



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

EVALUACIÓN INTEGRAL DEL DESEMPEÑO

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A N :

JUAN LORENZANA GUTIÉRREZ
SANDRA ROCÍO RODRÍGUEZ ROMERO

DIRECTORA: LIC. MARIA ISABEL DEL SORDO LÓPEZ
REVISOR: MTR. ANGEL SANROMAN VELAZCO





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

Agradecimientos (Juan)

A mi madre:

Gracias por tu apoyo, paciencia, cariño, por se padre, madre y amiga, por el gusto a vivir, por tus consejos día con día, te quiero muchísimo.

A Sandy:

Por tu apoyo incondicional Y perseverancia en este proyecto, por tu sensibilidad y emoción en todo lo que haces.

A Maribel:

Por tu paciencia, enojos y consejos durante la carrera y en este proyecto, por apoyarnos y en especial por la flexibilidad de horarios que me proporcionaste muchas gracias.

A Laura Méndez:

Por apoyarme siempre, creer en mi y ayudarme a ser profesional en mi trabajo día con día, mil gracias Laurita.

A Gabriel Jarillo:

Por demostrar el talento y profesionalismo del Psicólogo laboral en México, por tu amistad y confianza en mi.

A mi familia:

Que me dio apoyo moral, creyó en mi y en mi carrera, por la unión que tenemos para las cosas buenas y malas.

A la Facultad de Psicología:

Por ser un centro de vocación, amistad y orgullo, por formar personas profesionales capaces de competir en los ámbitos laborales de los psicólogos.

A los sinodales:

Por sus consejos, paciencia, apoyo, por el interés de que los egresados nos titulemos y asesorías externas

Al personal de biblioteca:

Por su amistad, ayuda, y en especial a ti Fermín por tu amor al trabajo y a los egresados de esta Institución.

A muchos amigos:

Que estuvieron antes, durante y después de la carrera que al igual que algunos de ustedes terminó una etapa importante de mi vida.

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Jandra Leticia Rodríguez

Romero

FECHA: 13/02/02

[Firma]

Agradecimientos (Sandy)

A Dios:

"Por no dejarme sola a pesar de todo, por permitirme día con día seguir con vida a pesar del tiempo, por escucharme en los momentos en que mas lo he requerido y por haberme dejado en un buen sitio cuando fue necesario"

A mi Abuelita:

"Porque todos los desvelos que te he hecho pasar se vean recompensados y por ese gran amor que me tienes y que te tengo y que trascenderá por toda una eternidad porque mi verdadero TESORO ERES TU"

A mi "Mama":

Por todo el apoyo que me brindaste para alcanzar esta nueva meta, porque siempre haz tratado de darme todo lo que he necesitado sin tener la obligación de hacerlo, por ser mi ejemplo a seguir en mi vida personal y porque no te voy a decepcionar.

A Juanito Lorenzana:

Por todos los maravillosos momentos buenos y malos que hemos vivido juntos y por los que nos faltan, por todo el amor incondicional que me das día con día, además de la comprensión y paciencia que siempre me tienes, por ser mi apoyo en todo momento y por que juntos logramos alcanzar este sueño TE QUIERO MUCHO Juanito.

A mi tía Ana Bertha:

Por todos aquellos pequeños grandes detalles que han llenado mi vida de alegría y por el mejor regalo que pudiste darme, en el cual realice la presente tesis.

A mi prima Ana Luisa:

Por esos paseos en motito, ser mi compañera de juegos y enseñarme a defendeme.

A la familia Lorenzana:

Principalmente a la **Sra. Eva Gutiérrez** por abrimme las puertas de su casa, por su cariño e interesarse por las cosas que me pasan, por sus sabios consejos, todo su apoyo, comprensión, paciencia, cariño y porque nunca me ha faltado abrigo cuando lo he necesitado. **"MUCHAS GRACIAS"**

A Elsa, Saúl, Itzel y Danna; Pilar, Beto, Gaby y Aura; Pablo y Elizabeth por brindarme su amistad y permitirme convivir con todos ustedes en las buenas y en las malas.

A Maribel:

Por tu paciencia Salomónica y por todo el tiempo que invertiste junto con nosotros en este proyecto y por tus maravillosos consejos y las palabras de apoyo que me brindaste cuando mas lo necesitaba **"MUCHAS GRACIAS"**

A los sinodales:

Por sus consejos, apoyo y por compartir su experiencia laboral con nosotros dentro y fuera de la universidad.

A Ángel San Román:

Por todo el apoyo que a lo largo de mi formación universitaria me has brindado y también por ser mi amigo espero no decepcionarte nunca.

A la máxima casa de estudios "UNAM" y a la Facultad de Psicología:

Por dame la oportunidad de desarrollarme no solo profesionalmente sino como persona y dotarme de las herramientas necesarias para desempeñar un excelente papel en el campo laboral específicamente en el Área de la Psicología.

Al personal de biblioteca:

Por su valioso apoyo en la realización de la presente investigación porque sin todos Ud. hubiera sido mas difícil la tarea, por su amistad y por estar siempre al pendiente de nuestro proyecto.

A Fermín:

Por el maravilloso trabajo que desempeñas día con día y por siempre estar dispuesto a ayudar a los estudiantes y en lo personal a mi GRACIAS por tu amistad y paciencia en todo este tiempo.

A Tere (URIDES):

Por el apoyo que nos brindaste y por escucharme y levantarme el animo cuando me desesperaba porque las cosas no me salian a la primera GRACIAS AMIGA por todo.

A todos los Maestros (as):

Que a lo largo de mi carrera me apoyaron y me brindaron su amistad, cariño y que me enseñaron a nunca rendirme a pesar de lo malos que sean los tiempos, a que todo pasa por algo y me guiaron por todo este camino para llegar a ser la persona que soy, se que conmigo se van sus esperanzas y no los voy a decepcionar.

A mis maravillosos amigos:

Mi otra familia, mis hermanos (as), la gente que en todo momento me ayuda a seguir adelante y sin los cuales tal vez en muchos aspectos yo no sería como soy, GRACIAS MIL GRACIAS A TODOS (AS).

A José Luis Díaz:

Por todo el tiempo y empeño que pusiste en este proyecto, por tu amistad y cariño MIL GRACIAS.

A un Caballero Andante:

FELICIDADES querido amigo ganaste termino siendo laboral; GRACIAS por aquel tiempo de campeones y por todas las sonrisas que en su tiempo me regalaste.

A mi viajero consentido Isidro Melchor:

Por todos los maravillosos momentos que hemos compartido y por tus consejos y el animo que siempre me das cuando las cosas están mal MUCHAS GRACIAS.

Agradecimientos especiales a:

Industrias Desafío S. A. de C.V.

Por su apoyo en el desarrollo de este proyecto sin el cual no hubiera sido posible.

A la Lic. Ma. Teresa López Sánchez

Por brindamos su amistad, confianza y apoyo para aplicar nuestro instrumento al personal del que se rodea.

Al Lic. Luis Alberto Contreras Narvaez.

Por las atenciones que nos brindó durante el desarrollo de la tesis y permitimos realizar las evaluaciones con el personal de ésta empresa.

Al departamento de Recursos Humanos:

Coordinador de Personal, Asistente de nómina, Capacitador, Coordinador de Reclutamiento, Auxiliar de Supervisión que cordialmente participaron en nuestra evaluación.

INDICE

Resumen	3
Introducción	4
Capítulo I: La evaluación del desempeño	6
1.1. Antecedentes	8
1.2. Definición de evaluación del desempeño	10
1.3. Importancia de la evaluación del desempeño	13
1.3.1. Usos y beneficios	13
1.3.2. Normatividad de la evaluación del desempeño	18
1.4. Criterios usados en la evaluación del desempeño	20
1.4.1. Criterios basados en objetivos	21
1.4.2. Criterios basados en conductas	23
1.4.3. Criterios basados en rasgos	25
1.5. Métodos de la evaluación del desempeño	26
1.5.1. Métodos de evaluación basados en juicios absolutos	27
1.5.2. Métodos de evaluación basados en juicios relativos	27
1.5.3. Método de medición de productividad	28
1.5.4. Métodos de evaluación de predicción	29
1.6. Dificultades en la evaluación del desempeño	29
1.7. Obtención de la información para evaluar el desempeño	32
1.7.1. Jefe inmediato	32
1.7.2. Autoevaluaciones	34
1.7.3. Subordinados	35
1.7.4. Clientes internos y externos	36
1.7.5. Evaluación por equipos de trabajo	36
1.7.6. Comités de evaluación	38
1.7.7. Evaluación por personas ajenas al ambiente de trabajo	38
1.7.8. Recomendaciones	39

Capitulo II	Evaluación Integral del Desempeño (EID)	41
2.1	Procedimiento de aplicación	58
2.1.1	Fase 1	58
2.1.2	Fase 2	62
2.1.3	Fase 3	63
2.1.4	Fase 4	66
Capitulo III	Aplicación piloto de la Evaluación Integral del Desempeño (EID)	67
3.1	Planteamiento y justificación	67
3.2	Objetivo	67
3.3	Procedimiento	68
3.3.1	Fase 1	68
3.3.2	Fase 2	69
3.3.3	Fase 3	70
3.3.4	Fase 4	88
	Conclusiones, sugerencias y limitaciones	89
	Bibliografía	93
	Anexos	99
1	Tabla de vaciado de datos	100
2	Formato F-R1	101
3	Formato F-R2	108
4	Relación de cuadros y graficas	111
5	Siglas y abreviaturas	112
6	Glosario	113

Resumen

Actualmente no existe un método de evaluación del desempeño que integre aspectos cualitativos, cuantitativos y para su aplicación exista más de un evaluador.

El objetivo de ésta investigación es proponer un método evaluación integral del desempeño (EID) en el que se evalúen resultados por el jefe inmediato y conductas laborales por personal que se relaciona con las funciones del evaluado así como realizar una aplicación piloto para verificar su funcionamiento.

Los métodos en los que se fundamenta la EID son administración por objetivos y 360 grados, la aplicación piloto se realizó en la jefatura de recursos humanos de Industrias Desafío S. A. de C. V., encontramos que esta propuesta se puede aplicar para evaluar el desempeño siempre y cuando se cumpla con ciertos aspectos en el puesto a evaluar, tener bien definidas las conductas laborales relevantes en el puesto, aplicar un piloto para realizar los ajustes pertinentes.

Palabras clave: Evaluación integral del desempeño, administración por objetivos, 360 grados

Abstract

Actually do not exist a appraisal performance whom integrate qualitative and quantitative aspects and exist more than one evaluator for its application.

The objective of this investigation is propose a Integral performance appraisal (EID) method which appraisal results by the boss and labor behaviors by personal who has a relationship with the functions of the evaluated and carry out a pilot application in order to verify its functioning.

The bases of the EID are the methods Administration by objectives and 360 degree, the pilot application was made in the Jefatura de recursos humanos of Industrias Desafío S.A. de C.V., we find that this propose can be apply in order to appraisal the labor performance if accomplish with any aspects in the job who will be assessment, has clear definitions of the relevant labor behaviors and carry out a pilot in order to make the necessary corrections.

Key words; Integral performance appraisal, administration by objectives, 360 degree.

INTRODUCCION

La presente investigación propone un método de evaluación que se fundamenta en la Administración por objetivos y el método de 360 grados con el fin de integrar los resultados y conductas laborales evaluadas desde diferentes niveles jerárquicos que presentó el evaluado en un determinado tiempo.

La evaluación integral del desempeño se realiza en cuatro fases que incluyen la programación, sensibilización de evaluadores, identificación de objetivos y descripción de actividades, aplicación, calificación de actividades y retroalimentación. Esta propuesta surge por la necesidad de aplicar una evaluación en la que se consideren aspectos cuantitativos y cualitativos

Se aplicó una prueba piloto en la Jefatura de recursos humanos en Industrias Desafío S.A. de C. V., se encontró que al evaluar las actividades se deben elegir aquellas que son relevantes al puesto con la finalidad de facilitar la interpretación de los resultados, se tienen que realizar ensayos con los evaluadores así como sensibilizar al personal que participa, se requiere una inversión considerable de tiempo y se debe enfocar el análisis en aquellas actividades que puntuaron los evaluadores por debajo de lo esperado.

Esta propuesta muestra información que ayuda a una retroalimentación tanto en resultados como en la forma de alcanzarlos, es conveniente aplicarse para niveles administrativos medios, altos así como personal que cuente con subordinados.

A continuación se presenta una matriz en la que se desglosa el proceso de nuestra investigación.

TEMA EVALUACION INTEGRAL DEL DESEMPEÑO

MATRIZ DE CONGRUENCIA INTERNA

PROBLEMA	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESULTADOS	FORMATOS	APORTACIONES
En Industrias Desafío S.A. de C.V. surge la necesidad de implementar un programa de evaluación que arroje información de resultado y de conductas laborales en la jefatura de recursos humanos	Realizar la aplicación piloto de la EID en el puesto de jefe de recursos humanos en Industrias Desafío S. A de CV.	La aplicación de la evaluación integral del desempeño (EID) se llevan a cabo cuatro fases: <i>Fase 1</i> A) programación B) sensibilización C) identificación de objetivos y actividades D) descripción de actividades <i>Fase 2</i> Aplicación <i>Fase 3</i> Calificación de actividades. A) evaluación por actividades B) evaluación por cargos C) evaluación total por actividades y por cargos: Calificación de resultados <i>Fase 4</i> Retroalimentación	Se observa que general los evaluadores consideran que las actividades que requieren mayor atención y desarrollo son, la elaboración de reporte anual de sueldos y salarios, formulación de programas y campañas de seguridad e higiene y la elaboración de programas de desarrollo en reclutamiento.	Formato de evaluación integral del desempeño (F-R1) descripción de actividades Formato de evaluación del desempeño (F-R2) resultados	Es una propuesta de evaluación que integra resultados y conductas en el trabajo Las conductas laborales son evaluadas por varias personas de diferentes jerarquías

CAPITULO I

LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Las posturas que indican que aspectos deben evaluarse en el desempeño de los trabajadores han cambiado por influencia de factores como la calidad y productividad, así encontramos que la forma de pensar que se tenía a principios del siglo XX sobre la evaluación del desempeño no es la misma a mediados del año 50 o en la actualidad.

En un principio su pensamiento se concentró en los resultados que proporciona cada trabajador a un nivel casi exclusivamente operativo, de acuerdo a lo planeado y producido.

La evaluación de rasgos, deficiencias y habilidades se consideraron en otra época como lo más importante, generando que la filosofía de la evaluación se orientará en estos aspectos ya que se pensaba en la influencia de la interacción de las personas así como en sus habilidades, como algo esencial para evaluar.

Actualmente y conforme a los constantes cambios y búsqueda de mejoras, no solo se requiere de resultados o de habilidades y otros de rasgos, se hace necesario un desempeño eficiente en las labores asignadas a cada miembro de la organización, así como en los equipos, el trabajo en conjunto que ayude a mantener en una buena posición y prestigio a la empresa dentro del mercado en el que se encuentra compitiendo.

Se encuentra en manos de los trabajadores mantener y mejorar la calidad de productos o servicios ofrecidos a los clientes, en la medida de lo posible. Lo anterior se logrará con el grado de identificación de un empleado con su puesto y la empresa, así como por el esfuerzo por realizar eficientemente el trabajo que le corresponde.

Con esto, se trata de establecer que el elemento más valioso de una empresa es el humano, que es quien le da la personalidad, calidad, rentabilidad, prestigio e imagen, ante aquellas personas propias y extrañas, que tienen contacto con ella en los diferentes niveles sociales, en los que la organización se interesa.

