

29/107



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

ESTUDIO EXPLORATORIO SOBRE LA EVALUACION DE PERSONAL EN 30 ORGANIZACIONES

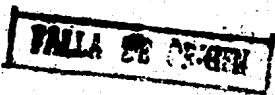
T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A ;

MARIA DE LOURDES MARQUEZ ESTRADA

ASESOR DE TESIS,
MTRA. SILVIA VITE SAN PEDRO

MEXICO, D. F.



1989



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

Página

INTRODUCCION

RESUMEN -----	1
---------------	---

CAPITULO I - EVALUACION DE PERSONAL

1.1 Breve Historia sobre la Evaluación de Personal ----	2
1.2 Concepto -----	7
1.3 Objetivos de la Evaluación de Personal -----	11
1.4 Ventajas de la Evaluación de Personal para	
1.4.1 La Gerencia -----	14
1.4.2 El Supervisor -----	15
1.4.3 El Trabajador -----	16
1.5 ¿Quién debe calificar? -----	17
1.6 Adiestramiento para evaluar -----	20
1.7 Periodicidad de las evaluaciones -----	27
1.8 Características y número de grados recomendables --	29
1.9 Entrevista de evaluación -----	34
1.10 Utilidad de los resultados de la evaluación -----	41

CAPITULO II - METODOS DE EVALUACION -----	43
2.1 Comparación de Hombre a Hombre -----	46
2.2 Sistema de Comparación -----	50
2.2.1 Sistema de Alineamiento -----	50
2.2.2 Sistema de Comparación Pareada -----	51
2.2.3 Sistema de Distribución Forzada -----	53
2.3 Método de Escalas -----	55
2.3.1 Escalas Continuas -----	55
2.3.2 Escalas Discontinuas -----	56
2.4 Sistema de Listas Checables -----	59
2.4.1 Listas Ponderadas -----	59
2.4.2 Listas de Preferencia -----	60
2.5 Método de Criterios Mixtos -----	64
2.6 Técnica de Incidentes Críticos -----	66
2.7 Centros de Evaluación -----	68
2.8 Modelo Centro de Investigación -----	69
2.9 Método del Estudio de Campo -----	72
2.10 Método de Evaluación en Grupo -----	73
2.11 Método de Evaluación por Compañeros -----	74
2.12 Método de Estándares de Producción -----	76
2.13 Método de Administración por Objetivos -----	78
2.14 La Autovaloración -----	80
2.15 Sistema "Hay" -----	81
2.16 Limitaciones de las Técnicas de Evaluación -----	85

2.17 Errores más comunes en la Evaluación de Personal --	88
2.18 Ley de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles ---	93

CAPITULO III - ALGUNAS INVESTIGACIONES RELACIONADAS ----- 96

CAPITULO IV - INVESTIGACION

4.1 Objetivo -----	102
4.2 Problema General -----	103
4.3 Tipo de Estudio -----	103
4.4 Muestra -----	103
4.5 Procedimiento -----	106
4.6 Instrumento -----	108
4.7 Resultados -----	110
4.8 Conclusiones -----	165
4.9 Limitaciones -----	170
4.10 Recomendaciones -----	171

ANEXOS

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION

La evaluación del rendimiento del personal con el que se cuenta en una organización siempre ha existido, aunque no se tenga un programa formal para este fin. Los supervisores que son los que conviven más con los trabajadores de una u otra manera saben como es la forma en que se desempeñan cada uno de sus subordinados y se forman un juicio subjetivo sobre ellos.

La presente investigación pretende conocer la utilización y la aplicación de la Evaluación de Personal en 30 organizaciones, definir los problemas que se están presentando al calificar, así como dar algunas recomendaciones sobre la adecuada utilización de los sistemas.

Los capítulos en los que se ha dividido este trabajo son los siguientes:

Capítulo I.- Evaluación de Personal.-

En el punto 1.1 se hace una breve historia sobre el desarrollo que ha tenido la evaluación de personal.

En el punto 1.2 Concepto se hace un listado de los diferentes términos que se han empleado para denominar al sistema, así mismo se mencionan algunos de los conceptos que han dado los diferentes autores so-

bre la evaluación de personal.

Los resultados de la evaluación constituyen un punto de referencia para una serie de disposiciones, es por ello que en el punto 1.3 Objetivos de la Evaluación de Personal se mencionan los principales fines por los cuales se realizan las calificaciones (Aumentos de Sueldo, Despidos, Traslados, etc.).

En el punto 1.4 Ventajas de la Evaluación de Personal, se contemplan los beneficios que presenta la Evaluación de Personal para la gerencia, el supervisor y el trabajador.

Una cuestión que merece atención es la que se refiere a quién debe corresponder la función de evaluar, en el punto 1.5 ¿Quién debe calificar?, se menciona quiénes pueden realizar esta función y a quién es más recomendable se le encomiende efectuarla. La tarea de calificar no es fácil, se requiere de constante atención para que el programa no se venga abajo, es por ello que se propone capacitar al supervisor para que califique al personal que está bajo sus órdenes, pues conoce de una forma más aproximada las labores de sus subordinados, este problema es tratado en el punto 1.6 Adiestramiento para Evaluar.

Por otro lado, al trabajador constantemente se le califica su rendimiento para detectar sus adelantos o sus retrasos, es por ello importante delimitar la frecuencia con que deberán efectuarse las evalua--

ciones, este tema es examinado en Periodicidad de las Evaluaciones punto 1.7

En el punto 1.8 se estudian Características y Grados recomendables para ser anotados en el formato de calificación.

En el punto 1.9 Entrevista de Evaluación se toca el tema de la retroalimentación al trabajador sobre su actuación, además de la resistencia que tienen algunos supervisores ante la entrevista de evaluación, así mismo se describen los objetivos fundamentales de la entrevista, sus ventajas para el empleado y el supervisor.

En el punto 1.10 se menciona por qué es recomendable archivar - las evaluaciones del personal que ha sido evaluado.

Para conocer el rendimiento del trabajador se requiere de técnicas específicas para lograr medir su actuación en el desempeño y objetividad sobre las cualidades que se quieren calificar, estas técnicas son estudiadas en el capítulo II.- Métodos de Evaluación, sin embargo, existen algunas limitantes que presentan dichos métodos, por lo que son estudiados en el punto 2.16 Limitaciones de las Técnicas de Evaluación.

En el punto 2.17 Errores al Evaluar se mencionan algunas de las faltas en las que se incurre cuando el supervisor califica al empleado, donde de una u otra manera se ve alterada la calificación.

En el punto 2.18 desde el punto de vista legal se exponen los lineamientos generales estipulados en la Ley de Premios, Estímulos y Re-compensas Civiles aplicables especialmente para el aparato burocrático del país.

En el capítulo III Algunas Investigaciones Relacionadas se reportan resultados de estudios semejantes a la presente tesis.

En el capítulo IV Investigación se plantean los objetivos primordiales de esta investigación, como es el determinar cómo se está llevando a cabo la evaluación de personal en una muestra de 30 organizaciones, también se plantea el problema general, tipo de estudio, muestra y procedimiento que se siguió, así mismo se describen los resultados que se encontraron y las conclusiones a las que se llegó a través de la investigación.

Algunas recomendaciones para las personas interesadas en implantar un sistema de evaluación, son expuestas en el punto 5.3.

En anexos se proporciona el instrumento que se utilizó para recabar la información y algunos formatos obsequiados por algunas organizaciones.

RESUMEN

Con el fin de conocer la utilización y aplicación de la evaluación de personal, en una muestra de treinta organizaciones se realizó un estudio exploratorio, a través de un cuestionario de 17 preguntas tanto de opción múltiple como abiertas.

El procedimiento que se siguió para llevarla a cabo, se basó en la información proporcionada por los Jefes de Personal, Jefes de Relaciones Industriales o por personal que está íntimamente relacionado con la función de evaluar.

El tipo de muestra utilizada fue no probabilística -accidental.

Los resultados indican que en estas empresas no existe la información suficiente sobre la utilización de la técnica de evaluación del personal y su adecuada aplicación cuando se implanta, pues cuentan con los métodos y los medios para poder calificar el rendimiento y sin embargo, no siguen el procedimiento como tal, ya sea por falta de entrenamiento a los supervisores, falta de retroalimentación al trabajador, las características a evaluar son adaptadas a todo el personal sin hacer la distinción de funciones.

CAPITULO I
EVALUACION DE PERSONAL

1.1 BREVE HISTORIA SOBRE LA EVALUACION DE PERSONAL

"La evaluación de una persona a otra, es tan antigua como el hombre mismo. Los hombres por lo general han considerado el valor de otros hombres en una variedad de situaciones y probablemente lo continuarán haciendo. La mayoría de las valuaciones de este tipo, sin embargo, están hechas en forma casual y no sistemática, dándosele poca consideración a los elementos importantes comprendidos en el proceso evaluativo".(1)

Uno de los pioneros en esta área fue Robert Owen, quien en los inicios del siglo XIX "usó un sistema de libros de carácter y bloques de carácter en sus plantas de procesamiento de algodón en New Lanark Escocia. Cada empleado tenía tal libro, en el cual los supervisores registraban diariamente sus reportes y comentarios".(2) El block estaba formado por una serie de páginas a colores, en la que cada color significaba un nivel de rendimiento. El block se colocaba en el banco de trabajo del empleado. Entre muchas de las cosas que realizó Owen se mencionan las siguientes:

- Asignó a cada trabajador, en su especialidad, el salario más alto conocido hasta entonces en toda Europa.

(1) Chruden, H.J.; Sherman, A.W., Administración de Personal, Compañía Editorial Continental, S.A., México 1980, pág. 239.
(2) Yoder, D., Manejo de Personal y Relaciones Industriales, Compañía Editorial Continental, S.A., México 1981, pág. 252.

En vez de las 14 horas diarias de trabajo que regían en todas las fábricas textiles del mundo, Owen redujo las horas laborales a sólo diez.

Creó diversos estímulos, a aquellos obreros puntuales, sin vicios (se acostumbraba entonces que los trabajadores, para que resistieran sus 14 horas de trabajo, tomaran a todas horas whisky del más malo y barato) y que produjesen más y con mayor limpieza, les asignaba un sobresueldo en relación con lo producido.

Owen decía "que el trabajador, feliz y agradecido, ponía mayor empeño en su trabajo, lo que redituaba en una mejor y mayor producción".

(3)

Una aportación para la evaluación, surge a través de los trabajos de Francis Galton, (1822-1911) quien crea nuevos métodos estadísticos para la medición de las diferencias individuales.

"Alrededor de 1850 en las oficinas gubernamentales americanas hacen su primera aparición las fichas de valoración". (4) Por esa época aparece el sistema de Comparación Pareada, que se nos presenta como un -

(3) Arredondo, M.B., Historia Universal Moderna y Contemporánea, México 1977, Offset Larios, S.A., pág. 34-35.

(4) Zerilli, A., Valoración del Personal, Ediciones Deusto, Bilbao (España), 1981, pág. 19.

procedimiento antiguo y lo emplearon los psicólogos primitivos para efectuar diferenciaciones de modo sistemático.

En 1879 Wilhelm Wundt fundó en la Universidad de Leipzig el primer laboratorio destinado al estudio científico de la conducta humana.

"Fue hasta los primeros años del siglo XX cuando se hicieron intentos de aplicar la nueva psicología experimental a los problemas de la industria. Frederick Winslow Taylor, quien trabajando como ingeniero en la empresa Midvale Iron Works, encontró que en tanto que el industrial tiene una idea clara de la cantidad de trabajo que puede esperar de una máquina, no posee un conocimiento comparable de los límites de eficiencia de los trabajadores". (5) Al tener una estimación del rendimiento de un obrero realmente capaz en una operación dada, el patrón tendría un estándar por medio del cual se estimaría el rendimiento de otros empleados en la ejecución del mismo trabajo. De este modo se abriría un campo para incrementar la eficiencia y la producción de cada trabajador.

Taylor partió de tres principios básicos:

- 1.- Seleccionar a los mejores hombres para el trabajo..
- 2.- Instruirlos en los métodos más eficientes y los movimientos más

(5) Brown, J.A.C., La Psicología Social en la Industria, Editorial Fondo de Cultura Económica, México 1977, pág. 12-13.

económicos, que debían aplicar a su trabajo.

- 3.- Conceder incentivos en forma de salarios más altos para los mejores trabajadores.

Por la época de la Primera Guerra Mundial (1914-1918) en las empresas particulares la valoración de personal en forma organizada hace su aparición. En este período surge una de las técnicas para evaluar al empleado, el método de Comparación de Hombre a Hombre, desarrollado en 1917 por la oficina de Investigaciones de Ventas, la cual se empleó para calificar a vendedores, y al estallar las hostilidades de la Primera Guerra Mundial, se adaptó para llenar las necesidades del ejército. Desde entonces, este método ha sido reemplazado por otros que representan mejores técnicas y van acordes con los propósitos de la evaluación.

"En los días que siguieron a la Primera Guerra Mundial el enfoque en la industria estaba en la evaluación de personal en trabajos de oficina y de fábrica que se encontraba en los niveles inferiores en la jerarquía de la organización. Sin embargo, en el período que siguió a la Segunda Guerra Mundial, se ha dado atención creciente a la evaluación del desempeño de los gerentes a nivel medio y superior, así como al personal técnico y profesional". (6)

(6) Op. cit., pág. 244.

A fines de la Segunda Guerra Mundial, la técnica de listas de preferencia o de Elección Forzada es creada por un grupo de distinguidos psicólogos para clasificar a los oficiales del ejército. Después de la Guerra esta técnica fue adoptada por muchas empresas fabriles, sin embargo, su empleo no se ha difundido de manera general después del brote in
cial que tuvo al acabar la Guerra.

Es así, que a partir de los primeros estudios se ha venido desarrollando la evaluación de personal, la aportación cada vez más de con
ceptos y técnicas han dado como resultado el origen de nuevos métodos en
caminados a evaluar la ejecución del empleado de una manera más aproxima
da.

1.2 CONCEPTO

Uno de los problemas con el que nos tropezamos al investigar sobre Evaluación de Personal, es la diversidad de términos que se están empleando para denominarla, pues varían de una organización a otra según la finalidad u objetivos que se persigan y según como los diferentes autores la definan, de esta manera es como han surgido diversas formas de denominarle como se muestra a continuación:

Apreciación de Personal
Calificación de Ejecución
Calificación de Empleados
Calificación de Méritos
Calificación de Personal
Calificación de Servicios
Calificación de la Actuación
Calificación de la Eficiencia
Calificación del Desempeño
Evaluación de la Actuación
Evaluación de la Conducta Laboral
Evaluación del Desempeño
Evaluación de Personal
Medición del Desempeño
Puntuación de Eficiencia
Puntuación de Méritos

Revisión del Personal
 Valoración del Desempeño
 Valoración del Personal
 Valoración de Méritos
 Etc.

De los anteriormente citados, el más conocido y que es tratado en la mayoría de los libros que hablan de ello, es el de Calificación de Méritos.

Por mérito se entiende aquella acción que hace al hombre digno de premio o castigo // Resultado de las buenas acciones que hace digno - de aprecio a un hombre. (Diccionario de la Lengua Española, Madrid 1970).

Del Latín Meritum; lo que se merece, lo que se ha merecido; ganado u obtenido; ganancia, salario, paga provecho (Diccionario Latino-Español 1975).

"Mérito implica la evaluación exclusivamente de conductas positivas dentro de la organización, o comportamientos que van más allá de - la responsabilidad formal del sujeto en el puesto que ocupa y que lo hagan merecedor de una recompensa". (7)

(7) Grados, A.J.; Beutelspacher, U.; Castro, M.A., Calificación de Méritos Evaluación de la Conducta Laboral, Edit. Trillas. México 1983, Pág. 14.

Algunos autores definen la Evaluación de Personal de la siguiente manera:

- a) La valoración del Personal es "una apreciación sistemática del valor que un individuo demuestra -por sus características personales y/o por su prestación- con respecto a la organización de la que forma parte, expresado periódicamente conforme a un preciso procedimiento por una o más personas encargadas en tal sentido y que conozcan al individuo y su trabajo". (8)
- b) "La evaluación de la ejecución es todo intento sistemático por medir qué tan bien está haciendo una persona su trabajo". (9)
- c) "Apreciación de personal se refiere a los procedimientos formales usados en las organizaciones de trabajo para evaluar las personalidades y contribuciones, así como el potencial de los miembros del grupo". (10)
- d) Calificación de Méritos "consiste en la valoración sistemática de la capacidad de un empleado hecha por su supervisor, o por alguna otra persona debidamente acreditada que conozca la per-

(8) Op. cit. pág. 20.

(9) Howell, W.C., Psicología Industrial y Organizacional sus elementos esenciales, Editorial El Manual Moderno, S.A., México 1979, pág. 153.

(10) Op. cit. pág. 251-252.

fección del trabajo del empleado en cuestión.

La calificación de méritos se hace generalmente por medio de - una forma estandarizada que se adapta a las necesidades de cada industria en concreto". (11)

(11) Tiffin, J.; McCormick, E., Psicología Industrial, Editorial Diana, - México 1976, pág. 215.

1.3 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE PERSONAL

Los resultados de la evaluación constituyen un punto de referencia para una serie de disposiciones. Los usos que se dan a estas calificaciones son diversos, de los cuales se describen brevemente los más conocidos:

Aumento de Sueldos

Siegel (1976) menciona que la mayoría de los empleados desean sentir que la administración reconoce y recompensa sus esfuerzos personales. Un sistema cerrado de salarios en el cual todos los empleados en una labor determinada o en un nivel particular reciben esencialmente el mismo salario reduce la iniciativa individual.

Con un buen sistema de evaluación se logra que los aumentos se concedan a las personas que realmente lo merecen, evitando de esta manera que el aumento se dé en forma indiscriminada.

Despidos

La información que arroja la evaluación sirve muchas veces como punto de referencia para el despido de empleados, si es necesario reducir el personal esta resulta una herramienta útil para tomar la decisión y solo quedarse con aquellos que han demostrado un nivel alto de -

eficiencia.

Traslado de los Empleados

Un traslado consiste en la colocación de un empleado a otro puesto cuyos deberes y responsabilidades son semejantes al anterior. Cuando existe descontento, deficiencia por parte de algún empleado o la creación de nuevas plazas dentro de la organización, la gerencia puede decidir qué persona es transferida a otro lugar que vaya acorde a sus capacidades.

Información de los Progresos

La evaluación una vez realizada sirve como orientador sobre la actuación del trabajador. No se puede esperar que el trabajador labore con el máximo de eficiencia si no se le informa de lo buena o mala que ha sido su actuación.

Capacitación

Cuando en la evaluación se revelan niveles bajos de eficiencia, puede ser indicio de que el personal requiere entrenamiento para aumentar sus conocimientos o dar habilidades necesarias para una ejecución eficiente del puesto.

Incentivos

Las evaluaciones también pueden servir de base para la concesión de los incentivos monetarios.

Promoción

Una promoción consiste en un cambio de asignación de un puesto de nivel más bajo a uno de nivel más alto dentro de la empresa.

Los resultados de la calificación sirven de ayuda para tomar la decisión de los sujetos que podrán recibir una posible promoción, aunque en algunas compañías se dá prioridad a la antigüedad, el problema aquí, es que no se trata de escoger entre estos dos factores, sino de decidir a cual se le concede más peso.

Sin la evaluación de personal es muy probable que el jefe actúe a ciegas cometiendo injusticias y molestias en el personal en el sentido de otorgar premios, promociones, aumentos, despidos, etc., de manera indiscriminada.

1.4 VENTAJAS DE LA EVALUACION DE PERSONAL

1.4.1 Ventajas para la Gerencia

- Reyes (1982), dice que una calificación técnica permite conocer en el momento necesario a quiénes debe darse preferencia en los ascensos, a quiénes rechazarse fundadamente en los períodos de prueba, qué trabajadores pueden escogerse para que ocupen los puestos de confianza, qué cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal, etc.
- Al aplicar la evaluación al personal nos indica en qué aspectos necesitan adiestramiento los trabajadores y así desarrollar su potencial.
- Con los registros de calificación, para la gerencia resultará fácil despedir a aquellos empleados que no sean capaces de ejecutar el trabajo de manera satisfactoria. Así mismo, se puede transferir a otro empleo a aquellos sujetos cuya capacidad no va de acuerdo a su puesto actual.
- La evaluación de los empleados se puede usar como punto de comparación para saber qué tan eficaz o acertada ha sido la Selección de Personal, es decir, la administración puede corroborar con la evaluación que efectivamente los procedimientos de selección han sido los adecuados.
- Como se mencionó en el punto anterior, la gerencia puede hacer uso de

los cálculos para los aumentos de sueldo.

- La gerencia al evaluar puede conocer el rendimiento de sus Recursos Hu manos.
- Cuando la evaluación se lleva correctamente existen pocas acusaciones de favoritismo por parte del personal cuando se otorgan los ascensos, incentivos, etc.

1.4.2 Ventajas para el Supervisor

- El computar la ejecución del empleado ayuda a medir el grado en que el sujeto ha alcanzado los objetivos que ambos han fijado.
- Las evaluaciones periódicas esclarecen el progreso en el trabajo (lo - que se puede traducir en una posible promoción).
- El supervisor al efectuar adecuadamente sus calificaciones, podrá darse cuenta de la eficiencia o fallas de sus trabajadores.
- El reconocerle a un empleado las habilidades que posee, propicia una - mejor relación entre él y su supervisor.
- Al valorar al empleado y conocer sus habilidades y conocimientos se fa cilita la asignación del trabajo que va acorde a su capacidad de ejecu ción.

- El supervisor, como es la persona que generalmente se encarga de la evaluación, puede dar su opinión sobre quienes pueden ser elegidos para posibles ascensos, aumentos, despidos, etc.

1.4.3. Ventajas para el Trabajador

- La evaluación ofrece informar periódicamente al empleado, si el trabajo efectuado ha sido deficiente, si se puede mejorar o se encuentra en el nivel deseable.
- Derivado del punto anterior, el trabajador puede superarse cuando existe alguna deficiencia.
- Cuando la evaluación se ha llevado en forma correcta, el empleado al percatarse de su rendimiento se siente seguro de que los ascensos, incentivos, aumentos, se basarán sobre la calificación y no en el favoritismo que pudiera existir.
- Cuando el empleado se da cuenta de que se otorgan reconocimientos o beneficios financieros de acuerdo a la evaluación, es motivado a mejorar su ejecución con miras a obtener estos beneficios.
- Cuando se da a conocer la calificación se estimula al trabajador para que se esfuerce por alcanzar la puntuación más alta.

1.5 ¿QUIEN DEBE CALIFICAR?

Una cuestión que se plantea y merece atención es la que se refiere a quién debe corresponder la función de calificar, es decir, quién es la persona que está más preparada (en relación al trabajo) para realizar la Evaluación del Personal. En este aspecto existen algunas sugerencias planteadas por varios autores, de las cuales se mencionarán las más conocidas:

Algunos autores proponen que sea el superior directo, pues es quien conoce de manera más próxima las labores que realiza el empleado en cuestión. Además, al tener un contacto más cercano a él se le facilita la observación de las acciones realizadas.

Otra consideración es que la evaluación sea realizada por los mismos compañeros de igual nivel y con los que se tienen relaciones cercanas correspondientes con el trabajo, este punto no ha sido muy aceptado, pues el personal prefiere ser valorado por alguien superior a él y no por compañeros que pertenecen a su mismo nivel dentro de la jerarquía. Por otra parte, resulta problemático que entre compañeros se otorguen las calificaciones, ya que puede suceder que los cálculos se den en base a relaciones de tipo amistoso. Además, sería difícil, si no imposible, el poder entrenar a todo el personal para que las calificaciones resultaran confiables, pues existiría una gran diversidad de criterios.

Otra proposición es que los subordinados califiquen a sus superiores, aquí se argumenta que el subordinado puede observar con aproximación la ejecución de su jefe, el inconveniente es la diferencia que existe entre ambos dentro de la jerarquía; el subordinado al calificar, por lo general, desconoce las actividades de su superior con exactitud y precisión.

Hay quienes proponen la creación de algún comité entrenado para la realización de esta labor, las desventajas que presenta es su costo elevado, se requiere de varias personas para que evalúen al personal, por otro lado, el tiempo que se invierte es alto. La ventaja reside en que se presentan varios puntos de vista acerca del trabajador y juntos pueden llegar a una sola calificación, evitando la tendencia o prejuicio que puede existir cuando una sola persona es la que evalúa.

Otra alternativa es la autoapreciación, el inconveniente es que el empleado tratará de valorarse siempre de la mejor manera posible.

Por último, puede existir la combinación de dos o más de éstas formas para calificar al personal.

Creemos que la persona más capacitada para realizar esta función es el superior inmediato, pues es quien tiene una relación más cercana con el empleado y su trabajo.

Tomando en consideración que esta labor no es fácil, es necesario que el superior esté en constante entrenamiento para que sus evaluaciones resulten lo más aproximadas posible a lo que es la situación real de la actuación.

Hay que hacer notar que sea quien sea la persona encargada de calificar, debe conocer perfectamente los requisitos que demanda un puesto para ser desempeñado adecuadamente y así otorgar la calificación.

Haynes citado por Hernández (1984), menciona los criterios que un evaluador debe tomar en cuenta para calificar:

En primer lugar la oportunidad de observar. El evaluador debe compilar información perteneciente sobre la persona a quien se está evaluando por medio de la observación personal, la revisión de sus registros o la conversación con otros que saben de la persona.

Por otro lado, la comprensión y los requisitos del puesto; es preciso un conocimiento claro de los requisitos del trabajo y de los criterios del desempeño satisfactorio.

1.6 ADIESTRAMIENTO PARA EVALUAR

Como se verá más adelante, existen diversas limitaciones en los sistemas de calificación, entre los cuales se encuentra la necesidad de entrenamiento al evaluador, pues éste es una parte muy importante dentro del sistema de evaluación.

El calificar no es una tarea fácil, requiere de constante atención para que el programa no se venga abajo. Sobre este aspecto muchas empresas ponen más énfasis a la preparación de los programas de evaluación y olvidan que las calificaciones son hechas por hombres y como tal, existe la posibilidad de cometer errores, algunos opinan que resulta inútil adiestrar a los supervisores, ya que con un manual que contenga las instrucciones sobre como calificar será suficiente. De esta manera el mejor programa declina, porque los valoradores sin un entrenamiento previo no serán competentes para realizar esta función, el éxito de un programa depende en gran medida de la habilidad y la efectividad que se tenga para calificar.

Se comenzará por plantear los problemas que se presentan al no entrenar al supervisor, tanto para la calificación como para la entrevista de evaluación.

Con mucha frecuencia los programas de evaluación fracasan debido a que el personal que se encarga de evaluar, no ha sido lo suficiente

mente preparado respecto al conocimiento que debe tener sobre los requisitos del puesto, de la misma manera, el superior conoce poco de los miembros que componen su grupo y cuando se trata de calificar, es cuando se dedica a observar.

"Supervisores, gerentes y ejecutivos puntúan a subordinados que no recuerdan; no apoyan sus impresiones con hechos, y no registran observaciones que serían útiles para hacer y apoyar sus valoraciones. El valorador potencial que lleva registros diarios del desempeño de su gente tiene más hechos que el que no los lleva". (12)

Otra razón por la cual fracasan los programas, es que los supervisores no encuentran ningún beneficio al realizar la calificación, lo que sólo definen como gasto de tiempo.

A menudo se encuentran supervisores que no quieren dar valoraciones bajas cuando la persona calificada ocupa un puesto de responsabilidad, es antiguo en éste, tiene familia, etc. y no quieren perjudicarlo, especialmente cuando las calificaciones serán utilizadas para despidos o traslados.

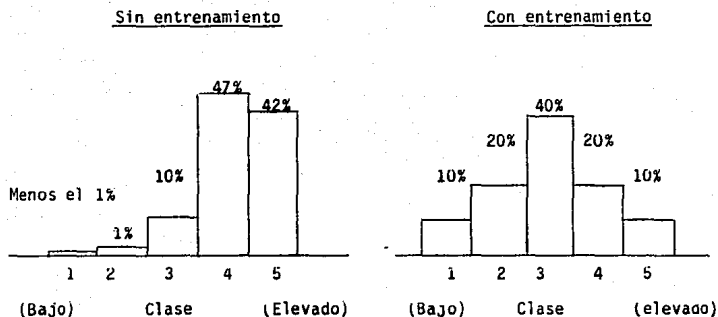
En ocasiones se ha visto que en los programas de evaluación se

(12) Smith, C.H.; Wakeley, H.J., Psicología de la Conducta Industrial, - Editorial McGraw-Hill, México 1982, Pág. 284.

definen las características que serán calificadas y muchos supervisores no entienden qué es lo que se está tratando de evaluar y tienden a dar puntuaciones ya sea altas o bajas, de aquí que se debe dar el entrenamiento suficiente para que las definiciones no sean contradictorias o confusas para el supervisor, de nada serviría contar con el mejor programa de evaluación si las calificaciones obtenidas no son reales ni confiables.

