con las características mencionadas anteriormente y porqué?
18. ¿Considera que las elecciones de método, ciclo y evaluadores fueron correctas o cabe la posibilidad de un ajuste y por qué?

Objetivo: Determinar tipo de visión que fue utilizada en el diseño del sistema

19. ¿Quiénes participaron en el diseño del sistema, en qué aspectos y por qué?

Objetivo: Determinar el papel de la informática en el diseño del sistema

Si no hubiera automatización

20. ¿Se ha analizado la necesidad de automatizar la evaluación y sus resultados?

Si se analizó

21. ¿A qué conclusiones llegaron?

Si hubiera automatización

22. ¿Qué razones las llevaron a automatizar la evaluación o los resultados?

23. ¿Qué beneficios y problemas les ha ocasionado?

Objetivo: Determinar el grado de apoyo en documentos estructurados para el diseño e implantación del sistema.

24. ¿Se encuentra documentado el sistema? ¿De qué consta?

25. ¿Cuál es el objetivo de cada documento?

26. ¿Los usuarios del sistema cuentan con el procedimiento, instructivos, guías o algún otro documento que apoye en el desarrollo del rol correspondiente?

Objetivo: Determinar el nivel de conocimiento, entendimiento, aceptación y preparación de los participantes en el sistema y las estrategias empleadas para lograrlo.

27. ¿Cómo se dio a conocer el sistema a la gente por primera vez y cómo lo hacen con la gente de nuevo ingreso?
28. ¿Porqué eligieron esos mecanismos de difusión?
29. ¿Con qué medios se apoyan para la difusión?
30. ¿Cuentan con algún mecanismo de comprobación para verificar que el mensaje se hubiera recibido correctamente?

31. ¿Recibieron algún tipo de capacitación los participantes?, ¿ En qué consistió y
¿cuales fueron los objetivos?
32. ¿Han detectado algún problema en la aplicación que tenga que ver con la falta de
capacitación?
33. ¿Cuál ha sido la reacción del personal al sistema desde su implantación hasta la
fecha?
34. ¿Ha habido resistencia a la aplicación?, ¿De quién y porqué?
35. ¿Qué tipo de apoyos brinda el área de Recursos Humanos a los participantes de la
evaluación?
36. ¿Considera que existe algún tipo de carencia en los logros esperados con la
sensibilización, difusión y capacitación?

**Objetivo : Conocer el nivel de aseguramiento que tiene el sistema antes, durante y
posterior a la aplicación.**

37. ¿Se realizó algún tipo de prueba piloto antes de su implantación? ¿En qué consistió?
38. ¿Cuáles fueron los resultados?
39. ¿Existe algún tipo de monitoreo durante la aplicación para verificar la correcta
aplicación del método? ¿En qué consiste?
40. ¿Qué problemas se han detectado y que han hecho para solucionarlos?
41. ¿Considera que se lleva a cabo el procedimiento de evaluación correctamente?
42. ¿Ha existido algún problema derivado del manejo de la información (fuga) y que
hicieron al respecto?
43. ¿Realizan algún tipo de análisis o revisión de los informes, con qué objeto?
44. ¿Qué problemas han detectado, con qué frecuencia y qué han hecho para
solucionarlos?
45. ¿Cuáles han sido las causas de los problemas?
46. Existe alguna instancia de apelación de resultados? ¿ Cómo funciona y que
resultados ha tenido? ¿ Qué nivel de aceptación ha tenido?
47. ¿Considera que los resultados que arroja son confiables o existen distorsiones?,
¿Cuáles serían?
48. ¿Existe algún tipo de verificación auditoría de la información? ¿En qué consiste?
¿Qué resultados ha arrojado?
49. ¿Realizan análisis comparativos con algunos otros indicadores de gestión?

Objetivo : Conocer el nivel de aprovechamiento de la información derivada de la evaluación.

37. ¿Qué informes se generan resultado de la evaluación, cuál es el objetivo de cada informe y quienes son sus usuarios?
38. ¿Qué tipo de información utilizan para otras funciones de recursos humanos?
39. ¿Existe un sistema de información de recursos humanos? ¿Qué información relacionada con la evaluación del desempeño incorpora?

Objetivo : Conocer el funcionamiento de los mecanismos de retroalimentación del sistema

40. ¿Existe algún medio formal para la recopilación de retroinformación al sistema?
41. ¿Han habido quejas del sistema, de quién y porqué o cuáles han sido las más representativas?
42. ¿Han habido actualizaciones o modificaciones al sistema? ¿Cuáles y cómo se han originado?
43. ¿Cómo se da mantenimiento al sistema?
44. ¿Qué le mejoraría usted el sistema?

Objetivo : Evaluar la cantidad de recursos invertidos en el sistema

45. ¿Cuáles han sido recursos invertidos en el sistema en cada etapa o a nivel global?
 - Tiempo
 - Personas
 - Materiales
 - Equipo
 - Dinero

Objetivo : Identificar los principales resultados que ha arrojado el sistema

46. ¿Qué aspectos positivos destacaría de la aplicación de la evaluación del desempeño?
47. ¿Qué cree usted que pasaría si no se hiciera evaluación?
48. ¿Cómo evaluaría a simple vista la relación costo - beneficio de la aplicación de la evaluación?
49. ¿Considera que el sistema actual ha cubierto los objetivos que se propuso? ¿Cómo lo demostraría?

GUIA DE ENTREVISTA PARA LOS SUPERVISORES (EVALUADORES)

Objetivo : Sondear sobre el grado de involucramiento del nivel de mando en el sistema

1. ¿Qué opina de la evaluación del desempeño que se aplica en su Institución?
2. ¿Le gusta hacer las evaluaciones? ¿Porqué?
3. ¿Cree que hacer la evaluación le quita tiempo que debería dedicar a su trabajo?
4. ¿Considera que existe apoyo y compromiso suficiente por parte de los altos ejecutivos para la aplicación del sistema?
5. ¿Qué tipo de apoyos ha recibido de sus altos ejecutivos?
6. ¿Qué apoyos recibe del área de Recursos Humanos para la evaluación?
7. ¿Participó usted en algún aspecto relacionado con el diseño del sistema? ¿Le hubiera gustado participar? ¿Por qué?

Objetivo : Sondear sobre los valores y la filosofía de gestión que se ejerce en la Institución para evaluar la adecuación de estos factores al sistema

8. ¿Cómo podría definir el estilo de administración que se ejerce en su Institución (autocrático, democrático o alguna posición intermedia)?
9. ¿Es el mismo que aplica su jefe inmediato? ¿Y usted?
10. ¿Cuáles son los valores que usted cree que se ejercen en su respectiva unidad (honestidad, confianza, libertad de expresión, libertad de gestión, participación, apoyo, apertura y sus opuestos)?
11. ¿Cuál es la filosofía de gestión que manejan en tu Institución (Control jerárquico, orientación a resultados, orientación a procesos)?

Objetivo : Sondear sobre el grado de Información con que los supervisores cuentan respecto al sistema

12. ¿Podría describirme en qué consiste el método de evaluación?
13. ¿Cómo se enteró usted de la puesta en marcha del sistema de evaluación?
14. ¿Considera que la información que le han proporcionado sobre el sistema es suficiente o le gustaría saber más acerca del sistema ¿Qué?
15. ¿Tiene algún tipo de duda respecto al método? ¿Cuál?
16. ¿Qué hace usted en caso de que sus subordinados tengan dudas respecto al sistema?

Objetivo : Sondear sobre la efectividad del método empleado

17. ¿Considera que el método de evaluación es un procedimiento ágil?
18. ¿Considera que el método es adecuado para que usted pueda retroalimentar a sus subordinados sobre su desempeño?
19. ¿Considera que el método de evaluación utilizado permite valorar los aspectos más relevantes del trabajo de sus empleados, de acuerdo a sus características específicas e importantes o hay factores de sobra o que faltan y cuáles serían?
20. ¿Considera que la periodicidad de la evaluación es adecuada para que usted pueda juzgar objetivamente la actuación de sus subordinados? ¿Por qué?
21. ¿Considera contar con los elementos precisos para evaluar a sus subordinados de manera objetiva?
22. ¿Cree que usted es la persona que tiene mayores elementos para hacer las evaluaciones o hay otras personas que lo podrían hacer?

Objetivo : Sondear sobre la efectividad de la capacitación recibida por el supervisor

23. ¿Fue capacitado para la aplicación del sistema? ¿Cómo?
24. ¿Considera que la capacitación contempló todos los aspectos que se necesitan para poder hacer la evaluación sin problemas?
25. ¿Tiene alguna dificultad para proporcionar la retroalimentación?
26. ¿Considera contar con las suficientes habilidades para manejar las sesiones de retroalimentación?

Objetivo : Sondear sobre la efectividad del proceso de retroalimentación

27. ¿Realiza usted una evaluación objetiva de sus subordinados?
28. ¿Cómo lleva a cabo el proceso de retroalimentación en un sólo sentido o de manera participativa?
29. ¿Proporciona información general o específica sobre el desempeño de sus subordinados?
30. ¿Resultado de la retroalimentación plantean alternativas de solución para los problemas del desempeño? Citar un ejemplo
31. ¿Qué reacciones tienen sus subordinados en la retroalimentación?
32. ¿Qué ha hecho en el caso de diferencias entre usted y su subordinado?
33. ¿Alguna vez ha perdido el control en la retroalimentación ante la falta de aceptación de la retroalimentación por parte del subordinado? ¿Qué fue lo que hizo?

CAPÍTULO II INVESTIGACIÓN DE CAMPO

34. ¿Cómo cree usted que toman la evaluación del desempeño el personal bajo su mando (justa o injustamente)?

Objetivo : Sondear sobre el manejo de la información que los supervisores hacen respecto a los resultados de la evaluación

35. ¿Ha percibido algún tipo de sesgos accidentales en la evaluación?

36. ¿Qué ha hecho al respecto?

37. ¿Qué tipo de reportes o informes recibe sobre la evaluación del desempeño y para qué le sirven?

38. ¿Considera que existe información que le podría ser igualmente útil pero que no le proporcionan, cuál es y para qué la querría?

39. ¿Ha existido algún problema derivado del manejo de la información (fuga) y que hicieron al respecto?

40. ¿Cree que existe manipulación de datos a la hora de hacer la evaluación? ¿A qué cree que se deba?

Objetivo : Sondear sobre el nivel de utilidad que para los supervisores tiene la evaluación

41. ¿Para qué considera que se hace la evaluación del desempeño?

42. ¿Qué beneficios obtiene de la evaluación del desempeño?

43. ¿Ha notado cambios en el desempeño de sus subordinados resultado de la evaluación? ¿Cuáles?

44. ¿Considera que las relaciones entre sus subordinados y usted han mejorado, empeorado o siguen igual a partir de la aplicación de la evaluación? ¿Porqué?

45. ¿Considera adecuadas las políticas que se han fijado en torno a los resultados de la evaluación del desempeño (promociones, sueldos, etc.)?

46. ¿Considera que la evaluación es una herramienta para motivar a su personal? ¿Por qué?

47. ¿Considera que los resultados que la evaluación arroja son justos? ¿Porqué?

48. ¿Qué le cambiaría a la evaluación para mejorarla?

49. ¿Ha retroalimentado alguna vez el sistema? ¿Existe algún canal formal establecido?

50. ¿Qué cree usted que pasaría si no se hiciera evaluación?

GUIA DE ENTREVISTA PARA EL EVALUADO

Objetivo : Detectar el grado de Información que el evaluado tiene respecto al sistema de evaluación

1. ¿Para qué crees que se hace la evaluación del desempeño?
2. ¿Crees que efectivamente sirve para los propósitos para los que fue creada?
3. Podrías describir lo que sabes de cómo se lleva a cabo la evaluación
4. ¿Cómo dieron a conocer esa información?
5. ¿Entiendes todo el procedimiento de evaluación o crees que te hace falta información que debes conocer?

Objetivo : Sondear el grado de Involucramiento que observan los supervisores y los evaluadores

6. ¿Crees que tu jefe está verdaderamente involucrado en el porqué y cómo debe hacerse la evaluación? ¿Muestra verdadero interés?
7. ¿Cuál es tu participación en la evaluación del desempeño?
8. ¿Te gustaría participar en alguna otra fase en el proceso de la evaluación?
9. ¿Qué opinas de la evaluación del desempeño?
10. ¿Qué cambios le harías a la evaluación actual?

Objetivo : Sondear sobre los valores y la filosofía de gestión que se ejerce en la Institución para evaluar la adecuación de éstos al sistema

11. ¿Cuáles son los valores que crees que se ejercen en tu área de trabajo (honestidad, confianza, libertad de expresión, libertad de gestión, participación, apoyo, apertura y sus opuestos)?
12. ¿Cuál es la filosofía de gestión que manejan en tu Institución (control jerárquico, orientación a resultados, orientación a procesos)?
13. ¿Cómo consideras el estilo de administración de tu jefe (autocrático, democrático o alguna posición intermedia)?

Objetivo : Sondear sobre la efectividad del proceso de retroalimentación

14. ¿Recibes retroalimentación a partir de la evaluación?
15. ¿Durante la sesión de retroalimentación se establece un clima abierto de confianza o solamente te proporcionan la información en un sólo sentido sin permitir tu participación u opinión?

16. ¿Es suficiente la información que recibes en la retroalimentación? ¿Cuál te hace falta?
17. ¿La información que recibes se ha referido a aspectos o conductas concretos de tu desempeño o se te proporciona en términos generales?
18. ¿Ha existido algún exceso de tu evaluador en el lenguaje utilizado o las actitudes reflejadas?
19. ¿Consideras que los aspectos que tu evaluador ha solicitado mejores están bajo tu control?
20. ¿Resultado de la retroalimentación han llegado a plantear alternativas de acción para la mejora de tu desempeño?
21. ¿Has tenido algún conflicto - diferencia con tu jefe por los resultados en la evaluación?
22. ¿Qué han hecho al respecto?
23. ¿Consideras que las evaluaciones que te han hecho son justas?

Objetivo : Sondar los beneficios aportados por la evaluación para el evaluado

24. ¿Consideras que la retroalimentación que recibes te permite modificar tus acciones futuras para un mejor desempeño?
25. ¿Consideras que la evaluación te permite conocer cuáles son los logros que la Institución y tu jefe esperan de tu trabajo?
26. ¿Alguna vez resultado de la evaluación tu jefe te ha hecho algún tipo de reconocimiento a tu esfuerzo?
27. ¿Ha tenido algún efecto la evaluación del desempeño en la comunicación entre tú y tu jefe?
28. ¿Consideras que las políticas que se han establecido y están basadas en la evaluación del desempeño son adecuadas?
29. ¿Has sufrido alguna repercusión originada por la evaluación (reconocimiento, transferencia, promoción, incentivo, etc.)? ¿Cuál?
30. ¿Consideras que tus resultados alcanzados en las evaluaciones y sus repercusiones han sido justas?

GUIA DE ENTREVISTA PARA EL EJECUTIVO

Objetivo : Sondear el nivel de involucramiento, aceptación y participación de los ejecutivos en el sistema

1. ¿Para qué considera que se hace la evaluación del desempeño?
2. ¿Qué participación tuvo en la determinación de los alcances y propósitos de la evaluación?
3. ¿Considera que la evaluación tiene una repercusión directa en los objetivos estratégicos de la Institución? ¿En cuáles?
4. ¿Participó usted en el diseño de la evaluación? ¿En qué aspectos?
5. ¿Podría describirme en qué consiste el método de evaluación?
6. ¿Qué participación tuvo usted en el proceso de difusión del sistema?
7. ¿Considera que la información que le proporcionaron al personal sobre el sistema es suficiente o le hubiera gustado dar a conocer otros aspectos? ¿Cuáles?
8. ¿Cree que hacer la evaluación le quita tiempo que debería dedicar a su trabajo?
9. ¿Qué opina de la evaluación del desempeño que se aplica en su Institución?

Objetivo : Sondear sobre los valores y la filosofía de gestión que se ejerce en la institución para evaluar su adecuación al sistema

10. ¿Cómo podría definir el estilo de administración que se ejerce en su Institución (autocrático, democrático o alguna posición intermedia)?
11. ¿Cuáles son los valores que usted cree que se ejercen en su respectiva unidad (honestidad, confianza, libertad de expresión, libertad de gestión, participación, apoyo, apertura y sus opuestos)?
12. ¿Cuál es la filosofía de gestión que manejan en tu Institución (Control jerárquico, orientación a resultados, orientación a procesos)?

Objetivo : Sondear sobre la efectividad del método empleado

13. ¿Considera que la evaluación es un procedimiento ágil?
14. ¿Considera que el método es adecuado para la retroalimentación?
15. ¿Considera que el método de evaluación utilizado permite valorar los aspectos más relevantes del trabajo de los empleados en su jurisdicción, de acuerdo a sus características específicas e importantes?
16. ¿Considera que la periodicidad de la evaluación es adecuada para que usted pueda juzgar objetivamente la actuación de sus subordinados? ¿Por qué?

CAPÍTULO INVESTIGACIÓN DE CAMPEÓN

17. ¿Considera contar con los elementos precisos para evaluar a sus subordinados de manera objetiva?
18. ¿Cree que los evaluadores seleccionados son las persona que tiene mayores elementos para hacer las evaluaciones o hay otras personas que lo podrían hacer?

Objetivo : Conocer el papel de los ejecutivos en el aseguramiento del correcto uso del sistema

19. ¿Qué problemas ha detectado respecto a las evaluaciones que realizan sus supervisores? ¿Lo hacen correctamente?
20. ¿Ha tenido algún tipo de intervención en las evaluaciones de sus supervisores? ¿De qué tipo?
21. ¿Existe algún tipo de resistencia de sus supervisores para realizar la evaluación? ¿Qué ha hecho usted al respecto?
22. ¿Cree que existe manipulación de datos a la hora de hacer la evaluación? ¿A qué cree que se deba y qué ha hecho al respecto?
23. ¿Considera que los resultados que la evaluación arroja son justos? ¿Porqué?
24. ¿Ha podido usted sondear el cómo toman la evaluación del desempeño el personal bajo su mando (justa o injustamente) y a qué se debe?
25. ¿Ha tenido algún tipo de conflicto con algún subordinado a consecuencia de la evaluación del desempeño? ¿Cómo lo ha solucionado?
26. ¿Qué apoyos recibe del área de Recursos Humanos para la evaluación?

Objetivo : Sondear sobre el nivel de utilización de la información por parte de los ejecutivos

27. ¿Qué tipo de reportes o informes recibe sobre la evaluación del desempeño y para qué los utiliza?
28. ¿Considera que existe información que le podría ser igualmente útil pero que no le proporcionan, cuál es y para qué la querría?
29. ¿Hace algún tipo de cruzamiento de información para evaluar la gestión total de su área?

Objetivo : Sondear sobre el nivel de beneficios que la evaluación ha representado para los ejecutivos

30. ¿Ha notado cambios en el desempeño de sus subordinados resultado de la evaluación? ¿Cuáles?
31. ¿Considera que las relaciones jefe - subordinado en su jurisdicción se han modificado o siguen igual a partir de la aplicación de la evaluación? ¿Porqué?

CARRERA DE INVESTIGACIONES

32. ¿Considera que las políticas que se han fijado en torno a los resultados de la evaluación del desempeño (promociones, sueldos, etc.) propician en verdad una motivación del personal hacia su trabajo?

33. ¿Considera que efectivamente se premia a las contribuciones que tienen un impacto importante en los resultados de la Institución o no tiene nada que ver con los estos?

34. ¿Qué le cambiaría a la evaluación para mejorarla?

35. ¿Qué cree usted que pasaría si no se hiciera evaluación?

GUIA DE DOCUMENTOS A REVISAR

A continuación se presenta la relación de materiales que serán revisados para el análisis documental y de igual manera se determinaron los objetivos que se persiguen con cada documento.

1. Misión y objetivos estratégicos de la Institución
2. Manual de organización
3. Estructura de puestos
4. Plantilla de personal
5. Estructura y descripciones de puestos
6. Informes de clima organizacional
7. Manual de planeación
8. Políticas o reglamentación de la administración de los recursos humanos
9. Políticas específicas en materia de evaluación del desempeño
10. Documentos que reflejen el proceso del diseño del sistema
11. Resultados de la prueba piloto
12. Procedimientos de aplicación de la evaluación o la documentación donde se describan los métodos de evaluación utilizados
13. Ejemplo de los formatos de evaluación requisitados
14. Materiales utilizados para la difusión del sistema
15. Materiales empleados en la capacitación del sistema
16. Reportes de evaluación para cada usuario
17. Informes de evaluación del sistema
18. Documentación sobre apelaciones o quejas
19. Retroalimentación recibida
20. Documentación sobre actualizaciones al sistema
21. Sistema de Información

Informe de resultados de la investigación de campo

En este apartado se plasmarán los resultados de la investigación de campo de una manera sintetizada. Para cada Institución se realizó un informe de investigación que está conformado por dos partes: en la primera se encuentran las generalidades de la Institución estudiada y se da una breve descripción del sistema de evaluación empleado y la segunda se refiere a la problemática detectada con relación al propio sistema en diferentes aspectos que lo componen.

La información presentada en el cuerpo de este informe fue basada en los datos proporcionados por las personas entrevistadas en cada Institución; sin embargo, en algunos casos hubo carencia de cierta información solicitada por no contar ésta de manera documentada o bien por políticas de la propia Institución que impedían el análisis detallado de cierta información confidencial, pero a pesar de esto se considera que la información arrojada por la investigación es suficiente para los fines del estudio.