Es importante que las personas que demuestran un verdadero interés profesional por realizar su trabajo, sigan formando parte de la organización y sean tomadas en consideración en los planes de desarrollo que les ayudaran a ocupar posiciones cada vez más importantes.

Al respecto Chiavenato (2000) indica que "elevar el grado de instrumentalidad de la excelencia del comportamiento de trabajo, significa que las personas entienden que la excelencia en el desempeño beneficia a la empresa y, en especial, a las personas involucradas".

Los trabajadores deben cumplir con las responsabilidades que corresponden a sus puestos, grupos de trabajo y desempeñar un verdadero esfuerzo para lograr los fines que se persiguen, dado que en los objetivos generales de la empresa, todos tienen participación en la medida que el alcance de sus puestos lo establecen, así como mantener y mejorar productos y servicios.

Por lo que el pensamiento moderno de los líderes que dirigen empresas, hace hincapié en la participación de los empleados, en el establecimiento de metas, junto con el supervisor, teniendo en cuenta características como, la orientación al desempeño y considerar las metas y objetivos que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales (Davis y Newstrom, 1999), además, la participación del empleado, deber enfocarse no solo al mejoramiento y desarrollo de su cargo, puesto que también se tiene que orientar a la filosofía de la empresa.

Actualmente, el pensamiento moderno se interesa por el desarrollo del empleado, principalmente en la orientación para tener un desempeño eficiente y con respuesta a las exigencias de la empresa y del mercado, de ésta manera la filosofía moderna

contribuye al logro de varios aspectos organizacionales como son: mejorar la calidad de las decisiones organizacionales, maximizar la contribución de los empleados a los objetivos de la organización, mejorar la calidad de decisiones individuales e incrementar el compromiso, satisfacción y lealtad de los empleados. (Muchinsky, 2002)

1.1 ANTECEDENTES

El desempeño de actividades, así como la evaluación de estas se han observado desde tiempos muy remotos, cuando surge la necesidad de organizarse entre individuos para alcanzar un objetivo en común. Por ejemplo, los antropólogos nos indican que en la prehistoria el hombre se organizaba en grupos para cazar y que cada individuo tenía que desempeñar una actividad específica de la cual dependía el éxito o el fracaso del grupo.

En la primera mitad del siglo XIII, AC, Walter de Heley fue considerado como el primer profesional del análisis y medición del trabajo así como de la evaluación. Walter insistía en que los sirvientes eficientes deberían seleccionarse y enseñárseles como hacer sus tareas. (Currier, 1979). Lo que nos indica que toma en cuenta que el desempeño y su evaluación son importantes en la realización de un trabajo.

De igual forma, para la quinta centuria AC. en uno de los discursos de Sócrates, se menciona que este, analizó los deberes de un buen comerciante y un buen general, con la finalidad de demostrar que son de hecho los mismos, por ejemplo, es deber de ambos lograr que sus subordinados tengan la disposición a servir y a obedecer, además de colocar al hombre adecuado en cada puesto y tanto uno como el otro deberán castigar al malo y premiar al bueno, con base a su desempeño. (Claude, S. George, 1989)

Lo anterior nos hace ver que de una manera empírica, en la antigüedad ya se hacían evaluaciones del desempeño en cada una de las actividades que se realizaban para alcanzar sus objetivos.

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

En el año de 1842, comienzan a presentarse los inicios de mediciones más sistemáticas. el Servicio Público Federal de los Estados Unidos de Norteamérica, implanto un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de los funcionarios, (Chiavenato, 2000) y en ese año el Congreso Norteamericano aprobó una ley que hacia obligatorias las evaluaciones anuales de desempeño en empleados de los distintos departamentos. Esta ley, fue el inicio para que muchas empresas pequeñas y grandes consideraran la evaluación formal, tanto en el sector público como en el sector privado. (Sherman y Col., 1998)

Wilhem Wundt en 1879 funda en Leipzig Alemania, el primer laboratorio de Psicología experimental en donde se estudió la conducta humana, gracias a ello, la medición de la conducta humana y la psicología dieron un giro científico, dado que, se fundamentan en un marco observable, repetible y susceptible a la medición con apoyo de técnicas estadísticas.

A principios del siglo XIX, Robert Owen, estructuró un sistema de libros y blocks de carácter, en su fábrica de hilado, que consistía en reportes diarios por parte del supervisor sobre el desempeño del trabajador. Cada trabajador, contaba con un

block, que se le mostraba en su banco de trabajo con hojas de colores que indicaban su nivel de rendimiento.

Mientras tanto, en Inglaterra el antropólogo Inglés Francis Galton (1822-1911), estableció métodos estadísticos para la evaluación del comportamiento humano y de las diferencias individuales, los cuales, fueron aportaciones a la medición sistemática y formal.

Los trabajos de Winslow Taylor, son un ejemplo de las aportaciones de Galton y Wundt aplicados en la producción; Taylor manifestaba que "mientras el industrial tenía un concepto claro de la cantidad y la calidad del trabajo que se puede esperar de una maquina, no poseía una visión comparable de los límites de eficiencia de los trabajadores" (Grados, Betulespacher y Castro. 2000), por lo que se tenía que estimar el rendimiento del mejor esfuerzo del trabajador para contar con un estándar que ayude a estimar al eficiencia.

1.2 DEFINICIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño ha sido conceptualizada de diferentes formas, Estrada (1989) menciona que es conocida por las empresas como: precisión de persona, calificación de ejecución, calificación de actuación, calificación de méritos, calificación de personal, calificación de servicios, calificación de la eficiencia, calificación del desempeño, evaluación de resultados, evaluación del desempeño, evaluación de la conducta laboral, evaluación de personal, medición del desempeño, puntuación de la eficiencia, puntuación de méritos, revisión de personal, valoración del desempeño y valoración de méritos.

Cabe destacar, que cualquiera que sea el nombre que se le aplique a esta función, no debe entenderse en sentido estrictamente gramatical, pues no pretende evaluar a la persona por cuanto a sus virtudes personales o cualidades humanas, recae mas bien, sobre los atributos de ella en su papel de trabajador. (Arias, 1979)

La diferencia de los nombres usados como servicio, actuación, méritos, eficacia, etc., se debe en gran parte en que las empresas, se interesan en evaluar parte del desempeño de su trabajador y no en el desempeño en su totalidad; sin embargo, consideramos que al hacer referencia a "Evaluación del Desempeño", se evalúa la eficiencia, méritos, conducta o actuación laboral y resultados.

Por otra parte, a la evaluación también se le conoce como puntuación, medición, calificación, precisión, valoración e incluso gestión, sin embargo, su significado en éste caso, es proporcionar una estimación acerca del desempeño de los trabajadores con diferentes propósitos que se revisarán mas adelante.

En consecuencia, la evaluación del desempeño ha sido definida de diferentes formas, a continuación se mencionaran algunas de ellas.

Para Amstrong (1986), es el proceso de análisis del desempeño de un individuo en un trabajo para verificar sus posibilidades de una futura promoción, un modelo sistemático de obtener, analizar y registrar información sobre una persona.

Shermerhom y Hunt. (1987) sostienen que es un proceso para evaluar formalmente el desempeño y proporcionar una retroalimentación en la cual puedan hacerse los ajustes en la actuación laboral. Ésta funciona con base a la ecuación:

DESEMPEÑO DESEADO - DESEMPEÑO REAL = NECESIDAD DE ACCIÓN.

Stoner (1992), considera que es la medida de que tan eficiente y eficaz es el trabajador, qué tan bien logra los objetivos pertinentes.

Aquino y Aquino (1996), consideran que es el proceso de evaluar el desempeño y las calificaciones del empleado en relación con los requerimientos del puesto para el que fue contratado. Mediante la utilización de un procedimiento sistemático, la gerencia registra el grado de aporte que cada empleado hace al desempeño global de la organización.

Gómez-Mejía y Balky (2000), estiman que es un proceso que consiste en la identificación, medición y gestión del rendimiento humano en la empresa.

Grados y Col (2000), indican que es el proceso para evaluar formalmente la conducta laboral y proporcionar una retroalimentación con la cual puedan hacerse los ajustes en la misma.

Werther y Kerth (2000) conciben a la evaluación del desempeño como formal e informal, la evaluación formal consiste en el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado, distinguiéndose de la informal, la cual es una serie de evaluaciones de trabajo diario hechas por el jefe inmediato, que son necesarias pero no suficientes.

Para fines de esta investigación definimos a la evaluación del desempeño como un proceso formal que hace una comparación entre los requerimientos del puesto, la conducta laboral y resultados, por medio del análisis de la actuación laboral y los resultados obtenidos. Además, consideramos que la evaluación del desempeño esta enfocada en dos aspectos, el primero de tipo psicosocial interesado en el desarrollo y mejora del trabajador y el segundo de tipo administrativo, dirigido a facilitar y contribuir en actividades de la administración de recursos humanos.

En las definiciones anteriores sobre la evaluación del desempeño, los autores mencionan algunos de los usos de ésta, sin embargo, antes de revisarlos consideramos importante definir su objetivo que es, proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado realiza todas sus labores y cumple con sus responsabilidades; (Werther y Keith, 2000) debido a que individuos, no son solo entes que siguen las reglas, tareas y actividades que exigen los objetivos y responsabilidades del puesto, sino que, son personas que pueden enriquecer sus puestos de trabajo al proporcionar aportaciones sobre las actividades que realizan así como de procesos en los que participan dentro del

sistema organizacional. Por lo tanto, dentro del objetivo de la evaluación deben tomarse en cuenta las aportaciones hechas por los trabajadores.

1.3 IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es imprescindible en la actividad administrativa y en los procesos psicosociales. Dado que no se reduce al simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento funcional del subordinado, sino que es necesario profundizar un poco más, ubicar causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado, se le considera como un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado por el cargo, motivación, etc. Chiavenato (2000) Así encontramos que se utiliza con diferentes fines, algunos de tipo administrativo, otros de tipo social y en ocasiones para ambos, lo que proporciona beneficios y contribuciones para el área de recursos humanos.

1.3.1 USOS Y BENEFICIOS

Principales usos y beneficios para el área de recursos humanos:

- Se utiliza para la obtención de información que facilite decisiones de la administración, como transferir a empleados que cuenten con las capacidades para desempeñarse exitosamente en los nuevos puestos de trabajo, transferir a empleados que se ubiquen en un cargo acorde a sus capacidades y por consiguiente con mayores posibilidades de proporcionarles satisfacción laboral, conservar a trabajadores que han mostrado niveles de eficiencia satisfactorios cuando existe la necesidad de recorte de personal, promocionar a trabajadores que actúen eficaz y eficientemente en su desempeño. Sin la información sobre actuaciones presentes y pasadas en el rendimiento laboral del empleado, es difícil

especular acerca de su rendimiento futuro, ya que, la decisión para ascender, transferir o despedir, depende en gran parte del rendimiento pasado del trabajador.

- Ayuda a establecer criterios que normen las políticas de personal, para fijar promociones de empleados y corregir deficiencias en el trabajo, como parte del sistema de antigüedad para el retiro, así como, para estimular a los trabajadores.
- Resalta áreas de deficiencia y necesidades de capacitación y desarrollo de los empleados, ya que, con su ayuda no solo se diagnostican las áreas de mejora de los trabajadores, también se puede determinar el valor de los programas de capacitación.
- Auxilian en algunas ocasiones al área de selección de personal por medio de los resultados obtenidos de la evaluación, ya que con base en el desempeño real del trabajador, se conoce la eficiencia de los métodos de selección empleados y de ésta forma, tener un punto de partida para localizar las deficiencias y establecer soluciones.
- Proporcionan a la gerencia información importante sobre la cual basar las decisiones para el empleo futuro por medio de los datos de evaluación actuales y exactos acerca de ciertos empleados.
- Apoya el control administrativo, ya que, se requiere que las actividades y eventos sean evaluados continuamente a la luz de conductas y resultados planeados para que una medición correctiva se aplique cuando sea necesario. (Raia, 2000)
- Ayuda a conocer el potencial de los recursos humanos, de esta forma se identifican las fuerzas y debilidades que tiene la empresa con relación al

capital humano, para saber si este es aprovechado o no, de esta manera, se puede considerar si el personal está siendo productivo.

- Auxilia a identificar problemas en la red de información sobre los recursos humanos puesto que, las deficiencias de los empleados es posible que se deban a la falta de coordinación entre departamentos, por otra parte, ayuda a propiciar una adecuada comunicación entre el jefe y el subordinado mediante el análisis sistematizado de la forma y grado en que se logran el cumplimiento de las tareas, así como, de las finalidades del puesto.
- Favorece el alcance de los objetivos organizacionales y mejora de la actuación en todos los niveles, lograr una correcta determinación de los salarios, recoge y almacena información para el futuro proceder administrativo en relación con los ascensos, traslados o despidos, identifica las necesidades de capacitación, ya que, la organización mantiene una información actualizada de los puntos fuertes y débiles de sus empleados para preparar programas de adiestramiento oportunos y apropiados, mejorar la selección de nuevos empleados, puesto que, la evaluación proporciona criterios adecuados para disponer de un sistema valido de selección sistematizada. (Huse y Bowditch, 1986)
- Contribuye a conocer metas e intereses de los trabajadores para participar en el logro de sus metas y ubicarlos de acuerdo a sus capacidades e intereses, favorece a promover una cultura organizacional de calidad y responsabilidad, aumenta el compromiso de los trabajadores al logro de resultados.
- Proporciona una retroalimentación acerca de la eficacia en la capacitación o adiestramiento impartido, cuando al capacitar al personal, existe una mejora en el comportamiento y rendimiento individual, influyen la detección de errores en la concepción del puesto.

- Ayuda a encontrar errores en la información de análisis de puestos, en los planes de recursos humanos o en cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- Auxilia a identificar factores externos como la familia, la salud, las finanzas, entre otros que propician un bajo desempeño laboral.
- Ayuda al mejoramiento del rendimiento y la satisfacción de los empleados cuando existen retribuciones económicas, psicológicas y sociales por el desempeño, lo que ayuda a reducir problemas como ausentismo, rotación e impuntualidad derivados de la insatisfacción del personal.

Para el evaluador:

- Diagnostica de una forma objetiva las carencias o fortalezas de los evaluados en su puesto de trabajo y con ello ayuda a tomar las medidas correctivas pertinentes como aportar retroalimentación al trabajador ya que en muchos casos los empleados perciben que su desempeño es adecuado o inadecuado, pero el supervisor proporciona información exacta sobre que modificar o continuar haciendo. (Sikula, 1989)
- Facilitar la comunicación jefe-subordinado, que auxilie al establecimiento y alcance de los objetivos al permitir a ambas partes apoyarse y lograr un mejor desempeño, además, propicia un acercamiento en su relación de trabajo y mejor identificación con los objetivos del puesto y de la empresa.
- Reducir peligros tales como subjetividad y generalización de juicios sobre los trabajadores puesto que cuenta con un marco objetivo con respecto al desempeño de ellos.
- Conocer lo que se espera de los subordinados en caso de que exista una contingencia, proyectos nuevos, ascensos, entre otros. Auxilia a identificar

grupos de trabajo a los cuales se les encomienden nuevos proyectos o diferentes actividades.

- Ayuda a cerciorarse que los trabajadores están laborando para conseguir metas que interesan al conjunto y a toda la organización más que al trabajo individual.
- Favorece la toma de decisiones que le competan al supervisor acerca de ascensos, transferencias ó despidos, con información más sustentable.