Willard, citado por Bellows (1975), en la figura 1.- nos demuestra lo que sucede cuando los evaluadores no están entrenados. A la mayor parte de los calificadores se les colocó en el extremo superior de la escala de anotaciones. La tendencia a calificar casi a todas las personas por encima del promedio en todos los rasgos se llama la tendencia a la benignidad o error de generosidad. Los evaluadores no adiestrados parecen sentirse más cómodos si son "bondadosos" hacia sus calificados.

Fig. # 1- "Distribución de rasgos en más de 1000 hombres y la manera en que la distribución hubiera podido aparecer, si los calificados hubiesen sido debidamente adiestrados y seguido las instrucciones". (13)



Otro aspecto importante es que muchas empresas utilizan el dar retroalimentación a través de la entrevista, para que ésta sea realizada de manera que no provoque discusiones, malos entendidos, incomodidades, etc., hace falta una preparación especial (un trato adecuado para no herir al empleado, delicadeza, un afán de querer ayudar, no criticar, ayudar para que el trabajador por sí solo vaya planteando sus objetivos, -

(13) Bellows, R.M., Sicología del Personal en la Industria y los Negocios, Editorial Diana, México 1975, pág. 419.

etc.), generalmente la persona que realiza la entrevista es el supervisor, muchos de los cuales no están instruidos para dirigirla, por lo que nuevamente se recalca la importancia del entrenamiento.

Se han mencionado los problemas que acarrea el no adiestrar al personal que va a evaluar, a continuación se darán algunas recomendaciones indispensables para ser tomadas en cuenta cuando se dé el entrenamiento:

- Es importante en primer lugar que el calificador conozca el puesto a evaluar y observar cuidadosamente el desempeño del mismo.
- También es indispensable que el supervisor conozca los objetivos que se pretenden lograr al hacer las evaluaciones.
- Hacer conscientes a los evaluadores de los problemas que ocasiona una mala evaluación, es aconsejable decir cuales son los fracasos más comunes, como son cuando el evaluador se inclina más a otorgar calificaciones que caen en el promedio de la escala, los errores en los que se incurre al evaluar, etc., así mismo darles a conocer que los resultados obtenidos influyen directamente en los incentivos monetarios, ascensos, despidos, etc., por lo cual es importante una calificación precisa.
- Instruirlos en el manejo correcto del instrumento utilizado para calificar.

- Mencionar las ventajas que presenta a la gerencia, al empleado y al mismo supervisor una correcta evaluación.
- Cuando son definidas las características que serán valoradas, es importante que el calificador entienda correctamente lo que se pide por cada rasgo, sin que pueda entrar en confusiones en los términos empleados, para lo cual se necesita que sean claros y comprensibles.
- Dar instrucciones sobre la manera correcta en que deberán ser comunicados los resultados de la evaluación.
- Hacerles conscientes de que pueden existir grandes diferencias entre los empleados y no todos caerán en un grado de calificación específica.
- También es pertinente incluir en la preparación del calificador las habilidades necesarias para llevar una entrevista de evaluación.
- Un aspecto muy importante es el asignarle tiempo para la realización de las funciones como calificador sin que esto pueda influir en sus labores cotidianas.
- Para que el adiestramiento sea óptimo se recomienda supervisar a las personas que serán las encargadas de calificar, tener reuniones para discutir los errores cometidos, resolver dudas, dificultades, etc.

Es mejor instruir a los evaluadores a través de indicaciones directas, en lugar de hacerlo mediante un escrito en el cual sólo se dan las indicaciones globales para calificar.

"Ofreciendo argumentos y datos, podemos asegurarnos de que todos comprendan el valor y la importancia de la valoración del personal y de que no existan equivocaciones en cuanto a presuntas finalidades recónditas de la dirección: ambos son factores necesarios para que los mandos intermedios a quienes se confía la valoración apoyen calurosamente dicha iniciativa". (14)

(14) Op. cit. pág. 191.

1.7 PERIODICIDAD DE LAS EVALUACIONES

Debemos tener presente que la evaluación no termina con la aplicación de un método determinado, sino que es todo un proceso continuo, - en donde al trabajador constantemente se le tiene que estar valorando. - Una interrogante que se plantea es ¿Qué tan a menudo deben ser calificados los trabajadores?

Antes de contestar esta cuestión es necesario tomar en cuenta ciertas consideraciones.

El hecho de tener frecuentes valoraciones tiene como inconvenientes "la imposibilidad de poder apreciar las variaciones existentes - en periodos de tiempo reducidos y es probable que los juicios de los jueces se repitan".(15) Por otro lado, se presenta el tiempo que puedan dedicar los superiores pues no quieren "descuidar" sus propias labores y - realizan las valoraciones rápidamente ocasionando que sean inexactas.

Por el contrario, cuando las valoraciones son muy distanciadas, provocan que el empleado pierda interés al sistema y a la necesidad de - querer mejorar. A la vez el valorador deja de considerar algunos detalles que posee el empleado y que pudieran arrojar calificaciones más precisas.

(15) Herrero, A.J., Teoría de la Valoración de Personal, Ediciones Rialp, S.A., Madrid 1961, pág. 188.

De aquí que surja la necesidad de delimitar la frecuencia con que deben efectuarse las evaluaciones. En este aspecto se menciona que la evaluación debe realizarse no menos de dos ni más de cuatro veces al año, con ésto no se quiere decir que el evaluador no tome nota de comportamientos que considere importantes y que tenga que esperarse a la próxima evaluación para anotarlos, sino que puede hacerlo para tener más elementos para dar una calificación más óptima. Para los empleados recién ingresados es recomendable que las calificaciones se realicen con mayor frecuencia.

1.8 CARACTERISTICAS Y NUMERO DE GRADOS RECOMENDABLES

Se ha dicho que la Evaluación de Personal consiste en conocer el valor total que un sujeto demuestra para con la organización de la - que forma parte. Este valor total es el resultado de la combinación de cualidades que influyen en la realización de un trabajo, dichas cualidades son conocidas con el nombre de características o rasgos, que pueden ser de dos tipos:

- a) Objetivas: son aquellas que permiten una cuantificación directa, comprobable a través de los registros llevados en la empresa (número de piezas defectuosas, número de faltas al trabajo, retrasos, etc.).

- b) Subjetivas: son aquellas que no permiten una cuantificación directa, cuya medición podrá lograrse sólo de manera indirecta (capacidad de aprender, responsabilidad, colaboración, compañerismo, etc.).

Debe procurarse que el mayor número de características sean de orden objetivo, sin embargo, se ha visto que la mayoría de los rasgos sobre los que se juzga al empleado son de tipo subjetivo, esto muchas veces se debe a la complejidad del trabajo y a la necesidad de evaluar características de comportamiento más profundas. Si las características son subjetivas debemos tomar las debidas precauciones, entre las cuales

se encuentra el ver como se les define, pues deben estar especificadas - en un lenguaje claro, sencillo y acorde al puesto a evaluar, sobre este último punto se comete con frecuencia el error de tratar de unificarlas a todos los puestos de una organización, provocando confusiones en la - persona que realizará la labor de valorador, además ocasiona pérdida de tiempo, pues mientras existen características que son de suma importan--cia para un puesto determinado, para otro estas mismas no son de trascen--dencia.

Es importante estudiar en primer lugar los requisitos indispen--sables para la realización adecuada de un trabajo, sus características - principales, responsabilidades, etc., posteriormente los datos obtenidos servirán de base para la elaboración del listado de caracterfsticas nece--sarias para poder evaluar, tomando también en consideración los fines - que se persiguen al implantar el sistema; si lo que nos interesa es un - aumento de salario deberán juzgarse aquellas áreas en donde se puede co--nocer la calidad del trabajo realizado.

Se dice que una característica debe cumplir con ciertos crite--rios para ser estimada en la hoja de calificación.

- 1.- Observabilidad.- Debe ser constatable, no abstracta, ni confusa, - es decir, que el valorador pueda comprobar que dicha cualidad se es--tá cumpliendo.

- 2.- Universalidad.- El rasgo deberá ser válido para todos aquellos sujetos para los cuales se ha elaborado la hoja de calificación.
- 3.- Diferenciación.- La característica deberá ser precisa y distinguible de otras sin que se pueda entrar en confusiones.
- 4.- Discriminación.- La característica considerada tiene que ser tal - que permita, a través de la manera como se expresan los juicios, una diferenciación en forma segura entre los empleados normales y los - que se encuentran en ambos extremos.

NUMERO DE RASGOS O CARACTERISTICAS

El número de características a utilizar varía, dependiendo de la - complejidad del trabajo, por lo que no se puede dar un número específico de rasgos. Reyes (1982), dice que el número de características adoptadas en la mayoría de los planes varía entre cinco y quince. Lo más frecuente es usar siete u ocho.

En muchas empresas se ha visto que el número de características a - utilizar es considerablemente superior, lo cual no es recomendable porque en lugar de arrojar datos precisos sobre el rendimiento sólo ocasiona confusiones; por otro lado, se da pauta a que los factores se repitan y no sean los esenciales. Un estudio reportado por Maier (1973) mostró que las valoraciones de tres rasgos (realización del trabajo, calidad de

trabajo y salud) produjeron los mismos resultados que las valoraciones - de doce.

DIVISION DE CARACTERISTICAS O RASGOS EN GRADOS

Las características que han sido consideradas para valorar el rendimiento, generalmente se dividen en grados cuya finalidad es la de dar al evaluador la opción de escoger entre una gama de posibilidades aquella - que vaya más acorde al comportamiento que manifiesta el empleado.

Algunos autores (Guerrero, 1971; Maier, 1973; Bellows, 1975; Zerilli, 1981) mencionan que cuatro o cinco grados son los adecuados por cada característica o rasgo empleado.

Si el número de grados es pequeño, la duda en el superior para otorgar la calificación es mayor y se obtienen resultados superficiales; por el contrario, si el número de grados es grande provocan en él confusión, pues le es difícil discriminar entre tantas alternativas.

Es aconsejable utilizar un número impar de grados, pues de esta manera los resultados de la evaluación reflejan más de cerca la curva de - distribución normal.

Cuando se utiliza un número par de grados existe la tendencia a dividir a los sujetos en dos grupos, los buenos y los malos.

Un aspecto muy importante es que los grados deben de estar elegidos de tal manera que puedan ser alcanzables, sería absurdo tener un criterio elevado que difícilmente sería logrado por el personal.

Para la definición de las características así como de sus grados, - estas son algunas recomendaciones:

- Las definiciones deben ser formuladas en términos claros y comprensibles, descartando palabras difíciles y desacostumbradas, evitando que puedan tener significado e interpretación diferente para los valoradores.
- Se recomienda tener parámetros objetivos.

1.9 ENTREVISTA DE EVALUACION

Existen dos puntos que han sido de controversia sobre el comunicar al trabajador su actuación laboral; en este aspecto las opiniones están divididas, pues hay quienes se muestran a favor, mientras que otros lo hacen en contra.

A favor de la comunicación se opina que lo más correcto es man tener informado al empleado de lo bueno o malo que ha sido su desempeño. No se le puede reprochar de su bajo rendimiento si nunca se le han hecho notar sus deficiencias. Para que pueda mejorar su labor debe conocer - los puntos positivos y los negativos acerca de su actuación dentro del - trabajo, siendo el superior la persona que debe hacérselo notar, pues se menciona que es difícil que el trabajador por sí solo se dé cuenta de - sus propias deficiencias.

Por otro lado, el empleado tiene derecho de conocer lo que los superiores opinan de su labor.

En contra de la comunicación se menciona que el dar a conocer al empleado la calificación, crea en él problemas que le provocan inque tudes y en ocasiones dan lugar a discusiones, descontentos y resentimien- tos entre éste y su superior.

En este punto se subraya que cuando el empleado es valorado ne

gativamente, tiende a atribuir el juicio que se le ha otorgado a la enemistad o injusticia que ha tenido el superior hacia él. Finalmente, el conocer los puntos negativos pone a la persona en estado defensivo, más que a la disposición de colaborar, lo que hace difícil juzgar y corregir el mal rendimiento.

Resistencia de los Superiores a la Entrevista

Un problema que se presenta en el proceso de la Evaluación de Personal, es la resistencia que muestran los superiores a realizar la entrevista, esto se debe a varias causas:

Muchos supervisores tienen pocas aptitudes para realizar estas entrevistas, otros tienen la impresión de que su función primordial es - "sacar la producción" y tienen muy poco interés en quitarle tiempo a su "ocupación principal" para dedicarlo a la formación de sus subordinados. Strauss (1972).

Algunos se sienten incompetentes para juzgar a los subordinados, excusándose de que pueden herirlos al hablar con ellos de la evaluación.

El hecho de decirle al empleado que su rendimiento no ha sido satisfactorio implica incomodidad, por esta razón, el superior se rehusa a decir lo negativo pues trata de evitar enemistades y discusiones. De

aquí que la mayoría de las proposiciones sugieran que los entrevistados deban ser entrenados cuidadosamente para efectuar la entrevista.

Antes de entrar a la explicación de entrevista de evaluación, comenzaremos por su definición:

Entrevista de Evaluación: es aquella plática o conversación - que se realiza periódicamente entre el empleado y su jefe inmediato, con la finalidad de comunicar al primero su actuación laboral y en donde ambos discuten el rendimiento, de acuerdo a los resultados de la evaluación.

Objetivos Fundamentales de la Entrevista de Evaluación

- "a) Proporcionar retroalimentación (Feedback) al trabajador para - que conozca los adelantos que ha hecho, hacerle consciente de sus fallas y de la posición que guarda ante su jefe y la empresa.
- b) Dar oportunidad de que se asesore al trabajador sobre la forma de mejorar su actuación.
- c) Hacerle ver las características que necesita y debe desarrollar para ocupar, eventualmente o en determinada fecha, un puesto - superior."(16)

(16) Arias, G.F., Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, México 1982, pág. 350.

Con la entrevista de evaluación se presentan algunas ventajas tanto para el superior como para el subordinado; mencionaremos algunas de ellas:

Ventajas para el Superior

El superior, al realizar la entrevista, puede:

- Mejorar la relación entre él y su subordinado, pues aclarando el comportamiento se evitan dudas y desconfianzas.
- Dar a conocer lo que piensa del empleado, de su trabajo y lo que es para que éste logre en un futuro próximo.
- Conocer las inquietudes que tiene el subordinado con relación a su trabajo.
- Ayudar al subordinado a mejorar su labor recalcándole los aspectos positivos, los progresos logrados, las metas alcanzadas, etc.
- Estudiar junto con el subordinado las posibles mejoras de los aspec tos que no se realizaron adecuadamente.

Ventajas para el empleado

- El empleado a través de la entrevista puede saber que opinión tiene el superior de él.
- Conocer los aspectos en los que tiene que mejorar, y lo que se espera logre en un futuro.
- A través de la entrevista puede exteriorizar sus opiniones, intereses, problemas, etc.
- El empleado puede obtener informes sobre los problemas a los que se está enfrentando y la posibilidad de mejorar.
- Examinar junto con el superior los aspectos no logrados y cómo superarlos.

Las entrevistas de evaluación no son fáciles, requieren de ciertos conocimientos y habilidades de parte del calificador. Así como algunos superiores se rehusan a realizarla, de la misma manera cuando se llama a un empleado para entrevistarlo, éste tiende a reaccionar defensivamente, pues teme que se le censure en forma injusta y en ocasiones se resiste a las críticas hechas por el superior, lo que provoca que haya poca cooperación para que se lleve de manera exitosa. Por esta razón, se recomienda el entrenamiento al supervisor para que la realice.

Arias (1982), menciona los puntos a desarrollar en la entrevista de evaluación:

- "a) Después de realizar un rapport adecuado, el supervisor debe pedir al sujeto que haga un análisis completo de su puesto, con las calidades y responsabilidades que exija. El jefe debe confrontar los datos y guiar la exposición.
- b) El jefe debe solicitar al subordinado que analice su propia actuación y la compare con los requisitos de su puesto.
- c) Igualmente, es conveniente pedirle que resuma sus cualidades y sus deficiencias y, basándose en ello, dejarlo elaborar un inventario de sus metas acorde con la realidad, que implique superación y cuyo progreso pueda ser verificado; pidiendo también fecha razonable para su cumplimiento.
- d) Debe fijarse un término para llevar a cabo una nueva entrevista en la que se analicen los frutos de la presente."(17)

El subordinado intervendrá activamente para la fijación de los objetivos y la función del superior será orientarlo para que las metas sean realistas.

(17) Idem, pág. 351

Después de terminada la entrevista el superior formulará un escrito en donde reportará los puntos importantes y las metas que se han fijado para el periodo siguiente.

Cuando la entrevista se utiliza para preparar al empleado para que desempeñe un puesto superior, se le pide analice éste, en lugar de hacerlo con el que actualmente ocupa, con la finalidad de conocer sus cualidades y sus deficiencias en el puesto.

CAPITULO II
METODOS DE EVALUACION

1.10 UTILIDAD DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACION

Los resultados de la evaluación son una herramienta para conocer el rendimiento que ha tenido el personal al que se ha calificado, por lo que es indispensable archivarlos, pues a través de ellos es como podemos observar el progreso o al contrario el atraso que ha tenido el personal en determinadas áreas y proporcionarle el adiestramiento adecuado para el desarrollo de sus capacidades; también con el resultado de las calificaciones se pueden asignar las tareas y responsabilidades de acuerdo a las habilidades que posee el empleado, así mismo, se tiene un control de todo el personal sobre su forma de laborar; también podemos "conocer a quiénes debe darse preferencia en los ascensos, a quiénes rechazarse - fundamentalmente en los periodos de prueba, qué trabajadores pueden escogerse para que ocupen los puestos de confianza, qué cualidades pueden ser - aprovechadas y desarrolladas en el personal". (18)

Son muchas las ventajas que se presentan cuando se archiva la información obtenida de cada empleado; sin embargo, en algunas organizaciones "la valoración se termina realmente con la formulación de juicios en las fichas. Los jefes directos, una vez hayan acabado su tarea de valoradores, se limitan a enviar por vía jerárquica las fichas a la dirección", (19) sin conocer la utilidad que se le dió a esa calificación y no

(18) Op. cit., pág. 167.

(19) Op. cit. pág. 226.

volverá a oír nada más sobre ella hasta la próxima vez, cuando se repita nuevamente la operación.

En la dirección, las fichas ya archivadas permanecen inutilizadas, pues es raro que sean extraídas del archivo cada vez que haya que decidir algún aumento, ascensos, capacitación, etc.

CAPITULO II - METODOS DE EVALUACION

A través de los años los sistemas para evaluar el rendimiento de los empleados han evolucionado.

Los planes que han adoptado las distintas empresas varían considerablemente, pero generalmente pueden clasificarse en grupos fundamentales; algunos de estos métodos son de uso poco frecuente, mientras que otros han tenido un alto grado de popularidad.

"Como cada uno de los procedimientos tiene sus ventajas y sus inconvenientes, no puede afirmarse que exista uno que es "el mejor"; si no que, más bien, debe advertirse que hay métodos mejores para un determinado propósito y otros más convenientes para otros fines". (1)

El seleccionar un método depende básicamente del propósito específico de la evaluación, así como de las necesidades y políticas de cada empresa.

A continuación se mencionan los más conocidos:

2.1 COMPARACION DE HOMBRE A HOMBRE

(1) Tiffin, J.; McCormick, J.E., Sicología Industrial, Edit. Diana, México 1976, pág. 221.

2.2 SISTEMA DE COMPARACION**2.2.1 Sistema de Alineamiento****2.2.2 Sistema de Comparación Pareada****2.2.3 Sistema de Distribución Forzada****2.3 METODO DE ESCALAS****2.3.1 Escalas Continuas****2.3.2 Escala Discontinua****2.4 SISTEMAS DE LISTAS CHECABLES****2.4.1 Listas Ponderadas****2.4.2 Listas de Preferencia****2.5 METODO DE CRITERIOS MIXTOS****2.6 TECNICA DE INCIDENTES CRITICOS****2.7 CENTROS DE EVALUACION****2.8 MODELO CENTRO DE INVESTIGACION****2.9 METODO DEL ESTUDIO DE CAMPO****2.10 METODO DE EVALUACION EN GRUPO**

2.11 METODO DE EVALUACION POR COMPAÑEROS

2.12 METODO POR ESTANDARES DE PRODUCCION

2.13 METODO DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

2.14 LA AUTOVALORACION

2.15 SISTEMA "HAY"

2.1 COMPARACION DE HOMBRE A HOMBRE

"Una de las técnicas primitivas para justipreciar al empleado, era el método de comparación de hombre a hombre, desarrollado en 1917 - por la oficina de Investigaciones de Ventas, para calificar a vendedores. Al estallar las hostilidades de la Primera Guerra Mundial, se adaptó para llenar las necesidades del ejército". (2)

Este plan para calificar al personal se basa en una "escala - maestra", la cual cuenta con cinco niveles de ejecución por cada característica a evaluar.

Para preparar la escala maestra, el evaluador escoge al individuo que a su conocimiento considera como mejor para la tarea, después se lecciona al más inepto para que ambos queden en los extremos, luego escoge a una persona de capacidad mediana y posteriormente otras dos personas de capacidad intermedia, quedando una entre el mejor y la media y - otro entre el peor y la media.

Un ejemplo de escala maestra es el siguiente:

Supongamos que lo que se está evaluando es la eficiencia en el

(2) Bellows, R.M., Sicología del Personal en la Industria y los Negocios México 1975, pág. 400.

manejo de la máquina, primeramente se debe llegar a un acuerdo sobre la definición de eficiencia en la máquina, se procedería a escoger a los trabajadores para acomodarlos en cinco niveles de eficiencia de la siguiente manera:

- 1.- El mejor trabajador que he conocido en el manejo de la máquina _____
- 2.- Posee un alto grado de eficiencia en el manejo de la máquina _____
- 3.- Demuestra promedio en la eficiencia del manejo de la máquina _____
- 4.- Un mal trabajador en el manejo de la máquina _____
- 5.- El peor de los trabajadores que he conocido en el manejo de la máquina _____

A continuación, en cada uno de estos niveles descriptivos se escribe el nombre de la persona que haya conocido y que sea típica del nivel. Estos nombres constituyen la escala maestra y van a servir de patrón para calificar a los empleados en cuestión. Lo que se hace es comparar al empleado con los cinco de la escala maestra y determinar qué sitio le corresponde dentro de ésta. Como se muestra a continuación:

EMPLEADOS A
CALIFICAR

1.- El mejor trabajador que he conocido en el manejo de la máquina	<u>Bautista</u>	<u>Aguilar</u>	_____	_____
2.- Posee un alto grado de eficiencia en el manejo de la máquina	<u>Fuentes</u>	_____	_____	_____
3.- Demuestra promedio en la eficiencia del manejo de la máquina	<u>Fernández</u>	<u>Rosales</u>	_____	_____
4.- Un mal trabajador en el manejo de la máquina	<u>Martínez</u>	_____	_____	_____
5.- El peor de los trabajadores que he conocido en el manejo de la máquina	<u>López</u>	_____	_____	_____

El evaluador se pregunta ¿Rosales es mejor que Fernández? Si la respuesta es afirmativa, entonces Rosales se compara con Fuentes, así se determina qué lugar le corresponde en la escala. Este procedimiento se lleva a cabo de la misma manera con todos los sujetos a evaluar.

Desventajas:

- El sistema requiere de una preparación por parte del calificador para la elaboración de la escala maestra por cada característica a evaluar, lo cual implica pérdida de tiempo, esto ha provocado que haya disminuido su utilidad en la industria.

- Cuando un evaluador asigna los nombres para su escala maestra, otro evaluador utilizará otros para calificar una misma característica y con ello se provoca la discrepancia en los criterios.

2.2 SISTEMAS DE COMPARACION

Como su nombre lo indica, el sistema de comparación permite calificar los méritos de los empleados en comparación con la de los demás y pueden clasificarse de la siguiente forma:

2.2.1 Sistema de Alineamiento

En relación a cada característica que se va a calificar, se enlista por orden a los sujetos que van a ser sometidos a la evaluación, -partiendo del más útil al poco útil. Esto se hace con cada una de las -caracterfsticas que previamente ya nan sido determinadas por las perso--nas responsables de la evaluación.

Ventajas:

- Es el más simple de todos los métodos, además de que el costo para la implementación y mantenimiento es bajo.

Este método "tiene como inconveniente, en la valuación de las caracterfsticas cualitativas, el que varias personas, debiendo quedar en el mismo nivel, se jerarquizan obligadamente en diferente posición", (3) además es difícil el ordenamiento de un elevado número de personas, reco

(3) Arias, G.F. Administración de Recursos Humanos, Edit.Trillas, México 1982, pág. 342.

mendándose que su número no sobrepase de veinte.

Ejemplo de este sistema:

<u>DESTREZA</u>	<u>RESPONSABILIDAD</u>
1.- Ramírez	1.- Olguín
2.- Trejo	2.- Carmona
3.- Vázquez	3.- Ramírez
4.- Olguín	4.- Miranda
5.- Carmona	5.- Vázquez
6.- Miranda	6.- Trejo

2.2.2 Sistema de Comparación Pareada

"Desde el punto de vista histórico se nos presenta como un procedimiento muy antiguo para efectuar diferenciaciones de modo sistemático, y lo emplearon los psicólogos primitivos durante la mitad del siglo decimonono". (4)

Este método consiste en hacer un listado del personal al que se va a evaluar por cada característica y se realiza comparando a cada trabajador con respecto a otro del grupo al cual él pertenece.

(4) Up.cit. pág. 402.

Para calificar se señala en cada par, quién es el que realiza mejor la característica en cuestión. El mejor elemento será aquél que reúna más señalamientos a su favor con relación a su grupo.

Es un sistema de evaluación sencillo, pero presenta el inconveniente de que por cada elemento que se incluya en el grupo, aumentan de manera considerable el número de comparaciones. Además "debido a lo laborioso de la tarea muchas veces este método se limita a la evaluación del trabajo en general más que a características específicas". (5)

El método resulta efectivo cuando el grupo es de tamaño mediano, como de diez a treinta. (En un grupo de treinta elementos serían necesarias 435 comparaciones simples).

El número de comparaciones está dado por la siguiente fórmula:

$$\frac{N (N - 1)}{2}$$

Donde:

N = el número de trabajadores a calificar

(5) op. cit. pág. 343.

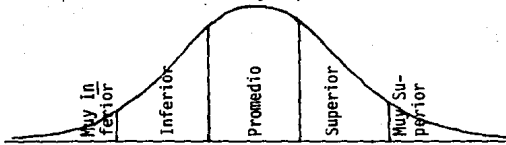
Un ejemplo de este sistema es el siguiente:

1.- Martínez.....	Vs	1.- Soto
2.- Soto	Vs	2.- Alcántara
3.- Alcántara	Vs	3.- Vega
4.- Vega	Vs	4.- López
5.- López	Vs	5.- Alcántara
6.- Martínez	Vs	6.- Alcántara
7.- Vega	Vs	7.- Martínez
8.- López	Vs	8.- Martínez
9.- Vega	Vs	9.- Soto
10.- López	Vs	10.- Soto

2.2.3 Sistema de Distribución Forzada

Este método es utilizable sólo cuando el grupo que se va a calificar es extenso (40 o más empleados), se funda en el principio de la curva normal de Gauss, en donde el total de los sujetos son distribuidos en las siguientes proporciones:

- El 10% con calificación muy inferior
- El 20% con calificación inferior
- El 40% con calificación promedio
- El 20% con calificación superior
- El 10% con calificación muy superior



Se menciona que forzando la distribución de las calificaciones de los empleados, se impide que el evaluador tienda a dar puntuaciones - altas y medias.

Las ventajas que presenta son: a) El sistema resulta fácil de explicar, b) Cada calificador utiliza el mismo porcentaje de distribución.

Las desventajas son: a) sólo puede ser aplicado cuando el grupo es homogéneo, bastante grande; b) además, obliga al examinador a distribuir a los calificados en las proporciones mencionadas, lo cual no siempre será exacto. Cuando el supervisor tiene que clasificar a un grupo, en donde sólo figuran cinco personas, todas ellas pueden ser excelentes, sin embargo, el evaluador se verá obligado a distribuir a estas cinco personas a lo largo de la escala.

2.3 METODO DE ESCALAS

"Se entiende por escala una línea horizontal que representa una "característica", o sea una cualidad que se trata de valorar. Uno de sus extremos corresponde al grado mínimo de dicha característica y el otro al grado máximo, con el fin de que la sola colocación de una marca en determinado sitio, indique el grado en que, a juicio del calificador, posee el trabajador calificado la cualidad respectiva". (6)

Dentro de este sistema de evaluación existen dos tipos de escalas.

