



UNIVERSIDAD MICHOACANA
DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO.
FACULTAD DE CONTADURÍA Y
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

“PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO QUE SE REALIZA EN:
GRUPO PAPELERO SCRIBE”

CASO PRÁCTICO

QUE PRESENTA PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

ADRIANA ADILENE PÉREZ GÓMEZ

ASESOR:

L.A.E. JOSÉ RUBÉN CAZARES SOLÓRZANO



MORELIA MICH. NOVIEMBRE DE 2010

AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

Por darme la oportunidad de vivir y tener una familia maravillosa. Porque a pesar de que muchas veces puse mis intereses por encima de ti nunca me faltaste y aunque no soy tú hija más devota, en ti confié.

A MIS PADRES:

Por darme la vida, por educarme y enseñarme sus valores, por su apoyo incondicional, por haberme heredado el tesoro más valioso que puede dársele a un hijo: AMOR. A quienes sin escatimar esfuerzo alguno, han sacrificado gran parte su vida para formarme y educarme. A quienes la ilusión de su vida ha sido convertirme en una persona de provecho. A quienes nunca podre pagar todos sus desvelos ni aún con las riquezas más grandes del mundo, pero sobre todo muchas gracias por ser mis mejores amigos.

A MIS HERMANOS:

Quiero expresar un profundo agradecimiento, por brindarme su ayuda, apoyo y comprensión, gracias porque me alentaron a lograr esta hermosa realidad.

A MI FAMILIA:

Quiero que sientan que el objetivo logrado también es de ustedes y que la fuerza que me ayudo a conseguirlo fue su apoyo. La vida sigue... Y aún es largo el camino, me faltan muchas más metas por cumplir, sueños que realizar y que no les quedé duda que lo haré, que todo lo que me han enseñado en cada segundo de mi vida lo aplicaré para ser mejor... Gracias a todos y cada uno de ustedes.

A MI ASESOR:

L.A.E. RUBÉN CAZARES SOLÓRZANO, gracias por su comprensión, paciencia, apoyo y orientación en la elaboración de esta tesina.

A MIS MAESTROS Y LA FCCA.

Con la preparación que he obtenido a lo largo de mi carrera profesional que hoy finaliza. Maestros sus palabras y sabios consejos son mi trofeo.

A MIS AMIGOS:

No es fácil llegar, se necesita lucha y deseo, pero sobre todo apoyo como el que recibido durante este tiempo de todos y cada uno de ustedes.

ÍNDICE

Introducción.....	4
Planteamiento del problema.....	5
Objetivos.....	6
Objetivo General.....	6
Objetivos Específicos.....	6
Hipótesis.....	6
Elemento de estudio.....	7
Definición del elemento de estudio.....	7
Importancia y Justificación.....	7
Marco Teórico.....	8
Evaluación del Desempeño.....	8
Objetivos de la evaluación del desempeño.....	8
Formato de la evaluación del desempeño.....	10
Establecimiento de criterios.....	10
¿Quiénes intervienen en la evaluación del desempeño?.....	11
Periodo de evaluación.....	14
Beneficios de la evaluación del desempeño.....	14
Métodos tradicionales de la evaluación del desempeño.....	15
Método de escalas graficas.....	16
Método de evaluación forzada.....	17
Método de investigación de campo.....	21
Método de incidentes críticos.....	25
Método de frases descriptivas.....	26
Método administración por objetivos.....	26
Nuevas tendencias en la evaluación del desempeño.....	27
Entrevista de la evaluación del desempeño.....	30
Características de un sistema efectivo de evaluación.....	33
Problemas en la evaluación del desempeño.....	35
¿Cómo se pueden evitar los problemas que se presentan en la evaluación del desempeño?.....	37
Entrevista de retroalimentación.....	38
Caso practico.....	40
Interpretación de resultados.....	50
Propuesta para “Grupo Papelero Scribe”.....	51
Conclusiones.....	52
Bibliografía.....	53

INTRODUCCIÓN

En el mundo en que vivimos evaluamos en todo momento el desempeño de las cosas y personas que nos rodean. La evaluación del desempeño es un hecho cotidiano en nuestra vida, así como en las organizaciones.

Las prácticas de evaluación del desempeño no son nuevas. Desde el momento en que una persona emplea a otra, el trabajo de esta última pasa a ser evaluado en términos de costo y beneficio.

La evaluación del desempeño es una actividad esencial dentro de la administración de los recursos humanos. Su objetivo consiste en proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado durante el pasado o del potencial de su desempeño al futuro. La organización debe considerar de manera importante a cargo de quien debe estar esta evaluación.

En el presente trabajo se describirá la manera en que se evalúa al personal en la empresa “GRUPO PAPELERO SCRIBE” ya que en todas las organizaciones es fundamental contar con personal altamente calificado y la mejor manera de conocer cual es su desempeño en su área de trabajo es mediante un método de evaluación del desempeño.

Ya que si se aplica una buena evaluación del desempeño se pueden tomar decisiones adecuadas referentes al personal, si la evaluación resulta muy ineficiente se toman medidas correctivas como la retroalimentación o bien la capacitación, para que todos los empleados de dicha empresa se encuentre en el mejor nivel.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El plantear un problema en este método es fundamental, ya que se permite enfocar con más precisión al objetivo que se desea llegar.

Dentro de las diversas necesidades que tienen las organizaciones, se busca contar con empleados altamente calificados, por ello la realización de la evaluación del desempeño es fundamental en cualquier organización.

Es por ello que una empresa como, “Grupo Papelero Scribe”, también busca contar con empleados altamente calificados para que favorezcan la consecución de los objetivos organizacionales.

Por lo tanto nuestro problema viene siendo el siguiente:

¿Cuál es el nivel en el que se encuentran los empleados de “Grupo Papelero Scribe” al aplicar la evaluación del desempeño?

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL.

Conocer cual es el nivel que tienen los empleados después de realizar la evaluación del desempeño, poder analizar los resultados. Así como establecer cuales son los principales factores para obtener una excelente evaluación del desempeño en una empresa como lo es, "Grupo Papelero Scribe".

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Establecer el nivel que tienen los empleados en base a la evaluación del desempeño.
- Determinar los factores que afectan positiva o negativamente al personal de la empresa en base a su desempeño.
- Conocer cuales son los objetivos a los que los empleados le dan más importancia.
- Identificar los elementos que inciden en la eficacia y eficiencia del personal.

HIPÓTESIS

Un mejoramiento en la evaluación del desempeño por iniciativa y acciones de la empresa, es decir por la implementación de formas adecuadas de aplicar la evaluación del desempeño, redundara en una mejora en la eficacia y eficiencia de los empleados dentro de la organización.

Un aspecto importante es la motivación que van a recibir los empleados al obtener una excelente evaluación del desempeño por parte de la organización.

ELEMENTO DE ESTUDIO

DEFINICIÓN DEL ELEMENTO DE ESTUDIO.

DEFINICIÓN CONCEPTUAL.

Evaluación del desempeño.

Alberto Carpio (2001). Es el proceso por el cual se valora el rendimiento laboral del colaborador. Involucra brindar retroalimentación al trabajador sobre la manera en que cumple sus tareas y su comportamiento de la organización.

Arias & Heredia (2001). Plantea que se pretende conocer las fortalezas y debilidades del personal, y en ocasiones, se compara a los colaboradores unos con otros con el fin de encaminar de manera más eficiente los esfuerzos de la organización.

IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

Conocer la evaluación del desempeño es relevante en las organizaciones; se ha evidenciado que no se cuenta con eficientes sistemas de evaluación del desempeño, lo que lógicamente ha repercutido en el desempeño de los empleados en las organizaciones.

El planteamiento realizado anteriormente pone en manifiesto la importancia del presente estudio por lo que a través del mismo se pretende despertar la reflexión de la alta gerencia de la organización. Sobre las evaluaciones del desempeño que se están aplicando al personal.

Debe existir un equilibrio entre quien aplica la evaluación del desempeño y el evaluado, para que eso de como resultado una excelente evaluación del desempeño.

Esta investigación beneficiara a la organización para darse cuenta cual es el nivel en que se encuentran sus empleados. Para estos den como resultado un alto rendimiento a la organización.

MARCO TEÓRICO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Chiavenato (1995)

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

Harper & Lynch (1992)

Plantean que es una técnica o procedimientos que pretenden apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es un asunto que ha despertado numerosas manifestaciones favorables y otras sumamente adversas. No obstante, se ha hecho poco para lograr una verificación real y científica de sus efectos. También podría afirmarse que mientras la selección de recursos humanos es una especie de control de calidad.

La evaluación del desempeño no puede reducirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento funcional del subordinado, sino que es necesario profundizar un poco más, ubicar causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden presentarse de tres maneras:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su empleo.
2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.
3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra parte, los objetivos individuales.

Las finalidades de la evaluación del desempeño son:

- Comprobar la eficacia de los sistemas de selección y de promoción interna.
- Detectar las necesidades de formación de los individuos.
- Realizar un inventario de las capacidades y habilidades individuales no utilizadas por la empresa.
- Conocer los deseos, aspiraciones y preferencias de cada empleado.
- Que el jefe conozca mejor a cada colaborador directo, facilitando así la comunicación vertical, tanto ascendente como descendiente.
- Establecer objetivos individuales.
- Mejorar las relaciones jefe-subordinado.
- Establecer sistemas de retribución más justos.
- Poner al día las descripciones de los puestos de trabajo.

La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender mas profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

La evaluación del desempeño no es un fin en si misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar este objetivo básico, mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la evaluación del desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios:

- La vinculación de la persona al cargo.
- Entrenamiento.
- Promociones
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el supervisor y los subordinados.
- Auto-perfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estimulación a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.

FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

La organización debe interesarse por la validez de sus evaluaciones del desempeño, si bien desde el punto de vista legal en estos días parece más importante la manera en que se elaboro el sistema y si se aplica coherentemente.

Para proveer información y resulte provechosa para las metas de la organización, un sistema de evaluación del desempeño debe aportar datos exactos y confiables. La capacidad de generar estos datos mejora si se sigue un procedimiento sistemático.

Los siguientes pasos ofrecen la base para ello.

1. Establecer estándares de desempeño para todas las posiciones y los criterios de evaluación.
2. Establecer políticas de evaluación de desempeño sobre cuando calificar, con que frecuencia y quien debe hacerlo.
3. Pedir a los evaluadores que reúnan datos sobre el desempeño de los empleados.
4. Pedir a los evaluadores que evalúen el desempeño de los empleados.
5. Analizar la evaluación con el empleado.
6. Tomar decisiones y archivar la evaluación.

ESTABLECIMIENTO DE LOS CRITERIOS

Las dimensiones del desempeño sobre las que se evalúa a un trabajador se llaman criterios de evaluación. Entre los ejemplos se encuentran la calidad, la cantidad y el costo del trabajo. Uno de los principales problemas de muchas evaluaciones del desempeño es que los supervisores tienen que hacer valoraciones de personas, más que de rendimientos. Es decir, en algunos sistemas el criterio de evaluación es la personalidad de los ocupantes, mas que sus niveles de desempeño.

Un criterio adecuado debe poseer las siguientes características:

- **Confiabilidad.** Una medida del desempeño debe ser constante. Quizá la principal congruencia de una medida de desempeño sea el acuerdo entre evaluadores. Si varios evaluadores observan al mismo trabajador, deben llegar a conclusiones semejantes sobre la calidad de su producción.
- **Pertinencia.** Una medida del desempeño debe relacionarse con la producción del ocupante de la manera más lógica posible.

- Sensibilidad. Un criterio debe reflejar la diferencia entre buenos y malos trabajadores. Es decir, los empleados de alto y bajo desempeño deben recibir calificaciones de criterio que representen la diferencia de su desempeño.
- Factibilidad. El criterio debe ser mensurable y el acopio de datos no debe de ser ineficaz ni estorboso.

