



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE  
HIDALGO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS**

**CASO PRÁCTICO**

*“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CASO PRACTICO  
APLICADO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE  
CONVENIOS DE LA TESORERIA DE LA UMSNH”*

**PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO  
EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

**ERICK VELÁZQUEZ ESPINOZA**

ASESOR:

**DRA. EN CIENCIAS: ANGÉLICA GPE. ZAMUDIO DE LA**

**CRUZ**

**Morelia Michoacán a Febrero del 2014**

# INDICE

<b>CONTENIDO</b>	<b>Página</b>
Introducción	
Justificación	
<b>CAPITULO 1 Marco Teórico</b>	
1.1. Antecedentes Históricos.....	4
1.2. Definiciones de Administración.....	6
1.2.1. Proceso administrativo.....	7
<b>CAPITULO 2 En qué Consiste la Evaluación de Desempeño.....</b>	<b>11</b>
<b>CAPITULO 3 Responsabilidad para la Evaluación de Desempeño</b>	
3.1. Responsabilidad del Gerente.....	13
3.2. Responsabilidad de El Empleado.....	14
3.3. Responsabilidad de El Empleado y El Gerente.....	14

3.4. Responsabilidad de El Comité de Evaluación.....	15
3.5. Evaluación de 360°.....	16

## **CAPITULO 4 Evaluación de Desempeño**

4.1. Objetivos.....	17
4.2. Ventajas.....	17
4.3. Beneficios.....	18
4.4. Elementos.....	21
4.5. Contribuciones.....	23

## **CAPITULO 5 Métodos de Evaluación Basados en el Desempeño Pasado**

5.1. Método de Escalas de Puntuación.....	26
5.2. Método de Selección Forzada.....	28
5.3. Método de Registro de acontecimientos notables.....	29
5.4. Método de lista de Verificación.....	30
5.5. Métodos de Investigación de Campo.....	32
5.6. Método de Comparación por Pares.....	34

## **CAPITULO 6 Métodos de Evaluación Basados en el Desempeño Futuro**

6.1. Auto Evaluación.....	35
6.2. Administración por objetivos.....	36
6.3. Evaluación Psicológica.....	36

## **CAPITULO 7 La Entrevista de Evaluación de Desempeño.....**

38

## **CAPITULO 8 Caso Práctico aplicado al Personal del Departamento de Convenios de la Tesorería de la UMSNH.....**

40

\* ANEXOS

Conclusiones.....	44
Bibliografía.....	46

## **RESUMEN**

El tema Evaluación del desempeño, se considera un proceso de suma importancia en la Administración del Personal y de los Recursos Humanos ya que estos constituyen el valor del esfuerzo de los empleados que laboran dentro de la Organización, procurando darles la retroalimentación necesaria para el adecuado desarrollo de sus funciones en sus actividades, así mismo evaluar el desempeño individual de cada uno de ellos poniendo en práctica sus habilidades y conocimientos para saber qué acciones se deben tomar. Ya que cuando el desempeño no es satisfactorio o por debajo de lo esperado, el gerente o supervisor debe aplicar las medidas correctivas, y de manera similar, el desempeño que es satisfactorio o por arriba de lo esperado se le debe alentar y motivar.

Este contribuye a la mejora de los Recursos Humanos ya que se pueden detectar problemas de supervisión y la integración del trabajador tanto en la Organización como en el puesto que desempeña facilitando a la toma de decisiones.

**PALABRAS CLAVES: EVALUACIÓN, METODOS, ORGANIZACIÓN, SUPERVICION, RESULTADOS.**

## **THEY SUMMARIZE**

The topic Evaluation of the performance, it is considered to be a process of supreme importance in the Administration of the Personnel and of the Human Resources since these constitute the value of the effort of the employees who work inside the Organization, trying to give them the feedback necessary for the suitable development of his functions in his activities, likewise to evaluate the individual performance of each one of them putting into practice his skills and knowledge to know what actions must think. Since when the performance is not satisfactory or below the awaited thing, the manager or supervisor must apply the corrective policies, and in a similar way, the performance that is satisfactory or overhead of the awaited thing it is necessary to to encourage and motivate him.

This one contributes to the improvement of the Human Resources since there can be detected problems of supervision and the integration of the worker so much in the Organization as in since it recovers facilitating to the capture of decisions.

**KEY WORDS: EVALUATION, METHODS, ORGANIZATION, SUPERVICION, RESULTS.**

# *“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CASO PRACTICO APLICADO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CONVENIOS DE LA TESORERÍA DE LA UMSNH”*

## **INTRODUCCIÓN**

El presente caso práctico tiene por objeto el desarrollo del tema la Evaluación del desempeño, por considerarlo un proceso de suma importancia en la Administración del Personal y de los Recursos Humanos ya que estos constituyen el valor del esfuerzo de los empleados que laboran dentro de la Organización, procurando darles la retroalimentación necesaria para el adecuado desarrollo de sus funciones en sus actividades, así mismo evaluar el desempeño individual de cada uno de ellos poniendo en práctica sus habilidades y conocimientos para saber que acciones se deben tomar. Ya que cuando el desempeño no es satisfactorio o por debajo de lo esperado, el gerente o supervisor debe aplicar las medidas correctivas, y de manera similar, el desempeño que es satisfactorio o por arriba de lo esperado se le debe alentar y motivar.

La Evaluación del desempeño tiene como instrumento y funciona como herramienta la mejora de los Recursos Humanos ya que se pueden detectar problemas de supervisión y la integración del trabajador tanto en la Organización como en el puesto que desempeña facilitando a la toma de decisiones. A lo mismo, identificar tanto las fortalezas como debilidades, en ocasiones suele compararse a los trabajadores con el fin de encaminarlos de manera más eficiente a la organización.

Por ello el objetivo de esta evaluación es hacer una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las actividades, los objetivos y las responsabilidades

# *“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CASO PRACTICO APLICADO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CONVENIOS DE LA TESORERÍA DE LA UMSNH”*

en sus puestos de trabajo. Al realizar la evaluación, la empresa obtiene una información para tomar decisiones sobre el funcionamiento de la organización.

De igual forma se verá los distintos métodos que se emplean para la Evaluación del personal, ya sea el desempeño pasado tanto como el desempeño futuro y así percibir los objetivos y metas que se tienen en mente.

## **JUSTIFICACIÓN**

Descripción del problema.

Debido a la falta de desempeño por parte de los empleados de la organización es necesario implementar los distintos métodos para evaluar el desempeño de estos mismos, aplicando cual sea el más conveniente.

Objetivo General  
Para poder saber en qué parte de la organización se tienen fallas y corregirlas inmediatamente.

Objetivo Específico  
Para mejorar los resultados obtenidos por cada una de las personas que laboran en la organización.

Metas cuantitativas  
Cualquier problema que surja dentro de la organización se debe

*“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CASO PRACTICO  
APLICADO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE  
CONVENIOS DE LA TESORERÍA DE LA UMSNH”*

corregir en un tiempo más tardar de 2 a 3 meses, para aplicar y evaluar dicho métodos que se vallan a elaborar para la Evaluación de desempeño de cada empleado.