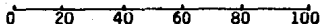
2.3.1 Escalas Continuas

En esta escala el paso de un grado al siguiente de la característica se hace de manera insensible.

A continuación se presentan dos ejemplos:

De porcentajes:

CONOCIMIENTO EN EL TRABAJO



(6) Reyes, P.A., Administración de Personal Sueldos y Salarios, Segunda Parte, edit. Limusa, México 1982, pág. 173.

Con palabras:

EFICIENCIA

Deficiente Mediano Normal Por encima de la norma Excepcionalmente bueno

La ventaja de este tipo de sistema, es que permite un mayor manejo para la elaboración del juicio del calificador.

La desventaja que presenta, es que no es reflejo de la realidad, ya que al estar muy delimitados los grados resulta imposible para el evaluador percibir con tanta precisión la conducta del evaluado. Cuando se utilizan palabras tales como bueno, malo, etc., no indica qué se entiende por estas.

2.3.2 Escala Discontinua

Las escalas discontinuas son aquellas que están formadas por divisiones verticales, en donde las características a evaluar están compuestas por grados definidos en forma específica.

Actualmente es el método que más se utiliza para la evaluación de los empleados.

Presenta como ventaja de quien hace uso de este método, que le resulte claro y fácil de manejar.

Tiene la desventaja de que el paso al grado siguiente es brusco, además, cuando se evalúa una característica determinada puede influir en la calificación de las demás ("efecto de halo").

Ejemplo:

CALIDAD EN EL TRABAJO PRESENTADO	Inferior	Regular	Bueno	Superior
<p>La mayor parte de las veces comete errores, entrega el <u>pro</u>ducto en <u>for</u>ma <u>desordena</u>da.</p>	<p>Son pocos los errores que presenta, ocasionalmente el producto es desordenado, necesita de supervisión</p>	<p>Muy rara la vez llega a tener errores, puede mejorar sin supervisión</p>	<p>✓</p>	<p>Es excelente y preciso en la entrega del producto, no es necesario verificar</p>
<p>PUNTUALIDAD</p>	<p>Constantemente falta a trabajar y con frecuencia llega más tarde de la hora fijada.</p>	<p>Rara vez falta. Y de vez en cuando llega después de la hora establecida.</p>	<p>Nunca falta y muy rara vez llega tarde.</p>	<p>Nunca falta y llega puntual.</p>

2.4 SISTEMA DE LISTAS CHECABLES

Este sistema tiene la finalidad de evitar que se presente la - preferencia o el rechazo por parte de los supervisores al calificar. - Consiste en una serie de aseveraciones que son características del com-- portamiento de un empleado y en donde el supervisor debe marcar la cali- ficación que otorga.

Con este tipo de sistema se pretende que el evaluador no se dé cuenta exacta de cual será el resultado al asignar su calificación.

Dentro de los sistemas de listas checables se encuentran:

2.4.1 Listas Ponderadas

2.4.2 Listas de Preferencia

2.4.1 Listas Ponderadas

Este sistema consta de una serie de aseveraciones enlistadas - que han sido elaboradas en forma cuidadosa, haciendo uso de técnicas psi- cológicas y estadísticas, dichas aseveraciones tienen diferente valor o peso, el supervisor al marcar la frase que considera es acorde con el - comportamiento del empleado ignora dicha valoración.

El número de aseveraciones no debe ser inferior a 25 ni supe--

rior a 100.

Una lista que se haya construido bien, desde el punto de vista técnico y estadístico, puede dar calificaciones muy firmes, pues una vez aplicada resulta fácil computar e interpretar.

Ejemplo:

- | | |
|---|---------------|
| 1.- Falta con frecuencia al trabajo | <u>Sí, No</u> |
| 2.- No respeta las instrucciones que se le asignan | <u>Sí, No</u> |
| 3.- Es puntual al entregar su trabajo | <u>Sí, No</u> |
| 4.- Normalmente no se encuentra en el área que le corresponde | <u>Sí, No</u> |
| 5.- Es cuidadoso al realizar la tarea asignada | <u>Sí, No</u> |

2.4.2 Listas de Preferencia

Se le conoce también como calificación de Elección Forzada, - "fue creada a fines de la Segunda Guerra Mundial por un grupo de distinguidos psicólogos con el fin de clasificar a los oficiales del ejército.

Después de la guerra, el procedimiento de la elección forzada fue adoptado por muchas empresas fabriles.

Aunque, desde varios puntos de vista, la elección forzada parece ser claramente la mejor forma de calificación, su empleo no se ha difundido en forma general después del brote inicial que tuvo al acabar la guerra". (7)

Este sistema está formado por un grupo de cuatro frases que describen conductas de trabajo (llamadas "Tetras").

La hoja de calificación por característica está formada aproximadamente por 10 grupos de tetras.

Cada grupo de tetras está compuesto por dos frases que describen comportamiento favorable de trabajo y dos frases que describen comportamiento desfavorable, cabe aclarar que uno de los dos adjetivos favorables tiene valor y el otro no, así mismo uno de los dos desfavorables tiene valor y el otro no lo tiene. Con esto se puede evitar que el evaluador pueda alterar la calificación, pues ignora su valor.

La forma de calificar es pedirle al evaluador que marque el comportamiento que considere posee el trabajador y con otra marca el comportamiento que considere que el trabajador no tiene.

(7) Strauss, G.; Sayles, L.R., Los Problemas Humanos en la Dirección, Edit. Herrero Hermanos, Sucesores, S.A., México 1972, pag. 607.

La calificación de una sola tetra no tiene validez, sólo cuando se califica en su totalidad el número de éstas.

Las ventajas que presenta son: a) su aplicación resulta sencilla; b) con la utilización de este método se reduce el efecto de halo, - pues la persona que llena el cuestionario carece de medios para conocer si está otorgando una calificación elevada.

Las desventajas: a) el desarrollo de las escalas consumen tiempo; b) su implantación resulta muy costosa; c) en lo que respecta a su elaboración se requiere de personal competente y especializado.

Aunque se piensa que tal método se desarrollará de manera considerable en el futuro, actualmente su uso es poco frecuente. Esto se debe a las desventajas que presenta, por lo que para la evaluación de personal se prefieren cualquiera de los métodos anteriormente mencionados.

Ejemplo:

Por lo regular se le encuentra trabajando _____

En horas de trabajo es activo _____

Normalmente es perezoso _____

Por lo regular está ausente de su área
de trabajo _____

Como se mencionó en la introducción a este capítulo, la evaluación ha evolucionado y han surgido nuevos métodos cuya utilización ha sido poco frecuente. Estos métodos pretenden resolver algunas de las deficiencias que presentan los anteriormente expuestos.

2.5 METODO DE CRITERIOS MIXTOS

Aunque este método se ha desarrollado recientemente, ha resultado poco popular.

Este método consiste en una serie de frases descriptivas de una característica, frases que pueden clasificarse como "mejor", "peor" o "igual".

Estas frases se presentan mezcladas arbitrariamente. Se señala con (+) cuando el comportamiento del empleado es mejor que el que señala la descripción; se anota (-) cuando el comportamiento no corresponde o es peor al descrito en la frase, y finalmente (0) cuando el comportamiento es igual.

La escala sólo contiene tres descripciones de comportamiento. Cuando las tres frases se califican con (+) significa que el empleado sobresale en esta característica. Lo mismo pasaría si el sujeto en las tres descripciones tiene (-) significaría que el rendimiento del sujeto en esta característica es inferior o peor.

Cabe aclarar que las tres frases se presentan esparcidas entre otras descripciones de características a evaluar.

Ejemplo:

Supongamos que se desea calificar el factor iniciativa, la escala contiene tres descripciones que miden este comportamiento:

- El sujeto está verdaderamente motivado, siempre toma la iniciativa. El supervisor nunca tiene que impulsarlo para que trabaje, no necesita recordatorios
- El sujeto manifiesta iniciativa únicamente cuando se le está presionando para que ejecute el trabajo, resuelve los problemas adecuadamente.
- El sujeto no toma ninguna iniciativa, solo responde cuando se le dan las indicaciones, raramente aporta sugerencias, necesita de recordatorios y supervisión constante.

+

+

+

2.6 TÉCNICA DE INCIDENTES CRÍTICOS

Esta técnica consiste en que el supervisor tome nota de la conducta "crítica" del personal a su cargo, en este método se instruye al - supervisor para que registre los incidentes críticos.

El primer paso consiste en establecer una lista de los requisitos críticos del puesto que ocupa el sujeto al que se va a evaluar. Posteriormente se registran los incidentes del trabajador en cuestión (los incidentes que se tomen en cuenta deben ser hechos y no opiniones o rumores), dichos registros se consignan en una ficha en la cual se encontrarán las conductas dignas de observación, tales como: incidentes a favor, incidentes en contra, también pueden registrarse las ocasiones en que el individuo demuestra responsabilidad, capacidad de decisión y otras características que de alguna manera son superiores a lo que normalmente se - pide en el trabajo. De esta forma se establecerá un historial de actuación por cada individuo. Finalmente, se hace una comparación de las conductas establecidas para el puesto con los incidentes registrados, obteniendo así una evaluación del comportamiento.

Las ventajas que presenta este método son: a) permite al calificador anotar los datos sobre la manera en que el trabajador efectúa su labor, evitando de esta manera confiarse sólo de su propia memoria cuando las evaluaciones son sólo en determinados periodos; b) el calificador puede justificar la calificación y mostrar el incidente al subordinado -

que se queja de alguna injusticia; c) esta técnica se puede combinar con otras para lograr una mayor precisión en las calificaciones.

Las desventajas que presenta son: a) se dice que la periodicidad del registro se debe efectuar inmediatamente después de que ocurre el hecho. En la práctica no siempre los jefes tienen tiempo a su disposición para tomar el registro de los incidentes del personal a su cargo. b) cuando el supervisor por alguna razón no quiere perjudicar al trabajador, puede falsear la información.

Ejemplo:

MODELO DE HOJA PARA EL REGISTRO DE LOS INCIDENTES CRITICOS

Día y Hora	Mes	Operario	Descripción del hecho
6 17:00 a 20:00	V	Fernández	Trabajó fuera de su horario para sacar la producción que se tenía estancada; actividad ajena a sus obligaciones
16	VII	Vázquez	Sin previo aviso, no se presentó a trabajar y obstaculizó las actividades del personal.
9 16:00	IX	Fuentes	Fue felicitado por el director por el diseño que presentó para la nueva línea de autobuses.

2.7 CENTROS DE EVALUACION

En este método se requiere de la participación de individuos - de diferentes departamentos de la misma empresa. La participación puede ser en forma colectiva o individual.

Se agrupan a los sujetos para la realización de simulaciones - de ejecución, bajo la supervisión de asesores previamente entrenados.

El personal que va a ser evaluado, es observado en una diversidad de ambientes (juego, simulaciones administrativas, debates colecti--vos bajo presión, etc.)

Al término del periodo se conjugan las observaciones de los - asesores con la finalidad de obtener una información más completa.

Por lo general este centro entrega los resultados al director, así mismo se le informa al participante de sus esfuerzos y debilidades.

La ventaja que presenta este método, es que al conjugarse los juicios de los asesores darán calificaciones más confiables que las que daría un solo evaluador.

La desventaja que presenta es que cuando el empleado sabe que se le está evaluando, realizará de la mejor manera posible su labor.

2.8 MODELO CENTRO DE INVESTIGACION

Otro sistema para la evaluación de personal, es el llamado Modelo Centro de Investigación propuesto por Arista (Tesis UNAM 1978), el cual consiste en lo siguiente:

- 1.- Este sistema parte del Análisis de Puesto, en donde se consideran - las diferentes tareas que se requieren para la ejecución de un trabajo determinado.
- 2.- Se realiza una Definición Operacional de las conductas; una definición operacional debe incluir:
 - Claridad en los términos empleados.
 - Indica el comportamiento; éste puede estar indicado en tiempo, - presencia o producción.
 - Se indica como se va a medir la conducta.
- 3.- Adecuación a las definiciones generales; las conductas definidas - operacionalmente (punto anterior) se adecúan a las conductas establecidas, las cuales son llamadas Conductas Generales y existe un - listado de las mismas, tales como: compañerismo, perfección, etc., siendo un total de veinte conductas, que previamente ya han sido de - finidas de manera operacional.
- 4.- Entrenamiento del personal responsable; en esta fase se entrena al

supervisor para la toma de los registros de conducta. Estos registros se elaboran de acuerdo a las tareas a calificar, así como también se especifica la periodicidad en la que se llevará a cabo. Otro aspecto en el cual también se entrena al personal es en la forma en que deberá observar las conductas para no dejar duda sobre lo que se va a evaluar.

- 5.- Monitoreo de iniciación; en esta fase se establece un periodo de supervisión en donde se registrará si el supervisor está calificando adecuadamente de acuerdo a la manera como se le entrenó.
- 6.- Aplicación de los procedimientos de evaluación; se aplicará al puesto específico los sistemas de medición antes elaborados.
- 7.- Supervisión periódica; esta supervisión se hará con el fin de constatar si la evaluación de las diferentes tareas se ha hecho de la manera especificada y en los periodos establecidos. Se supervisará a los calificadores revisando los registros que se hayan obtenido.
- 8.- Sistemas de concentración de datos; las tablas de concentración varían de acuerdo a las conductas a evaluar, se establece la periodicidad del registro, su forma y la manera en que los datos deberán ser vaciados y sumados.
- 9.- Sistema de administración de consecuencias; una vez determinado el

peso de las conductas a calificar en relación con su importancia para el puesto, se establecerán las consecuencias de tipo administrativo.

10.- Evaluación del procedimiento; esta evaluación deberá ser realizada por un psicólogo industrial, con el fin de que éste determine si se han cumplido las normas establecidas.

Ventajas del modelo: a) este sistema de evaluación trata de resolver los problemas en los que se incurre al evaluar (efecto de halo, tendencia central, etc.); b) la evaluación se basa en la propia ejecución del individuo en la tarea, ya que los sistemas de medición varían conforme a las funciones del puesto que se está calificando.

2.9 METODO DEL ESTUDIO DE CAMPO

El origen de su nombre deriva precisamente del hecho de que una persona del departamento de personal sale al "campo", para obtener información sobre la actuación del personal; es decir, recurre al lugar de trabajo del supervisor para recabar datos acerca del trabajo de los empleados individuales. El técnico de personal hará al supervisor preguntas detalladas y específicas sobre el desempeño de cada uno de los empleados, posteriormente esta información se preparará en un informe de evaluación, estos informes regresan nuevamente con el supervisor, quien dará su aprobación si está de acuerdo con lo descrito en dicho informe.

La desventaja que presenta es: a) que ayuda a evitar algunos problemas que se presentan cuando el supervisor trabaja en forma individual al calificar al personal.

Desventaja: a) cuando el supervisor no está lo suficientemente preparado para emitir juicios acerca de su personal puede alterar la calificación dando respuestas favorables o desfavorables.

2.10 METODO DE EVALUACION EN GRUPO

En este método al igual que en el anterior, se permite la intervención de otras personas además del supervisor, para la evaluación del personal.

Este método consiste en que "un grupo de gerentes y supervisores que conocen al empleado, incluyendo a su supervisor inmediato y a su superior, se reúnen en conferencia con un coordinador cuya función principal es mantener objetividad en la evaluación. Discuten la evaluación que ha sido preparada previamente por el supervisor después de sostener una entrevista con el empleado respecto de los requisitos del puesto. A continuación el supervisor tiene otra entrevista con el empleado en la cual comentan los estándares, el desempeño del empleado y cualquier acción de desarrollo requerida para mejorar el desempeño de aquél". (8)

Ventaja: se argumenta que como los juicios del supervisor son sometidos a discusión en grupo, es probable que se le estimule para que sea más cuidadoso en su evaluación.

(8) Mitchell citado por Hernández, R.S.; Sverdlik, M., Administración de Personal desarrollo de Recursos Humanos, Published by South-Western Publishing Co. Cincinnati, Ohio, E.U.A., 1984, pág. 172-173.

2.11 METODO DE EVALUACION POR COMPAÑEROS

En este método la calificación de un empleado es otorgada no por el superior, sino por los mismos compañeros o personal que se encuentra en el mismo nivel jerárquico.

Cada miembro del grupo juzga a los demás con referencia a la característica que se está evaluando, posteriormente los juicios se reúnen con la finalidad de obtener una calificación general del rendimiento de cada persona.

La investigación de este método indica que si el grupo de compañeros es estable y existe suficiente interacción, las calificaciones serán confiables y concuerdan con las calificaciones elaboradas por los supervisores.

Las ventajas que presenta este método son: a) que los compañeros pueden ver conductas que los supervisores difícilmente ven; b) cuando existen varios candidatos para ser seleccionados para otro puesto superior, los mismos compañeros pueden decidir quien es la persona adecuada.

La desventaja que presenta es: a) que puede verse afectado por el favoritismo y la simpatía; podría ser que alguna persona que ha sido elegida como la mejor, no lo fuera, sino que para todos pasa a ser

un sujeto muy agradable, amable o simplemente simpático, sin que esto - tenga que ver con lo que se trata de evaluar. De aquí que el método sea efectivo sólo cuando el grupo es estable.

2.12 METODO POR ESTANDARES DE PRODUCCION

En muchas empresas se establecen estándares de producción que son tomados como base para evaluar al personal.

Existen determinadas formas para medir la ejecución de los empleados de las cuales mencionaremos algunas:

- Cantidad de la producción.- Son las piezas producidas por un empleado, cuando se utiliza esta forma de calificar deben tenerse las debidas precauciones, ya que un empleado puede producir muchas piezas pero de baja calidad y podría pensarse que éste es mejor que otro que produce menos pero de mejor calidad.
- Promedios de Producción.- En ocasiones se toma en consideración el promedio de producción del grupo como norma o estándar, siendo así, los empleados que producen y superan el promedio se les considera como los mejores.

Las desventajas que presenta esta forma de calificación son:

- a) que el grupo puede ponerse de acuerdo para bajar el promedio.
- b) los promedios únicamente se pueden utilizar cuando existen varios empleados que ejecutan la misma labor.

- Promedios por Grupos Seleccionados.- Esta forma de calificar es igual a la anterior, sólo que aquí se seleccionan a los sujetos que a criterio del supervisor se consideran imparciales para poder obtener el pro medio.

La desventaja que presenta es que el supervisor no tenga la destreza - suficiente para elegir a los empleados o que también esté a favor de - fijar promedios altos o bajos.

2.13 METODO DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

Se le conoce también como Administración por Resultados.

Se basa en calificar el rendimiento según el logro de los objetivos que se han establecido previamente mediante acuerdos entre subordinados y supervisores.

Este método comienza por el estudio de los objetivos de la empresa, el siguiente paso consiste en establecer las metas que se han de alcanzar, hechas por los subordinados, basándose en las descripciones - del puesto que ya han sido revisadas por la organización.

Las metas establecidas por el subordinado deben ir acompañadas por un documento en donde se especifiquen las acciones que se tomarán para alcanzar dichas metas; este documento se discute junto con el supervisor hasta que ambas partes lleguen a un acuerdo, a partir de esto, se - evalúan los avances que el subordinado está logrando hacia la meta establecida en un periodo aproximadamente de seis meses. El trabajador realiza sus propias evaluaciones de acuerdo a las metas fijadas, finalmente se efectúa una entrevista que se lleva a cabo nuevamente en forma conjunta sobre la autoapreciación para posteriormente establecer las nuevas metas para el siguiente periodo.

Las ventajas que presenta son: a) al personal se le evalúa de

acuerdo a sus propios objetivos; b) es flexible en el establecimiento de las metas, ya que tanto el supervisor como el subordinado podrán hacer los cambios que crean pertinentes para el logro de metas; c) el empleado sabe con precisión qué es lo que la empresa espera de él, puesto que no existe el desconocimiento de los objetivos.

Desventajas: a) existe la posibilidad de que no se dé una adecuada comunicación entre subordinado y superior para llegar a un acuerdo en el establecimiento de las metas; b) en el enfoque de Administración por Objetivos no se puede asegurar que el establecimiento de determinados objetivos sea el correcto.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

2.14 LA AUTOVALORACION

Es un sistema en el cual la persona que va a ser evaluada, expresa un juicio sobre sí misma, tanto en la entrevista con el supervisor como en el formato de calificación.

Este método presenta más desventajas que ventajas.

Las desventajas son: a) es recomendable utilizar esta técnica combinada con otra; b) el método sólo se puede aplicar a personas conscientes de sus responsabilidades y que puedan autovalorarse con cierta objetividad, en la práctica es difícil encontrar estas características - en las personas, ya que existe la tendencia a supervalorarse o por el contrario minusvalorarse.

Ventajas: utilizándose esta técnica en forma simultánea con el juicio emitido por el supervisor se puede alcanzar lo siguiente:

a) Permite al empleado expresar su propia opinión sobre la ejecución en el trabajo; b) permite que el empleado emita sus quejas e insatisfacciones; c) el empleado tiene un conocimiento sobre la manera de cómo es valorado.

2.15 SISTEMA "HAY"

El acceso a la información sobre este método es limitado, ya que Hay y Asociados, S.A. de C.V. tiene derechos reservados para su implantación y su mantenimiento; sin embargo, Molinet, S.L., (U.N.A.M. - 1984), así como información que fue proporcionada por una organización, mencionan algunos puntos importantes que existen dentro del sistema.

Además de su aplicación en la Evaluación de Personal, también es de utilidad para la Administración de Sueldos y Salarios.

En este sistema mientras más importantes y más complicadas son las tareas de un puesto para la organización, la paga será mayor. Por otro lado, los sueldos deberán pasar la prueba de "posición en el mercado" por lo cual, "Hay" brinda apoyo de su banco de datos para fines de comparación con el mercado de sueldos.

Los principales puntos dentro de este sistema son los siguientes:

- 1.- En primer lugar parte de la descripción del puesto a evaluar.
- 2.- Las descripciones son estudiadas por un comité de valuación de puestos (un grupo que representa a la empresa, guiados por un consultor).

3.- Se asignan puntos a todos los puestos, en función a tres factores:

- a) Habilidad.- Es la adición total de aptitudes, conocimientos, - experiencias y destrezas que requiere un puesto para ser desem~~pe~~ñado adecuadamente.

Existen tres componentes dentro de esta modalidad:

- Habilidad práctica en pensamientos, técnica o especializada.
- Habilidad social o de coordinación (para integrar una Variedad de objetivos).
- Habilidad en relaciones humanas o habilidad en comunicarse y motivar a las personas.

- b) Solución de Problemas.- Es la suma total de pensamiento, iniciativa original necesario en el puesto para analizar, evaluar, razonar y crear soluciones.

Cuando se habla de Solución de Problemas, se entiende como solución en conceptos y no en acciones.

Existen dos factores importantes dentro de este elemento:

- Complejidad del Proceso (que va desde memorización a creación de soluciones conceptuales, es decir, varía desde simples selecciones entre cosas ya conocidas hasta el desarrollo de nuevos conceptos y soluciones en situaciones nuevas.
- Marco de referencia (se encuentra limitado por personas a las cuales se les puede pedir procedimientos, publicaciones que consultar o procedentes a seguir, el campo del que se -

trate puede ser poco estudiado o muy explicado).

- c) Accountability.- Es la aptitud de responder por las acciones y sus consecuencias en los resultados u objetivos finales de la organización o empresa.

Dentro de este elemento podemos distinguir tres componentes:

- Libertad para actuar en el puesto (ya sea a orientación general o a instrucciones precisas sobre el puesto, teniendo además una variedad de posibilidades intermedias).
- Magnitud.- Está determinada por el volumen (pesos) del área más claramente afectada por el puesto.
- Tipo de Impacto.- El puesto puede disponer de servicios para ser usados en las decisiones o acciones de otros, puede aconsejar a otros para actuar, puede participar con otros en esas decisiones o acciones, o bien puede tomar esas decisiones o realizar dichas acciones.

Los elementos anteriores se presentan interrelacionados en cada uno de los puestos a evaluar en la empresa, el comité es el que se encargará de dar un puntaje a cada uno de estos factores.

Habilidad se entiende como lo que posibilita el desempeño mismo del puesto y la solución de problemas y la "accountability" en el desempeño mismo del puesto.

- 4.- Se elabora una gráfica de dispersión, en donde se muestra el sueldo que se paga a cada puesto, a la vez se compara con los sueldos asignados en otras empresas.
- 5.- La línea media de la empresa se compara con otras empresas, esto es mediante revisiones periódicas de los cambios existentes en los puestos.
- 6.- Por medio de un formato se evalúa al personal de acuerdo a las funciones del puesto, esta información es procesada y se observa que personas por su desempeño merecen un aumento.

Ventajas de este sistema:

a) Su forma de evaluar parte del análisis del puesto; b) la persona que ejecuta adecuadamente su puesto obtiene el aumento de acuerdo a su rendimiento; c) los salarios son comparados con un extenso grupo de empresas que se rigen por este sistema, evitándose la fuga de empleados cuando existen otros lugares en donde la paga es mejor.

Desventajas: a) el sistema cuenta con derechos reservados para su implantación; b) el costo para la implantación y mantenimiento de este sistema es alto.

2.16 LIMITACIONES DE LAS TECNICAS DE EVALUACION

Existen algunas limitantes en las técnicas para evaluar al personal, es indispensable estudiarlas para evitar caer en estos errores, - ya que sólo entorpecen la calificación.

Uno de los principales problemas de las técnicas de evaluación es el relacionado con la subjetividad de los juicios, debido a que en la mayoría de los métodos no se define clara y específicamente qué es lo - que se entiende por cada característica (compañerismo, realización de la tarea, responsabilidad, etc.) que va a ser evaluada, lo que dá lugar a - que diferentes calificadores interpreten de acuerdo a su propio juicio. Por esto, es importante que se cuente con un criterio unificado, presentado en un lenguaje claro, definido y preciso, para que exista confiabilidad y se evite el divagar sobre la forma de asignar la calificación.

Otras críticas que se han hecho hacia los programas de evaluación son las siguientes:

- 1.- Excesiva (y a menudo inútil) complejidad, por la presencia de un número importante de factores de juicio, aunque se haya comprobado - que sólo pocos de ellos poseen un efectivo valor discriminatorio.
- 2.- Generalidad, puesto que los programas han sido frecuentemente estudiados de manera que se puedan aplicar a amplios sectores del perso

nal de la empresa (por ejemplo a todos los empleados), y no a grupos bien determinados y delimitados de tareas.

- 3.- Escaso valor práctico de los juicios, demasiado a menudo formulados en términos genéricos (por ejemplo escaso, medio, etc.) y desprovistos de una significación concreta.
- 4.- Gran posibilidad para los valoradores de incurrir en errores y en juicios divergentes.
- 5.- Dificultad de interpretación, comparación y sistematización de los juicios expresados por diversos valoradores.
- 6.- Pérdida excesiva de tiempo, tanto en la valoración propiamente dicha como en la subsiguiente interpretación, no compensada por un efectivo beneficio aportado por los programas a la empresa". (9)

Como se ha señalado, existen factores que repercuten directamente en la evaluación, lo que ocasiona que sea imprecisa, en parte se debe a la forma en que el evaluador califica; sin embargo, la preparación del programa puede ser fuente de distorsión, ya que muchos de éstos son copia fiel de otros programas en lugar de empezar por considerar cuidado

(9) Zerilli, A. Valoración del Personal, Ediciones Deusto, Bilbao España 1981, pág. 26-27.

samente los objetivos específicos del puesto a evaluar.

Sibson (1978), dice que el hecho de que los resultados de la calificación no sean completamente objetivos o científicamente precisos no justifica, sin embargo, la conclusión de que carezca de utilidad. Debe juzgárseles sobre la base de las posibles alternativas en términos de su mejoramiento potencial.

2.17 ERRORES HUMANOS MAS COMUNES EN LA EVALUACION DE PERSONAL

Se han hecho intentos por eliminar parte de las deficiencias - que existen al evaluar, como lo vimos anteriormente, al considerar el en trenamiento al supervisor o a la persona que se hará cargo de la evaluación, ya que en gran medida las limitaciones que presentan los sistemas se atribuyen a éstos.

Debemos tomar en cuenta que la calificación va a ser realizada por hombres y como tal puede estar sujeto a error, por lo que es indispensable estudiar las faltas que se pueden cometer al calificar.

A continuación se describen brevemente los errores más comunes en los que se cae al evaluar:

a) EFECTO DE HALO

Se refiere al propio juicio que hace el supervisor de la perso na a evaluar, es decir, el supervisor tiende a dar una puntuación favorable o desfavorable, según una cualidad que él aprueba o desaprueba en el calificado y extiende esa opinión a las demás cualidades, que lógicamente se verán afectadas.