Para el evaluado no tiene un uso directo, sin embargo, es un medio que le facilita su mejoramiento en el trabajo, ya que:

- Le ofrece la oportunidad de que la organización reconozca su trabajo, contar con fundamentos objetivos que los mantengan en una situación real dentro de su trabajo, de esta forma, conocen si su labor es eficiente o deficiente y si se puede mejorar, corregir, perfeccionarse o se encuentran en un nivel optimo de eficiencia.
- Le proporciona una base para mejorar resultados, lo que repercute en el logro de incentivos que redunden en su progreso, mayores beneficios, comodidades y en general una mejor calidad de vida.
- Le auxilia a planear su carrera, debido a que la empresa conoce sus potencialidades y limitaciones.

Por otra parte, al tomar en cuenta la organización al trabajador como parte esencial y humana dentro de ella, así como al interesarse por el desarrollo de su personal, genera conductas de afiliación en esta, involucrándose más con los objetivos de su puesto y por ende con la organización.

Al respecto Raia, (2000) considera que "quizás lo más importante de la evaluación del desempeño, es que existen firmes razones psicológicas para evaluarlo ya que cada uno de nosotros tiene la necesidad humana de aprender, crecer y desarrollar nuestras capacidades, esto solo puede suceder con retroalimentación apropiada y un sentido de realización y progreso." En otras palabras; "Saber donde estamos ubicados".

Finalmente, consideramos que la evaluación del desempeño, es un método que contribuye al beneficio de la organización, de jefes y subordinados, puesto que, es un apoyo que cuenta con bases objetivas para decisiones de la administración de recursos humanos y que repercute en la actuación laboral de toda la organización como una parte importante para su desarrollo.

1.3.2 NORMATIVIDAD DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En E.U.A., existen leyes que indican parámetros bajo los cuales se deben realizar las evaluaciones. En ese país, ha crecido la importancia de asuntos legales en la evaluación del desempeño puesto que se han elevado como un cohete las demandas de los últimos años. (Malos 1988, Muchinsky 2002)

Al respecto Sherman (1998) menciona que al ser la evaluación del desempeño utilizada para acciones de la administración de recursos humanos deben de cumplir con ciertos requisitos legales.

En México, a pesar de que, no existe un marco legal que regule explícitamente la función de evaluar el desempeño, en la Ley Federal del Trabajo se localizan algunos artículos que hacen referencia en el desempeño del trabajador y su evaluación aunque no de manera directa en el desempeño del trabajador y su evaluación.

Artículo:85

El Salario debe ser remunerador y nunca menor al fijado como mínimo de acuerdo a las disposiciones de esta ley. Para fijar el importe del salario se tomaran en consideración la cantidad y calidad del trabajo.

Artículo 86

A trabajo igual desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales debe corresponder salario igual.

En estos artículos se hace referencia a la evaluación del desempeño con relación al establecimiento de normas o estándares congruentes a la calidad y cantidad del trabajo. Por otra parte puntúan que se debe reconocer que el desempeño cumpla con la calidad y cantidad para beneficio del trabajador en la correcta fijación de salarios. A pesar de que no mencionan quien determina los parámetros de calidad, los ajustes de sueldos son realizados por parte de la empresa, por lo tanto, quien establezca los parámetros así como su identificación, en los trabajadores debe ser un representante de la misma.

Artículo 159

Las vacantes definitivas, las provisionales con duración mayor de treinta días y los puestos de nueva creación, serán cubiertos escalafonariamente por el trabajador de la categoría inmediatamente inferior del respectivo oficio o profesión.

Si el patrón cumplió con la obligación de capacitar a todos los trabajadores de la categoría inmediatamente inferior a aquella en la que ocurra la vacante, el ascenso corresponderá a quien haya demostrado ser apto y tenga mayor antigüedad. En igualdad de condiciones se preferirá al trabajador que tenga a su cargo una familia y de subsistir igualdad al que previo examen acredite mayor aptitud.

En los contratos colectivos y conforme a lo dispuesto en esta ley, se establecerá, la forma en la que deberán acreditarse la aptitud y otorgarse los ascensos.

En este artículo nuevamente hace referencia a una evaluación, para determinar la aptitud de los trabajadores en el desempeño de un puesto. Reitera la importancia de contar con un registro completo de sus trabajadores que este disponible para la consulta de información como antigüedad, aptitudes, dependientes económicos, por último hace mención que los estándares que se requieren para acreditar la aptitud deben contemplarse en el contrato colectivo de trabajo.

Con todo lo anterior consideramos que a pesar de no contar con una reglamentación, la evaluación debe ser ética y legalmente aceptable, los sistemas de evaluación del desempeño de la organización deben partir de bases objetivas de medición de labores y resultados; no es valido introducir elementos en el sistema que no resulten transparentes.

Al ser los recursos humanos y su desempeño uno de los principales ejes para el mantenimiento de la empresa así como de su desarrollo consideramos que el Gobierno en conjunto con la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, no sólo deben promover el desempeño eficiente de la "nueva cultura laboral" sino también comenzar a reglamentar y legislar sobre derechos y obligaciones con relación a la evaluación del desempeño dentro de las empresas e Instituciones.

1.4 CRITERIOS USADOS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Hablar de la evaluación del empleado en relación con el cumplimiento de los requerimientos del puesto es complejo, ya que los criterios que use la administración para realizar la evaluación tienen repercusiones sobre el desenvolvimiento de los trabajadores, si los criterios no son debidamente estudiados, acarrea en los evaluados conductas negativas que dañan a la empresa.

Por lo que evaluar es uno de los aspectos más difíciles en el desarrollo de un sistema de evaluación del desempeño (Cherrington, 1991).

Es por ello que existen diferentes posturas entre teóricos, que abogan por evaluaciones basadas en criterios relacionados a conductas y objetivos. (Cherrington 1991, De Censo y Robbins 1999 y Gensing-Pophal 1999)

Otros autores como Robbins (1987), Mc Farland (1989), Quijano (1992), Gómez-Mejía y Balkin (2000) y Werther y Keith (2001) indican que existe un tercer criterio enfocado a rasgos, que, a pesar de no ser recomendado por su alto grado de subjetividad se realiza en muchas empresas. De esta manera encontramos que los criterios utilizados para los sistemas de evaluación del desempeño son:

1.4.1 CRITERIOS BASADOS EN OBJETIVOS

Estos criterios también son conocidos como enfoques hacia resultados, se centran en la contribución que los empleados hacen a la organización, es decir en los resultados que se obtienen mediante el trabajo. Robbins (1987) indica que son usadas cuando lo que cuenta son los fines y no los medios, entonces, la administración evalúa los resultados de las actividades de los empleados.

Estos criterios se fundamentan en que el principal objetivo de todos los empleados es producir resultados no conductas, puede una persona presentar las conductas deseadas en los puestos, sin embargo, no cumplir con los resultados. (Cherrington, 1991) Todos los empleados de las organizaciones fueron contratados para cumplir un conjunto de objetivos propios de sus puestos de trabajo que son los que sintetizan la responsabilidad del puesto, en las evaluaciones basadas en criterios por objetivos, se identifican las contribuciones que los evaluados aportan a las empresas.

En este enfoque existe una planeación de los resultados que se esperan para el siguiente periodo de evaluación acordado por los trabajadores y por el supervisor; la

evaluación consiste en determinar hasta que grado se lograron los resultados planeados.

En las evaluaciones por medio de los resultados, frecuentemente se permite una flexibilidad en las estrategias o medios utilizados para el cumplimiento de objetivos, dándole esa responsabilidad al evaluado y facultándolo en la realización de una serie de acciones bajo ciertas circunstancias, de esta forma, hay un grado mas alto de autonomía e innovación para el personal, pero requieren de un fuerte compromiso y conocimiento por parte de los evaluadores para poder fijar objetivos de manera precisa y realista.

Gómez y Col., (2000) consideran que dentro de estos criterios, también existe lo que llaman resultados obtenidos de manera natural, la diferencia consiste en que no prevalece una planeación de resultados, la medida del rendimiento no se estudia, ni se acuerdan los resultados esperados de los trabajadores, de esta forma, los resultados se reflejan por el cumplimiento de objetivos del departamento o grupo de trabajo como un todo y no de manera individual.

Los defensores de las evaluaciones con base a resultados, (como son cifras de producción y de ventas), suponen menos subjetividad, criterios claros sin ambigüedad, por lo que quizá estén menos propensas a sesgos, además son más flexibles ya que en caso de que la empresa manifieste un cambio es menos complicado modificar las medidas de los resultados, así como, los diferentes niveles de rendimiento.

Uno de sus principales problemas potenciales, es que al evaluar únicamente resultados en ocasiones se logran de forma no ética o poco deseable, con una excesiva presión hacia los subordinados y por un periodo de tiempo extenso lo que provoca insatisfacción y deshonestidad entre los trabajadores. (Cherrington, 1991)

Además, como lo indica Muchinsky, (2002) el desempeño debe juzgarse en términos de lo que está bajo el control del individuo que se evalúa, mas que en

términos de aquellos elementos fuera de su control que influyen en el desempeño, esto es, en muchas ocasiones las evaluaciones por resultados u objetivos son influenciadas por diversos factores presentes como en el caso de ventas con aspectos económicos que suprime o infravalora el desempeño de los que se están evaluando, por lo que, debe existir siempre un componente contextual en el desempeño del empleado y no solo apoyarse en números que pueden llevarnos a conclusiones erróneas.

1.4.2 CRITERIOS BASADOS EN CONDUCTAS

También conocidos como enfoques de comportamiento, la base de éstos como su nombre lo indica es la conducta, es decir, las acciones requeridas para realizar las actividades del trabajo (en algunos casos, las acciones que no deberían manifestarse), describiéndose de manera específica para que se mida como el evaluado realiza las tareas de su puesto.

La evaluación basada en conductas parte de que aunque las organizaciones difieran entre sí en los sistemas que desarrollan, estos se mantienen, y los resultados que alcanzan son producto sobre todo del comportamiento organizacional que se manifieste. (Davis y Newstrom, 1999)

Las acciones que se identifican para ser medidas son: capacidades, habilidades, competencias y demás recursos necesarios para cumplir con las normas, estándares, etc., que exige la empresa por ejemplo, el número de veces que hace la labor de venta un vendedor para lograr que compren el producto que promociona; en el caso de un obrero, la cantidad de merma que tenga en su jornada de trabajo.

Las evaluaciones por medio de conductas, son más fáciles de defender que la valoración de rasgos que se revisarán en el siguiente apartado, ya que, proporcionan a los empleados ejemplos específicos de conductas que pueden realizar (o evitar) si quieren tener éxito en su trabajo.

La principal ventaja de adoptar un criterio basado en conductas para medir el desempeño, reside en que los criterios o pautas de rendimiento usados son concretos, puesto que se tratara de acciones que son más susceptibles a la medición, de esta manera, existe una mayor facilidad para identificar el punto en el que el empleado se aleja o acerca a lo esperado proporcionando ejemplos específicos a los evaluados sobre conductas que pueden realizar en su trabajo.

Según Gómez-Mejía y Balkin, (2000) este tipo de evaluaciones "animan a los supervisores a realizar comentarios concretos a la hora de proporcionar retroalimentación del rendimiento del trabajador".

Cuando se implica a los trabajadores en el proceso de la creación del instrumento de evaluación, (por ejemplo en observaciones directas o entrevistas), aumenta la comprensión y aceptación del sistema de calificación del desempeño.

Entre las desventajas de estos sistemas tenemos que requieren de varios meses para su desarrollo ya que se basan en las conductas específicas que un trabajador puede mostrar, pero que no necesariamente las manifiesta regularmente.

Al igual que en el enfoque de rasgos, si existen cambios importantes en la empresa se pueden volver obsoletos e incluso convertirse en un estorbo para el cambio pues los trabajadores no querrán cambiar sus conductas si no modifican los criterios con los que se evalúa su rendimiento.

Por último, Gómez y Col. (2000) exponen que muchos supervisores piensan que un enfoque de comportamiento es una forma poco natural de evaluar a los trabajadores a diferencia de los rasgos que son una manera más natural de organizar la información referente a los demás. Incluso, en investigaciones realizadas, han encontrado que supervisores y trabajadores prefieren sistemas basados en rasgos con respecto a sistemas basados en comportamiento.

1.4.3 CRITERIOS BASADOS EN RASGOS

También conocidas como mediciones subjetivas o de característica, por considerarse en muchas ocasiones como evaluaciones realizadas por opiniones de los evaluadores, son diseñados para medir los rasgos que poseen los empleados, consideradas importantes para el puesto y para la organización en general como son la iniciativa, dedicación, proactividad, confianza, actitud positiva, experiencia, confiabilidad, creatividad, liderazgo, cooperación, solución de problemas, etc.

Quijano, (1992) señala que "los rasgos son características del trabajador resultantes de su estructura de personalidad y aptitudes, y en consecuencia, mucho más permanentes y estables que sus conductas". Por otra parte, los rasgos están muy abstraídos de acontecimientos accidentales y hechos concretos, con lo que permiten mayor generalizaciones sobre el comportamiento futuro del trabajador.

Por su parte Gómez y Col., (2000) consideran que la valoración de rasgos, centra más su atención en la persona que en el rendimiento. Este tipo de valoración implica que un rendimiento escaso tiene su origen en la persona y, por tanto, equivaldría a juzgar el valor de ésta.

Se han presentado algunas críticas que plantean que los conceptos de rasgos son bastante complejos y no hacen referencia de manera fácil e inequívoca, a determinadas conductas concretas. Kane y Lawrer (1979) argumentan que la medida de rasgos es un sustituto de la medida de rendimientos, tal y como un test de inteligencia es un sustituto (predictor) de la evaluación del rendimiento académico.

Kane y Lawrer, (1979) y Robbins, (1987) coinciden que los rasgos, son el conjunto más débil de los criterios ya que no necesariamente tienen una relación directa con el desempeño del empleado en un puesto determinado a pesar de ser los más utilizados por las organizaciones.

La base para obtener los rasgos o características se encuentra principalmente en el análisis, descripción y perfil de puestos, aunque también pueden ser identificadas por el jefe inmediato. Primero se identifican las actividades que se desempeñan, como, cuando, porqué, interacciones con otros, etc., de éstas, se derivan las especificaciones de los puestos en las cuales se traducen las descripciones de puestos a términos de cualidades humanas que se requieren para un exitoso desempeño en el puesto. (Wendell 1989)

Una de las ventajas en la evaluación de los rasgos es que puede ser más eficaz de lo que asumimos ya que revelan un conjunto de tendencias de comportamiento, por lo que los juicios de rasgos, pueden tener una base concreta que los hace estar menos propensos a errores. (Gómez y Balkin, 2000)

Cuando se realizan estimaciones periódicas de los rasgos, los evaluadores conocen y observan a las personas que están evaluando, cuentan con un entrenamiento en los métodos de evaluación, y si el sistema de evaluación está bien diseñado puede producir resultados aceptables. (Mc Farland, 1989)

Algunas de las críticas que se hacen a este enfoque son que, los rasgos se centran en la persona lo que puede crear actitud defensiva entre los empleados, generalmente es demasiado ambigua y esta más propensa a sesgos, lo que provoca que éste sea uno de los criterios más difíciles de evaluar.

Por otra parte los rasgos pueden ser incorrectos, ya que, los puestos varían dependiendo de las necesidades de la empresa, suelen ser subjetivos así como presentar problemas de interpretación.