INSTITUCION ESTUDIADA NO1

INFORMACION GENERAL

Giro : Organismo Público Descentralizado

No. de personal total : 260 personas

- Ejecutivos de alto nivel 7
- Mandos intermedios 38
- Operativos 215

Actividades principales:

- Proponer los criterios y métodos para el desarrollo de los recursos humanos de una Subsecretaría de Estado
- Desarrollar productos educativos para la capacitación del personal de dicha Subsecretaría

SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO UTILIZADO

Tiempo de aplicación: tres años

Objetivo de la evaluación: El sistema tiene como propósito el ser un instrumento que coadyuve a la motivación del personal a través del establecimiento de un esquema de incentivos basado en el esfuerzo individual o grupal, así mismo con la evaluación se formalizan los procesos de retroalimentación que sirven para la mejora continua en una filosofía de calidad y finalmente, con base en los resultados generados se soporta el mecanismo de promociones internas.

Descripción del método utilizado: El sistema está constituido por tres tipos de evaluación.

- Producción
- Calidad
- Desempeño individual

Los dos primeros métodos son de carácter grupal, es decir, el ámbito en el que se evalúa se refiere a la unidad jerárquica mínima dentro de la estructura organizacional, que en este caso es la subdirección, por lo tanto los resultados obtenidos en la subdirección son aplicables a todos los miembros que la integran. Para el caso de los niveles siguientes dentro de la estructura y el personal que depende directamente de estos se utilizan las calificaciones que resultan del promedio de los resultados obtenidos por las áreas a su cargo, es decir, para las direcciones su calificación se obtiene por el promedio de las subdirecciones de su jurisdicción, en las direcciones divisionales, por el promedio de sus direcciones hasta llegar a la dirección general en donde se obtiene el promedio de sus divisionales.

En el caso del desempeño individual como su nombre lo dice sí se evalúa a cada sujeto dentro de la Institución.

Para comprender un poco más el sistema hablaremos de cada uno de los métodos en forma separada.

Método de evaluación basado en la producción

Periodicidad: Mensualmente a corte de mes calendario

Evaluadores: Los subdirectores, es decir, los mandos del nivel más bajo dentro de la estructura (nivel de supervisión).

Descripción: En forma anual las diferentes subdirecciones elaboran su programa de actividades, que debe basarse en los objetivos estratégicos de la Institución, y en ciertos criterios y lineamientos específicos. Los programas de cada subdirección son elaborados a nivel de actividades y subactividades, es decir con bastante detalle, además son revisados y avalados por los directores divisionales correspondientes y presentados por éstos en un Comité de planeación (conformado por el primer nivel de los ejecutivos y la dirección general). Una vez aprobados, los programas se dan a conocer a todo el personal o se hacen los ajustes correspondientes.

Los programas son registrados en un sistema automatizado de planeación y control de gestión que es administrado por una de las áreas de la Institución.

Las diferentes áreas trabajan sobre sus programas y al finalizar el mes cada subdirector debe reportar dentro del sistema sus respectivos avances de las actividades y subactividades que de acuerdo al programa concluyeran dentro del mes en cuestión, con el visto bueno del director correspondiente. Los avances se reportan en porcentaje de 0 a 100 según el criterio de cada subdirector.

Después del corte el área que controla el sistema procesa la información y genera los reportes de avance de cada área y en forma acumulada, los cuales son enviados a los

ejecutivos, con el objeto de que tomen las medidas necesarias, en caso de incumplimientos.

El esquema de planeación contempla la posibilidad de reprogramaciones que pueden surgir derivadas de cambios en las estrategias u otras situaciones que escapan del control de los subdirectores, pero estas son autorizadas únicamente por el primer nivel de la Institución.

Como medida de aseguramiento mensualmente se escogen al azar cinco subdirecciones que son auditadas para validar que los avances que hubiesen reportado correspondan a la realidad y derivado de estas hay sanciones para quienes hubiesen alterado la información.

Método de evaluación basado en la calidad

Periodicidad : Mensualmente a corte de mes calendario

Evaluadores : Subdirectores de mínimo tres áreas diferentes

Descripción : Antes de detallar en qué consiste el método es importante precisar que la Institución está trabajando en la adopción de una cultura de calidad, para lo cual se han llevado a cabo una serie de eventos de sensibilización, capacitación y trabajo sobre la administración total de la calidad, por lo tanto algunos de los elementos que se manejan dentro de la evaluación ya son conocidos por todo el personal.

El método consiste en la evaluación de algunos aspectos (factores) que fueron considerados como determinantes de la calidad dentro de las relaciones cliente - proveedor internas, como son: la oportunidad, comunicación, procedimientos y el propio producto o servicio. Para tal efecto se desarrollaron dos cuestionarios uno para evaluar a proveedores y otro para evaluar a clientes.

Mensualmente con base en el programa de actividades de la unidad, el área que controla el sistema determina las áreas con las que dicha unidad tuvo relación como cliente y como proveedor (mínimo tres) y se les envía el cuestionario respectivo en el que deberán responder si se presentó o no el comportamiento enunciado en la relación que tuvieron durante el periodo. El cuestionario contempla comportamientos de cada uno de los factores mencionados los cuales cuentan con una ponderación previa. Los resultados de los diferentes clientes son promediados, al igual que el de los proveedores y finalmente se obtiene una calificación global resultado del peso específico que la evaluación como cliente y como proveedor tienen. El área responsable colecta los cuestionarios, captura los resultados y los procesa en un sistema automatizado para la calificación y genera los reportes correspondientes que son enviados a las diferentes subdirecciones para efectos de retroalimentación, es estos reportes no se mencionan las áreas evaluadoras, solamente se concentran los resultados de cada factor.

Método de evaluación del desempeño individual

Periodicidad : Cada bimestre calendario

Evaluadores : Jefe inmediato superior y compañeros de trabajo

Descripción: Este método podría ubicarse dentro de los métodos de escalas, aunque tiene algunas particularidades, como son:

Existe una ponderación de factores con base en el perfil de cada puesto

Cuenta con un banco de reactivos de cuatro preguntas mínimo por factor, que de manera aleatoria son escogidas por un sistema de cómputo de tal forma que cada cuestionario sea diferente para cada evaluado y se evite en lo posible algunas de las distorsiones que se dan en el momento de evaluar a varias personas.

Cada persona es evaluada por su jefe inmediato y mínimo dos compañeros de trabajo con los que haya tenido suficiente relación. Las calificaciones de los compañeros se promedian y tiene un peso específico en la calificación global, la evaluación del jefe tiene más peso en la calificación final.

Una vez procesada la información a los jefes se les entrega un reporte para cada persona a su cargo que deberá ser la base de la sesión de retroalimentación.

Documentación del sistema

El sistema contempla los siguientes documentos:

- Reglamento
- Manual de procedimientos
- Manual de planeación
- Criterios para la retroalimentación del desempeño individual

Vinculaciones con otras funciones de la administración de los recursos humanos

Como mencionamos en el propósito de la evaluación el sistema tiene vinculaciones con el **subsistema de compensaciones**, pues los resultados que se generan a partir de las evaluaciones sirven para el otorgamiento de incentivos económicos. Así mismo los resultados están relacionados con el **subsistema de aplicación de recursos humanos** en lo concerniente a las promociones internas.

Informes generados:

- Reporte de avance de actividades por unidad administrativa y a los diferentes niveles jerárquicos superiores
- Reporte de calificaciones de calidad por factores por unidad administrativa y a los diferentes niveles jerárquicos superiores
- Concentrado de resultados de evaluación individual por factores
- Reporte de desempeño individual por factores

Recursos invertidos en la implementación del sistema

No han sido cuantificados en forma precisa, sin embargo podemos citar dentro de los más relevantes los recursos humanos necesarios para:

-
- El diseño original del sistema
 - El diseño de los sistemas de cómputo
 - La administración del sistema (que dada su frecuencia es una carga de trabajo importante)
 - El propio proceso de evaluación y retroalimentación

De igual manera se requiere el uso de equipo de cómputo, materiales de oficina y gastos indirectos.

PROBLEMATICA DETECTADA

Diseño del sistema

No están claramente definidos los propósitos de la evaluación para todo el personal, para algunos es sólo un mecanismo para acceder a incentivos, para otros, es un proceso que lleva a la mejora continua y ninguno lo relaciona a promociones.

En el diseño del sistema no fueron analizados aspectos específicos de la Institución como la filosofía de gestión el estilo de liderazgo, tipo y procesos de trabajo que busquen una congruencia con el sistema.

El diseño se realizó en forma prácticamente unilateral si permitir la participación de opiniones y aportaciones de las diferentes áreas y niveles que pudieran haber conceptualizado el sistema más cercano a las características de su trabajo y lograr así que fuera una herramienta más útil y hubiese mayor compromiso en el ámbito general.

Sensibilización - Involucramiento - Conocimiento

Se careció de una verdadera sensibilización hacia el sistema a todos niveles por lo que el nivel de compromiso es poco homogéneo.

No existe un compromiso real por parte de todos los altos ejecutivos en la instrumentación del sistema pues no predicán con el ejemplo o bien no le dan la importancia suficiente y permiten la manipulación en las evaluaciones.

No hay convencimiento por parte de los supervisores de los métodos y sus beneficios por lo que hacen la evaluación más por obligación y por los incentivos que por los beneficios que les puede proporcionar para la administración de su personal.

No todos los ejecutivos poseían el dominio del conocimiento sobre el sistema para su difusión.

El personal no tiene conocimientos homogéneos del sistema y consideran que hay aspectos que deberían conocer con mayor profundidad como son los criterios sobre los cuales serán evaluados, lo aprecian como misterioso y poco transparente.

No se realizó ningún proceso formal de capacitación a los evaluadores sobre los métodos y sobre todo para realizar las sesiones de retroalimentación.

Sistematización

Al personal no se le dio un apoyo escrito sobre el funcionamiento del sistema sólo lo que sus propios jefes les dijeron, pudiendo haber distorsiones en el proceso de comunicación.

No hay procedimientos ni políticas específicas de la administración del sistema que sean del conocimiento del personal, los evaluadores cuentan únicamente con instructivos de los formatos.

Métodos de evaluación empleados

Producción

No hay una verdadera definición de resultados esperados en términos de objetivos o metas simplemente se establecen actividades a desarrollar como parte de procesos de trabajo además dichas actividades no necesariamente son importantes y retadoras.

En algunos casos se plantean tareas que pueden cumplirse fácilmente y por consecuencia los avances siempre serán altos, a pesar de que deben estar validados por los altos ejecutivos, lo que además denota una falta de compromiso por parte de estos últimos.

No existe definición de metas específicas para los ejecutivos pues, independientemente de las actividades de sus áreas, son responsables de otras cosas importantes que no contempla el sistema.

No todo el personal conoce los programas de actividades de su respectiva área ni participa en la elaboración de los reportes de avance, por lo tanto no conoce los parámetros sobre los que será medido.

No existe la cultura de logro de resultados, aunque sus miembros opinan que así es, al parecer se maneja una cultura de mucho trabajo pero no con objetivos o metas muy claras y concretas, de igual manera se carece del manejo de información que permita hacer evaluaciones completas de los resultados.

Los ciclos de evaluación son muy frecuentes y los procesos de trabajo a veces son más largos, por lo que a veces no se cuenta con todos los elementos para evaluar en forma completa y objetiva los logros.

El método se basa en autoevaluaciones de las áreas, que para desarrollarse adecuadamente, requieren un grado de madurez importante y valores de honestidad bien cimentados, situación que por lo que se pudo sondear en las entrevistas no es generalizado.

La evaluación de carácter grupal es aplicable cuando existen procesos de trabajo en donde hay una clara interacción e interdependencia de sus participantes y en la institución hay áreas en donde los trabajos de algunas personas son altamente independientes, por lo que puede ser un tanto injusto.

Es muy tardado el procesamiento de información dado el nivel de detalle de los programas, por lo tanto los ejecutivos no cuentan con la información lo oportuna que debiera para estar en posibilidad de reorientar los esfuerzos.

En la cuantificación de los resultados de producción todas las actividades tienen un valor igual para efectos de la calificación final, aún cuando en la realidad no todas las actividades tienen la misma importancia en los resultados del trabajo.

No siempre se llevan a cabo reuniones formales de revisión de avances y retroalimentación para la mejora futura.

Las verificaciones de avances realizadas al azar son manipulables o de difícil comprobación.

Calidad

No hubo ningún tipo de validación de los instrumentos utilizados (piloto) y sólo se ha hecho una ligera corrección en términos de redacción de algunas preguntas de los cuestionarios de evaluación.

En algunos casos los evaluadores no cuentan con los elementos para juzgar el trabajo de otras áreas en virtud de que no necesariamente hubo relación cliente - proveedor en el periodo que comprende de la evaluación aunque teóricamente el método así lo establezca.

A veces los evaluadores hacen una evaluación hacia el supervisor y no hacia el trabajo del área dado que no existe una identificación clara del trabajo (producto o servicio) que se está evaluando.

No existe proceso de retroalimentación de la calidad, dado que a las áreas evaluadas no se les informa sobre la identidad de sus evaluadores.

Los resultados que se obtienen se limitan a una calificación numérica de una serie de factores que no han sido definidos ni son conocidos ni entendidos por el personal.

Dado el anonimato de los evaluadores se presta a que estos sean más drásticos o benevolentes en sus evaluaciones según sean las relaciones entre los supervisores respectivos.

Existen represalias en la evaluación de calidad cuando se llegan a enterar de qué área los evaluó mal.

No existen mecanismos para comprobar o validar las opiniones vertidas, lo que obliga a que el método sea efectivo siempre y cuando exista una cultura de trabajo en equipo, calidad, crítica constructiva y honestidad, entre otras cosas.

Desempeño Individual

El personal no sabe bien cuáles son los criterios sobre los cuáles son evaluados, es decir no conoce cuál sería su comportamiento ideal.

No hubo ningún tipo de validación de los instrumentos utilizados (piloto) y las correcciones se hicieron posteriores a algunas aplicaciones y derivado de la inconsistencia de los resultados.

Existen sesgos en las evaluaciones sobre todo hacia el lado positivo, pues saben que eso tendrá repercusiones económicas.

Dado que los factores son de carácter general y los resultados que genera la evaluación se reducen a un número y a una simple interpretación superficial que no está directamente relacionada con las tareas desempeñadas, los supervisores no siempre tienen elementos para argumentar los resultados alcanzados por su personal, lo que los lleva entre otras cosas a:

- improvisar en la interpretación de los resultados
- hacerlo de manera general
- evadir hablar de algunos factores que no les son lo suficientemente claros
- no asumirse como responsable de los resultados

Si bien no necesariamente los evaluados y evaluadores deben estar siempre de acuerdo en los resultados, en las sesiones de retroalimentación los evaluadores deben procurar la aceptación de sus puntos de vista (siempre y cuando hayan hecho una evaluación seria, objetiva y justa) situación que no siempre se da y ha empezado a provocar sensación de injusticia.

No todos los supervisores establecen compromisos concretos de mejora o cambio resultado de la evaluación, simplemente mencionan los aspectos que deben mejorar, pero no cómo pueden ayudarles a hacerlo.

A veces en lugar de que las sesiones de retroalimentación mejoren la comunicación la empeoran, propiciando barreras para las sesiones futuras y para la relación jefe - subordinado en general.

Información

Los usuarios de la información reclaman información más específica sobre sus resultados o reportes estadísticos que permitan ver sus progresos o retrocesos.

No existe validación de los resultados globales con otro tipo de indicadores de gestión inclusive el cruzamiento entre los tres resultados, por lo que puede darse el caso de que haya áreas que tengan bajos resultados de producción pero muy buenos resultados a nivel promedio individual, esto se acentúa por el hecho de que las evaluaciones son manejadas por diferentes áreas.

Cuando el personal comenta sus calificaciones numéricas o incentivos obtenidos entre compañeros de otras áreas se crean sentimientos de injusticias pues desconocen los mecanismos de calificación.

Funcionamiento de los mecanismos de retroalimentación

Existe una instancia de apelación pero no es conocida por el personal operativo, sólo los altos ejecutivos pueden acceder a ella.

No ha habido mantenimiento continuo del sistema.

No existe un medio ni método formal para la recepción de retroalimentación.

No ha habido ni existe un método formal para la evaluación del sistema.

Recursos

No existe información documentada sobre la cantidad de recursos que ha implicado el sistema; sin embargo, por las características del método puede observarse un gran consumo de horas - hombre que aparentemente no se ha visto compensada con mejoras reales en los resultados de la Institución (sobre todo por el hecho de que no hay una clara definición de resultados esperados estratégicos).

Resultados - Beneficios

Se ha empezado a generar una cultura de deshonestidad al encubrir errores pues está de por medio el dinero. La asociación del sistema a incentivos es un problema potencial y no ha permitido un aprovechamiento mayor del sistema.

El sistema no ha generado una verdadera motivación hacia el trabajo por lo tanto no han habido cambios positivos en las conductas a nivel general.

Se ha notado un mínimo impacto del sistema en el esquema de promociones y no es conocido por el personal.

INSTITUCIÓN ESTUDIADA NUMERO 2

INFORME GENERAL

Giro : Institución privada dedicada a la comercialización de equipo de cómputo y a proporcionar servicios en materia de informática.

No. de personal total: 150 personas

- ejecutivos de alto nivel 4
- mandos intermedios 14
- personal técnico 136

Actividades principales:

- Proponer y ejecutar soluciones administrativas integrales en materia de tecnología de información a diferentes tipos de Instituciones.
- Seleccionar y comercializar la infraestructura en equipo requerida para la implantación de las soluciones propuestas.
- Realizar la comercialización de manera independiente equipamientos de oficinas, cómputo y telecomunicaciones.
- Comercializar y desarrollar software administrativo producido por la propia Institución adaptándolo a las necesidades que cada cliente requiera.

SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO UTILIZADO

Tiempo de aplicación: Dos años

Objetivo de la evaluación: Poseer un método formal que sustente de manera justa y transparente los bonos de actuación anuales que fomenten la productividad de la Institución. De igual manera con la evaluación se busca tener un elemento importante a considerar en las evaluaciones de candidatos para efectos de promociones internas en estructura o en sueldo que permitan disminuir la rotación de personal valioso o potencialmente valioso.

Periodicidad : Semestral

Evaluadores : Jefe inmediato superior

Descripción del método: La evaluación es de carácter individual y se basa en el método de escalas descriptivas, para la cual se determinaron 12 factores a evaluar.

Cada factor tiene un peso específico respecto al resultado total y existen ponderaciones diferentes para el personal técnico y el de mando.

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

Posterior a la evaluación se efectúan reuniones de validación por áreas en donde cada directivo con sus mandos intermedios discute y en su caso ajustan los resultados que serán entregados a recursos humanos para su incorporación en los registros y archivos respectivos. Cabe aclarar que se cuenta con un sistema de cómputo que ayuda al proceso e calificación y una base de datos del personal en donde se registran los resultados alcanzados entre otra información

Una vez validados y actualizada la base de datos, los mandos intermedios pueden acceder, desde sus computadoras conectadas en red, los reportes de resultados para cada persona en donde se notifica los aspectos a fortalecer y en los que ha tenido un desempeño adecuado o sobresaliente, así como su desempeño histórico.

En forma anual son promediados los resultados de los dos semestres y según criterios predefinidos se determinan los beneficiarios de los bonos.

Documentación del sistema:

- Formatos de evaluación e instructivo de llenado
- Criterios para la calificación de las evaluaciones
- Criterios para la asignación de bonos

Vinculación con otras funciones de la administración de los recursos humanos

El sistema tiene vinculaciones con el **subsistema de compensaciones**, pues los resultados generados a partir de las evaluaciones sirven de base para el otorgamiento de incentivos económicos, además también afectan al **subsistema de aplicación de recursos humanos** con relación a las promociones de personal.

Informes generados:

- Reporte de resultados individuales por área (preliminar y definitivo)
- Reportes individuales de factores a mejorar y sobresalientes.
- Reporte de la historia de desempeño individual.
- Reporte de beneficiarios del bono anual
- Reporte de candidatos a promociones con base en desempeño

Recursos invertidos en la Implementación del sistema:

No han sido cuantificado en forma precisa; sin embargo, podemos citar dentro de los más relevantes los recursos humanos necesarios para:

- El diseño y desarrollo del sistema de cómputo que apoya a la calificación.
- El uso parcial de su red local de cómputo para el funcionamiento del sistema y la base de datos. 1 servidor y 20 clientes.
- La administración, ajustes y mejoras del sistema.
- El propio proceso de evaluación y las reuniones de validación

Además implica el consumo de materiales de oficina y gastos indirectos.

PROBLEMÁTICA DETECTADA

Diseño del sistema

En el diseño no fueron analizados y tomados en cuenta aspectos específicos de la institución como la filosofía de gestión, estilo de liderazgo y procesos de trabajo para la selección del método, únicamente se tomaron en consideración algunas características que fueron predeterminadas por los altos ejecutivos como son, el que fuera una evaluación sencilla y que no consumiera mucho tiempo, situación que demuestra la visión simplista de las posibilidades y beneficios que la evaluación tiene para cualquier institución, además limita las posibilidades de un trabajo más serio y beneficios reales.

El diseño del sistema se hizo de manera unilateral en donde a partir de los requerimientos de los ejecutivos el área de recursos humanos fue la responsable del desarrollo del método, sin considerar plenamente las necesidades de los otros ejecutivos y de la retroalimentación de los clientes.

Sensibilización - involucramiento - conocimiento

Únicamente se proporcionó una plática informativa que no puede considerarse una verdadera sensibilización. Y al personal de nuevo ingreso se le comenta muy superficialmente por sus jefes y sus compañeros no le aportan información precisa y objetiva del sistema.

Los supervisores ven la evaluación como un deber y no entienden sus beneficios, el personal técnico no le da importancia, pues cuentan con un conocimiento muy superficial.