La mayoría de los estudios indica que se necesitan varios criterios para medir completamente el desempeño en su totalidad. No es fácil elegir los criterios, ya que se debe tener cuidado de evaluar tanto actividades, como resultados. Es aconsejable una combinación de criterios de actividades y de resultados.

¿QUIÉNES INTERVIENEN EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?

En la mayor parte de las organizaciones, el departamento de recursos humanos es responsable de coordinar el diseño e implementación de los programas de evaluación del desempeño. Sin embargo, es esencial que los gerentes en línea tengan un papel clave de principio a fin. Estos individuos tendrán la responsabilidad de llevar a cabo las evaluaciones en realidad, y tienen que participar de manera directa en el programa si es que este ha de tener éxito. Existen diversas posibilidades para determinar quien calificara realmente al empleado y se presentan enseguida algunas de ellas.

SUPERVISOR INMEDIATO. Es tradicional que el supervisor inmediato de un empleado sea la elección más común para evaluar su desempeño. Este sigue siendo el caso, y hay varias razones validas para ello. En primer lugar, el supervisor suele estar en la mejor posición para observar el desempeño del empleado en el puesto de trabajo. Otra razón es que el supervisor tiene la responsabilidad de administrar una unidad específica. Cuando la tarea de evaluar a los subordinados se otorga a alguna otra persona, se puede socavar la autoridad del supervisor. Por ultimo, la capacitación y el desarrollo del subordinado constituyen una función importante en todos los puestos gerenciales y como ya se ha señalado los programas de evaluación y desarrollo del empleado a menudo están íntimamente relacionados con la evaluación del desempeño.

Desde el punto de vista negativo, el supervisor inmediato puede poner de relieve ciertos aspectos del desempeño de los empleados y descuidar a otros. Asimismo, se ha sabido de gerentes que manipulan las evaluaciones para justificar sus decisiones de incremento de salarios y promociones. De igual manera, en las organizaciones por proyecto, el supervisor funcional puede no tener suficiente oportunidad de observar el desempeño para evaluarlo. No obstante, las corporaciones buscan alternativas, en virtud de las innovaciones organizacionales que han ocurrido y del deseo de ampliar la perspectiva de la evaluación.

SUBORDINADOS. Algunos gerentes han llegado a la conclusión de que es factible que los subordinados los evalúen. Razonan que los subordinados están en excelente posición para valorar la efectividad gerencial de su supervisor. Los partidarios de este enfoque creen que de esta manera los supervisores desarrollan una conciencia especial de las necesidades del grupo de trabajo y realizarán mejor sus funciones gerenciales. Los críticos se preocupan de que el gerente quede involucrado en un concurso de popularidad o de que los empleados tomen represalias. Si se desea que este enfoque tenga éxito, una cosa debe quedar clara: se debe garantizar el anonimato de los evaluadores.

AUTOEVALUACIÓN. Algunas organizaciones permiten que el mismo individuo responda por su desempeño y realice su autoevaluación. En estas organizaciones cada persona autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el supervisor o la organización.

EL EMPLEADO Y EL SUPERVISOR. En la actualidad las organizaciones están adoptando un esquema dinámico y avanzado de administración del desempeño. Aquí resurge la vieja administración por objetivos, con nuevos elementos y sin los traumas provocados por la arbitrariedad, la autocracia y el estado continuo de tensión y aflicción entre las personas involucradas, que caracterizaron su implementación en la mayor parte de nuestras organizaciones. En esta administración por objetivos que emerge, la evaluación del desempeño recorre los siguientes caminos:

1. **FORMULACIÓN DE OBJETIVOS POR CONSENSO.** Primer paso en esta nueva administración por objetivos participativa en que los objetivos se establecen entre el gerente y evaluado, lo cual supone una verdadera negociación para llegar a un consenso. Los objetivos deben de establecerse por consenso, no deben de imponerse. La superación de estos objetivos debe representar un beneficio para la empresa y una participación directa del evaluado en ese beneficio, como un premio o esquema de remuneración variable. De todas maneras, debe ser un incentivo fuerte y convincente para dinamizar alguna forma de comportamiento.
2. **COMPROMISO PERSONAL EN LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS FIJADOS EN CONJUNTO.** En algunos casos se presenta una especie de contrato formal o psicológico para caracterizar el acuerdo logrado en cuanto a los objetivos que deben alcanzarse. Siempre es necesario que el evaluado acepte plenamente los objetivos y se comprometa a alcanzarlos.
3. **ACTUACIÓN Y NEGOCIACIÓN CON EL GERENTE EN LA ASIGNACIÓN DE LOS RECURSOS Y LOS MEDIOS NECESARIOS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS.** Definidos los objetivos por consenso y logrado el compromiso personal, el paso siguiente es conseguir los recursos y medios necesarios para alcanzar los objetivos con eficacia. Si no hay recursos ni medios, los objetivos se tornan inalcanzables.

Estos recursos pueden ser materiales, humanos o inversiones personales en capacitación y desarrollo profesional del evaluado. Representan un costo para alcanzar los objetivos deseados.

4. **DESEMPEÑO.** Comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Aquí reside el aspecto principal del sistema. El desempeño constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados.
5. **MEDICIÓN CONSTANTE DE LOS RESULTADOS Y COMPARACIÓN CON LOS OBJETIVOS FIJADOS.** Verificación de los costos y beneficios involucrados en el proceso. La medición de los resultados, y los objetivos, requieren fundamentos cuantitativos confiables que den una idea objetiva y clara del funcionamiento del proceso y del esfuerzo de la persona evaluada.
6. **RETROALIMENTACIÓN INTENSIVA Y MEDICIÓN CONJUNTA CONTINÚA.** Debe existir mucha información de retorno y, sobre todo, amplio apoyo de la comunicación para reducir la disonancia y aumentar la coherencia. Este es uno de los aspectos más importantes del sistema: el evaluado debe tener una percepción de cómo va marchando, para establecer una relación entre el esfuerzo y el resultado alcanzado.

EL EQUIPO DE TRABAJO. El equipo de trabajo también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más. En este caso, el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas.

COMITÉ DE EVALUACIÓN. En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño corresponde a un comité nombrado para este fin, y constituido por empleados permanentes o transitorios, pertenecientes a diversas dependencias o departamentos. En este caso, la evaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas. Los miembros permanentes o estables participan en todas las evaluaciones, y su papel es mantener el equilibrio de los juicios, el acatamiento de los estándares y la permanencia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada evaluado o su supervisor. Pese a la evidente distribución de fuerzas, esta alternativa también recibe críticas por su aspecto centralizador y por su espíritu de juzgamiento, en lugar de utilizar en la orientación y el mejoramiento continuo del desempeño.

EVALUADOR DE 360°. En este método cada persona es evaluada por las personas de su entorno; esto significa que cualquiera persona con la que mantenga cierta interacción o intercambio participa en la evaluación de su desempeño. Este tipo de evaluación refleja los distintos puntos de vista involucrados en el trabajo de la persona: el superior, los subordinados, los colegas, los proveedores internos y los clientes internos participan en la evaluación de su desempeño.

PERIODO DE EVALUACIÓN

Las evaluaciones del desempeño se suelen preparar a intervalos específicos aunque no hay nada mágico en lo que respecta al intervalo, en la mayor parte de las organizaciones estas evaluaciones se realizan anual o semestralmente. A menudo se evalúan a los individuos justo antes del final de su periodo de prueba. También es práctica común evaluar varias veces a los nuevos empleados durante su primer año de trabajo.

El periodo de evaluación puede comenzar con la fecha de contratación de cada empleado, o se puede evaluar a todos los empleados al mismo tiempo. Aunque ambas prácticas tienen sus ventajas, las evaluaciones escalonadas pueden tener mayor merito si una unidad organizacional tiene muchos miembros. Puede no haber suficiente tiempo para evaluar a cada empleado de manera adecuada si todas las evaluaciones se realizan al mismo tiempo.

BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Cuando un programa de evaluación del desempeño esta bien planteado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. En general, los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

BENEFICIOS PARA EL JEFE.

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan conocer ¿Cual es su desempeño?.

BENEFICIOS PARA EL SUBORDINADO.

- Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que mas valora la empresa en sus empleados.
- Conocer cuales son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)

- Autoevaluar y autocriticar su autodesarrollo y autocontrol.

BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACIÓN.

- Puede evaluar su potencial humano corto, mediano, largo plazo, y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

MÉTODOS TRADICIONALES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

El problema de la evaluación del desempeño de grupos de personas en las organizaciones condujo a encontrar soluciones que se transformaron en métodos de evaluación bastante populares, denominados métodos tradicionales de evaluación del desempeño, los cuales varían de una organización a otra porque cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas. En muchas empresas se encuentran varios sistemas específicos que cambian según el nivel y las áreas de asignación del personal. Cada sistema sirve a determinados objetivos específicos y a determinadas características del personal involucrado. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación del desempeño o estructurar cada uno de estos en un método de evaluación adecuado al tipo y a las características de los evaluados. Esta adecuación es de importancia para la obtención de resultados.

La evaluación del desempeño es un medio, un método, una herramienta, y no un fin en si misma. Es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesar y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, la evaluación del desempeño solo es buen sistema de comunicaciones que actúa en sentido horizontal y vertical en la empresa.

Los principales métodos tradicionales de evaluación del desempeño son:

- Método de las escalas graficas.
- Método de elección forzada.
- Método de investigación de campo.
- Método de incidentes críticos.
- Métodos mixtos.

MÉTODOS DE LAS ESCALAS GRAFICAS

Es el método de evaluación del desempeño más utilizado y divulgado. Aunque, en apariencia, es el método mas sencillo, su aplicación exige múltiples cuidados, con e fin de evitar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, que podrían causar interferencias considerables. Es muy criticado porque reduce los resultados a expresiones numéricas mediante la aplicación de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones personales introducidas por los evaluadores. Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

NOMBRE DEL EMPLEADO _____	FECHA ___/___/___
DEPARTAMENTO/SECCION _____	CARGO _____

Desempeño en la función: Considere solo el desempeño actual del cargo del empleado en su función.

	Óptimo	Bueno	Regular	Deficiente	Insuficiente
PRODUCCIÓN Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente.	<input type="checkbox"/> Sobrepasa siempre las exigencias. Muy rápido.	<input type="checkbox"/> Con frecuencia sobrepasa las exigencias.	<input type="checkbox"/> Satisface las exigencias.	<input type="checkbox"/> A veces esta por debajo de las exigencias.	<input type="checkbox"/> Siempre por debajo de las exigencias. Muy lento.
CALIDAD Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado.	<input type="checkbox"/> Siempre superior. Excepcionalmente puntual en el trabajo.	<input type="checkbox"/> A veces superior. Es bastante cuidadoso en el trabajo.	<input type="checkbox"/> Siempre es satisfactorio. Su cumplimiento es aceptable: tiene pocas variaciones.	<input type="checkbox"/> Parcialmente satisfactorio. A veces comete errores.	<input type="checkbox"/> Nunca es satisfactorio. Comete numerosos errores.
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO. Grado de conocimiento del trabajo.	<input type="checkbox"/> Conoce todo lo necesario y aumenta siempre sus conocimientos.	<input type="checkbox"/> Conoce lo necesario.	<input type="checkbox"/> Conocimiento suficiente del trabajo.	<input type="checkbox"/> Conoce parte del trabajo. Necesita capacitación.	<input type="checkbox"/> Tiene poco conocimiento del trabajo.
COOPERACIÓN. Actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo.	<input type="checkbox"/> Posee excelente espíritu de colaboración. Es diligente.	<input type="checkbox"/> Se desempeña bien en el trabajo de equipo. Procura colaborar	<input type="checkbox"/> Colabora normalmente en el trabajo de equipo.	<input type="checkbox"/> Se demuestra buena voluntad. Solo colabora cuando es muy necesario.	<input type="checkbox"/> Se muestra renuente a colaborar.

Características individuales: considere solo las características individuales del evaluado y su comportamiento funcional dentro y fuera de su cargo.

