



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE
HIDALGO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**

TESINA

Evaluación del Desempeño

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

PRESENTA:

MA. BRIZEIDA ROMERO MEDINA

ASESOR DE TESINA

DR. CUAUHEMOC GUERRERO D.

NOVIEMBRE DEL 2010

MORELIA, MICHOACAN

INDICE

CONTENIDO	PAGINA
Introducción	
CAPITULO 1	
Marco Teórico	
1.1 Antecedentes de la Administración.....	3
1.2 Definición de Administración.....	4
1.2.1 Proceso Administrativo.....	5
CAPITULO 2	
Administración de Recursos humanos	
2.1 Proceso de administración Recursos Humanos.....	8
2.2 Definición de administración Recursos Humanos.....	8
2.3 Objetivos administración Recursos Humanos	10
2.4 Desafíos de la Administración de Recursos Humanos	11
2.4.1 Desafíos Profesionales.....	11
2.4.2 Desafíos Del entorno.....	12
2.4.3 Desafíos Internacionales.....	14
CAPITULO 3	
3.1 Definiciones de Evaluación del Desempeño.....	15
3.2 Importancia de Evaluación del Desempeño.....	16
3.3 Proceso de Evaluación.....	17
3.4 Desafíos de la Evaluación del Desempeño	
3.4.1 Elementos Legales.....	18
3.4.2 Prejuicios del Evaluador.....	19
CAPITULO 4	
4.1 Métodos de Evaluación Basados en el Desempeño Pasado.....	22

4.2 Escalas de Puntuación.....	23
4.3 Listas de Verificación.....	24
4.4 Método de Selección Forzada.....	25
4.5 Método de Registros de Acontecimientos Notables.....	26
4.6 Escalas de Calificación Conductual.....	27
4.7 Método de Verificación de Campo.....	28
4.8 Enfoques de Evaluación Comparativa.....	29
CAPITULO 5	
5.1 Métodos de Evaluación Basados en el Desempeño Futuro.....	31
5.2 Autoevaluaciones.....	31
5.3 Administración por Objetivos.....	32
5.4 Administraciones Psicológicas.....	32
5.5 Centros de Evaluación.....	33
CAPITULO 6	
6.1 Implicaciones del Proceso de Evaluación.....	34
6.2 Capacitación de los Evaluadores.....	34
6.3 Entrevista de Evaluación.....	35
6.4 Pautas para la Conducción de Entrevistas.....	36
Conclusiones.....	37
Bibliografía.....	38

AGRADECIMIENTOS

Primeramente a Dios

Por haberme permitido llegar hasta este momento importante de mi vida y a si alcanzar una de mis metas: Mi carrera Universitaria.

A mi Madre: *Paulina Medina Peñaloza*

Porque le debo y agradezco lo que soy en la vida, por la confianza que deposito en mi, por el esfuerzo que hizo para poder brindarme la oportunidad de estudiar una carera universitaria; por su cariño, por sus consejos, por su apoyo incondicional, pero sobre todo por su comprensión. “Gracias Mamá”

A la Memoria De mi Padre: *Mario Romero Ramírez*

Porque aunque ya no está conmigo físicamente, se que el siempre estuvo conmigo a lo largo de toda mi carrera y que seguirá estándolo a lo largo de mi vida, porque el donde quiera que este, sé que me está cuidando y apoyando.

A mis Hermanos

Benito, Cuca, Mario, Elías, Manuel, Carmelo, Daniel, Lalo, Pita y Jaime, por el apoyo que siempre me brindaron, por creer y confiar en mí.

A toda mi Familia

Tíos, primos, cuñados, sobrinos, por haber creído en mi y por su apoyo.

A mis Maestros

A todos y cada uno de ellos que me brindaron parte de su conocimiento.

A mis Amigos

A todos mis amigos en general los que creyeron en mí y para todos los que como yo hemos alcanzado la meta satisfactoriamente, terminar nuestra Carrera Universitaria.

A alguien Especial

Que siempre estuvo ahí en el momento justo y que apoyo todas mis decisiones; por tu animo y paciencia, gracias por estar siempre conmigo y por tu apoyo. “*Gracias Daniel*”

A mi Asesor

El Dr. Cuauhtémoc Guerrero D. por su asesoría en la elaboración de este trabajo.

INTRODUCCIÓN

Este presente trabajo se hablará de la evaluación del desempeño, ya que es un proceso muy importante dentro de la administración de Recursos Humanos, porque valora y estimula el esfuerzo de los empleados dentro de una organización, tomando en cuenta las recompensas ofrecidas dependiendo del esfuerzo de los mismos.

En la actualidad los trabajadores y empleados se han convertido en uno de los bienes más preciados para la organización, he de ahí los esfuerzos por retener a los mejores empleados, por ello para que una compañía crezca, su capital humano debe crecer a la par de ella.

Las empresas destinan muchos recursos al capital humano, y como respuesta a este esfuerzo esperan, evidentemente, buenos resultados. Por ello hay que evaluar para mejorar.

La Evaluación del Desempeño es una herramienta que facilita la toma de decisiones ya que permite evaluar cómo el personal pone en práctica sus conocimientos y experiencia adquirida así como su manejo en las relaciones interpersonales, las cuales son básicas para el área de ventas.

Si se desea saber qué tan bien están trabajando los empleados, se debe evaluar su desempeño, lo cual no es una tarea fácil. Son muchos los factores que intervienen en el desempeño, tales como porqué se lleva a cabo, quién debe obtener beneficios del mismo, cuál es el tipo de evaluación que debe usarse y cuáles son los problemas que podrían enfrentarse.

Se pretende conocer las fortalezas y debilidades del personal y, en ocasiones, se compara a los trabajadores unos con otros con el fin de encaminar, de manera más eficiente, los esfuerzos de la organización.