Los evaluados cuentan con muy poca información sobre el sistema y les gustaría saber cuales son los criterios que se utilizan para la evaluación y los estándares que deben alcanzar, sobre todo aquellos que han manifestado inconformidad con los resultados o aquellos a quienes sus jefes no les participan sobre el proceso de evaluación, así mismo consideran que el reporte de resultados individual no les es de utilidad para mejorar sus deficiencias.

No se realizó un proceso formal de capacitación a los evaluadores sobre el método de evaluación únicamente se llevó a cabo una plática donde se explicó el uso de los formatos.

Sistematización

Existe una carencia de procedimientos y políticas de evaluación, así como documentación para la sensibilización y capacitación del personal.

Método

La selección de los factores fue hecha en forma unilateral sin tomar en cuenta las opiniones de quienes están en las diferentes áreas en relación a si son las más importantes y representativas del trabajo que se realiza.

Las definiciones de cada factor en la escala predeterminada están redactadas de manera muy general, lo cual no permite hacer una retroalimentación convincente.

El método no contempla la realización de un plan de mejoramiento en donde se establezcan los criterios y estándares de comportamiento de una manera más clara para el evaluado. Las mejoras que se le realizan son sobre la operación del sistema de cómputo para que sea más fácil de administrar.

Existen errores de halo, tendencia central, etc. que a veces son detectados y corregidos en las reuniones de revisión, pero que no se han solucionado de raíz con los propios evaluadores.

Es evidente que existe manipulación de las calificaciones por algunos supervisores quienes utilizan la evaluación como un instrumento de poder ante el evaluado.

La retroalimentación se limita a la revisión conjunta (por parte del supervisor y el evaluado) del reporte de resultados individuales, que no es utilizado de manera general y es muy pobre para un verdadero proceso de retroalimentación.

Los evaluadores no cuentan con los conocimientos y las habilidades para llevar a cabo un proceso efectivo de retroalimentación, provocando que algunos lo intenten y otros lo evadan.

Información

El nivel de aprovechamiento de la evaluación es el mínimo indispensable para obtener las calificaciones que determinarán los bonos y los candidatos a promoción, es decir se limita a una calificación y no se hace ningún tipo de análisis estadístico sobre el comportamiento en calificaciones y mucho menos algún análisis de los factores para efectos de mejoramiento.

Aseguramiento del sistema

No se llevó a cabo ningún tipo de prueba piloto que permitiese detectar inconsistencias en el método seleccionado.

No existe validación de información estadística únicamente se remite a la revisión de cada directivo con sus mandos medios en donde a veces detectan inconsistencias muy marcadas.

Mecanismos de retroalimentación del sistema

El sistema carece de mecanismos de retroalimentación y si llega a darse, esta última se realiza de manera espontánea en las reuniones de revisión de resultados.

Si bien han habido retoques de forma en el sistema, no se ha dado un mantenimiento continuo de fondo.

No se ha hecho una evaluación del sistema ni existe un método formal para llevarlo a cabo

Recursos

No existe información sobre la cantidad de recursos empleados en el sistema, sin embargo a simple vista se puede observar que la inversión directa no ha sido mucha, sino que han aprovechado infraestructura instalada para otros fines.

Resultados - beneficios

Aparentemente el sistema ha cubierto el objetivo de contar con un método más justo y transparente para el otorgamiento de los bonos de actuación anual y las promociones; sin embargo, el fin último relacionado con la mejora de la productividad se cuestionaría pues el sistema carece de elementos para propiciar una verdadera motivación hacia el trabajo, como se demostró en sus graves deficiencias relacionadas con el proceso de retroalimentación. De igual manera no se cuenta con elementos que demuestren la mejora en la actuación de las personas y la Institución resultado de la evaluación.

Por otro lado se ha podido observar algunas reacciones de inconformidad por parte del personal operativo, que sería importante analizar pues a la larga puede generar graves problemas de comportamiento que se manifiesten en contra de la productividad de la Institución.

Respecto a la utilidad que tiene la evaluación para los supervisores si bien algunos lo ven como una herramienta para motivar al personal a dar un esfuerzo mayor, hay otros que las usan como medio de poder.

INSTITUCIÓN ESTUDIADA NO 3**INFORME GENERAL**

Giro : Institución privada del ramo industrial

No. de personal total : 470 personas

Ejecutivos de alto nivel:	7
Empleados de confianza:	47
Obreros:	416

Actividades principales:

- Producir y comercializar refrigeradores domésticos
- Desarrollar nueva tecnología en materia de refrigeradores domésticos

SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO UTILIZADO

Objetivo de la evaluación: Obtener información sobre las contribuciones que los obreros y empleados hacen a los resultados globales que facilite la toma de decisiones en relación a su ubicación dentro de la estructura de puestos; así mismo, fomentar los logros empresariales a través de el otorgamiento de compensaciones anuales a ejecutivos basadas en resultados.

Descripción del método: El sistema de evaluación del desempeño está compuesto por los tres métodos que a continuación se enlistan:

Personal a evaluar	Método
Obreros	Basado en los resultados de producción
Empleados de confianza	Incidentes críticos
Ejecutivos	Administración por resultados

Para su mayor comprensión los explicaremos en forma separada.

Método de evaluación basado en los Resultados de la producción

Tiempo de aplicación : diez años

Periodicidad : mensual

Evaluadores : Supervisores de línea

CAPÍTULO INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Descripción : Dentro de la estructura de puestos de la Institución existe una clasificación de los obreros en cinco categorías a las que pueden acceder de acuerdo a ciertos criterios de antigüedad, habilidad, asistencia y puntualidad entre otras, el criterio de la habilidad es precisamente determinada a través de la evaluación del desempeño, que se lleva a cabo de manera simple a través del llenado de un formato por parte del supervisor en donde califica en una escala de cuatro rangos si el obrero trabajó durante el periodo evaluado por arriba de lo esperado, cumplió con lo solicitado, estuvo por debajo de los requerimientos o si tuvo un rendimiento en general deficiente, además el supervisor debe destacar a aquellos obreros en los cuales ve potencial para enseñar y/o coordinar a otros.

Los informes son procesados en el área de recursos humanos y semestralmente se realizan reuniones de comité de promociones en donde se analizan los resultados y se toman las decisiones de movilidad de los obreros.

Método de evaluación de incidentes críticos

Tiempo de aplicación: cinco años

Periodicidad : semestral

Evaluadores : Jefe inmediato

Descripción : Para los empleados de confianza la Institución determinó adoptar un método alternativo de evaluación que propiciara la mejora de las actividades, por lo tanto se optó por el método de incidentes críticos, que consiste en que en forma regular los jefes inmediatos observan las labores de sus subordinados y deben registrar aquellos aspectos destacables tanto positivos como negativos que podrán dar sustento a una evaluación semestral global en donde de igual manera que en el caso de los obreros se clasifica al personal en la escala de cuatro, este proceso se lleva a cabo de manera participativa con el empleado y concluye con proceso de retroalimentación completo que permita un enriquecimiento de la relación jefe - subordinado y donde se genera un verdadero compromiso de mejoramiento.

Al igual que en el anterior los informes son procesados en el área de recursos humanos y semestralmente se realizan reuniones de comité de promoción en donde se analizan los resultados y se toman las decisiones de movilidad para este tipo de empleados, cabe aclarar que en estos puestos sólo existen dos niveles de clasificación.

Método de administración por resultados

Tiempo de aplicación: dos años

Periodicidad : anual

Evaluadores : Jefe inmediato e inmediato superior

Descripción : En forma anual y como parte del proceso de planeación se lleva a cabo el establecimiento de metas para los altos ejecutivos, esta actividad se hace de manera participativa entre jefe - subordinado, así mismo a cada resultado esperado se le asigna una calificación (en una escala de tres) en relación a la importancia que tenga, al

finalizar el periodo también en forma conjunta se revisan los logros determinando porcentajes de logro en el caso de objetivos no alcanzados y se obtiene una calificación global que es considerada para la asignación o no de los bonos de resultados anuales. En este proceso de revisión se analizan las causas por las que no se alcanzaron, en su caso, los objetivos y se determinan programas y metas concretas de mejoramiento que son incorporadas en los del siguiente año.

Documentación del sistema:

El sistema contempla los siguientes documentos:

- Formato e instructivo de la evaluación a obreros
- Manual de evaluación para empleados de confianza
- Políticas y normas para la administración de las promociones
- Criterios para el establecimiento de metas

Vinculación con otras funciones de la administración de los recursos humanos

El sistema tiene claras vinculaciones con el **subsistema de aplicación de recursos humanos** en relación a las decisiones que son tomadas sobre la movilidad del personal dentro de la estructura de puestos, en forma similar la información es considerada para las decisiones sobre el tipo de contratación, pues se ofrecen contratos de planta sólo a aquellos obreros que hubiesen obtenido buenos resultados en contratos temporales. Por otro lado, hay repercusiones en el **subsistema de desarrollo de los recursos humanos** derivado de la información proporcionada sobre las habilidades capacitadoras o de liderazgo con que cuenta el personal. Final y particularmente la evaluación de ejecutivos está relacionada al **subsistema de compensaciones**, con motivo de los bonos anuales de productividad que les son otorgados en función de sus resultados.

Informes generados:

- Reporte de resultados individuales mensuales en el semestre por línea o área
- Metas ejecutivas anuales
- Cumplimiento de metas ejecutivas

Recursos invertidos en la implementación del sistema

No han sido cuantificados en forma precisa; sin embargo, podemos citar dentro de los más relevantes los recursos humanos necesarios para:

- El diseño del sistema en sus diferentes métodos y etapas
- La adaptación a las bases de datos que controlan los resultados de la evaluación
- La administración del sistema
- El establecimiento de metas anuales
- El propio proceso de evaluación y retroalimentación.

CAPÍTULO INVESTIGACIÓN DE CAMPO

De igual manera se requiere el uso de equipo de cómputo, materiales de oficina y gastos indirectos.

PROBLEMÁTICA DETECTADA

Método de evaluación para obreros basado en la producción

Sensibilización - Involucramiento - Conocimiento

Los obreros desconocen la existencia de un método formal de evaluación y consideran que la posibilidad de un ascenso esta en función de sus buenas relaciones con sus supervisores.

Los ejecutivos de alto nivel relacionados con la producción no están muy compenetrados con el proceso, situación que se refleja en las manipulaciones que hacen sus supervisores.

No se llevó a cabo un proceso formal de capacitación a los supervisores, se limitó a pláticas informativas para el uso del formato y los criterios de evaluación.

Tampoco hubo un proceso de sensibilización e información para los obreros, en este caso es responsabilidad de los supervisores el informar sobre el método, pero no se da un seguimiento a esto.

Método

A pesar de que el área de producción cuenta con información sistematizada de la operación esta no se lleva a nivel de obreros, por lo tanto la evaluación es sumamente subjetiva, los obreros no entienden, ni aceptan los criterios con los que se evalúan.

No existe un proceso formal de retroalimentación derivado de la evaluación, situación que queda en manos de la apertura e intereses del supervisor, por lo tanto no es muy común ni sistemática y como consecuencia de lo anterior no existen planes de mejoramiento.

Existe una evidente manipulación de la evaluación por algunos supervisores, quienes favorecen a obreros que no necesariamente son los mejores, pero si los más aduladores también se han detectado con frecuencia distorsiones como son las sobreevaluaciones a la mayoría de los obreros que depende de ciertos supervisores.

Sistematización

No se cuenta con documentación que apoye los procesos de sensibilización y capacitación.

Información - aseguramiento

Se carece de análisis estadísticos cruzados que validen la congruencia entre los resultados de la producción en las diferentes líneas y los resultados de la evaluación.

Tampoco se hacen análisis sobre el comportamiento de las calificaciones que otorgan los evaluadores en donde se deben reflejar las distorsiones a las que hacíamos referencia en la problemática del diseño del método.

Mecanismos de retroalimentación del sistema

No existen mecanismos de retroalimentación, únicamente y en forma esporádica los supervisores comentan sus inquietudes con sus superiores.

No ha habido mantenimiento continuo del método

No se ha hecho una evaluación, ni existe un método para llevarla a cabo.

Recursos

Se carece de información sobre los recursos empleados

Resultados - Beneficios

El método ha cubierto los objetivos de contar con información para la toma de decisiones; sin embargo, la propia evaluación deja mucho que desear en relación a su objetividad y por lo tanto su validez, situación que se ha comprobado por los escasos esfuerzos de aseguramiento con que cuenta el método.

Por otro lado a pesar de que el estilo de liderazgo que se ejerce con el personal evaluado mediante este método es autocrático y por lo tanto las opiniones de los obreros prácticamente no son tomadas en cuenta, se pueden distinguir brotes de inconformidad en relación a la injusticia sobre los beneficios que unos pocos obtienen a pesar de no ser precisamente los mejores trabajadores.

Método de evaluación a través de incidentes críticos

Diseño del sistema

La elaboración del sistema se realizó en forma unilateral por parte del área de recursos humanos a partir del propósito definido por la alta dirección, sin involucramiento de otras áreas y niveles que enriquecieran el proceso y aportaran información sobre las características de sus procesos de trabajo.

Sensibilización - Involucramiento - Conocimiento

No ha habido una aceptación generalizada del método, algunas personas opinan que no son equilibrados los criterios utilizados para otorgar la calificación final, que algunos jefes son muy estrictos y otros no tanto.

Algunos jefes no llevan los registros del comportamiento de su personal en forma sistemática, es decir, no toman muy en serio la evaluación y lo hacen más por obligación.

Existen deficiencias respecto al manejo de las sesiones de retroalimentación que denotan deficiencias en los procesos de capacitación.

Método

Se detectaron distorsiones en la evaluación al calificar todo el periodo bajo la óptica de los acontecimientos recientes, esto es derivado de la falta de compromiso de algunos jefes de llevar sistemáticamente sus observaciones y sólo ponen atención cuando se acerca la fecha de la evaluación.

No están definidos los criterios para determinar la gravedad de los errores cometidos para convertirlos después en una calificación global, por lo que los resultados quedan al criterio de exigencia del jefe, situación que por supuesto no es homogénea.

Si bien el método de incidentes críticos facilita los procesos de retroalimentación, pues a partir de hechos concretos se evalúa al personal, no existe una aceptación absoluta de la responsabilidad en los errores cometidos por el personal argumentando estos problemas de planeación o falta de información que sus jefes no les proporcionaron; es decir, el método no prevé el establecimiento de un ideal o un estándar de comportamiento y el personal no puede defenderse si no le dicen cómo tiene que hacer las cosas.

Información - aseguramiento

Existe mucha información rica plasmada en los propios incidentes críticos que pudiera dar indicios de otros problemas que no es conservada y aprovechada por los jefes.

No se realizan análisis estadísticos de los resultados globales que permitan resaltar inconsistencias, solamente en los comités de carrera a veces se detectan y se corrigen en el momento pero sin soluciones de fondo.

Mecanismos de retroalimentación

El sistema carece de mecanismos formales de retroalimentación, esta se da esporádicamente en las reuniones del comité de carreras.

No ha habido mantenimiento continuo en los últimos años al sistema

No se ha hecho una evaluación, ni existe un método formal para llevarla a cabo.

Recursos

Se carece de información sobre los recursos empleados

Resultados - Beneficios

Podríamos decir que el método ha cubierto en forma satisfactoria los objetivos planteados; sin embargo, es importante resaltar los brotes de inconformidad del personal que si no son resueltos a la larga pueden deformar el sistema y sus propósitos.

Método de evaluación basado en resultados

Diseño del sistema

Si bien se optó por manejar un método de manera democrática y participativa, pues es justamente el estilo que prevalece en los niveles de mando de la Institución, hay áreas en donde aún se sigue trabajando autocráticamente y donde no se lleva a cabo el procedimiento como está previsto.

Método

A pesar de haber existido un proceso de capacitación formal sobre la determinación y relación de resultados esperados hay algunas inconsistencias en la profundidad y complejidad de las metas trazadas, algunos tienden a hacerlas de fácil logro y otros son un poco más exigentes.

Los criterios para determinar el grado de logro en la meta, cuando no se alcanzó a realizar en su totalidad son sumamente subjetivos, lo que ha sido tema de discusión en varias reuniones de la alta dirección.

El hecho de clasificar las metas en categorías hace que algunos jefes se inclinen por esforzarse en mayor medida en las que tienen más peso dejando para un segundo plano el resto, aún cuando estas pueden incidir gravemente en otros procesos de trabajo.

No están claramente definidos los criterios de medición para el logro de metas, para algunos puestos son muy claros pero para otros no tanto.

Aseguramiento

No existe un proceso de validación de metas que garantice una homogeneidad de criterios.

Algunas veces se establecen metas que no son fáciles de cuantificar y comprobar su cumplimiento.

Mecanismos de retroalimentación

El método no cuenta con un mecanismo formal para la retroalimentación; sin embargo, en función de que los participantes en éste método son los ejecutivos los ajustes y observaciones informales se generalizan fácilmente.

Recursos

Se carece de información sobre los recursos empleados

Resultados

En la medida que se ha perfeccionado su uso el método ha beneficiado en forma importante no nada más como un medio de evaluación sino se está convirtiendo en un instrumento que incide realmente en la mejora de la Institución; sin embargo, es importante dar un mantenimiento continuo en términos de capacitación y supervisión para evitar que haya heterogeneidad en los criterios.

CAPITULO IV

MODELO PROPUESTO PARA EL DISEÑO E IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

CAPITULO IV: MODELO PROPUESTO PARA EL DISEÑO E IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Surgimiento de la necesidad de evaluar

Es aquí de donde parte el diseño del sistema de evaluación, el origen puede darse principalmente de dos maneras: como una propuesta por parte del área de recursos humanos o por petición de la alta dirección (dirección general, consejo de administración, altos directivos).

La diferencia principal que implican estas dos situaciones es que si la idea surge de otra área que no sea la de recursos humanos es probable que la propuesta obedezca a un objetivo claramente identificado y por tanto se tenga una visión parcial o no se posea la información completa de todos los beneficios e implicaciones que puede traer consigo un sistema de esta naturaleza; en cambio, si la idea es propuesta por el área de recursos humanos es factible vender la idea de todos sus beneficios y además con la información completa pueden aumentar las expectativas y el apoyo; obviamente el que un alto ejecutivo lo proponga no le quita la responsabilidad al área de recursos humanos de plantear un sistema en forma completa con una amplia visión que busque un compromiso y convencimiento de los demás.

Participantes en el diseño del sistema

Para lograr los mejores resultados es necesario contar con el apoyo de tres grupos de personas dentro de la Institución:

- Altos ejecutivos
- Profesionales en recursos humanos
- Usuarios del sistema (empleados y jefes)

Los **altos ejecutivos** serán los encargados de definir el rumbo que tomará el sistema de acuerdo a los propios objetivos organizacionales buscando que tengan una relación directa con el sistema; así mismo, establecerán los valores en que se apoyará el sistema y finalmente establecerán los niveles de desempeño generales esperados para alcanzar los objetivos y planes organizacionales.

Los **profesionales en recursos humanos** (internos y/o externos) serán los responsables de aportar sus conocimientos en materia de evaluación y de coordinar los esfuerzos y las aportaciones de los demás participantes, además de su papel como administradores del sistema.

Los **usuarios** del sistema serán la fuente de información más rica que permitirá al sistema ajustarse a las características de la Institución, el trabajo y sus integrantes además de ser los principales promotores del sistema al resto de los miembros de la Institución.

Involucramiento de los altos ejecutivos

En esta fase el responsable de recursos humanos debe vender la idea de la evaluación en función de los beneficios que pueden obtenerse, en el capítulo II se mencionaron con detalle cuáles pueden ser, lo destacable en esta etapa es propiciar que los altos ejecutivos puedan relacionar los beneficios de la evaluación directamente con la misión y objetivos estratégicos de la Institución, pero también debe dárseles una idea general de las implicaciones que el sistema tendría, inclusive más allá de lo que en sentido estricto sería la evaluación (esto es pensando en un sistema completo que alcance los mayores objetivos posibles), de tal manera que comprendan que para alcanzar esas metas se requiere de un gran esfuerzo de largo plazo que debe ser compartido, pero que vale la pena; es decir, no será únicamente adoptar un nuevo programa de recursos humanos sino crear y formar parte de ese sistema participando activamente en su desarrollo pero no solo para apoyar el cumplimiento de las metas del área de recursos humanos, sino porque los beneficios realmente serán para todos.

Determinación de los objetivos y valores del sistema

Una vez aceptada la idea de la creación de un sistema de evaluación el primer paso en lo correspondiente al diseño propiamente es el establecimiento de los objetivos y la determinación de los valores que sustentarán el sistema.

Este trabajo puede desarrollarse en una sesión con los altos directivos que puede ser coordinada por el responsable de recursos humanos o por un consultor externo experto en la materia.

De una manera resumida y con base en lo plasmado en el capítulo II con relación a los objetivos de la evaluación se podría decir que hay dos grandes vertientes: Los objetivos enfocados al desarrollo del personal y los de soporte a las decisiones de personal.

Algunos autores son de la idea de que no deben mezclarse los dos tipos de objetivos en un sólo sistema, pues son contradictorios y el efecto de uno puede inhibir la respuesta esperada en el otro; esto es porque en el momento en que se involucran recompensas económicas surgen problemas con la objetividad y validez de la información. Sin embargo, el planteamiento en este trabajo se inclina a poderlos combinar, pero eso sí, tomando en consideración las características propias de la Institución que serán estudiadas más adelante, también hay que dejar claro que entre más objetivos pretendan alcanzarse, más serán los esfuerzos requeridos y el tiempo necesario para llevarlo a cabo.