COMPRESIÓN DE SITUACIONES. Grado en que capta la esencia de un problema. Capacidad de asociar situaciones y captar hechos.	<input type="checkbox"/> Óptima capacidad de intuición y percepción.	<input type="checkbox"/> Buena capacidad de intuición y percepción.	<input type="checkbox"/> Capacidad de intuición y percepción satisfactoria.	<input type="checkbox"/> Poca capacidad de intuición y percepción.	<input type="checkbox"/> Nulas capacidades de intuición y percepción.
CREATIVIDAD. Ingenio. Capacidad de crear ideas y proyectos.	<input type="checkbox"/> Tiene siempre ideas excelentes. Es creativo y original.	<input type="checkbox"/> Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos	<input type="checkbox"/> Algunas veces hace sugerencias.	<input type="checkbox"/> Levemente rutinario. Tiene pocas ideas propias.	<input type="checkbox"/> Tipo rutinario. Carece de ideas propias.
CAPACIDAD DE REALIZACIÓN. Capacidad de llevar a cabo ideas y proyectos	<input type="checkbox"/> Óptima capacidad de concretar ideas nuevas.	<input type="checkbox"/> Buena capacidad de concretar ideas nuevas.	<input type="checkbox"/> Pone en práctica ideas nuevas con habilidad satisfactoria.	<input type="checkbox"/> Tiene cierta dificultad para concretar nuevos proyectos.	<input type="checkbox"/> Incapaz de llevar a cabo una idea o proyecto.

VENTAJAS DEL MÉTODO DE LAS ESCALAS GRAFICAS.

- Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación sencilla.
- Posibilidad una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño mas destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas.
- Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.

DESVENTAJAS DEL MÉTODO DE LAS ESCALAS GRAFICAS.

- No permite mucha flexibilidad al evaluador; en consecuencia, debe ajustarse al instrumento, y no este a las características del evaluado.
- Esta sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los subordinados para todos los factores de evaluación. Cada persona percibe e interpreta las situaciones según su “campo psicológico”. Tal interferencia subjetiva y personal de orden emocional y psicológico lleva a algunos evaluadores al efecto de halo. Este efecto hace que los evaluadores consideren óptimo o excelente a un empleado en todos los factores o que un evaluador muy exigente considere deficiente o insuficientes a todos sus subordinados.
- Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones.
- Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones y la influencia personal de los evaluadores.
- Tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos los subordinados.

MÉTODO DE ELECCIÓN FORZADA.

El método de elección forzada (Forced choice method) fue desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses durante la segunda guerra mundial para escoger los oficiales de las fuerzas armadas de su país que debían de ser ascendidos. El ejercito deseaba lograr un sistema de evaluación que neutralizara el efecto de halo, el subjetivismo y el proteccionismo propios del método de escala grafica, y que permitiese obtener resultados de evaluación mas objetivos y validos.

CARACTERÍSTICAS DEL MÉTODO DE ELECCIÓN FORZADA

Este método consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o mas frases, el evaluador debe elegir por fuerza solo una o dos, las que mas se apliquen al desempeño del empleado evaluado. De ahí la denominación “elección forzada”.

La naturaleza de las frases varía bastante; no obstante, hay dos formas de componerlas.

- a) Se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo. Al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige las frases que mas se ajustan a su desempeño del evaluado.
- b) Se forman bloques de solo cuatro frases de significado positivo. Al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige las frases que mas se ajustan al desempeño del evaluado.

Las frases que conforman los conjuntos o bloques no se escogen al azar, si no que deben seleccionarse mediante un procedimiento estadístico tendiente a verificar la adecuación a los criterios existentes en la empresa y su capacidad de discriminación, a través de dos índices: el índice de aplicabilidad y el índice de discriminación.

Evaluación del desempeño

Empleado _____

Cargo _____ seccion _____

A continuación encontrará frases de desempeño combinadas en bloques de cuatro. Escriba una "X" en la columna lateral, bajo el signo "+" para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado, y bajo el signo "-" para indicar la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.

	No.	+	-		No.	+	-
Solo hace lo que le ordenan.	01			Tiene temor de pedir ayuda.	41		
Comportamiento irreprochable.	02			Mantiene su archivo siempre ordenado.	42		
Acepta críticas constructivas.	03			Ya presento baja producción.	43		
No produce cuando está sometido a presión.	04			Es dinámico.	44		
Cortés con los demás.	05			Interrumpe constantemente el trabajo.	45		
Vacila al tomar decisiones.	06			Nunca es entusiasmado.	46		
Merece toda la confianza.	07			Tiene buen potencial por desarrollar.	47		
Tiene poca iniciativa.	08			Nunca se muestra desagradable.	48		
Se esmera en el servicio.	33			Nunca hace buenas sugerencias.	73		
No tiene formación adecuada.	34			Es evidente que "le guste lo que hace"	74		
Tiene buena apariencia personal.	35			Tiene buena memoria.	75		
En su servicio siempre hay errores.	36			Le gusta reclamar.	76		
Se expresa con dificultad.	37			Tiene criterio para tomar decisiones.	77		
Conoce su trabajo.	38			Regularmente debe llamársele la atención	78		
Es cuidadoso con las instalaciones de la empresa.	39			Es rápido.	79		
Espera siempre una recompensa.	40			Por naturaleza es un poco hostil.	80		

VENTAJAS DEL MÉTODO DE ELECCIÓN FORZADA

El método de elección forzada presenta las siguientes ventajas:

- a) Proporcionar resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de halo o generalización.
- b) Su aplicación es sencilla y no requiere preparación previa de los evaluadores.

DESVENTAJAS DEL MÉTODO DE ELECCIÓN FORZADA.

El método de elección forzada presenta las siguientes desventajas:

- a) Su elaboración e implementación son complejas, pues exigen una planeación muy cuidadosa y demorada.
- b) Es un método comparativo y discriminatorio, y presenta resultados globales; distingue solo los empleados buenos, medios e insuficientes, sin dar mayor información.
- c) Cuando se utiliza para el desarrollo de recurso humanos, requiere información complementaria acerca de las necesidades de capacitación, potencial de desarrollo, etc.
- d) Deja al evaluador sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados.

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

Método de evaluación del desempeño, desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación, con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación mas amplio que permite, además de emitir un diagnostico del desempeño del empleado, planear junto con le superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

Uno de los problemas mas graves de la planeación y el desarrollo de recursos humanos en una empresa es la necesidad de dar retroalimentación de datos acerca del desempeño de los empleados admitidos, integrados y capacitados. Sin esta retroalimentación de datos, el órgano de personal no esta en condiciones de medir, controlar ni acompañar la adecuación y la eficiencia de sus servicios. En este sentido, el método de investigación de campo puede tener una gran diversidad de aplicaciones, ya que permite evaluar el desempeño y para su desarrollo y, sobre todo, acompañar el desempeño del empleado de manera mucho más dinámica que otros métodos de evaluación del desempeño.

CARACTERÍSTICAS DEL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

La evaluación del desempeño la realiza el superior (jefe) con asesoría de un especialista (staff) en la evaluación del desempeño. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados. De aquí proviene el nombre de investigación de campo. Aunque la evaluación sea responsabilidad de línea de cada jefe, se hace énfasis en que la función de staff debe asesorar a cada jefe.

El especialista en evaluación del desempeño lleva a cabo una entrevista de evaluación con cada jefe, cumpliendo aproximadamente el siguiente itinerario.

- a) Evaluación inicial. El desempeño de cada empleado se evalúa inicialmente de acuerdo con uno de los tres aspectos siguientes:
 - Desempeño más que satisfactorio. (+)
 - Desempeño satisfactorio. (+/-)
 - Desempeño menos que satisfactorio. (-)

- b) Análisis complementario. Una vez definida la evaluación inicial del desempeño, cada empleado es evaluado con mayor profundidad a través de preguntas que el especialista formula al jefe.

- c) Planeación. Una vez analizado el desempeño, se elabora un plan de acción que puede implicar:
 - Asesoría al empleado.
 - Readaptación del empleado.
 - Capacitación.
 - Desvinculación y sustitución.
 - Promoción a otro cargo.
 - Mantenimiento en el cargo actual.

- d) Seguimiento. (fair play) se trata de una verificación o comprobación del desempeño de cada empleado.

VENTAJAS DEL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

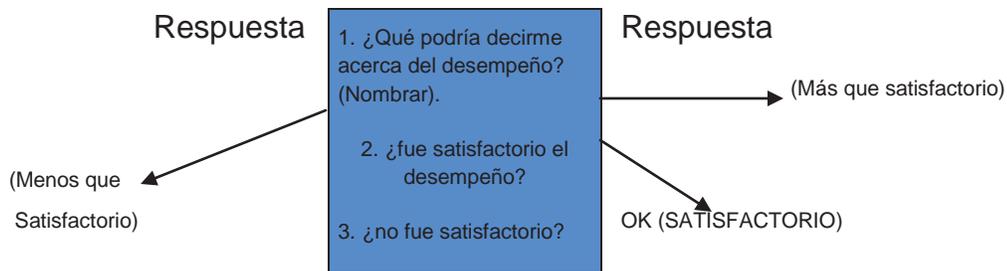
El método de investigación de campo ofrece las siguientes ventajas:

1. Cuando esta precedido de las dos etapas preliminares de análisis de la estructura de los cargos y de análisis de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor una visualización no solo del contenido de los cargos bajo su responsabilidad, si no también de las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos.
2. Proporciona una relación provechosa con el especialista en evaluación, quien presta al supervisor una asesoría y también una capacitación de alto nivel en la evaluación de personal.
3. Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada empleado, localizando las causas de ciertos comportamientos y las fuentes de problemas.
4. Permite planear la acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño.
5. Permite un acoplamiento con la capacitación, el plan de carreras y demás áreas de actuación de la ARH.
6. Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación de personal.
7. Es el método mas completo de la evaluación.

DESVENTAJAS DEL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

El método de investigación de campo presenta las siguientes limitaciones:

1. Tiene elevado costo operacional por la intervención de un especialista en evaluación.
2. Hay retardo en el procedimiento, debido a la entrevista uno a uno con respecto a cada empleado subordinado, llevada a cabo con el supervisor.



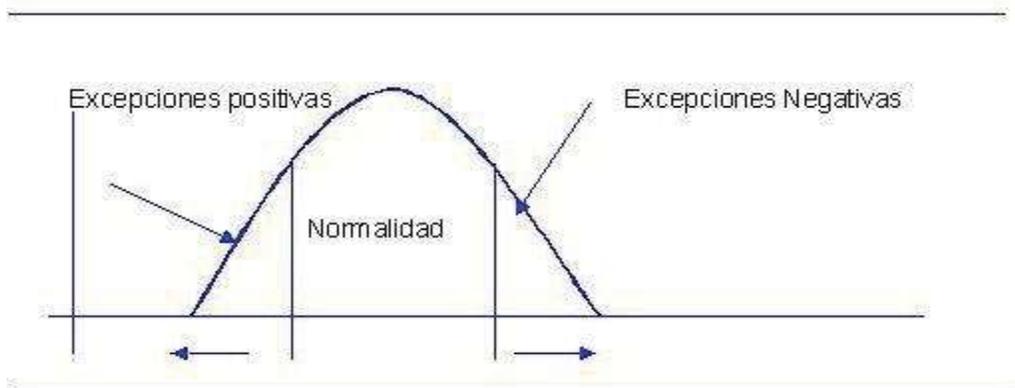
Evaluación Inicial	4. ¿Por qué fue insatisfactorio el desempeño? 5. ¿Qué motivos pueden justificar ese desempeño? 6. ¿Qué responsabilidades, de las descritas en su cargo, dejó de cumplir? ¿Por qué? 7. ¿Se atribuyeron otras responsabilidades al empleado? ¿Cómo se comportó? 8. ¿Por qué el empleado tuvo que asumir estas responsabilidades? 9. ¿Posee cualidades?	4. ¿Por qué fue satisfactorio el desempeño (o muy bueno)? 5. ¿Qué motivos justifican ese desempeño? 6. ¿Atendió a todos los ítems de su descripción? ¿Por Qué? 7. ¿Se atribuyeron otras responsabilidades al empleado? ¿Cómo se comportó? 8. ¿Por qué el empleado tuvo que asumir estas responsabilidades? 9. ¿Es deficiente en algún aspecto?
	Análisis Complementario.	10. ¿Qué tipo de ayuda recibió el empleado? 11. ¿Cuáles fueron los resultados? 12. ¿Ya recibió capacitación? 13. ¿Necesita capacitación?
Planeación	14. ¿Qué otros aspectos le gustaría analizar con relación al desempeño y el potencial del empleado? 15. ¿Qué plan de acción recomienda para el empleado? (El asesor debe leer y explicar al supervisor todas las opciones del plan de acción). 16. ¿Por qué recomienda este plan? 17. ¿Está seguro de que ésta es la mejor recomendación? 18. Indique, en orden de prioridades, dos probables sustitutos para este empleado. 19. ¿Hubo cambio de sustitutos con relación a la evaluación anterior? ¿Por qué?	
Seguimiento	20. Después de analizar el desempeño, ¿Qué evaluación dará a este empleado? (El asesor debe pedir al supervisor que lea los conceptos de desempeño en el respaldo del formulario)	
	21. ¿El desempeño del empleado ha estado por debajo del estándar? 22. ¿Este desempeño ha sido característica común del empleado? 23. ¿El empleado fue notificado de sus deficiencias? ¿Recibió una oportunidad para mejorar?	21. ¿El desempeño del empleado ha sido realmente superior? 22. ¿Este desempeño es característica típica del empleado? 23. ¿El empleado ha cumplido tareas más complejas?