# *“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CASO PRACTICO APLICADO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CONVENIOS DE LA TESORERÍA DE LA UMSNH”*

## **CAPITULO 1 MARCO TEORICO**

### **1.1. Antecedentes de la Administración**

La administración nace con la necesidad humana de organizarse para subsistir. El hombre, por sí solo, es incapaz de producir los satisfactores de sus necesidades. Fue precisamente la necesidad de disminuir o eliminar las limitantes que impone el ambiente físico, lo que le obligó a formar organizaciones sociales.

Vivimos en una sociedad donde el esfuerzo cooperativo es el núcleo de las organizaciones humanas; la eficiencia con que cada uno de sus miembros participe depende en gran medida de los administradores. Hoy en día, la complejidad de las organizaciones humanas y el desarrollo de la ciencia y la tecnología, han llevado a considerar que la administración es clave para lograr los objetivos.

Los diferentes enfoques del pensamiento administrativo han aportado infinidad de conocimientos útiles para la administración. La evolución de este arte desde los tiempos del empirismo hasta la actualidad, sólo puede apreciarse con el curso de la historia.

### **Siglo XX**

Durante el siglo XX la administración fue evolucionando de manera que las organizaciones fueron haciéndose más complejas y las ciencias como las ingenierías, sociología, la psicología, la teoría de sistemas y las relaciones industriales fueron desarrolladas.

Los historiadores están de acuerdo con que hubo una segunda

## *“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CASO PRACTICO APLICADO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CONVENIOS DE LA TESORERÍA DE LA UMSNH”*

revolución industrial de 1860 a 1914, llamada también revolución del acero y la electricidad, que sustituyó el hierro por el acero como material básico para la industria en el campo de la energía, de esta forma la administración científica de Taylor surgida en esa época cumplió a cabalidad con esa función, suministrándole herramientas, técnicas necesarias para su expansión y desarrollo, a pesar de todo este progreso no fue sino hasta principios del siglo XX que la llamada "ciencia de la administración" surgió, son diversos los enfoques de la administración, algunos de ámbito amplio, otros más especializados, de modo que existen varias concepciones de la forma más acertada en que se debe administrar una organización lo que ha ocasionado que hasta la fecha no haya una sola teoría administrativa que sea de carácter universal.

Observemos las teorías desde 1903 y sus principales pioneros.

- 1903 Administración Científica Taylor, Gantt, Gimbeth
- 1909 Teoría Burocrática Max Weber
- 1916 Teoría Clásica Fayol, Gulik, Urwick
- 1932 Teoría Relaciones Humanas Elton Mayo
- 1947 Teoría Estructuralista Weber, Etzioni
- 1951 Teoría de Sistemas Ludwing Von Bertalanffy
- 1954 Teoría Neoclásica Drucker, O`Donnel
- 1957 Teoría del Comportamiento Hebert Alexander Simon
- 1962 Desarrollo Organizacional McGregor, Argyris
- 1972 Teoría Contingencial Chandler, Skinner, Burns

# *“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CASO PRACTICO APLICADO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CONVENIOS DE LA TESORERÍA DE LA UMSNH”*

## **1.2. Definiciones de Administración**

La administración podría analizarse como un proceso o una disciplina. Como proceso comprende funciones y actividades que los administradores deben llevar a cabo para llegar a lograr los objetivos de la organización. La administración como disciplina es un cuerpo acumulado de conocimientos que incluyen teorías principios y conceptos.

*Idalberto Chiavenato expresa que “La Administración es un proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”.*

*Munch y Galindo exponen sobre la administración, que es el “proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad”.*

José Ávila y Otros 3 la administración es un “proceso cuyo objetivo es alcanzar la máxima eficiencia en el logro de los objetivos de un Grupo social, mediante la adecuada coordinación de los recursos la colaboración del esfuerzo ajeno”.

*Henry Fayol “Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”.*

# *“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CASO PRACTICO APLICADO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CONVENIOS DE LA TESORERÍA DE LA UMSNH”*

Agustín Reyes Ponce “Es un conjunto sistemático de Reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructuras y manejar un organismo social”

Después de haber visto estas diferentes definiciones de Autores se formula la siguiente definición:

*“Es un conjunto de procesos metodológicos para manejar de forma eficaz los recursos (materiales, financieros, técnicos y humanos) con el fin de cumplir los objetivos organizacionales”.*

## **1.2.1. Proceso Administrativo**

La administración también puede verse como un proceso. Según Fayol, dicho proceso está compuesto por funciones básicas: Planificación, Organización, Dirección, Coordinación y Control.

**Planificación:** Procedimientos para establecer objetivos y un curso de acciones adecuadas para lograrlos.

**Organización:** Proceso para comprometer a una o más personas que trabajan de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas.

**Dirección:** Función que consiste en dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea.

**Coordinación:** Integración de las actividades de partes independientes de una organización con el objetivo de alcanzar las metas seleccionadas.

## *“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CASO PRACTICO APLICADO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CONVENIOS DE LA TESORERÍA DE LA UMSNH”*

**Control**: Proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las planificadas.

Agustín Reyes Ponce divide el proceso administrativo en dos partes: La etapa mecánica que comprende la previsión, planeación y la organización, y la etapa dinámica que incluye la integración, dirección y control.

- Previsión: Consiste en la determinación, técnicamente realizada. ¿Qué es lo que se va a hacer?

La previsión tiene tres momentos:

1. La definición del propósito
2. La investigación
3. El desarrollo de alternativas

- Planeación: ¿Cómo lo vamos a hacer? Fijar el curso concreto de acción que habrá de sugerirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y recursos, necesarios para su realización.

Los momentos de planeación son: fijación de objetivos, definición de políticas, establecimiento de programas, procedimientos y fijación del presupuesto respectivo.

- Organización: ¿Quién y con quiénes? Es la estructura técnica de las relaciones que debe existir: funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de una organización social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

## *“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CASO PRACTICO APLICADO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CONVENIOS DE LA TESORERÍA DE LA UMSNH”*

Los momentos de la organización son: funciones, jerarquías y puestos.

- Integración: es el obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento en el organismo social.

Las partes de la integración son: reclutamiento, selección, introducción, adiestramiento y desarrollo de habilidades, capacidad o actitudes favorables al cumplimiento del fin perseguido.

- Dirección: Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sean tomadas directamente, ya con más frecuencia, delegando dicha autoridad y vigilando simultáneamente que se cumplan en forma adecuada todas las ordenes emitidas.

Las partes de dirección son: motivación, liderazgo, toma decisiones, supervisión, comunicación e indicadores estratégicos.

- Control: Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permite medir resultados actuales y pasados en relación son los esperados, con el fin de saber si se obtuvieron los esperados, corregir, mejorar y formular planes.