En el tema de los valores será necesario precisar la posibilidad de que los valores que se determinen como pilares del sistema no correspondan a los que en la Institución se viven por lo tanto los alcances del sistema irían incluso a la modificación de estos.

El establecimiento de los objetivos y valores por los miembros del cuerpo directivo debe ser en forma totalmente participativa y consensual en donde el consultor se limite a abordar los aspectos técnicos, así como la coordinación del trabajo de grupo y los ejecutivos por sí mismos analicen y evalúen las implicaciones que sus propuestas tendrían en su Institución.

El consultor debe contar con las habilidades para coordinar grupos de alto nivel, de tal manera que se genere en un clima propicio y se obtengan los resultados esperados.

El establecimiento de las líneas de acción por los propios directivos y no a través de imposiciones será la base para lograr su compromiso y apoyo para el desarrollo de los demás requerimientos necesarios para la implementación del sistema.

Investigación de las características de la Institución

Esta es una de las etapas más importantes en el diseño de un sistema de evaluación y en la que muchos de los problemas de la evaluación encuentran solución, siempre y cuando se lleve a cabo en forma completa.

Es aquí donde se deben precisar las características particulares que hacen a la Institución diferente de las demás relacionadas básicamente con aspectos **estructurales** y de **carácter humano** para que con base en su conocimiento se pueda decidir en forma correcta el método a emplear y en qué momento hacerlo de tal modo que el sistema se ajuste a dichas características y sea compatible, congruente, consistente y por consecuencia operante.

Cada Institución puede presentar un sinnúmero de características diferenciales; sin embargo, para efectos de este trabajo se citarán las que se consideran más relevantes para nuestros propósitos:

- La estructura organizacional
- La definición y clarificación del trabajo
- Los procesos de trabajo (resultados, ciclo, complejidad, requerimientos, trabajo individual o de equipo, etc.)
- Los sistemas de planeación del trabajo
- La cuantificación de los resultados del trabajo
- La distribución del personal en los distintos lugares de trabajo

En el ámbito **humano**:

- Las políticas de recursos humanos
- La cultura organizacional (valores, costumbres, creencias)
- Clima organizacional
- El estilo de administración imperante

Además de poder estudiar los documentos formales que existan con relación a estos aspectos en esta etapa es donde cobra una importancia relevante el trabajo con los usuarios del sistema (empleados y jefes) pues son estos los que tienen una visión más clara y completa de las peculiaridades de su trabajo, sobre todo en los aspectos relacionados con el área estructural.

Con objeto de obtener información lo más completa posible será necesario incorporar a personas representativas de las diferentes áreas de la Institución; y para la investigación de las características del aspecto humano de la Institución si no se cuenta con estudios de cultura y clima organizacional será necesario realizarlos.

La estructura organizacional permitirá conocer la forma en que son organizadas las unidades, por ejemplo si la estructura obedece a funciones, clientes, procesos, distribución geográfica, etc. así como los niveles jerárquicos y las líneas de autoridad. La estructura organizacional apoyada en un manual de organización permitirá obtener un panorama general del número de evaluadores y el tipo de trabajo que desarrolla en la institución.

La definición del trabajo debiera estar apoyada teóricamente en descripciones de puestos que serán un insumo fundamental para clarificar las competencias que cada puesto de trabajo tiene de tal manera que exista homogeneidad en trabajos similares y una distribución adecuada del trabajo, si no se contara con estas será necesario desarrollartas por lo menos respecto a las funciones de cada puesto.

Los procesos de trabajo.- si bien en la estructura organizacional se pueden observar de alguna manera como han sido distribuidos los principales procesos dentro de la Institución, será necesario conocer más específicamente en qué consiste cada uno, quienes participan en ellos cuánto duran, cuál es el tiempo que lleva completarlos, cuáles son los productos o servicios que se derivan de ello, etc. Esta información puede encontrarse en los manuales de procedimientos y si no fuera el caso habría que definir por lo menos los aspectos generales de estos.

Los sistemas de planeación del trabajo.- Una vez que se ha conocido qué es lo que se hace en la Institución habrá que profundizar en las maneras en las que a la gente se le asigna el trabajo, si existe un proceso formal de planeación y en qué consiste, si sólo da parámetros generales o es específico, si incluye a todos los puestos o es restringido, si es manejado y conocido por todos, si es útil, etc.

La cuantificación de los resultados del trabajo.- Sería difícil pensar en alguna Institución que no tuviera parámetro alguno para determinar sus logros, de hecho la mayoría de las Instituciones utilizan a la información financiera y algunos análisis derivados de esta como sus indicadores de gestión, pero sería muy difícil determinar las contribuciones de cada área y cada individuo; por lo tanto es preciso conocer cuáles son los parámetros de éxito que se utilizan para las diferentes áreas y cómo son determinados.

La distribución del personal en los diferentes lugares nos dará información para visualizar las implicaciones y complejidad del proceso de diseño, implantación y administración del sistema y de posibles mecanismos para hacerlo lo más ágil posible.

Las políticas de recursos humanos deben ser analizadas con objeto de determinar cuáles de ellas tendrían que cambiar, ajustarse o incorporarse a la luz del nuevo sistema.

La cultura y clima organizacional son uno de los aspectos más importantes que pueden hacer a un sistema fracasar, esto es porque a veces en nuestras propuestas metodológicas damos por hecho que las cosas son de determinada forma, cuando en realidad no es así. Tratándose de la cultura y el clima hay dos aspectos que resultan fundamentales para el logro de los objetivos: los valores y el nivel de madurez de la Institución.

Por ejemplo, si la Institución no cuenta con valores sólidos de honestidad, sería muy riesgoso pensar en un sistema que tenga repercusiones en los aspectos económicos, por lo menos en un principio, lo mismo que si no se cuenta con un clima de apertura y aceptación de la crítica constructiva, pues el sistema puede generar conflictos interpersonales que a la larga pueden ser más perjudiciales para la Institución. Por lo tanto se sugiere que si estas condiciones no se cumplen antes de iniciar con la evaluación, es conveniente trabajar sobre estos aspectos antes que nada.

El estilo de administración es otro aspecto que si bien no es limitativo, puede hacer que no se alcancen los resultados ideales, pues los esquemas de evaluación en una Institución madura se sustentan en estilos participativos y democráticos; sin embargo, puede iniciarse con la evaluación bajo un esquema un tanto autocrático y poco a poco hacerlo más flexible acompañado de un programa formativo en liderazgo.

Antes de continuar con la selección del método de evaluación será necesario estudiar las dos opciones que en este trabajo se proponen en sus diferentes etapas y que van desde el diseño hasta la obtención de informes.

MÉTODO DE EVALUACIÓN BASADO EN CONDUCTAS

Descripción

El método que se sugiere para evaluar las conductas del trabajo será el denominado "Behavioral Observation Scales" (BOS) o Escalas de Observación del Comportamiento, este método se basa en el método de incidentes críticos porque las conductas que se evalúan surgen de los incidentes de éxito o fracaso en el trabajo cotidiano que los jefes observan de su personal, pero se manejan de una manera más sistemática a través de una escala a efecto de comparar y cuantificar sus resultados.

En este caso el evaluador califica sobre una serie de ítems relacionados con diversas conductas exitosas o de bajo desempeño agrupadas en diferentes dimensiones, la frecuencia con la que se presentaron en un periodo determinado utilizando una escala de cinco medidas de frecuencia como son: siempre, generalmente, algunas veces, rara vez o nunca. Tanto los ítems como las medidas de frecuencia tienen un peso específico según la importancia que para el cargo reviste, por lo que al finalizar la evaluación se suman los puntos obtenidos y se obtiene una calificación final.

Justificación

En este apartado se debe explicar con todo detalle el porqué se sugiere como apropiado este método de evaluación, en principio es conveniente recordar que según los fundamentos teóricos que existen en la materia se ha concluido que no existe un método ideal para la evaluación del desempeño, también se ha mencionado que cualquiera de los métodos elegidos tiene sus ventajas y desventajas además que su elección depende en mucho de los objetivos que se pretenda alcanzar; sin embargo, lo que aquí se defiende es el hecho de que muchas de las desventajas o debilidades de los métodos son originadas por un incorrecto manejo tanto del propio método como del sistema en su conjunto.

A continuación se presentan algunas de sus ventajas más significativas:

Con relación a los métodos de evaluación de resultados

El trabajo de las personas no puede restringirse únicamente a resultados, pues hay veces en que pueden alcanzarse usando métodos no muy ortodoxos, que pueden ir en contra de los valores de la Institución y que pueden a su vez generar problemas mayores en un futuro, por lo tanto es necesario conocer de que manera se alcanzaron esas metas.

Para efectos de mejoramiento y retroalimentación es mucho más fácil detectar en qué área se encuentran los problemas de desempeño que si se dice en términos generales quien tuvo un buen o mal desempeño o si se alcanzaron o no los resultados esperados, hay que recordar que cualquier resultado que se espere en la Institución es el producto de la interacción de insumos materiales, financieros, tiempo y personas, las que a su vez para interactuar requieren de conocimientos, habilidades y actitudes, por lo tanto para el mejoramiento de los resultados hay que abundar en el análisis y mejoramiento de estos aspectos y para lo cual la evaluación de conductas nos es muy útil.

Con relación a los métodos de evaluación de las personas

El método evalúa conductas y no características, resultado de los estudios en esta materia se han detectado un gran número de problemas derivados de la falta de comprensión de los términos utilizados en las evaluaciones tradicionales, ejemplo: calidad de trabajo, liderazgo, facilidad de comunicación, etc. y a pesar de que se han hecho esfuerzos por tratar de definirlos no ha sido suficiente, por lo que el hablar de conductas específicas relacionadas a un determinado puesto lo hace más familiar y de mayor comprensión para el evaluado.

Las conductas son determinadas para cada puesto o puestos tipo, por lo que las conductas son más apegadas a la realidad del trabajo y no a aspectos generales que a veces es difícil apreciar.

Las conductas son obtenidas a través de las aportaciones de los propios jefes, es decir, no se establecen de manera unilateral y arbitraria.

El hecho de que haya una alta participación de los jefes en el diseño de los instrumentos genera un mayor compromiso en su instrumentación.

El hecho de utilizar medidas de frecuencia para evaluar las conductas lo hace más flexible, ya que los comportamientos no necesariamente son iguales en el transcurso del tiempo.

Desventajas :

El método y en sí todo el sistema se basa en una filosofía de participación, confianza y crecimiento, por lo que en caso que no sea esta la forma en la que se trabaja se requiere un arduo trabajo previo en materia de modificación de valores para evitar que las evaluaciones sean manipuladas por parte de los evaluadores de manera consciente pues no hay manera de comprobar sus resultados y si bien el método cuenta con algunos mecanismos de verificación, lo importante es trabajar sobre las causas que llevan a manipular a la gente la información y no a atrapar a los que lo hacen.

Se requiere invertir bastante tiempo en su desarrollo pues hay que involucrar a mucha gente y hay que determinar incidentes para cada puesto o puesto tipo.

Los incidentes que se determinan pueden no ser lo suficientemente representativos del comportamiento exitoso de un puesto.

La utilización de escalas de calificación de frecuencia fomenta la inexactitud de las apreciaciones pues no son cuantificadas matemáticamente, sino en función del criterio del evaluador exceptuando las de siempre o nunca, en donde es fácil distinguir si se tuvo o no el comportamiento.

Evaluadores

En el método propuesto la evaluación debe realizarse por aquellas personas que hayan tenido un constante contacto con el evaluado para poder hacer una evaluación con bases y no suposiciones, es importante resaltar los fundamentos teóricos que nos dicen que las calificaciones tendrán mayor confiabilidad entre más sean los que participan en estas; sin embargo, la selección de los evaluadores estará mucho en función del nivel de madurez de la gente y la cultura dentro de la Institución, por lo que proponemos un esquema evolutivo que va del nivel más bajo de confianza al mayor:

Tipo de Instituciones	Evaluadores
Inmadura con valores de poca confianza, honestidad y participación entre sus miembros.	Jefe inmediato Compañeros de trabajo Superior del evaluador
Con una madurez mediana en donde a veces hay controversia en valores o bien que está en franco desarrollo de estos aspectos.	Jefe inmediato Compañeros de trabajo
Con una cultura y valores bien cimentados y adoptados por todos sus integrantes	Jefe inmediato y en su caso subordinados

Si bien en todos los casos además del jefe participan otros evaluadores no hay que negar la importancia relativa que esta debe tener con relación a los otros, pues a fin de cuentas estos son los que deben saber más sobre su personal y por ello se sugiere que esta evaluación contribuya en al menos el 50% de los resultados globales.

El caso de la evaluación por clientes no está descartada sobre todo para aquellas puestos que tengan mucho contacto con estos y que sus resultados estén basados en esta interacción.

Ciclo de evaluación

Para este método se propone un periodo mínimo de seis meses y máximo un año.

Si el método se emplea en forma única y por consecuencia se incorporan aspectos relacionados con los resultados del trabajo, será necesario ajustarlo al tiempo que llevan los procesos que desarrolla el puesto para obtener los resultados esperados y con ello tener los elementos para evaluar con las bases suficientes; por ejemplo, si se estableciera el ciclo de seis meses arbitrariamente, el puesto de vendedor habrá contado con el tiempo suficiente para alcanzar metas mensuales o semestrales puesto que la concreción de una venta puede realizarse en un día, una semana o inclusive un mes pero difícilmente va mas allá de seis meses, en cambio en puestos como los diseñadores de sistemas habrá proyectos que puedan llevar menos de seis meses, pero otros que sean de mayor duración y que por sus características sería muy difícil evaluar en forma parcial. Una opción para estos casos es evaluar los aspectos no relacionados con los resultados (conocimientos, habilidades y actitudes) semestralmente y el resto de los ítems en forma variable en función de cada puesto pero mínimo una vez al año.

Procedimiento de diseño e implantación

Actividad: Planeación de las actividades
Responsable: Recursos humanos

Como en cualquier labor administrativa es necesario elaborar un plan de trabajo en donde se detallen perfectamente las actividades que implicará el diseño e implantación del método de evaluación, los responsables y participantes en cada etapa, el tiempo necesario para desarrollarlo, ya sea a través de una gráfica de Gantt o una ruta crítica y los recursos materiales y financieros necesarios.

A continuación se citan las grandes fases que implicarían este programa, aunque el detalle dependerá de las características específicas de cada Institución como son: el número de puestos a evaluar la distribución geográfica, el número de supervisores, etc.

Actividad: Conformación de grupos de trabajo
Responsable: Recursos humanos y directivos de la Institución

Como se mencionó anteriormente los supervisores son las personas indicadas para aportar mayores elementos para este método; en este caso, en función de los puestos a evaluar ya sean todos o puestos tipo, se elegirán cuando menos a aquellos supervisores que tengan un mayor conocimiento de las tareas que deben desarrollar sus subordinados, cabe aclarar que entre mayor participación mejor será la calidad y riqueza de los insumos.

Se propone que el desarrollo de los insumos se realice en talleres de trabajo con el objeto de garantizar el avance de las tareas en forma controlada y la participación de las personas requeridas sin excusa ni pretexto, por su puesto que en el caso de Instituciones en donde haya una distribución en diferentes ciudades, quizá puedan conformarse grupos locales o en su defecto puede recopilarse la información a través de cuestionarios, pero no sin antes haber un proceso de sensibilización e información sobre el objetivo de la tarea a desarrollar, su importancia y en sí el conocimiento de todo el proyecto que se tenga sobre el sistema de evaluación.

Actividad: Revisión de descripciones de puestos
Responsable: Grupos de trabajo y Recursos humanos

Las descripciones de puestos son un insumo fundamental pues permitirá que todos los participantes en el diseño de la evaluación cuenten con una visión uniforme de las funciones y responsabilidades de cada puesto, en caso de contar con descripciones previamente diseñadas será necesario hacer un proceso de validación por los propios supervisores y si no fuera el caso será necesario desarrollarlas.

Actividad: Determinación de incidentes críticos
Responsable: Grupos de trabajo y si es posible algunos operativos

A cada supervisor se le solicitará describa aquellas situaciones que han demostrado ser clave en el desempeño eficiente o el ineficiente del puesto en cuestión, es importante

precisar que no deben incluirse actividades rutinarias.

Los incidentes pueden redactarse en términos de relatos o anécdotas, ejemplo de un incidente negativo para el puesto de vendedor:

Un cliente habitual se quejó sobre un lote de cintas y decidió probar otra de la competencia. La queja estaba justificada y se recomendó la sustitución del lote. El vendedor le habló al cliente de esa sustitución y le aseguró que se enviaría en el pedido siguiente; sin embargo no se puso en contacto con el distribuidor, quien volvió a enviar el lote antiguo cuando el cliente presentó su nuevo pedido. Como resultado de ello el cliente consideró que el vendedor no era digno de su confianza y retiró sus pedidos.

Actividad: Depuración de incidentes
Responsable: Recursos humanos

Una vez recopilados los incidentes aportados por los supervisores será necesario efectuar un proceso de revisión de los mismos con objeto de identificar aquellos que son similares y redactar todos en forma resumida y general, pero respetando la terminología empleada por los propios supervisores, esto es para que les sea igualmente familiar al momento de evaluar.

Actividad: Asignación y definición de dimensiones a evaluar
Responsable: Recursos humanos

Se agruparán los incidentes que estén relacionados, es decir que hablen de un aspecto más general como una especie de categorías o dimensiones, para tal efecto anexamos una lista de posibles dimensiones aunque de ninguna manera es limitativa (anexo IV - 1). De igual manera se deberán definir las dimensiones seleccionadas para homogeneizar el concepto entre todos los evaluadores, es conveniente que máximo se clasifiquen en diez dimensiones.

Actividad: Validación de la redacción y las dimensiones
Responsable: Grupo de trabajo

En este caso se trabajará con un sólo grupo de trabajo en donde haya representatividad de cuando menos un supervisor de cada puesto y su labor consistirá en validar la redacción de los incidentes y las dimensiones, de tal manera que sea comprensible y de manejo común para cada área. De igual manera se les proporcionará la lista de los incidentes en forma desordenada y tendrán que asignarlos a cualquiera de las dimensiones con base en las definiciones establecidas, aquellos incidentes que no cuenten con cuando menos un 75 % de coincidencia en su asignación serán descartados.

Actividad: Ponderación de incidentes
Responsable: Grupo de trabajo

Al mismo grupo de expertos se le solicitará califique cada incidente en una escala de 1 a 7 ó -1 a -7 en función de qué tan positivo o negativo es el comportamiento para los resultados del trabajo.

Los resultados serán promediados y posteriormente se determinará la desviación estándar para cada ítem, aquellos que cuenten con una desviación de más de 1.5 serán descartados debido a que los evaluadores no coinciden en su importancia relativa.

Actividad: Construcción del cuestionario
Responsable: Recursos humanos

Se recomienda que el número total de ítems se encuentre alrededor de los 50 por lo que en función de las dimensiones determinadas se elegirá si serán 5, 6 o más reactivos por cada dimensión en este caso no importa si los ítems son positivos o negativos, pues ambos tienen repercusiones positivas y negativas en el momento de calificarse, esto es para facilitar la labor a los supervisores pues probablemente al momento de recordar los incidentes no necesariamente serán en igual número en cuanto a positivos y negativos.

En caso de que hubiese muchos ítems de donde escoger sugerimos se incluyan de manera equilibrada, es decir, de todo tipo de valor, de igual manera se sugiere que para posteriores periodos de evaluación se incorporen otros ítems no utilizados en el primer cuestionario y así se vayan rotando.

Por su puesto el cuestionario de evaluación deberá contar con los elementos de identificación del evaluado, sus instrucciones respectivas y la firma del evaluador (es) según sea el caso. (anexo IV - 2)

Actividad: Prueba piloto
Responsable: Recursos humanos

Si bien se llevaron a cabo algunas acciones para garantizar la validez de los ítems y la asignación a las dimensiones correctas será conveniente realizar un proceso piloto.

La determinación del área que apoyará el proceso dependerá del tamaño de la Institución, es decir, en Instituciones grandes podremos escoger alguna área en donde se ubique un número considerable de personal para que la muestra sea representativa o bien en el caso de Instituciones pequeñas, se tendrá que utilizar más de un área o inclusive a toda la Institución. Por su puesto los resultados que de esta prueba se desprendan no deberán tener repercusiones de ningún tipo hacia el personal.

La prueba piloto tendrá como propósito analizar la confiabilidad del cuestionario empleado para la evaluación y se basará en el análisis estadístico de los resultados desprendidos.

En virtud de la amplitud del tema no se detallará el procedimiento para el análisis estadístico, pero si es conveniente precisar que el trabajo consistirá en el análisis del comportamiento de los diferentes factores o dimensiones para cada puesto determinando su distribución de frecuencias para detectar aquellas en las que no haya una cercanía a lo que es la distribución normal y que serán sujeto de análisis y revisión. En algunos casos puede estar plenamente justificado el comportamiento anormal por situaciones especiales en las que hubieran estado algunos evaluados y si no fuera el caso entonces es probable que existan deficiencias en los ítems que evalúan el factor respectivo.

ANEXO IV MODELO PROPUESTO PARA EL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE CONDUCTAS

Actividad: Capacitación
Responsable: Recursos humanos

Una vez listo nuestro cuestionario se puede pasar a la fase de capacitación y en este caso se parte del hecho de haberse realizado un proceso de difusión previo en donde se dieron a conocer los aspectos relativos a los objetivos, valores, participantes y quizá una explicación general de los métodos de evaluación a emplear en el sistema; por lo tanto la capacitación en este caso se enfocará a revisar con más detalle el método de evaluación de conductas.