Guía de entrevista del método de investigación de campo.

MÉTODO DE INCIDENTES CRÍTICOS

CARACTERÍSTICAS DEL MÉTODO DE INCIDENTES CRÍTICOS

El método de incidentes críticos se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). En consecuencia, el método no se preocupa por las características normales, sino exactamente por aquellas características muy positivas o muy negativas. Se trata de una técnica en que el jefe o gerente de área inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados. Así, el método de incidentes críticos se centra en las excepciones-tanto positivas como negativas- en el desempeño de las personas.



Las excepciones positivas deben realizarse y ponerse más en práctica, en tanto que las negativas deben corregirse y eliminarse. Cada factor de evaluación se utiliza en términos de incidentes críticos o excepcionales.

MÉTODO DE FRASES DESCRIPTIVAS.

Este método es ligeramente diferente del método de elección forzada porque no es obligatoria la elección de frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (signo “+” o “S”) y aquellas que demuestran el opuesto de su desempeño (signo “-“ “N”).

N°	FACTORES DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	SÍ (+)	NO (-)
1	¿Tiene suficiente grado de escolaridad para el desempeño del cargo?		
2	¿Usualmente es alegre y sonriente?		
3	¿Tiene experiencia en el servicio que está ejecutando?		
4	¿Es contrario a las modificaciones y no se interesa por nuevas ideas?		
5	¿Conoce información y procesos de producción que no deben conocer terceros?		
6	¿Desarrolla un trabajo complejo, prestando mucha atención a las instrucciones recibidas?.....		
7	¿Demuestra atracción por sexo opuesto?		
8	¿Tiene interés en aprender cosas nuevas?		
9	¿Su trabajo no exige mas grado de escolaridad?		
10	¿Puede, por sí solo, planear, ejecutar, controlar sus tareas?		
11	¿Su Apariencia es buena y agradable en el trato general?		
12	¿Demuestra concentración mental en el trabajo?		
13	¿La atención en el trabajo exige que se esfuerce la vista?		
14	¿Presta atención a las condiciones de trabajo, sobre todo al orden?		
15	¿El resultado del trabajo presenta errores y no es satisfactorio?		
16	¿Un curso de especialización es recomendable para su progreso en el trabajo?		
17	¿Le gusta fumar?		
18	¿Es descuidado en su presentación personal y en el vestir?		
19	¿Cuida de sí mismo y de sus compañeros durante el trabajo?		
20	¿Podría tener mayores conocimientos de los trabajos para rendir más?		
21	¿Vigila cuidadosamente el desempeño de las máquinas en que trabaja?		
22	¿No se desgasta en la ejecución de las tareas?		
23	¿Su producción es encomiable?		
24	Aunque siempre cumple la misma función ¿No se incomoda con la repetición?		
25	¿Tiene fama de no llevar nunca dinero en el bolsillo?		

ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.

En esencia, la técnica de la administración por objetivos consiste en que el supervisor y el empleado establezcan conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean mensurables de manera objetiva. Si se cumplen ambas condiciones, los empleados estarán más motivados para lograr sus objetivos porque participaron en la formulación. Como además pueden medir su progreso, es posible efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograr sus objetivos. No obstante, a fin de poder efectuar estos ajustes, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica.

Cuando se fijan los objetivos a futuro, los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica para organizar y dirigir sus esfuerzos. Los objetivos a futuro ayudan también a que empleado supervisor comenten las necesidades específicas de desarrollo del empleado. Cuando se lleva a cabo en forma adecuada, los comentarios sobre el desempeño se centran en los objetivos del puesto y no en aspectos de la personalidad individual. Las desviaciones se reducen en el grado en que el logro de las metas puede medirse en forma objetiva.

NUEVAS TENDENCIAS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Una de las consecuencias de la apertura económica global fue la disminución repentina de niveles jerárquicos por prácticas de downsizing y reducción, que acorto la distancia entre jefes y subordinados. La aproximación producida por la compresión jerárquica introdujo, de manera inevitable, nuevas tendencias en la evaluación del desempeño humano, ya fuera individual o colectivo. Por esta razón, los complicados procesos estructurados y formalizados de evaluación desaparecen gradualmente, aunque de modo transitorio, mientras predomina la evaluación cualitativa y directa de las personas, que no depende de informes sucesivos hasta llegar al responsable del tratamiento de la información y de tomar las decisiones.

Las principales tendencias de la evaluación del desempeño son las siguientes:

1. Los indicadores tienden a ser sistemáticos y se ve la empresa como un todo que conforma un conjunto homogéneo e integrado que privilegie los aspectos importantes o pertinentes.
2. Los indicadores tienden a escoger y seleccionarse como criterios distintos de evaluación, bien sea para premiación, remuneración variable, participación en los resultados, ascensos, etc.
3. Los indicadores tienden a ser escogidos en conjunto para evitar posibles distorsiones y para no descartar otros criterios de evaluación. Existen cuatro clases principales de indicadores.
 - a. Indicadores financieros. Relacionados con los aspectos financieros, como flujo de caja, utilidades, retorno sobre la inversión, relación costo/beneficio.
 - b. Indicadores ligados al cliente. Entre estos se encuentra la satisfacción del cliente, sea interno o externo, tiempo de entrega de pedidos, competitividad en precio o calidad.
 - c. Indicadores internos. Entre estos se hallan los tiempos de proceso, los índices de seguridad, índices de procesos, ciclo del proceso.
 - d. Indicadores de innovación. Aquí se encuentra el desarrollo de nuevos procesos y nuevos productos, proyectos de mejoramiento, mejoramiento continuo, calidad total, investigación y desarrollo.

Además, la evaluación del desempeño se basa cada vez más en la adopción de índices objetivos de referencia que ayuden en el proceso, tales como:

- a. Indicadores de desempeño global (de toda la empresa).
- b. Indicadores de desempeño grupal (del equipo).
- c. Indicadores de desempeño individual (de la persona).

4. Evaluación del desempeño como elemento integrador de las practicas de recursos humanos tales como en:
 - a. Procesos de provisión. Seguir y localizar a las personas con características adecuadas para los negocios de la empresa.
 - b. Procesos de aplicación. Indicar si las personas se hallan bien integradas en sus cargos y tareas.
 - c. Procesos de mantenimiento. Indicar el desempeño y los resultados.
 - d. Procesos de desarrollo. Señalar las fortalezas y las debilidades, las potencialidades que deben desarrollarse y las debilidades que deben de corregirse.
 - e. Procesos de seguimiento. proporcionar retroalimentación a las personas, respecto de su desempeño y sus potencialidades.

5. Evaluación del desempeño mediante procesos sencillos y no estructurados. Es un proceso sin los antiguos rituales burocráticos de llenar formularios y comparar factores de evaluación genéricos y amplios. La evaluación no estructurada es flexible y, en general, la realizan los ejecutivos de nivel inmediatamente más alto mediante el contacto directo y cotidiano con las personas involucradas en el proceso.

La evaluación es producto de un acuerdo entre evaluador y evaluado y deja de ser un acto de juzgamiento superior y de definitivo del comportamiento del empleado. Es casi una negociación porque ambos intercambian ideas e información, lo cual origina un compromiso conjunto: por un lado, proporcionar las condiciones necesarias para el crecimiento profesional y, por el otro, la consecución de determinados objetivos o resultados.

6. Evaluación del desempeño como retroalimentación de las personas. La evaluación constituye un ponderoso instrumento de retroalimentación de la información, es decir, retroinformación de las personas para darles orientación y permitirles autoevaluación, autodirección y, por consiguiente, autocontrol, sea en lo tocante al entrenamiento de las personas, capacitándolas para obtener los objetivos propuestos, o en lo tocante a la participación en los resultados, como forma de incentivo y refuerzo por los resultados obtenidos.

La evaluación del desempeño adquiere un sentido más amplio al incluir aspectos nuevos como:

- a. Competencia personal. Capacidad de aprendizaje de las personas y asimilación de nuevos y diferentes conocimientos y habilidades.

- b. Competencia tecnológica. Capacidad de asimilar el conocimiento de diversas técnicas necesarias para cumplir la multifuncionalidad y la generalidad.
- c. Competencia metodológica. Capacidad de emprender actividades, e iniciativa para resolver problemas de distinta naturaleza. En otros términos, espíritu emprendedor para solucionar problemas.
- d. Competencia social. Capacidad de relacionarse eficazmente con diversas personas y grupos, así como de realizar trabajos en equipo.

Las personas deben recibir retroalimentación relacionada con sus competencias. En general, las personas reúnen diversas dosis de esas competencias. Lo importante es que dispongan de retroalimentación suficiente para elaborar un auto diagnóstico de su presencia en el desempeño cotidiano.

7. La evaluación del desempeño requiere la medición y comparación de algunas variables individuales, grupales y organizacionales. Para no caer en la subjetividad ni en la falta de criterios, el sistema de evaluación del desempeño debe apoyarse en un amplio referente que fortalezca la coherencia en todos sus aspectos.
8. La evaluación del desempeño hace cada vez mas énfasis en los resultados, las metas y los objetivos alcanzados, que en el propio comportamiento. Los medios están cediendo lugar a los fines alcanzados o que se pretenden alcanzar. Las empresas de alto desempeño procuran crear constantemente las condiciones ideales para obtener y mantener el alto desempeño de sus empleados, lo cual no es mera coincidencia. El énfasis en los resultados, las metas y los objetivos establecidos de modo claro y sencillo permite observar tres vertientes.
 - a. Desburocratización. Ocurre porque la evaluación del desempeño hace a un lado el exceso de papeleo y de formularios, que antes constituía el dolor de cabeza de los ejecutivos. La burocracia esta desapareciendo. En la actualidad, la evaluación se vuelve sencilla y descomplicada y esta exenta de formalismos exagerados y criterios complicados y genéricos, dictados por algún órgano centralista y burocrático.
 - b. Evaluación hacia arriba. Al contrario de la evaluación del subordinado por el superior, este tipo de evaluación es el otro lado de la moneda y permite que el equipo evalúe a su gerente, como proporciono los medios para que el equipo alcanzara los objetivos y como podría el gerente mejorar la eficacia del equipo y sus resultados.

Esta evaluación permite que el equipo negocie e intercambie con el gerente nuevos enfoques de liderazgo, motivación y comunicación para las relaciones laborales sean más libres y eficaces.