*“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CASO PRACTICO  
APLICADO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE  
CONVENIOS DE LA TESORERÍA DE LA UMSNH”*

**PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO DE RECURSOS  
HUMANOS**



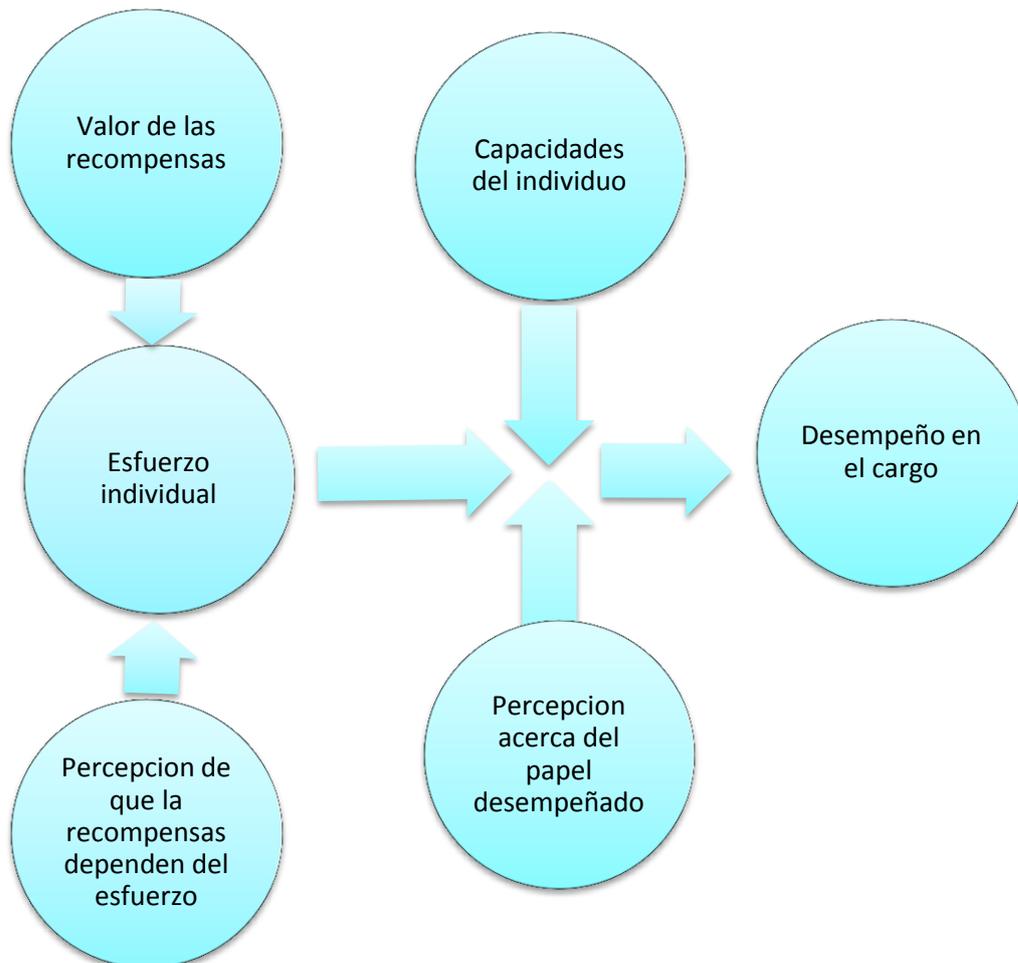
# *“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CASO PRACTICO APLICADO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CONVENIOS DE LA TESORERÍA DE LA UMSNH”*

## **CAPITULO 2 EN QUÉ CONSISTE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

No estamos interesados por el desempeño general, sino en el desempeño del cargo, en el comportamiento del rol del ocupante del cargo. El desempeño del cargo es situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de varios factores condicionantes que incluyen poderosamente. El valor de las recompensas dependen del esfuerzo determinan el volumen del esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar: Una perfecta relación de costo-beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y su percepción del papel que desempeñara. De este modo, el desempeño del cargo está en función de todas estas variables que lo condicionan con fuerza.

*“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CASO PRACTICO  
APLICADO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE  
CONVENIOS DE LA TESORERÍA DE LA UMSNH”*

**FACTORES QUE AFECTAN EL  
DESEMPEÑO DEL CARGO**



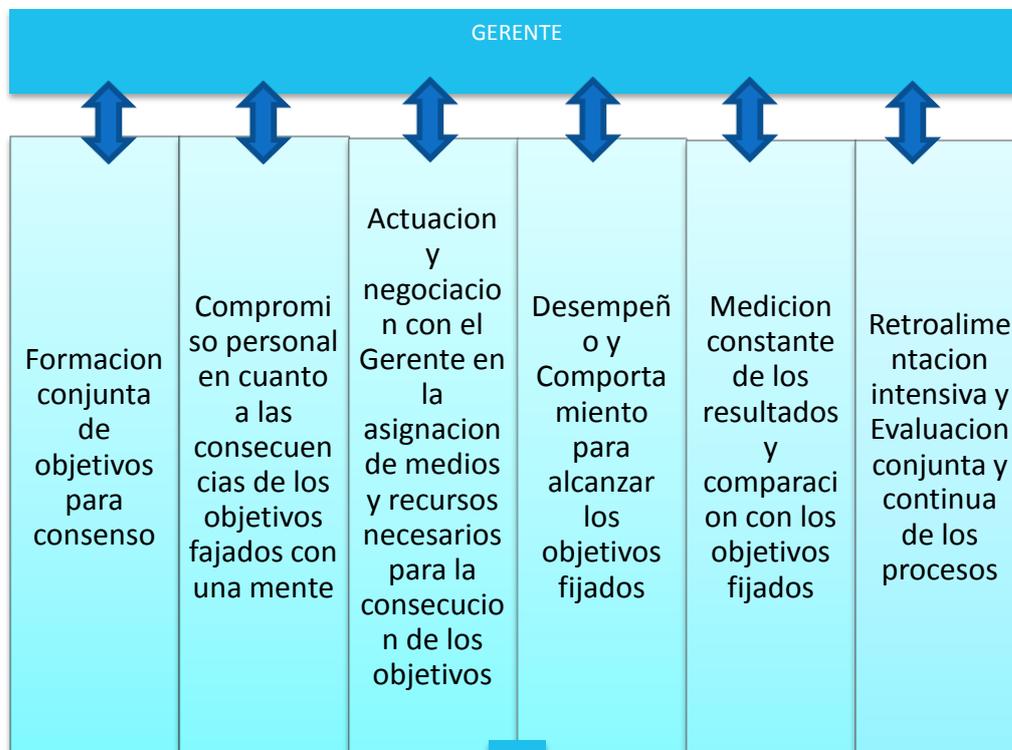
# “EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CASO PRACTICO APLICADO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CONVENIOS DE LA TESORERÍA DE LA UMSNH”

## CAPITULO 3 RESPONSABILIDAD PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

### 3.1. Responsabilidad del Gerente

El gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación, con la asesoría del órgano de gestión de personal, que establece los medios y criterios para tal evaluación.