La capacitación deberá ser diseñada formalmente y no de manera improvisada por lo tanto será necesario llevar a cabo entre otras cosas:

- a) Planeación didáctica del evento de capacitación, que comprende:
 - Diseño del objetivo general y específicos
 - Contenido temático (anexo IV - 3 propuesta de contenido)
 - Técnicas didácticas
 - Medios didácticos
 - Actividades del instructor y los participantes
 - Tiempos asignados a cada tema
 - Evaluaciones
- b) Elaboración de materiales de apoyo que incluyen tanto el material que utilizará el instructor como el que se entregará a los participantes
- c) Programación de los eventos de capacitación.- En virtud de que el programa será general será conveniente conformar grupos de diferentes áreas a fin de no afectar las labores.
- d) Selección de instructores.- este aspecto dependerá del número de personas a capacitar y pueden ser tanto instructores internos como externos. Es importante precisar el hecho de que el proceso de capacitación es de suma importancia en los buenos resultados del sistema en general, por lo tanto la selección de los instructores tiene una gran repercusión pues de ellos depende en mucho la calidad del aprendizaje, quizá el aspecto más difícil de manejar en la capacitación sea lo relativo al proceso de retroalimentación, por lo tanto para este efecto se sugiere la contratación de instructores externos expertos en la materia.

Además es conveniente recalcar que será necesario llevar tanta capacitación como se requiera, es decir, que si algunos supervisores o gerentes no hubiesen asimilado completamente el modelo habrá de trabajarse más con estos a pesar de que hubiese presiones por iniciar con la implantación del método. Hay que recordar que más vale una buena acción preventiva oportuna que 20 correctivas después.

Actividad: Aplicación de cuestionarios
Responsable: Evaluadores

Esta es en sí la actividad que sustenta la evaluación en donde cada supervisor o las personas que hubiesen sido designadas evaluarán el desempeño del personal a su cargo.

Como se mencionó anteriormente la evaluación consiste en decidir si el empleado incurrió en alguna de las situaciones descritas y con qué frecuencia se dio en el periodo, por lo tanto esta acción nos lleva a un momento serio de reflexión y memoria en donde de manera resumida se debe determinar cómo se dieron las conductas relacionadas con el trabajo en el periodo; sin embargo, esto no significa que la evaluación sea un tema del que vamos a hablar cada seis meses y después olvidarnos de él, por el contrario la evaluación en su esquema formal puede ser visto así, pero la función de evaluación por su naturaleza es una constante de la labor e interacción cotidiana entre jefe y subordinado, no es factible imaginar una relación en la que el jefe no de su apreciación sobre cómo se están haciendo las cosas, por lo tanto la evaluación sí es una práctica común aunque no se haga de una manera sistemática, entonces para poder llevar a cabo el proceso formal y debido que a veces la memoria no es muy confiable es recomendable que el supervisor incorpore dentro de su labor cotidiana de supervisión e interacción con sus subordinados el registro de aquellos aspectos que su personal no hubiese realizado como debiera, con esto no se quiere decir que únicamente se deba poner atención a los aspectos malos o que se va a generar una lista negra que puede ser usada en su contra, simplemente se hace para facilitar el trabajo a los evaluadores pues si tuviesen que registrar tanto lo bueno como lo malo no tendrían tiempo para hacer su trabajo y quizá los aspectos negativos sean los más delicados a tratar en el proceso de retroalimentación, consecuentemente si el jefe no se acuerda de cuales fueron las situaciones específicas que lo llevaron a calificar en forma negativa sobre un aspecto será muy difícil llevar a cabo un proceso de retroalimentación satisfactorio.

Como se puede observar la actividad de la evaluación es un trabajo que requiere la concentración y tiempo suficiente por lo que deben evitarse las interrupciones.

Mientras se realiza esta actividad el área de recursos humanos puede monitorear con los diferentes evaluadores su avance con objeto de detectar posibles dudas que surgieran en el momento.

Actividad: Calificación de cuestionarios
Responsable: Recursos humanos

Una vez recopilados los cuestionarios llenos será necesario procesarlos para lo cual se puede optar por el uso de un sistema de cómputo diseñado para el efecto o apoyarnos con una hoja de cálculo según se haya decidido.

El procedimiento de calificación será el siguiente:

1. Se enlistarán los ítems de cada dimensión con su respectivo peso.
2. Se construirá la tabla de valores según la respuesta (Nunca, rara vez, algunas veces, frecuentemente y siempre) en donde la calificación de algunas veces corresponderá el valor cero y al de siempre o nunca según sea el sentido del ítem tendrá el valor del peso en positivo o en negativo y finalmente rara vez o frecuentemente tendrán como valor la mitad de los anteriores negativo o positivo según corresponda.

3. Con base en las calificaciones otorgadas por el evaluador se asignarán los puntos que le correspondan de acuerdo a la tabla.
4. Se sumarán los puntos obtenidos.
5. Se aplicará la siguiente fórmula y se obtendrá la calificación final.

$$\text{Calificación global} = ((A + p) / P) * 100$$

En donde:

A= Máximo de puntos positivos por alcanzar

p= Total de puntos obtenidos por el evaluado (positivos o negativos)

P= Número de puntos que comprende la escala total en forma absoluta (positivos y negativos), o bien, A * 2

En el anexo IV - 4 se encontrará un ejemplo.

Actividad: Elaboración de informes
Responsable: Recursos humanos

Antes de detallar los contenidos de los posibles informes a generar es indispensable precisar quienes serán los usuarios de la información y cuál será su utilidad, es decir, para qué les servirá y así evitar caer en el error de la "informatitis" que no sirve más que para gastar recursos. Los principales usuarios serán:

- El evaluador y evaluado en su caso
- Los gerentes
- La alta dirección
- El área de recursos humanos

Por otro lado, es quizá en esta actividad en la que deba fundamentarse la decisión sobre la necesidad de automatizar pues en la medida que necesitemos más información más compleja se vuelve su obtención.

Ahora bien, se puede clasificar la información en tres tipos:

Operativa.- La necesaria para completar el proceso de evaluación.

En este caso será necesario la elaboración de un reporte para cada evaluador en donde se enlisten las personas evaluadas y sus resultados obtenidos por factor de desempeño. Este reporte será un insumo básico para el proceso de retroalimentación.

En función de la política que la Institución establezca con relación a la apertura de los resultados podrá también generarse un reporte individual de resultados para entregarse al empleado, aunque es recomendable que esto se haga siempre y cuando exista un nivel homogéneo y alto de madurez en la Institución.

De evaluación.- Aquí podemos hablar también de dos tipos de evaluación la interna y la externa.

La primera tiene el propósito de analizar el comportamiento de las diferentes variables para detectar inconsistencias en el propio esquema de evaluación. En este caso el usuario principal será la propia área de recursos humanos, pues es ésta la responsable del correcto funcionamiento del sistema y por tanto entre más sean los mecanismos de seguridad habrá una mayor garantía de los resultados.

Los reportes que se pueden generar para este efecto son diversos y dependiendo del aspecto que se quiera analizar se pueden hacer diversas combinaciones de variables. Recordemos que las diferentes variables que integran la base de datos son:

- Ítems
- Dimensiones
- Evaluadores
- Evaluados
- Areas
- Periodos de tiempo

Por ejemplo, si se quiere analizar la tendencia de comportamiento de calificaciones que dan los diferentes evaluadores en el tiempo, se tendría que generar un reporte de cada evaluador y las calificaciones otorgadas comparativamente periodo por periodo.

Como se mencionó en un principio el objetivo de este tipo de reportes es de retroalimentación al propio sistema con objeto de hacer las correcciones pertinentes en caso de inconsistencias, por lo tanto, se vuelve de suma importancia en caso de que el sistema este ligado a las decisiones sobre repercusiones económicas del personal.

En el caso de la evaluación externa se refiere a la información que será utilizada por el resto de las áreas de la institución (a nivel directivo) y que les servirá de base para tomar acciones correctivas y preventivas sobre el manejo de sus recursos humanos. Por su puesto el hecho de que los responsables directos del manejo de los recursos humanos sean los diferentes gerentes y ejecutivos no limita la participación que el área de recursos humanos debe tener pues en este caso es esta última la encargada de detectar los focos rojos y conjuntamente con los responsables directos trabajar sobre su solución. Es pertinente recordar que uno de los objetivos principales de la evaluación es buscar el mejoramiento continuo y si bien este se establece a niveles micro dentro del proceso de retroalimentación individual, es también necesario efectuar análisis por áreas y en el ámbito institucional para detectar problemas de mayor envergadura y tomar las medidas necesarias.

De Insumo a otros subsistemas de recursos humanos

En el capítulo II se habló de las relaciones que tenía la evaluación del desempeño con otras funciones de recursos humanos y es en esta fase del proceso donde podemos hacer tangibles dichas relaciones.

CAPÍTULO NÚMERO 10 PROPUESTA PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En el caso de la selección de personal se había dicho que los resultados de la evaluación pueden servirnos para hacer validaciones de nuestro proceso de selección, por lo que en este caso los reportes individuales con el detalle de los diferentes factores serán los de utilidad para el efecto.

Reportes discriminatorios en donde se filtre al personal con los mejores resultados a nivel general o en aquellos factores que se consideren determinantes para la ejecución en puestos de mayor responsabilidad nos serán de utilidad para el establecimiento de planes de desarrollo.

Los reportes comparativos por áreas de los resultados globales serán el insumo principal para las decisiones relativas a aumentos salariales o alguna otra clase de incentivos.

En tanto que el reporte histórico por factores detallado nos será más útil para el caso de cubrir vacantes internas.

Un reporte concentrado por factores donde se hubiesen presentado las calificaciones más bajas nos daría pautas para el desarrollo de programas de capacitación.

El reporte de resultados de evaluación a un determinado grupo de personas que hubiesen recibido programas de capacitación es de utilidad para la validación de la efectividad de nuestro proceso.

Actividad: Retroalimentación
Responsable: Evaluadores

El proceso de retroalimentación puede ser considerado como el corazón de la evaluación del desempeño, pues es en esta fase en donde se pueden potencializar los principales beneficios de la evaluación; sin embargo, es un proceso complejo que además de implicar una serie de actividades se fundamenta en un correcto proceso de comunicación con el subordinado, el cual tratándose del mensaje que se está proporcionando puede ser no muy fácil de manejar pues es común esperar reacciones no muy favorables de parte del evaluado. Si se consideran los fundamentos teóricos se comentó el hecho de que generalmente al hacer autoevaluaciones existe cierta tendencia a la sobrevaloración, es por eso que en este caso aún cuando no haya habido una autoevaluación formal, esta se hace en el momento en que se le da la retroalimentación y generalmente el evaluado tiende a sentir injustas las apreciaciones de su jefe y en ello reviste la importancia del supervisor por estar preparado para afrontar estas situaciones y alcanzar los objetivos que cualquier reunión de retroalimentación persigue: la mejora continua.

Una sesión semestral o anual de revisión del desempeño adecuada es aquella en donde se resumirán los procesos informales de evaluación y retroalimentación que se han realizado a lo largo del periodo, por tanto no debe ser una sorpresa para el evaluado.

Para abordar este tema se enlistaran las principales actividades que conlleva la retroalimentación y dentro de cada una se incluirán algunas de las sugerencias más importantes para desarrollarlas lo mejor posible.

Antes de la reunión

Calendarizar las reuniones.- aunque parezca obvio muchos jefes no toman la evaluación con la seriedad que tiene y si la llevan a cabo lo hacen cuando les sobra un poco de tiempo, recordemos el hecho de que la evaluación debe ser vista como una herramienta para los propios jefes y no como una labor impuesta.

Como se mencionó anteriormente la retroalimentación es un proceso que lleva su tiempo y por consecuencia hay que precisar con anticipación e informar al evaluado cuando se llevará a cabo de tal manera que prevean el ajuste a sus actividades y se eviten las interrupciones.

Asegurar el lugar donde se llevarán a cabo.- En este caso se sugiere que las reuniones se lleven a cabo en terreno neutral, para lo cual podría utilizarse una sala de juntas, un aula u otro lugar en donde se cuente con la privacidad necesaria, máxime si el lugar en donde se encuentra el evaluador no cumple con este requisito. Por supuesto que si no se cuenta con espacios suficientes podrá llevarse en la propia oficina del jefe o en donde pueda mantenerse la privacidad citada.

Además el evaluador se encargará de hacer los arreglos para evitar las interrupciones mientras se está en la reunión.

Recolección y revisión de datos.- El evaluador deberá allegarse de toda la información relacionada con el evaluado como son: descripción del puesto, resultados de evaluaciones pasadas, registros de las conductas no adecuadas que se desarrollaron en el periodo, reporte de resultados del periodo y formato de evaluación lleno. Una vez recopilada la información deberá revisarla relacionarla y determinar para qué será utilizada y en qué momento.

Elaboración de guía de discusión.- Con objeto de evitar la improvisación y el no alcanzar los objetivos que se pretende será necesario hacer una especie de orden del día o guía que apoye al evaluador a dar orientación a la reunión sin que esto se vea de una manera impositiva sino simplemente es para darle un orden, esta deberá contener:

- Introducción
- Presentación de resultados
- Opiniones del evaluado (respuesta)
- Resumen de las opiniones del evaluado
- Exposición de motivos sobre áreas de discrepancia
- Determinación de problemas
- Análisis de causas
- Determinación de alternativas de solución y planes para llevarlas a cabo
- Elaboración de plan de desarrollo
- Cierre

Durante la reunión

Creación del clima apropiado.- Se puede decir que un clima adecuado es aquel en el que se respira un aire de relajación, de alguna manera informal y sobre todo de respeto y confianza.

Si bien es claro que existen jerarquías y poderes hay que procurar se sientan lo menos posible, por ejemplo desde la forma de sentarnos es recomendable hacerlo en una mesa en donde ambos se encuentren en las mismas condiciones. El tono a emplear debe ser cordial y mostrar que en realidad existe un interés por la persona.

Al inicio de la sesión es recomendable un saludo cortés, un agradecimiento por su asistencia, así como una algunos minutos de plática no laboral que reduzcan la tensión. Por su puesto debe haber congruencia con la forma en que usualmente el jefe trata a su subordinado pues si este nota un cambio brusco le puede significar un tono hipócrita.

Introducción.- En este punto se indicará la importancia que la reunión tiene para los dos y se indica de manera resumida cuál puede ser la dinámica que llevarán en la reunión.

Presentación de resultados.- Aquí el evaluador le dirá al evaluado que primero él presentará sus resultados y después el evaluado podrá hacer las preguntas o aclaraciones que juzgue convenientes, iniciará comentando en términos generales el significado de cada factor o dimensión y dará su resultado en términos cuantitativos y finalizará con la calificación global, por supuesto no deberá mostrar al evaluado el cuestionario de evaluación.

Opiniones del evaluado (respuesta).- El evaluador preguntará entonces primeramente una respuesta global sobre sus resultados y después sobre los puntos específicos.

El objetivo de esta actividad es que el evaluado proporcione sus puntos de vista apoyados en la mayor cantidad de información sobre aquellos factores en los que existe discrepancia de apreciación.

En esta etapa se sugiere lo siguiente:

- Tomar notas mientras el evaluado expone sus argumentos ya que de alguna manera esos son los que debemos contrarrestar con los nuestros.
- No interrumpir haciendo aclaraciones o debatiendo sus percepciones.
- Mostrar interés sobre lo que el evaluado dice y evitar la utilización de lenguaje no verbal (expresiones faciales, muecas, etc.) que denoten discordancia de opiniones.

Resumen de las opiniones del evaluado.- Cuando el evaluado termine de dar sus opiniones es conveniente hacer un resumen de lo expuesto para asegurar la comprensión del mensaje y precisar las áreas de concordancia y las de discrepancia.

Exposición de motivos sobre las áreas de discrepancia y discusión.- El objetivo de este punto es que el evaluador exponga sus argumentos para haber llegado a las conclusiones a las que llegó y convengan un acuerdo dado que sus argumentos son válidos.

Este punto es de crucial importancia y es aquí en donde los evaluadores que no hicieron un proceso correcto y concienzudo de evaluación y sólo califican por cumplir no pueden sostener su posición pues carecen de argumentos, es por esto también que muchos jefes evitan las reuniones de retroalimentación o proporcionan los resultados sin

CAPÍTULO IV. MODELOS DE TRABAJO PARA EL DESARROLLO Y LA PROMOCIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Primeramente el evaluador dará sus argumentos para cada una de las áreas de discrepancia, mientras más específico y ejemplificativo se sea será más fácil obtener la aceptación del evaluado.

Se había comentado previamente la importancia de que la evaluación del desempeño fuera vista como un proceso continuo y no como una actividad a desarrollarse una o dos veces al año. Con la finalidad de que la gente trabaje en forma adecuada resultaría inoperante esperar hasta que se dé la evaluación formal establecida por la Institución para decirle al personal que no está haciendo las cosas correctamente y que debe mejorar ciertos aspectos, esto forma parte de las labores supervisoras o directivas cotidianas, por lo tanto si los jefes trabajan de esta manera la evaluación sólo viene a ser un resumen de lo vivido en un periodo determinado y el contar con argumentos para la sesión de retroalimentación se reduce al llevar un registro de aquellas retroalimentaciones hechas previamente.

Por su puesto puede darse el caso de que el evaluador no acepte los argumentos; sin embargo, esto no significa que el evaluador tenga que cambiar su posición, lo que sí debe dejar bien claro es que su evaluación está basada en argumentos y que no fue consecuencia de una evaluación a la ligera o arbitraria.

Determinación de problemas.- Una vez expuestos los argumentos que cada parte es conveniente precisar con detalle y delimitar el problema de desempeño, dado que la evaluación está basada en conductas específicas habrá que determinar si es a ese nivel o en un ámbito mayor el problema, es conveniente evitar perderse en los detalles y además se sugiere identificar únicamente a los de mayor peso para el puesto.

Análisis de las causas.- En el capítulo dos se comentó en el tema relacionado con las variables que determinan el desempeño que hay dos tipos de causales: las variables intrínsecas y las extrínsecas. Las primeras hacen referencia a las habilidades y las motivaciones y las segundas son situaciones del medio ambiente que pueden provocar reacciones individuales éstas pueden estar dentro o fuera de la Institución.

A efecto de facilitar este proceso a continuación se muestra un cuadro donde se citan algunas de las causas más comunes del desempeño no efectivo.

POLÍTICAS PRÁCTICAS DE LA INSTITUCIÓN	PROBLEMAS PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Colocación ineffectiva en el puesto • Entrenamiento insuficiente para el puesto • Prácticas de empleo poco efectivas • Tolerancia en el cumplimiento de las políticas o estándares del puesto • Dirección de mano dura • Falta de atención a las necesidades o preocupaciones del empleado • Mala comunicación dentro de la Institución • Confusiones acerca de a quién reportar 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas conyugales • Preocupaciones financieras • Desórdenes emocionales (depresión, culpa, ansiedad, miedo, etc.) • Conflicto entre las exigencias del trabajo y las de la familia • Limitaciones físicas • Poca ética laboral • Otros problemas familiares • Falta de esfuerzo • Inmadurez

ASPECTOS DEL PUESTO	FACTORES EXTERNOS
<ul style="list-style-type: none"> • Requisitos del puesto poco claros o constantemente cambiantes • Aburrimiento en el trabajo • Falta de oportunidades de crecimiento o avance en el puesto • Conflicto entre la dirección y los empleados • Problemas con los compañeros de trabajo • Condiciones de trabajo poco seguras • Equipo o materiales no disponibles • Incapacidad para llevar a cabo el trabajo • Demasiada carga de trabajo • Falta de habilidades para el puesto 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajas en la industria o demasiada competencia • Limitaciones legales • Conflicto entre lineamientos éticos y exigencias del trabajo • Conflictos entre la dirección y el sindicato

La tabla pretende ser sólo un marco de referencia que no es limitativo y que puede ayudar al evaluador a explorar algunos aspectos, pero lo más importante es propiciar que el evaluado explique las razones por las que tuvo el desempeño citado en forma espontánea y no dirigida.

Determinación de alternativas de solución y planes para llevarlas a cabo.- Una vez identificadas las causas es preciso definir un plan para solucionarlas, en función de estas la responsabilidad de los planes debe recaer tanto en el evaluado como el evaluador para todos los casos excepto cuando se trate de problemas de tipo personal en donde el evaluador únicamente puede intervenir en el reconocimiento del sentimiento del evaluado, hay que precisar que nuestra labor no es fungir como psicólogos o doctor corazón.

El plan debe detallar las acciones requeridas por cada uno, los resultados esperados y las fechas compromiso, de tal manera que sea fácil dar seguimiento a su cumplimiento.

Elaboración de plan de desarrollo.- El plan de desarrollo como tal incluye tanto las acciones de mejora del desempeño pasado (punto anterior) como aquellos aspectos que pueden desarrollarse para ir más allá de los requerimientos del puesto, esto es pensando en posibilidades de crecimiento, siempre y cuando existan esas posibilidades. En este caso también se establecerán las metas, los responsables, los medios y las fechas compromiso.

Cierre.- En este caso es importante hacer un breve resumen del plan de desarrollo a manera de interrogación hacia el evaluado con la finalidad de obtener una confirmación o una posible aclaración por falta de entendimiento. Si el evaluador lo entiende correctamente, entonces se termina con una frase de agradecimiento.