- c. Autoevaluación. Constituye la tercera vertiente. Cada persona puede y debe evaluar su propio desempeño como medio de alcanzar las metas y los resultados fijados, y de superar las expectativas. Determinar cuales son las necesidades y carencias personales, para mejorar el desempeño, definir cuáles son las fortalezas y las debilidades, y determinar también lo que debe reforzarse y cómo mejorar los resultados de las pruebas y los equipos involucrados.
9. La evaluación del desempeño esta relacionándose estrechamente con la noción de expectativa. Relación entre las expectativas personales y las recompensas derivadas del nivel de productividad del individuo. Es una teoría de la motivación en que la productividad se presenta como un resultado intermedio de una cadena que conduce a determinados resultados finales deseados, como dinero ascenso, apoyo del gerente, aceptación del grupo, reconocimiento publico, etc.

En consecuencia, necesario vincular los resultados de la evaluación del desempeño a incentivos a corto plazo, como la remuneración flexible o los sistemas de incentivo. Un sistema flexible que no represente costo adicional a la empresa, sino un tipo de participación de las personas en los resultados alcanzados y en la consecución de los objetivos alcanzados.

ENTREVISTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Sea cual sea el método de evaluación que se utilice, es frecuente devolver los resultados de ésta a través de una entrevista personal, con el superior inmediato, otro superior o un miembro de la comisión de evaluación o del departamento de recursos humanos.

Las entrevistas de evaluación son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación respecto a su actuación en el pasado y su potencial a futuro. El evaluador puede proporcionar esa retroalimentación mediante varias técnicas: la de convencimiento, la de dialogo y la de solución de problemas. En el enfoque de convencimiento, que se utiliza más con los empleados de poca antigüedad, se revisa el desempeño reciente y se procura convencer al empleado para que actúe de cierta manera. En el enfoque de dialogo se insta al empleado para que manifieste sus reacciones defensivas, sus excusas y sus quejas; se propone superar estas reacciones mediante asesoría de las formas de lograr un mejor desempeño.

El enfoque de solución de problemas identifica las dificultades que puedan interferir con el desempeño al empleado. A partir de esa identificación se solucionan esos problemas mediante capacitación, asesoría o reubicación.

Los propósitos de la entrevista de evaluación del desempeño son:

- I. Dar al subordinado las condiciones necesarias para mejorar su trabajo mediante una comunicación clara e inequívoca de su estándar de desempeño. La entrevista brinda al subordinado la oportunidad no sólo de aprender y conocer lo que el jefe espera de él en términos de calidad, cantidad y métodos de trabajo, sino también de entender las razones de esos estándares de desempeño.
- II. Dar al subordinado una idea clara acerca de cómo está desempeñando su trabajo (retroalimentación), destacando sus fortalezas y sus debilidades y comparándolas con los estándares de desempeño esperados. Muchas veces el empleado cree, subjetivamente, que le va bien, y puede desarrollar una idea distorsionada con respecto a su desempeño ideal. Él necesita saber lo que el jefe piensa acerca de su trabajo, para ajustar y adecuar su desempeño a los estándares esperados.
- III. Discutir los dos-empleado y gerente- las medidas y los planes, para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del subordinado, que necesita entender cómo podrá mejorar su desempeño y participar activamente en las medidas tomadas para posibilitar tal mejoramiento.
- IV. Estimular relaciones personales más fuertes entre el gerente y los subordinados, en las cuales ambos estén en condiciones de hablar con franqueza lo referente al trabajo: cómo está desarrollándose y cómo podrá mejorarse e incrementarse. La intensificación de la comprensión hombre a hombre es un factor básico para el desarrollo de relaciones humanas fuertes y sanas.
- V. Eliminar o reducir discrepancias, ansiedades, tensiones e incertidumbres que surgen cuando los individuos no gozan de asesoría planeada y bien orientada.

El gerente debe tener habilidad para presentar los hechos y conseguir, que el subordinado, al terminar la entrevista, haya asumido la determinación de superarse y ajustar su desempeño al nivel exigido por su cargo, y que este consciente de los aspectos positivos y negativos de su desempeño. El éxito de la entrevista de evaluación depende de muchos factores.

Esta debe ser preparada de manera apropiada, de modo que el jefe sepa de antemano lo que dirá al subordinado y cómo va a decirlo. El evaluador debe considerar dos aspectos importantes:

- Todo empleado tiene aspiraciones y objetivos personales y, por elementales que sean sus funciones dentro de la empresa, debe ser considerado siempre como una persona única, diferente de las demás.
- El desempeño debe evaluarse en función del cargo ocupado por el empleado y de la orientación y las oportunidades que recibió del jefe.

PAUTAS PARA LA CONDUCCIÓN DE ENTREVISTAS EFECTIVAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

- 1) Destaque los aspectos positivos del desempeño.
- 2) Especifique a cada empleado que la sesión de evaluación es para mejorar el desempeño y no para aplicar medidas disciplinarias.
- 3) Lleve a cabo la sesión de evaluación del desempeño en un ambiente de privacidad y un mínimo de interrupciones.
- 4) Efectúe no menos de una sesión anual formal de revisión del desempeño: son más recomendables dos y aún más en los casos de trabajadores de ingreso reciente o desempeño no satisfactorio.
- 5) Sea tan específico como pueda. Evite las vaguedades.
- 6) Centre sus recomendaciones (negativos o positivos) en el desempeño y no en los atributos personales.
- 7) Guarde calma. No discuta con su evaluado.
- 8) Identifique y explique las acciones específicas que el empleado puede emprender para mejorar su desempeño.
- 9) Destaque su disposición a ayudar en cuantos aspectos sea necesario.
- 10) Concluya las sesiones de evaluación destacando los aspectos positivos del desempeño del empleado.

La intención de estas sugerencias es convertir la entrevista en un dialogo positivo que mejore el desempeño. Al hacer hincapié en los aspectos deseables del desempeño por parte del empleado, el evaluador se encuentra en posición de brindar al subordinado nueva y renovada confianza en su habilidad para lograr sus metas.

CARACTERÍSTICAS DE UN SISTEMA EFECTIVO DE EVALUACIÓN.

Los estudios de validación de un sistema de evaluación pueden ser el enfoque más directo y certero para determinar si el sistema es satisfactorio. Sin embargo, estos estudios pueden ser costosos y consumir mucho tiempo. Asimismo, muchas compañías pequeñas simplemente no tienen un número suficiente de puestos para satisfacer los requisitos técnicos de validación.

Es poco probable que haya un sistema totalmente inmune a un desafío legal. Sin embargo, ciertas características de los sistemas hacen que éstos puedan defenderse más fácilmente desde el punto de vista legal. El propósito no es sólo cumplir con la ley, sino también tener un sistema ajustado a la ética. Se debe buscar una evaluación honesta del desempeño que permita el desarrollo mutuo de un plan para mejorar el desempeño individual y del grupo.

El sistema debe informar honestidad a las personas su ubicación en la organización. Los siguientes factores ayudan para este propósito.

- Criterios relacionados con el puesto. Los criterios que se utilizan para evaluar el desempeño del empleado deben estar relacionados con el puesto. Para expresarlo de manera más específica, se debe determinar la información del puesto mediante su análisis. Es evidente que factores subjetivos tales como la iniciativa, el entusiasmo, la lealtad y la cooperación, son importantes.
- Expectativas de desempeño. Los gerentes deben explicar con claridad las expectativas de desempeño que tienen respecto de sus subordinados antes del periodo de evaluación.
- Estandarización. A los empleados que ocupan la misma categoría de puestos bajo el mismo superior se los debe evaluar utilizando el mismo instrumento de evaluación. También es importante que las evaluaciones se apliquen con regularidad a todos los empleados. Además, deben cubrir periodos similares de tiempo. Aunque las evaluaciones anuales son más comunes, muchas compañías que piensan con perspectiva las realizan con mayor frecuencia. Se deben programar con regularidad las entrevistas de evaluación y las sesiones de retroalimentación para todos los empleados.

Otro aspecto de la estandarización es la documentación formal. Los empleados deben firmar sus evaluaciones. Si el empleado rehúsa firmar, el gerente debe documentar este comportamiento. Los registros también deben incluir la descripción de las responsabilidades del empleado, los resultados que se esperan en su desempeño, y la forma en que se interpretarán estos datos cuando se tomen las decisiones de evaluación.

- Evaluadores calificados. La responsabilidad de evaluar el desempeño de los empleados se debe asignar al individuo, o individuos, que observan directamente por lo menos una muestra representativa del desempeño en el puesto. Esta persona suele ser el supervisor inmediato del empleado.

Sin embargo, como se ha señalado con anterioridad, otros enfoques se están haciendo más populares.

Con el fin de asegurar la consistencia, los evaluadores deben estar bien capacitados. La capacitación debe destacar que la evaluación del desempeño es un componente significativo de todo puesto gerencial. Además, la capacitación misma es un proceso continuo. Responde a los cambios en el sistema de evaluación y al hecho de que los supervisores, por diversas razones, pueden desviarse de los procedimientos establecidos. La capacitación debe incluir la forma de calificar a los empleados y de conducir entrevistas de evaluación, y debe incluir instrucciones por escrito. Estas instrucciones deben ser suficientemente detalladas y deben destacar la importancia de asignar calificaciones objetivas y sin prejuicios.

- Comunicación abierta. La mayoría de los empleados tiene una fuerte necesidad de saber lo bien que se están desempeñando. Un buen sistema de evaluación proporciona una retroalimentación muy necesaria y continua. Una meta valiosa es evitar las sorpresas durante la entrevista de evaluación. Aunque la entrevista representa una oportunidad excelente para que ambas partes intercambien ideas, no debe servir como sustituto para la comunicación cotidiana. En cambio, un sistema de evaluación de desempeño debe permitir acceso inmediato a la información de los empleados clave. El sistema permite que los profesionales de recursos humanos tomen medidas proactivas, tales como capacitar o hacer transferencias, para rescatar a las personas que no se desempeñan de manera satisfactoria.
- Acceso de los empleados a los resultados. Puesto que muchos sistemas de evaluación están diseñados para mejorar el desempeño, sería imperdonable la retención de resultados de la evaluación. Los empleados no podrían simplemente desempeñarse mejor sin acceso a esta información. Así mismo, permitir que los empleados revisen los resultados de su evaluación les facilita detectar cualquier error que puedan estar cometiendo. O el empleado puede estar simplemente en desacuerdo con la evaluación y querer que se vuelva a revisar de manera formal. A los empleados que reciben una evaluación por debajo del promedio se les debe ofrecer la capacitación y dirección necesarias.
- Procedimiento de apelación. En relación con un desafío formal, es vital asegurar el cumplimiento de un procedimiento de apelación.

Se debe implantar un procedimiento formal, si no existe, que permita a los empleados apelar resultados de una evaluación que consideran equivocados o injustos. Debe existir un procedimiento de apelación para dar seguimiento a sus quejas y enfocarlas de manera objetiva.

PROBLEMAS POTENCIALES EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Cualquiera que sea la técnica o el sistema elegido, se topa con muchos problemas. Ninguna de las técnicas es perfecta; todas tienen limitaciones (algunas comunes a todas las técnicas, mientras que otras aparecen en unas más a menudo que en otras).

Una evaluación del desempeño completamente libre de error solamente es un ideal que se desea alcanzar. En realidad, muchos de los evaluadores se alejan un poco de este ideal, lo que con frecuencia se debe a una o más acciones que pueden estorbar significativamente la evaluación objetiva.