1.5 METODOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

De la misma forma en que existen diferentes criterios para evaluar el desempeño Werther y Kerth (2001) indican que existen métodos para llevar a cabo este proceso

de evaluación, una forma de clasificar estos métodos es basándonos en juicios absolutos, relativos, resultados y en pronósticos.

1.5.1 METODOS DE EVALUACIÓN BASADOS EN JUICIOS ABSOLUTOS

Juicios absolutos: consisten en solicitar al evaluador a que realice juicios sobre el rendimiento de un empleado, basándose únicamente a estándares predeterminados. (Gómez-Mejía y Balkin, 2000)

Con este procedimiento se juzga al trabajador con base a criterios rígidos y no en comparación con el rendimiento de otros, teniendo la posibilidad de producir evaluaciones elevadas o con grandes diferencias entre dos supervisores que evalúen al mismo trabajador.

En teoría, los juicios absolutos, permiten comparar a empleados pertenecientes a diferentes grupos de trabajo, valorados por diferentes directores, aunque en la realidad, se presenten problemas como el ya mencionado, tiene la ventaja de evitar conflictos entre los empleados que pueden surgir cuando se usan juicios relativos.

De acuerdo a lo anterior tenemos los siguientes:

- Elección forzada
- Las escalas gráficas de evaluación
- Escala de clasificación anclada conductualmente (BARS)
- Escala de observación conductual (BOS)

1.5.2 METODOS DE EVALUACIÓN BASADOS EN JUICIOS RELATIVOS

Los juicios relativos consisten en solicitar al evaluador que compare el rendimiento de un empleado con el rendimiento de otros que realizan el mismo trabajo del mejor al peor trabajador o grupo de trabajo de acuerdo a los estándares establecidos. (Gómez-Mejía y Balkin, 2000)

Estos juicios manifiestan varios inconvenientes; por ejemplo, no muestran si las diferencias entre los empleados son grandes o pequeñas, ya que, no proporcionan información en términos absolutos, por lo tanto, no se puede determinar el grado de eficiencia o ineficiencia de los empleados, además, obligan a los supervisores a establecer diferencias entre los trabajadores cuando es factible que no exista ninguna, lo que acarrea problemas entre evaluados y supervisores o contra la misma empresa afectando directamente a toda la organización.

Los juicios relativos, tiene la ventaja de obligar a los evaluadores a hacer diferenciaciones entre los empleados, evitando problemas de supra o infra valoración que comúnmente se manifiestan.

Dentro de estos encontramos:

- Comparación por pares
- Rango – orden
- Distribución forzada

1.5.3 MÉTODO DE MEDICIÓN DE PRODUCTIVIDAD

Aquí se evalúa lo ya ocurrido en cuanto a producción se refiere y los métodos que identifican las causas que afectan el desempeño de los trabajadores, consiste en asignar una calificación al departamento o unidad de trabajo en la medida que se cumplan los objetivos de la empresa de forma eficiente y competitiva presentándose un aumento de motivación ante la retroalimentación adecuada, no involucra directamente al supervisor y se basa en acciones objetivas.

Dentro de este rubro tenemos:

- Administración por objetivos
- Autoevaluaciones

- Incidentes críticos

1.5.4 METODOS DE EVALUACIÓN DE PREDICCIÓN

Además de los métodos ya mencionados existen otros que originalmente se utilizan en el área de selección de personal y que actualmente pueden llegar a utilizarse en la evaluación del desempeño, tales como:

- Ensayos
- Evaluaciones psicológicas
- Centros de evaluación

Jackson (1992) por su parte indica que un factor que ayuda a la medición de la evaluación de desempeño es que este sujeta a interpretaciones y diferentes perspectivas.

En la actualidad las empresas buscan la excelencia en todos los aspectos y principalmente en su personal, Chiavenato (2000) opina que la evaluación del desempeño continua complementa el trabajo de provisión de personal para seguir y localizar a las personas cuyas características sean adecuadas a los negocios de la empresa.

Finalmente, las evaluaciones se enfocan a resultados y a detectar las habilidades que las personas tengan para la asimilación de nuevos y diferentes conocimientos así como nuevas habilidades, personas con iniciativa para resolver problemas de distinta naturaleza, en otras palabras, emprendedores con capacidad de relacionarse eficazmente con otras personas y grupos, así como realizar trabajos en equipo.

1.6 DIFICULTADES EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Ante cualquier tipo de evaluación nos encontramos con variables, que dificultan la realización de las mismas. Como lo son los desacuerdos en la forma de evaluar,

problemas en la interpretación de resultados, desconocimiento de las formas y métodos de evaluación, empleo inadecuado de estos o simplemente por un mal manejo de nuestras emociones, afectos, etc., son algunas de las causas que en un momento determinado pueden dificultar la tarea de evaluar el desempeño de una persona.

Los problemas que se presentan de manera frecuente en cualquier parte del proceso de evaluar el desempeño de un empleado:

- a) Carencia de objetividad.- Algunos autores lo manejan como elementos subjetivos, en éste, el evaluador adjudica sus percepciones y opiniones personales sobre el evaluado que interfieren en su juicio, se introducen elementos que distorsionan todo el proceso, este tipo de error puede tener consecuencias favorables o desfavorables para el empleado. (Werther y Kerth, 2001)
- b) Elementos culturales.- El evaluador tiende a aplicar las normas específicas, establecidas dentro de su propia cultura, es decir juzga a las situaciones que se le presentan desde cierta perspectiva cultural cuando evalúa a personas de otros grupos culturales. (Werther y Kerth, 2001)
- c) Prejuicio por el comportamiento reciente.- Se conoce también como "error de novedad", este se presenta cuando las evaluaciones del desempeño tienden a ser cada determinado periodo de tiempo, ocasionando indirectamente que los empleados modifiquen su comportamiento conforme la fecha de la evaluación se aproxima, generando que mejoren su conducta e incrementen su productividad. Cuando el calificador evalúa es natural que recuerde el comportamiento reciente con mayor claridad, que las acciones del pasado más distantes. (Mondy y Col., 1997)
- d) Papel de juez del evaluador.- Esta situación se presenta cuando los supervisores controlan virtualmente todos aspectos en el proceso de

evaluación y por ello tienden a manipular las evaluaciones por parte de los gerentes, con la finalidad de justificar sus decisiones de aumento de sueldo y promociones abusando del sistema, esto lo hacen posible tomando decisiones acerca de las calificaciones e intentando convencer a los empleados, alterando los datos y contándoles su versión de los hechos. Una situación de este tipo no conduce a buenos resultados en cuanto al estado de ánimo o la productividad de los empleados. (Mondy y Noe, 1997)

- e) Prejuicios personales.- También es conocido como "error de similitud", se presenta cuando el evaluador que califica al personal tiende a discriminar a los empleados debido a su raza, ideología, religión, sexo, discapacidad o edad.
- f) Capacitación de los evaluadores.- Uno de los problemas que se pueden encontrar en las evaluaciones es que debido a que carecen de normas precisas para evaluar el desempeño, no han desarrollado las habilidades necesarias de observación y retroalimentación, lo que genera que sus evaluaciones sean indirectas y carentes de significado. (Sherman y Bohlander, 1998)
- g) Errores de halo.- Estas evaluaciones se basan en la carga afectiva del calificador acerca de un empleado, por lo general el evaluador tiene actitudes favorables hacia el empleado, lo cual sesga todas las evaluaciones de esta persona, esto se debe a que cuando un evaluador comete este tipo de error, no distingue entre muchas dimensiones el desempeño del empleado. (Muchinsky, 2002)
- h) Errores de indulgencia.- Este tipo de error se conoce también como error de suavidad o firmeza, permisividad e inflexibilidad, se presenta cuando el evaluador califica basándose en su experiencia o de acuerdo a su personalidad, lo que propicia, existan evaluadores "duros" y "flexibles", en

el momento de realizar las evaluaciones. Se dice que un evaluador "duro", ofrece calificaciones inferiores al real desempeño del empleado, lo anterior recibe el nombre de *indulgencia negativa* mientras que un calificador "flexible", hace lo contrario, sobre valorando el desempeño del trabajador, a esto se le llama *indulgencia positiva*. (Muchinsky, 2002)

- i) Error de tendencia central.- También llamado como error por tendencia al promedio, en este caso el evaluador tiene poca disposición a otorgar calificaciones extremas, ya sean altas o bajas, consideran que todos son promedio y solo emplean la parte media o central del instrumento, lo que puede provocar que a una persona se le considere promedio, en la realización de una tarea, que en realidad es desconocida para él, o viceversa, que se considere promedio a una persona en una actividad en la cual realmente es superior generando incluso que por eso le sea negado un aumento, ascenso, gratificación, etc. (Muchinsky, 2002)

1.7 OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO

Parte importante de la evaluación del desempeño es de donde se obtiene la información que será analizada, la más común es a través del supervisor o jefe inmediato, sin embargo, a través del tiempo han surgido diferentes fuentes de las cuales se obtiene la información para evaluar a un empleado, en primera instancia se encuentra el supervisor o jefe inmediato.

1.7.1 Jefe inmediato

Las razones por las cuales el jefe inmediato evalúa al subordinado son debido a que en la mayor parte de las organizaciones la jerarquía de autoridad formal hace legítimo el derecho de que el superior tome las decisiones evaluativas y evolutivas con respecto a sus subordinados.

Al respecto Sikula, (1998) comenta que, "en términos generales a los empleados los evalúa su supervisor inmediato, ya que éste tiene la información más exacta y directa acerca del rendimiento laboral del evaluado."

Communigs y Shwab, (1991) indican que la evaluación del desempeño es el deber y la obligación del supervisor y cualquier conducta ajena a la descrita sería una violación a las expectativas de este y de los subordinados. Un mejor desempeño con base en las compensaciones, la evaluación, el poder de recompensa y el castigo debe estar relacionado directamente con el supervisor. Cuando las evaluaciones se excluyen del supervisor se puede enflaquecer la autoridad del mismo. Por otra parte, la capacitación y desarrollo del subordinado, constituyen una función importante en todos los puesto gerenciales y los programas de evaluación y desarrollo del empleado frecuentemente están relacionados con supervisores y / o jefes inmediatos.

Mondy y Noe (1997) opinan que a pesar de que en la mayor parte de las organizaciones el departamento de recursos humanos es el responsable de coordinar el diseño e implementación de los programas de evaluación del desempeño, es esencial que el gerente de línea tenga un papel clave de principio a fin, ya que ellos tendrán que llevar a cabo estas evaluaciones en la realidad y tienen que participar de manera directa en el programa si es que ha de tener éxito.

Por otra parte, las evaluaciones pueden tener más validez cuando las llevan a cabo diversos supervisores, en el mismo nivel o en niveles sucesivos dentro de la organización. Existen pruebas que señalan que la evaluación del jefe inmediato del supervisor se encuentra altamente relacionadas con las mediciones objetivas del desempeño. Por lo tanto una evaluación hecha por el jefe del supervisor puede ser adecuada en ausencia de otras.

Existen riesgos potenciales, cuando la información es obtenida por el supervisor, algunos de estos son que:

- Puede resaltar ciertos aspectos del desempeño del empleado y descuidar otros debido a que son los más representativos o los últimos que se han manifestado.
- Algunos manipulan las evaluaciones justifican el incremento de salario o permisos, por intereses propios como son el compadrazgo.
- Algunos frecuentemente se sienten incómodos en el papel de evaluador, debido a que: se requieren habilidades que no poseen, tiene una objeción ética, la comunicación de evaluaciones negativas puede no ser aceptada por el subordinado dificultando su relación. En muchos casos, el jefe inmediato puede no tener oportunidad de observar el desempeño para evaluarlo.

En lo que respecta al subordinado, este puede atemorizarse por ser evaluado por quien controla las compensaciones y los castigos, además, puede existir renuencia por parte del subordinado al percibir que la evaluación es incorrecta defendiendo y justificando sus acciones.

1.7.2 Autoevaluaciones

Las autoevaluaciones se han convertido en parte integral del proceso de retroalimentación al empleado puesto que muchas veces saben lo que realizan bien y en lo que necesitan mejorar, si se les da oportunidad de criticar de manera objetiva su propio desempeño pueden estar mas motivados por su desarrollo, conjuntamente, es atractiva para los gerentes que se preocupan de la participación y desarrollo de empleados.

Estas evaluaciones arrojan resultados positivos en las entrevistas de evaluación ya que son más satisfactorias y constructivas, ayuda a que exista una actitud menos defensiva por parte del calificado en el proceso global de la calificación, no obstante, estas solo pueden utilizarse cuando el empleado es una persona de buen nivel cultural y capacidad para hacer una auto evaluación despojada de

subjetivismo y distorsiones de índole personal, por lo que es aplicable a personal de nivel universitario que ocupa posiciones de alto nivel en las empresas. (Chiavenato, 2000)

Por otra parte, las auto evaluaciones se encuentran sujetas a desviaciones y distorsiones sistemáticas cuando se usan con fines evaluativos mas que de desarrollo, incluso, pueden existir grandes desacuerdos entre lo percibido por el supervisor y lo percibido por el evaluado provocando conflictos.

1.7.3 Subordinados

La razón por la que los subordinados evalúan al jefe es porque están en excelente posición para valorar la efectividad gerencial de su superior, de esta manera los supervisores desarrollaran una conciencia especial de las necesidades del grupo de trabajo realizarán mejor sus funciones gerenciales. (Mondy y Noé, 1997)

El saber como perciben a su superior los subordinados puede ser importante para un cambio de conducta del jefe inmediato, también puede ser usado para determinar el potencial de liderazgo de los supervisores o gerentes de un bajo nivel.

Algunas organizaciones han promovido las evaluaciones de los superiores por parte de los subordinados como un medio para crear una atmósfera de igualdad de poder y de participación de los niveles organizacionales inferiores

Las desventajas pueden ser que el gerente quede involucrado en un concurso de popularidad, algunos subordinados pueden percibir estas evaluaciones como ilegítimas, lo consideran como una amenaza puesto que el jefe puede emprender una represión por una evaluación honrada pero desfavorable. Muchos supervisores ven este proceso con mucha sospecha ya que su autoridad se debilita cuando las evaluaciones son hechas por el subordinado.

Existe la posibilidad de que el subordinado base su evaluación en la contribución del superior a la organización puesto que éste se puede centrar en el grado en el que el superior satisfaga sus necesidades y no en las realizaciones organizacionales del supervisor.

Para el éxito de éste enfoque se debe garantizar el anonimato de los evaluadores, de ésta manera, los subordinados pueden no temer algún tipo de represalias, además, el subordinado debe ser lo más específico posible y claro para que la información que haya proporcionado pueda ser usada para la retroalimentación del jefe, de otra manera, la información puede no comprenderse y no habrá quien la explique.

1.7.4 Clientes internos y externos

La evaluación de los clientes esta relacionada con la administración de la calidad total, en ésta se manejan clientes externos e internos.

Para el Dr. Juran, (1996) cliente, son todas las personas sobre quienes repercuten nuestros procesos y nuestros productos, hace una división de los clientes; clientes internos (o compañeros de trabajo) son las personas que forman parte de la empresa; clientes externos son las personas que no forman parte de la empresa.

La evaluación de los clientes externos esta relacionada primordialmente en servicio al cliente y la evaluación de clientes internos se enfoca principalmente en trabajadores que intervienen en un proceso del cual dependen otros empleados para cumplir con sus responsabilidades.