Algunos autores como Siegel (1976), Tiffin (1976), Arias (1982), Reyes (1982), mencionan que el efecto de halo puede reducirse, para tal

fin sugieren que el supervisor califique a todos sus hombres en una sola cualidad, para posteriormente pasar a la calificación de otra y así consecutivamente.

b) TENDENCIA CENTRAL

Consiste en que la persona encargada de la evaluación considere a los trabajadores como "normales" o "promedio", es decir, otorga a la mayoría de los trabajadores una misma puntuación que se localiza en el punto medio de la escala, para evitar esto "se procura, ante todo, hacer más precisas las definiciones, principalmente la de los grados intermedios, de modo que no indiquen solamente una equidistancia entre lo excepcional y lo pésimo, sino que su definición se basa en un criterio positivo y directo de las cualidades y los requisitos que se deben exigir a un trabajador promedio". (10)

c) ERROR SISTEMÁTICO O ERROR CONSTANTE

Consiste en que la persona encargada de la evaluación tiende a calificar a los empleados en una característica dada, en un nivel alto o por el contrario existen evaluadores que prefieren ser severos y calificar a un nivel bajo.

(10) Op. Cit. pág. 348.

d) DIFERENCIAS EN LOS DEPARTAMENTOS

"Ocurre con mucha frecuencia que las puntuaciones de méritos - presentadas por los distintos departamentos de una planta difieren notablemente. Esta discrepancia puede deberse en parte a las diferencias - reales entre los méritos de los empleados pertenecientes a los distintos departamentos, pero también obedece en parte a las diferencias en los pa trones de interpretación de la escala de méritos entre los departamen- - tos". (11)

e) EFECTO DE LA MEMORIA

La calificación asignada anteriormente a un empleado, influye para otorgar una calificación posterior al mismo trabajador, es decir, - el evaluador mantiene constantes sus juicios sobre la misma persona y - cuando vuelve a evaluarla se ve afectada por el recuerdo que tiene de és ta.

f) ERROR LOGICO

El evaluador tiende a hacer relaciones entre las cualidades - que está calificando y por lo tanto, otorga la misma calificación tanto

(11) Op. cit. pág. 241.

en una característica como en otra, puesto que supone que ambas guardan una relación estrecha.

g) DIFERENCIAS EN EL TRABAJO

Consiste en otorgar una puntuación más alta a aquellos trabajos que requieren de actividades más complejas que aquellos que se encargan de actividades simples. Debe tomarse en cuenta las diferencias en el trabajo al valorar las puntuaciones de un determinado trabajador.

h) INFLUENCIA DE LA LABOR CON PAGA ALTA EN EL INDIVIDUO

Es la tendencia que existe por parte del evaluador al asignar al trabajador una calificación alta sólo por el hecho de que realice una labor cuya paga es alta.

i) ERROR DE GENEROSIDAD O TENDENCIA A LA INDULGENCIA

El calificador otorga a las personas y a las características que está evaluando puntuaciones no inferiores a un cierto nivel. El calificador entre dos grados opta sin darse cuenta por la puntuación más favorable, si la puntuación está entre 6 y 8 elegirá 8. De la misma manera cuando trata de calificar a un trabajador deficiente y tiene la opción de elegir 3 ó 5 con seguridad elegirá 5.

j) TENDENCIA A LA SEVERIDAD

Resulta lo contrario al error de tendencia a la indulgencia.

El calificador entre dos opciones, se inclinará a dar siempre la puntuación más baja. Para evitar este error se recomienda adiestrar al calificador.

2.18 LEY DE PREMIOS, ESTIMULOS Y RECOMPENSAS CIVILES

En el año de 1975 se expidió el Decreto de la Ley de PREMIOS, ESTIMULOS Y RECOMPENSAS CIVILES; dicha ley establece los lineamientos generales para que los servidores del Estado se hagan acreedores a las recompensas por su desempeño sobresaliente.

Consideramos relevante esta información para nuestro estudio, ya que dentro de la muestra contamos con instituciones al servicio del - Estado.

El diario oficial dió a conocer el 31 de Diciembre de 1975 los artículos que contiene esta ley:

"El Congreso de los Estados Unidos Mexicanos, decreta:

LEY DE PREMIOS, ESTIMULOS Y RECOMPENSAS CIVILES

ART. 1.- Esta ley tiene por objeto determinar las normas que regulan el reconocimiento público que haga el Estado, de aquellas personas que por su conducta, actos u obras, merezcan los premios, estímulos o recompensas que la misma establece.

ART. 2.- Solamente los mexicanos podrán obtener alguno de los reconocimientos previstos en esta ley, al reunir los requisitos por ella fijados. Podrán ser personas físicas consideradas individualmente o en grupo, o -

personas morales, aunque en uno y otro caso estén domiciliadas fuera del país.

ART. 3.- Los premios se otorgarán por el reconocimiento público de una conducta o trayectoria vital singularmente ejemplares como también de de terminados actos u obras valiosos o relevantes, realizados en beneficio de la humanidad, del país o de cualesquiera personas.

En consecuencia, no es obligatorio el otorgamiento de premios cuando esté ordenado que haya una asignación anual, si no sobreviene el reconocimiento que se estatuye; caso en el cual deberá hacerse la declaración de vacancia de los premios establecidos.

ART. 4.- Los estímulos a que se refiere esta ley se instituyen para ser servidores del Estado, por el desempeño sobresaliente de las actividades o funciones que tengan asignadas, así como por cualquier acto excepcional que redunde en beneficio del servicio al que estén adscritos. Estos estímulos podrán acompañarse de recompensas en numerario o en especie, con forme a las prevenciones de esta ley.

ESTIMULOS Y RECOMPENSAS

ART. 92.- Para el otorgamiento de los estímulos y recompensas, deberá seleccionarse de entre los servidores públicos a aquellos que hayan realizado alguna de las siguientes acciones:

- a) Desempeño sobresaliente de las actividades encomendadas.
- b) Aportaciones destacadas en actividades relativas al programa de reforma administrativa.
- c) Elaboración de estudios e iniciativas que aporten notorios beneficios para el mejoramiento de la administración pública en general.
- d) Iniciativas valiosas de ejecución destacada en materia de técnica jurídica.
- e) Iniciativas valiosas o ejecución destacada en materia de financiamiento de proyectos o programas.
- f) Iniciativas valiosas o ejecución destacada en materia de sistemas de consumo, de mantenimiento de equipos, de aprovechamiento máximo de recursos humanos y materiales y otras aportaciones análogas.
- g) Estudios y labores de exploración, descubrimiento, invención o creación en los campos técnicos o científicos que redunden en notorios beneficios para la administración pública o para la nación.

Los empleados de confianza podrán participar en los casos establecidos en los incisos b) a g) del presente artículo". (12)

(12) Estatuto de los Trabajadores al Servicio de los Poderes de la Unión y Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, Ediciones Andrade, 8 de Marzo de 1989, pág.1008-19 a 1008-20, 1008-38 a 1008-39.

CAPITULO III

ALGUNAS INVESTIGACIONES RELACIONADAS

CAPITULO III - ALGUNAS INVESTIGACIONES RELACIONADAS

Se han hecho estudios para ver la aceptación y utilización que ha tenido la Evaluación de Personal en algunas empresas, como lo muestra el realizado por The Bureau of National Affairs de los E.E.U.U. (1975); esta investigación indica que "entre las empresas encuestadas, un 84 por ciento tiene procedimientos regulares para la evaluación de personal y - un 54 por ciento tiene procedimientos para la evaluación de los empleados de producción. Se hacen con más frecuencia las revisiones de desempeño durante el periodo probatorio, o en el primer año de empleo". (1)

Otro estudio reportado por Chruden (1980), muestra que más de las dos terceras partes de 426 industrias de transformación y 529 de otra índole, estudiadas en una encuesta, tenían programas individuales de evaluación del desempeño, lo que indica la aceptación general de tales programas en la industria. Un interrogatorio adicional de las compañías - que contaban con programas formales de evaluación revela que los datos - relativos al desempeño de los empleados sirven a una variedad de propósitos como son: determinación de salarios, ascensos, ayuda para el supervisor a conocer a los empleados, progresos, entrenamiento y desarrollo del empleado, transferencias, destituciones, despidos, etc.

(1) Hernández, R.; Sverdlik, M., Administración de Personal Desarrollo de los Recursos Humanos, Published by South-Western Publishing Co. Cincinnati Ohio, E.U.A., 1984, pág. 155.

Existe información sobre la aplicación de la evaluación de personal en algunos sectores de México y que han sido reportados en trabajos de tesis, de los cuales se mencionan algunos:

Belaunzarán (1980), realizó una encuesta en 13 empresas con la finalidad de conocer la utilización que se le está dando a la Calificación de Méritos en la industria siderúrgica, la información fue proporcionada por la industria del Hierro y el Acero (CANACERO), los resultados son los siguientes:

El 92% de las empresas coincidieron que el método que utilizan para determinar las diferencias de rendimiento individual, es la Calificación de Méritos; el 7.7% restante, está en vías de implantarla, hasta la fecha, el método con el que cuentan ha sido la opinión de los jefes.

El 53.8% de las empresas utilizan el sistema de escalas discontinuas o variantes del mismo y el 38.5% con los sistemas de apreciación de resultados, el 7.7% no tiene ningún sistema y esto ha sido debido a - que anteriormente no se habían percatado de la necesidad de tener un sistema de este tipo.

El 76.9% de las empresas encuestadas, utilizan la calificación de méritos, como la única base para la determinación de incrementos de sueldo.

El 15.4% de las empresas utilizan la calificación de méritos - como una herramienta más para la determinación de incrementos de sueldo.

Unicamente el 23% de las empresas encuestadas, está utilizando la calificación de méritos como un auxiliar en la elaboración de programas a corto y largo plazo, tendientes a lograr un mejoramiento en el rendimiento del personal.

En otra investigación realizada por Lizárraga (1984), se llevó a cabo un estudio exploratorio en el Sector Público de México, en 17 Secretarías de Estado, de las cuales tan sólo 7 tienen un método más o menos objetivo de calificación. Las otras diez restantes aún carecen de metodología definida, o en el mejor de los casos, cuentan con procedimientos que están lejos de ser válidos y confiables.

Ninguna de estas siete instituciones que supervisan sistemáticamente a su personal tienen métodos o instrumentos de calificación semejantes, incluso su denominación es diferente (Análisis y Evaluación del Desempeño, Calificación de Resultados, Evaluación del Desempeño en el puesto, Evaluación del Desempeño, Evaluación del Desempeño Sobresaliente, Evaluación de Elaboración de Proyectos Relevantes, Información Escalafonaria, Evaluación del Personal de Nuevo Ingreso, Evaluación del Desempeño Laboral Calificación de Factores Escalafonarios).

Mientras una Secretaría califica a su personal en base a solo

4 factores, otras lo hacen con 13 ó 15.

El promedio de características por institución es de 10 y existe un total de 67 denominaciones diferentes de factores que se utilizan en las 7 dependencias; el 71.4% de estas dependencias aplican su técnica cada año, el 28.5% cada 6 meses y otro 28.5% cada 3 meses. El 85.7% de ellas utilizan sus programas para obtener información del empleado a fin de otorgar premios, estímulos y recompensas, el 42.8% para los ascensos escalafonarios y el 14.2% para determinar la aptitud al puesto; en todos los casos se han logrado los objetivos para lo que el instrumento fue diseñado.

Otra encuesta llevada a cabo en instituciones bancarias fue la realizada por Cataño y García (1985), con el propósito de detectar la forma en que llevan a cabo sus procedimientos, así como conocer el número de instituciones que la aplican.

Inicialmente el universo total constaba de 38 instituciones, de las cuales sólo se investigaron 17 porque los datos se consideran sumamente confidenciales, sin embargo, el estudio puede dar alguna orientación de lo que sucede en materia de Evaluación del Desempeño para el Personal Gerencial en el ámbito bancario.

A través de los resultados de la encuesta se pudo constatar que la mayor parte de las instituciones (82%) aplican en forma sistemática

ca el Sistema de Evaluación del Desempeño para el personal Gerencial; - sin embargo, son pocos los casos en que existe un sistema diferente para evaluar al personal gerencial al que se aplica para el personal a niveles bajos.

La antigüedad de implantado el sistema es variable, ya que en algunas instituciones es relativamente reciente su aplicación, mientras que en otras es un sistema ya desde hace varios años establecido e incluso con varios ajustes y adaptaciones.

La nomenclatura para denominar al sistema también es variable, y dependiendo en la mayor parte de los casos de los usos y necesidades - propias de cada institución (Calificación de Actuación, Calificación del Desempeño, Calificación de Méritos, Opinión de Rendimiento, Evaluación - del Desempeño, Evaluación de Funcionarios).

La mayor parte de las instituciones utilizan el sistema con fi nes de aumento de sueldo, promociones, planeación de vida y carrera, capacitación, corroboración del cumplimiento de objetivos y para programar transferencias.

El mayor porcentaje aplica semestralmente el sistema de evalua ción y sólo en una de las instituciones detectadas se lleva a cabo en - forma mensual.

El evaluar la obtención de resultados, así como características de personalidad y comportamiento laboral, son los aspectos fundamentales a detectar en los sistemas implantados.

Las técnicas y procedimientos para llevar a cabo la evaluación, varía considerablemente de una institución a otra, pero predomina el cuestionario y la entrevista, técnicas que en algunos casos se llevan en forma complementaria.

En casi la totalidad de las instituciones se les proporciona retroalimentación al evaluado.

CAPITULO IV

INVESTIGACION

CAPITULO IV - INVESTIGACION

Con el fin de conocer la utilización y aplicación de la evaluación de personal en una muestra de treinta organizaciones se realizó un estudio exploratorio, a través de un cuestionario de 17 preguntas tanto de opción múltiple como abiertas.

El procedimiento que se siguió para llevarla a cabo se basó en la información proporcionada por los Jefes de Personal, Jefes de Relaciones Industriales o por personas que están relacionadas con la función de evaluar.

4.1 Objetivos

- a) Tener un conocimiento sobre la situación actual respecto a la aplicación y utilización de la Evaluación de Personal.
- b) Definir los problemas que se están presentando al evaluar al personal.
- c) A partir de los problemas detectados, dar algunas recomendaciones sobre la adecuada utilización de los sistemas.
- d) Conocer las causas primordiales por las cuales no se realiza la evaluación.

4.2 Problema General

¿Cómo se lleva a cabo la Evaluación de Personal en una muestra de 30 organizaciones?

4.3 Tipo de Estudio

Exploratorio de Campo; cuyo propósito es recabar información - para conocer, definir y recoger ideas sobre los problemas que presenta - la Evaluación de Personal tal y como están ocurriendo en su ambiente natural.

4.4 Muestra

Tipo de muestreo; no probabilística accidental

Total de Organizaciones visitadas	<u>30</u>
Sector Público	7
Sector Privado	23

Del Sector Privado son:

- 17 empresas de producción
- 4 empresas de servicio
- 2 empresas comerciales

Del total de las empresas visitadas se cuenta con:

10 empresas pequeñas

6 empresas medianas

14 empresas grandes

Las Organizaciones que participaron son las siguientes:

ASEA, S.A.

ASEGURADORA HIDALGO, S.A.

ASIENTOS PARA AUTOBUSES AMAYA, S.A.

BANCO INTERNACIONAL

BARRENAS DE MEXICO, S.A.DE C.V.

CAFES DE VERACRUZ, S.A.DE C.V.

CAMERON IRON WORKS

COMPANIA ESTANADURA NACIONAL, S.A.DE C.V.

CARRUCERIAS PRECONSTRUIDAS, S.A.

DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL, UNIDAD DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

DEPARTAMENTO DE VIAS DEL TRANSPORTE COLECTIVO METRO

EGON MEYER, S.A.

EMPRESA N.T.N. DE MEXICO, S.A.

ESMALTES Y COLORANTES COVER, S.A.DE C.V.

HIDRUGENADURA NACIONAL, S.A.DE C.V.

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL (GINECO OBSTETRICIA)

INTERNATIONAL FLAVORS FRAGANCES, S.A.DE C.V.

LA LUNA UNIDAD CUMERCIAL

LADISA, S.A.DE C.V.

LAMINADORA FOTU ZINC, S.A.DE C.V.

METALURGICA DE PLOMO, S.A.DE C.V.

QUINFIFA, S.A. (OPERADORA DE INVERSIONES FINANCIERAS)

PRODUCTOS DE ZINC Y PLOMO, S.A. DE C.V.

SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES

SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO

SERVICIOS ADMINISTRATIVOS MODERNOS

SERVICIO PAN AMERICANO DE PROTECCION, S.A. DE C.V.

SQUARE D' DE MEXICO, S.A. DE C.V.

STABILIT, S.A. DE C.V.

UNIDAD DE MEDICINA FAMILIAR NO. 18 IMSS

4.5 PROCEDIMIENTO

Para conformar la muestra fue necesario, por un lado, establecer contacto con una Asociación de Industriales en Tlalnepantla para solicitar la aplicación del cuestionario a las empresas que están afiliadas. En una de las juntas que realiza dicha asociación y en donde sus representantes en su mayoría son jefes de Personal, Jefes de Relaciones Industriales, se hizo una invitación para participar en el presente trabajo de tesis, antes que nada se indicó el nombre del investigador así como la Institución de procedencia, se planteó que se solicitaba la ayuda de algunas empresas que quisieran cooperar para la realización de un trabajo de tesis cuya finalidad sería el conocer cómo y con qué fin realizan la Evaluación de Personal o Calificación de Méritos como comúnmente se le conoce, la ayuda que se les pidió fue el llenar un cuestionario de 17 preguntas tanto de opción múltiple como abiertas y si fuera posible anexaran uno de los formatos que utilizan para evaluar a su personal, con el fin de que la información fuera más completa. Se mencionó que había algunas organizaciones que no la realizaran, pero sin embargo, esa información también resultaría útil, se aclaró que los datos que se proporcionarían serían confidenciales, ya que no se darían a conocer los datos particulares de su empresa. Se repartió ahí mismo el cuestionario a cada uno de los representantes y posteriormente se procedió a la comunicación por teléfono con cada uno de ellos para saber con certeza qué empresas estaban dispuestas a cooperar, ya que ellos indicaron que sería consultado primero con sus jefes.

Por otro lado, la muestra fue completada con otras organizaciones. Para este fin, hubo que tener contacto con personas conocidas que trabajaran en ellas y de esta manera fuera más fácil establecer los nexos con los encargados de la evaluación, sin que hubiera complicaciones para poder aplicar el cuestionario, pues en un principio se trató de investigar en algunas instituciones y resulta difícil conocer información confidencial cuando se llega a ellas sin recomendación y se expone el problema que se quiere investigar.

La mayoría de las organizaciones que componen la muestra contestó el cuestionario delante del investigador a fin de registrar la información con mayor exactitud y aclarar algunos puntos que no quedaron claros.

Un dato que es importante mencionar es que inicialmente se contaba con 37 organizaciones y cuando se trató de aplicar el cuestionario, existieron algunos obstáculos, ya que 7 de ellas se negaron a proporcionar información, las causas fueron las siguientes:

- Carga de trabajo para contestar el cuestionario.
- Política de la empresa.
- El sistema está en proceso de implantarse.
- Los datos son confidenciales.

De éstas 7 se logró investigar que dos de ellas no evalúan a su personal, una sí lo evalúa y del resto desconocemos la información.

4.6 INSTRUMENTO

El instrumento que se utilizó para recabar la información consistió en un cuestionario de 17 preguntas, tanto de opción múltiple como abiertas. (Anexo # 1).

La confiabilidad del instrumento se obtuvo a través del método por jueces, en el que un grupo de expertos revisaron e hicieron las observaciones pertinentes.

La finalidad del instrumento fue la concentración de información sobre los siguientes aspectos:

- 1.- Causas por las que no se realiza la evaluación.
- 2.- Si se lleva a cabo la evaluación:
 - a) De la diversidad de términos que existen, ¿cómo la conocen?
 - b) Los sistemas de evaluación utilizados
 - c) Tiempo de implantación
 - d) Número de formatos que utilizan
 - e) Su aplicación en los diferentes niveles jerárquicos
 - f) Periodicidad de las evaluaciones
 - g) Número de características empleadas y ¿cuáles son?
 - h) Número de grados por característica
 - i) Finalidad por la cual se realiza la evaluación
 - j) ¿Quién califica?

- k) Entrenamiento para calificar
- l) Comunicación de los resultados al evaluado
- ll) Realización de la entrevista de evaluación
- m) Destino de las formas ya calificadas, frecuencia con que se revisan y para qué.
- n) Y finalmente conocer si el sistema implantado arroja buenos resultados.

4.7 RESULTADOS

Las personas relacionadas con las evaluaciones y quienes fueron las que contestaron el cuestionario, en su mayoría son profesionistas que ocupan puestos como Jefe de Relaciones Industriales, Administradores, Psicólogos cuyos cargos están íntimamente ligados con los Recursos Humanos y que conocen la existencia de los sistemas de evaluación.

Pregunta # 1.- ¿Actualmente la empresa cuenta con algún sistema para evaluar el desempeño laboral del personal?

De treinta organizaciones encuestadas, diez de ellas no cuentan con ningún sistema de evaluación, lo que significa que de nuestra muestra el 33.33% no se ocupa de calificar a sus empleados. Correspondiendo 3.33% al Sector Público y el 30% al Sector Privado.

El 66.66% de las organizaciones sí utilizan algún sistema para evaluar el desempeño de sus trabajadores (20 organizaciones).

Pregunta # 2.- Causas por las cuales no realizan la Evaluación de Personal.

Las razones por las cuales no realizan la evaluación de personal son representadas en la tabla # 1.

Tabla # 1.- Porcentaje de las razones por las que no se lleva a cabo la Evaluación de Personal

CAUSAS	FRECUENCIA DE RESPUESTAS	%
- Es política de la empresa	4	10.25
- Falta de personal capacitado para aplicar el sistema de evaluación	3	7.69
- Están haciendo los estudios pertinentes para la aplicación de algún sistema	2	5.12
- Desconocen los sistemas para evaluar	2	5.12
- Es una organización que apenas está formando su política	1	2.56
- "Por ser una empresa pequeña no utilizan sistemas de evaluación, pues se conocen todos sobre la manera de laborar de cada uno" (Esta empresa cuenta con 25 trabajadores	1	2.56
Σ	13	33.3%

Algunas organizaciones respondieron con más de una opción

Pregunta # 3.- Dentro de la empresa ¿Cómo le denominan al sistema que aplican?

De las veinte organizaciones que sí cuentan con sistemas de -
evaluación se hizo un concentrado de sus respuestas y se observó que -
existen diversos nombres con que conocen al sistema, no sólo en este sec-
tor, sino también en la bibliografía se presenta el mismo problema.
(Ver tabla # 2).

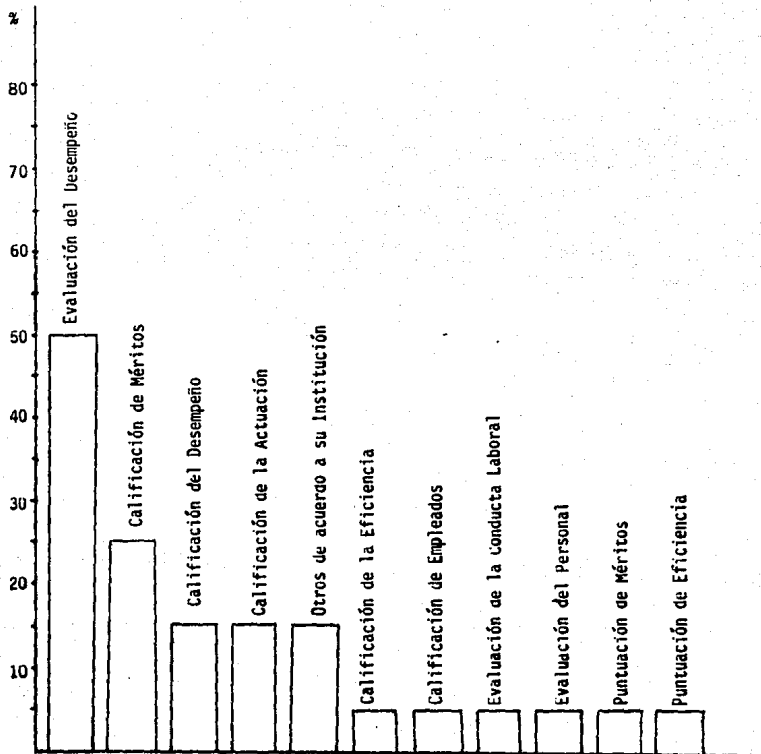
Tabla # 2.- Porcentaje de los nombres con que se le conoce al sistema de evaluación

LE DENOMINAN AL SISTEMA	FRECUENCIA DE RESPUESTAS	%
Evaluación del Desempeño	10	50
Calificación de Méritos	5	25
Calificación del Desempeño	3	15
Calificación de la Actuación	3	15
Utros de acuerdo a su institución: Evaluaciones trimestrales, evaluación y Anecdótico del Personal,		
Programa Mensual de Incentivos	3	15
Calificación de Eficiencia	1	5
Calificación de Empleados	1	5
Evaluación de la Conducta Laboral	1	5
Evaluación del Personal	1	5
Puntuación de Méritos	1	5
Puntuación de Eficiencia	1	5

El porcentaje excede del 100% debido a que algunas organizaciones respondieron con más de una opción.

El 50% de las empresas encuestadas le denominan al sistema que aplican Evaluación del Desempeño, el 25% Calificación de Méritos, un 15% Calificación del Desempeño, 15% Calificación de la Actuación, otro 15% le ha asignado diferentes nombres para identificarla de acuerdo a su propia institución como son: Programa Mensual de Incentivos, Evaluaciones - Trimestrales, Evaluación y Anecdótico de Personal. (Ver gráfica # 1).

GRAFICA # 1 - PORCENTAJE DE LOS NOMBRES
CON QUE SE CONOCE AL SISTEMA DE EVALUACION



LE DENOMINAN AL SISTEMA

Pregunta # 4.- Nombre del Método o Métodos que son utilizados para
Evaluar al Personal.

Con respecto al método que utilizan para conocer el desempeño
de sus trabajadores se reportan los datos en la tabla # 3.

Tabla # 3.- Porcentaje de los métodos que se utilizan para evaluar
al personal

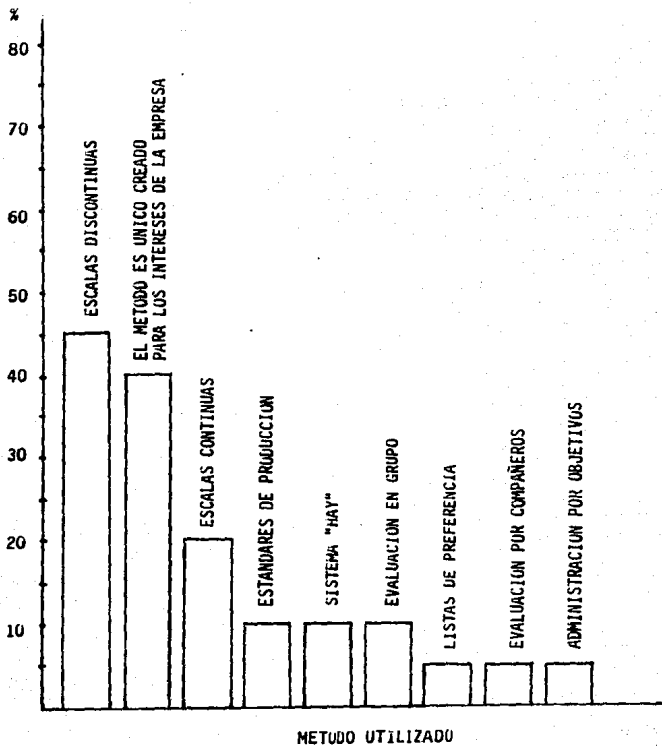
METODO UTILIZADO	FRECUENCIA DE RESPUESTAS	%
Escalas Discontinuas	9	45
El método es único y es creado de acuerdo a los intereses de la empresa	8	40
Escalas Continuas	4	20
Estándares de Producción	2	10
Sistema "Hay"	2	10
Evaluación en Grupo	2	10
Listas de Preferencia	1	5
Evaluación por Compañeros	1	5
Administración por Objetivos	1	5

El porcentaje excede del 100% debido a que algunas organizaciones res-
pondieron con más de una opción.

Cabe señalar que dos empresas responden que sus evaluaciones - se hacen de manera verbal, sin que se haga ninguna anotación sobre el - desempeño de sus trabajadores. Al contestar sobre el método que utilizan, una señala que el método es único y es creado de acuerdo a los intereses, fines y política de la empresa y la otra que se basan en los estándares de producción.

En porcentajes el 45% utiliza el método de Escalas Discontinuas, actualmente se conoce como el de más utilidad para la evaluación - de los empleados, el 40% reporta que el método es único y es creado de - acuerdo a la política, intereses, fines, etc., de la empresa, un 20% utiliza Escalas Continuas. (Ver gráfica # 2).