De igual forma se abordara la importancia de la evaluación del desempeño, así como los métodos que se pueden emplear para evaluar al personal humano, ya sea el desempeño pasado, así como el desempeño futuro.

La forma de aplicar estos métodos, los problemas que se encuentra la persona que funge como evaluador y las metas que se persiguen.

CAPÍTULO 1

1.1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN

Existen dificultades al remontarse al origen de la historia de la administración. Algunos escritores, remontan el desarrollo de la administración a los comerciantes sumerios y a los egipcios antiguos constructores de las pirámides, o a los métodos organizativos de la Iglesia y las milicias antiguas. Sin embargo, muchas empresas pre-industriales, dada su escala pequeña, no se sentían obligadas a hacer frente sistemáticamente a las aplicaciones de la administración.

Las innovaciones tales como la extensión de los números árabes (entre los siglos V y XV) y la aparición de la contabilidad de partida doble en 1494 proporcionaron las herramientas para el planeamiento y el control de la organización, y de esta forma el nacimiento formal de la administración. Sin embargo es en el Siglo XIX cuando aparecen las primeras publicaciones donde se hablaba de la administración de manera científica, y el primer acercamiento de un método que reclamaba urgencia dada la aparición de la revolución industrial.

Siglo XIX

Algunos piensan en la administración moderna como una disciplina que comenzó como un vástago de la economía en el siglo XIX. Los economistas clásicos tales como Adam Smith y John Stuart Mill proporcionaron un fondo teórico a la asignación de los recursos, a la producción, y a la fijación de precios. Al mismo tiempo, innovadores como Eli Whitney, James Watt y Mathew Boulton, desarrollaron herramientas técnicas de producción tales como la Estandarización, procedimientos de Control de Calidad, Contabilidad Analítica, y Planeamiento del Trabajo. Para fines del siglo XIX, León Walras, Alfred Marshall y otros economistas introdujeron una nueva capa de complejidad a los principios teóricos de la Administración. Joseph Wharton ofreció el primer curso de nivel terciario sobre Administración en 1881.

Siglo XX

Durante el siglo XX la administración fue evolucionando en la medida en que las organizaciones fueron haciéndose más complejas y las ciencias como la ingeniería, la sociología, la psicología la teoría de sistemas y las relaciones industriales fueron desarrollándose

1.2 DEFINICIONES DE ADMINISTRACION

Se puede analizar a la administración como disciplina y como proceso. Como disciplina es un cuerpo acumulado de conocimientos que incluye principios, teorías, conceptos, etc. La administración como proceso comprende funciones y actividades que los administradores deben llevar a cabo para lograr los objetivos de la organización. A continuación se dan algunas definiciones.

“La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”. Koontz y Weihrich

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

A. Reyes Ponce: *“Es un conjunto de sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social”.*

Stephen P. Robbins: *“Es proceso de realizar actividades y terminarl as eficientemente con y a través de otras personas”.*

“La administración es la actividad humana encargada de organizar y dirigir el trabajo individual y colectivo efectivo en términos de objetivos predeterminados”.
Sergio Hernández y Rodríguez

Después de haber escrito las diferentes definiciones según sus autores, se formula la siguiente definición.

“Es un proceso metodológico para optimizar el buen manejo de los recursos (materiales, financieros, humanos y técnicos) con un objetivo determinado, con la máxima eficiencia”.

1.2.1 Proceso Administrativo

La administración puede verse también como un proceso. Según Fayol, dicho proceso está compuesto por funciones básicas: planificación, organización, dirección, coordinación, control.

Planificación: Procedimiento para establecer objetivos y un curso de acción adecuado para lograrlos.

Organización: Proceso para comprometer a dos o más personas que trabajan juntas 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.

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, la Planeación y la organización y la etapa dinámica que incluye la integración de recursos, básicamente los humanos, la Dirección y el Control.

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

La previsión tiene tres momentos:

1. -La definición del propósito

2. -La investigación
3. -El desarrollo de alternativas

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

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

- Organización: ¿Quiénes y Con quienes? Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir: funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

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 de un organismo social.

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

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

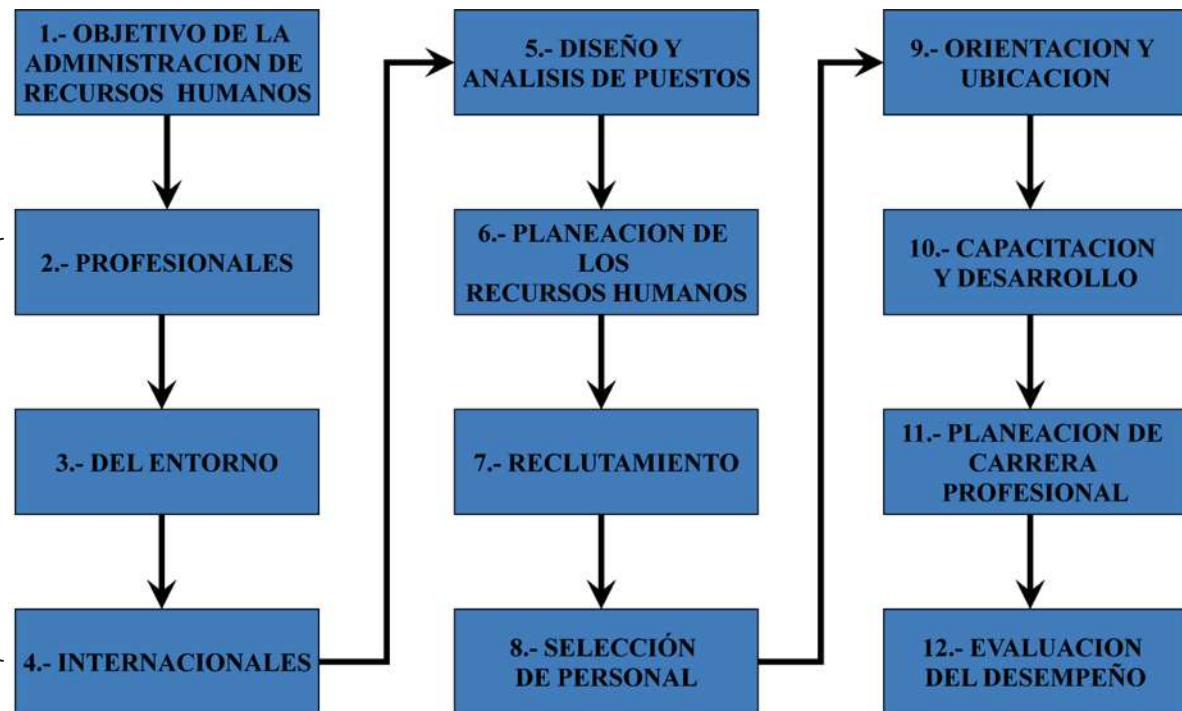
Las partes de la dirección son: motivación, liderazgo, toma de decisiones, supervisión, comunicación e indicadores estratégicos.