1.7.5. Evaluación por equipos de trabajo

Para este tipo de evaluaciones se requiere que el grupo de trabajo este estable por algún tiempo y se desempeñen tareas que exigen interacción considerable, existir un nivel de confianza interpersonal y en algunos casos la existencia de situaciones

en las que la información sobre los métodos o resultados del desempeño del evaluado, solo se encuentren a disposición de sus compañeros.

El equipo evalúa el desempeño del jefe, con relación a aspectos de manejo y coordinación como líder del grupo, de esta manera, se ayuda a los miembros del equipo a aprender del trabajo mas efectivamente pues estos conocen y retroalimentan el comportamiento del líder, mejoran su responsabilidad entre ellos, así como la comunicación y desarrollo del mismo. (Heathfield 2002)

Las ventajas de estas evaluaciones son:

- Los miembros conocen el desempeño de cada uno de los otros mejor que nadie y por lo tanto.
- La precisión de los pares es un motivador poderoso para los miembros del equipo.
- Los miembros que reconocen que sus compañeros de equipo son los que evaluarán su trabajo, muestran una mayor productividad y compromiso.
- La revisión por los compañeros significa que habrá numerosas opiniones y no depende de un individuo.

Algunos de los problemas que se pueden manifestar son que su valor se puede despreciar por la naturaleza competitiva de muchos sistemas organizacionales que tiene su base en las compensaciones, el juego de perder o ganar tiende a inhibir la honradez cuando se evalúa a quienes se perciben como rivales.

Este tipo de evaluación someten a los empleados a uno o más conflictos psicológicos al evaluar a sus semejantes más aún cuando están relacionadas directamente con sistemas de incentivos.

1.7.6. Comités de evaluación

Son grupos formados por varios individuos que pueden servir mejor a las necesidades tanto del evaluado como de la organización, en algunos casos un miembro del departamento de personal puede formar parte del grupo de evaluación, además, en éste grupo podría participar incluso un asesor externo. (Sikula, 1998)

Este procedimiento ha sido apoyado sobre la base de que varias personas conocen al empleado por evaluar y pueden proporcionar más datos en comparación con los que llega a obtener el supervisor. Si existe un consultor externo o un representante de recursos humanos, éste proporciona información y orienta para que el comité evalúe de la forma más objetiva.

Chiavenato, (2000) defiende la postura de que el más indicado para evaluar es el supervisor ya que sugiere que aunque se cuente con un equipo, la evaluación deberá hacerla inicialmente el supervisor directo, quien más tarde la presentará y discutirá con la comisión. Con el paso del tiempo y después de innumerables evaluaciones, los miembros permanentes de la comisión obtendrán un conocimiento profundo colaborando intensamente con los supervisores para el perfeccionamiento de la técnica de evaluación.

Finalmente, el conocimiento real del desempeño, es muy importante en este procedimiento. Sin datos objetivos para hacer evaluaciones, un comité simplemente puede estar compartiendo su ignorancia colectiva.

1.7.7. Evaluación por personas ajenas al ambiente de trabajo.

Existen especialistas en el área de recursos humanos, quienes cuentan con experiencia en evaluación, o bien asesores externos (generalmente psicólogos) para que se encarguen de ésta.

Las evaluaciones son realizadas única y exclusivamente por los especialistas aún cuando para estructurarla requieran del apoyo de los supervisores, trabajadores y otro tipo de información en documentos.

Muchos gerentes encuentran atractivo el empleo de un evaluador externo, pues creen que les ahorrará tiempo y parcialmente les permitirá evadir un que hacer desagradable, además, frecuentemente se reduce la variabilidad de las evaluaciones, debido a que distintos evaluadores usan diferentes formas y normas de evaluación. El especialista utiliza un marco común para trabajos y situaciones similares.

Las desventajas que se presentan son que se facilita el hecho de que el supervisor evada una parte esencial de su responsabilidad, las conversaciones entre superior y subordinado en relación con el mejoramiento del desempeño pueden ser escasas, si un extraño es quien conduce el proceso de evaluación por lo menos dos representantes de la dirección deben invertir tiempo en cada evaluación por lo que consume más tiempo y trabajo humano.

1.7.8 RECOMENDACIONES

Autores como Malos (1988) y Sherman (1998) hacen algunas recomendaciones respecto a los criterios para evaluar el desempeño y en cuanto al contenido de las evaluaciones:

- Deben ser objetivas mas que subjetivas.
- Deben tener una relación con el puesto de trabajo o estar basados en el análisis de puestos.
- Deben estar basadas en el comportamiento mas que en atributos o rasgos del comportamiento.
- Deben estar bajo el control del sujeto evaluado.
- Deben tener que ver con funciones específicas, no con valoraciones generales.

- Debe ser capaz de observar el comportamiento que califica.
- El evaluador debe estar capacitado para utilizar correctamente la forma de evaluación.
- La evaluación debe discutirse abiertamente con los empleados y ofrecerles asesoría o guía correctiva para ayudar a quienes tienen bajo desempeño a mejorar.
- El evaluador debe tener conocimiento de que se le realizará una evaluación, así como de los resultados obtenidos por ésta.
- Se debe de dar acceso a los empleados para que revisen los resultados de las evaluaciones.
- Es necesario utilizar calificadores múltiples, diversos e imparciales así como proporcionar instrucciones escritas para la capacitación de los trabajadores.

CAPITULO II

EVALUACIÓN INTEGRAL DEL DESEMPEÑO (EID)

La Evaluación Integral de Desempeño (EID), es un método que evalúa la forma de realizar el trabajo basándose en los objetivos que deben de cumplirse en un puesto y en los resultados que aporta el empleado. Propone una fusión entre los métodos: evaluación de 360 grados y administración por objetivos, con la finalidad de obtener una evaluación objetiva y completa de la actuación laboral de un trabajador al considerar aspectos cualitativos y cuantitativos en el desempeño.

MÉTODO DE 360 GRADOS

Una forma para evaluar la conducta de trabajo, por medio de pequeñas escalas personalizadas y específicas, es la evaluación de 360 grados que se manifestó desde 1973 en escuelas publicas y privadas, Para el año de 1983 se empleaba en algunas empresas para el desarrollo de los directores, sin embargo, su uso más frecuente se presenta en los últimos años debido a la necesidad de encontrar instrumentos más exactos y confiables que detecten en el personal tanto sus fortalezas, como las áreas que necesita mejorar. (Mantt, 2000, Frisch, 2001)

Éste método es conocido como: retroalimentación de 360 grados, círculo completo de valoración, fuente múltiple de retroalimentación y revisión de la conducta en grupo. (Koebelin, 1999)

Es un método que provee al evaluado de información acerca de su conducta y el impacto de ésta sobre su jefe o jefes, compañeros de trabajo, subordinados, clientes internos, externos e incluso en algunas ocasiones proveedores. (Gensinsg-Pophal y Lin 1999, Koebelin 1999, Maristany 2002, Centerpoint 2002, Kirksey 2001)

Heathfield, (2002) comenta que también responde a una evaluación individual, que permite comprender su efectividad, proveer de un "insight" en las habilidades con

que cuenta el evaluado y conocer si la conducta que presenta es la deseada en la organización que acompañe la misión, visión y metas.

De acuerdo a lo anterior el método de 360 grados se enfoca a una evaluación sistémica, es decir, considera la percepción que tienen las demás personas (sean empleados de la empresa o no) para evaluar el desempeño de los trabajadores con fines de desarrollo; se interesa en que los evaluados perciban las áreas en las que su actuación no es la óptima.

Los autores que hablan sobre el método de 360 grados no plantean una forma única de llevar a cabo la evaluación de desempeño, todos coinciden en que es realizada por las personas que se relacionan con las actividades del evaluado existiendo una flexibilidad con relación a los aspectos que mide, pues se adapta a aquellos factores que son de interés en las organizaciones.

Gebelein, (1999) sugieren que los aspectos que se evalúen deben ser útiles, estar relacionados con los objetivos y / o estrategias organizacionales, por su parte, Decenso y Robbins (1999) indican que deben considerarse solo áreas de conocimiento que se relacionen directamente al trabajo del evaluado.

Dessler, (2002) menciona que el cuestionario que se use puede tomar diferentes formas y generalmente mide atributos conductuales con diferentes categorías como: soporte técnico, práctico y competencia técnica, entre otros.

Hethfield, (2001) comenta que algunas organizaciones desarrollan sus propios instrumentos basados en actividades, requerimientos y otras acciones específicas deseadas.

De acuerdo a lo anterior encontramos que las evaluaciones deben fundamentarse en características conductuales (entendiéndose como aptitudes o capacidades) requeridas para el cumplimiento de objetivos que se relacionen con el puesto y con las estrategias organizacionales como la visión, metas empresariales y valores.

Para fines de esta investigación dichas características conductuales se denominaran como actividades.

Según Gensing-Pophal (1999), Carey (2000) y Maristany (2002), la evaluación de 360 grados debe cumplir algunas condiciones que permitan evitar los defectos que en el pasado han tenido las metodologías utilizadas con ésta finalidad, como son:

1. Vender la evaluación a los empleados, en otras palabras los empleados y participantes deben de estar informados sobre en que consiste, tener conocimiento de que el programa es efectivo y que es para el beneficio tanto del personal que se evalúa de forma individual como para la misma compañía.
2. Ser confidencial, de lo contrario las personas involucradas orientan su evaluación en pro o en contra. Generalmente pocas personas son las responsables de compilar los resultados, es importante que a los evaluados se les permita revisarlas en conjunto con los comentarios realizados en éstas para enriquecer la retroalimentación de su desempeño. Algunas compañías no muestran de forma individual los resultados sino de una forma procesada ya que lo consideran una medida adicional para proteger el anonimato.
3. Tener la participación de quienes trabajan alrededor del evaluado.
4. Enfatizar que el método se enfoca en mejorar la actividad y como un guía para el futuro desarrollo. y no como un método relacionado con el pago de bonos, incentivos, aumentos salariales, etc., de lo contrario el sistema no se desarrollará efectivamente.
5. Basarse en actividades comunes centrándose en conductas en las que se tenga una retroalimentación directa.
6. Ser procesado para facilitar el análisis y tener apoyo; de lo contrario es difícil revisar tantos datos y no se sabe con claridad que es lo mejor ni se da el tiempo necesario para su consideración. Algunos de los instrumentos tienen un apartado que permite escribir comentarios relacionados con la actividad que se evalúa, estos se toman en cuenta siempre y cuando sean

constructivos, además ayudan a esclarecer el motivo por el cual la forma de desempeñarse no es la adecuada.

7. Concentrarse en un plan, pues si no es así, resulta una nube para la empresa que ha puesto dinero en algo de lo que nadie puede percibir concretamente.
8. El plan tiene que ser aprobado por el jefe inmediato, si no se rompería el sistema jerárquico de la empresa, lo cual no es deseable.
9. Tener seguimiento; si no, se diluye, tanto si la persona alcanza los objetivos propuestos como si no lo hace.

Cabe mencionar que no existe una forma única de realizar el instrumento de evaluación, Keneth y Col. (1999) abogan por una escala Likert en la que existe una frase que describe la actividad y los evaluadores puntúan donde consideran se apega más a la misma.

En otros casos se identifican las actividades y son definidas de diferente manera; en la bibliografía se comenta poco de este punto, en algunas ocasiones ya existen softwares especializados con características que se consideran universales, hay quienes abogan por una manera más especializada para estructurar las actividades, este es el caso de Keneth y Col. (1999) y Maristany (2000) quienes indican que estas deben estar relacionadas con las requeridas para el cumplimiento de objetivos, a las estrategias organizacionales, a la visión de la empresa si ésta existe, así como a los valores definidos.

La forma más usual en la que se identifican las actividades es en la que el supervisor o jefe inmediato del evaluado se encarga de ello, en ocasiones con el apoyo del propio evaluado y un responsable de recursos humanos ó el consultor que este trabajando para implantar esté método en la empresa. Existen variaciones como son preguntar a personas con las que tiene relación el evaluado en su trabajo. Es importante considerar la audiencia a la que el instrumento estará dirigido ya que los jefes, clientes, compañeros, etc., tienen diferentes perspectivas en las que se debe evaluar al empleado.

Por su parte Maristany, (2000) manifiesta que las conductas deben estar compuestas por frases que las describan, de esta manera, los evaluadores escogen las frases que consideran se apegan más al comportamiento del evaluado. Para fines de esta investigación consideramos esta propuesta de elaboración del instrumento de evaluación debido a que es más fácil identificar conductas ya descritas y operacionalizadas y se evitan problemas en la misma evaluación como los ya mencionados anteriormente.

Con las aplicaciones que se obtienen del instrumento los evaluadores identifican las actividades que se consideran como relevantes en el desempeño del evaluado, se hace un análisis de estas en las que se identifican las áreas en las que se requiere de una mejora.

Por último, se tiene reuniones de los evaluados con sus propios supervisores y algunas veces con los subordinados y comparten la información que ellos consideran que es pertinente con el propósito de desarrollar un plan de mejora enfocado al puesto. (Desler 2000)

Como se mencionó anteriormente, este método utiliza varias fuentes de información lo que le proporciona cierta ventaja sobre otros que usualmente utilizan una sola, pues dada la complejidad de los trabajos de hoy en día, muchas veces, es poco realista suponer que una persona puede observar y evaluar por completo el desempeño de un empleado, pues como lo indica Castellanos (2000) el reto al que se enfrentan las organizaciones para poder mejorar su desempeño, es lograr que su gente reciba retroalimentación que les ayude a crecer, lo cual sucede de manera irregular y poco frecuente.

ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

Es un método propuesto por Peter Drucker en 1954 que se basa en la planeación del empleado junto con el jefe inmediato de los objetivos que se pretenden alcanzar y el tiempo para lograrlo. Utilizando estos como una base para la evaluación del

empleado, su calificación es mediante los objetivos logrados en el tiempo especificado.

Para Mali (1979), Certo (2000) y Werther y Keith (2001) consiste en el establecimiento de objetivos entre el jefe y subordinado encausados a lo que la gerencia desea y necesita dentro de un tiempo establecido, el desempeño de los subordinados es evaluado de acuerdo al grado en el que dichos objetivos se hayan alcanzado.

Schild, (1961) considera que el mejor desempeño estará en relación con el grado en que los objetivos estén expresados en términos de resultados finales. En éste caso el evaluador, integra el trabajo del empleado respecto a los objetivos globales de la Institución, a sus intereses y deseos personales, de lo contrario el trabajador puede perder de vista el propósito de la empresa si sólo se especifican las actividades que se requieren de él. La participación en el proceso de establecimiento de metas hace que el evaluado controle su propio desempeño.

El método de administración por objetivos surge por la labor de la administración, que es de equilibrar necesidades y metas en cada área (mercado, innovación, productividad, desempeño, actitud del trabajador, responsabilidad pública, desempeño y desarrollo del administrador). Para ello se requiere de administrar por objetivos y autocontrol, un proceso que necesita que cada gerente por si mismo establezca un objetivo para su departamento o unidad. Los objetivos se establecen en términos de una contribución a la unidad mayor de la cual son parte. (Drucker 1954)

Douglas McGregor (1960) le llama administración por integración y autocontrol, en él plantea que con relación al grado de compromiso que tengan las personas con el alcance de los objetivos, se auto controlan y dirigen al logro de las metas organizacionales. La meta del evaluador será establecer objetivos y que los trabajadores se comprometan a alcanzarlos.

Para que la integración se lleve a cabo se requiere crear las condiciones para alcanzar mejor las metas, dirigiendo sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa.

El papel del superior es de consulta y ayuda para el establecimiento de objetivos, el subordinado ejerce su autocontrol. Así el objetivo primario es favorecer la integración adecuada de los propósitos personales y de la empresa.