GRAFICA # 2 - PORCENTAJE DE LOS METODOS
QUE SE UTILIZAN PARA EVALUAR AL PERSONAL



Pregunta # 5.- ¿Cuánto tiempo tienen de haber implantado el Sistema de Evaluación?

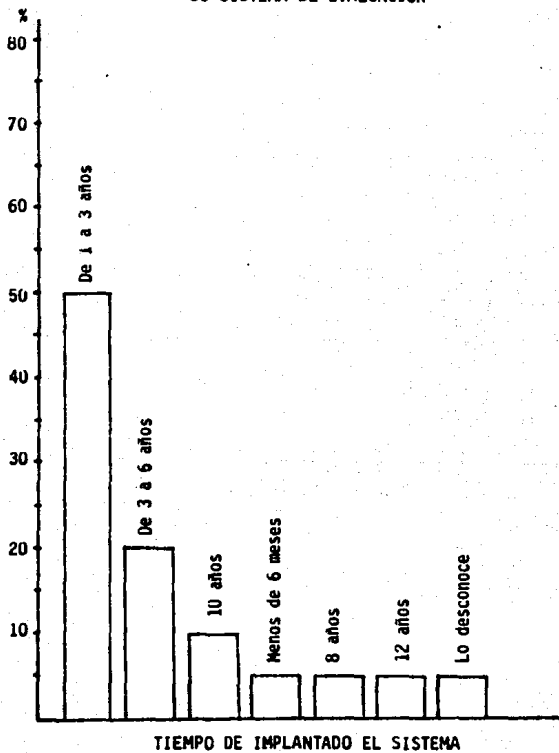
La antigüedad de implantado el sistema es variable, ya que en algunas organizaciones es reciente, mientras que en otras el sistema ya se estableció desde hace varios años, como se muestra en la tabla # 4.

Tabla # 4.- Porcentaje del tiempo que tienen las organizaciones de haber implantado su sistema de evaluación

TIEMPO QUE TIENEN DE HABER IMPLANTADO EL SISTEMA	FRECUENCIA DE RESPUESTAS	%
De 1 a 3 años	10	50
De 3 a 6 años	4	20
10 años	2	10
Menos de 6 meses	1	5
8 años	1	5
12 años	1	5
Lo desconoce	1	5

El 50% de las organizaciones tienen de 1 a 3 años de haber implantado su sistema de evaluación. (Ver gráfica # 3).

GRAFICA # 3 - PORCENTAJE DEL TIEMPO QUE TIENEN
LAS ORGANIZACIONES DE HABER IMPLANTADO
SU SISTEMA DE EVALUACION



Pregunta # 6.- En total ¿Con cuántos formatos se cuenta para evaluar al personal?

- El número de formatos que usted ha señalado en la pregunta anterior, ¿son aplicables a todos los niveles de la empresa?

Sí () ¿Por qué?

No () ¿Por qué?

El número de formatos que se utilizan por empresa para conocer el rendimiento del personal, es variable, como lo muestra la tabla # 5.

Tabla # 5.- Porcentaje de las empresas que utilizan diferente número de formatos para calificar a todo el personal

NUMERO DE FORMATOS	FRECUENCIA DE RESPUESTAS	%
1 Formato para todo el personal	13	65
2 Formatos para todo el personal	2	10
3 Formatos para todo el personal	2	10
Sus evaluaciones son verbales	2	10
7 Formatos para todo el personal	1	5

El 65% de las organizaciones cuentan con un sólo formato el cual es el mismo para todo su personal, pues mencionan que está adaptado para medir cualquier nivel de la empresa. Precisamente una de las críti

cas que hace Zerilli (1981) es la de la generalidad, puesto que los programas han sido frecuentemente estudiados de manera que se puedan aplicar a sectores de personal de la empresa (por ejemplo a todos los empleados), y no a grupos bien determinados y delimitados de tareas. Por otro lado, se provoca confusión en la persona que realizará la labor de valorar, pérdida de tiempo, pues mientras existen características que son de suma importancia para un puesto determinado, para otro se carece de ésta.

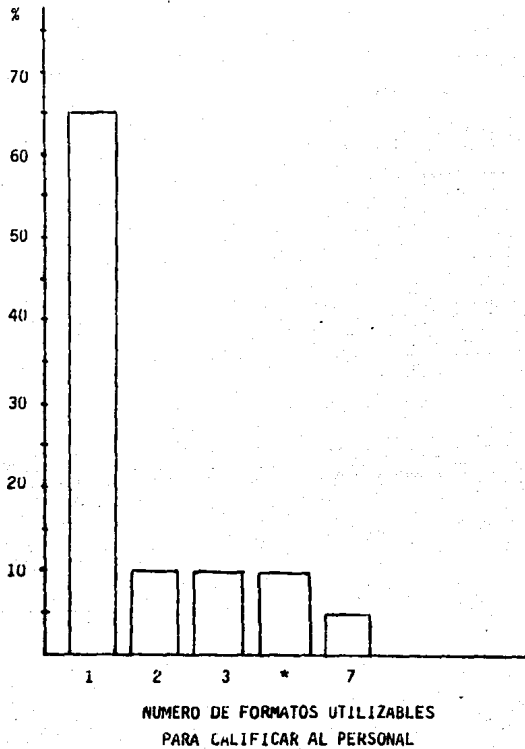
El 10% cuenta con dos formatos que no son aplicables a todo el personal, pues cada nivel posee un formato diferente por las jerarquías existentes y tipo de puesto.

El 10% utiliza tres formatos para calificar el desempeño, pues cada nivel cuenta con un formato y evalúan solamente una área específica.

Un 10% no utiliza formatos, sus evaluaciones son de manera verbal. Una menciona que siempre se evalúa de la misma manera a todos los niveles, la otra reporta que a pesar de que sus evaluaciones son verbales varían los puntos a calificar dependiendo del puesto al que se refiere.

Un 5% utiliza 7 formatos diferentes que están elaborados para evaluar grupos de puestos específicos. (Ver gráfica # 4)

GRAFICA # 4 - PORCENTAJE DE LAS EMPRESAS
QUE UTILIZAN DIFERENTE NUMERO DE FORMATOS
PARA CALIFICAR A TODO EL PERSONAL



* Evaluaciones verbales

Pregunta # 7.- ¿Con qué frecuencia la empresa evalúa a su personal?

Con lo que respecta a la periodicidad con que se lleva a cabo la labor de calificar, resulta variable como se observa en la tabla # 6.

Tabla # 6.- Porcentaje de la frecuencia con que evalúan las organizaciones al personal

PERIODICIDAD	FRECUENCIA DE RESPUESTAS	%
Cada 3 meses	+9	45
Cada Mes	+5	25
Cada Año	4	20
Cada 6 Meses	+3	15
Es variable, y no tiene un promedio aproximado de evaluación	1	5

*Una organización menciona estos periodos, ya que varían dependiendo del nivel que se trate (Administrativo, Operativo, etc.) o para promoción a puestos y/o compensación a sueldos.

El 45% evalúa cada 3 meses, es decir, 4 veces al año, periodo que fija Arias (1982), como ideal para realizar las calificaciones, (no menos de 2 ni más de 4 veces al año).

El 25% lo hace cada mes. El hecho de tener frecuentes valoraciones tiene como inconveniente como lo menciona Herrero (1961), la imposibilidad de poder apreciar las variaciones existentes en periodos de tiempo reducidos y es probable que los juicios de los jueces se repitan.

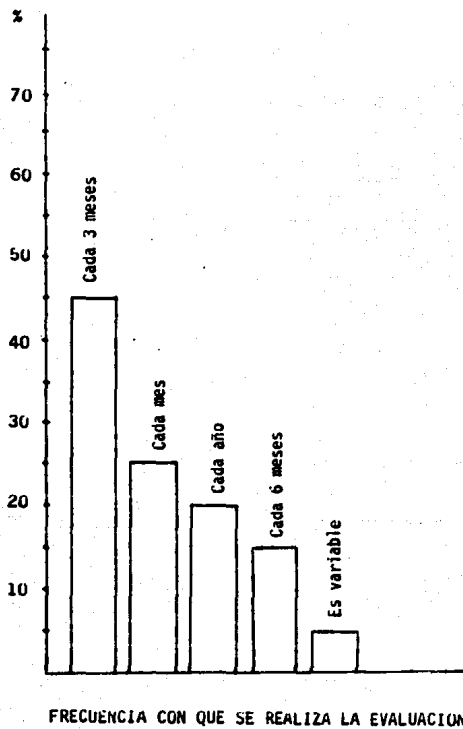
El 20% evalúa cada año, el tener valoraciones muy distanciadas provoca que el empleado pierda interés al sistema y a la necesidad de querer mejorar. A la vez el valorador deja de considerar algunos detalles que posee el empleado y que pudieran arrojar calificaciones más precisas.

El 15% evalúa cada 6 meses, el cual cae dentro del periodo que se tiene para calificar.

Un 5% es variable y no tienen un promedio aproximado para realizar la evaluación.

El porcentaje excede al 100% debido a que algunas organizaciones responden con más de una opción. (Ver gráfica # 5).

GRAFICA # 5 - PORCENTAJE DE LA FRECUENCIA CON QUE
LAS ORGANIZACIONES EVALUAN AL PERSONAL



Pregunta # 8.- ¿Cuántas características son evaluadas en cada formato de calificación?

Para obtener el número de características por formato se sacó el promedio, ya que algunas organizaciones utilizan diferentes formatos con el número de características igualmente diferentes. (Ver tabla # 7)

Tabla # 7.- Porcentaje del número de características utilizadas por formato para evaluar al personal

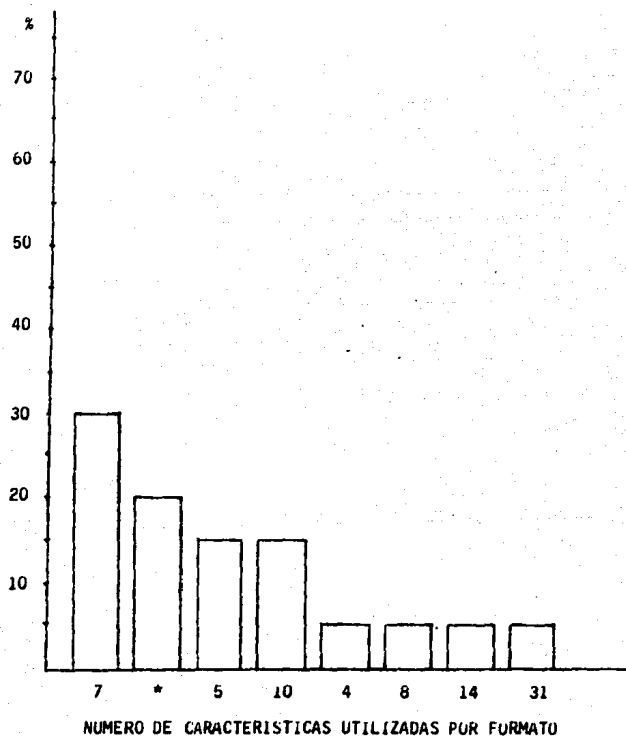
NUMERO DE CARACTERISTICAS	FRECUENCIA DE RESPUESTAS	%
7	6	30
No utilizan características	4	20
5	3	15
10	3	15
4	1	5
8	1	5
14	1	5
31	1	5

El número de características por organización es variable ya que el rango va de 4 a 31 de éstas.

El 30% de las empresas utilizan 7 características por formato.

Casi la totalidad de las organizaciones caen dentro de lo que marca Reyes (1982), en donde dice que el número de características adoptadas en la mayoría de los planes varía entre cinco y quince. A excepción de 2 empresas que utilizan 4 y 31, en esta última el número es considerablemente superior, ésto no es recomendable porque en lugar de arrojar datos precisos sobre el rendimiento solo ocasiona confusiones. (Ver gráfica # 6).

GRAFICA # 6 - PORCENTAJE DEL NUMERO DE CARACTERISTICAS
UTILIZADAS POR FORMATO PARA EVALUAR AL PERSONAL



* No utilizan caracterfsticas

Para hacer el análisis de ¿Cuáles características eran utilizadas?, se contaba con un total de 179 características diferentes, por la dificultad de tener un número de estas tan grande, se decidió conformar las en rubros, en los cuales se pudieran englobar, esto se hizo sólo con las características impresas en los formatos (102 características), pues resultaba imposible agrupar a aquellas de las cuales sólo se conocía el nombre sin contar con su definición (77 características). (Ver anexo # 2)

1.- Grado de Dominio en el trabajo.- Conocimiento, dominio, grado en - que produce un trabajo de acuerdo a los resultados que se esperan de su puesto.

Total 33 Características

2.- Características personales laborales.- Facultad de pensar en situaciones nuevas, aportando, aceptando, corrigiendo y mejorando procedimientos, logrando así resultados de acuerdo a la política de la empresa (iniciativa, flexibilidad, creatividad, etc.).

Total 27 Características

3.- Relaciones personales.- Cualquier tipo de comunicación ya sea con la autoridad, compañeros, subordinados o con personas relacionadas con su trabajo.

Total 19 Características

4.- Características Personales.- Atributos propios y personales del -

trabajador como presentación, limpieza del cuerpo, discreción, etc.

Total 8 Características

5.- Cumplimiento del Reglamento.- Que establece la empresa, como normas de seguridad y formas de autoridad establecidas por la misma.

Total 5 Características

6.- Conservación y Utilización del Equipo.- De trabajo para la realización de sus actividades.

Total 5 Características

7.- Puntualidad y Asistencia.- Que el trabajador se presente a laborar en el horario establecido por la empresa.

Total 4 Características

8.- Capacitación.- Asistencia a cursos para el mejoramiento en el desempeño de su trabajo.

Total 1 Característica

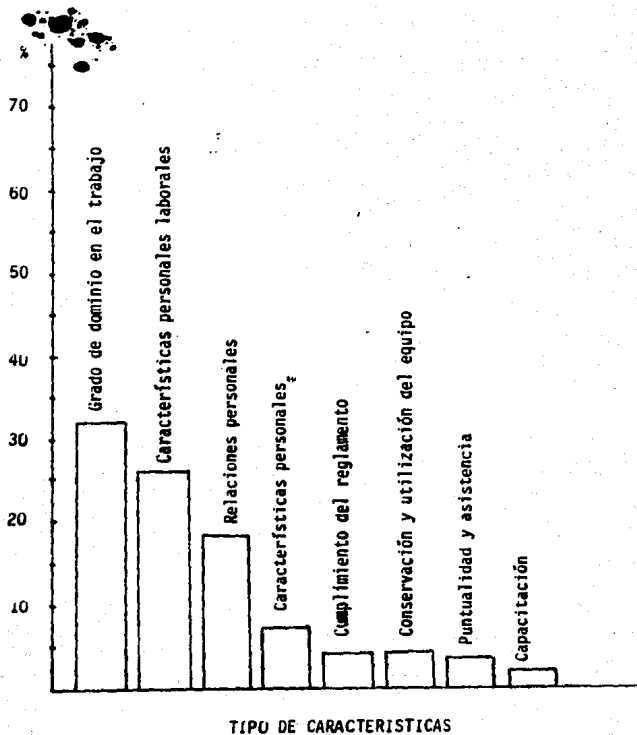
Estos datos se representan en la tabla # 8.

Tabla # 8.- Porcentaje del tipo de características que se utilizan en los formatos de calificación

TIPÓ DE CARACTERÍSTICAS	FRECUENCIA	%
Grado de dominio en el trabajo	33	32.35
Características personales laborales	27	26.47
Relaciones personales	19	18.62
Características personales	8	7.84
Cumplimiento del Reglamento	5	4.90
Conservación y utilización del equipo	5	4.90
Puntualidad y asistencia	4	3.92
Capacitación	1	.98

De las empresas que proporcionaron sus formatos el 32.35% utiliza características en donde se requiere de dominio y grado con que produce el empleado un trabajo de acuerdo a los resultados que se esperan de su puesto, siguiéndole la facultad de pensar en situaciones nuevas - aportando ideas y corrigiendo procedimientos con un 26.47%. Un 18.62% a cualquier tipo de comunicación, ya sea con la autoridad, subordinados o con personal relacionado con su trabajo, y en menor grado, los atributos propios del sujeto con 7.84%. (Ver gráfica # 7).

GRAFICA # 7 - PORCENTAJE DEL TIPO DE CARACTERISTICAS
QUE SE UTILIZAN EN LOS FORMATOS DE CALIFICACION



Pregunta # 9.- ¿En su empresa cuál es el número de grados utilizable por cada característica?

El número de grados que se utilizan por característica son representados en la tabla # 9

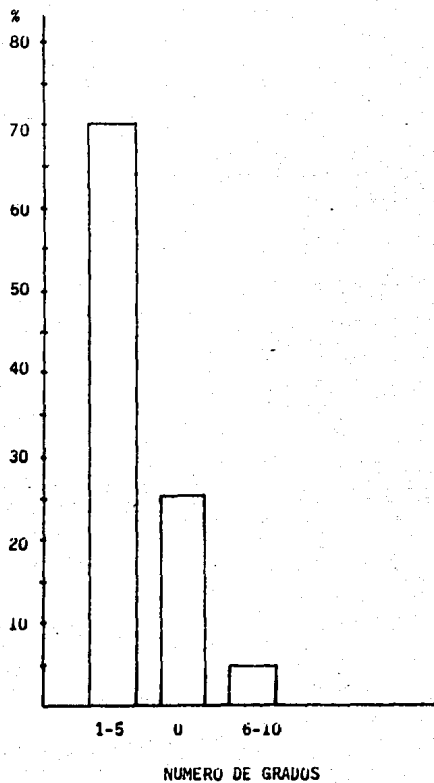
Tabla # 9.- Porcentaje del número de grados que utilizan las organizaciones para evaluar a su personal.

NUMERO DE GRADOS	FRECUENCIA DE RESPUESTAS	%
De 1-5	14	70
No utilizan grados	5	25
De 6-10	1	5

El 70% utiliza de 1 a 5 grados por característica, mientras que el 25% no utiliza ninguno y un 5% evalúa con un rango de 6 a 10 grados. (Ver gráfica # 8).

Las organizaciones que no utilizan grados se debe a que el método utilizado así lo requiere, ya que se califica de acuerdo a Estándares de Producción o a Logro de Objetivos.

GRAFICA # 8 - PORCENTAJE DEL NUMERO DE GRADOS
QUE UTILIZAN LAS ORGANIZACIONES PARA EVALUAR A SU PERSONAL



Pregunta # 10.- ¿Con qué fin utilizan el sistema de evaluación?

Los fines por los cuales califican a su personal lo muestra la tabla # 10.

Tabla # 10.- Porcentaje de los fines por los cuales las organizaciones califican a su personal.

FINES	FRECUENCIA DE RESPUESTAS	%
Aumentos de Sueldo	13	65
Otorgamiento de Incentivos	9	45
Promoción	8	40
Orientar al personal sobre su actuación	6	30
Capacitación	4	20
Conocer el potencial de los recursos humanos con los que se cuenta	4	20
Despidos	2	10
Evaluación del proceso de selección	2	10
Traslados	1	5

* La suma de los puntajes excede del 100% debido a que la mayoría de -

las empresas respondió con más de una opción.

El 65% efectúa sus evaluaciones para aumentos de sueldo, - Chruden(1980), lo reporta como uno de los principales usos que se le da a la evaluación, así como también en un trabajo de tesis realizado por - Belaunzarán (1980), en donde utilizan la calificación de méritos como la única base para la determinación de incremento de sueldo. Así mismo, en una encuesta realizada por Cataño, A.L. y García, M.G. (1985), en un ámbito bancario y en donde la mayor parte de las instituciones utilizan el sistema con el fin de otorgar los aumentos de sueldo.

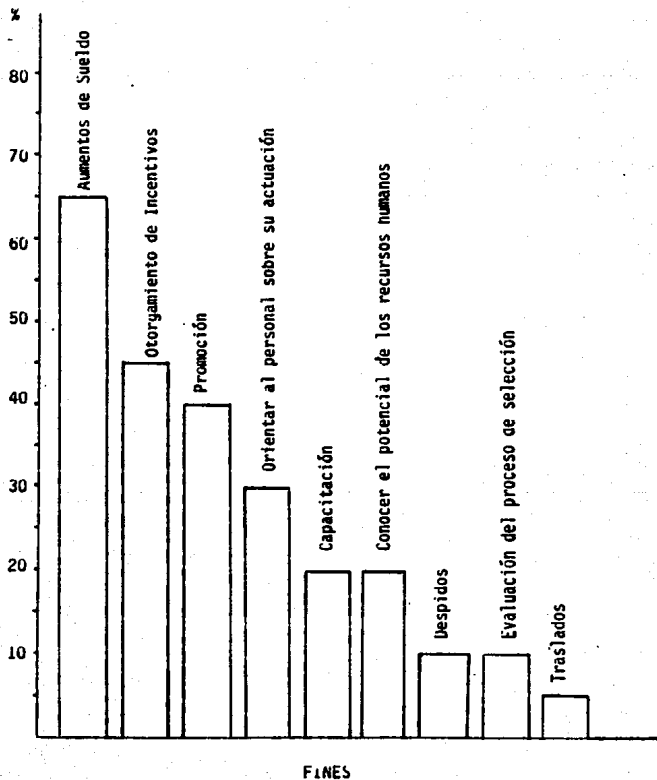
El 45% para otorgamiento de incentivos, en un trabajo realizado por Lizárraga (1984), en 17 secretarías de Estado, menciona que los programas son utilizados para obtener información del empleado a fin de otorgar premios, estímulos y recompensas principalmente.

El 40% utiliza la evaluación para promoción, Cataño (1985), lo reporta como uno de los principales fines por el cual califican al personal en el ámbito bancario.

El 30% utiliza las evaluaciones para orientar al personal sobre su actuación en el trabajo.

Estos datos se representan en la gráfica # 9.

GRAFICA # 9 - PORCENTAJE DE LOS FINES POR LOS CUALES
LAS ORGANIZACIONES CALIFICAN A SU PERSONAL



Pregunta # 11.- ¿Quién efectúa la labor de evaluar al personal?

Para conocer quien es la persona que se encarga de evaluar a los trabajadores, se elaboró la tabla # 11.

Tabla # 11.- Porcentaje referente a la persona que se encarga de evaluar al personal.

¿QUIEN EVALUA?	FRECUENCIA DE RESPUESTAS	%
Superior inmediato o Supervisor	19	95
Un comité preparado para esta labor	5	25
Una persona de Recursos Humanos	4	20
Los empleados se autocalifican	3	15
Los mismos compañeros se califican	2	10
El gerente	1	5

+ Algunas organizaciones señalaron más de una opción.

El 95% de las organizaciones respondió que la persona encargada de la evaluación es el superior inmediato o supervisor. En la mayoría de la información revisada se propone que sea éste quien la efectúe, pues conoce de manera más próxima las labores que realiza el empleado, además de que tiene un contacto más cercano a él y se le facilita la ob-

servación de sus acciones.

El 25% califica al personal a través de un comité preparado para esta labor, una de las ventajas que tiene este sistema es que se cuenta con varios puntos de vista acerca del trabajador y juntos se puede llegar a una sola calificación, evitando la tendencia o prejuicio que pueda existir cuando una sola persona es la que califica.

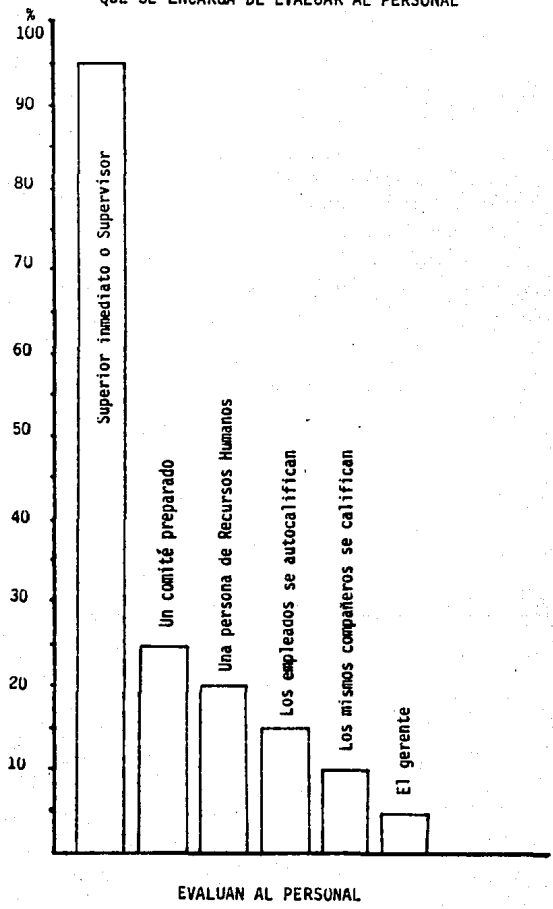
El 20% es una persona de Recursos Humanos la que califica.

El 15% los empleados se autocalifican, el inconveniente que se le encuentra a esta forma de calificación es que el empleado tratará de valorarse siempre de la mejor manera posible.

Un 10% entre los mismos compañeros se evalúan, en la investigación documental, esta forma de calificación no ha sido muy aceptada, pues el personal prefiere ser valorado por alguien superior a él y no por compañeros que pertenecen a su mismo nivel dentro de la jerarquía. Además cuenta con las desventajas de que resulta problemático, pues las calificaciones podrían darse en base a relaciones de tipo amistoso. Por otro lado, también existe la diversidad de criterios que se darían entre el personal al otorgar la puntuación.

Finalmente, un 5% es el gerente de su institución el que se dedica a la función de otorgar las puntuaciones. (Ver gráfica # 10).

GRAFICA # 10 - PORCENTAJE REFERENTE A LA PERSONA QUE SE ENCARGA DE EVALUAR AL PERSONAL



Pregunta # 12.- ¿Recibe la persona encargada de la evaluación algún entrenamiento para ejecutar tal función?

Sí () No ()

Si contestó afirmativamente ¿Cuál es el entrenamiento que recibe?

El 55% menciona que la persona o personas encargadas de la calificación reciben entrenamiento para ejecutar dicha labor.

De manera general los entrenamientos que se dan en las diferentes organizaciones se muestran a continuación:

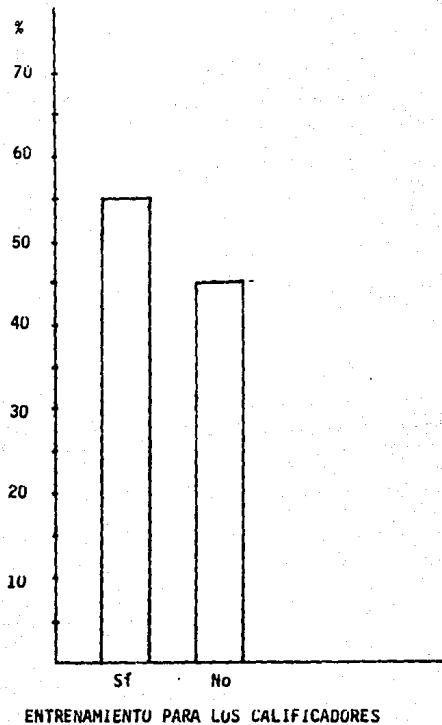
- Un curso de actualización a jefes de departamento.
- Tener un conocimiento del sistema y de sus puntos.
- Capacitación en la técnica de calificación.
- Pláticas que implanta la gerencia.
- Sólo una introducción al formato de evaluación y conceptos de éste.

El 45% no da entrenamiento a la persona encargada de las calificaciones para que puedan desempeñar mejor su función de evaluador. Sobre este aspecto se dice que muchas empresas ponen más énfasis a la preparación de los programas de evaluación y olvidan que las calificaciones son hechas por hombres y como tal, existe la posibilidad de cometer errores.

De esta manera el mejor programa puede declinar, pues los valores no son competentes para realizar su función.

Estos datos se representan en la gráfica # 11.

GRAFICA # 11 - PORCENTAJE REFERENTE A SI LOS CALIFICADORES
RECIBEN O NO ENTRENAMIENTO PARA REALIZAR LA
EVALUACION DEL PERSONAL



Pregunta # 13.- ¿En esta empresa se está a favor o en contra de comunicar al trabajador los resultados de la evaluación?
¿Por qué?

Los datos se representan en la tabla # 12

Tabla # 12.- Porcentaje de la tendencia que muestran las organizaciones sobre la información del rendimiento al empleado.

TENDENCIA	FRECUENCIA DE RESPUESTAS	%
A favor	15	75
En contra	4	20
Sólo se comunica al empleado que obtuvo la máxima calificación	1	5

El 75% de las organizaciones está a favor de comunicar al trabajador los resultados de su actuación, mientras que el 20% está en contra y un 5% no tiene definido, pues sólo se le comunica el resultado al sujeto que ha obtenido la mayor calificación. (Ver gráfica # 12).