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

CAPÍTULO 2

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

2.1 PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



La Administración de Recursos Humanos es la parte de la organización que trata con la dimensión humana. Cada organización está formada por personas. Contratar sus servicios, desarrollar sus habilidades y motivarlas para alcanzar altos niveles de desempeño, y asegurarse de que siguen manteniendo su compromiso con la organización son actividades esenciales para lograr los objetivos de la organización.

Actualmente muchas compañías reconocen la importancia de las personas para alcanzar sus metas. Por lo tanto la ARH (Administración de Recursos Humanos) debe equilibrar sus 2 responsabilidades esenciales, esto es “ser un colaborador estratégico en los negocios y a la vez un representante de los empleados”.

La administración de los recursos humanos busca construir y mantener un entorno de excelencia en la calidad para habilitar mejor a la fuerza de trabajo en la consecución de los objetivos de calidad y de desempeño operativo de la empresa. La administración de los recursos humanos es un término moderno de lo que tradicionalmente se ha conocido como administración de personal o gerencia de personal

2.2 DEFINICIONES DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

- ❖ Es la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales. En consecuencia, comprende a los gerentes de todos los niveles. (Wayne R., Mondy y Noé 1997 p.4)
- ❖ Conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo. (Werther, Jr. Y Davis Keith 2000 p.6)
- ❖ Es el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y las de su organización. (Chruden Y Sherman)
- ❖ Es un conjunto de principios, procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento en favor de unos y otros. (Víctor M. Rodríguez)
- ❖ La Administración de Recursos Humanos como la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los Recursos Humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también, las necesidades del personal. (Joaquín Rodríguez Valencia 2002 p.7)
- ❖ La Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., en beneficio del individuo,

de la propia organización y del país en general. (Fernando Arias Galicia 1999)

2.3 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

El objetivo general de la administración de Recursos Humanos es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. Este objetivo guía el estudio de la Administración de Recursos Humanos, el cual describe las acciones que pueden y deben llevar a cabo los administradores de esta área. También debe de tomar en cuenta los desafíos que surgen de la organización del departamento de personal mismo y de las personas participantes del proceso. Estos desafíos, que constituyen las bases sobre las que se apoya, pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales.

- **OBJETIVOS SOCIALES:** La contribución de la Administración de Recursos Humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables. Cuando las organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad, no sólo faltan gravemente a su compromiso ético, sino que generan también tendencias que repercuten en su contra en forma inevitable. Una de sus responsabilidades es el hecho de brindar fuentes de empleo a la sociedad, donde las personas se puedan desarrollar y contribuir al crecimiento de la organización.
- **OBJETIVOS CORPORATIVOS:** El administrador de Recursos Humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo; solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales. El departamento de Recursos Humanos existe para servir a la organización proporcionándole y administrando el personal que apoye a la organización para cumplir con sus objetivos.
- **OBJETIVOS FUNCIONALES:** Mantener la contribución de los Recursos Humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía es otro de

los objetivos fundamentales de la Administración de Recursos Humanos. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso, se incurre en dispendio de recursos.

- **OBJETIVOS PERSONALES:** La Administración de Recursos Humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coinciden con los de la organización. Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes. De otra manera es posible que la organización empiece a perderlos o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción.

2.4 DESAFÍOS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Las organizaciones y sus departamentos de personal constituyen sistemas abiertos; de hecho, ambos se ven influenciado por el entorno dinámico en que operan. Casi invariablemente, los cambios que ejercen efecto en la organización también hacen sentir su influjo en los empleados, en general, y en los departamentos de personal en especial.

Aunque algunos desafíos solo afectan a una organización dada o a un grupo de ellas, otras afectan a todas las personas que participan profesionalmente en la administración de los Recursos Humanos.¹

2.4.1 DESAFÍOS PROFESIONALES

La profesionalización del área de administración de los recursos humanos es probablemente uno de los retos más significativos que enfrenta el recién graduado. Con excesiva frecuencia, se podrá encontrar con empresas que carecen de conocimientos o conciencia de las aportaciones que un profesional del área puede hacer a una organización moderna.