Para el establecimiento de los objetivos que se evaluarán se comienza por identificar los objetivos organizacionales, departamentales y los de cada puesto de trabajo, los estándares y tiempos de cada objetivo los revisan el evaluado y su supervisor. El responsable del cumplimiento de los objetivos realiza planes de acción que implican qué, quién, cuándo, dónde y cuánto se necesita para alcanzarlos. Para esto, debe haber diferencias entre metas y objetivos; Una meta es una condición futura deseada, refleja una relación de propósito, algo que alcanzar, en un tiempo de tres a cinco años o más largos con un amplio enfoque. El objetivo es una meta expresada en una dimensión específica por lo que su enfoque es más estrecho y el tiempo de cumplimiento más corto, de seis meses a tres años.

Los objetivos que se evalúan se derivan de la asignación de tareas las cuales a su vez están enfocadas en el cumplimiento de los objetivos del área. Raia, (2000) indica que se dividen en objetivos de desempeño y objetivos de desarrollo personal.

1. Los objetivos de desempeño se clasifican en:

Actividades rutinarias: Actividades repetitivas que se realizan en el puesto. Para el planteamiento de éstas, es importante considerar los estándares de desempeño. Lo importante en estas actividades más que un mejoramiento es un mantenimiento bajo estándares específicos, por ejemplo:

“Cumplir con el 95% de todas las materias primas empleadas”.

Sin embargo, pueden plantearse objetivos de mejoramiento sobre el mismo objetivo como es:

“Aumentar las entregas al 98% del total de las fechas de entrega programadas”.

Actividades especiales: en el caso de niveles gerenciales cuando tiene asignaciones y proyectos, originándose por emergencia, cambios prioritarios o tener su origen en decisiones administrativas, por ejemplo:

Reducir el tiempo perdido por accidentes en la planta a 100 días hombre por año”.

Actividades innovadoras y creativas: Consideradas para la solución de problemas persistentes e introducción de ideas nuevas para lograr mejores resultados, por ejemplo:

“Mejorar el programa de producción y las técnicas de mantenimiento preventivo de manera que aumente el tiempo de empleo de una maquina, al 95% de la capacidad, sin incrementar el costo del mantenimiento”.

2. Los objetivos de desarrollo personal están relacionados con :

La capacitación y adiestramiento: ya que se enfocan en mejorar habilidades técnicas, habilidades administrativas, etc. en general en mejorar el desempeño actual, por ejemplo:

“Dar un curso de administración de la producción en el programa nocturno de extensión universitaria”, (Giegold, 1982)

Como se mencionó anteriormente la administración por objetivos incluye una serie de elementos, con respecto a esto tenemos:

1. **Establecimiento de objetivos:** la parte central de la administración por objetivos esta en establecer objetivos tangibles, medibles y comprobables. Los administradores de los niveles superiores formulan los objetivos específicos que plantean alcanzar, éstos generalmente se relacionan con cada área de responsabilidad del evaluado o del grupo, y consecuentemente son un poco más estrechos en el alcance de los objetivos organizacionales globales una vez aprobados por la alta gerencia. Los objetivos de cada evaluado son comunicados por él a sus subordinados, estos a su vez, ejecutan el mismo procedimiento de traducirlos de su superior a la acción requerida y de establecerlos en su propia área de responsabilidad. El proceso se repite en cada nivel de la administración hasta que se establece una jerarquía de objetivos clara e integrada en toda la organización.

Cuando se llega a este paso es porque ya se cuentan con las metas y objetivos tanto organizacionales como de las áreas, tomando en cuenta estos como parámetros se establecen los objetivos laborales (de desempeño y desarrollo).

Para ello se realizan las siguientes actividades:

- I. Identificar las funciones o actividades clave del trabajo.

Pueden ser rutinarios, especiales o recreativos, deben ser un número limitado de actividades o funciones clave que son potenciales para mejorar el desempeño así como para la mejora de áreas a demás de estar relacionados con los objetivos y metas de mayor jerarquía.

- II. Asignar prioridades y clasificaciones.

Aquí se identifican los de mayor importancia y se les da un peso mayor (ponderan) de acuerdo a su importancia.

- III. Desarrollar estándares de desempeño.

Los estándares deben:

- a) Ser definidos por cada individuo para su propia posición gerencial con el consejo y asesoría de su superior.
- b) Especificar resultados requeridos en los cuales se desarrollara el desempeño satisfactorio.

- c) Incluir medidas tangibles que determinen el desempeño.
 - d) Deben estar escritos de forma clara y concisa para evitar ambigüedades.
 - e) Mantener una evaluación y control consistente, de factores de desempeño, cantidad, calidad, costo y tiempo. (Se toman en cuenta todos cuando nos referimos a puestos relacionados con producción, para fines de esta investigación tomaremos en cuenta únicamente factores de desempeño, calidad y tiempo)
 - f) El formato debe facilitar el establecimiento de objetivos y la evaluación del desempeño.
 - g) Los estándares deben estar determinado para todas las actividades clave que contribuyen en las áreas de resultados de la organización.
 - h) Por último los estándares deben ser revisados para adecuarlos a las realidades de los cambiantes requerimientos, condiciones, recursos y capacidades.
- IV. Establecer objetivos de mejoramiento, con fechas cuando sea apropiado. Se establecen objetivos sobre los logros anteriores y una mejora tangible sobre las condiciones existentes.
- V. Comunicar y modificar los objetivos antes de la implementación y revisión subsecuentes, se hace una revisión de lo establecido en el paso anterior con ayuda del supervisor y en algunas ocasiones con subordinados y compañeros con el fin de facilitar la comunicación reciproca que pueden proporcionar ideas y sugerencias para el desarrollo del producto final.

La ventaja de discutirlo con el superior es que puede detectar áreas de omisión o sobre posición, para los subordinados, se amplía su conciencia del papel que desempeña, expresan sus propios objetivos y actividades, en el caso de compañeros, ayuda a desarrollar objetivos adicionales que ayuden a mejorar las interfases, para desarrollar ayuda mutua y facilitar la coordinación horizontal. (Giegold, 1982)

2. **Planeación de la acción:** La planeación de acción implica determinar qué, quien, cuándo, donde y cuanto se necesita para alcanzar un objetivo dado. Es una forma práctica de establecer el vínculo entre el planteamiento de un objetivo y un programa de instrumentación mas completo.

- A) **Autocontrol:** requiere de una participación significativa en el proceso del establecimiento de objetivos y de la planeación de la acción, dando como resultado una mejor comprensión y un mayor compromiso de alcanzar los objetivos, es además, se debe proporcionarle al individuo retroalimentación e información que necesite para evaluar el progreso y tomar medidas correctivas por sí mismo.
- B) **Revisiones periódicas:** Están destinadas a evaluar el progreso y el desempeño en función de los objetivos señalados por lo que las revisiones son fundamentales para el éxito del proceso, con ellas se identifican las áreas problemáticas y se eliminan los obstáculos. Para que se puedan establecer niveles adicionales de éxito y nuevos objetivos se deben de llevar tan frecuentemente como sea posible durante el periodo con el que se cuenta para la realización de un objetivo y se realizan de persona a persona o en grupos pequeños. (Raia, 2000)

La revisión mas usual es la revisión jefe-subordinado, está enfocada en la evaluación de los objetivos individuales del trabajador sin embargo también existen otro tipo de revisiones como las de equipo administrativo (cuando se trata de metas globales, planes estratégicos y objetivos de desempeño de una organización o un grupo, siendo mas eficaces en niveles superiores) y las de comisión (que incluye el gerente de un área organizacional, personas superiores de la administración y otras partes interesadas principalmente para la solución de problemas). (Werther y Davis, 2001). Las revisiones periódicas también nos sirven para controlar el progreso, corregir objetivos y prioridades, establecer nuevos objetivos y facilitar la comunicación vertical entre los niveles de la administración.

La administración por objetivos tiene la función de facilitar el logro eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales y las necesidades individuales de sus miembros

para lo que requiere de una estructura de autoridad que asegure el cumplimiento de responsabilidades y coordinación de diferentes partes de la organización. La estructura funciona en forma de cascada siendo el responsable el Director general, hacia gerentes etc. (Sherman y Bohander, 1998)

El evaluador debe afrontar cambios del medio ambiente, facilitando el logro de objetivos de la empresa por medio de planeación de operaciones de subordinados, entrenándolos, organizando sus relaciones, dirigiendo su trabajo y evaluando los resultados.

Una de las ventajas que presenta el uso de este método es que los objetivos organizacionales globales de la empresa proporcionan un parámetro para: Selección de recursos, planes de largo y corto alcance, políticas y procedimientos (de éstas proviene los criterios empleados para evaluar el desempeño), además proporcionan parámetros que ayudan a guiar las operaciones diarias de la empresa, las cuales se traducen en el esfuerzo individual del trabajador quienes contribuyen al propósito global de la organización, ayudando a que el empleado y el supervisor comenten las necesidades específicas de desarrollo del empleado. (Werther y Kerth. 2001)

La evaluación se centra en el cumplimiento de los objetivos tomado en cuenta las prioridades y los cambios por variables externas e internas de la organización, las cuales son contempladas en éstas revisiones periódicas.

La administración por objetivos utilizada para la evaluación del desempeño incluye una evaluación de resultados actuales basados en el desempeño global de un individuo, lo realizado de acuerdo a los objetivos así como su desempeño en otras áreas. Sin embargo el empleado puede preocuparse por resultados inmediatos descuidando el método que se use para cumplir los objetivos, provocando una actitud de "se hace lo que se puede medir".

Si no se establecen de manera clara los objetivos se corre el riesgo de que su ejecución se complique o no se realicen en su totalidad. Motivo por el cual el método requiere de tiempo que el supervisor debe proporcionar y que en ocasiones puede limitar el proceso al no disponer de este.

La Evaluación Integral del Desempeño (EID) se fundamenta en los métodos explicados por considerar que se complementan pues por una parte la evaluación de 360 grados proporciona información sobre el desempeño del trabajador desde diferentes perspectivas enfocándose principalmente en la forma de alcanzar los objetivos para los que el evaluado fue contratado, por otra parte la administración por objetivos evalúa los resultados presentados en un determinado tiempo y a pesar de que toma en cuenta ciertos procesos, obstáculos y revisiones periódicas para alcanzarlos no son puntos prioritarios para la evaluación final, por lo que se puede establecer una conducta de hacer únicamente lo que se puede medir utilizando métodos no muy apropiados, algunas veces la consecución de un objetivo determinado puede ser el resultado de circunstancias fuera de control del gerente, de ahí que Raia (2000) considere que es recomendable utilizar no sólo la Administración por Objetivos para evaluar el desempeño de un trabajador.

1. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS UTILIZADOS EN LA (EID)

- DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES: para fines de esta investigación, serán definidas como el conjunto de conductas específicas (operativas) que realiza un empleado, con el fin de cumplir con los objetivos que su trabajo demanda. Para su identificación se toman en cuenta las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias en el puesto.

Las *habilidades* se definen como el conjunto de conocimientos, experiencias y capacidades requeridas para poder desempeñar adecuadamente el puesto independientemente de cómo se hayan adquirido, en otras palabras son todas aquellas destrezas indispensables para la realización de las diferentes

actividades de un empleado, dichas destrezas permiten contar con un desarrollo y mejoramiento continuo que beneficie a la empresa.

Los *conocimientos* se definen como la información necesaria y primordial que funge como una base para efectuar las actividades, en este factor se evalúan los conocimientos que se requieren para comprender el trabajo y ejecutarlo adecuadamente y pueden haberse adquirido en la escuela o en la práctica, lo que nos facilita el alcance de la calidad en las tareas, ya que se necesita de un dominio total de la información que surja en el puesto. (para mantener los estándares establecidos o mejorarlos)

Y finalmente las *actitudes* definidas como la disposición que un empleado tiene para realizar las actividades de su puesto, para relacionarse socialmente con otros individuos encargados de la ejecución de la tarea y para trabajar en conjunto.

Para la evaluación de las actividades la EID considera a la evaluación de 360 grados, porque de esta forma se toman en cuenta el punto de vista de supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, etc., pretendiendo dar al evaluado un informe de su desempeño lo más completo posible, al obtener aportes desde todos los ángulos.

- RESULTADOS, definidos como una serie de objetivos a alcanzar en un periodo establecido por medio de actividades específicas para las cuales un empleado fue contratado.

Para identificar los resultados de los trabajadores se utiliza el método de administración por objetivos ya que se enfoca en lo que el empleado genera en el puesto de trabajo para el que fue contratado.

De tal forma tenemos que la evaluación se hará de acuerdo a la tabla 1:

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	RESULTADOS
1. Evaluación 360 grados. <ul style="list-style-type: none"> ○ Habilidades. ○ Conocimientos. ○ Actitudes. 	1. Administración por objetivos.

TABLA 1 Métodos utilizados por la EID para evaluar

REQUISITOS: Para proceder a la evaluación desempeño con este método requiere de:

- Personas que en su puesto dependan de un jefe directo y personal a su cargo.
- Información del puesto a evaluar.
 - Objetivos establecidos en el puesto.
 - Análisis y / o descripción de puestos
- El formato de evaluación de actividades (F-R1) y el formato de evaluación de resultados (F-R2) los cuales han sido diseñados ex profeso para su uso. Estos formatos toman en cuenta aspectos como las habilidades, conocimientos, formas de realizar el trabajo y resultados, para puestos a nivel gerencial o para personas que cuentan con personal a su cargo y un jefe directo, deberán ser llenados y contestados apegándose a la situación real y actual de la empresa o puesto.
- **El formato de evaluación de actividades (F-R1) (Ver tabla 2)** requiere de los siguientes datos:
 - **Nombre del evaluado** nombre de la persona a la que se le realizara la evaluación.
 - **Puesto / cargo** nivel jerárquico con el que cuenta el evaluado.
 - **Fecha:** el día en el que se realiza la evaluación.
 - **Clave del puesto** numero de identificación asignado al puesto de trabajo del evaluado.

- **Nombre del evaluador** nombre de la persona que realiza la evaluación.
- **Puesto del evaluador** nivel jerárquico con el que cuenta el evaluador.
- **Actividades** tareas que se realizan en el puesto de trabajo.
- **Frases descriptivas** enunciados que describen la forma de realizar las actividades.
- **R** : área de respuesta en donde se selecciona con una "X" la frase descriptiva elegida.
- **Comentarios** se utiliza cuando el evaluador desea retroalimentar al evaluado para mejorar en sus actividades.

FORMATO DE EVALUACIÓN INTEGRAL DEL DESEMPEÑO (FR-1) (DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES)			
A continuación presentamos las actividades que se consideran necesarias en el trabajador para desempeñar sus labores, marque con una "X", en el recuadro (R) la frase descriptiva que se presenta con mayor frecuencia en la forma de realizar el trabajo.			
Nombre del evaluado:			
Puesto / Cargo:		Clave:	Fecha:
Nombre y puesto del evaluador:			
ACTIVIDADES	FRASES DESCRIPTIVAS	R	COMENTARIOS

TABLA 2 Formato de Evaluación Integral Del Desempeño (FR-1) (Descripción De Actividades)

- **El formato de evaluación de resultados (FR-2) (Ver tabla 3)** requiere de los siguientes datos:
 - **Nombre del evaluado** nombre de la persona a la que se le realizara la evaluación.
 - **Puesto/ cargo** nivel jerárquico con el que cuenta el evaluado.
 - **Clave del puesto** numero de identificación asignado al puesto de trabajo del evaluado.
 - **Fecha:** el día en el que se realiza la evaluación.
 - **Nombre del evaluador** nombre de la persona que realiza la evaluación.
 - **Puesto del evaluador** nivel jerárquico con el que cuenta el evaluador.
 - **Objetivos** lista de resultados por alcanzar.
 - **Periodo** tiempo establecido para el cumplimiento de los objetivos.
 - **Se cumplió:** se utiliza en el caso de que el objetivo se haya alcanzado de manera satisfactoria, colocando una "X" sobre el paréntesis (SI)
 - **No se cumplió:** se utiliza en el caso de que el objetivo no se haya alcanzado de manera satisfactoria, colocando una "X" sobre el paréntesis (NO)
 - **Comentarios** se utiliza cuando el evaluador desea retroalimentar al evaluado para mejorar el alcance de los objetivos.