Dado que el gerente no tiene un conocimiento especializado para, proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación, recurre al órgano de gestión de personal con función de *sttaf* para establecer el sistema, en tanto que cada jefe mantiene su autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados.



# *“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CASO PRACTICO APLICADO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CONVENIOS DE LA TESORERÍA DE LA UMSNH”*

## **3.2. Responsabilidad del Empleado**

La gran mayoría de las organizaciones permite que el mismo empleado se autoevalúe, tanto su desempeño como su eficacia y eficiencia teniendo parámetros establecidos por los gerentes o la organización

## **3.3. Responsabilidad del empleado y el Gerente**

### 1. Formación de caminos por consenso

Se comprende una verdadera negociación entre el gerente y el evaluado llevando un consenso y no deben imponerse. La superación de los objetivos debe representar un beneficio para la empresa y una participación directa del evaluado en ese beneficio, debe ser un incentivo fuerte y convincente para dinamizar algunas formas de comportamiento.

1. Compromiso personal en la consecución de los objetivos fijados en conjunto. Algunos casos presentan una especie de contrato formal o psicológico para caracterizar el acuerdo logrado y que el evaluado acepte plenamente los objetivos y que se comprometa a alcanzar los objetivos.
2. Actuación y negociación con el gerente en la asignación de los recursos y medios necesarios para alcanzar los objetivos.
3. El desempeño, que es el comportamiento del evaluado en búsqueda de los objetivos fijados, consiste la estrategia individual para lograr los objetivos deseados.
4. Medición constante de los resultados y comparación con los Objetivos fijados, verificación de los costos y beneficios involucrados en el proceso, se requiere fundamentos

## *“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CASO PRACTICO APLICADO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CONVENIOS DE LA TESORERÍA DE LA UMSNH”*

cuantitativos confiables que den una idea objetiva y clara del funcionamiento del proceso y del esfuerzo de la persona evaluada

5. Retroalimentación intensiva y medición conjunta continua. Debe existir mucha información del retorno, sobre todo amplia apoyo de la comunicación para reducir la disonancia y aumentar la coherencia, el evaluador debe tener una repercusión de cómo va marchando para establecer una relación entre el esfuerzo y el resultado alcanzado.

### **3.4. Responsabilidad del Comité de evaluación**

En algunas organizaciones le corresponde a un comité la evaluación del desempeño construido por empleados permanentes o transitorios pertenecientes a diferentes dependencias o departamentos.

En este caso la evaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas que participan en todas las evaluaciones, y su papel es mantener el equilibrio de los juicios, los acatamientos de los estándares y la permanencia del sistema.

Pese a la distribución de fuerzas, esta alternativa recibe críticas por su aspecto centralizador y su espíritu de juzgamiento, y en la actualidad la tendencia es desplazar la responsabilidad por la evaluación del desempeño Asia el mismo individuo, junto con la participación gerencial, para establecer por censo los objetivos que deben alcanzarse.

# “EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CASO PRACTICO APLICADO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CONVENIOS DE LA TESORERÍA DE LA UMSNH”

## 3.5. Evaluación de 360°

Cada persona es evaluada por las personas de su entorno, significa que con cualquier persona que mantengan cierta interacción o intercambio participa en la evaluación de su desempeño, reflejando los distintos puntos de vista involucrados en el trabajo de la persona: el superior, los subordinados, los colegas, los proveedores internos, los clientes internos participan de modo que estos reflejen los distintos puntos de vista en los individuos involucrados en el trabajo de cada persona.



# *“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CASO PRACTICO APLICADO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CONVENIOS DE LA TESORERÍA DE LA UMSNH”*

## **CAPITULO 4 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

### **4.1. Objetivos**

La evaluación del desempeño es necesario profundizar un poco más la superficialidad, ubicar causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si debe modificarse el desempeño, el evaluado no solo debe saber acerca del cambio planeado, sino también porque y como debe implementarse la evaluación, debe recibir retroalimentación adecuada y reducir discrepancias respecto a su actuación en la organización.

Mencionando un estudio desarrollado por la General Electronic Company probando su programa de evaluación del desempeño. Se verifico le existencia de un aspecto bastante positivo, junto a un aspecto bastante negativo, según el caso son raros las ocasiones en el que el gerente por su propia iniciativa aplica la evaluación, y lo hace bajo severo control e inspección, aunque saben que el sistema busca mejorar el desempeño de los subordinados.

### **4.2 Ventajas**

La evaluación del desempeño tiene las siguientes ventajas:

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.

## *“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CASO PRACTICO APLICADO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CONVENIOS DE LA TESORERÍA DE LA UMSNH”*

- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

### **4.3. Beneficios**

#### 1. Para El Individuo:

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.

## *“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CASO PRACTICO APLICADO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CONVENIOS DE LA TESORERÍA DE LA UMSNH”*

- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y auto-control.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

### 2. Para El Jefe:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.

## *“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CASO PRACTICO APLICADO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CONVENIOS DE LA TESORERÍA DE LA UMSNH”*

- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

### 3. Para La Empresa:

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.

## *“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CASO PRACTICO APLICADO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CONVENIOS DE LA TESORERÍA DE LA UMSNH”*

- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

### **4.4. Elementos**

Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño:

#### 1. Estándares de desempeño:

La evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores. Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato.

#### 2. Mediciones del desempeño:

## “EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CASO PRACTICO APLICADO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CONVENIOS DE LA TESORERÍA DE LA UMSNH”

Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. En general, las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas.

Las mediciones *objetivas* del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa.

Las mediciones *subjetivas* son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más.

### 3. Elementos subjetivos del calificador:

Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:

- Los prejuicios personales: cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en

## *“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CASO PRACTICO APLICADO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CONVENIOS DE LA TESORERÍA DE LA UMSNH”*

estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.

- Efecto de acontecimientos recientes: las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto.
- Tendencia a la medición central: algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.
- Efecto de halo o aureola: ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.
- Interferencia de razones subconscientes: movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.

### **4.5. Contribuciones**

Las principales contribuciones de la evaluación del desempeño sobre la gestión de recursos humanos son:

#### **1. Captación de Recursos Humanos:**

- Revisar y valorar los criterios de selección.

## *“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CASO PRACTICO APLICADO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CONVENIOS DE LA TESORERÍA DE LA UMSNH”*

- Poner en evidencias debilidades existentes entre personas procedentes de una determinada selección.
- Revisar programas de reclutamiento y selección a realizar en el futuro.

### 2. Compensaciones:

- Completar en forma eficaz la política de compensaciones basada en la responsabilidad de cada puesto y en la contribución que cada persona realiza en función de los objetivos del puesto.

### 3. Motivación:

- Contribuir como medio eficaz para servir de instrumento de motivación, y no sólo de valoración cuantitativa.