A continuación se describen algunos de los problemas más comunes:

- Resistencia a la evaluación. La mayoría de los empleados se sienten inquietos ante la evaluación del desempeño. Quizá el miedo más común sea la subjetividad del evaluador. Las tendencias subjetivas y los favoritismos son problemas reales que generan rechazo a los sistemas de evaluación. Sin embargo, estos miedos se esconden detrás de argumentos. Por ejemplo, quienes se oponen a los sistemas de evaluación formal del desempeño aseveran que:
 - Dedicar demasiada atención a paliar los síntomas del mal desempeño, en vez de detectar las causas.
 - Ni a los gerentes ni a los empleados les gusta el proceso. En particular, los evaluadores tienen problemas para decidirse sobre los niveles de desempeño de los empleados.
 - Los empleados que no son evaluados en la categoría más elevada de desempeño sufren un efecto inverso en la motivación: desaceleran (problemas de empleados).
- Problemas de diseño y operación del sistema. Los sistemas de evaluación del desempeño fracasan cuando están mal diseñados. La culpa es del diseño si los criterios de evaluación son malos, si la técnica es fastidiosa o si el sistema es más forma que sustancia. Si los criterios se enfocan únicamente en las actividades y no en los resultados o en las características de la personalidad más que en el desempeño, la evaluación no será bien recibida. Algunas técnicas de evaluación son muy demoradas o requieren un análisis extenso por escrito, dos situaciones a las que se niegan los gerentes. Si éste es el problema hay que escoger otra técnica. El apoyo de la dirección a la evaluación del desempeño puede remediar este problema.

- Problemas del evaluador. Aunque el sistema este bien diseñado, llegan a surgir problemas cuando los calificadores (que casi siempre son los supervisores), no cooperan ni están bien preparados. Es posible que los supervisores no sientan a gusto con el proceso de evaluación. Esto se debe con frecuencia a que no fueron capacitados adecuadamente o no participaron en el diseño del programa.
- Criterios de evaluación. Los problemas con los criterios de evaluación aparecen por divergencias en la interpretación del significado de las palabras con que se evalúa a los empleados. Así, bueno, adecuado, satisfactorio, y excelente significan cosas diferentes para distintos evaluadores. Si sólo trabaja un calificador, la evaluación se distorsiona. Esta dificultad surge más a menudo en las escalas graficas, pero también se da en las evaluaciones escritas, incidentes críticos y listas de verificación.
- Efecto del halo. En alguna época se creía que los errores de halo en las calificaciones eran el principal problema en la evaluación del desempeño. El error del halo ocurre cuando un evaluador asigna calificaciones en varias dimensiones de desempeño a partir de una impresión general del examinado.

El error de halo puede ser positivo o negativo, lo que significa que la impresión inicial puede hacer que las calificaciones sean demasiado altas o demasiado bajas.
- Error por indulgencia o severidad. Las evaluaciones requieren que el evaluador alcance objetivamente una conclusión sobre el desempeño. Para todos es difícil ser objetivos. Los calificadores tienen sus propios anteojos color de rosa con los que ven “objetivamente” a sus colaboradores. Por consiguiente, se produce un error por indulgencia o por severidad en las evaluaciones de los subordinados. Algunos calificadores lo ven todo bien: son los indulgentes. Otros lo ven todo mal: son los severos.
- Error de tendencia central. Ocurre un error de tendencia central cuando un evaluador evita las calificaciones altas o bajas y asigna cifras medianas. El calificador adopta la filosofía de que todos están aproximadamente en el promedio y califica a los subordinados alrededor de 4 en una escala de 1 a 7 o alrededor de 3 en una escala de 1 a 5. Esta calificación “promedio” es prácticamente inservible pues no distingue a los subordinados. Así ofrece poca información para tomar decisiones del área de recursos humanos sobre pagos, ascensos, capacitación o lo que debe darse como retroalimentación a los evaluados.
- Error por acontecimientos recientes. Una dificultad de muchos sistemas de evaluación estriba en el tiempo en que se observa el comportamiento que se evalúa. los calificadores se olvidan más de las conductas pasadas que de las actuales. Así, muchas personas son evaluadas en mayor medida por los resultados de las últimas semanas que por el comportamiento promedio

de seis meses. Algunos empleados son muy conscientes de esta dificultad. Si conocen la fecha de la evaluación, se ocupan de hacerse notar y de desempeño de otros trabajadores.

- Efectos de contraste. Recuerde que en las técnicas de evaluación individual del desempeño se evalúa a cada empleado sin considerar el desempeño de otros trabajadores. Ahora bien, hay pruebas de que los supervisores tienen muchas dificultades para actuar así. Si un supervisor deja que el desempeño de otro empleado influya en las calificaciones que le da a alguien, ocurre un efecto de contraste.

Los efectos de contraste ocurren también cuando supervisor compara deliberadamente el desempeño actual de los trabajadores con el anterior y esta comparación incide en los resultados.

- Error por prejuicios del evaluador. Como lo implica el término, un error por prejuicios del evaluador se relaciona con las inclinaciones de un supervisor. Este error adopta varias formas. Algunas veces es un error consciente, como la discriminación descarada contra alguien por su género o raza. Otros supervisores tratan de “apoyar a sus favoritos” y dan a las personas que les agradan mejores calificaciones que a quienes no son de su agrado.

¿CÓMO SE PUEDEN EVITAR LOS PROBLEMAS QUE SE PRESENTAN EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?

- ❖ **COMO ELIMINAR LOS ERRORES DEL EVALUADOR.** Como dijimos, las escalas de evaluación basadas en el comportamiento estaban destinadas originalmente a suprimir los errores. Pero cuando las escalas no mostraron ninguna congruencia mayor que otros formatos de calificación. En otras palabras, los esfuerzos más recientes por mejorar las evaluaciones del desempeño en las organizaciones se han centrado en que hacer que los evaluadores observen, recuerden y expresen mejor el comportamiento.
- ❖ **CAPACITACIÓN DE LOS EVALUADORES.** Los programas de capacitación son una manera popular de mejorar la capacidad de los gerentes para realizar buenas evaluaciones de desempeño. Hay muchos cursos de enfoque, costo y duración variable. Los dos más conocidos son los que se dirigen a eliminar los errores comunes de calificación, como el error del halo y los destinados a perfeccionar las capacidades de observación y anotación de los supervisores.

Los programas que se ocupan de los errores logran eliminarlos en gran medida de las calificaciones. Más aún, incluso los programas cortos y baratos cumplen este objetivo. Sin embargo, hay muchas menos pruebas de que estos cursos realmente aumenten la exactitud de las evaluaciones. En cambio, los programas centrados en las capacidades de observación y registro mejoran más la exactitud.

En todo caso, no es probable que la pura capacitación solucione todos los problemas de la evaluación del desempeño. Si los calificadores no están motivados para aprovechar el sistema y si no pueden observar el desempeño de sus subordinados, estos errores van a continuar.

- ❖ **PARA EVITAR LOS PROBLEMAS CON LOS EMPLEADOS.** Para que el sistema de evaluación funcione bien. Además, deben de considerar que el sistema se usa correctamente para tomar decisiones sobre aumentos de salario y ascensos. Así, pues, para que un sistema de evaluación funcione bien debe ser lo más simple posible, puesto que complicaciones innecesarias tanto en las formas como en los demás procedimientos de calificación pueden generar insatisfacción en los empleados. El sistema también debe ser implementado de manera tal que se informe cómo va a operar.

Una manera de difundir el conocimiento del sistema es permitir que los empleados participen en su preparación. También es útil enseñarles los métodos de evaluación del desempeño para que comprendan mejor qué tan difícil llega a ser el proceso. Las autoevaluaciones son un añadido provechoso al sistema, especialmente a fin de facilitar el análisis de la evaluación con el supervisor.

En cuanto a la imparcialidad, la evaluación del desempeño es, en cierto sentido, como los sistemas de calificación en las escuelas. Si usted ha recibido una calificación que considera injusta, inequitativa, mal calculada o basada en “cosas equivocadas”, ya sabe cuáles son las reacciones de las personas. Si los calificadores son incompetentes o injustos, los empleados se resisten, sabotean o ignoran el programa de calificación.

LA ENTREVISTA DE RETROALIMENTACIÓN

Un sistema eficaz de evaluación del desempeño comprende el dialogo. Es decir, debe haber una comunicación activa sobre el desempeño entre el supervisor y el subordinad. La evaluación no debe considerarse únicamente un llenado de formas anual.

Para favorecer este diálogo, el supervisor debe celebrar una entrevista de revisión con cada subordinado para analizar su evaluación y fijar los objetivos para el siguiente periodo. Los expertos aconsejan que no se discutan en estas juntas las medidas concernientes al desarrollo o el salario del empleado. Así, aunque la mayor parte de las organizaciones con sistemas formales de evaluación dan retroalimentación a los empleados, muchas no lo hacen de la mejor manera posible.

A continuación se presentan sugerencias concretas para las entrevistas, de modo que las sesiones de retroalimentación sean fructíferas, instructivas e informativas.

- 1) Evaluados y evaluadores deben prepararse para la junta y estar listos para analizar el desempeño anterior a la luz de los objetivos del periodo.
- 2) El calificador debe hacer sentir cómodo al empleado y recalcar que la entrevista no es una sesión de castigo, sino una ocasión para revisar su trabajo con el fin de mejorar el desempeño, la satisfacción y el desarrollo.
- 3) El calificador debe disponer el tiempo de modo que el empleado cuente aproximadamente con la mitad para comentar la evaluación y sus actividades futuras.
- 4) El calificador debe señalar hechos, no opiniones. Debe tener en las manos las pruebas para documentar reclamos y refutaciones.
- 5) El calificador debe estructurar la junta como sigue:
 - En primer lugar, debe iniciar con comentarios positivos.
 - En segundo lugar, debe dejar las insuficiencias del desempeño en el centro, entre dos comentarios de resultados positivos, y dirigir el análisis al desempeño, no a las críticas personales.
 - En tercer lugar, hay que concluir con comentarios positivos y los resultados generales de la evaluación.
- 6) El calificador debe cuidarse de no abrumar con información al evaluado. Demasiada información confunde, pero muy poca es frustrante. El evaluador debe equilibrar el volumen de información que proporciona.
- 7) El calificador debe alentar la participación del examinado y su propia revisión y evaluación. Hay que solicitar periódicamente al evaluado que haga su propia evaluación.
- 8) El aspecto final de la entrevista debe centrarse en los objetivos futuros y en la ayuda que puede prestar el supervisor al empleado para alcanzar las metas personales y de la organización. Si se hace bien, la entrevista contribuye de manera importante a los propósitos de la evaluación de l desempeño.

Una mala entrevista de retroalimentación es resultado de una mala preparación, errores y cálculos equivocados sobre el propósito de las sesiones y de la incapacidad del evaluador y el evaluado para alcanzar algún grado de entendimiento.

La entrevista de retroalimentación esta destinada a conseguir metas como:

- ✓ Reconocer y alentar el desempeño sobresaliente para que continúe.
- ✓ Sostener las conductas aceptables.
- ✓ Cambiar el comportamiento de los evaluados cuyo desempeño no cumple con los criterios de la organización.

CASO PRÁCTICO

DE LA EMPRESA GRUPO PAPELERO SCRIBE.





EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño dentro de lo que es “Grupo Papelero Scribe”, la definen como: Es la calificación que se otorga al trabajador en base a su esfuerzo y logro de sus objetivos.

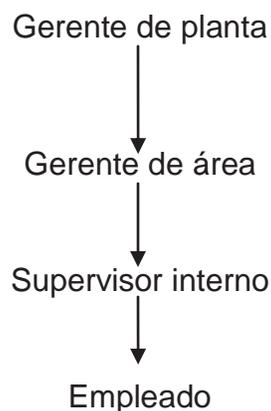
Su objetivo es utilizar métodos de evaluación, para establecer normas y medir el desempeño de los empleados. Además justifica el monto de remuneración establecida por escala salarial, por el gerente o jefe. Busca una oportunidad (de carácter motivacional) para que el jefe inmediato reexamine el desempeño del subordinado y fomente la discusión acerca de la necesidad de supervisión, con este fin el gerente o jefe programa planes y objetivos para mejorar el desempeño del subordinado.

En forma específica los objetivos de la evaluación de los empleados sirven para:

- El mejoramiento del desempeño laboral.
- Reajustar las remuneraciones.
- Ubicar a los empleados en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas.
- La rotación y promoción de colaboradores
- Detectar necesidades de capacitación de los empleados.