FORMATO DE EVALUACIÓN INTEGRAL DEL DESEMPEÑO

(FR-2)

(RESULTADOS)

A continuación presentamos un listado de objetivos a cumplir y el periodo establecido para realizarlo, léalo con detenimiento y conforme a los resultados obtenidos conteste marcando con una "X" la respuesta (SI) en el caso de que el objetivo se haya alcanzado y (NO) en caso contrario

Nombre del evaluado:				
Puesto / Cargo:		Clave:		Fecha:
Nombre y puesto del evaluador:				
Objetivos	Periodo	Se cumplió	No se cumplió	COMENTARIOS
		(SI)	(NO)	
		(SI)	(NO)	
		(SI)	(NO)	

TABLA 3 Formato de Evaluación Integral Del Desempeño (FR-2)
(Resultados)

2.1 PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN

La aplicación de la Evaluación Integral del Desempeño (EID) se llevan a cabo en cuatro fases:

2.1.1. FASE 1

En esta fase se realiza el primer contacto con la empresa, se expone el proyecto con las personas interesadas, obtiene la información necesaria para realizar la evaluación y se establece la fecha de aplicación de la misma, todo esto de acuerdo al siguiente orden:

a) PROGRAMACIÓN Con la finalidad de establecer la fecha en la que se realizaran todas las partes del proceso sensibilización, identificación de actividades, etc., así como la fecha de aplicación del formato, para llevar a cabo la EID se convoca a una reunión a todas las personas que participaran en la evaluación jefe directo,

evaluado, compañeros de trabajo de su misma jerarquía, subordinados, otros clientes internos, considerando sus horarios de trabajo.

b) SENSIBILIZACIÓN Con la intención de proporcionar información en torno a la evaluación, se reúnen a las personas que participaran, para comunicarles la finalidad de la misma.

En la reunión se les indica que la (EID) busca:

- El desarrollo del evaluado.
- Una mejora continua del evaluado.
- Proporcionar una retroalimentación en el desempeño del evaluado.
- Mejorar las áreas en que se hayan identificado deficiencias, facilitando las actividades con las que se relacionan los evaluadores, incrementando la eficacia y eficiencia en las funciones.

c) IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS Y ACTIVIDADES La identificación se realiza con el evaluado, su jefe y el responsable del proyecto y se apoya de documentos actualizados como el análisis o descripción de puesto.

En el caso de no existir información en relación al puesto de trabajo, ni objetivos establecidos, se realiza una reunión programada en la cual se revisan los resultados obtenidos recientemente y en base a estos se establecen los objetivos a alcanzar y se indica el periodo en el que deberán ser cubiertos en su totalidad, al mismo tiempo se fijan las fechas en que se llevaran a cabo las revisiones periódicas para identificar avances. (administración por objetivos)

Con los objetivos que se identifican se llena el formato de resultados (FR-2). (Ver tabla 3)

La persona que conteste o resuelva el formato (supervisor o jefe directo y evaluado) deberá leer con detenimiento el objetivo a cumplir y el periodo establecido para

realizarlo y conforme a los resultados obtenidos marcar (SI) en caso de que este se haya cumplido y (NO) en caso contrario.

Una vez que se cuenta con la información se parte de los objetivos que deben cumplirse identificando las actividades más relevantes del puesto. El número de actividades que se utilizan no debe ser mayor a 25, porque se dificulta el proceso de evaluación. En caso de identificarse más, se recomienda realizar una depuración rescatando las más importantes mediante una reunión con el jefe, evaluado y encargado(s) del proyecto y de acuerdo a la importancia de los objetivos se consideran las tareas relevantes.

d) DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Cada actividad se acompaña de cinco frases que describen la forma de llevarla a cabo. La información que manejan dichas frases parte desde la ausencia de la realización de la actividad, el cumplimiento total de la actividad, hasta las aportaciones que el empleado puede presentar para la realización de la misma. Estas frases cuentan con valores del 1 al 5. que son asignados por el jefe y / o el representante del proyecto de acuerdo a la forma de realizar el trabajo que contenga cada frase.(Ver tabla 4)

ASIGNACIÓN DE VALORES	INFORMACIÓN POR FRASE
1	equivale a ninguna forma de realizar el trabajo.
2	equivale una forma de realizar el trabajo
3	equivale a una nueva forma de realizar el trabajo que incluya implícitamente la anterior
4	equivale a una nueva forma de realizar el trabajo que incluya implícitamente las dos anteriores.
5	equivale a una nueva forma de realizar el trabajo que incluya implícitamente las tres anteriores.

TABLA 4 Forma de redactar las frases descriptivas y valores asignados

Ejemplo:

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	FRASES DESCRIPTIVAS
Orientación	Mantiene informado a su personal
	Realiza carteles informativos e informa personalmente a su personal acerca de los cambios en el departamento
	No informa de los cambios
	Convoca a reuniones semanales, diseña folletos informativos
	Se preocupa por estar informado. da respuesta a las preguntas de su personal, convoca a reuniones cada vez que se necesita, diseña folletos informativos y les da difusión

2.1.2 FASE 2

En esta fase se realiza la evaluación del desempeño de acuerdo al número de aplicaciones requeridas por puesto.

APLICACION

Una vez que el formato cuenta con la información necesaria, como lo son la descripción de actividades y las frases descriptivas de la forma de realizarlas, por cada evaluado se llevan a cabo las aplicaciones de acuerdo a la tabla 5.

Evaluador	N° De evaluaciones
Jefe directo ** Persona de quien recibe ordenes el evaluado	1
Compañeros de trabajo Personal del mismo nivel jerárquico que se relaciona con las actividades del puesto.	2
Subordinados Personal que recibe ordenes directas del evaluado.	2
Autoevaluación ** Persona evaluada.	1
Otros clientes internos Empleados de la misma empresa que se relaciona de manera directa con las funciones del puesto.	1
Clientes externos Personas fuera de la empresa que se relacionan con las funciones clave del puesto	2

TABLA 5 Numero de aplicaciones por puesto

** En estos casos se anexa el formato de evaluación de resultados (F-R2) y se aplica simultáneamente con el formato (F-R1).

En caso de que no se cubra el número requerido de aplicaciones porque no existen tantas personas que se relacionen con el puesto, la evaluación se realiza con el mayor número de participantes posible.

Cuando un participante desconozca por completo la forma de realizar el trabajo como en el caso de los clientes externos, no se evalúa la actividad descrita.

2.1.3 FASE 3

En esta fase se lleva a cabo el análisis de los datos obtenidos de las actividades y de los resultados.

RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL FORMATO (FR-1)

Para obtener los resultados del formato (FR-1) se toman en cuenta todas las evaluaciones realizadas, vaciando los valores asignados por los evaluadores a cada frase descriptiva. (Ver tabla 6)

Reactivos \ Aplicaciones	R-1	R-2	R-3	R-4	R-5	R-6	R-7	R-8	R-9	R-10	R-n
1	5	4	3	5	4	4	5	3	4	5	5
2	5	4	4	5	4	5	4	5	3	4	5
3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	5	5
4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	3	5
5	5	3	4	5	5	4	5	3	5	3	5
6	4	3	5	3	3	5	4	3	4	4	5
7	5	4	4	2	5	3	3	2	4	3	5

TABLA 6 Formato para el vaciado de datos.

Con ayuda de un paquete estadístico se realiza un análisis de frecuencias de los datos de la tabla 6. (Ver tabla 7)

VALID	FREQUENCY	PERCENT
1 Forma de realizar el trabajo	1	14.3
1 nueva forma de realizar el trabajo incluye 2 anteriores	2	28.6
1 nueva forma de realizar el trabajo incluye 3 anteriores	4	57.1
TOTAL	7	100

Tabla 7 Análisis de frecuencias

Posteriormente se realizan graficas y si existen observaciones se consideran para la retroalimentación.

Para la evaluación total de actividades y por cargos se obtiene el promedio de los valores asignados en las aplicaciones. (Ver tabla 8)

Actividad	E-1	E-2	E-3	E-4	E-5	E-6	E-7	E-8	E-9	Sumatoria	Promedio
Orientación	5	4	4	5	4	5	4	5	3	39	4.33
Solución de problemas	3	4	3	4	3	3	4	4	3	31	3.44
Total	8	8	7	9	7	8	8	9	6		

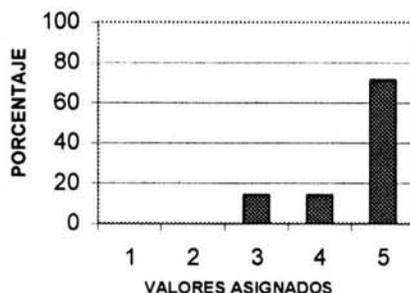
TABLA 8 Formato del vaciado de datos para la obtención de los promedios

Posteriormente basándose en los promedios obtenidos en la tabla 8 se realiza una grafica que muestra los valores asignados en las evaluaciones, en donde las actividades que se encuentren ubicadas por debajo del valor 4 (de acuerdo con la escala planteada en la tabla 4) son las que requieren de una mayor atención en su realización debido a que presentan deficiencias al llevarlas a cabo.

Con la finalidad de realizar un análisis detallado de las evaluaciones se clasifican en dos grupos.

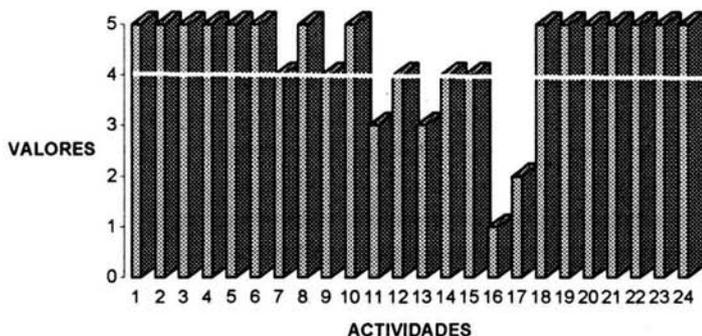
A) EVALUACION POR ACTIVIDADES: valores asignados a las actividades por cada evaluador.

Con los valores obtenidos se realiza un análisis de frecuencias y se realizan graficas y si existen observaciones se consideran para la retroalimentación. (Ver grafica A)



GRAFICA A Ejemplo de grafica de la evaluación por actividades

B) EVALUACION POR CARGOS: valores que asigna el evaluador por cada actividad. en donde se comparan todas las actividades que fueron percibidas por diferentes evaluadores utilizando los valores anotados en el área de total. (Ver grafica B)



GRAFICA B Ejemplo de grafica de la evaluación por cargos

PROMEDIO DE EVALUACION TOTAL POR ACTIVIDADES Y POR CARGOS: Por cada actividad se toman los valores asignados por los evaluadores y se promedian y finalmente ambos valores se grafican y se analizan.

RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL FORMATO (FR-2)

Por ser el método de administración por objetivos, en esta solo se toma en cuenta que los objetivos alcanzados sean los esperados para ese periodo establecido, utilizando valores de 1 cuando se cumplieron los objetivos y de 0 en caso de no haberse logrado.

2.1.4 FASE 4

En esta fase se le proporciona al evaluado una retroalimentación obtenida del análisis de las evaluaciones.

RETROALIMENTACIÓN: se lleva a cabo en tres pasos:

Paso 1: El encargado de llevarla a cabo es el representante del proyecto quien le entrega al supervisor el reporte de evaluación que incluye el análisis por puesto, por evaluador, sus respectivas graficas, una grafica general así como la integración de los datos.

Paso 2: Se elabora un plan de acción junto con el evaluado a partir de los resultados para mejorar aquellas actividades que obtuvieron un puntaje bajo.

Paso 3: Se realiza una reunión con el jefe inmediato, quien será el encargado de darle seguimiento al plan, para proporcionarle la información pertinente y así asegurar la continuidad del proyecto de evaluación.

CAPITULO III

APLICACIÓN PILOTO DE LA EVALUACIÓN INTEGRAL DEL DESEMPEÑO (EID)

3.1 PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN

Industrias Desafío S. A de C. V. es una empresa que se dedica a maquilar ropa interior que inicia sus operaciones en 1988 con un total de 50 empleados, diez años después ya contaba con una plantilla de 700 empleados y en el 2003 cuenta con alrededor de 800 empleados.

Actualmente se ha realizado una reestructuración en la jefatura de recursos humanos debido a su crecimiento y con estas modificaciones surge la necesidad de implementar un programa de evaluación en todas las áreas y niveles de la empresa ya que en Industrias Desafío S.A. de C. V. la evaluación del desempeño se realiza en personal de producción y se han descuidado las áreas gerenciales y de jefatura privándose con ello de la información que las evaluaciones proporcionan sobre los resultados de la persona en el puesto y de contar con datos que permitan recibir una retroalimentación sobre sus actividades y las áreas o tareas que necesitan mejorar, es por eso que surge la necesidad de evaluar el desempeño de las jefaturas en especial la de recursos humanos pues uno de los pilares que participa en las evaluaciones de otras áreas productivas.

Debido a esta necesidad la EID a sido de su interés, para aplicarse como una evaluación piloto en la jefatura de recursos humanos con la intención de que este método se diseñe y aplique en todas las jefaturas y de esta forma cumplir con las nuevas exigencias de dicha reestructuración.

3.2 OBJETIVO

Realizar la aplicación piloto de la EID en el puesto de jefe de recursos humanos en Industrias Desafío S. A de CV.

3.3 PROCEDIMIENTO

Se contactó a la jefa de recursos humanos de Industrias Desafío S. A. de C. V. y se le planteó el proyecto, se programó una entrevista en la que se le explicó detalladamente cada una de las fases de la EID, esta entrevista despertó su interés debido a la reciente reestructuración en su área programando una segunda entrevista con el gerente de recursos humanos de la empresa, quien aprobó que la Evaluación Integral del Desempeño (EID) como una evaluación piloto, proporcionando una breve inducción acerca de las actividades que realiza la empresa y otorgando la información necesaria del puesto a evaluar para identificar las actividades y elaborar las frases descriptivas.

3.3.1 FASE I

a) PROGRAMACIÓN Y b) SENSIBILIZACION

Se convocó a una reunión al gerente de recursos humanos, coordinador de reclutamiento, auxiliar de servicios, coordinador de personal, encargado del área de capacitación, asistente de nomina y al jefe de recursos humanos.