Desde la etapa relativa a la exposición de motivos y discusión el proceso de comunicación se vuelve continuo y es de vital importancia para el logro de los objetivos que el evaluado participe lo más activamente posible; sin embargo, pueden presentarse algunos problemas que la obstruyan para lo cual se proporcionan las siguientes sugerencias:

- Usar comentarios intercalados entre preguntas para hacer la conversación más fluida y espontánea
- Utilizar pausas (silencios) a manera de obtener mayor información del evaluado
- Cuando el evaluado sea muy "hablantino", cambiar o regresar al tema amablemente usando comentarios
- Los comentarios que se sugieren son resúmenes o confirmación (repetición) de lo expresado
- Utilizar preguntas abiertas para fomentar la participación espontánea
- En algunos casos las preguntas de elección pueden ser útiles para ubicar o dirigir

De igual manera se deberá evitar:

- Hablar todo el tiempo
- Utilizar preguntas cerradas
- Elaborar juicios
- Ser agresivo en sus comentarios y en los términos empleados
- Ridiculizar a la persona

Otro de los aspectos comunes al momento de realizar la retroalimentación consiste en los mecanismos de defensa que el evaluado refleja y que pueden ser de dos tipos: la agresividad o la evasión.

En la agresividad algunos de los síntomas son:

- Levantar la voz
- Mantener la mirada fija
- Golpear la mesa o escritorio
- Maldecir a otros
- Señalar con el dedo

En la evasión:

- Mirar hacia otro lado
- Voltearse
- Hablar bajo
- Cambiar el tema
- Acordar rápidamente

Para el primer caso las sugerencias son las siguientes:

- Permitir que el evaluado exprese su enojo
- Repetir y resumir su posición
- Reconocer sus sentimientos
- Hacer una pausa que denote comprensión
- Pedir más información

Para el segundo caso la sugerencia es el uso de preguntas que denoten asombro y curiosidad por conocer sus opiniones y sentimientos, incluso utilizando preguntas con opciones, de tal manera que el evaluado tenga la ocasión de corregirlas y abrirse.

Actividad: Análisis de la necesidad de automatizar
Responsable: Recursos humanos y departamento de informática

Se ha citado esta actividad al final del proceso, no porque tenga que dejarse hasta este momento, sino con la finalidad de visualizar las implicaciones que el método tiene, de tal manera que con toda la información se posean elementos para tomar las decisiones adecuadas.

Quizá hoy en día pensar en el manejo de información sin la ayuda de la computadora es retrograda, pero también es cierto que las áreas de recursos humanos no han sabido aprovechar esta herramienta y se limitan a su uso para aspectos de nómina o control de personal.

En esta propuesta se considera muy importante contar con apoyo informático por mínimo que sea y por supuesto en la medida de las posibilidades de la Institución debe buscarse algo más completo y sofisticado siempre y cuando se justifique.

Si bien no se pretende hacer un análisis exhaustivo por lo menos se presentan las consideraciones más importantes que se deben tomar en cuenta para las decisiones sobre la automatización:

- El número de personal a evaluar
- Los recursos disponibles
- El equipo con que se cuenta
- Los objetivos de la evaluación
- Las decisiones que serán tomadas a partir de la evaluación
- La distribución geográfica del personal
- El manejo estadístico que será requerido, etc.

Como se mencionó se puede pensar desde lo más simple que sería apoyarse a través de una simple base de datos y hojas de cálculo o bien contar con un sistema hecho a la medida de las necesidades de la Institución y que soporte tanto el propio proceso de evaluación a través de la utilización de la propia computadora para la calificación individual además de los procesos estadísticos y de procesamiento requeridos.

METODO DE EVALUACION BASADO EN RESULTADOS

Descripción

El método de evaluación basado en resultados tiene como sustento la Administración por Objetivos (APO), la cual va más allá de la necesidad de evaluar al personal, sino que es una filosofía y un sistema de administración diseñado para facilitar las funciones administrativas. En función de esto es importante aclarar que el objetivo de este apartado no será cubrir en forma completa todo lo que implica la adopción de un sistema de esta naturaleza (eso sería tema de un estudio completo), sino que se revisará desde el punto de vista de la evaluación y el mejoramiento del desempeño.

El principio de la evaluación bajo este esquema lleva al concepto administrativo de control, que se mencionó en el apartado de fundamentos teóricos y consiste en la comparación de lo planeado contra lo realizado para detectar posibles desviaciones y que, a través de la retroalimentación, se establezcan las medidas correctivas o preventivas hacia futuros procesos. La evaluación del desempeño basada en resultados consiste en que cada unidad dentro de la Institución y cada persona establezca una serie de objetivos, planteados en términos de los resultados tangibles que se esperan de la persona que ocupa el cargo en un tiempo determinado y al final del mismo se comparen contra lo alcanzado y realice una evaluación en donde además de acordar sobre el avance logrado se determinen los problemas enfrentados y se analicen y determinen alternativas de solución. De igual manera la evaluación servirá para determinar planes de desarrollo para la persona evaluada.

Justificación

Los autores estudiosos en la materia coinciden en que la evaluación del desempeño basada en la administración por objetivos es hasta ahora el método de evaluación más objetivo y por consecuencia con mejores resultados; sin embargo no cubre al 100% las expectativas de un método ideal, pero como se mencionó al inicio de este trabajo lo importante es adaptar los métodos a las características de cada Institución y a través de un sistema de métodos combinados cubrir las carencias de estos.

Para seguir con el esquema planteado en el método pasado se describirán las principales ventajas y desventajas del método.

Ventajas

- Se basa en las realizaciones y no en las personas
- El evaluador funge más como guía o consejero en lugar de juez
- Evita la vaguedad de las responsabilidades en el trabajo
- Es transparente para el evaluado pues él se da cuenta de sus deficiencias y progresos
- Se evalúa en forma específica
- Obliga a la Institución a precisar sus objetivos, delimitar responsabilidades y resolver los problemas de la Institución
- Estimula la comunicación entre el jefe y subordinado

Desventajas

- Se incurre comúnmente en errores al momento de definir objetivos
- Precisa de información que a veces la Institución no posee
- Requiere para su dominio de más tiempo con relación a los otros métodos
- No evalúa aspectos que también forman parte del desempeño adecuado
- Requiere de un buen nivel de madurez e integridad de los miembros de la Institución para evitar manipulaciones o resistencia a la superación de los objetivos

Evaluadores

En este punto es necesario precisar cuál será la filosofía de gestión a utilizar por la institución, es decir, si se basará en un esquema autocrático o democrático, pues en función de este se delimitan los papeles del evaluador y el evaluado. Cabe aclarar que para el caso se propone como sustento de este sistema la administración participativa, por lo que en caso de que en la Institución donde quisiera establecerse no cuente con esta condición habrá que preguntarse si es momento del cambio y si esta herramienta les puede ser de utilidad.

Si bien puede manejarse la administración por objetivos con un esquema más rígido, lo ideal es pensar en uno participativo ya que los beneficios que este sistema tiene sólo podrán verse reflejados en un ambiente de esta naturaleza.

Por lo tanto una vez hecha esta aclaración y como se comentó en una de las ventajas, el método cambia la visión del evaluador de juez a la de un orientador o guía, por lo tanto la evaluación más que hacerla en forma unilateral resulta de un proceso de intercambio de opiniones basada en la autoevaluación y la apreciación del jefe sobre el cumplimiento de los objetivos sustentado en los hechos.

Ciclo de evaluación

El ciclo de evaluación para una apropiada evaluación por objetivos está directamente relacionada con las características y naturaleza del trabajo de cada persona, por ejemplo hay funciones como las de investigación, desarrollo o proyectos especiales que requieran de periodos de un año, en cambio otras áreas como producción y ventas pueden tener ciclos de tres meses.

La propuesta en este caso es tener ciclos flexibles, en donde como mínimo sean de un semestre y máximo de un año, es decir para algunos puede haber en un año dos periodos de evaluación en tanto que para otros solamente uno.

Procedimiento de diseño e implantación

Sensibilización

Esta etapa consistirá en además de informar al personal sobre el método de evaluación a emplear es necesario concientizarlo sobre el papel fundamental que va a desarrollar en este proceso. Si se tratase de una Institución que aplica una filosofía autocrática el proceso de sensibilización deberá ir complementado con aspectos relacionados con el cambio, pues pueden mostrarse escépticos, si no fuera el caso entonces se puede entrar de lleno a los valores que sustentan el método, la importancia del mismo, los beneficios que les proporcionará y el papel trascendental de todos en el proceso para lograr que funcione como está esperado y se alcancen los beneficios determinados. El proceso deberá ser de carácter general y será conveniente desarrollarlo por las altas autoridades de la Institución.

De igual manera puede ser acompañado con una campaña de difusión a través de medios, como son: carteles, folletos, trípticos, etc. que de manera periódica se distribuyan y mantengan el mensaje proporcionado en la plática.

Capacitación

Tomando como base los pasos requeridos para llevar a cabo un proceso formal de capacitación descritos en el método anterior se deberá hacer lo propio para este método, para lo cual también anexamos una propuesta de contenido temático del curso (anexo IV- 5); sin embargo, es necesario precisar la importancia relevante que debe darse a los aspectos relacionados con el diseño de objetivos y los planes de acción para lo cual debe contarse con el tiempo necesario para un verdadero dominio de estas actividades.

Establecimiento de objetivos

El desarrollo de los objetivos parte de un esquema de cascada en donde se inicia por el planteamiento de objetivos complejos y de mayor cobertura para los niveles superiores de la Institución y siguen un efecto de desdoblamiento hacia los siguientes niveles hasta llegar a los objetivos individuales, y viceversa, es decir, que los objetivos que se definan para cada persona son considerados como la contribución que esta hace para el éxito de la unidad superior.

El hecho de que el planteamiento venga de los niveles superiores a los inferiores no significa que sea una forma autocrática de proceder, lo que se busca es la congruencia en los fines que persigue la Institución, además debe quedar claro que la definición como tal de los objetivos individuales es donde se requiere la participación tanto del jefe como del subordinado, para lo cual se apoyan en los objetivos del primero.

Para llevar a cabo esta actividad el trabajo se ha dividido en etapas:

- a) **Formular metas de largo alcance y planes estratégicos.**- esta labor debe ser desarrollada por la alta gerencia de la Institución a través de un ejercicio de planeación estratégica que parta de análisis internos y del entorno.

Además es muy importante considerar tanto en este punto como en el resto de los relativos al establecimiento de objetivos las necesidades y expectativas de los clientes de tal manera que sean cubiertas e incluso superadas. Cabe resaltar que dichas expectativas deberán ser producto de investigaciones con los propios clientes y no de las apreciaciones que los ejecutivos tengan.

Las actividades que a continuación se describirán deberán desarrollarse desde los niveles directivos más altos de la Institución hasta llegar a la evaluación individual, siguiendo el efecto cascada, pues los objetivos de cada nivel serán insumo para el siguiente; además siempre se realizará en sesiones entre el jefe y el subordinado.

b) **Determinación de áreas de efectividad para cada cargo.** Las áreas de efectividad son los indicadores de resultados generales de un cargo que lo hacen ser eficiente, no deben ser confundidas con responsabilidades, funciones o insumos.

Para realizar esta actividad podemos apoyarnos en las descripciones de puesto si es que existieran y debemos preguntarnos para cada función cuál es la finalidad última por lo que debemos hacerla, por ejemplo, podemos tener como función el mantenimiento del equipo y cuya finalidad es que se encuentre disponible y en óptimas condiciones cuando se requiera, o sea, disponibilidad de equipo.

Ejemplo de áreas de efectividad para el área de producción:

<ul style="list-style-type: none"> • Calidad • Cantidad • Tiempo • Desechos 	<ul style="list-style-type: none"> • Rechazos • Inventario • Costos de mano de obra 	<ul style="list-style-type: none"> • Costos de material • Seguridad • Utilización de maquinaria
---	--	--

Como se pudo observar, se considera también dentro de las áreas de efectividad a la calidad, ya sea en el producto como en el caso de las áreas de producción o en el servicio como pudiera ser para las áreas de venta, atención a clientes o cualquier otra que mantenga relaciones con los clientes.

Las áreas de medida asociadas a la calidad pueden estar basadas en indicadores objetivos como son los tradicionalmente usados: rechazos, devoluciones, quejas, tiempo de atención, tiempo de entrega, etc. y los subjetivos que generalmente evalúan la apreciación que el cliente tuvo sobre la atención y el servicio recibido y se obtienen a través de encuestas de opinión que entre otras cosas incluyen preguntas con relación a:

- ◆ Capacidad de comprensión y explicación
- ◆ Información de grado de avance de servicios
- ◆ Disponibilidad cuando el cliente lo requiera
- ◆ Promptitud de respuesta
- ◆ Procedimientos de compra y entrega
- ◆ Fiabilidad
- ◆ Aprecio
- ◆ Respeto
- ◆ Servicio post - venta
- ◆ Atención a quejas, etc.

Para una mayor comprensión se anexa una lista de algunas de las áreas de efectividad más representativas en las Instituciones (anexo IV-6).

- c) **Determinación de áreas de medida.**- No basta con determinar en términos generales cuáles son los resultados finales de la actividad de un puesto si no clarificamos cómo vamos a traducirlo en términos cuantitativos, es preciso indicar que para cada área de efectividad puede haber una serie de áreas de medida.

Ejemplo de áreas de medida para ventas:

<ul style="list-style-type: none"> • Ventas unitarias por área • Ventas unitarias por territorio • Ventas unitarias por producto • Ventas unitarias por cliente • Ventas unitarias por nuevos clientes • Nuevos clientes, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas en unidades monetarias del producto a, b, o c • Ventas del nuevo producto "x" contra el producto "y" • Porcentaje de penetración en el mercado • Rentabilidad por producto
--	--

A efecto de realizar esta actividad existen una serie de indicadores de medida que nos pueden ser muy útiles como son:

La cantidad de:

Rechazos, quejas, producción, desechos, mermas, accidentes, etc.

Los porcentajes de:

Penetración en el mercado, ingreso disponible, utilización de inventario, utilización de maquinaria, etc.

Los costos de:

Unidades, rechazos, disposición de desperdicio, tiempo inactivo, inventario, etc.

Las proporciones de:

Utilidad como porcentaje de ventas, utilidad como porcentaje de capital, retorno sobre capital invertido, liquidez, etc.

El tiempo de:

Atención a clientes, inactivo de equipo, vacantes no llenas, entrega de pedidos, diseño de producto, etc.

Frecuencia de:

Renuncias, enfermedades, accidentes, descomposturas, etc.

En el anexo IV-7 se muestra una lista de posibles áreas de medida.

En este punto además resulta necesario hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Cuento con la información necesaria para medir mis áreas de efectividad?
- ¿Es confiable?

- ¿Con qué oportunidad la recibo o puedo acceder a ella?
¿Con qué frecuencia la requiero?

Es probable que no se cuente con todos los datos que se requieren para medir un área de efectividad o que hasta ahora no se haya manejado pero sí se pueda acceder fácilmente. Por lo tanto, será necesario en principio identificar cuáles de las unidades de medida determinadas están cubiertas y de las que no, seleccionar cuáles son las más representativas del área de efectividad para empezar a trabajar en la obtención de estas.

Mucho se ha cuestionado el costo que tiene hacer las mediciones; sin embargo, debemos preguntarnos si la función que estamos tratando de medir es lo suficientemente importante para invertir en su medición y así saber que tan bien o mal se está haciendo y si no lo fuera valdría la pena pensar en eliminarla.

- d) **Determinación objetivos para cada cargo.**- la determinación de los objetivos consiste en especificar para las diferentes áreas de efectividad cuáles serán los niveles a los que nos vamos a comprometer llegar en un determinado periodo.

Para facilitar este proceso presentamos diversas clasificaciones de objetivos que pueden desarrollarse para cada área de efectividad.

Objetivos que busquen la resolución de problemas:

- ◆ **Evidentes o manifiestos;** ejemplo, exceso de inventario.
- ◆ **Encubiertos;** ejemplo, ¿porqué no se ha mejorado la eficiencia si los trabajadores han trabajado más arduamente?
- ◆ **De largo plazo o potenciales;** ejemplo, el cumplimiento del ciclo de vida de un producto.

Este tipo de objetivos debe desarrollarse a través de un proceso de análisis entre jefe y subordinado o unidades completas en donde se identifiquen las causas de los problemas, los mecanismos para contrarrestarlos y los responsables de llevarlos a cabo.

En función de su área de responsabilidad objetivos:

- ◆ **Estratégicos.**- desarrollados por la alta administración de la Institución y que tienen una temporalidad a largo plazo.
- ◆ **Tácticos.**- desarrollados por la gerencia media y de corto y mediano plazo
- ◆ **Operacionales.**- desarrollados por el nivel de supervisión y operativos y son de corto plazo.

En función de su impacto objetivos:

- ◆ **De mantenimiento.**- que buscan continuar con los niveles hasta ahora alcanzados sobre las áreas de efectividad. Algunos autores están a favor de incluirlos para evitar la despreocupación sobre estos, en cambio otros se inclinan por incluir sólo aquellos que signifiquen nuevos retos.
- ◆ **De mejoramiento.**- buscan la superación de los niveles alcanzados con anterioridad

- ◆ **De innovación.**- se refiere a acciones que implicarán el mejoramiento, pero a través de la creación de nuevos productos, métodos, programas, etc. es decir acciones que no se hubiesen hecho con anterioridad.

En función de sus propósitos:

- ◆ **De cumplimiento de los requerimientos del trabajo.**- están directamente relacionados con las áreas de efectividad.
- ◆ **Para el desarrollo de subordinados.**- (sólo aplicable a cargos de mando) contempla las metas relacionadas con el mejoramiento de la competencia técnica o administrativa de sus subordinados que redunde en el mejor desempeño en el puesto actual o los prepare para posiciones superiores.
- ◆ **Para autodesarrollo.**- se refiere a los conceptos mencionados en el punto anterior, pero ahora en forma individual.

Las últimas dos clasificaciones sobre todo nos ayudarán a delimitar para cada área de efectividad hasta dónde vamos a llegar en la determinación del objetivo, reflexionando de antemano cuál es la situación actual de cada una.

Para que los objetivos estén bien desarrollados deben cubrir una serie de requisitos mínimos, deben ser:

- ◆ **Desafiantes.**- Si el objetivo no implica un reto difícilmente habrá la motivación para cumplirlo y entonces no tiene caso invertir tanto tiempo y esfuerzo para alcanzar lo mismo.
- ◆ **Accesibles.**- Tampoco hay que pasarse al otro extremo en donde por tratar de hacerlo desafiante resulte inalcanzable y por consecuencia frustrante. En el momento de desarrollar un objetivo siempre deben tomarse en cuenta las capacidades personales, físicas, estructurales y económicas de tal manera que sea posible su realización.
- ◆ **Mesurables.**- Ya hablamos comentado la importancia de medir los resultados, ya que si no estamos en la capacidad de medir objetivamente el logro, no tiene caso plantearse la meta. En este caso hablamos de medidas cuantitativas, cualitativas y de tiempo de cumplimiento.
- ◆ **Pertinentes.**- Se refiere a la importancia que debe traer consigo el logro del objetivo para el cargo y la contribución en los objetivos de los siguientes niveles, si nos dedicamos a desarrollar objetivos por cumplir con el requisito, mejor vale la pena evitarse el trabajo y desistir de la idea.
- ◆ **Congruentes.**- Al desarrollar los objetivos no debemos perder de vista las interrelaciones que tienen con otros procesos, áreas y personas, por lo que hay que prever que no interfieran en las acciones de los demás, y si fuera el caso de un proceso complejo en donde participan varias áreas entonces es conveniente hacer objetivos de grupo interáreas.

Una vez identificados los tipos de objetivos que se desarrollarán para cada área de efectividad es necesario precisar el nivel del objetivo que se refiere a la definición de la especificación cuantitativa de las unidades de medida determinadas, estas siempre deberán tener en la mayoría de los casos bases cuantitativas y todas sin excepción tendrán criterios de tiempo de realización. Ejemplos:

- ◆ Aumentar el volumen promedio de pedidos de 8000 unidades monetarias a más tardar el 31 de diciembre del presente año.
- ◆ Reducir en un 6% las quejas de los clientes en el año.
- ◆ Alcanzar una utilidad bruta del 12% en ventas en el año.
- ◆ Todos los despachos de deposito se deben hacer dentro de los cuatro días siguientes al pedido.
- ◆ Completar la redacción y aceptación del manual de reducción de costos en la Institución y distribuirlo a todos los miembros de la gerencia dentro de dos meses.
- ◆ Completar el diseño y desarrollo del nuevo prototipo en cinco meses, dentro de un costo de 1000 unidades sin subcontrato.

Para las áreas que cuentan con claros indicadores de gestión generalmente se desarrollan objetivos apoyados con el siguiente tipo de palabras:

- El aumento
- La disminución
- No más
- No menos
- Ningún
- Todos
- Alcanzar
- Mantener dentro de un margen o franja

Aunque no hay que olvidar el especificar las unidades de medida que serán sujeto.

Ahora bien, quizá el problema de fondo en el desarrollo de objetivos no radica en la redacción de los mismos, sino en el análisis y la decisión de las cantidades y tiempos de realización. Quizá algunas funciones cuentan con información sistematizada de sus indicadores y por consecuencia estándares, pero habrá otras que no cuenten con ello; por lo tanto, el jefe y sus subordinados deberán hacer un análisis conjunto que cuestione cómo han sido los niveles en el pasado, cómo son ahora y cómo podrían ser en el futuro, tomando en consideración entre otros aspectos:

- Las capacidades y motivación de la gente que lo desarrollará
- El presupuesto con el que cuenta
- Los objetivos de largo plazo a los que van a contribuir
- La experiencia del rendimiento anterior
- Los objetivos de posiciones asociadas
- El presupuesto que pudiera negociar en caso de ser necesario

Finalmente es prudente resaltar que el proceso de definición de objetivos debe hacerse bajo un clima de apertura, motivación y participación del subordinado de tal manera que se obtenga el pleno compromiso y convencimiento de éste sobre la factibilidad del logro de los objetivos, es decir, hay que dar a cada subordinado la sensación de que es el dueño de su propio trabajo.