Las organizaciones que mencionaron estar a favor de comunicar los resultados a los trabajadores, coincidieron en sus respuestas y men-

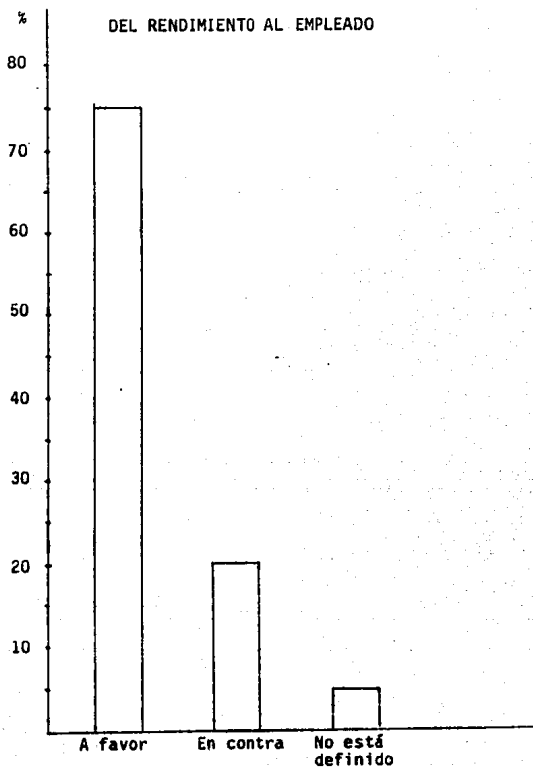
cionan que resulta indispensable por las siguientes razones:

El proporcionar la información sobre el rendimiento influye para un cambio, el trabajador debe conocer dónde está fallando y como han sido sus adelantos; por otra parte, resulta motivante para un mejor desempeño, así como para una nueva definición de los objetivos a alcanzar. - En sus respuestas existe similitud con lo que se marca en la revisión documental, en donde se menciona que lo más correcto es mantener informado al empleado de lo bueno o malo que ha sido su desempeño. Por otro lado, el empleado tiene derecho de conocer lo que los superiores opinan de su labor.

Las organizaciones que mencionaron estar en contra de proporcionar los resultados al trabajador reportaron las siguientes razones:

Por ser política de la compañía no tienen permitido informar, ya que sólo se toma como un trámite administrativo y si el trabajador lo solicita es probable que se le informe. Una organización mencionó que - muchos jefes no cooperan, ni apoyan para que los resultados se den a conocer.

GRAFICA # 12 - PORCENTAJE DE LA TENDENCIA QUE MUESTRAN
LAS ORGANIZACIONES SOBRE LA INFORMACION



INFORMACION SOBRE EL RENDIMIENTO AL TRABAJADOR

Pregunta # 14.- ¿Se lleva a cabo la entrevista final de evaluación con el empleado?

Sí () No ()

¿Por qué?

El 50% contestó que realizan la entrevista final de evaluación con el empleado. (Ver gráfica # 13).

Para contestar el por qué sí se realiza la entrevista final con el empleado, sus respuestas coinciden dando la siguiente razón por la cual se lleva a cabo:

La entrevista final con el empleado sirve para intercambiar ideas de manera conjunta y hacer los comentarios pertinentes para un mejoramiento en las actividades del trabajador, así como también para el desarrollo de la empresa. Con estas razones existe similitud con lo que marca Arias (1982), cuando menciona los objetivos fundamentales de la entrevista, como son el proporcionar retroalimentación al trabajador para que conozca sus adelantos, sus fallas, asesorarlo sobre la forma de mejorar su situación, así mismo hacerle ver las características que necesita y debe desarrollar para ocupar un puesto.

El otro 50% no realiza la entrevista final de evaluación con el empleado, las razones por las cuales no se lleva a cabo se muestran en la tabla # 13.

GRAFICA # 13 - PORCENTAJE SOBRE LA RELALIZACION
DE LA ENTREVISTA FINAL DE EVALUACION

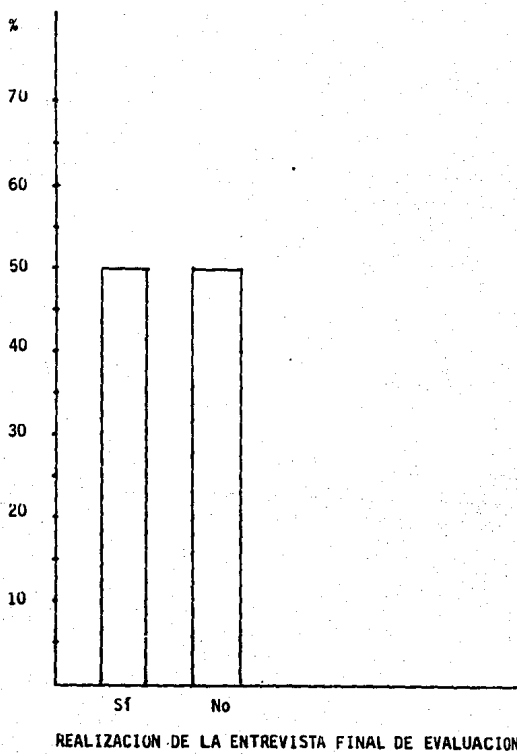


Tabla # 13.- Porcentaje de las razones por las cuales no se realiza la entrevista final de evaluación.

RAZONES	FRECUENCIA DE RESPUESTAS	%
No forma parte del procedimiento	4	20
Por política de la empresa	2	10
No se le comunica al trabajador que ha sido calificado	1	5
Falta de apoyo por parte de jefes	1	5
Por la cantidad de personal a evaluar	1	5
Son los comentarios de cada supervisor y esto queda bajo su criterio	1	5

Pregunta # 15.- ¿La persona que efectúa la entrevista de evaluación o la que da retroalimentación al empleado, es entrenada para efectuar esa función?

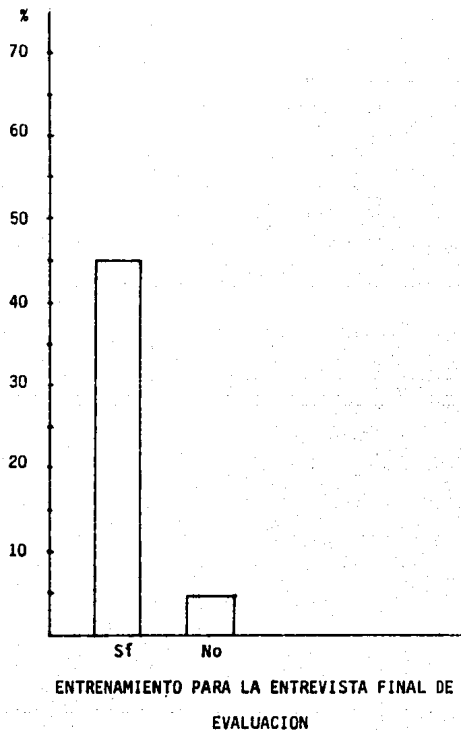
Para conocer si se entrena a la persona que realiza la entrevista se presenta la tabla # 14.

Tabla # 14.- Porcentaje de las empresas que entrenan a los calificadores para efectuar la entrevista de evaluación

ENTRENAMIENTO PARA LA ENTREVISTA FINAL DE EVALUACION	FRECUENCIA DE RESPUESTAS	%
Sí	9	45
No	1	5

Del 50% de las organizaciones que respondieron que sí realizan la entrevista de evaluación con el empleado, el 45% sí proporciona entrenamiento a la persona o personas que la realizan y un 5% no lo hace. - (Ver gráfica # 14).

GRAFICA # 14 - PORCENTAJE DE LAS EMPRESAS QUE ENTRENAN
A LOS CALIFICADORES PARA EFECTUAR LA ENTREVISTA DE EVALUACION



- Pregunta # 16.- Una vez llenadas las formas y dados a conocer los resultados al empleado ¿Qué se hace con estas formas?
- Si las formas se archivan ¿Con qué frecuencia aproximadamente hacen uso de estos formatos?
 - y ¿para qué?

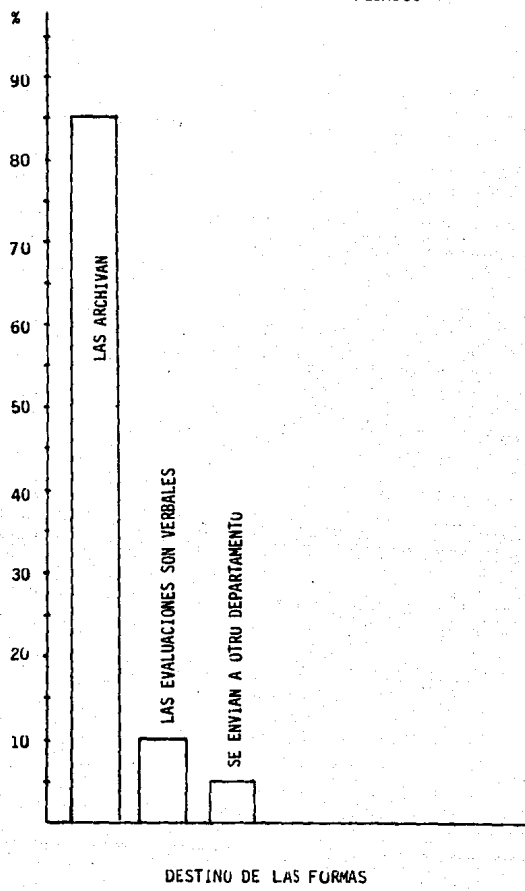
Para conocer qué se hace con las formas cuando ya han sido contestadas se presenta la tabla # 15.

Tabla # 15.- Porcentaje del destino de las formas cuando ya han sido calificados los empleados

LAS FORMAS SE:	FRECUENCIA DE RESPUESTAS	%
Archivan	17	85
Las evaluaciones son verbales	2	10
Se envían a otro departamento	1	5

Cuando las formas ya han sido llenadas el 85% de las organizaciones las archivan, un 10% pierde la información porque sus evaluaciones se hacen de manera verbal y no se registra, un 5% sus formas son enviadas a otro departamento perdiéndose de esta manera su contacto. (Ver gráfica # 15) .

GRAFICA # 15 - PORCENTAJE DEL DESTINO DE LAS FORMAS CUANDO YA HAN SIDO CALIFICADOS LOS EMPLEADOS



Del 85% de las empresas que archivan su información, la frecuencia con que revisan los formatos de calificación se representan en la tabla # 16.

Tabla # 16.- Porcentaje de la frecuencia con que las organizaciones revisan las calificaciones anteriores del empleado.

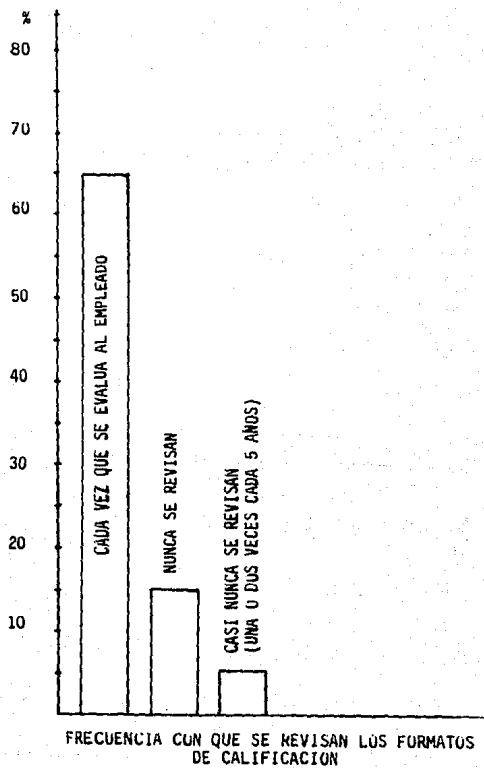
FRECUENCIA DE USO	FRECUENCIA DE RESPUESTAS	%
Cada vez que se vuelve a evaluar al empleado	13	65
Nunca se revisan	3	15
Casi nunca se revisan (una o dos veces cada 5 años)	1	5

El 65% utiliza las calificaciones cada vez que se vuelve a evaluar al empleado, con el fin de conocer su comportamiento general y de esta manera determinar algunas políticas, analizar sus adelantos o sus atrasos, así como para comparar su rendimiento con el anterior. Esta información coincide con la obtenida en la revisión documental, en donde se indica que el contar con las puntuaciones es una función de mucha utilidad, pues a través de éstas es como el departamento puede estudiar, evaluar y emprender acciones sobre los datos de la evaluación.

El 15% nunca revisa la información, Zerilli (1981), menciona - que la evaluación para algunas organizaciones se termina realmente con - la formulación de juicios en las fichas. Los jefes directos, una vez ha yan acabado su tarea de calificadores, se limitan a enviar por vía jerár quica las fichas a la dirección sin conocer la utilidad que se le dió a esa calificación y no volverá a oír nada más sobre ella hasta la próxima vez, cuando se repita nuevamente la operación. En la dirección, las eva luaciones ya archivadas permanecen inutilizadas, pues es raro que sean - extraídas del archivo cada vez que se decida otorgar algún aumento, ascen so, capacitación, etc.

El 5% hacen uso de los formatos una o dos veces cada 5 años pa ra pago de incentivos. (Ver gráfica # 16).

GRAFICA # 16 - PORCENTAJE DE LA FRECUENCIA CON QUE LAS ORGANIZACIONES REVISAN LAS CALIFICACIONES ANTERIORES DEL EMPLEADO



Pregunta # 17.- ¿El sistema actualmente implantado ha arrojado buenos resultados?

Sí () No ()

¿En qué?

Al investigar sobre el propio sistema de cada institución, el 85% de las organizaciones responde que el sistema actualmente implantado ha arrojado buenos resultados, como lo muestra la tabla # 17.

Tabla # 17.- Porcentaje de los resultados satisfactorios que el sistema actualmente implantado por las organizaciones ha arrojado.

RESULTADOS SATISFACTORIOS	FRECUENCIA DE RESPUESTAS	%
Aumentos	12	60
Promoción	8	40
Orientación al personal sobre su actuación	6	30
Otorgamiento de incentivos	5	25
Capacitación	3	15
Despidos	1	5
Evaluación del proceso de selección	1	5
Mayor motivación por parte del personal hacia el trabajo	1	5

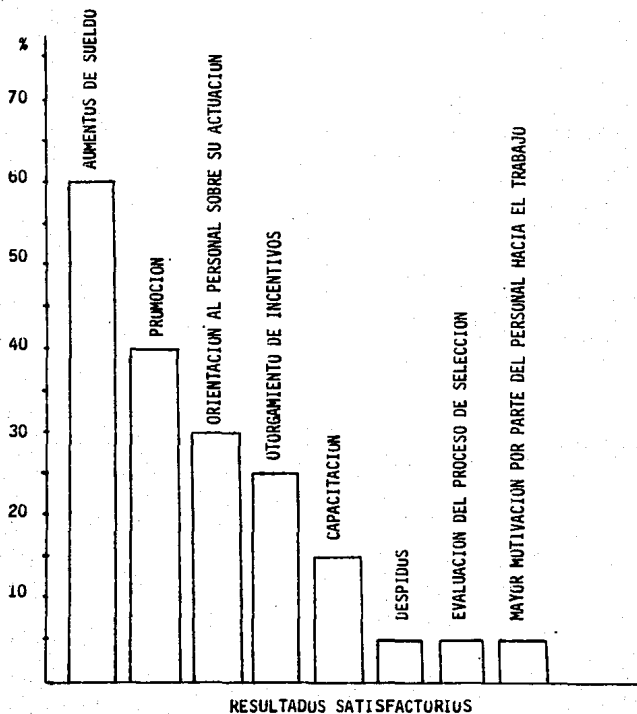
El 60% reporta que el sistema actualmente aplicado ha arrojado buenos resultados en aumentos de sueldo, el 40% en promociones, el 30% - reporta que sus evaluaciones han dado buenos resultados en cuanto a orientación al personal sobre su actuación, el 25% en el otorgamiento de incentivos y un 15% en capacitación. (Ver gráfica # 17).

El 15% de las organizaciones reportan que el sistema actualmente implantado no ha arrojado buenos resultados, cabe mencionar que dos - de ellas no dan entrenamiento para aplicar la técnica de evaluación, ni para la entrevista, también coinciden en que a pesar de que archivan sus formatos nunca los revisan.

Es bueno mencionar que estas organizaciones aplican los siguientes métodos:

- Método de Escalas Discontinuas.
- Método de Escalas Continuas.
- Método de Escalas Continuas con Evaluación por Compañeros.

GRAFICA # 17 - PORCENTAJE DE LOS RESULTADOS SATISFATORIOS
QUE EL SISTEMA ACTUALMENTE IMPLANTADO HA ARROJADO



ANALISIS DE LOS FURMATUS

Para algunas organizaciones fue imposible el proporcionar sus formatos dado el sistema que aplican (evaluaciones verbales, sistema Hay, método de estándares de Producción, etc.). Para otras su información es considerada sumamente confidencial, por lo que sólo fue posible contar con 7 empresas que utilizan los siguientes métodos:

No. de Organizaciones	Método que utilizan
4	Escalas Discontinuas
3	Escalas Continuas

El número total de formatos que se analizaron fueron 16, pues existen algunas empresas que cuentan con más de 2 formatos.

El análisis se realizó de manera individual con base a los criterios de objetividad, subjetividad y de acuerdo a los requisitos que se deben cumplir para que una característica sea considerada en la ficha de calificación, como son: observabilidad, diferenciación, discriminación, así mismo el número de grados que utilizan.

Los resultados que se obtuvieron son los siguientes:

143 es el número total de características que fueron analizadas.

Se observó que el 6.29% corresponde a características objetivas (aquellas que permiten una cuantificación directa, comprobable a través de registros llevados en la empresa).

El 93.70% corresponde a características subjetivas (aquellas que no permiten una cuantificación directa, cuya medición podrá lograrse solo de manera indirecta).

Sobre los criterios que se deben cumplir para que una característica sea considerada en la hoja de calificación, se obtuvo lo siguiente:

En el aspecto de observabilidad, (la característica debe ser constatable, no abstracta, ni confusa, es decir, que el valorador puede comprobar que dicha cualidad se está cumpliendo) tenemos que el 72.72% no cumplen con este criterio, siendo así que el 27.27% de las características son observables, hemos de aclarar que casi la totalidad de este porcentaje corresponde a una sola organización que cuenta con 7 formatos diferentes y en donde existe un criterio con el cual se puede comparar.

Diferenciación, (la característica deberá ser precisa y distinguible de otras sin que se pueda entrar en confusiones) de los 16 formatos analizados, 4 no cumplen con este requisito, pues sus características de la manera como están definidas se confunden con otras o por el contrario, al no existir definición éstas se dejan al criterio del pro-

pio evaluador. En los 12 restantes sí se cumple con este requisito, ya que sus características se encuentran definidas y diferenciadas de las demás.

Discriminación, (la característica considerada tiene que ser tal que permita, a través de la manera como se expresan los juicios, una diferenciación en forma segura entre los empleados normales y los que se encuentran en ambos extremos) el 75.52% de las características analizadas no cubren este punto, y por el contrario el 24.47% sí lleva a cabo este requisito, el porcentaje corresponde a una organización que cuenta con 7 formatos diferentes.

Por otro lado, se observó que una empresa cuenta con un número excesivo de características, aunque se ha probado que con solo pocas de ellas se puede tener un efectivo valor discriminatorio, como lo demuestra un estudio realizado por Maier (1973), en donde las valoraciones de 3 rasgos (realización del trabajo, calidad de trabajo y salud) produjeron los mismos resultados que las valoraciones de 12.

El número de grados que se utilizan en estos formatos fluctúa entre 4 y 5.

Para la definición de los grados en escalas discontinuas se observó lo siguiente:

Están definidos de tal manera que no pueden ser observables, - utilizan frases tales como: tiene un efecto perturbador en algunos empleados, pero no en todos, los estimula, etc.

Son definidos de manera general para ser adaptados a las diferentes características. Zerilli (1981), menciona que a menudo los programas de evaluación son formulados en términos genéricos (por ejemplo escaso, medio, etc.) y desprovistos de una significación concreta.

4.8 CONCLUSIONES

A través de los resultados se observó que en estas empresas no existe la información suficiente sobre la utilización de la técnica de Evaluación del Personal y su adecuada aplicación cuando se implanta, pues cuentan con los métodos y los medios para poder calificar el rendimiento y sin embargo, no siguen el procedimiento como tal.

Las personas relacionadas con las evaluaciones y quienes fueron las que contestaron el cuestionario, son profesionistas que "conocen" la existencia de los métodos, así como su manejo e implantación, pero cuando respondieron el cuestionario observamos que algunos ignoraban por completo el nombre del método que están utilizando, pues nos proporcionaron sus formatos y pudimos constatar que se trataba de otro muy diferente al que dijeron aplicar.

Una tercera parte de las organizaciones visitadas no cuentan con sistemas de evaluación, ya que existe un desconocimiento sobre los métodos, falta de personal capacitado para aplicarlos y por otra parte, el no evaluar va con la política de la empresa. A pesar de que en el año de 1975, se expidió el decreto de la Ley de Premios, Estímulos y Re-compensas Civiles para los servidores públicos, se encontró que en una institución no aplican ningún sistema para calificar a su personal, ignorando cómo es que se otorgan los estímulos, premios, ascensos, etc.

De las organizaciones que cuentan con sistemas para evaluar al personal no existe unificación para identificar al sistema, esto es tanto en la bibliografía como en el sector investigado, en este último ya se le han asignado otros. En nuestra muestra se le conoce más por Evaluación del Desempeño.

El método que más aplican es el de Escalas Discontinuas.

La mitad de las organizaciones tienen de haber implantado su sistema de evaluación de 1 a 3 años.

Más de la mitad de las organizaciones (65%) utilizan un sólo formato, el cual tiene que ser adaptado a los diferentes niveles, calificando así las mismas características para todo el personal sin tomar en consideración que los formatos de calificación, dependiendo el puesto o grupos de puestos deberán ser dirigidos exclusivamente a ese sector.

El periodo que se fija de una evaluación a otra como ideal es no menos de dos ni más de cuatro veces al año, la mayoría cae dentro de éste, sin embargo, también se da el caso de aquellas que califican constantemente (cada mes), el tener frecuentes valoraciones tiene como inconveniente la imposibilidad de poder apreciar las variaciones existentes y por el contrario, también existen aquellas cuyas calificaciones son más distanciadas (cada año) provocando que el empleado pierda interés al sistema y a la necesidad de querer mejorar, a la vez el evaluador deja de -

considerar algunos detalles que posee y que pudieran arrojar calificaciones más precisas.

El número de características por formato varía, sin embargo, - se observó que la mayoría cae en un rango de cuatro a catorce, existiendo similitud con lo que se marca en la mayoría de los planes que se ubica entre cinco y quince características, sólo en una organización se encontró un número exagerado de éstas (31 características) y es sabido que cuando se presentan estos casos en lugar de arrojar datos precisos sólo provoca confusiones.

Al analizar los formatos que se nos proporcionaron se pudo - constatar, que las características que se utilizan casi en su totalidad son subjetivas, las cuales de la manera como están definidas no pueden - ser observables, tampoco hacen la distinción entre los sujetos que realizan la tarea de manera adecuada de aquellos que no lo hacen. Así mismo, en su mayoría las características están formuladas de manera general, para ser adaptadas a todo el personal, olvidando que las funciones que se realizan en los diferentes puestos son variadas.

Sólo existió una minoría que utiliza características objetivas, las cuales pueden ser observadas y medidas sin dificultad.

Con lo que respecta a los grados, caen en un rango de 1 a 5 y su definición (en el caso de Escalas Discontinuas), es formulada de tal

manera que no pueden ser observables, ni medibles. Por otro lado, son elaborados en forma general para ser adaptados a cada una de las características, de aquí la necesidad de que su definición vaya encaminada a cada rasgo que se va a medir y al puesto que se está calificando.

Las evaluaciones son llevadas a cabo principalmente para aumentos de sueldo, otorgamiento de incentivos, promoción y para orientar al personal sobre su actuación.

En la mayoría de las organizaciones es el supervisor quien se encarga de calificar al personal, ya que tiene más contacto con el trabajador y de esta forma se facilita la observación.

La persona que se encarga de calificar recibe un entrenamiento pobre, a pesar de que más de la mitad de las empresas mencionan que éste es proporcionado, pues sólo se concretan a dar una introducción al formato de evaluación, manejo del instrumento, etc., pero ninguna menciona que se capacite sobre los errores que se cometen al calificar como es el favoritismo, efecto de halo, etc., algunos representantes mencionan que esta situación es real pues los mismos jefes no apoyan al sistema, dando pie a que se cometan estas faltas.

Tres cuartas partes de las organizaciones están a favor de comunicar al trabajador sus resultados, pues influye para que se dé un cambio, exista un conocimiento de sus fallas, adelantos y por otra parte, -

también resulte motivante para un mejor desempeño.

La mitad de las empresas (50%) realizan la entrevista final de evaluación para intercambiar ideas, hacer los comentarios pertinentes sobre la manera de laborar, así como para negociar los resultados obtenidos. El 45% menciona que se entrena a la persona que realizará esta función.

Más de la mitad (12 organizaciones) revisan las calificaciones anteriores para conocer el comportamiento del trabajador y así analizar sus adelantos o atrasos.

La mayoría afirma que el sistema implantado ha arrojado buenos resultados principalmente para aumentos de sueldo, promoción, orientar al personal sobre su actuación, otorgamiento de incentivos y sólo una minoría reporta que su sistema no ha sido satisfactorio.

4.9 LIMITACIONES

Una de las principales limitaciones que presenta este estudio, es que los resultados no podrán ser generalizables a la población, por el tipo de muestreo utilizado.

Otra restricción es que para este tipo de investigación resulta problemático poder obtener información en algunas empresas, ya que es considerada sumamente confidencial, por lo que no es una tarea fácil cuando se llega sin recomendación y se expone el problema que se quiere investigar.

Con respecto al sistema "Hay", el acceso a la información sobre el método es reducido, ya que Hay y Asociados, S.A. de C.V. cuentan con derechos reservados para su implantación, por lo que no fue posible obtener mayor información referente al mismo.

4.10 RECOMENDACIONES

A partir de las deficiencias detectadas en el estudio, se recomienda a aquellos que están interesados en implantar un sistema de eva-luación lo siguiente:

Que la persona que se encargue de evaluar conozca el puesto o puestos que tiene que calificar, dándole un curso completo sobre la res-ponsabilidad que tiene el ejecutar esta función; los errores que se cometen con frecuencia, los objetivos que se pretenden lograr al hacer las e-valuaciones, instruirlo sobre el manejo correcto del instrumento, que e-ntienda correctamente lo que se pide por cada característica, así como las ventajas que acarrea el sistema (para la gerencia, el supervisor y e-l empleado), instruirlo sobre la técnica de la entrevista, que el supervisor esté consciente de que los resultados obtenidos influyen directa-mente en los incentivos, ascensos, despidos, etc., por lo que es indis-pensable ejecute su función lo mejor posible.

Un punto importante es asignarle tiempo para que pueda reali-zar su función como calificador, sin que afecte sus labores cotidianas, ya que con frecuencia las calificaciones, por carga de trabajo, son rea-lizadas rápidamente y no se pone el cuidado suficiente para que la eva-luación sea la representativa del empleado.

Es necesario que se elaboren los formatos de evaluación de -

acuerdo al nivel o grupos de puestos similares, para que sus características vayan encaminadas a calificar los requisitos indispensables para ejecutarlo con éxito.

Si es indispensable utilizar características subjetivas (responsabilidad, actitud hacia el trabajo, don de mando, etc.), es necesario que sean definidas de forma clara, precisa, que pueda ser observable, medible, ajustadas al puesto para el que fue elaborado, distinguible de otras, sin que exista confusión y que marque una diferenciación entre los sujetos que realicen la característica de manera adecuada de aquellos que no.

Los grados, al igual que las características, deben ser planeados de manera clara y objetiva, utilizando un número de cuatro o cinco por cada una de éstas.

Proporcionar retroalimentación al empleado sobre su rendimiento para que pueda mejorar su labor.

Tener un seguimiento sobre el rendimiento, ya que facilita observar la mejoría alcanzada, detectar deficiencias y de esta forma programar la capacitación.

Contar además con registros adicionales como son: asistencias, puntualidad, estándares de producción, etc., para que el reporte sea más

completo y nos dé una idea más cercana sobre el comportamiento laboral - del trabajador.

Es importante difundir más los beneficios que se obtienen al - utilizar la evaluación en los empleados, el tener un seguimiento sobre - su actuación, el otorgar el premio a quien realmente se lo merece, pues sólo así el trabajador sabrá que es parte importante dentro de la organi- zación cuando se le toma en cuenta y tratará de dar su mejor rendimiento.