La responsabilidad de la evaluación del desempeño es principalmente del supervisor de cada área, después envían los resultados al departamento de recursos humanos. Donde cada empleado ya cuenta con su expediente.

La evaluación del desempeño se realiza de la siguiente manera:



De esta manera se entiende que el gerente de la planta evalúa el desempeño del gerente de cada área. El gerente de área evalúa al supervisor interno de su área, por consiguiente el supervisor es el encargado de la evaluación de los empleados.

Como se mencionaba anteriormente todos los resultados de las evaluaciones del desempeño se tienen que enviar al departamento de recursos humanos.

En “Grupo papelerero Scribe” no hay autoevaluación de los empleados ya que los que mejor los conocen son sus respectivos supervisores, pero tampoco los empleados evalúan a sus supervisores porque esta evaluación la realiza el gerente del área.

Si por algo el supervisor no se encontrara cuando va hacer la evaluación de alguno de los empleados, esta se retrasaría un poco en lo que regresa el supervisor porque es quien conoce su desempeño en el trabajo y es el que mejor puede evaluarlo.

PERIODO DE EVALUACIÓN

La evaluación se realiza anualmente aunque no se descarta una revisión a la mita del periodo de la evaluación ya que se trabaja bajo objetivos establecidos.

Aunque por lo general esta en constate revisión la evaluación del desempeño de los empleados para revisar si los objetivos se están cumpliendo.

BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

- Beneficios para la organización: En general el beneficio que tiene la empresa al realizar la evaluación del desempeño de sus colaboradores, es que si resultan satisfactorias las evaluaciones se pueden ser más justos sus sueldos y salarios y otorgar un incremento salarial en beneficio del empleado por el cumplir con las expectativas de la organización.

A la organización también le permite conocer en que grado se encuentra el potencial de su personal, por que si necesita actualización o perfeccionamiento, se enviaría a capacitación para atacar el problema lo mas pronto posible.

Pero si el empleado se encuentra en la evaluación mas alta con la que cuenta la empresa se puede tomar la decisión de ascenderlo de puesto o bien cambiarlo a una nueva área.

- Beneficios para el empleado: Es que si su evaluación resulta excelente o bien en rango razonable puede hacerse acreedor a un incremento salarial.

Si se encuentra por debajo del rango se le manda a capacitación y se evalúa cual es el problema que se esta presentado, por el cual el empleado no esta cumpliendo con sus objetivos establecidos.

MÉTODO QUE UTILIZA “GRUPO PAPELERO SCRIBE” PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE SU PERSONAL.

El método con el que se evalúa al personal de dicha empresa es “ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS”.

Cuando una persona es contratada en la empresa junto con su supervisor de área, establecen objetivos para lo que sería su primer ciclo dentro de la empresa. Estos objetivos deben de ser un mutuo acuerdo entre el supervisor y el trabajador, y los objetivos tienen que ser claros y alcanzables para que el trabajador pueda cumplir al día que se realice su evaluación de desempeño.

Si se llegara a presentar que el trabajador a la mitad del ciclo no está cumpliendo satisfactoriamente sus objetivos previamente establecidos se puede hacer una modificación de estos con el supervisor para así el trabajador no se sienta incapaz de cumplir bien con sus actividades.

FORMATO DE EVALUACIÓN PARA PERSONAL DE CONFIANZA.

El formato con el que la empresa “Grupo Papelero Scribe” evalúa el desempeño de sus gerentes de área y supervisores. Fue elaborado por la organización de acuerdo a sus necesidades.

A continuación se describe el formato de evaluación.

- En la primer parte va el encabezado donde se encuentra el nombre de la organización.

Al igual que se encuentra el objetivo de la evaluación del desempeño para que lo conozca el evaluado.

El objetivo dice: la evaluación del desempeño tiene por objeto determinar el grado en que el empleado cumple con la vez que se otorga al empleado un aumento de sueldo o una promoción, o cuando por otros motivos se quiere evaluar el rendimiento. Es recomendable efectuar la evaluación del desempeño cuando menos anualmente para determinar el resultado final de la misma.

- También se encuentran los datos personales de los empleados como son; nombre, puesto, periodo, división, departamento, habilidades personales.
- A continuación se presenta el desarrollo de la evaluación del desempeño donde se cuenta con cinco diferentes calificaciones que puede obtener el empleado de acuerdo a sus habilidades evaluadas por su jefe inmediato.

Las definiciones de las calificaciones:

- Excelente (E): El empleado domina totalmente su puesto realizando contribuciones significativas continuamente. Establece logros y objetivos sumamente difíciles y desafiantes. Es reconocido ampliamente en la empresa.
- Superior a lo normal (S): El empleado domina su puesto, requiere escasa supervisión, aporta mejoras substanciales en el trabajo y cumple consistentemente con todas las finalidades de su puesto.
- Normal (N): El empleado casi no tiene, o no tiene fallas en su actuación. No existe duda respecto a su conocimiento, capacidad e interés para cubrir los requisitos del puesto.
- Marginal (M): El empleado demuestra fallas en su actuación y no cumple con algunas finalidades de su puesto. Tiene la necesidad de mejorar su rendimiento.
- Insatisfactorio (IN): El rendimiento por debajo del mínimo requerido del puesto. La estancia del empleado en la empresa está en periodo de terminación.

De esta manera el jefe inmediato del evaluado lo califica de acuerdo a sus habilidades que presenta el empleado en sus actividades realizadas.

- En el siguiente apartado se encuentra el desempeño en el trabajo, que es donde se deberán anotar los objetivos que se van a establecer para el siguiente ciclo. Sin olvidar que los objetivos deben ser un mutuo acuerdo entre las dos partes, estos objetivos deben de ser alcanzables para que motiven al empleado a cumplirlos al cien por ciento. Así como los que no se cumplieron para tomar las medidas pertinentes.
- En este apartado el supervisor debe de anotar las observaciones que crea pertinentes del evaluado, pueden ser puntos positivos o bien puntos negativos que el evaluado tratara de modificar en su siguiente evaluación.
- Al final el evaluador debe poner la calificación que obtuvo el evaluado y también se encuentran las firmas.

*“FORMATO DE
EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO PARA
GERENTES DE ÁREA
Y SUPERVISORES
INTERNOS”.*



Grupo Papelero Scribe, S.A. de C.V.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La Evaluación del Desempeño tiene por objeto determinar el grado en que el empleado cumple con la vez que se otorgue al empleado un aumento de sueldo o una promoción, o cuando por otros motivos se requiere evaluar el rendimiento. Es recomendable efectuar la Evaluación del Desempeño cuando menos anualmente para determinar el resultado final de la misma.

NOMBRE	PUESTO	PERIODO
DIVISION	DEPARTAMENTO	LUGAR DE TRABAJO. PLANTA MORELIA

HABILIDADES PERSONALES.

DEFINICIÓN DE CALIFICACIONES	HABILIDADES	E	S	N	M	IN
<p>EXCELENTE (E): El empleado domina totalmente su puesto realizando contribuciones significativas continuamente. Establece logros y objetivos sumamente difíciles y desafiantes. Es reconocido ampliamente en la empresa.</p> <p>SUPERIOR A LO NORMAL (S): El empleado domina su puesto, requiere escasa supervisión, aporta mejoras substanciales en el trabajo y cumple consistentemente con todas las finalidades de su puesto.</p> <p>NORMAL (N): El empleado casi no tiene, o no tiene fallas en su actuación. No existe duda respecto a su conocimiento, capacidad e interés para cubrir los requisitos del puesto.</p> <p>MARGINAL (M): El empleado demuestra fallas en su actuación y no cumple con algunas finalidades de su puesto. Tiene la necesidad de mejorar su rendimiento.</p> <p>INSATISFACTORIO (IN): El rendimiento por debajo del mínimo requerido del puesto. La estancia del empleado en la empresa en periodo de determinación.</p>	PLANEACION					
	ORGANIZACIÓN					
	LIDERAZGO					
	CONTROL					
	RESPONSABILIDAD					
	TOMA DE DECISIONES					
	CONFIABILIDAD					
	CONSISTENCIA					
	CONOCIMIENTO DEL PUESTO					
	COMPROMISO CON EL TRABAJO					
	INTERES POR EL TRABAJO					
	INICIATIVA					
	CREATIVIDAD					
	ACTITUD POSITIVA					
	ADAPTACION AL CAMBIO					
	COMPETITIVIDAD					
	DESARROLLO PERSONAL					
	OPORTUNIDAD					
	CALIDAD EN EL TRABAJO					
	SATISFACCION DE CLIENTES					
RELACION CON LOS DEMAS						
SUPERVISION						
ENTRENAMIENTO SUBORDINADOS						
ASISTENCIA PUNTUALIDAD						

FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EMPLEADOS EN GENERAL.

La empresa “Grupo Papelero Scribe” cuenta con otro formato para los empleados en general, ya que este formato es más sencillo para que no resulte tan difícil la evaluación del desempeño.

A continuación se describe el formato para los obreros:

- ❖ En primer lugar los datos de la empresa.
- ❖ En segundo lugar la información personal del empleado como es; nombre, No. De personal, fecha, puesto, área de trabajo, y se encuentra de planta o eventual.
- ❖ A continuación ya es la evaluación del desempeño que esta dividida en seis segmentos los cuales son:
 - Actitud de seguridad: Se evalúa la seguridad con la que realiza su trabajo. Puede ser; Muy proactivo, Modo seguro de trabajo, Poco interés, Renuente.
 - Aprendizaje: La manera en como aprende las cosas que va a realizar. Puede ser; Asimila rápidamente, Tiene facilidad de aprendizaje, Lento aprendizaje, No aprende.
 - Desempeño: Cual es el desempeño que presenta para realizar sus actividades. Puede ser; Diligente, Se esmera, Solo cumple, Elude responsabilidad.
 - Confiabilidad: Es si el empleado necesita que estén hay con el para que realice bien sus actividades o si el puede realizarlas de la mejor manera sin la supervisión de su jefe inmediato. puede ser; No necesita supervisión, Poca supervisión, Supervisión frecuente, Supervisión constante.
 - Comportamiento: Es como se comporta el empleado dentro de su área de trabajo y el interés para sus actividades. Puede ser; Sobresaliente, Dedicado y obediente, Distraído en las operaciones, Incumple ordenes.
 - Asistencia. Si el empleado pide constante permisos o si esta en constantes incapacidades, o bien los empleados que nunca faltan. Pueden ser; Jornada completa trabajada, Jornada completa en área de trabajo, Se incapacita/ faltas injustificadas.
- ❖ Se califica de la siguiente manera;
 - Excepcional=10
 - Notable=8
 - Adecuado=6
 - Insuficiente=5

La calificación que obtenga el empleado va ser de acuerdo a la manera como realiza sus actividades y puede ser que si el empleado saca la máxima calificación lo pueden ascender de puesto o bien reubicarlo en una área mejor para que el empleado se sienta satisfecho.

- ❖ Después el evaluador anotara en un espacio las áreas que debe mejorar el trabajador.
- ❖ Se encuentra un espacio donde si el empleado es eventual se le hace la pregunta si ¿lo volvería a contratar? y ¿Por qué? Esta pregunta la tiene que contestar el evaluador que es el jefe inmediato del empleado y debe ser de acuerdo al resultado de la evaluación, para tomar la decisión de contratarlo de nuevo.
- ❖ Por ultimo se anotara cualquier comentario o recomendación por parte del evaluador para el empleado.
- ❖ Finalmente son las firmas del jefe del departamento del evaluado, del gerente del departamento del evaluado y del evaluado.

Nota. Si la calificación del empleado es insuficiente se puede realizar una nueva evaluación en dos o tres meses para ver si ya cambio algo, o bien si se tienen que tomar medidas correctivas.

*“FORMATO DE
EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO PARA
EMPLEADOS EN
GENERAL”.*



GRUPO PAPELERO SCRIBE, S.A. DE C.V.