En el anexo IV - 8 se muestran ejemplos de objetivos.

- e) **Determinación de la importancia y complejidad de los objetivos.**- Como es de suponerse no todos los objetivos determinados tendrán el mismo impacto e importancia tanto para el cargo como para los objetivos estratégicos, aunque con esto no queremos decir que entonces sólo debemos poner todas nuestras energías en los más importantes, si se establecieron varios es porque se cuenta con la capacidad de hacerlos; sin embargo, si hubiese que decidir en algún momento de contingencia a cual dar prioridad debieran ser los de mayor importancia.

Igualmente puede haber objetivos que tengan una repercusión muy importante en los resultados de la Institución, pero que prácticamente están dominados por sus ejecutores y por consecuencia no representa un esfuerzo extraordinario o mayor complicación llevarlos a cabo quizá simplemente sea cuestión de mayor dedicación: en cambio otros pueden implicar un mayor nivel de esfuerzo tanto en conocimiento como habilidades así como por en el propio tiempo que lleva alcanzarlos.

Por lo tanto para ambos casos será necesario diferenciarlos a través de una simple clasificación en tres niveles: 1, 2 y 3 o A, B y C. Por su puesto los niveles pueden repetirse para varios objetivos. Para facilitar esto se sugiere la comparación entre sí de los diferentes objetivos.

- f) **Coordinación horizontal.**- Una vez definidos y aceptados tanto por el jefe como por el subordinado será necesario hacer un proceso último de validación con las áreas con las que se tenga relación, esto es para asegurar que haya congruencia y evitar que se empalmen acciones de unos y otros.

Elaboración de planes de acción

Una vez que hemos clarificado hacia dónde vamos es necesario aterrizarlo en términos de las acciones que debemos emprender para lograrlo. Los planes consisten en una serie de actividades encadenadas que buscan un objetivo determinado.

En el caso que nos ocupa es necesario desarrollar varios planes para cada área de efectividad y por lo menos uno para cada área de medida que corresponderá al de un objetivo:

Un plan debe contemplar los siguientes aspectos:

- Las actividades organizadas adecuadamente en secuencia
- Los tiempos de realización
- Los puntos de control
- Los recursos necesarios
- Las responsabilidades
- La autoridad

Las actividades son las acciones que tienen una lógica y secuencia para el logro de los objetivos. Las actividades determinadas para el plan deberán establecerse con un nivel de detalle suficiente para evitar que se nos escapen aspectos importantes que pongan en riesgo el logro del objetivo; sin embargo, tampoco es recomendable al grado de especificar detalles simples y obvios que impliquen más papeleo que otra cosa.

De igual manera podemos tener actividades que sean parte de procesos o actividades únicas. Cuando sean parte de un proceso estas deberán ser descritas conservando la secuencia lógica que tendrán dentro del proceso, para lo cual es necesario determinar para cada una cuál es la actividad antecedente, es decir, que necesito haber hecho antes para poder hacer esta actividad, de esta manera estaremos estableciendo las relaciones entre las principales actividades y su orden.

Ahora bien, para cada actividad debe haber un **tiempo de realización**, que contempla dos aspectos: la duración de la actividad y el momento en el que será realizada. La duración se basará en el análisis de los recursos con que se prevé contar y la complejidad de la actividad, la especificación de las fechas en las que serán realizadas, depende por un lado de la secuencia de las actividades, si hay actividades que puedan hacerse simultáneamente, si hay algún tipo de restricciones para la terminación en determinadas fechas y si existe variación en costos en función del cambio posible de fechas, entre otros. Para visualizar claramente los programas podemos apoyarnos con gráficas de Gantt.

Los puntos de control se refieren a la precisión de fechas y actividades en las que deben realizarse seguimiento al cumplimiento de los planes pues puede resultar de mucho impacto un incumplimiento o retraso.

Siempre es conveniente saber de manera anticipada cuáles serán los límites de **recursos** que tendremos para desarrollar los planes; sin embargo, es conveniente precisar que en muchas ocasiones hay que plantear diferentes alternativas de planes en función de los recursos inyectados de tal manera que puedan visualizarse los beneficios que pudieran traer y si se justifica un incremento o disminución en los presupuestos.

Por otro lado otro aspecto importante que forma parte de un plan de acción es la determinación de los niveles de autoridad que los responsables de ejecutarlo tendrán para ello nos apoyaremos en la siguiente clasificación:

- A. Tiene completa autoridad para tomar decisiones y para emprender cualesquiera acciones que se requieren para llevar a cabo la actividad o para completar la tarea.
- B. Tiene completa autoridad para decidir o para actuar; pero debe informar a alguien sus decisiones y acciones.
- C. Tiene la autoridad para tomar decisiones o para emprender acciones; pero primero debe coordinar y consultar con alguien.
- D. Tiene la autoridad para emprender una acción sólo con la previa aprobación de alguna otra persona.

- E. Debe consultársele antes de la acción; pero la decisión llega a él de otro gerente o de quien ocupe un puesto administrativo
- F. Debe informársele de la decisión o acción que se tomo para llevar a cabo la actividad.

Para facilitar esta tarea se propone la utilización de una matriz de autoridad (anexo IV - 9)

Ejecución y autocontrol

En la fase de la ejecución es donde entran en juego las teorías motivacionales que se estudiaron en el capítulo de los fundamentos teóricos con objeto de que las acciones establecidas en los planes se lleven a la práctica, pero para complementar se presentan una serie de sugerencias que pueden coadyuvar:

- Asumir la autoridad determinada en las diferentes matrices
- Allegarse de la información necesaria y del resto de insumos
- Reunirse periódicamente con su superior para revisar conjuntamente los avances
- Mantener una comunicación constante con su superior y compañeros relacionados con la tarea
- Solicitar la participación eventual de su superior para la resolución conjunta de algún problema no previsto
- Coordinar con su superior la revisión de los objetivos a la luz de posibles cambios en el ambiente exterior que los afecten
- Auto evaluarse periódicamente en el cumplimiento de los objetivos para tomar las medidas pertinentes con oportunidad y evitar sorpresas al término del periodo

Evaluación

El proceso de evaluación con este método de administración por objetivos es el más objetivo y el que resulta más fácil a la luz de que se cuenta con las pruebas del logro o no de los objetivos. Las fases a considerar son las siguientes:

Solicitar la autoevaluación del subordinado.- Dado que este método de evaluación es eminentemente participativo es conveniente iniciar con la autoevaluación por parte de los subordinados, la cual consistirá en dos elementos: primero para cada actividad se deberá determinar el nivel de cumplimiento a través de una escala numérica continua de porcentajes que vaya de 10 en 10 hasta el 100; el segundo elemento consiste en determinar el nivel del cumplimiento. Si recordamos en el objetivo establecimos claramente cuáles serán los niveles ideales a los que se deberá llegar respecto a un área de efectividad, pero esto no significa necesariamente que las actividades lo muestren directamente o sea la suma de estas. Por lo tanto pueden cumplirse las actividades en un 100% y no alcanzarse los objetivos como se había previsto, por lo tanto eso nos denota un error en el proceso de planeación de las acciones ya que no cubrieron lo necesario para alcanzar el objetivo.

Discutir con cada subordinado los resultados y determinar la calificación global.- En virtud de que en el método de evaluación de conductas se explicó la forma en la que

CAPÍTULO IV MODELO PROPUESTO PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

las reuniones de retroalimentación deben ser manejadas no redundaremos en esos aspectos, aquí simplemente hablaremos de los aspectos específicos de los objetivos.

La calificación global del objetivo será simplemente el nivel de logro de los mismos de acuerdo a la siguiente escala:

- Superó notablemente las expectativas
- Apenas superó las expectativas
- Alcanzó los estándares esperados
- Se encuentra por debajo del estándar
- Significativamente abajo del estándar

En esta reunión el jefe debe solicitar al subordinado le compruebe con hechos las discrepancias que pudieran tener respecto a las calificaciones presentadas. Quizá aquí el punto de discusión sea más bien sobre la interpretación que para cada uno es "x" porcentaje de cumplimiento y que solamente conociendo la complejidad y lo que implica cada tarea puede determinarse.

Para las siguientes tres fases: Detectar causas de bajo desempeño, Aplicar método de solución de problemas para las causas del bajo desempeño y Desarrollar programa de desarrollo al igual que en punto anterior los remitimos al método de evaluación de conductas para no ser redundantes en la explicación. Cabe aclarar que sólo se aplicarán cuando no se hubiesen cumplido los objetivos.

Determinar la calificación global de desempeño.- El procedimiento de calificación es muy simple, pues basta obtener el número de puntos ideales de acuerdo a las calificaciones de cada objetivo, su grado de importancia y complejidad y compararlo porcentualmente con el número de puntos obtenidos reales.

Para lo cual nos apoyaremos con la siguiente tabla de valores.

- | | |
|---|-----|
| ▪ Superó notablemente las expectativas | 130 |
| ▪ Apenas superó las expectativas | 110 |
| ▪ Alcanzó los estándares esperados | 100 |
| ▪ Se encuentra por debajo del estándar | 80 |
| ▪ Significativamente abajo del estándar | 50 |

Ejemplo:

Tabla de puntos para el logro de objetivos de acuerdo a las expectativas

Objetivos	*Importancia	*Complejidad	Calificación	Puntos
1	1	3	100	300
2	2	2	100	400
3	3	3	100	900
4	2	1	100	200
5	2	1	100	200
Puntos estándar				2000

*A mayor número mayor complejidad e importancia.

CAPÍTULO IV. MODELO PROPUESTO PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Tabla de puntos y calificación global de la persona "Y"

Objetivos	Importancia	Complejidad	Calificación	Puntos
1	1	3	110	330
2	2	2	80	320
3	3	3	100	900
4	2	1	100	200
5	2	1	50	100
Puntos reales				1850
Calificación final global				93

Elaboración de Informes

En este método de evaluación podemos encontrar dos tipos de usos principales:

Para la retroalimentación de las funciones.- este es el beneficio más importante del método de administración por objetivos y como mencionamos en la fase de la evaluación, la información se genera precisamente en esta etapa y es quizá aquí donde más se utilice; sin embargo, no hay que quitar la importancia que reviste el que los diferentes niveles de la Institución cuenten con esa información pues de alguna manera son parte de sus propios indicadores de gestión.

De insumo para otras funciones de personal.- Es conveniente contar con una base de datos en donde se registren los resultados globales para cada persona en los diferentes periodos y llevar un registro histórico ya que nos permitirá entre otras cosas:

- ◆ Contar con elementos para decisiones de aumentos salariales o alguna otra clase de incentivos.
- ◆ Tener bases para considerar a la persona como candidato para posibles promociones.
- ◆ Una vez sistematizado y maduro el sistema puede ser la base para el establecimiento de una estructura salarial con base a desempeño.

Automatización

En este caso se sugiere pensar en dos vertientes de la automatización: una encaminada al control de gestión y otra a recursos humanos, indudablemente la de recursos humanos será un producto de la primera pero es necesario precisar que solamente en esta área es donde deben concentrarse el tipo de información a nivel persona.

Con relación al control de gestión se considera que sería muy conveniente contar con una base de información que pudiera establecer las áreas de efectividad unidades de medida, estándares de desempeño y evolución de los mismos de las diferentes unidades administrativas, pues se convierten en información estratégica para la Institución y debe formar parte del sistema de información de la misma.

Al igual que en el método de evaluación de conductas habrá que realizarse un estudio concienzudo de las necesidades y los recursos con los que se cuenta para determinar la factibilidad de desarrollar el sistema.

Selección del método

Una vez hecho el recorrido por los métodos de evaluación propuestos y sus implicaciones, además de contar con la información relativa a las principales características de la Institución llega el momento de analizar entre otras cosas:

- ◆ Si los métodos propuestos son factibles y aplicables para nuestra Institución o hay que hacerles ajustes,
- ◆ Si podemos integrar los dos en uno solo,
- ◆ Si es conveniente iniciar en principio con uno solo y después con el otro,
- ◆ Si definitivamente no se utilizará alguno de los dos,
- ◆ Si es necesario llevar a cabo acciones preparatorias antes de entrar en materia de evaluación como serían: descripciones de puestos, análisis de cultura y clima organizacional, programas de fortalecimiento de valores y desarrollo de habilidades directivas, etc.,
- ◆ Si nuestros procesos de trabajo permiten ciclos fijos o variables,
- ◆ Si existe ya una cultura de la medición o hay que empezar de cero,
- ◆ Si existe un adecuado nivel de sistematización que nos permita obtener de manera fácil y confiable información sobre los principales resultados de las áreas,
- ◆ Si hay un clima propicio para la participación, apertura y crítica constructiva,
- ◆ Si se cuenta con la madurez organizacional para asociar nuestro sistema a un esquema de remuneración, etc.

Como se mencionó en un inicio la propuesta de los métodos no pretende ser un procedimiento estricto que nos diga paso a paso exactamente lo que tenemos que hacer, pues en materia de administración y sobre todo de recursos humanos no hay métodos ni técnicas 100% aplicables, siempre debe haber un proceso de ajuste de acuerdo a las características de la propia Institución, en lo que sí puede servirnos es como una orientación con una visión lo más completa de lo que implica.

Planeación del diseño e implantación del método elegido

Una vez hecho el análisis y tomadas las decisiones sobre el método a adoptar es necesaria la definición de una estrategia que formará parte del plan para el diseño e implantación del sistema que determine cuáles serán las líneas de acción a seguir, cómo se llevará a cabo, cuándo, quienes participarán y con qué recursos.

Elaboración de procedimientos

Para que el sistema funcione en forma adecuada, sea conocido por todos y ejecutado en forma correcta y homogénea es necesario que se encuentre debidamente documentado, entre otras cosas, a través de procedimientos que describan paso a paso qué se debe hacer, quien debe hacerlo y en qué momento, de acuerdo al método seleccionado.

Debido a que fueron desarrollados en forma genérica los procedimientos para cada método, en este caso se requerirá hacer los ajustes necesarios para acoplarlos y hacerlos más específicos a las características de la Institución o bien, en caso de que se optara por un solo método que contemple elementos de los dos propuestos también habrá necesidad de hacer los ajustes correspondientes.

Los procedimientos serán un insumo muy importante para los procesos de capacitación y de igual manera serán las guías de consulta mientras no se domine la técnica o para que el personal de nuevo ingreso conozca y maneje correctamente el método. Los procedimientos servirán para dar criterios y uniformidad de ejecución y así evitar la ambigüedad.

Elaboración de políticas y reglamentación del sistema

Ya se había comentado la importancia de analizar la política de recursos humanos establecida en la Institución antes de la adopción del sistema y compararla con los objetivos que se hubiesen determinado para este último con objeto de identificar coincidencias, discrepancias, carencias o limitaciones.

En este punto simplemente se deben plasmar por escrito y por su puesto llevarlas a la práctica las políticas que resulten de dicho análisis, de tal manera que sean congruentes. Adicionalmente se deberán desarrollar aquellas normas que apoyen y delimiten la operación del propio sistema de evaluación que entre otros aspectos incorpore:

- ◆ Las facultades de los participantes
- ◆ Los mecanismos de apelación de resultados
- ◆ Las medidas disciplinarias en caso de incumplimiento
- ◆ Los criterios para la determinación de beneficios asociados a la evaluación (si existieran)

Difusión - Sensibilización

El proceso de difusión consiste en proporcionar la información relativa al sistema de evaluación a los involucrados y la sensibilización va más allá del simple conocimiento, esta implica generar la conciencia de su importancia y lograr el compromiso de su aceptación y adecuado uso.

El proceso de sensibilización puede manejarse en etapas:

- 1) A través de un seminario de preparación para el cambio que preferentemente sea conducido por un facilitador externo.
- 2) La dirección general y el grupo directivos de primer nivel hablarán del sistema en términos generales y resaltarán la importancia y beneficios que traerá para cada persona y para la Institución en su conjunto. Además abordará como elemento fundamental los valores que sustentará el sistema y la importancia de que todos los adopten y los vigilen.

- 3) Cada director apoyado por el área de recursos humanos explicarán con mayor detalle el sistema, sus métodos e implicaciones.

En esta etapa no se busca el dominio de los procedimientos simplemente el conocimiento global del sistema, la participación que cada uno tendrá, su importancia, beneficios y sobre todo la aceptación y compromiso a desarrollarlo fundamentado en los valores que se hubieran determinado.

Para llevar a cabo esta fase el área de recursos humanos puede apoyarse de una serie de medios y materiales que coadyuven a esta labor como son: Carteles, trípticos, vídeos, folletos, etc. Además de los tradicionales para las pláticas: acetatos, multimedia, rotafolios, etc.

Sistema de apelaciones

Aún cuando podamos tener el diseño del sistema más perfecto y haber cubierto todas las fases como se hubiera indicado, siempre cabe la posibilidad de que existan fuertes discrepancias entre los resultados otorgados por el evaluador y los que el evaluado presume tener, para lo cual resulta conveniente crear una instancia de revisión, análisis y aclaración de la controversia.

Es conveniente que la instancia de apelación se encuentre en un área neutra, es decir, en dónde el evaluado no sienta que si se queja pueda haber una represalia en su contra por parte de su jefe o bien no sea tomado en cuenta, esta puede ser en el área de recursos humanos, pero solo como una receptora, pues para el análisis y resolución del caso es conveniente se integre una comisión en donde no haya participación del área en donde se encuentre el evaluado y para darle más soporte es conveniente que los resultados a los que llegue la comisión sean revisados por el primer nivel para una mayor transparencia.

Es importante que quede claro que la comisión es una instancia seria y que lleva los casos a sus últimas consecuencias, para evitar que pueda caerse en la apelación de muchas evaluaciones aún sin justificaciones.

Aunado a lo anterior y para fortalecer el aspecto de las represalias, es conveniente dar seguimiento de cerca de las actitudes de los jefes y determinar medidas disciplinarias para aquellos que tengan reacciones negativas hacia sus subordinados.

Finalmente para completar nuestro sistema los mecanismos de aseguramiento, la decisión de automatización y las necesidades de información deberán determinarse y ajustarse con base en lo propuesto en los métodos que conforman el modelo descrito con anterioridad (con base a conductas o resultados) y de acuerdo a la decisión del método seleccionado por la Institución.

CONCLUSIONES

Conclusiones

Como se comentó en un principio el tema de la evaluación del desempeño ha sido poco explorado en las Instituciones mexicanas, las que lo practican lo hacen de manera poco sistemática y a través de métodos poco efectivos.

Aún se tiene una visión muy corta de lo que la evaluación del desempeño puede beneficiar a las Instituciones, generalmente se le asocia a la calificación de méritos y es usada para sustentar decisiones administrativas, más que como un medio para el mejoramiento continuo.

Las áreas de recursos humanos no han sabido vender suficientemente la idea de la evaluación por lo que existe una falta de compromiso a todos los niveles ya que la perciben como uno de los programas de recursos humanos y no como una acción que repercutirá en los resultados de sus propias áreas. Es importante resaltar la importancia del compromiso y comprensión a nivel directivo, pues si estos no promueven, aplican y predicán con el ejemplo que se puede esperar de los demás.

El licenciado en administración debe convertirse en un promotor e instrumentador de este tipo de sistemas administrativos, dados sus conocimientos en recursos humanos, planeación, organización, etc., así como la visión con que cuenta sobre las demás funciones y como interactúan para el logro de los objetivos institucionales.

Se siguen al pie de la letra métodos de evaluación sin hacer un análisis previo de las características de la Institución, como son la cultura y clima organizacional, así como del trabajo que en esta se realiza para asegurar su aplicabilidad y resultados.

Las áreas de recursos humanos han aplicado el método con poca sistematización, sin pensar en las repercusiones que los errores o manejos inadecuados pueden traer.

El desempeño no es un resultado exclusivo de las áreas de recursos humanos, en cualquier área dentro de una organización se tienen desempeños sobre las tareas encomendadas, por lo tanto el diseño del sistema no debe ser adjudicado completamente a estas, sino debe haber una participación de las diferentes áreas para hacerlo más acorde a sus propias necesidades.

Ningún método hasta ahora establecido ha probado una efectividad del 100% por lo que es conveniente diseñar un sistema específico para las características de la organización y que aproveche las cualidades y complemente los puntos débiles entre los métodos ya conocidos.

La mayoría de los métodos son susceptibles de manipulación por los usuarios (consciente o inconsciente), por lo que además de los esfuerzos de sensibilización debe trabajarse en un programa de fortalecimiento de valores y de habilidades directivas que poco a poco repercutan en niveles de mayor madurez organizacional.

Con base en las teorías motivacionales de la equidad y la expectativa el valor e la justicia juega un papel fundamental en los comportamientos o desempeños futuros, por lo tanto si los usuarios perciben un sistema transparente y justo lo apoyarán, en tanto que si es escabroso y dudoso lo rechazarán automáticamente y no solo eso sino que sus niveles de desempeño pueden decaer.

El manejo de un sistema adecuado requiere de una serie de conocimientos, habilidades y actitudes que deben ser desarrolladas por los participantes antes de su puesta en marcha, a través de procesos formales de capacitación.

Independientemente de la creación de un sistema de evaluación con todas sus implicaciones hay que resaltar la importancia de los procesos de retroalimentación como una de las responsabilidades directivas, hágase o no se haga la evaluación del desempeño formal.

El modelo propuesto no pretende ser una solución a todos los problemas detectados, pero sí permitirá ampliar la visión y los alcances que se pueden tener.

La evaluación del desempeño debe ser vista como una herramienta de largo plazo en donde es necesario invertir, pero a sabiendas que los beneficios valdrán la pena.