ANEXOS

A N E X O . N O . 1

CUESTIONARIO PARA DETECTAR LA UTILIZACION DE LA
EVALUACION DE PERSONAL O CALIFICACION DE MERITOS

DATOS GENERALES:

NOMBRE DE LA EMPRESA: _____

GIRO: _____

NUMERO TOTAL DE EMPLEADOS: _____

¿COMO CONSIDERA USTED ESTA EMPRESA?

PEQUEÑA ()

MEDIANA ()

GRANDE ()

PUESTO(S) DE LA(S) PERSONA(S) QUE CONTESTA(N) EL CUESTIONARIO

INSTRUCCIONES

LEA CUIDADOSAMENTE CADA UNA DE LAS PREGUNTAS Y CONTESTE PONIEN
DO UNA X EN EL PARENTESIS DE LA RESPUESTA O RESPUESTAS QUE CONSIDERE
SON MAS ACORDE CON ESTA EMPRESA. EN CASO DE QUE NINGUNA DE LAS OPCIONES
SEA AFIN, EXISTE UN RENGLON ADICIONAL EN DONDE SE PODRAN HACER LAS ANOTA
CIONES PERTINENTES.

ES NECESARIO ACLARAR QUE LA INFORMACION QUE SE PROPORCIONE SE-
RA CONFIDENCIAL, YA QUE NO SE DARAN A CONOCER LOS DATOS PARTICULARES DE
SU EMPRESA, SU UTILIZACION SERA UNICAMENTE PARA UN ESTUDIO CON FINES DE

TITULACION, POR LO QUE SE LE PIDE QUE SEAN LO MAS APROXIMADOS A LA REALI
DAD.

DE ANTEMANO GRACIAS POR
SU COLABORACION

1.- ¿Actualmente la empresa cuenta con algún sistema para evaluar el desempeño laboral del personal? -

Si () No ()

En caso de contestar afirmativamente pase a la pregunta # 3.

Si su respuesta fue No conteste únicamente la pregunta # 2.

2.- En caso negativo: la evaluación no se realiza debido a que:

a) Evaluar al personal sólo es pérdida de tiempo ()

b) Se desconocen los sistemas para evaluar ()

c) Los métodos no sirven para conocer la ejecución del empleado ()

d) Es política de la empresa ()

e) Falta de personal capacitado para aplicar el sistema de evaluación ()

f) Otra causa:

¿Cuál? _____

3.- Dentro de la empresa ¿Cómo le denominan al sistema que aplican?

a) Calificación de Méritos ()

b) Calificación de Personal ()

c) Calificación de eficiencia ()

d) Calificación de Servicios ()

e) Calificación de Ejecución ()

f) Calificación de Empleados ()

g) Calificación del Desempeño ()

- h) Calificación de la Actuación ()
 - i) Evaluación de la Conducta Laboral ()
 - j) Evaluación del Desempeño ()
 - k) Evaluación de Personal ()
 - l) Evaluación de la actuación ()
 - ll) Valoración del Personal ()
 - m) Valoración de Méritos ()
 - n) Valoración del Desempeño ()
 - o) Puntuación de Eficiencia ()
 - p) Apreciación de Personal ()
 - q) Revisión de Personal ()
 - r) Medición del Desempeño ()
 - s) Otro
- ¿Cuál? _____

4.- Nombre del método o métodos que son utilizados para evaluar al personal.

- 1) Comparación de Hombre a Hombre ()
- 2) Sistema de Comparación
 - a) Sistema de Alineamiento ()
 - b) Sistema de Comparación Pareada ()
 - c) Sistema de Distribución Forzada ()
- 3) Método de Escalas:
 - a) Escalas Continuas ()
 - b) Escalas Discontinuas ()

- 4) Sistema de Listas Checables:
- a) Listas Ponderadas ()
 - b) Listas de Preferencia ()
- 5) Técnica de Incidentes Críticos ()
- 6) Centros de Evaluación ()
- 7) Modelo Centro de Investigación ()
- 8) Método del Estudio de Campo ()
- 9) Método de Evaluación en Grupo ()
- 10) Método de Evaluación por Compañeros ()
- 11) Método de Estándares de Producción ()
- 12) Método de Criterios Mixtos ()
- 13) Método de Administración por Objetivos ()
- 14) El método implantado es único y es creado de acuerdo a la Política, intereses, fines, etc., de la empresa ()
- 15) Otro, descríballo brevemente

5.- ¿Cuánto tiempo tienen de haber implantado el sistema de evaluación?

- a) Menos de 6 Meses ()
- b) De 1 Año a 3 Años ()
- c) De 3 Años a 6 Años ()

d) Más de 6 años

()

¿Cuántos? _____

6.- En total ¿con cuántos formatos se cuenta para evaluar al personal?

Un formato para todo el personal () dos formatos ()

Tres formatos () Cuatro formatos () Cinco formatos ()

Seis formatos () Más de seis () ¿Cuántos? _____

El número de formatos que Ud. ha señalado en la pregunta anterior,

¿Son aplicables a todos los niveles de la empresa?

Sí () ¿Por qué? _____

No () ¿Por qué? _____

7.- ¿Con qué frecuencia la empresa evalúa a su personal?

Cada 3 Meses ()

Cada 6 Meses ()

Cada Año ()

Ninguna de las anteriores () ¿Cada cuándo? _____

8.- Aproximadamente ¿Cuántas características (responsabilidad, puntualidad, compañerismo, etc.,) son evaluadas en cada formato de calificación?

De 1 a 4 Características	()
De 5 a 9 Características	()
De 10 a 14 Características	()
De 15 a 19 Características	()
Más de 20 Características	()

¿Cuáles son las características sobre las que evalúan a su personal?

- 9.- Las características son divididas generalmente en rasgos o grados; cuya finalidad es la de dar al evaluador la opción de escoger entre una gama de posibilidades aquella que es más acorde al comportamiento del empleado.

En su empresa, ¿cuál es el número de grados utilizable por cada característica?

No utilizan ningún grado	()
De 1 a 5 grados	()
De 6 a 10 grados	()
De 11 a 15 grados	()
Más de 15 grados	()

10.- ¿Con qué fines utilizan el sistema de evaluación?

- a) Aumentos de Sueldo ()
 - b) Despídos ()
 - c) Traslados ()
 - d) Capacitación ()
 - e) Orientar al personal sobre su actuación ()
 - f) Otorgamiento de Incentivos ()
 - g) Promoción ()
 - h) Evaluación del proceso de selección ()
 - i) Conocer el potencial de los recursos humanos
con los que se cuenta ()
 - j) Otros ()
- ¿Cuáles? _____

11.- ¿Quién efectúa la labor de evaluar al personal?

- a) El superior inmediato o supervisor ()
 - b) Los mismos compañeros se califican ()
 - c) Un comité preparado para esta labor ()
 - d) Los empleados se autocalifican ()
 - e) Una persona de Recursos Humanos ()
 - f) Otros ()
- ¿Quién? _____

12.- ¿Recibe la persona encargada de la evaluación algún entrenamiento para ejecutar tal función?

Sí ()

No ()

Si contestó afirmativamente, ¿cuál es el entrenamiento que recibe?

Descríbalo brevemente _____

13.- ¿En esta empresa se está a favor o en contra de comunicar al trabajador los resultados de la evaluación?

A favor ()

En contra ()

¿Por qué? _____

14.- ¿Se lleva a cabo la entrevista final de evaluación con el empleado?

Sí ()

No ()

¿Por qué? _____

15.- ¿La persona que efectúa la entrevista de evaluación o la que da retroalimentación al empleado, es entrenada para efectuar esa fun-

ción?

Sí ()

No ()

16.- Una vez llenadas las formas y dados a conocer los resultados al empleado ¿qué se hace con estas formas?

- a) Se archivan ()
- b) Se desechan ()
- c) Se obsequian al empleado ()
- d) Ninguna de las anteriores ()

Explique entonces que se hace con ellas : _____

Si su respuesta fue la opción a) ¿con qué frecuencia aproximadamente hacen uso de estos formatos?

- a) Cada vez que se vuelve a evaluar al empleado ()
- b) Cada Año ()
- c) Casi no se revisan (una o dos veces cada 5 años) ()
- d) Nunca se revisan ()
- e) Ninguna de las anteriores ()

Explique: _____

¿Para qué hacen uso de estos formatos? _____

17.- ¿El sistema actualmente implantado ha arrojado buenos resultados?

Sí ()

No ()

En caso afirmativo, ¿En qué?

- a) Aumentos ()
- b) Despidos ()
- c) Traslados ()
- d) Capacitación ()
- e) Orientación al personal sobre su actuación ()
- f) Otorgamiento de Incentivos ()
- g) Promoción ()
- h) Evaluación del proceso de selección de personal ()
- i) Otras ()

Explique: _____

PARA QUE LA INFORMACION SEA MAS COMPLETA, SE LE PIDE COMO ULTIMO FAVOR,
DE SER POSIBLE, ANEXE LOS CUESTIONARIOS QUE UTILIZAN EN SU EMPRESA PARA
EVALUAR A SU PERSONAL, QUEDANDO POR ELLO MUY AGRADECIDA POR SU VALIOSA
COOPERACION.

GRACIAS.

ANEXO NO. 2

FORMATOS DE CALIFICACION

* SIGNIFICADO DE CADA PARAMETRO *

DIRECCION :

Medida en que dirige y supervisa a su personal hacia el logro de una máxima eficiencia.

TOMA DE DECISIONES :

Capacidad para resolver problemas dentro del tiempo necesario y con el mínimo riesgo, con apego a las normas y políticas establecidas.

PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA :

Grado en que cumple con las políticas establecida al respecto.

INTERES Y MOTIVACION HACIA SU TRABAJO :

Gusto y concepto que denota eficiencia y preocupación, por el funcionamiento idóneo de su área.

COORDINACION DE PERSONAL :

Habilidad para planear y organizar sus actividades y las de sus subordinados, para el logro común de los objetivos de su sección de trabajo.

CALIDAD DEL TRABAJO :

Grado de perfección, rapidez, exactitud y cuidado en la realización de un trabajo y la forma de presentarlos.

RESPONSABILIDAD HACIA SU TRABAJO :

Habilidad para aplicar recursos y soluciones a los problemas que se presentan, así como, habilidad para aplicar conocimientos teóricos y técnicos en una tarea asignada.

INICIATIVA EN SU TRABAJO :

Habilidad para sugerir mejoras y actuar constructivamente sin ser supervisado.

PRESENTACION PERSONAL :

La apariencia física personal sobre todo basado en limpieza del cuerpo en general; así como, de su indumentaria.

TRATO HACIA SUBORDINADOS :

Comportamiento que muestra ante subordinados como: forma de pedir y asignar cada una de las actividades.

Dicho programa, consistiría en elegir al mejor:

- . Jefe de departamento
- . Subjefe
- . Supervisor

Eligiendo al primero, segundo y tercer lugar dependiendo del total de puntos promediado, obtenidos.

" EVALUACION MENSUAL DE PERSONAL ":

INSTRUCCIONES: Únicamente anote: E (excelente); MB (muy bueno); B (bueno); I (insatisfactorio). Anotando previamente el nombre de la persona que considere usted sea reconocida, en este mes.

Parámetros a evaluar	Jefe de Depto	Subjefe de Depto.	Supervisor
1) Su toma de decisiones, es:			
2) Su forma de dirigir, es:			
3) El estilo de coordinación de su Personal, es:			
4) El trato hacia su Personal, es:			
5) La responsabilidad hacia su trabajo, es:			
6) La Iniciativa en su Trabajo, es:			
7) Su presentación Personal es:			
8) Su interés y motivación hacia su trabajo, es:			
9) Su calidad de su trabajo es:			
10) Puntualidad y Asistencia			

Evalúe: _____

Calificación: _____ *

Puesto: _____

Departamento de Personal.

M E T O D O D E " P R O G R A M A D E I N C E N T I V O S "
D E J E F E S , S U B J E F E S Y S U P E R V I S O R E S .

En total son 10 parámetros a calificar y cuatro criterios para evaluarlos, que son los siguientes:

E (Excelente)	=	10	(100 %)
MB (Muy bueno)	=	6	(60 %)
B (Bueno)	=	3	(30 %)
I (Insatisfactorio)	=	0	(0 %)

Existiendo un máximo de calificación del 100 %.

INTEGRACION MENSUAL DEL PROGRAMA
DE ESTIMULOS PARA EL PERSONAL

NOMBRE DEL EMPLEADO: _____

FECHA: _____

ASPECTOS A EVALUAR	PRIMER SEMANA	SEGUNDA SEMANA	TERCERA SEMANA	CUARTA SEMANA	TOTAL	PROMEDIO
ATENCIÓN AL CLIENTE						
USO DE CAFETE						
PRESENTACION PERSONAL						
DISCIPLINA						
ASISTENCIA						
REGISTRO						
CLASIFICACION FISCAL						

SISTEMA DE EVALUACION
DEL DESEMPEÑO

NORMAS PARA EL OTORGAMIENTO
DE ESTIMULOS, RECOMPENSAS Y PREMIO
NACIONAL DE ADMINISTRACION PUBLICA

FECHA DE AUTORIZACION			NUM. DE PAGINAS
DIA	MES	AÑO	
			_____ DE _____

DEFINICION DE GRUPOS DE PUESTOS

SERVICIOS

PERSONAL QUE SE CARACTERIZA POR LA EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES DE APOYO-MECANOGRÁFICO, LIMPIEZA, MENSAJERÍA, TRANSPORTACIÓN DE PERSONAS Y DOCUMENTOS, ALMACENAMIENTO DE RECURSOS MATERIALES, MANTENIMIENTO Y VIGILANCIA DE INMUEBLES, ORIENTACIÓN AL PÚBLICO, Y AQUELLAS FUNCIONES ANA LOGAS REQUERIDAS PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DEL AREA.

ADMINISTRATIVO

TRABAJADORES QUE DESEMPEÑAN FUNCIONES TALES COMO: ELABORAR, TRAMITAR Y CONTROLAR DOCUMENTOS, REGISTRAR EN CONTROLES ESTABLECIDOS, ACTUALIZAR INFORMACIÓN, OPERAR MÁQUINAS DE OFICINA, GLOSAR DOCUMENTOS, REALIZAR ACTIVIDADES SECRETARIALES Y DE ARCHIVO, ASÍ COMO LAS DE CÁLCULO, ANÁLISIS Y CLASIFICACIÓN.

PROFESIONAL

PERSONAL QUE LLEVA A CABO LA APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS TEÓRICO-CIENTÍFICOS, PARA REALIZAR E IMPLEMENTAR ESTUDIOS TÉCNICOS Y ADMINISTRATIVOS, QUE REQUIEREN DE LA INVESTIGACIÓN O DEL CONOCIMIENTO DE MATERIAS A NIVEL PROFESIONAL Y QUE PERMITEN EVALUAR SITUACIONES Y PROPORCIONAR CURSOS ALTERNATIVOS DE SOLUCIÓN.

TÉCNICO

PERSONAL EN CUYOS PUESTOS SE LLEVA A CABO LA APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS TEÓRICO-PRÁCTICOS, COMO EL REALIZAR ESTUDIOS Y PROGRAMAS TÉCNICOS SOBRE DIVERSAS MATERIAS DE ESPECIALIZACIÓN, OPERAR EQUIPOS ESPECIALIZADOS DE CÓMPUTO Y ELECTRÓNICA, ETC., RESOLVIENDO PROBLEMAS DE CARÁCTER TÉCNICO.

EDUCACION

PERSONAL QUE DESEMPEÑA ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA CAPACITACIÓN Y LA DOCENCIA, ASÍ COMO AQUEL QUE COLABORA EN PROGRAMAS DIDÁCTICOS Y PEDAGÓGICOS, DE RECREACIÓN Y ENTRETENIMIENTO Y QUE ELABORA REPORTES RELACIONADOS CON EL APRENDIZAJE.

COMUNICACION

PERSONAL CUYOS PUESTOS ESTÁN ENCAMINADOS AL MANEJO, OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN TELEGRÁFICA, POSTAL, RADIO, ETC., ASÍ COMO AQUELLOS QUE DISEÑAN SIMBOLOGÍA O PROTOTIPOS PARA LA DIVULGACIÓN DE PUBLICACIONES Y/O RELACIONADOS CON LA PUBLICIDAD.

SUPERVISION

PERSONAL CON PUESTOS DE NIVEL INFERIOR AL DE JEFE DE DEPARTAMENTO O EQUIVALENTE, CUYAS FUNCIONES SON DE COORDINACIÓN DE PERSONAL, MEDIANTE LA ASIGNACIÓN Y CONTROL DEL TRABAJO, CONFORME A LAS NORMAS Y LINEAMIENTOS ESTABLECIDOS.

- 1988 -

SISTEMA DE EVALUACION
DEL DESEMPEÑO

NORMAS PARA EL OTORGAMIENTO
DE ESTIMULOS, RECOMPENSAS Y PREMIO
NACIONAL DE ADMINISTRACION PUBLICA

FECHA DE AUTORIZACION

NUM. DE PAGINAS

DIA MES AÑO

DE

DEFINICION DE FACTORES A EVALUAR

CALIDAD DEL TRABAJO

GRADO DE PRECISIÓN, CONFIABILIDAD Y PRESENTACIÓN DE LOS TRABAJOS REALIZADOS.

DISCIPLINA

GRADO EN QUE ACATA LAS DISPOSICIONES SUPERIORES EN EL DESEMPEÑO DE SUS ACTIVIDADES.

TRABAJO EN EQUIPO

DISPOSICIÓN A PARTICIPAR EN ACTIVIDADES DE GRUPO, APORTANDO EL ESFUERZO Y APOYO NECESARIO PARA EL LOGRO DEL OBJETIVO COMÚN.

PREPARACION DIDACTICA

APTITUD PARA APLICAR EN FORMA ADECUADA LOS MÉTODOS Y TÉCNICAS DE ENSEÑANZA, GENERANDO ENTRE LOS EDUCANDOS EL INTERÉS POR APRENDER.

INICIATIVA

FRECUENCIA Y DISPOSICIÓN PARA PROPONER Y LLEVAR A LA PRÁCTICA IDEAS RELEVANTES QUE MEJOREN LOS SISTEMAS, PROCEDIMIENTOS Y METAS DE TRABAJO.

RELACIONES INTERPERSONALES

ACTITUD QUE ASUME EL TRABAJADOR FRENTE A LOS SUPERIORES, CON SUS COMPAÑEROS Y CON EL PÚBLICO.

DISCRECIÓN

CAPACIDAD PARA UTILIZAR ADECUADAMENTE LA INFORMACIÓN QUE POR EL PUESTO Y LAS FUNCIONES QUE DESEMPEÑA, DEBE CONOCER.

CANTIDAD DE TRABAJO

VOLUMEN DE TRABAJO EFECTUADO, EN FUNCIÓN A LOS PROGRAMAS O TAREAS ENCOMENDADAS.

USO DE MATERIALES Y EQUIPO

ADECUADA UTILIZACIÓN DEL MATERIAL Y EQUIPO CON EL QUE REALIZAN SUS ACTIVIDADES, ASÍ COMO CONSERVACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL MISMO.

COLABORACION

DISPONIBILIDAD A AUXILIAR MEDIANTE ESFUERZO ADICIONAL, AUN EN TIEMPO EXTRA AL DE SUS LABORES, O EN SU CASO, EN TRABAJOS FUERA DE SU COMPETENCIA.

RELACIONES CON LOS ALUMNOS

CAPACIDAD PARA ESTABLECER UNA ADECUADA COMUNICACIÓN Y COMPARTIRLO CON LOS ALUMNOS.

CONOCIMIENTO DE LA MATERIA

GRADO DE DOMINIO SOBRE EL RUBRO QUE SE IMPARTE, SEGURIDAD QUE SE MANIFIESTA EN LA EXPOSICIÓN DE LOS TEMAS.

CRITERIO

APTITUD PARA INTERPRETAR Y APLICAR LAS POLÍTICAS Y NORMAS ESTABLECIDAS, RESOLVIENDO ADECUADAMENTE LOS PROBLEMAS QUE PLANTEAN LAS SITUACIONES DE TRABAJO.

CAPACIDAD DE DIRECCION

HABILIDAD PARA OBTENER RESULTADOS, A TRAVÉS DEL GRUPO DE TRABAJO A SU MANDO.

**CEDULA DE EVALUACION
GRUPO SERVICIOS**

- 1988 -

**SISTEMA DE EVALUACION
DEL DESEMPEÑO**

Código de Evaluación: _____

PERSONA QUE EVALUA	PERSONA EVALUADA
Nombre: _____	Nombre: _____
Puesto: _____	Puesto: _____
Área: _____	Área: _____

FACTORES

ALTERNATIVAS

COLABORACION	Se distingue por su disposición a ayudar en la realización del trabajo; contribuye siempre de manera espontánea.	20
DISPONIBILIDAD A AYUDAR MEDIANTE ESPERANZA ADICIONAL, SIN DE TIEMPO EXTRA DE SUS LABORES O, EN SU CASO, DE TRABAJOS FUERA DE SU COMPETENCIA.	Tiene buena disposición para ayudar en la realización del trabajo, cuando se lo solicita.	18
	Manifiesta disposición a prestar su ayuda en la realización del trabajo, siempre que se lo ordene.	16
	Siempre objeta la colaboración en el trabajo, aún cuando se lo ordene.	10

VOLENTAD DE TRABAJO	Supera ampliamente los volúmenes de trabajo que tiene encomendados.	20
VOLENTAD DE TRABAJO EFICIENTE, EN FUNCIÓN A LAS PROGRAMAS O TAREAS ENCOMENDADAS.	Desarrolla una cantidad de trabajo acorde a los volúmenes fijados.	17
	Logra volúmenes de trabajo suficientes, en ocasiones fuera de tiempo.	14
	Se resiste a trabajar y frecuentemente fuera de tiempo.	10

DISCIPLINA	Siempre se ajusta a las instrucciones o disposiciones establecidas.	18
GRABO EN QUE ACATA LAS DISPOSICIONES OPERATIVAS EN EL DESEMPEÑO DE SUS ACTIVIDADES.	Ocasionalmente cumple objetivos a las instrucciones establecidas.	16
	Con frecuencia manifiesta insubordinación y no acata las disposiciones.	14
	No cumple y/o evade las instrucciones impartidas.	10

INICIACION	Sabe usar la información que tiene disponible y constructiva, transmite a los instructivos y/o compañeros de trabajo.	18
CAPACIDAD PARA UTILIZAR ADECUADAMENTE LA INFORMACION QUE TIENE EN SU PUESTO Y LAS FUNCIONES DE SU PUESTO, EN SU SERVICIO.	En general, se promueve y guarda la información que posee de la actividad y/o compañeros de trabajo, como algo confidencial.	15
	No sabe difundir la información que puede proporcionar, de modo que cause insatisfacción involuntaria.	11
	Sabe divulgar la información, pero comunica sólo lo negativo, provoca de conflictos.	8

USO DE MATERIALES Y EQUIPO	Se preocupa en la conservación y utilización de los materiales y equipo de trabajo; no ocasiona ni desperdicio injustificados.	18
ANCHA UTILIZACION DEL MATERIAL Y EQUIPO EN EL SERVICIO DE SU AREA, así como SERVICIOS DE MANTENIMIENTO DEL MISMO.	Procura conservar su equipo de trabajo y utilizar adecuadamente los materiales, de manera que el deterioro y desperdicio sea mínimo.	16
	Manifiesta frecuentes fallos en el cuidado del equipo, propiciando el deterioro y desperdicio del material.	8
	Demuestra negligencia en la conservación del equipo y material, ocasionando deterioro y desperdicio injustificados.	4

RELACIONES INTERPERSONALES	Mantiene cordadas relaciones con jefes, compañeros y público, por lo que el desempeño de sus funciones se facilita.	18
ACTIVO QUE ASIRE EL TRABAJO PRECISO A LOS SUPLENENTES, CON SUS COMPAÑEROS Y CON EL PUBLICO.	Confió siempre en amable con jefes, compañeros y público; ocasionadamente tiene amargas relaciones.	8
	Ocasionalmente con adecuada sus relaciones con jefes, compañeros y público, lo que obstaculiza su trabajo y el de los demás.	8
	Rechaza permanentemente las relaciones con sus jefes, compañeros y/o público, lo que obstaculiza tanto su trabajo como el de los demás.	4

TOTAL PUNTAJOS

/ 21

**CEDULA DE EVALUACION
GRUPO ADMINISTRATIVO**

- 1988 -

**SISTEMA DE EVALUACION
DEL DESEMPEÑO**

(1)

FORMA DE EVALUACION	GRUPO ADMINISTRATIVO
---------------------	----------------------

(2)

PERSONA QUE EVALUA	PERSONA EVALUADA
NOMBRE _____	NOMBRE _____
PUESTO _____	PUESTO _____
DATE _____	DATE _____

FACTORES ALTERNATIVAS

CALIDAD DEL TRABAJO

Realiza trabajos excelentes, excepcionalmente comete errores; únicamente requiere supervisión especial.	25
Generalmente realiza buenos trabajos con un número de errores; las revisiones que comete son de rutina.	22
Requiere supervisión estrecha debido a los errores que comete.	16
En trabajo muestra un alto índice de errores; debe ser revisado de vez en cuando.	12

INICIATIVA

La solución que propone a los problemas de trabajo es siempre la mejor, debido al conocimiento de las políticas y normas establecidas.	20
En general propone aceptablemente los problemas de trabajo, aplicando las políticas y normas establecidas.	17
Aún cuando muestra fallas para solucionar los problemas de trabajo, éstas no son muy graves; ocasionalmente requiere orientación.	14
Muestra muchas fallas para solucionar los problemas de trabajo que se lo presentan; frecuentemente requiere orientación.	10

COLABORACION

Se distingue por su disposición a ayudar en la realización del trabajo; contribuye siempre de manera espontánea.	20
Tiene buena disposición para ayudar en la realización del trabajo, cuando se lo solicita.	16
Manifiesta disposición a prestar su ayuda en la realización del trabajo, siempre que se lo ordena.	14
Siempre objeta la colaboración en el trabajo, sólo cuando se lo ordena.	10

DISCIPLINA

Siempre se ajusta a las instrucciones o disposiciones establecidas.	25
Ocasionalmente pone atención a las instrucciones establecidas.	22
Con frecuencia manifiesta inatención y no presta las disposiciones.	11
No cumple p/e cuando las instrucciones impuestas.	8

DIRIGENCIA

Sabe usar la información que tiene directores y administrativos, respecto a la institución y/o unidades de trabajo.	22
En general se preocupa y guarda la información que posee de la institución y/o unidades de trabajo, como algo confidencial.	10
No sabe diferenciar la información que puede proporcionar, de modo que cumpla instrucciones implícitas.	8
Sabe discernir la información, pero comete odio lo negativo, provocando conflictos.	4

UJO DE MATERIALES Y EQUIPO

Se ocupa en la conservación y utilización de los materiales y equipo de trabajo; no permite al desperdicio ni deterioro injustificados.	20
Procura conservar su equipo de trabajo y utiliza adecuadamente los materiales, de manera que el desperdicio y deterioro son los mínimos.	8
Manifiesta ocasionales fallas en el cuidado del equipo, provocando el deterioro y desperdicio de material.	6
Manifiesta negligencia en la conservación del equipo y material, ocasionando deterioro y desperdicio injustificados.	2