PLANTA MORELIA

NOMBRE	No. PERSONAL	FECHA
PUESTO	DEPTO./ AREA DE TRABAJO	PLANTA <input type="checkbox"/> EVENTUAL <input type="checkbox"/>

1.- EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN EL LUGAR DE TRABAJO. (CONFIDENCIAL) 10, 8, 6, 5

ACTITUD DE SEGURIDAD	APRENDIZAJE	DESEMPEÑO
<input type="checkbox"/> Muy proactivo <input type="checkbox"/> Modo seguro de trabajo <input type="checkbox"/> Poco interés <input type="checkbox"/> Renuente	<input type="checkbox"/> Asimila rápidamente <input type="checkbox"/> Tiene facilidad aprendizaje <input type="checkbox"/> Lento aprendizaje <input type="checkbox"/> No aprende	<input type="checkbox"/> Diligente <input type="checkbox"/> Se esmera <input type="checkbox"/> Solo cumple <input type="checkbox"/> elude responsabilidad
CONFIABILIDAD	COMPORTAMIENTO	ASISTENCIA
<input type="checkbox"/> No necesita supervisión <input type="checkbox"/> Poca supervisión <input type="checkbox"/> Supervisión frecuente <input type="checkbox"/> Supervisión constante	<input type="checkbox"/> Sobresaliente <input type="checkbox"/> Dedicado y obediente <input type="checkbox"/> Distraído en la operación <input type="checkbox"/> Incumple ordenes	<input type="checkbox"/> Jornada completa de trab. <input type="checkbox"/> Jornada comp. En área de trab. <input type="checkbox"/> Solicita permiso <input type="checkbox"/> Se incap./falta injustificada.

2.- A CONTINUACIÓN LE DARÁ AL TRABAJADOR GENERAL COMO:
 EXCEPCIONAL = 10 NOTABLE = 8 ADECUADO = 6 INSUFICIENTE = 5

3.- EL EVALUADOR ANOTARA EN ESTE ESPACIO LAS ÁREAS QUE DEBE MEJORAR EL TRABAJO.

**4.- SI ES PERSONAL EVENTUAL ¿LO VOLVERÍA A CONTRATAR?
 ¿POR QUE?**

5.- FINALMENTE, ANOTARA CUALQUIER COMENTARIO O RECOMENDACIÓN.

JEFE DEL DEPTO. DEL EVALUADO	GERENTE DEL DEPTO. DEL EVALUADO	EVALUADO
_____	_____	_____

LAS VENTAJAS DE UTILIZAR ESTE MÉTODO DE EVALUACIÓN.

- ✚ Método donde se puede dar seguimiento a los objetivos establecidos individualmente para cada empleado.
- ✚ Dar la oportunidad de negociar los objetivos de los empleados con el supervisor para que estos se alcancen de una manera satisfactoria.
- ✚ En el transcurso del año se revisan los objetivos para ver si se están alcanzando o si se ven inalcanzables para los empleados modificarlos a tiempo y no lo perjudiquen en su evaluación.
- ✚ Es una evaluación específicamente de sus objetivos los cuales los mismo empleados los establecen y son medibles.
- ✚ Se da capacitación para que los objetivos se alcancen satisfactoriamente.

DESVENTAJAS DE UTILIZAR ESTE MÉTODO DE EVALUACIÓN.

- ✚ Que el supervisor muchas veces muestra presión para la elaboración de los objetivos del empleado.
- ✚ Existe rivalidad entre el supervisor y el empleado, y puede alterar la evaluación del desempeño.
- ✚ Que el empleado se fije objetivos que el ve inalcanzables pero lo hace para que vean que puede ganar el aumento salarial y así el supervisor tenga mas confianza en él. Pero después lo puede afectar porque no va poder cumplir con sus objetivos.

LOS PRINCIPALES PROBLEMAS QUE SE PRESENTAN EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Los problemas que se pueden presentar con mas frecuencia es que los empleados no estén conformes con la evaluación que se le realizo, si esto sucede el empleado no firma su formato de evaluación y así el supervisor tiene que pasar directamente al departamento de recursos humanos para que se revise la evaluación del empleado, se puede realizar otra evaluación para que el empleado quede totalmente satisfecho.

También se presenta que la calificación que obtiene el empleado es su evaluación del desempeño no es muy alta y dicho empleado pertenece al sindicato, se realiza una nueva evaluación en el área de recursos humanos donde debe estar presente, el supervisor el empleado y una persona del sindicato para que presencien dicha evaluación y así no tener mayores problemas con el sindicato y mucho menos con el empleado.

COMO SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS QUE SE PRESENTAN.

La mejor manera de solucionar los problemas que se presentan en los empleados por obtener calificaciones insatisfactorias e insuficientes, se les brinda retroalimentación para que ellos mejoren sus capacidades de realizar sus actividades y poder cumplir con los objetivos que se establecen.

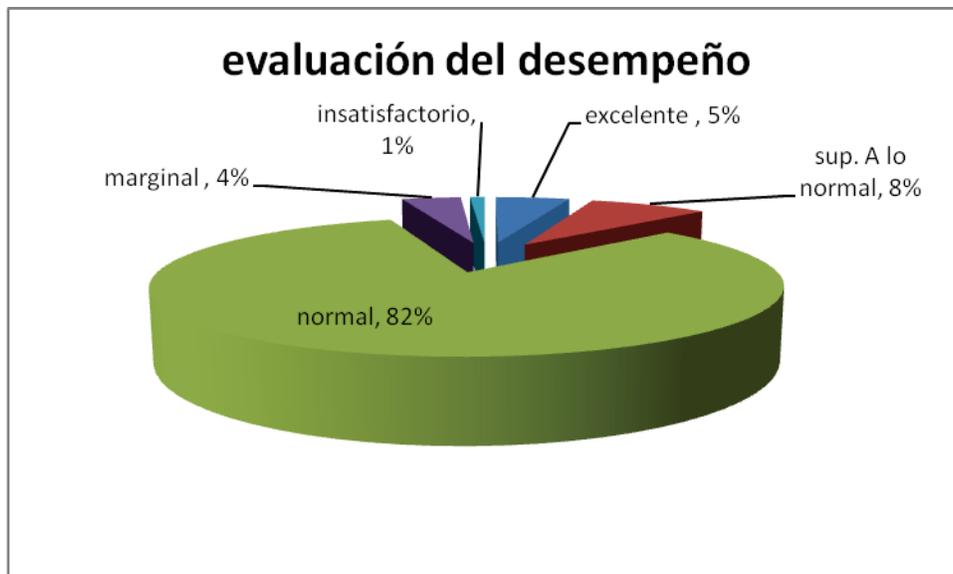
BENEFICIOS DE OBTENER UNA EXCELENTE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

La evaluación del desempeño se realiza principalmente para la motivación del empleado dentro de la organización, se les otorga un aumento salarial, un accenso puesto y muchos más beneficios.

Una manera aproximada del rango en que se encuentran los empleados de "Grupo Papelero Scribe" en base a la evaluación del desempeño aplicada a 100 empleados.

- ✓ Los que se encuentra en excelente son un 5%.
- ✓ Los que se encuentran en superior a lo normal son un 8 %.
- ✓ Los que se encuentran en normal son un 82%.
- ✓ Los que se encuentran en marginal son un 4%.
- ✓ Los que se encuentran en insatisfactorio son un 1%.

Para dar un total del 100% que seria el total de los empleados que se evaluaron dentro de la organización.



INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En la evaluación del desempeño que se aplicó dentro de la organización “Grupo Papelero Scribe”, se puede ver clara y claramente, en que rango se encuentran los empleados de dicha organización.

- ✓ Los empleados que están con un grado de excelente son un 5% de los evaluados, esto permite tomar la decisión de poder ascenderlos a un nuevo puesto. Por su puesto que a estos empleados se les reconoce ampliamente por parte de la empresa su gran desempeño que tienen al realizar sus actividades.
- ✓ Los empleados que están en un rango de superior a lo normal son un 8% de los evaluados, esto permite observar que el empleado puede realizar todas sus actividades sin supervisión, estos empleados pueden recibir retroalimentación para que lleguen a su excelencia como empleados.
- ✓ Los empleados que están en un rango normal son un 82% de los evaluados, estos empleados realizan bien su trabajo, son escasas las fallas que cometen, su verdadero problema para que se encuentren en este rango es la falta de objetivos precisos que ellos creen convenientes para realizarlos y poder contar con un rango mayor al que se encuentra. Estos empleados se les debe proporcionar retroalimentación constantemente para que logren ser excelentes.
- ✓ Los empleados que se encuentran en un rango marginal son un 4% de los evaluados. Estos empleados presentan fallas al realizar sus actividades y no cumplen con los objetivos previamente establecidos, estos por lo general son empleados que acaban de ingresar a laborar a la organización, necesitan que su supervisor o bien la persona encargada proporcione capacitación de muy buena calidad para que el empleado vaya conociendo más a fondo lo que se realiza en dicha organización.

Puede existir que los empleados que se encuentran en este rango es porque ellos mismos no le ponen interés en realizar sus actividades bien, hay que recordar que pueden contar con todos los elementos para realizar sus actividades pero ellos no ponen nada de su parte para que la organización los reconozca como excelentes empleados.

- ✓ Los empleados que se encuentran en el rango de insatisfactorio es un 1% de los evaluados es un mínimo, que se debe aplicar otra evaluación en dos o tres meses para ver si mejora, se le tiene que brindar retroalimentación y si no pues tomar la medida de despedirlo porque no cumple con sus actividades de la mejor manera.

PROPUESTAS PARA “GRUPO PAPELERO SCRIBE”

La propuesta es que se de la oportunidad de que los empleados realicen su autoevaluación para que ellos mismos reconozcan sus deficiencias y sus fortalezas dentro de su área de trabajo.

De igual manera que se les permita a los empleados evaluar el desempeño de sus supervisores por que en muchas ocasiones se presentan rivalidades y esto afecta a la hora que se evalúa al empleado, si el empleado evalúa el desempeño del supervisor inmediato este se puede dar cuenta en que esta fallando y puede mejorar, tal vez no en su trabajo, puede ser que este fallando en el trato que les da a los empleados.

Debería la empresa estar dando retroalimentación constantemente y no esperar a que el empleado tengan evaluaciones insatisfactorias e insuficientes.

La empresa debería poner más enfoque en sus empleados porque la mayoría se encuentra en el rango normal no es que sea malo, pero la organización debe buscar constantemente contar con personal que tenga un alto rendimiento, seria mucho más satisfactorio para la empresa contar con personal de excelencia.

CONCLUSIONES

La evaluación del desempeño se debe de realizar constantemente para que la empresa cuente con el personal altamente calificado, en “Grupo Papelero Scribe” la evaluación se realiza anualmente pero se esta revisando constantemente porque como se trabaja con objetivos se tiene que verificar que se estén cumpliendo satisfactoriamente.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del comportamiento de las personas en los cargos que ocupan, en la mayoría de las empresas la evaluación del desempeño puede estar a cargo del supervisor directo, del propio empleado.

En la empresa “Grupo Papelero Scribe” sus empleados la mayoría se encuentra en una rango normal, claro que eso lo pueden mejorar con esfuerzo y trabajo por parte de los empleados y la organización.

En cada empresa se utilizan métodos diferentes para realizar la evaluación del desempeño, muchas elaboran sus propios formatos y los ajustan a lo que desean evaluar de sus empleados.

BIBLIOGRAFÍA

- ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
IDALBERTO CHIAVENATO
QUINTA EDICIÓN
EDITORIAL. MC. GRAW HILL

- ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
R. WAYNE MONDY
ROBERT M. NOE
SEXTA EDICIÓN
EDITORIAL. PRENTICE HALL

- ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
JOHN M. IVANCE VICH
NOVENA EDICIÓN
EDITORIAL. MC. GRAW HILL

- LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS: UN ENFOQUE PARA
MÉXICO.
MIREIA VALVERDE APARICIO
FEDERICO GONZÁLEZ SANTOYO
BEATRIZ FLORES ROMERO
MAURICIO A. CHAGOLLA FARÍAS.
EDITORIAL. UNIVESITAT ROVIRA I VIRGILI