La evaluación del desempeño puede ser vista como un área de oportunidad para los administradores de recursos humanos y si es desarrollada en forma adecuada sus impactos pueden ser extraordinarios.

ANEXOS

Anexos

ANEXO IV - 1 POSIBLES DIMENSIONES O FACTORES A EVALUAR

Conocimientos	Habilidades
Comunicación escrita y oral Planeación Organización Supervisión Negociación Liderazgo Toma de decisiones Control Conocimientos específicos del puesto (procedimientos, fundamentos legales, necesidades del cliente, etc.)	Análisis Síntesis Aprendizaje Comunicación escrita y oral Juicio Relaciones (contactos) Creatividad Ritmo de trabajo Imaginación Innovación Capacidad de observación o atención Para el manejo de equipo Relaciones humanas Enseñanza Planeación Organización Toma de decisiones Supervisión Negociación Seguimiento Desarrollo del personal a su cargo Análisis de problemas Mando Control
Actitudes	
Adaptación Agresividad Autonomía Confianza en sí mismo Integración Desarrollo Iniciativa Tenacidad Diplomacia Motivación	
Valores	
Lealtad Trabajo en equipo Responsabilidad Puntualidad Actitud de servicio Colaboración Honestidad Participación Apertura Confianza	

ANEXO IV -2 FORMATO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO BASADO EN CONDUCTAS

Período de evaluación:		Fecha:				
Evaluador:		No. de identificación:				
Evaluado:		No. de identificación:				
Puesto: Cajero de tienda de autoservicio						
Area:		Frecuencia				
		A. Siempre		B. Frecuentemente		
		C. Algunas veces		D. Rara vez		
		E. Siempre				
Factores Críticos		A	B	C	D	E
1. Pone los artículos mojados en el mostrador.						
2. Entabla conversaciones prolongadas con algún cliente u otro empleado.						
3. Al marcar los artículos en la nota de la registradora separa los diferentes artículos.						
4. Conoce las diferentes presentaciones de los artículos.						
5. Toma al mismo tiempo más de un artículo del carrito para pasarlo al mostrador.						
6. Cierra su caja cuando hay una fila de clientes esperando.						
7. Organiza en orden los artículos poniendo los blandos de un lado y los congelados en el otro, dejando espacio en medio, sobre el mostrador, para los artículos enlatados, los productos en cajas, etc.						
8. Pregunta a un cliente el precio de un artículo que no conoce.						
9. Detecta artículos no marcados o mal marcados.						
10. Daña las mercancías frágiles, tales como los artículos blandos, huevos y focos eléctricos al colocarlos sobre el mostrador.						
11. Cuando tiene dudas pregunta a un compañero si determinado artículo está sujeto o no al cobro de impuestos.						
12. Después de meter en bolsas los artículos mientras el cliente todavía está haciendo un cheque empieza a atender al siguiente cliente si tiene pocos artículos.						
13. Cuando se encuentra en caja rápida cobra a clientes que llevan 15 artículos o más.						
14. Pone de lado, sobre el mostrador, los recipientes de leche y sus derivados.						
15. Consulta con otro, cualquier discrepancia entre la estantería y el precio marcado, antes de marcar el artículo en la caja registradora.						

Firma del evaluador

ANEXO IV – 3 PROPUESTA DE CONTENIDO DE LA CAPACITACION SOBRE EL METODO DE EVALUACION BASADO EN CONDUCTAS

FASE I APLICACIÓN

1. Descripción genérica del método de evaluación
 - 1.1. Características
 - 1.2. Beneficios
 - 1.3. Importancia del evaluador en el proceso
 - 1.4. Metodología
2. Breve descripción del proceso de diseño
3. Revisión del cuestionario ejemplo
4. Llenado de un cuestionario ejemplo
5. Calificación del cuestionario ejemplo

FASE II RETROALIMENTACION

1. Análisis de los informes de resultados
2. La sesión individual de retroalimentación
 - 2.1. La planeación
 - 2.2. Manejo de la discusión
 - 2.3. Metodología para el análisis de problemas
 - 2.4. Elaboración del plan de desarrollo
 - 2.5. Cierre

ANEXO IV – 4 EJEMPLO DE PROCEDIMIENTO DE CALIFICACION PARA LA EVALUACION DE CONDUCTAS

1. Se enlistarán los ítems de cada dimensión con su respectivo peso.

Puesto : Cajero en una tienda de autoservicio

Dimensión: Conocimientos y buen juicio

Incidente crítico	Ponderación
Al conocer el precio de los artículos el cajero detecta artículos no marcados o mal marcados	6.5
El cajero esta consciente de los artículos cuyos precios fluctúan	4.2
Cuando tiene dudas el cajero pregunta a otro compañero sobre el precio	3.1
El cajero consulta con otro cualquier discrepancia entre la estantería y el precio marcado antes de marcar el artículo en la caja registradora.	2.5
El cajero correspondiente a la caja rápida cobra a un cliente con mayor cantidad de artículos permitidos	-1.9
El cajero le pregunta al cliente sobre algún precio	-3.8
Entabla conversaciones prolongadas con los clientes o con el resto de los empleados	-5.2
Cuando está cansado cierra momentáneamente su caja aún habiendo clientes en fila esperando turno.	-7

2. Se construirá la tabla de valores según la respuesta (Nunca, rara vez, algunas veces, frecuentemente y siempre) en donde la calificación de algunas veces corresponderá el valor cero y al de siempre o nunca según sea el sentido del ítem tendrá el valor del peso en positivo o en negativo y finalmente rara vez o frecuentemente tendrán como valor la mitad de los anteriores negativo o positivo según corresponda.

Ítems	Ponderación	Nunca A	Rara vez B	Algunas veces C	Frecuente- mente D	Siempre E
1	6.5	-6.5	-3.25	0	3.25	6.5
2	4.2	-4.2	-2.10	0	2.10	4.2
3	3.1	-3.2	-1.55	0	1.55	3.1
4	2.5	-2.5	-1.25	0	1.25	2.5
5	-1.9	1.9	.95	0	-.95	-1.9
6	-3.8	3.8	1.90	0	-1.90	-3.8
7	-5.2	5.2	2.60	0	-2.60	-5.2
8	-7	7	3.5	0	-3.55	-7

3. Con base en las calificaciones otorgadas por el evaluador se asignarán los puntos que le correspondan de acuerdo a la tabla.

4. Se sumarán los puntos obtenidos.

Calificación	Valor
D	3.25
C	0
E	3.1
D	1.25
A	1.9
B	1.9
A	5.2
C	0
Total	16.60

5. Se aplicará la siguiente fórmula y se obtendrá la calificación final.

$$\text{Calificación final} = ((A + p) / P) * 100$$

En donde:

A= Máximo de puntos positivos por alcanzar, es decir si se hubiesen obtenido las máximas calificaciones de los factores críticos positivos más las máximas puntuaciones por no haber incurrido en los factores negativos.

p= Total de puntos obtenidos por el evaluado

P= Total de puntos que comprende la escala en forma absoluta (suma de positivos y negativos), o bien, $A * 2$

Substituyendo

$$\text{Calificación final} = ((34.2 + 16.60) / 68.4) * 100$$

$$= (50.8 / 68.4) * 100$$

$$= .74269 * 100$$

$$= 74.269$$

**ANEXO IV – 5 PROPUESTA DE CONTENIDO DE LA CAPACITACION SOBRE EL METODO
BASADO EN RESULTADOS**

1. TEMA I Descripción genérica del método de evaluación

- 1.1. Características
- 1.2. Beneficios
- 1.3. Importancia del evaluador en el proceso
- 1.4. Metodología

2. TEMA II Planeación

- 2.1. Areas de efectividad
- 2.2. Areas de medida
- 2.3. Objetivos
- 2.4. Planes de acción

3. TEMA III Ejecución y autocontrol

4. TEMA IV Evaluación

ANEXO IV - 6 EJEMPLOS DE AREAS DE EFECTIVIDAD

Producción	Mercadeo
Calidad Cantidad Tiempo Desechos Rechazos Inventario Costos de mano de obra Costos de material Seguridad Utilización de la maquinaria	Ventas Márgenes Costos Nuevos mercados Nuevos clientes Estrategia de mercado Investigación de mercados Planes de mercadeo Penetración en el mercado Distribución
Ingeniería	Personal
Diseño de sistemas Protección de sistemas Diseño de planta Construcción de planta Operación de planta Instalación de planta Diseño de equipos manufacturados Especificaciones de maquinaria	Selección Sucesión gerencial Equidad de sueldos y salarios Política de personal Información gerencial Relaciones sindicato - gerencia Términos de contratos Seguridad Cambio de conducta
Contabilidad - Finanzas	Suministros
Costo de capital Disponibilidad de capital Información estatutaria Información gerencial Procesamiento de datos Cuentas por cobrar Efectividad de costos Informe anual Auditoría Desembolsos Pronósticos Control	Costo de adquisición Costo de procesamiento Costo de producción Costo de distribución Número Tamaño promedio Indemnizaciones Quejas de clientes Fechas perdidas de entrega Nivel de pedidos pendientes de entrega
Investigación y desarrollo	Consultas
Innovación de productos nuevos Desarrollo de productos existentes Reputación innovadora de la corporación Protección de patentes	Utilización del tiempo Cumplimiento de términos del contrato Efectividad del cliente
Calidad	Materiales
Normas de calidad Nivel de calidad Costo de control de calidad Métodos de control de calidad	Reducciones de costos unitarios Manejo de costos unitarios Productos rechazados Nivel de inventario Tipo de cambio de modelo

ANEXO IV – 7 EJEMPLOS DE AREAS DE MEDIDA

- ✦ Niveles de costos de gastos generales como porcentaje de costos de producción.
- ✦ Valor en dinero de regalías recibidas.
- ✦ Utilidad neta como porcentaje de ventas.
- ✦ Niveles de costos de ventas en unidades.
- ✦ Costo de contrato promedio que debe estar bajo el plan.
- ✦ Desviaciones de costos estándares.
- ✦ Tendencias de cuentas por cobrar en porcentajes comparados con el mes del año anterior.
- ✦ Costos excesivos cargados al departamento.
- ✦ Razón entre inventario y niveles de ventas.
- ✦ Porcentaje de varianza de rendimiento frente a presupuestos.
- ✦ Requerimiento de calidad de transmisión para productos a gerencia de mercadeo y manufactura.
- ✦ Costo de transporte como porcentaje de ventas.
- ✦ Proporción de nuevo pedido y niveles de inventario.
- ✦ Porcentaje de proyectos terminados frente a pronósticos.
- ✦ Aumento del porcentaje de dividendos año por año.
- ✦ Porcentaje de costo unitario en manejo de material.
- ✦ Razón de inventarios y activos.
- ✦ Cantidad de tiempo perdido por agotamiento de inventarios.
- ✦ Reducción de la razón inventario – ventas.
- ✦ Porcentaje de retorno sobre inversión
- ✦ Razón entre activos corrientes y pasivos.
- ✦ Porcentaje de utilización del espacio disponible.
- ✦ Frecuencia de fechas de entrega perdidas.
- ✦ Tasas de terminación en tiempo de trabajo en varianza porcentual de tiempo estándar.
- ✦ Razones entre tiempo normal y tiempo extra.
- ✦ Reducción de porcentaje de quejas de clientes.
- ✦ Cumplimiento de las normas de calidad del cliente, costo, y tiempo, según lo establecido en cada contrato.
- ✦ Reducción de porcentajes de revisión de dibujos de presentaciones originales.
- ✦ Terminación de diseño y desarrollo de prototipo nuevo sin subcontratar.
- ✦ Razón entre utilidades y activos totales.
- ✦ Razón entre deuda y activos totales.
- ✦ Número de patentes otorgadas en el año.
- ✦ Porcentaje de fechas de entrega cumplidas.
- ✦ Porcentaje de error en el llenado de pedidos.
- ✦ Proporción de ausencias y tiempo de trabajo.
- ✦ Cambio porcentual de cuentas vencidas a 60 días por trimestre.
- ✦ Costo de reclutamiento de empleados.
- ✦ Horas absolutas de máquina por producto.
- ✦ Participación porcentual de mercados reales.
- ✦ Participación porcentual en mercados potenciales.
- ✦ Número de conferencias a las que ha asistido la gerencia media.
- ✦ Reducción porcentual de servicios legales externos.
- ✦ Establecimiento de patrones de calidad para productos importantes.
- ✦ Terminación de las especificaciones del diseño producto Z.

-
- ◆ Reducción de costos de reparaciones por año y pos mecánico.
 - ◆ Aumento del porcentaje de utilidad bruta.
 - ◆ Aceptación entre todos los empleados de las políticas de la compañía.
 - ◆ Reducción del costo de reclutamiento de cada ingeniero.
 - ◆ Resultados de una encuesta de muestreo de la imagen de contratación de la Institución, en tres mercados adyacentes laborales.
 - ◆ Número de cuentas incobrables al año.
 - ◆ Valor de activos vendidos anualmente.
 - ◆ Razón entre ideas técnicas generadas y aceptaciones o rechazos por año.
 - ◆ Reclamos de daños como un porcentaje de órdenes de venta.
 - ◆ Número de sucursales bajo presupuesto.
 - ◆ Razón de empleados experimentados de producción y nuevos empleados.
 - ◆ Número de cesantes por trimestre.
 - ◆ Utilización de mano de obra como porcentaje de los costos de producción.
 - ◆ Ventas por proporciones de empleados.
 - ◆ Número promedio de participantes por curso.
 - ◆ Costo promedio por curso.
 - ◆ Sugerencias totales presentadas y porcentaje puesto en marcha.
 - ◆ Rotación de inventarios por año.
 - ◆ Solicitudes de transferencia de empleados hechas cada trimestre.
 - ◆ Número de casos disciplinarios informados por mes.
 - ◆ Número de nuevos distribuidores establecidos en el trimestre.
 - ◆ Terminación de la distribución de un manual de políticas de relaciones industriales de 20 temas y 20 páginas para empleados de nuevo ingreso.
 - ◆ Todos los organigramas auditados y actualizados en caso necesario.
 - ◆ Terminación de una encuesta de actitudes de relaciones gerencia - mano de obra entre todos los empleados.
 - ◆ Cantidad de incentivos ganados por venta hecha.
 - ◆ Reemplazos entrenados para algunos de mis subtemas.²⁷

²⁷ Reddin, Bill "Gerencia por resultados", Legis. 1991, 351, 352, 353, 354, 355

ANEXO IV - 8 EJEMPLOS DE OBJETIVOS

- ✓ Proporción de mano de obra directa e indirecta de más de 3 a 1.
- ✓ Aumento de rotación de inventario a 20 meses.
- ✓ Estudio completo e índice de tendencias de gastos para todos los departamentos en los cinco años anteriores y proyecciones.
- ✓ Ningún tiempo perdido debido a agotamiento de inventarios.
- ✓ Razón inventario - ventas reducida en un 18%.
- ✓ Obtener utilidad bruta de 260 unidades monetarias por mes para cada consultor del staff.
- ✓ Triplicar el volumen del producto C en un año.
- ✓ Que todos los operarios con servicio de ocho meses sean capaces de asumir por lo menos el 90% de eficiencia, por lo menos en cuatro de las operaciones diferentes de ensamble.
- ✓ Aumentar la participación en el mercado en un 25% para finales de año.
- ✓ Las horas extras no deben ser más de 8% del tiempo normal trabajado.
- ✓ Realizar evaluaciones de rendimiento y revisiones de salarios para todos los subalternos dentro de seis meses.
- ✓ Las entregas tardías deben ser menos del 1% del volumen total de ventas.
- ✓ Alcanzar la utilidad bruta de 12% en ventas.
- ✓ Aumentar ventas anuales totales en un 18%.
- ✓ Reducir en un 30% el costo de los servicios legales externos.
- ✓ Mantener horas extras a un nivel del 10% de las horas programadas, mientras se termina la emergencia del programa A.
- ✓ Reducir tiempo promedio de manejo de quejas de clientes en un 6%.
- ✓ Obtener el 20% de ventas con base en nuevas cuentas el próximo período.
- ✓ Reducir tiempo de preparación de inventarios de 13 a 10 semanas.
- ✓ Completar planeación, organización e instalación de un sistema de sugerencias de empleados, al empezar el programa de reducción de costos del próximo año.
- ✓ Reducir los costos operativos de la planta a 13 unidades monetarias por cada 100 unidades producidas.²⁸

²⁸Reddin, Bill "Gerencia por resultados", Legis. 1991.356.357.358.359.360.361

ANEXO 9 MATRIZ DE ANALISIS DE AUTORIDAD

Objetivo: "Incrementar el volumen de ventas en un 10% para el próximo fin de año".	A.-Tengo autoridad completa para decidir y actuar	B.-Tengo autoridad completa, pero debo comunicar posteriormente a:	C.-Tengo autoridad completa, pero debo consultar antes a:	D.- Necesito la aprobación previa de:	E.- Debe consultar conmigo primero.	F.- Debe comunicarme la acción que se emprendió.	Observaciones
Actividades: 1. Aumentar la tasa de entrega de los productos X y Y		Gerente de producción	Vicepresidente de fabricación X				
2. Revisar la estructura de precios de los productos existentes		Vicepresidente de finanzas		Presidente X			
3. Mejorar la eficacia del personal de ventas en las regiones noreste y sur	X		Gerente de personal				
4. Poner a la venta el producto nuevo				Presidente	Investigación desarrollo X	Y	

BIBLIOGRAFIA

Bibliografía

1. Arias Galicia, Fernando, " *Administración de Recursos Humanos*", Trillas, Cuarta edición, 1989.
2. Bazinet, André, " *La evaluación del Rendimiento* ", Herder, 1984.
3. Beer Michael, Spector Bert, Lawrence Paul R., Mills D. Quinn, Walton Richard E., " *Dirección de los Recursos Humanos* ", Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., 1990.
4. Blum, Milton L. ; Naylor, James C., " *Psicología Industrial sus fundamentos teóricos y sociales* " Trillas, Cuarta reimpresión, 1985.
5. Bruns, William J. Jr., " *Performance Measurement, Evaluation and Incentives* ", Harvard Business School Press, 1992.
6. Cascio, Wayne F., " *Managing Human Resources* ", Mc Graw - Hill, Second Edition, 1989.
7. Cascio, Wayne F., " *Applied Psychology in Personnel Management* ", Prentice Hall, Cuarta Edición, 1991.
8. Cummings, Schwab, " *Recursos humanos. Desempeño y Evaluación* ", Trillas, 1985.
9. Chiavenato Idalberto, " *Administración de Recursos Humanos* ", Editorial Presencia Ltda., segunda edición, 1993.
10. Dessler, Gary, " *Administración de Personal* ", Prentice Hall, Cuarta edición, 1991.
11. Dubin, Robert, " *Las Relaciones Humanas en la Administración* ", Compañía Editorial Continental, 1973.
12. Dunn, J.D. ; Stephens, Elvis C., " *Management of Personnel* ", Mc Graw - Hill, 1972.
13. Eco Umberto, " *Cómo se hace una tesis* ", Gedisa, 1986.
14. Elorduy Mota, Juan Ignacio, " *Estrategia de Empresa y Recursos Humanos* ", Mc. Graw - Hill, 1993.
15. Ferris, Gerald R. Rowland, Kendrith M. " *Research in Personnel and Human Resources Management* ", Jai Press Inc., Volume 9, 1991.
16. Fisher, Cynthia D. ; Schoenfeldt, Lyle F. ; Shaw, James B., " *Human Resource Management* ", Houghton Miffling Company, 3ª ed., 1995.
17. Fleishman, Edwin A. ; Bass, Alan R., " *Estudios de Psicología Industrial y del Personal* ", Trillas, 1979.

Bibliografía

18. Gómez Mejía Luis R., Balkin David B., Cardy Robert L., "Gestión de Recursos Humanos", Prentice Hall, 1997.
19. Grados, Jaime A. ; Beutelspacher, Otto ; Castro, Marco Antonio, " Calificación de Méritos", Trillas, Tercera edición, 1990.
20. Heinz Wehrich, " Excelencia administrativa, productividad mediante administración por objetivos", Limusa, 1987.
21. Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar, "Metodología de la Investigación", Mc Graw - Hill, 1991.
22. Howell William C., "Psicología industrial y organizacional", El manual moderno, S.A, 1979.
23. Jackson, Terence, " Evaluación del Desempeño", Legis, 1992.
24. Kleiman, Lawrence S., " Human Resource Management", West Publishing Company, 1997.
25. Koontz, Harold , Wehrich, Heinz, "Administración". Mc. Graw - Hill. Quinta edición, 1994.
26. Koontz, Harold, " Evaluación de ejecutivos", El Ateneo, Buenos Aires, 1976.
27. Marcos J, Ma. Del Socorro, "Manual para la elaboración de Tesis", Trillas, 1997.
28. Matute Butragueño Eduardo, "Guía para la calificación y promoción de personal", Iberico Europea de Ediciones, S.A., 1974.
29. Mohrman, Allan M. Jr. ; Resnick - West, Susan ; Lawer, Edward E. III, " Designing Performance Appraisal Systems", Jossey - Bass Publishers, 1989.
30. Nash, Michael , "Cómo Incrementar la Productividad del Recurso Humano", Norma, 1988.
31. Patten, Thomas H. Jr., "A Manager's Guide to Performance Appraisal", The Free Press, 1982.
32. Raia Anthony, "Administración por objetivos", 1974.
33. Reddin, Bill, "Gerencia por Resultados ", Legis, 1991.
34. Schultz, Duane P., " Psicología Industrial", Mc. Graw - Hill, Tercera Edición, 1991.
35. Swan William S., Margulies Philip, "How to do a superior performance appraisal", John Wiley and sons, Inc., 1991.