El diploma universitario y otros certificados similares constituyen una prueba tangible de que la persona tiene el derecho a trabajar en determinado campo,

¹ W.B. Werther Jr. Keith Davis (2000) (5° Ed) Mc Graw Hill. Estos son los desafíos más importantes que maneja el autor, aunque podrían ser más de acuerdo al as diferentes filosofías de cada autor.

porque cumple con los requisitos necesarios. Sin embargo, cada vez son más los ejecutivos de alto nivel que toman conciencia de que la administración de personal, el recurso más importante de su empresa y de hecho de toda nación o sociedad, es demasiado esencial para delegarla a un nivel secundario. Por esta razón, los administradores de recursos humanos han ido escalado puestos de mayor responsabilidad e importancia dentro de las empresas modernas.

En último término, la complejidad de la actividad del administrador de personal en la sociedad moderna es un poderoso argumento para convencer a las empresas de seleccionar a personas muy capacitadas y competentes en el área, y a preferirlas sobre los “improvisados”.

2.4.2 DESAFIOS DEL ENTORNO

Para que los gerentes de recursos humanos respondan de manera proactiva a los desafíos que enfrentan es necesario que estén conscientes de las características del ambiente o entorno en el que operan.

Dos de los principales desafíos del entorno de la administración de recursos humanos son a escala internacional y las relaciones que la empresa debe mantener con el sector oficial de cada país.

Otra fuente de desafíos la constituyen las disposiciones legales de cada país.

❖ Desafíos externos

Los desafíos de carácter externo se originan en factores como los cambios tecnológicos, económicos y culturales, y los generados por el sector público. Cada uno de estos factores influye en la forma en que la organización alcanza sus objetivos.

Con frecuencia la organización y su departamento de personal ejercen mínimo control sobre su entorno exterior. Estos desafíos modelan la forma en que la organización opera y por esta razón influyen sobre el departamento de personal.

Economía: Las dificultades económicas que han enfrentado diversos países del área son sin duda muy considerables; pero es necesario mantener un hecho fundamental: muchas organizaciones no solo han continuado sus operaciones, sino que han introducido innovaciones importantes, se han expandido, y han elevado el nivel de vida de la región.

Cultura: La incorporación de la mujer a la fuerza laboral constituye un ejemplo destacado de un cambio cultural de destacada importancia.

Diversidad de la fuerza de trabajo: Hasta hace pocos años el hombre llevaba a cabo las labores más importantes en la inmensa mayoría de las organizaciones. En la actualidad las mujeres no solamente han logrado puestos similares o iguales a los hombres, sino también igual remuneración por igual tarea.

Nuevos factores demográficos: Los cambios demográficos que está experimentando la población.

Cambios tecnológicos y cambios gubernamentales

❖ **Desafíos corporativos**

Además de los desafíos externos a que debe hacer frente, la organización también tiene que resolver los desafíos internos. Estos derivan de que por lo general las organizaciones se plantean múltiples objetivos que no siempre armonizan entre sí.

Los desafíos de carácter interno surgen de factores como los sindicatos. Cuando una organización tiene un sindicato activo, la capacidad y habilidad para conducir las negociaciones obrero-patronales asumen importancia vital.

❖ **Sindicatos**

Tanto los sindicatos como las organizaciones gremiales constituyen un desafío cuando operan dentro de una organización y un desafío potencial en las organizaciones no sindicalizadas.

❖ **Sistemas de información**

Un departamento de recursos humanos debe obtener y mantener una base de datos eficiente. La necesidad de tener información actualizada y confiable y la

manera óptima de poner en práctica las políticas de personal dependen de los objetivos generales que se haya trazado la organización

2.4.3 DESAFIOS INTERNACIONALES

Las funciones y actividades básicas de la administración de recursos humanos son esencialmente las mismas a nivel internacional, pero el profesional del área debe estar consciente de los múltiples desafíos que implica la participación de la corporación en la economía de más de un país, así como del efecto que esto tiene en la estructura del departamento. Tanto los aspectos culturales como los legales adquieren especial importancia en el ámbito internacional.

El proceso de internacionalización afecta casi todas las actividades del departamento de personal. En estos casos, contar con planes de cobertura de puestos es de crucial importancia, así como las decisiones sobre políticas de la compañía respecto a la contratación de personas de diversa nacionalidad.

Para que el departamento ofrezca aportaciones positivas debe participar en el proceso de transformación que experimenta toda compañía que ingresa a la área internacional; de una operación meramente nacional, pasa a una operación con miras y objetivos que necesariamente tienen que ser mucho más amplios.

Esta evolución requiere que los integrantes del departamento estén conscientes de las características de las transferencias internacionales del personal, así como de los aspectos que derivan de reintegrar al personal que se encuentra en el exterior a su lugar de origen. La evolución de la empresa hacia el campo internacional requiere también volver a plantear las estructuras y actividades de todo el departamento de recursos humanos.

El creciente proceso de internacionalización que se experimenta en toda América Latina contribuye a la diversidad de la fuerza laboral de la organización y requiere que los administradores de recursos humanos estén conscientes de las importantes consecuencias que este proceso tendrá en toda la corporación.

CAPÍTULO 3

DEFINICIONES E IMPORTANCIA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora.

Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los colaboradores cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el esfuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento.

La percepción de las tareas por el colaborador debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora.

Uno de los usos más comunes de las evaluaciones de los colaboradores es la toma de decisiones administrativas sobre promociones, ascensos, despidos y aumentos salariales

3.1 Definiciones de Evaluación del Desempeño

William B. Werther Jr. y Keith Davis, “La evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos”.

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

Gibson, “La evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro”.

Mondy y Noé sostienen que: “la evaluación de desempeño, es un sistema formal de revisión y evaluación periódica del desempeño de un individuo o de un equipo de trabajo.”

3.2 Importancia de la Evaluación del Desempeño

Es importante para el desarrollo administrativo, conociendo puntos débiles y fuertes del personal, conocer la calidad de cada uno de los colaboradores, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño.