FORMA DEL EVALUADOR

TOTAL PUNTOS

CEDULA DE EVALUACION - 1988 -
GRUPO PROFESIONAL

SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

FECHA DE EVALUACION		FECHA DE CALIFICACION	
AÑO	DEL MES	AÑO	DEL MES

PERSONA QUE EVALUA	PERSONA EVALUADA
NOMBRE: _____	NOMBRE: _____
PUESTO: _____	PUESTO: _____
AREA: _____	AREA: _____

FACTORES	ALTERNATIVAS	
CALIDAD DEL TRABAJO	Realiza trabajos excelentes, excepcionalmente comete errores; únicamente requiere supervisión esporádica.	25
GRADO DE PRECISION, CON FACILIDAD Y FRECUENCIA DE LOS TRABAJOS REALIZADOS.	Generalmente realiza buenos trabajos, con un mínimo de errores, las veces que amerita son de rutina.	22
	Requiere supervisión estrecha, debido a los errores que comete.	18
	En trabajo continúa un alto índice de errores; debe ser revisado de manera permanente.	15
INICIATIVA	Practicamente realiza operaciones importantes para el mejoramiento del trabajo; afronta constructivo y espontáneamente los problemas.	20
FRECUENCIA Y DISPOSICION PARA PROPONER Y LLEVAR A LA PRACTICA IDEAS RELATIVAS QUE MEJOREN LOS SISTEMAS, PROCEDIMIENTOS Y METAS DE TRABAJO.	Eventualmente hace aportaciones significativas para el mejoramiento del trabajo; colabora en la solución de problemas, cuando se le requiere.	17
	Generalmente se limita a las rutinas establecidas; se limita a reportar anomalías evidentes.	14
	Se limita a seguir estrictamente las rutinas establecidas, sin cuando comite la necesidad de reportar anomalías evidentes.	10
COLABORACION	Se distingue por su disposición a ayudar en la realización del trabajo; contribuye siempre de manera espontánea.	18
DISPONIBILIDAD A ACEPTAR NECESARIAS EXCEPCIONES, SIN DE TENDIDO EXTRA AL DE SUS LABORES O, EN SU CASO, EN TRANSITO FUERA DE SU COMPETENCIA.	Tiene buena disposición para ayudar en la realización del trabajo, cuando se le solicita.	16
	Presenta disposición a prestar su apoyo en la realización del trabajo, siempre que se le ordene.	14
	Nunca presta la colaboración en el trabajo, aún cuando se le ordene.	10
TRABAJO EN EQUIPO	La habilidad para apoyar y colaborar en el trabajo de equipo es sobresaliente; es un elemento fundamental en la eficiencia del grupo.	18
DISPONIBILIDAD A PARTICIPAR EN ACTIVIDADES DE GRUPO, APOYANDO EL ESFUERZO Y APOYO NECESARIO PARA EL LOGRO DEL OBJETIVO COMÚN.	Muestra disposición a intervenir en forma activa en la acción de equipo; su apoyo se da beneficiado al grupo.	15
	Tiene a ser de beneficio en el trabajo de equipo; sin embargo, muestra algunos fallos que interfieren la acción del grupo.	11
	Muestra notables fallos para colaborar y apoyar las actividades que requieren acción de equipo; interfiere la eficiencia del mismo.	8
DISCIPLINA	Siempre se ajusta a las instrucciones o disposiciones establecidas.	12
GRADO EN QUE AJUSTA LAS DISPOSICIONES SUPERIORES EN EL DESEMPEÑO DE SUS ACTIVIDADES.	Generalmente presta obediencia a las instrucciones establecidas.	10
	Con frecuencia manifiesta incomodidad y no acepta las disposiciones.	8
	Se evade y/o evade las instrucciones impartidas.	6
RELACIONES INTERPERSONALES	Mantiene acertadas relaciones con jefes, compañeros y público, por lo que el desempeño de sus funciones se facilita.	10
ACTIVO OX ANTE EL TRABAJADOR, FRENTE A LOS SUPERIORES, CON SUS COMPAÑEROS Y CON EL PÚBLICO.	Concluye siempre en amable con jefes, compañeros y público; ocasionalmente tiene inadecuadas relaciones.	8
	Ocasionalmente maneja adecuadas sus relaciones con jefes, compañeros y público, lo que obstaculiza su trabajo y el de los demás.	6
	Rechaza permanentemente las relaciones con sus jefes, compañeros y/o público, lo que obstaculiza tanto su trabajo como el de los demás.	2

TOTAL PUNTO

Firma del Evaluador _____

**CEDULA DE EVALUACION
GRUPO COMUNICACION**

-1988-

**SISTEMA DE EVALUACION
DEL DESEMPEÑO**

(1)

PERSONA QUE EVALUA NOMBRE _____ PUESTO _____ AREA _____	PERSONA EVALUADA NOMBRE _____ PUESTO _____ AREA _____
--	--

FACTORES

ALTERNATIVAS

CALIDAD DEL TRABAJO GRADO DE PRECISION, COM- PACTIBILIDAD Y PRECISIA - CUM DE LOS TRABAJOS REA- LIZADOS.	Realice trabajos excelentes, excepcionalmente comete errores; En ocasiones requiere supervisión esporádica. Generalmente realiza buenos trabajos, con un número de errores; los ve y siempre que amerite son de rutina. Requiere supervisión estrecha debido a los errores que comete. Su trabajo contiene un alto índice de errores; debe ser revisado de manera permanente.	20 18 16 14	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
---	--	----------------------------------	--

UJO DE MATERIALES Y EQUIPO ADECUADA UTILIZACION DEL MATERIAL Y EQUIPO CON EL QUE REALIZA SUS ACTIVI- DADES, ASI COMO CONSERVA CUM Y MANTENIMIENTO DEE MISM.	Se asegura en la conservación y utilización de los materiales y equipo de trabajo; no ocasiona ni desperdicio ni deterioro injustificados. Procura conservar su equipo de trabajo y utiliza adecuadamente los materiales, de manera que el deterioro y desperdicio son los normales. Manifiesta eventuales fallas en el cuidado del equipo, propiciando el deterioro y desperdicio de material. Demuestra negligencia en la conservación del equipo y material, ocasionando deterioro y desperdicios injustificados.	20 17 16 10	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
--	---	----------------------------------	--

CRITERIO APTITUD PARA IDENTIFICAR Y APLICAR LAS POLITICAS Y NORMAS ESTABLECIDAS. - SEGUIENDO ADECUADAMENTE LOS PROCEDIMIENTOS QUE PLANTEAN LAS SITUACIONES DE TRABAJO.	La solución que propone a los problemas de trabajo es siempre la adecuada, debido al conocimiento de las políticas y normas establecidas. En general no aplica aceptablemente las propuestas de trabajo, aplicando las políticas y normas establecidas. Aun cuando muestra fallas para solucionar los problemas de trabajo. Algunas no son muy relevantes; ocasionalmente requiere orientación. Muestra notables fallas para solucionar los problemas de trabajo que se le presentan frecuentemente requiere orientación.	18 16 14 10	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
--	--	----------------------------------	--

PRECISION CAPACIDAD PARA UTILIZAR ADECUADAMENTE LA INFORMACION QUE SE LE PROPORCIONA - Y LAS TECNICAS QUE REQUIERE, PARA CONOCER.	Hace uso de la información con fines discretos y constructivos, respecto a la institución y/o compañeros de trabajo. En general es prudente y guarda la información que posee de la institución y/o compañeros de trabajo, como algo confidencial. No sabe diferenciar la información que puede proporcionar, de modo que comete inadvertidamente involuntarias. Hace discretamente la información, pero comunica además lo negativo, provocando conflictos.	18 16 14 8	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
---	---	---------------------------------	--

CANTIDAD DE TRABAJO VOLUMEN DE TRABAJO EFEC- TUADO, EN FUNCION A LOS PROCEDIMIENTOS Y TAREAS ASIGNADAS.	Supere ampliamente los volúmenes de trabajo que tiene encomendados. Desarrolla una cantidad de trabajo acorde a los volúmenes fijados. Logra volúmenes de trabajo suficientes; en ocasiones fuera de tiempo. Su productividad es mínima y frecuentemente fuera de tiempo.	18 16 14 8	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
---	--	---------------------------------	--

INICIATIVA PRECISIA Y DISPOSICION PARA PROPONER Y LLEVAR A LA PRACTICA IDEAS BENE- FICANTES QUE MEJOREN LOS SISTEMAS, PROCEDIMIENTOS Y METAS DE TRABAJO.	Frecuentemente realiza sugerencias e iniciativas para el mejoramiento del trabajo; afronta constructiva y seriamente las críticas. Frecuentemente hace sugerencias significativas para el mejoramiento del trabajo; enlaza en la solución de problemas, cuando se lo requiere. Generalmente se apega a las rutinas establecidas; no intenta o propone mejoras evidentes. Se conforma o sigue estrictamente las rutinas establecidas; aun cuando existen la necesidad de realizar mejoras evidentes.	18 16 14 8	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
---	--	---------------------------------	--

TOTAL PUNTOS

OFICINA METROPOLITANA

EVALUACION DEL TRABAJADOR EVENTUAL O A PRUEBA

Fecha:

Sr.:

Por medio de la presente me permito comunicarle que el próximo día ___ de _____ de 19___, vence el contrato o período de Prueba del - Sr. Srita: _____

que ocupa el puesto de _____,

FAVOR DE CALIFICAR EL SIGUIENTE CUESTIONARIO ANOTANDO UNA CRUZ EN LA EVA LUACION CORRESPONDIENTE Y DEVOLVERLA AL SUSCRITO.

A t e n t a m e n t e

DEPTO. DE CONTRATACION

CONCEPTO	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Habilidad para aprender					
Conocimiento del trabajo					
Calidad en su trabajo					
Cantidad					
Interés					
Cooperación					
Iniciativa					
Criterio					
Responsabilidad					
Conducta					
Puntualidad					
Asistencia					
Limpieza y presentación					
OBSERVACIONES:	Se Sugiere				
	Planta	Baja	Regresar puesto Anterior		

Jefe del Departamento

Gerente Metropolitana

Recursos Humanos

DEPARTAMENTO DE PERSONAL

A:
DEPTO. DE

Hacemos de su conocimiento que con fecha de de 198
 vence el contrato individual de trabajo de l(a) Sr(ita)
 quien ingreso a esta Compañia con fecha
 y labora actualmente como
 en su Departamento.

Agradeceremos a usted se sirva devolvernos oportunamente el presente
 aviso con los comentarios correspondientes, a fin de aplicar las medi-
 das que procedan.

A t e n t a m e n t e,

EVALUACION

CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	NO TIENE	ACEPTABLE	AMPLIO	EXCELENTE
CRITERIO	Indecision - frente a pro- blemas	Seguro ante problemas - sencillos	Buen juicio frente a - problemas - serios	Resuelve- bien todo tipo de - problemas
INICIATIVA	No la tiene	Esporádica	Buena	Mucha
PRODUCTIVIDAD	Rendimiento inferior al requerido	Cantidad de trabajo - - aceptable	Cumple sa- tisfacto - riamente - con su tra- bajo	Volumen de trabajo y calidad - superior
ACTITUD HACIA LA EMPRESA	Negativa, -- crítica y -- obstaculiza - las políticas	Indiferente, no brinda - apoyo	Buena dis- posicion	Actitud - excepcional

OBSERVACIONES _____

DETERMINACION - Renovar contrato por días
 - Otorgar contrato de planta
 - Dar de baja

 jefe del Departamento

 Departamento de personal

CONFIDENCIAL

EVALUACION DEL PERIODO DE PRUEBA

DEPTO. PSICOLOGIA DEL TRABAJO

NOMBRE _____ PUESTO _____

F. DE INGRESO _____ F. VENC. DE CONTRATO _____

CARACTERISTICAS DE DESEMPEÑO

JUICIO

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
POBRE Emotivo, impulsivo, no confiable.	REGULAR	BUENO Confiable con criterio amplio.	MUY BUENO Aplica toda la información disponible en los problemas es objetivo y confiable.

CREATIVIDAD

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
INFERIOR AL TERMINO MEDIO.	PROMEDIO Tiene ocasionalmente alguna idea buena.	SUPERIOR AL PROMEDIO	MUY CREATIVO Muy imaginativo tiene muchas ideas nuevas.

ENFOQUE A LOS PROBLEMAS

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
INCONSCIENTE Distraído, evasivo descuida aspectos importantes.	MIXTO Algunas veces es superficial en otras ocasiones es detallado.	ADECUADO Tiene a profundizar cuidando aspectos importantes.	ORGANIZADO Ve el conjunto y analiza los detalles pertinentes relacionándolos con el todo.

HABILIDAD PARA CUMPLIR INSTRUCCIONES

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ESCASA Cumple algunas instrucciones, pero no todas, desconfiable.	PROMEDIO	BUENA Cumple bien las instrucciones.	SUPERIOR Cumple las instrucciones con gusto, pero sin olvidar su juicio independiente.

HABILIDAD PARA ACTUAR BAJO PRESION

[]	[]	[]	[]
POBRE	PROMEDIO La efectividad varia con la cantidad de presion y su origen.	BUENA	SUPERIOR Actua adecuadamente aun bajo presion.

SUPERVISION REQUERIDA

[]	[]	[]	[]
DEPENDIENTE Requiere supervicion duda al hacer decisiones	PROMEDIO	INDEPENDIENTE Trabaja con un minimo de supervicion.	MUY INDEP. Con iniciativa propia trabaja sin supervicion.

RELACIONES SOCIALES

[]	[]	[]	[]
FUORF Tiene dificultad para relacionarse o para trabajar en grupo.	PROMEDIO	BUENA Se relaciona facilmente con las personas.	SUPERIOR Equilibrado - establece relaciones amistosas con facilidad.

ESTABILIDAD EMOCIONAL.

[]	[]	[]	[]
INSEGURO	PROMEDIO	MUY CONTROLADO	MUY SEGURO Auto suficiente y controlado.

ACTITUD HACIA SUPERIORES

[]	[]	[]	[]
INDIFERENTE Se opone a la autoridad pero en forma encubiertamente no abiertamente	VARIABLE	COOPERATIVO A menudo superficial.	MUY COOPERATIVO Trata de contribuir.

CALIFICACION DE RESULTADOS 4: MES

ORDEN PRIORITARIO	FACTORES	A	B	C	D
	<u>Comportamiento Laboral</u> - Cumplimiento de las obligaciones, condiciones generales de trabajo (ver reverso)				
	<u>Cumplimiento de las disposiciones vigentes</u> - Actitud de respeto hacia los reglamentos, normas de seguridad y formas de autoridad establecidas (ver reverso).				
	<u>Puntualidad y Asistencia</u> - En qué medida se compromete con el lineamiento establecido en las condiciones generales de trabajo.				
	<u>Organización</u> - Habilidad para distribuir y jerarquizar su trabajo, en términos de eficacia, eficiencia y administración de su tiempo.				
	<u>Planación de su trabajo</u> - Facultad de prever problemas y anticipar su solución. Visión clara y correcta de la misión de su puesto.				
	<u>Conocimiento de su trabajo</u> - Grado de dominio que se tiene para cumplir con las actividades y responsabilidades del puesto, en forma adecuada.				
	<u>Calidad del trabajo</u> - Grado de perfección, con que realiza sus labores, de acuerdo con los resultados que se esperan de su puesto.				
	<u>Cantidad de trabajo</u> - Volúmen de tareas realizadas. - Logros de su actuación en el puesto. Cumplimiento de trabajo realizado a corto plazo sin resagos ni retrasos.				
	<u>Confiable</u> - Hasta donde se puede depender de él - y el grado en que asume sus responsabilidades y la discreción que denota en la información que maneja.				
	<u>Colaboración</u> - Que tanto coopera y se compromete al logro de los objetivos de su puesto y de su área.				
	<u>Comunicación</u> - Que tan bien mantiene informados a sus jefes, compañeros y subordinados, que tan convincente es su expresión oral, que tan claro y conciso es en la redacción de sus comunicaciones escritas.				
	<u>Motivación</u> - Es el grado de interés que se demuestra para realizar el trabajo, tanto en forma individual como en equipo.				
	<u>Creatividad e Iniciativa</u> - Capacidad para generar nuevas ideas y emprender acciones para encontrar soluciones más completas, mejorar procedimientos y lograr resultados más efectivos.				
	<u>Manejo de Personal</u> - Capacidad para orientar a sus subordinados en la realización de su trabajo, habilidad para motivarlos y lograr su mayor desarrollo y proyección.				

ESCALA DE EVALUACION:

- "A" Su desempeño y resultados contribuyen excepcional y significativamente a los objetivos de su unidad organizacional, - logrando siempre resultados en exceso a los requerimientos del puesto.
- "B" Logra resultados por arriba del nivel normal, contribuyendo al logro de los objetivos de su unidad organizacional.
- "C" Cumple las metas fijadas, cubriendo los requerimientos del puesto, no necesita supervisión, ocasionalmente rebasa los estándares establecidos.
- "D" No cumple con los requisitos del puesto y su eficiencia y resultados son inadecuados e inferiores a los estándares establecidos.

REPORTE DE INCIDENCIAS

ADSCRIPCION	_____
NOMBRE	_____

FECHAS DE INCIDENCIAS Y SANCIONES ADMVAS.

MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30

CLAVES

F = FALTA	LME = LICENCIAS POR ENFERMEDADES
FV = FALTA VESPERTINA	A = AMONESTACIONES
R = RETARDO	S = SUSPENSIONES
LC = LICENCIA CON SUELDO	E = EXTRAORDINARIO
LS = LICENCIA SIN SUELDO	

Nombre Jefe Unidad Administrativa _____	FIRMA _____
---	-------------

REPORTE DE CAPACITACION

ADSCRIPCION _____
NOMBRE _____
NOMBRE DEL CURSO: _____
FECHA DE:
INICIACION _____
TERMINACION _____
PORCENTAJE DE ASISTENCIAS: _____
EVALUACION:
ACTIVIDADES _____
CONOCIMIENTOS _____
JEFE UNIDAD ADMVA. _____ FIRMA _____

EVALUACION Y REGISTRO DEL PERSONAL

NOMBRE _____		MATRICULA _____		FECHA _____									
CATEGORIA _____		SERVICIO _____											
CONCEPTOS	MESES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
I. CONCIENCIA DEL TRABAJO Conciencia y habilidad técnica para desempeñar su trabajo.													
II. CALIDAD DE TRABAJO Desempeño con precisión, limpieza, orden y confiabilidad.													
III. INICIATIVA Y PARTICIPACION EN EL TRABAJO Organización y control de actividades en base a políticas y sistemas de la institución.													
IV. RESPONSABILIDAD Análisis de problemas, proposición de soluciones y toma de decisiones.													
V. CREATIVIDAD Iniciativa para proponer mejoras en su trabajo y presentación y orden en su sitio de trabajo.													
VI. COMUNICACION Recepción y transmisión de la información en forma ascendente y descendente.													
VII. PRODUCTIVIDAD Utilización de jornada de trabajo en la atención de los pacientes y/o servicios asignados.													
VIII. CAPACITACION CONTINUA Participación en cursos y actividades básicas de capacitación para efectos del mejor desempeño de su trabajo.													
IX. RELACIONES HUMANAS Respeto a superiores y subalternos y habilidades para cooperar a pacientes y familiares, generando buen ambiente de trabajo.													
X. HIGIENIA Cumplimiento de normas institucionales en asistencia, puntualidad y presentación.													
CRITERIOS:		<p align="center">INDICACIONES PARA EVALUAR:</p> <ol style="list-style-type: none"> Elige de las cinco alternativas de valor, la que más se aseje al comportamiento observable y anota en el caso correspondiente. Realice la evaluación con la intención y su jefe inmediato. Suprime la firma del evaluado en el caso correspondiente. Prescriba su firma en el caso de la evaluación. 											
Excelente	= 10												
Sobresaliente	= 9												
Suficiente	= 8												
Adecuado	= 7												
Deficiente	= 6												

M.P.C.

REGISTRO DE PERSONAL

AÑO _____

MESES	DIA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
ENE	*	*	*	*																													
FEB																																	
MAR																																	
ABR																																	
MAY																																	
JUN																																	
JUL																																	
AGO																																	
SEP																																	
OCT																																	
NOV																																	
DIC																																	

VACACIONES DISFRUTADAS _____ V/D
 VACACIONES PASADAS _____ V/P
 LICENCIAS SIN SUELDO _____ S/S
 LICENCIAS CON SUELDO _____ C/S
 FASES DE SALIDA _____ P/D P/P
 COMISIONES O SECAS _____ C/M
 FALTAS _____ F
 INCAPACIDAD _____ I

SERVICIO _____ CATEGORIA _____

NOTA: CUALQUIER CAMBIO DE DATOS QUE PROPORCIONE, FAVOR DE DAR AVISO A LA ADMINISTRACION

SERVICIO _____ CATEGORIA _____

NOMBRE _____ APELLIDO PATERNO _____ MATRIMONIO _____

DIRECCION _____ CALLE _____ NO. _____ COL. _____ CP _____ TEL _____

OTRO EMPLEO, DESPACHO, CONSULTORIO, TEL. C/NOMINARIO _____

Clasificación de Adscripción _____ Cód. Act. _____ Reg. SSA _____

Cédula Prof. _____ Fecha de Ingreso _____

Fecha de Ingreso a la Unidad _____ Matrícula _____ Torjato _____

Horario _____ Clave _____

Reg. Fed. de Caus. _____ Evidencia Civil _____

Nombre del Esposo (o) _____

Título del Esposo (o) _____

Dónde _____

Edades _____

No. Hijos _____

INCIDENCIAS

DIAS MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	ANECDOTAS	FIRMAS		
ENERO																																			
FEBRERO																																			
MARZO																																			
ABRIL																																			
MAYO																																			
JUNIO																																			
JULIO																																			
AGOSTO																																			
SEPTIEMBRE																																			
OCTUBRE																																			
NOVIEMBRE																																			
DICIEMBRE																																			

CLAVE:
DESCANSOS ----- AZUL
VACACIONES ----- VERDE
FALTAS ----- ROJO
INCAPACIDAD MED. ----- AMARILLO
INCAPACIDAD MAL. ----- MORADO
DCCA ----- IARRAZA
COMUNIC. ----- GUINDA
FESTIVOS ----- CAJE

REGISTRO INDIVIDUAL DE CONDUCTA Y COMPORTAMIENTO PERSONAL SUBORDINADO

VISTO BUENO JEFE

NOMBRE _____ ENE _____ MAY _____ SEP _____
 FECHA DE INGRESO A LA CIA. _____ FEB _____ JUN _____ OCT _____
 DEPTO. _____ AREA _____ MAR _____ JUL _____ NOV _____
 ABR _____ AGO _____ DIC _____

		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	EVALUACION 1 ^o SEM	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	EVALUACION 2 ^o SEM	TOTAL
		CONDUCTA	HEBRERO													
	RELACIONES	EL MANEJO DE SI MISMO LA ATENCION DE SI MISMO SUS SUPERIORES SU MISMO NIVEL SUS CLIENTES Y PROVEEDORES OTRAS PERSONAS														
	CONSERVACION	PRINCIPIOS MORALES NORMAS DEPARTAMENTALES NORMAS DE LA EMPRESA NORMAS SOCIALES														
	PLANEACION Y CONTROL	SUS UTILES DE TRABAJO Y MATERIALES EDIFICIOS, EQUIPOS E INSTALACIONES REGISTROS Y ARCHIVOS														
	PLANIFICACION	DIAGNOSTICOS? DECISIONES?														
	RECORDACION	COMO SON SUS SISTEMAS? COMO SON SUS ACUERDOS?														
	IMPLEMENTACION	SELECCION DE PAPELERIA? SELECCION DE UTILES, EDIFICIOS INSTALACIONES? SELECCION DE PROCEDIMIENTOS? IMPLEMENTACION DE REGISTROS?														
	REGISTROS	COMO SON SUS REGISTROS? CANTIDAD CALIDAD RAPIDEZ CONFIABILIDAD														
	OPERACIONES	TOTAL GLOBAL														

PARTE III EVALUACION DEL STATUS PROMOCIONAL Y DE CARRERA

*Esta página debe ser llenada única y exclusivamente por el jefe inmediato del evaluado.

CUADRO DE SUGERENCIAS PROMOCIONALES

Entendido como **status promocional** la situación actual del individuo respecto a su carrera dentro de la Organización, considere las evaluaciones de resultados y habilidades obtenidas para esta persona e indique:

La persona evaluada, ¿Tiene potencial para asumir mayores niveles de responsabilidad?

SI

NO

¿En que tiempo se le puede promover?
Inmediato, menor de un año.
Pasará al Inciso A

Mas de un año.
Pasará al Inciso B

¿Es recomendable mantenerlo en la empresa?
Si. Pasará al Inciso C.

No. Pasará al Inciso D.

CONSECUENCIAS DE LAS SUGERENCIAS PROMOCIONALES

A

Esta persona tiene potencial para asumir mayores niveles de responsabilidad, pero su disponibilidad es inmediata.

¿A que áreas o puestos puede ser promovido?

C

Esta persona no tiene potencial para un nivel de mayor responsabilidad, pero es recomendable mantenerlo en la empresa.

1 En la posición actual

2 En una posición similar (transferencia)

Si seleccionó la opción 2 mencione posibles puestos.

B

Esta persona tiene potencial para asumir mayores niveles de responsabilidad pero no existe disponibilidad inmediata.

Mencione las razones

D

Explicite brevemente los argumentos de la decisión y cuando se llevará a cabo.

PARTE IV. RESUMEN DE RESULTADOS

Considerando los resultados anteriores determine concretamente el nivel de eficiencia que tiene al empleado en términos de la escala que se ha venido utilizando. **DEFICIENTE, ACEPTABLE, SOBRESALIENTE O EXCELENTE.**

En logros y/o actividades

D	A	S	E
---	---	---	---

En habilidades y actitudes

D	A	S	E
---	---	---	---

En status promocional y de carrera

D	C	B	A
---	---	---	---

Resultado Final _____

PARTE V.

PLAN DE DESARROLLO/CAPACITACION RECOMENDADO

En cuanto a habilidades y/o Conocimientos Técnicos.

En cuanto a formación personal

OBSERVACIONES

Nombre del Jefe Inmediato _____

Firma del Jefe Inmediato _____

Nombre del responsable del área* _____

Firma del responsable del área* _____

*Mínimo Gerente

BIBLIOGRAFIA

Arias, G.F., Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, México 1982.

Arista Q.G., Una Alternativa para la Evaluación de Personal, Tesis - U.N.A.M., Facultad de Psicología, 1978, pág. 48-53.

Arredondo, M.B., Historia Universal Moderna y Contemporánea, México 1977, Offset Larios, S.A.

Belaunzarán, K.J., La Calificación de Méritos en la Planeación del Desarrollo de los Recursos Humanos en la Industria Siderúrgica, Tesis Universidad Iberoamericana, México 1980, pág. 52-70.

Bellows, R.M., Psicología del Personal en la Industria y los Negocios, Editorial Diana, México 1975.

Blum, M.I.; Naylor, J.C., Psicología Industrial sus Fundamentos Teóricos y Sociales, Editorial Trillas, México 1977.

Brown, J.A.C., La Psicología Social en la Industria, Editorial Fondo de Cultura Económica, México 1977.

Cataño, A.L.; García, M.G., Método de Evaluación del Desempeño para el Personal Gerencial de una Institución Bancaria, Tesis U.N.A.M., Facultad de Psicología, 1985, pág. 60-63.

Smith, C.H.; Wakeley, J., Psicología de la Conducta Industrial, Libros McGraw-Hill, México 1982.

Chruden, H.J.; Sherman, A.W., Administración de Personal, Compañía Editorial Continental, S.A., México 1980.

Estatuto de los trabajadores al Servicio de los Poderes de la Unión y Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, Ediciones Andrade, 8 de marzo de 1989.

Grados, E.J.; Beutelspacher, O.; Castro, M.A., Calificación de Méritos Evaluación de la Conducta Laboral, Editorial Trillas, México 1983.

Grados, E.J.A.; Generación 81-85 Area de Psicología del Trabajo, Temas y Técnicas de Psicología del Trabajo, Tomo II, Coordinación de Difusión y Comunicación, Fac. de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México 1985.

Gurrero, E., Manual de Relaciones Industriales, Editorial Porrúa, S.A., México 1971

Hernández, R.; Sverdlik, M.; Varela, R.; Bailey, A., Administración de Personal Desarrollo de los Recursos Humanos, Published by South-Western Publishing Co. Cincinnati Ohio, E.U.A., 1984.

Herrero, A.J., Teoría de la Valoración de Personal, Ediciones Rialp, S.A., Madrid 1961.

Howell, W.C., Psicología Industrial y Organizacional sus Elementos Esenciales, Editorial El Manual Moderno, S.A., México 1979.

Levinson, H., ¿Evaluación de cuál rendimiento?, Biblioteca Harvard de Administración de Empresas, México 1977.

Lizárraga, L.A., Elaboración de un Método de Calificación de Méritos para los Empleados de una Dependencia Gubernamental, Tesis U.N.A.M., Facultad de Psicología, 1984, pág. 23-29.

Maier, N.R.F., Psicología Industrial, Ediciones Rialp, S.A., Madrid 1973.

McGregor, D., Dudas sobre la Apreciación del Rendimiento, Biblioteca Harvard de Administración de Empresas, México 1975.

Molinet, S.L., Importancia de la Psicología del Trabajo en la Fijación de Sueldos y Salarios, Tesis U.N.A.M., Facultad de Psicología, 1984, pág. 96-112.

Reyes, P.A., Administración de Personal Sueldos y Salarios, Segunda parte, Editorial Limusa, México 1982.

Sibson, R.E., Administración de Sueldos y Salarios, Editora Técnica, S.A. México 1978.

Sierra, P.J., Valoración y Retribución del Personal, Ediciones Deusto, Bilbao España 1974.

Siegel, L., Psicología Industrial, Compañía Editorial Continental, México 1976.

Strauss, G.; Sayles, R.L., Los Problemas Humanos en la Dirección, Editorial Herrero Hermanos, Sucesores, S.A., México 1972.

Terry, Ph. D.G., Principios de la Administración, Compañía Editorial Continental, S.A., México 1980.

Tiffin, J.; McCormick, J.E., Psicología Industrial, Editorial Diana, México 1976.

Yoder, D., Manejo de Personal y Relaciones Industriales, Editorial Continental, S.A., México 1981.

Zerilli, A., Valoración del Personal, Ediciones Deusto, Bilbao España 1981