### 4. Desarrollo y Promoción:

- Es una magnífica ocasión para analizar la acción, definir objetivos y planes de actuación.
- Confrontar los diferentes puntos de vista de los diferentes niveles jerárquicos y abordar los problemas de relaciones interpersonales, así como el clima de la empresa.
- Obtener datos para el desarrollo de cada persona en su carrera profesional, sirviendo de base a los programas de planes de carrera.

## *“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CASO PRACTICO APLICADO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CONVENIOS DE LA TESORERÍA DE LA UMSNH”*

### 5. Comunicación:

- Permite el dialogo constante entre los responsables y los subordinados, tanto en la comunicación de resultados como en la planificación y proyección de acciones a seguir en el futuro y de objetivos a conseguir.

### 6. Adaptación al Puesto de Trabajo:

- Facilitar la operación de cambios.
- Obtener del trabajador información acerca de sus aspiraciones a largo plazo.
- Integrar al trabajador al puesto a través de un proceso de seguimiento.

### 7. Descripción de Puestos:

- Analizar las características del puesto desempeñado, así como su entorno.
- Revisar los objetivos previstos en cada puesto de trabajo
- Capacitación.
- Detectar necesidades de Capacitación, tanto personal como colectiva.

# *“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CASO PRACTICO APLICADO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CONVENIOS DE LA TESORERÍA DE LA UMSNH”*

## **CAPITULO 5 MÉTODOS DE EVALUACIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO PASADO**

Estos métodos se centran en el desempeño del trabajo realizado, mediante la evaluación del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño entre estos tenemos:

- Método de Escalas de Puntuación.
- Método de Selección Forzada.
- Método de de Registro de acontecimientos notables
- Método de lista de Verificación.
- Métodos de Categorización.
- Método de Comparación por Pares

### **5.1. Método de Escalas de Puntuación**

Este método posiblemente es el más usado y más antiguo en la evaluación del desempeño, método en el que el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que valla de bajo a alto. A continuación la figura nos indica como la evaluación se basa únicamente en las opiniones de las personas que confiere la calificación. En algunos casos los resultados no suelen ser muy relevantes para el puesto. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto. Aunque algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida a los incrementos salariales: a un total de 100 puntos, por ejemplo, corresponde a 100% del incremento potencial, a 70 puntos un incremento de 70%, y así sucesivamente.

# “EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CASO PRACTICO APLICADO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CONVENIOS DE LA TESORERÍA DE LA UMSNH”

Muestra de una escala de puntuación.

<b>Instrucciones para el evaluador:</b> Sírvase indicar en la escala de puntuación su evaluación del desempeño del empleado					
Nombre del empleado: <u>Marcelino Díaz</u>		Departamento: <u>Policromado</u>			
		Fecha: <u>12 de Febrero</u>			
Nombre del evaluador: <u>Porfirio Hernández</u>		<u>2013</u>			
	Inaceptable	Pobre	Aceptable	Bueno	Excelente
1. Calificación	_____	_____	_____	_____	_____
2. Iniciativa	_____	_____	_____	_____	_____
3. Rendimiento	_____	_____	_____	_____	_____
4. Asistencia	_____	_____	_____	_____	_____
5. Actitud	_____	_____	_____	_____	_____
6. Cooperación	_____	_____	_____	_____	_____
7. Compañerismo	_____	_____	_____	_____	_____
8					
9					
10					
20. Calidad del trabajo	_____	_____	_____	_____	_____
TOTALES					
	Puntuación total =				

Entre las ventajas de este método se encuentran la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo, el hecho de que los evaluadores requieren poca capacitación para aplicarlo a grandes grupos de empleados.

Las desventajas son numerosas, cabe la posibilidad de que surjan distorsiones involuntarias. Se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto, a fin de hacer que con esta forma se puedan evaluar puestos de diversos tipos.

# *“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CASO PRACTICO APLICADO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CONVENIOS DE LA TESORERÍA DE LA UMSNH”*

## **5.2. Método de Selección Forzada**

Este método obliga al evaluador a seleccionar una frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia las expresiones son carácter positivo o negativo Tales como:

1. Aprender con rapidez
2. Su trabajo es preciso y confiable
3. Con frecuencia llega tarde

1. Trabaja con gran empeño
2. Constituye un buen ejemplo para sus compañeros
3. Se ausenta con frecuencia

El evaluador debe seleccionar la frase más descriptiva a partir del grupo de tres o hasta cuatro frases. Los especialistas en personal agrupan los puntos en categorías, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales, y así sucesivamente. El grado de efectividad del empleado se puede computar el número de veces que cada caso aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Tales resultados muestran las áreas en las que necesita mejorar el empleado.

Entre las ventajas del método es reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, ser fácil de aplicar y de adaptarse a gran variedad de puestos. Aunque es práctico y se estandariza con facilidad las afirmaciones de carácter general en el que se basa puede no estar específicamente relacionado con el

## *“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CASO PRACTICO APLICADO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CONVENIOS DE LA TESORERÍA DE LA UMSNH”*

puesto. Por lo tanto puede limitar la utilidad para ayudar al empleado a mejorar su desempeño. Lo que aun es peor, es que un empleado puede ver como injusta la selección de una frase sobre otra. Por ejemplo si el evaluador señala *“aprende con rapidez”* el empleado puede considerar que no se tomo en cuenta el desempeño que realiza en su trabajo.

### **5.3. Método de de Registro de Acontecimientos Notables**

Este método demanda que el evaluador lleve una bitácora diaria de las acciones acontecimientos e incidentes más destacados y positivos o negativos que lleva a cabo el evaluador.

Este método tiene dos características, la primera es que únicamente se refiere al periodo de la evaluación por ejemplo de enero a junio. De este modo si el empleado realiza acciones notables en el pasado, tanto negativas como positivas, se evita una evaluación subjetiva.

La segunda es que solo se registran las acciones imputables al empleado, aquellas que escapan a su control se registran únicamente para explicar las que lleve a cabo el evaluado.

Este método es muy útil para proporcionar retroalimentación al empleado, se reduce el efecto de distorsión que tienen en la memoria los acontecimientos recientes y gran parte de su efectividad depende de la precisión de los registros que lleve el evaluador.

# “EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CASO PRACTICO APLICADO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CONVENIOS DE LA TESORERÍA DE LA UMSNH”

Un ejemplo de este método.

**Instrucciones**, registre los incidentes específicos positivos o negativos que caractericen el desempeño del empleado.

Nombre del empleado:

Periodo: 1º ENE A 30 JUN

Rosario Sandoval (asistente de laboratorio)

Nombre del evaluador:

Q. F. B. Guillermo Trujillo

<b>Control de riesgos y prevención de accidentes</b>	
ene-16	Advirtió que la puerta de emergencias estaba bloqueada y aviso al departamento de mantenimiento
feb-26	Ayudo a extinguir un conato de incendio que aunque era de pequeñas proporciones causo alarma
mar-18	Abandono el laboratorio dejando un mechero encendido en contra de las normas
<b>Control de material de desecho</b>	
feb-26	Durante el conato de incendio protegió el material inflamable que se encontraba en el laboratorio
abr-06	Permitió que un lote completo de desecho se arruinara por contacto con colorantes que retiro oportunamente
may-13	Un lote completo de desecho se echo a perder por que la Srta. Sandoval permitió que se mezclara con vidrio

## 5.4. Método de Listas de Verificación

Este método requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características. También en este caso el empleado suele ser supervisor inmediato. El departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de *lista de verificación con valores*.