Esta técnica igualmente es importante porque permite determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora.

Otro uso importante de las evaluaciones al colaborador, es el fomento de la mejora de resultados.

En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos o cargos y, proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos

Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

3.3 PROCESO DE EVALUACION

El proceso de evaluación comienza con el establecimiento de los estándares de desempeño en concordancia con las metas estratégicas de la organización, las cuales deben haber evolucionado a partir de la dirección estratégica de la compañía y, más específicamente del análisis y de la descripción del puesto. Estos estándares deben ser lo suficientemente claros y objetivos para que puedan comprenderse y medirse.²

Una vez que se han establecido los estándares del desempeño, es necesario comunicar estas expectativas; no es correcto que los empleados adivinen lo que se espera de ellos. Son varios puestos de trabajo que tienen estándares vagos de desempeño, y los problemas surgen cuando los mismos se establecen aisladamente sin la participación del empleado.

El tercer paso del proceso de evaluación es la medición del desempeño. Para determinar lo que realmente es el desempeño, es necesario recabar información. El interés debe estar en el cómo y que se mide.

Con frecuencia, los gerentes utilizan cuatro fuentes comunes de información para medir el desempeño real: la observación de la persona, los reportes estadísticos, los orales y escritos. Los criterios que se miden deben representar el desempeño tal y como mutuamente lo establecieron en los primeros dos pasos del proceso de evaluación.

El cuarto paso del proceso de evaluación es la comparación del desempeño real con los estándares. Lo importante de este paso consiste en observar las desviaciones entre los estándares de desempeño y el trabajo real.

El quinto paso es la plática sobre la evaluación con el empleado, al evaluar el desempeño se puede hacer contacto con una de las actividades con mayor carga emocional: la contribución y la capacidad de otra persona. Por supuesto que dar a conocer buenas noticias es menor difícil tanto para el evaluador como para el

² David A. Decenzo, S. Robbins (2001) (1° Ed.) Limusa Willey. Todo el proceso de evaluación fue tomado del libro mencionado.

empleado, que transmitir la información de que el desempeño está por debajo de las expectativas. En este contexto, la plática sobre la evaluación puede tener consecuencias motivacionales tanto positivas como negativas.

El paso final es la identificación de la acción correctiva cuando sea necesaria. Esta puede ser de dos tipos: una es inmediata y predominantemente tiene que ver con los síntomas y la otra es básica y profundiza en las causas. La acción inmediata corrige algo en este momento y se olvida de las cosas. La acción correctiva básica pregunta cómo y porque el desempeño se desvió. Los buenos supervisores reconocen cuando se toman un poco de tiempo hoy para analizar el problema, se puede ahorrar más tiempo el día de mañana cuando el problema pudiera crecer.

3.4 DESAFÍOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

3.4.1 ELEMENTOS LEGALES:

Para ser ética y legalmente aceptables, los sistemas de evaluación del desempeño de la organización deben partir de bases objetivas de medición de labores y resultados. No es válido introducir elementos en el sistema que no resulten transparentes para los auditores internos y externos, o para los observadores independientes, ni justificar las decisiones únicamente en “la experiencia” o “el buen ojo” del evaluador.

3.4.2 PREJUICIOS DEL EVALUADOR:

Las *mediciones subjetivas del desempeño* pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no conserva su imparcialidad en varios aspectos, entre los cuales se encuentran:

- ❖ Elementos subjetivos

- ❖ Error por tendencia al promedio
- ❖ Permisibilidad e inflexibilidad
- ❖ Elementos culturales
- ❖ Prejuicios personales

Elementos subjetivos. Cuando el evaluador permite que sus percepciones y opiniones personales sobre el evaluado interfieran en su juicio pueden introducirse elementos que distorsionan todo el proceso posterior. Estos elementos pueden ser favorables o desfavorables al empleado.

- ❖ **Error por tendencia al promedio.** Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o las muy bajas y de esta manera distorsionan sus mediciones para que se acerquen al promedio. Al colocar a todos sus evaluados en los promedios de desempeño, los evaluadores ocultan los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos y perjudican a las personas que han llevado a cabo un esfuerzo sobresaliente.
- ❖ **Permisividad e inflexibilidad.** Determinados factores psicológicos pueden interferir en la objetividad de un proceso de evaluación. Por ejemplo, algunos evaluadores son movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, o de imponer un grado alto de respeto y distancia. Debido a estos factores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o estrictas.
- ❖ **Elementos culturales.** Inevitablemente, todos los seres humanos juzgamos las situaciones que se nos presentan desde cierta perspectiva cultural. Cuando se presenta la necesidad de evaluar a personas de otros grupos culturales, es probable, que los evaluadores tiendan a aplicar las normas específicas de su propia cultura.

Todo evaluador del desempeño tiene determinadas expectativas de la conducta del personal que debe evaluar. Gran parte de estas expectativas se basan en elementos culturales. Cuando se pide a un evaluador que estime el desempeño de personas provenientes de otras culturas, es probable que surjan diferencias y roces.

Una dificultad adicional que presentan las mediciones subjetivas del desempeño consiste en que las acciones más recientes del empleado pueden afectar en gran medida sus calificaciones. Es más probable que estas acciones –buenas o malas– estén más presentes en la mente y en el ánimo del evaluador.

Objetivos de la evaluación:

- **Desarrollo:** se determina que empleados necesitan capacitarse mas y sirve para evaluar los resultados de los programas de capacitación. Fomenta la relación de asesoría entre subordinado y supervisor y alienta a estos a observar el comportamiento de aquellos para ayudarlos.
- **Motivación:** alienta la iniciativa, despierta un sentimiento de responsabilidad y estimula los esfuerzos por desempeñarse mejor.
- **Planeación de recursos humanos y empleo:** ofrece información valiosa para los inventarios de habilidades y la planeación de recursos humanos.
- **Comunicaciones:** es la base para un dialogo continuo del superior y el subordinado en asuntos relacionados con el trabajo. Mediante el dialogo y una retroalimentación eficaz, las partes se conocen mejor.
- **Respeto de la ley:** sirve como defensa legal de los ascensos, transferencia, premios y despidos.
- **Investigación de ARH.** Útil para validar las herramientas de selección, como los exámenes.

Una meta valiosa de una evaluación es que los empleados la consideren significativa, útil, justa y honesta.

Un sistema de evaluación del desempeño bien fundamentado ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación.

Su objetivo es utilizar métodos de evaluación, para establecer normas y medir el desempeño de los colaboradores. 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 colaboradores sirven para:

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

CAPÍTULO 4

4.1 Métodos de Evaluación con base 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 éstos tenemos:

- ❖ Escalas de puntuación
- ❖ Listas de verificación
- ❖ Método de selección forzada
- ❖ Método de registro de acontecimientos notables
- ❖ Estimación de conocimientos y asociaciones
- ❖ Método de puntos comparativos
- ❖ Método de verificación de campo
- ❖ Enfoques de evaluación comparativa
- ❖ Establecimiento de categoría
- ❖ Método de distribución obligatoria
- ❖ Método de comparación contra el total

4.2 Escalas de Puntuación

Tal vez el método más antiguo y de uso más común en la evaluación del desempeño sea la utilización de escalas de puntuación.

Método en que el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala de bajo a alto, dicha evaluación se basa solo en las opiniones de la persona que confiere la calificación.

Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto a fin de permitir la obtención de varios cálculos.

Las ventajas de este método es la facilidad del diseño, la sencillez de impartirlo, los evaluadores requieren poca capacitación para administrarlo y se puede aplicar a grandes grupos de empleados.

Muestra De Una Escala De Puntuación

Instrucciones para el evaluador: Sírvase indicar en la escala de puntuación su evaluación del desempeño del empleado.

Nombre del empleado Marcelino Díaz **Departamento** Policromado

Nombre del evaluador Porfirio Hernández **Fecha** 20 de febrero de 2000

	Inaceptable 1	Pobre 2	Aceptable 3	Bueno 4	Excelente 5						
1. Confiabilidad	_____	_____	_____	_____	_____						
2. Iniciativa	_____	_____	_____	_____	_____						
3. Rendimiento	_____	_____	_____	_____	_____						
4. Asistencia	_____	_____	_____	_____	_____						
5. Actitud	_____	_____	_____	_____	_____						
6. Cooperación	_____	_____	_____	_____	_____						
7. Compañerismo	_____	_____	_____	_____	_____						
••	•	•	•	•	•						
••	•	•	•	•	•						
••	•	•	•	•	•						
20. Calidad del trabajo	_____	_____	_____	_____	_____						
Resultados	_____	_____	_____	_____	_____						
Totales	_____	+	_____	+	_____	+	_____	+	_____	=	_____
	Puntuación total										

Las desventajas de esta técnica son numerosas. Es muy probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo. Se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto con el fin de que puedan evaluarse puestos de diversos tipos.

La retroalimentación también se ve menoscabada porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

4.3 Listas de Verificación

El método de evaluación del desempeño llamado lista de verificación requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características.

También en este caso el evaluador suele ser el supervisor inmediato.

El departamento de personal asigna calificaciones 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. Si la lista incluye puntos suficientes puede llegar a una descripción precisa del desempeño del empleado

Las ventajas de este sistema son la economía, facilidad de administración, poca capacitación y su estandarización.

Entre las desventajas se cuenta la posibilidad de distorsiones, la mala interpretación de los puntos y la asignación de valores inadecuados por el departamento de personal. Otra desventaja de este enfoque radica en la imposibilidad de conceder puntuaciones relativas.

Ejemplo de una lista de verificación con valores para la evaluación del desempeño		
Instrucciones: Señale cada una de las afirmaciones que se aplican al desempeño del empleado.		
Nombre del 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 aseado 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 Puntuación total		_____

4.4 Método de selección forzada

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

1. Su trabajo es preciso y confiable
2. Trabaja con gran empeño
3. Constituye un buen ejemplo para sus compañeros
4. Con frecuencia llega tarde
5. Se ausenta con frecuencia

El grado de efectividad del trabajador en cada uno de los aspectos puede computarse sumando el número de veces que cada aspecto fue seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden ilustrar las áreas que necesitan mejoramiento.

Este método presenta la ventaja de adaptarse a gran variedad de puestos, la facilidad de aplicarlos, aunque es práctico y se estandariza con facilidad las afirmaciones que son de carácter general pueden no estar relacionadas de manera específica con el puesto y esto limita a los empleados a mejorar su desempeño o peor aun puede percibir como muy injusta la selección de una frase sobre otra.

La popularidad de este método es baja tanto entre evaluados como entre evaluadores a causa de sus limitadas posibilidades de suministrar retroalimentación.

4.5 Método de registro de acontecimientos notables

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

Este documento tiene 2 características, la primera es que se refiere únicamente al periodo de la evaluación por ejemplo de enero a junio. De este modo si el empleado realizó en el pasado acciones notables, 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.