## “EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CASO PRACTICO APLICADO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CONVENIOS DE LA TESORERÍA DE LA UMSNH”

*El valor concedido a cada aspecto se encuentra entre paréntesis, para indicar que comúnmente se omite en la forma que utiliza el evaluador directo como lo indica el siguiente ejemplo.*

**Instrucciones:** señale cada una de las afirmaciones que se aplican al desempeño del empleado

Nombre de empleado: \_\_\_\_\_ Departamento: \_\_\_\_\_  
 Nombre del evaluador: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Valores		señale aquí
(6.5)	1. Se queda horas extra si se le pide	_____
(4.0)	2. Mantiene muy limpio su lugar de trabajo	_____
(3.9)	3. Suele ayudar a las personas que lo necesitan	_____
(4.3)	4. Planea sus acciones antes de iniciarlas	_____
.	...	.
.	...	.
.	...	.
(0.2)	30. Escucha consejos pero rara vez los sigue	_____
100.0	PUNTUACION TOTAL	

Las ventajas de este método son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización.

Entre las desventajas se encuentran la posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada de algunos puntos, y la asignación de valores inadecuados por parte del departamento de personal,

## *“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CASO PRACTICO APLICADO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CONVENIOS DE LA TESORERÍA DE LA UMSNH”*

imposibilita conceder puntuaciones relativas. Por ejemplo en el punto 1, no se pueden distinguir entre situaciones de contribución voluntaria de horas extra o situaciones de trabajo extra en contra de la voluntad del empleado.

### **5.5. Métodos de Investigación de Campo**

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

Uno de los problemas más graves de la planeación y desarrollo de los recursos humanos en una empresa es la que necesita 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 está 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 sus causas, planear justos con el supervisor inmediato los medios para su desarrollo y, sobre todo, acompañar el desempeño del empleado de manera mucho más dinámica que otros métodos de evaluación del desempeño

# *“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CASO PRACTICO APLICADO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CONVENIOS DE LA TESORERÍA DE LA UMSNH”*

## **Características**

La realiza el superior (jefe) con asesoría de un especialista (staff) en evaluación del desempeño. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes del 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 del 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 ( $\pm$ )
  - Desempeño menos que satisfactorio (-)
- b. Análisis complementario. Una vez definida la evaluación inicial de 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

## “EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CASO PRACTICO APLICADO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CONVENIOS DE LA TESORERÍA DE LA UMSNH”

- Capacitación
  - Desvinculación y situación
  - 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.

### 5.6. Método de Comparación por Pares

Es un método que evalúa y compara a los empleados de dos en dos. A continuación en el ejemplo se anota en la columna cuyo desempeño se considera mejor. De este método cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación del desempeño.

En el ejemplo se evalúan a 4 empleados A, B, C y D, mediante el método de evaluación por pares, a lo cual resulta una clasificación final respecto del factor de evaluación del desempeño.

Este método solo se recomienda cuando los evaluadores no estén en condiciones de utilizar otro método de evaluación más preciso, porque es un método muy sencillo y poco eficiente.

Comparación de los empleados en cuanto a la productividad	A	B	C	D
A y B		X		
A y D	X			
C y D			X	
A y C	X			
B y C		X		
B y D		X		
PUNTUACION	2	3	1	0

# *“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CASO PRACTICO APLICADO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CONVENIOS DE LA TESORERÍA DE LA UMSNH”*

## **CAPITULO 6 MÉTODOS DE EVALUACIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO FUTURO**

Los métodos de Valuación basados en el desempeño futuro nos centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño. Pueden considerarse varias técnicas básicas tales como:

- Auto Evaluación
- Administración por objetivos
- Evaluación Psicológica

### **6.1. Auto Evaluación**

El llevar a los empleados a elaborar una autoevaluación puede constituir una técnica de evaluación muy útil, ya que su objetivo es alentar un desarrollo individual, Cuando lo empleado se autoevalúan, es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, que es un factor que como ya mencionamos alienta el desarrollo individual. Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro.

Claro las autoevaluaciones pueden utilizarse como un enfoque de evaluación ya este orientada al desempeño pasado o futuro, y lo más importante que la autoevaluación radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

# *“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CASO PRACTICO APLICADO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CONVENIOS DE LA TESORERÍA DE LA UMSNH”*

## **6.2. Administración por objetivos**

Este método consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Tales objetivos deben quedar en un mutuo acuerdo y que sean medibles de manera objetiva, si se cumplen es mejor para los empleados y se encuentran en posición de estar más motivada para terminar dichos objetivos.

Así mismo pueden medir su progreso y efectuar ajustes periódicos para asegurarse de cumplir sus objetivos. A fin de cumplir los objetivos es necesario que los empleados reciban una retroalimentación periódica.

Cuando los objetivos se fijan a futuro, los empleados tienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica para organizar y dirigir sus esfuerzos.

Este método de administración por objetivos ha tenido dificultades. En ocasiones los objetivos son excesivamente ambiciosos o se quedan cortos.

Por otro lado cuando empleados y supervisores consideran objetivos que se miden por valores subjetivos se necesita especial cuidado para asegurarse de que no haya factores de distorsión que puedan afectar la evaluación que efectúa el supervisor.

## **6.3. Evaluación Psicológica**

Algunas organizaciones utilizan este servicio por lo regular organizaciones de gran tamaño, el servicio de planta de psicólogos

## *“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CASO PRACTICO APLICADO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CONVENIOS DE LA TESORERÍA DE LA UMSNH”*

profesionales se emplea cuando su función esencial es para la evaluación potencial de individuo y no su compañero anterior. La evaluación consiste generalmente en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores y verificaciones de otras evaluaciones. El psicólogo prepara evaluación de las características intelectuales, emocionales de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro considerando los aspectos específicos de la vacante. Puede ser una evaluación potencial a futuro. A partir de estas evaluaciones se puede tomar decisiones de ubicación y desarrollo que conforman la carrera profesional del empleado. La desventaja es que es muy tardado y costoso, generalmente se utiliza para la selección de gerentes, jóvenes y brillantes, de quien se considera tienen potencial de ascenso dentro de la organización. Ya que la calidad de estas estimaciones depende en gran medida de la habilidad y el grado de calificación del psicólogo.