EJEMPLO DEL MÉTODO DE REGISTRO DE ACONTECIMIENTOS NOTABLES

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

Empleado. José Mtz. Asistente de laboratorio **Periodo.** Enero a Junio

Ene-16	ADVIRTIÓ Q LA PUERTA DE EMERGENCIA ESTABA BLOQUEADA Y AVISO AL DEPTO. MANTENIMIENTO
Feb-24	AYUDO A EXTINGUIR UN INCENDIO Y CONSERVO LA CALMA
Mar-18	SALIO DEL LABORATORIO 25 MINUTOS Y DEJO ENCENDIDO UN MECHERO EN CONTRA DE LAS NORMAS
Abr-23	DEDICO LA HORA DE COMIDA A ENSEÑARLE A UN COMPAÑERO EL SISTEMA OPERATIVO DE UNA MAQUINA
Jun-12	OMITIÓ SEGUIR LOS PASOS PARA EL PRODUCTO A12 Y SE ECHO A PERDER.

4.6 Escalas de calificación conductual

Las escalas de calificación conductual utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos.

El objetivo de este método es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad.

A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de los diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.

Por ejemplo. Las instituciones modernas de enseñanza del ingles y otros idiomas tiende a evitar que cada maestro adopte un método personal. En vez de ello se

insiste en la adopción y seguimiento de un método que comparte toda la institución.

4.7 Método de verificación del campo

Con el objeto de permitir una mayor estandarización en las evaluaciones, algunas compañías emplean el método de verificación de campo.

El representante del departamento de personal solicita información acerca del desempeño del empleado al supervisor de inmediato y prepara una evaluación que se basa en esa información.

La evaluación se envía para que el supervisor la verifique, canalice y discuta, primero con el experto de personal y después con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de personal quien registra las puntuaciones y conclusiones en los formularios que la empresa destina para ello.

La participación de un profesional calificado permite que la confiabilidad y la comparabilidad aumenten, pero es probable que el incremento resultante en el costo haga que este método sea caro y poco práctico para muchas compañías.

Para que el método guarde relación directa con el puesto, las observaciones deben efectuarse en condiciones similares a las que imperan en la práctica cotidiana.

4.8 Enfoques De Evaluación Comparativa

También llamados evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo.

Por lo general estas evaluaciones las conduce el supervisor. Son muy útiles para los incrementos de pago con base en el merito, las promociones y las distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor.

Las formas más comunes entre los métodos de evaluación en grupo son el de establecimiento de categorías, el método de distribución forzosa, el método de establecimiento de puntuación y las comparaciones pareadas.

Hay dos aspectos de esencial importancia que apoyan el uso de los métodos de evaluación en grupos.

El primero es que las organizaciones siempre efectúan comparaciones, cuando es preciso otorgar una promoción, es necesario comparar entre sí a los diferentes candidatos.

La segunda razón y aun más poderosa para el empleo de métodos basados en la comparación estriba en que son más confiables puesto que la objetividad está garantizada por el proceso mismo de puntuación y no por reglas o políticas externas.

Método de establecimiento de categorías

El método de establecimiento de categorías lleva al evaluador a clasificar a sus empleados en una escala de mejor a peor.

Las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes pueden distorsionar este método.

Entre las ventajas del método se cuenta la facilidad de administrarlo y de explicarlo.

Distribución forzosa

En este método se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones.

Este método elimina las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia.

Como el método requiere que algunos empleados reciban puntuaciones bajas, es posible que los menos favorecidos se consideren injustamente evaluados.

Método de distribución de puntos

El método de distribución forzada puede variar si se hace que el evaluador otorgue puntos a sus subordinados, a los empleados de buen desempeño les corresponde una puntuación más alta.

La ventaja consiste en que pueden apreciarse las diferencias relativas entre los empleados, aunque los factores personales y los acontecimientos recientes continúan siendo fuentes potenciales de distorsión.

Método de comparaciones pareadas

En este método el evaluador debe comparar a cada empleado con todos los que están evaluados en el mismo grupo.

La base para la comparación es, por lo general el desempeño global, el número de veces que cada empleado es considerado superior a otro puede sumarse para que constituya un índice.

Este método supera las dificultades de la tendencia a la medición central y a la excesiva severidad o benignidad.

CAPÍTULO 5

5.1 Métodos de Evaluación con base en el desempeño futuro

Estos métodos se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

Pueden considerarse cuatro técnicas básicas:

- ❖ Autoevaluaciones
- ❖ Administración por objetivos
- ❖ Administraciones psicológicas
- ❖ Centros de evaluaciones

5.2 Autoevaluaciones

Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica de evaluación útil si el objetivo es alentar el desarrollo individual.

Las autoevaluaciones pueden estar orientadas al desempeño pasado o al desempeño futuro, el aspecto más importante radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejora.

Este procedimiento permite que los empleados participen en el proceso de autodesarrollo, describiendo sus logros personales e identificando las áreas en que ha tenido dificultades o podría mejorar.

5.3 Administración por objetivos

Consiste en que el supervisor y el empleado establezcan conjuntamente por mutuo acuerdo y de manera objetiva los objetivos de desempeño deseable, si ambas condiciones se cumplen los empleados estarán más motivados para lograr sus objetivos porque participaron en su formulación, además pueden medir su progreso, y es posible hacer ajustes periódicos para asegurarse de lograr sus objetivos.

Los programas de administración por objetivos enfrentan dificultades en la práctica, a veces los objetivos son excesivamente ambiciosos; otras, se quedan cortos.

5.4 Evaluaciones psicológicas

Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función consiste en la evaluación potencial del individuo y no en la determinación de su desempeño anterior. La evaluación consta de: entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores, evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y una verificación de otras evaluaciones.

Este procedimiento es lento y costoso, suele reservarse para gerentes jóvenes y brillantes, de quienes se estima que poseen gran potencial de ascenso dentro de la organización, ya que la calidad de las estimaciones depende de la habilidad y el grado de calificación del psicólogo, y algunos empleados tienden a objetar este tipo de evaluación.