# *“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CASO PRACTICO APLICADO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CONVENIOS DE LA TESORERÍA DE LA UMSNH”*

## **CAPITULO 7 LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

La comunicación del resultado de la evaluación al subordinado es un punto fundamental en todos los sistemas de evaluación del desempeño. De nada sirve la evaluación si el propio interesado (el empleado) no llega a conocerla, es necesario darle a conocer la información pertinente y significativa acerca de su desempeño, para que puedan alcanzarse sus objetivos. Esta comunicación se establece en la entrevista de la evaluación del desempeño.

Los propósitos de la evaluación del desempeño son:

1. 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 empleado la oportunidad no solo 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.
2. Dar al subordinado una idea clara de acerca de cómo está desempeñando su trabajo (retroalimentación), destacando sus fortalezas y debilidades y comparándolas con los estándares de desempeño esperados.
3. Discutir tanto empleado como gerente, las medidas y los planes, para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del subordinados, que necesita entender cómo podría mejorar su desempeño y participar activamente en las medidas tomadas para posibilitar tal mejoramiento.

## *“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CASO PRACTICO APLICADO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CONVENIOS DE LA TESORERÍA DE LA UMSNH”*

4. Estimular relaciones personales mas fuerte entre los gerentes y los subordinados, en la cual ambos están en condiciones de hablar con franqueza lo referente al trabajo: Como está desarrollándose y como podría incrementarse y mejorarse. La intensificación de la comprensión hombre a hombre es un factor básico para el desarrollo de las relaciones humanas sanas y fuertes.
5. Eliminar y reducir discrepancia, 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 consiente de los aspectos positivos y negativos de su desempeño. El éxito de tales entrevistas depende de varios factores.

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

1. Todo empleado tiene objetivos y aspiraciones personales y, por elementales que sean sus funciones dentro de la empresa, debe ser considerado siempre como persona única, diferente de los demás.

*“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CASO PRACTICO  
APLICADO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE  
CONVENIOS DE LA TESORERÍA DE LA UMSNH”*

2. El desempeño debe evaluarse en función del cargo ocupado por el empleado y de la orientación y las oportunidades que recibió del jefe.

# *“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CASO PRACTICO APLICADO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CONVENIOS DE LA TESORERÍA DE LA UMSNH”*

## **APLICACIÓN DEL CASO PRÁCTICO AL PERSONAL DEL DEPTO. DE CONVENIOS DE LA TESORERÍA DE LA UMSNH**

### **HISTORIA**

Sus antecedentes históricos se remontan al comenzar el siglo XIX, una vez consumada la Independencia de México, las medidas tendientes a la reapertura del plantel se iniciaron durante la década de los años veinte, tras una larga y penosa negociación entre la Iglesia y el Estado, el Cabildo Eclesiástico cedió, el 21 de octubre de 1845, a la Junta Subdirectora de Estudios de Michoacán el Patronato del plantel.

Con esta base legal, el gobernador Melchor Ocampo procedió a su reapertura el 17 de enero de 1847, dándole el nombre de Primitivo y Nacional Colegio de San Nicolás de Hidalgo, con ello se inició una nueva etapa en la vida de la institución.

Al triunfo de la Revolución Mexicana, cuando a escasos días de tomar posesión del gobierno de Michoacán, el ingeniero Pascual Ortiz Rubio tomó la iniciativa en sus manos, logrando establecer la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo el 15 de octubre de 1917, formada con el Colegio de San Nicolás de Hidalgo, las Escuelas de Artes y Oficios, la Industrial y Comercial para Señoritas, Superior de Comercio y Administración, Normal para profesores, Normal para profesoras, Medicina y Jurisprudencia, además de la Biblioteca Pública, el Museo

## *“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CASO PRACTICO APLICADO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CONVENIOS DE LA TESORERÍA DE LA UMSNH”*

Michoacano, el de la Independencia y el Observatorio Meteorológico del estado.

El 15 de septiembre de 1962 se Estableció la Rectoría en el centro de la ciudad que hoy en día es Tesorería, dado el edificio por el Gobernador en ese tiempo el C. Lic. David Franco Rodríguez, y siendo el Rector el Dr. Eli de Gortari.

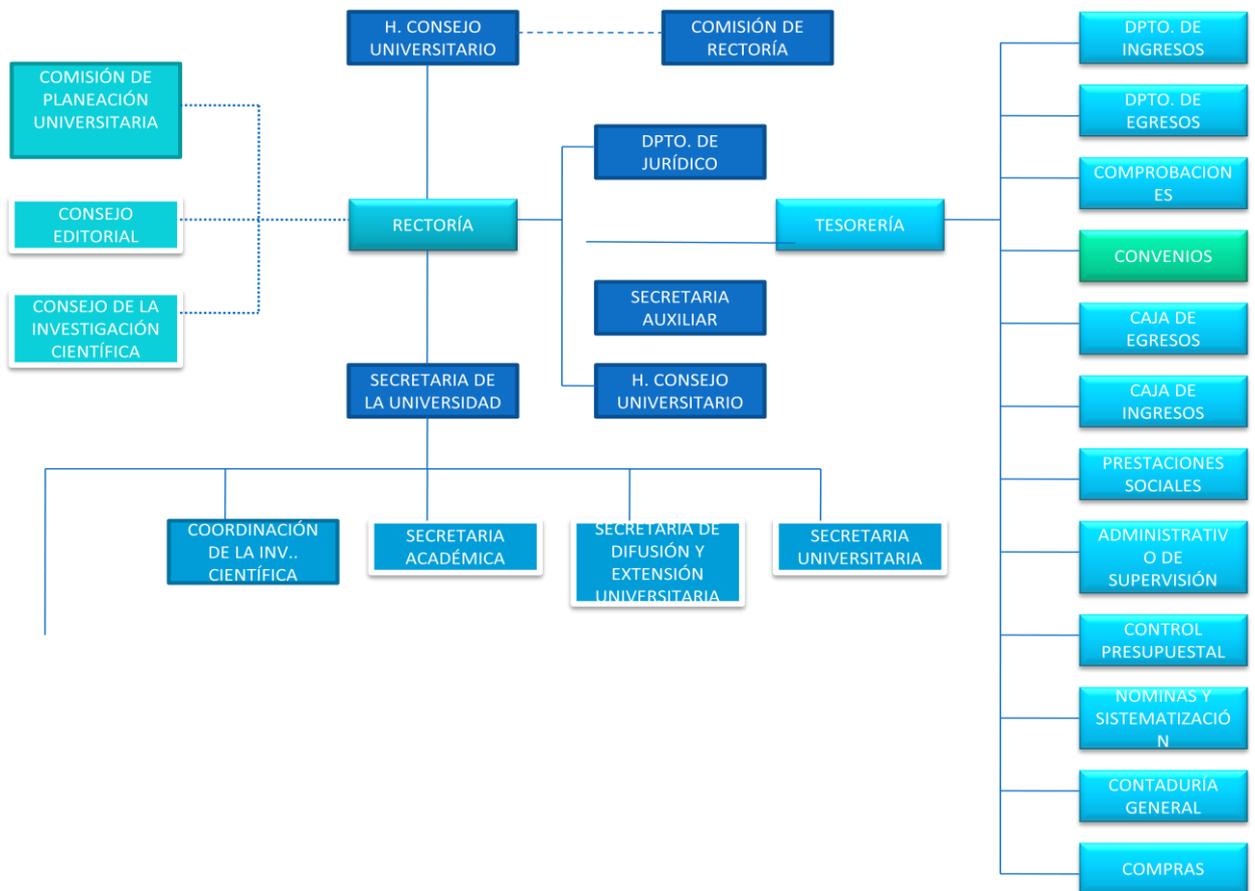
Rectoría estableció un organigrama en concreto aprobado por el H. Consejo Universitario en la Acta del 25 de de Enero de 1983, reordenando de acuerdo a la Ley Orgánica de 1986, derivándose de ahí varias dependencias como la Tesorería en la que llevan a cabo todos los trámites administrativos de distintas dependencias de gobierno estatales y federales, y de ella el Departamento de Convenios que se encarga de llevar los proyectos de investigación de diversas instituciones federales estatales y de iniciativa privada, así como la administración de recursos.

A lo largo de su historia, la Universidad Michoacana ha tenido 45 rectores. Actualmente, desde el 9 de enero del 2011, el rector es el Doctor Salvador Jara Guerrero.

La Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo se estableció el 15 de octubre de 1917 y es, en la actualidad, la institución de educación superior de mayor tradición en el estado de Michoacán.

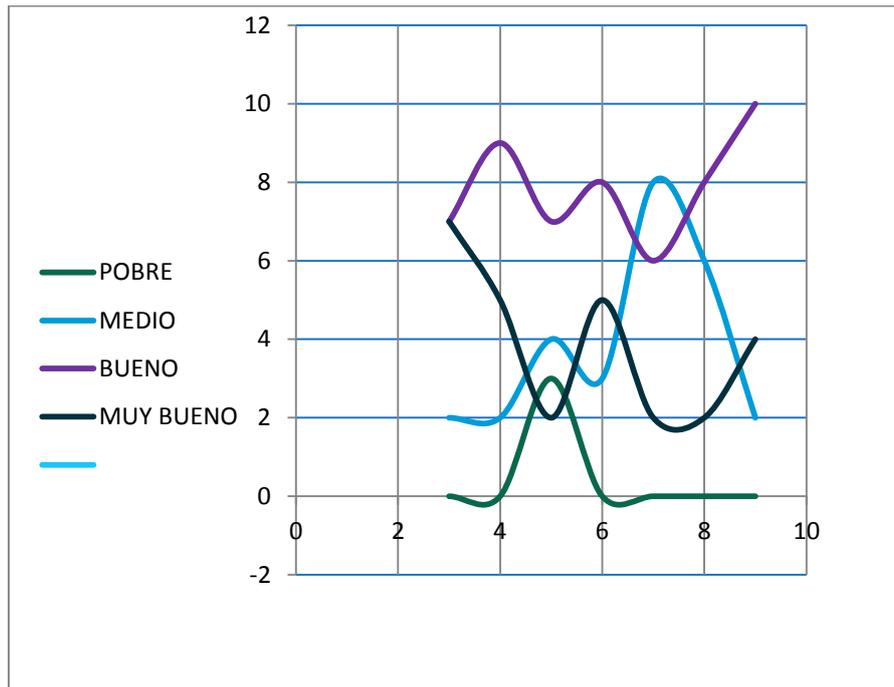
# “EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CASO PRACTICO APLICADO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CONVENIOS DE LA TESORERÍA DE LA UMSNH”

## ORGANIGRAMA



# “EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CASO PRACTICO APLICADO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CONVENIOS DE LA TESORERÍA DE LA UMSNH”

## Grafica de resultados a encuestas aplicadas a empleados del departamento de convenios de la UMSNH



En la grafica se puede apreciar que hay un nivel aceptable de conformidad y de rendimiento en el trabajo de los empleados, se aprecia que el nivel más alto es el bueno, que es un resultado muy satisfactorio para el departamento en cambio los otras varían, tanto la de muy bueno, medio y pobre, y que esta última se mantiene en un nivel deseado.

# *“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CASO PRACTICO APLICADO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CONVENIOS DE LA TESORERÍA DE LA UMSNH”*

## **CONCLUSIONES**

La administración de los recursos humanos por obvias razones debe tener esos conocimientos y habilidades para llevar a cabo el éxito de cualquier organización que se maneje, a través de la implementación de las actividades necesarias para seleccionar, mantener motiva a su personal evaluando su desempeño.

Es necesario mencionar que la evaluación de desempeño funge un papel muy importante dentro de las empresas, por que por medio de ellas se determina cual es el personal más competente que cumpla satisfactoriamente con las actividades a su cargo.

Es factible que las organizaciones implementen este tipo de planes y políticas de evaluación de desempeño, a través de las áreas encargadas de los recursos humanos, acorde al tipo y funciones individuales para que llenen esas expectativas entre las que se destacan:

Crear una comisión permanente de evaluación del desempeño con varios miembros permanentes y transitorios.

Delegando la responsabilidad de su aplicación como ejecución de los planes de desempeño empleados, como lo es al supervisor directo, ya que es el que tiene ese trato directo con los subordinados.

Además aconsejando aplicar el mecanismo de auto evaluación por parte de los empleados a través de formularios de fácil comprensión. Remarcando que este método no queda en completa

## *“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CASO PRACTICO APLICADO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CONVENIOS DE LA TESORERÍA DE LA UMSNH”*

responsabilidad de los mismos, si no que se deben analizar en conjunto con los superiores.

Concluyendo para esto que al considerar el recurso humano como factor decisivo y un factor importante se debe implementar políticas bien definidas para la evaluación del desempeño para detectar las fallas que se presentan en el núcleo de la organización, logrando cambios favorables tanto en su estructura como su funcionamiento.

*“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CASO PRACTICO  
APLICADO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE  
CONVENIOS DE LA TESORERÍA DE LA UMSNH”*

**BIBLIOGRAFÍA**

Titulo: Administración de Recursos Humanos, Autor: Idalberto Chiavenato, Edición: 5ta, Editorial: Mc Graw Hell Año: 2000.

Titulo: Administración de Personal y Recursos Humanos Autor: William B. Werther Jr. Keith Davis Edición: 5ta, Editorial Mc Graw Hell Año: 2000

Titulo: Administración moderna de personal Autor: Joaquín Rodríguez Valencia Edición: 6ta Editorial: Thompson Año: 2002

<http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento.shtml#ventaj>

[http://simental\\_administracion.lacoctelera.net/post/2010/02/12/antecedentes-hist-ricos-la-administraci-n](http://simental_administracion.lacoctelera.net/post/2010/02/12/antecedentes-hist-ricos-la-administraci-n)

<http://www.monografias.com/trabajos58/pensamiento-administrativo/pensamiento-administrativo.shtml>