5.5 Centros de evaluación

Se basa en múltiples tipos de evaluación y múltiples evaluadores, se hace acudir a un centro especializado a los empleados con potencial y se les somete a una evaluación individual.

- Se selecciona a 1 grupo idóneo para someterlo a entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, estudios de los antecedentes

personales, participación en varias mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo

- Las simulaciones incluyen ejercicios de toma de decisiones, juegos de negocios en computadoras.
- Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados tan objetivos como sea posible.

Este enfoque es costoso en términos de tiempo y dinero. Los resultados pueden ser de mucha utilidad para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación.

Varios especialistas consideran que este sistema obtiene resultados precisos hasta en 75 por ciento de los casos.

CAPÍTULO 6

6.1 IMPLICACIONES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

El diseño del sistema de evaluación y sus procedimientos son responsabilidad de R.H. Evaluación del desempeño en el pasado: enfoques de carácter comparativo.

Métodos de evaluación orientados al futuro como la admón. Por objetivos: metas específicas.

La autoevaluación o los centros de evaluación: identificación de aspectos específicos, promoción interna.

Los sistemas de evaluación que implican la participación de los gerentes y supervisores tienen mayor aceptación. La participación incrementa la participación y comprensión.

6.2 CAPACITACIÓN DE LOS EVALUADORES

Ya sea que se opte por un método comparativo sencillo o por un complicado centro para la operación de núcleos de evaluación necesitan conocimientos del sistema y el objetivo que se plantea.

El mero hecho si una evaluación se empleará para tomar una decisión a compensación o para una promoción puede cambiar una actitud y una evaluación.

Dos aspectos esenciales consisten en asegurar la comprensión del evaluador del proceso que se lleva a cabo y su congruencia con el sistema adoptado. Algunos departamentos de personal proporcionan a los evaluadores un manual que describe con detalle los métodos y políticas en vigor.

Estos manuales a menudo incluyen pautas para la conducción de las evaluaciones o para que el evaluador pueda obtener retroalimentación, así como definición de parámetros esenciales como “muestra iniciativa” o “proporciona ayuda oportuna”.

Por lo común las secciones de capacitación para evaluadores se proponen explicar el procedimiento, la mecánica de las aplicaciones. Los posibles errores o fuentes de distorsión y las preguntas que pudieran surgir.

Durante el proceso pueden realizarse evaluaciones entre los asistentes para proporcionar experiencias a los futuros evaluadores.

La mayor parte de las compañías latinoamericanas practican dos evaluaciones formales de cada empleado por año. En el caso de los nuevos empleados o de los que tienen problemas de desempeño, las evaluaciones pueden llevarse a cabo con mayor frecuencia.

6.3 ENTREVISTAS DE EVALUACIÓN

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 diálogo y la de solución de problemas.

En el enfoque de convencimiento, que se utiliza más con los empleados de poca antigüedad, se procura convencer al empleado para que actúe de cierta manera.

En el enfoque de diálogo se insta al empleado para que manifieste sus reacciones defensivas, sus excusas, mediante asesoría de las formas de lograr un mejor desempeño.

En enfoque de solución de problemas identifica las dificultades que pueda interferir con el desempeño del empleado, a partir de esa identificación se solucionan los problemas mediante capacitación, asesoría o reubicación.

.

6.4 PAUTAS PARA LA CONDUCCIÓN DE ENTREVISTAS

- 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 las sesiones 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 satisfactoria
- 5.- Sea tan específico como pueda. Evite las vaguedades
- 6.- Centre sus comentarios (negativos o positivos) en el desempeño y en los atributos personales
- 7.- Guarde calma. No discuta con su evaluador
- 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

CONCLUSIONES

La naturaleza humana introduce una especial complejidad en el manejo de las organizaciones, por esta razón la administración de recursos humanos debe poseer suficientes habilidades y conocimientos para la conducción exitosa de este recurso a través de la implementación de las actividades necesarias para seleccionar, mantener motivado a su personal, evaluando su actuación.

Es importante expresar que la evaluación del desempeño juega un papel fundamental en las empresas ya que a través de ella se puede determinar cuál es personal más competente para ejercer las actividades inherentes a los cargos.

Se puede concluir que al considerar el recurso humano como factor decisivo y un activo importante se deben implementar políticas bien definidas de evaluación del desempeño para detectar las fallas que se presenten en el seno de las organizaciones, con el fin de lograr cambios favorables en su estructura y funcionamiento.

Se recomienda a las organizaciones en general a través de las áreas encargadas de la conducción del recurso humano, la implementación de políticas y planes de evaluación del desempeño acordes al tipo y funciones individuales de cada organización para que llenen las expectativas de las mismas como la de sus miembros, entre las que cabe destacar las siguientes:

Delegando la responsabilidad de su aplicación y ejecución de los planes de evaluación del desempeño a las persona más indicada como lo es el supervisor directo por que es el que está en contacto directo con sus subordinados.

Además se aconseja aplicar mecanismos de auto evaluación por parte de los empleados a través de formularios de fácil comprensión. Este método no puede quedar a entera responsabilidad de los mismos, si no luego se deben analizar en conjunto con su superior.

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

BIBLIOGRAFIA

William b. Werther Jr. Keith Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos, Mc Graw Hill, 5° Edición Año 2000.

David Decenzo, Stephen Robbins, Administración de Recursos Humanos, Limusa, 1° Edición Año 2001.

Joaquín Rodríguez Valencia, Administración Moderna de Personal, Thomson, 6° Edición Año 2002.

Agustín Reyes Ponce, Administración Moderna, Limusa, 1° Edición Año 1992.

Sitios Web

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/default.asp

<http://html.rincondelvago.com/evaluacion-del-desempeno-laboral.html>

<http://www.monografias.com/trabajos12/edese/edese.shtml>