En esta reunión se les proporciono la siguiente información:

- El motivo por el cual se va a evaluar a la jefatura.
- Los beneficios que tiene el realizar una evaluación, los cuales son:
 - Mejorar el área en donde se identifiquen deficiencias
 - Buscar una mejora continua del evaluado
 - Proporcionarle una buena retroalimentación en su desempeño

c) IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS Y ACTIVIDADES

De acuerdo al análisis de puesto del jefe de recursos humanos y de los objetivos del puesto se identificaron las actividades clave por objetivo.

d) DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

De las actividades clave del puesto se realizó la descripción de actividades utilizando el parámetro planteado. (Ver tabla 4)

Una vez identificadas y redactadas las descripciones de actividades con sus respectivas frases, se hizo una cita con el gerente y la jefa de recursos humanos.

En esta se discutió la identificación de las conductas clave así como de las descripciones de actividades con sus frases, se realizaron las correcciones pertinentes, las cuales fueron principalmente aspectos técnicos y gramaticales.

Realizados los ajustes se vaciaron los objetivos al formato de resultados FR-2. y al formato de descripción de actividades FR-1, las actividades clave y las frases descriptivas.

3.3.2 FASE 2

APLICACIÓN

Se reunió a los evaluadores en la sala de capacitación de Industrias Desafío S. A de C. V. y se les indico de forma verbal las instrucciones e indicación especial de no responder la pregunta en caso de desconocer la forma en la que se realiza la actividad que se menciona en los formatos.

Esta aplicación se llevó a cabo de acuerdo a la tabla 5 obteniendo así la evaluación de:

- 1) Gerente de recursos humanos
- 2) Coordinadora de personal
- 3) Coordinadora de reclutamiento
- 4) Auxiliar de supervisión
- 5) Asistente de nomina

- 6) Capacitación
- 7) Jefa de recursos humanos

En promedio el tiempo que se requiere para contestar los formatos es de 20 a 30 minutos. En total a aplicación tuvo una duración de 30 min.

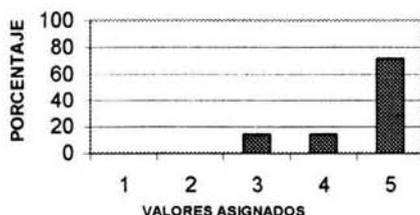
3.3.3 FASE 3

3.4.1. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL FORMATO (FR-1)

Se realizó un análisis de frecuencias basándose en el anexo 1 que contiene los puntajes asignados de las evaluaciones. para cada uno de los reactivos obteniéndose los siguientes resultados:

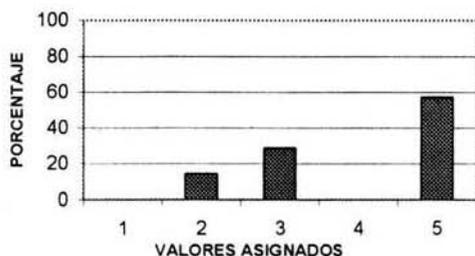
A) EVALUACION POR ACTIVIDADES:

1. En solución de conflictos los evaluadores consideran que presenta conocimientos, metodología para llevarla a cabo en un 71.4 % mientras el 28.6% manifiesta que requiere de habilidad para resolver los conflictos y mantener un clima laboral positivo. (Ver grafica 1)



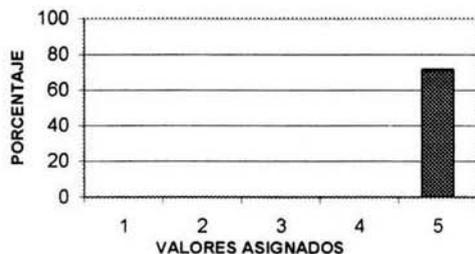
GRAFICA 1 Solución de conflictos

2. En solución de problemas en el pago de nómina los evaluadores consideran que es atenta y proporciona respuesta inmediata agilizando el ajuste de la misma en un 57.1%, el 28.3% indica que no proporciona una respuesta inmediata al encontrar un error y el 14.3% manifiesta que realiza ajustes sin investigar donde se encuentra el error. (Ver grafica 2)



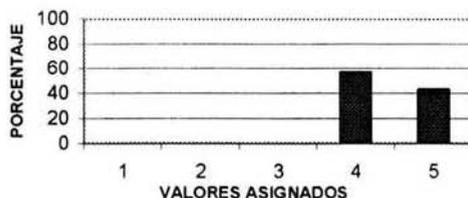
GRAFICA 2 Solución de problemas en el pago de nómina

3. En el reporte de pagos incorrectos de nómina el 71.4% consideran que es puntual en la entrega de su reporte y lo presenta sin error alguno mientras que el 28.6% desconoce si realiza dicha actividad. (Ver grafica 3)



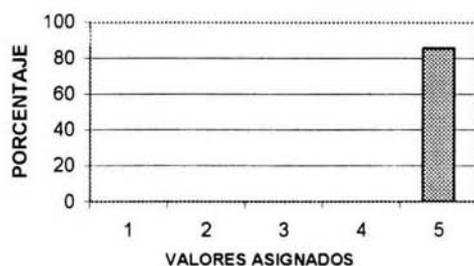
GRAFICA 3 Reporte de pagos incorrectos de nomina

4. En el control de caja el 57.1% considera que lo lleva a cabo sin fallas mientras el 42.9% manifiesta que además es puntual. (Ver grafica 4)



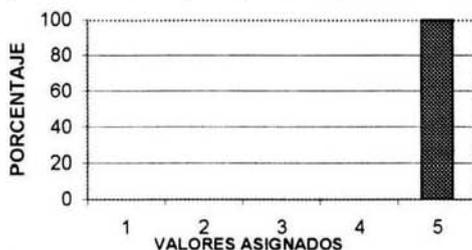
GRAFICA 4 Control de caja

5. En el corte de caja el 85.7% considera que lleva a cabo el corte de caja sin errores y puntualmente y el 14.3% desconoce si realiza dicha actividad. (Ver grafica 5)



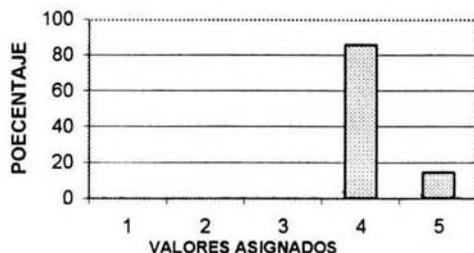
GRAFICA 5 Corte de caja

6. En la coordinación del pago de la caja de ahorro el 100% de los evaluadores indican que realiza dicha actividad de forma responsable y apoya a las personas que la realizan. (Ver grafica 6)



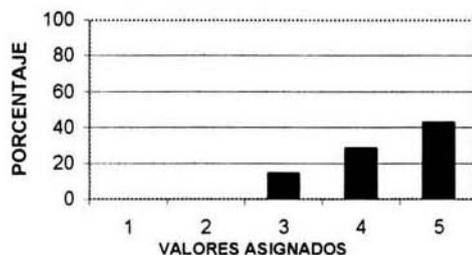
GRAFICA 6 Coordinación del pago de caja de ahorro

7. En la terminación de relaciones laborales el 85.7% menciona que realiza los despidos, bajas voluntarias y temporales apegándose a los lineamientos existentes, mientras que el 14.3% indica que además lleva a cabo la actividad con atención y cortesía. (Ver grafica 7)



GRAFICA 7 Terminación de relaciones laborales

8. En el control de vacaciones el 42.9% considera que lo lleva a cabo de forma inmediata interesándose en mantener actualizada la base apeándose a la ley federal del trabajo y políticas de la empresa mientras que el 28.6% manifiesta que se apega a los lineamientos llevando el control con regularidad, el 14.3% indica que se apega a las políticas y el 14.3% desconoce si realiza dicha actividad. (Ver grafica 8)

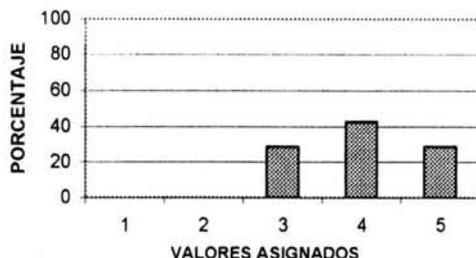


GRAFICA 8 Control de vacaciones

9. En el diseño y actualización de manuales de capacitación y formatos de evaluación el 57.1% indica que cuando existen nuevos programas o modificaciones en el área de recursos humanos diseña o actualiza los manuales de capacitación mientras que el 42.9% menciona que además se interesa y propone modificaciones para el mejoramiento de los mismos así como de los formatos utilizados. (Ver grafica 9)

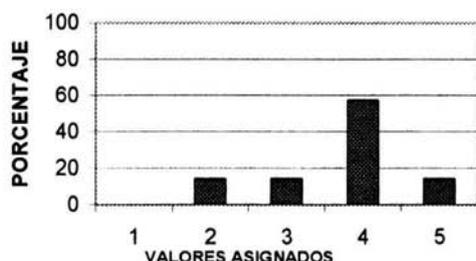
Falta página

N° 74



GRAFICA 11 Actualización de descripción y perfiles de puestos

12. En la supervisión de disposiciones legales el 57.1% indica que revisa que se cumplan las disposiciones legales y las emanadas por el reglamento interior de trabajo sin error alguno, el 14.3% considera que además lleva a cabo por lo menos cada 15 días dichas revisiones en diferentes áreas de la empresa, mientras que otro 14.3% menciona que cuenta con fundamentos de disposiciones legales así como del reglamento interior de trabajo pero se le dificulta aplicarlos y supervisar que se cumplan, el 14.3% puntúa que cuenta con pocas bases para supervisar que se cumplan las disposiciones legales internas y externas. (Ver grafica 12)



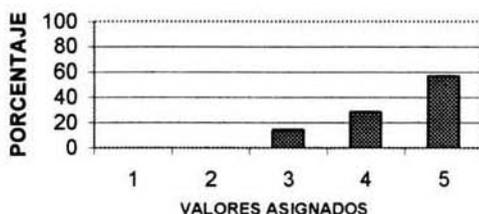
GRAFICA 12 Supervisión de disposiciones legales

13. En la elaboración del reporte anual de sueldos y salarios el 42.9% indica que lo lleva a cabo, el 28.6% menciona que desconoce si realiza esta actividad, el 14.3% presenta algunos errores por falta de información y el 14.3% indica que realiza y coordina dicha actividad. (Ver grafica 13)



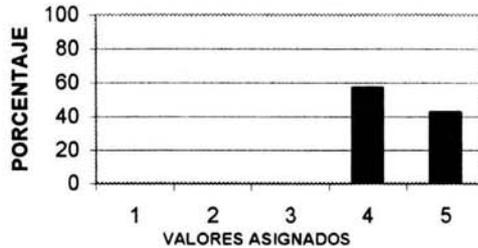
GRAFICA 13 Elaboración de reporte anual de sueldos y salarios

14. En la elaboración de instrumentos de evaluación del desempeño el 57.1% manifestó que se interesa y propone diferentes métodos de evaluación con el fin de mejorar las mediciones, realiza y actualiza los instrumentos en coordinación con las diferentes áreas, el 28.6% indicó que se concreta a actualizar, realizar y coordinar los instrumentos mientras que el 14.3% consideró que se le dificulta organizarse con las demás áreas para establecer instrumentos en conjunto. (Ver grafica 14)



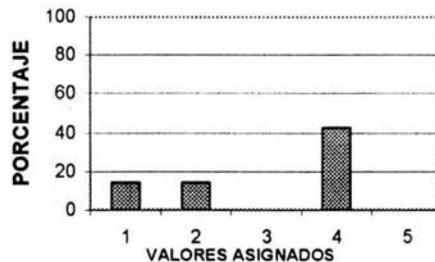
GRAFICA 14 Elaboración de instrumentos de evaluación de desempeño

15. En el control de sueldos el 57.1% indicó que se fundamenta en la información proporcionada por las áreas para ajustar e incrementar los sueldos, el 42.9% manifestó que además utiliza la información proporcionada por las evaluaciones del desempeño para realizar los respectivos ajustes. (Ver grafica 15)



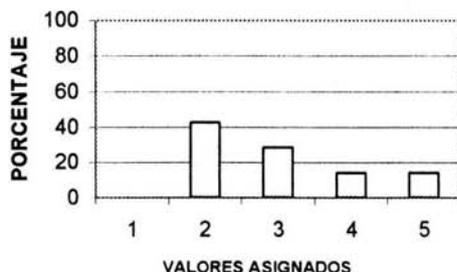
GRAFICA 15 Control de sueldo

16. En la formulación de programas y campañas de seguridad e higiene el 42.9% indicó que realiza con el médico industrial los planes y programas de la actividad cada vez que lo cree necesario, el 28.6% mencionó que desconoce si lleva a cabo esta actividad, el 14.3% comentó que no realiza esta actividad y el último 14% que desempeña la actividad con deficiencias por desconocimiento de normas y actividades vigentes. (Ver grafica 16)



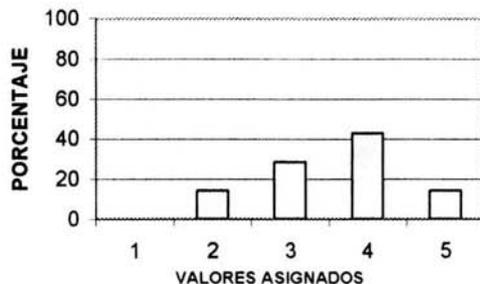
GRAFICA 16 Formulación de programas y campañas de seguridad e higiene

17. En la elaboración de programas de desarrollo en reclutamiento y capacitación el 42.9% consideró que se mantiene informada de las necesidades en materia de capacitación, reclutamiento, aplica y evalúa programas ya existentes, 28.6% indicó que además elabora programas de acuerdo a las necesidades identificadas, 14.3% que realiza aplica y evalúa los programas de desarrollo de manera anual y el 14.3% opinó que realiza la actividad cada seis meses y le da seguimiento a dichos programas. (Ver grafica 17)



GRAFICA 17 Elaboración de programas de desarrollo en reclutamiento y capacitación

18. En la implementación y actualización de planes y programas de capacitación el 42.9% consideró que actualiza los programas de capacitación adecuándolos a las necesidades existentes, el 28.6% indicó que realiza la implementación de los planes y programas de capacitación solo en las áreas que conoce, el 14.3% que realiza la actividad de manera anual y el 14.3% opino que realiza la actividad pero que se le dificulta llevar a cabo nuevos programas. (Ver grafica 18)



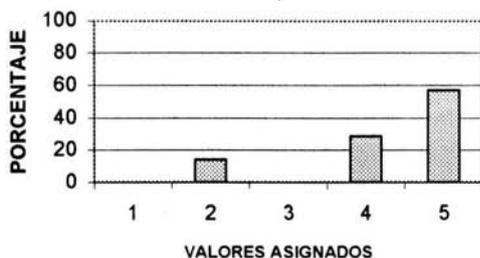
GRAFICA 18 Implementación y actualización de planes y programas de capacitación

19. En la actualización de los programas de inducción el 71.4% indicó que en cuanto se presenta un cambio en la organización hace los ajustes correspondientes en los programas de inducción, el 14.3% mencionó que los cambios en programas los realiza anualmente mientras un 14.3% consideró que no se encarga de efectuar los cambios a pesar de que los programas de inducción no se encuentran actualizados. (Ver grafica 19)



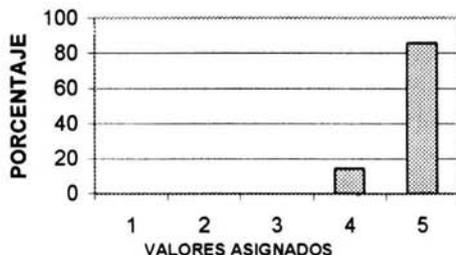
GRAFICA 19 Actualización de los programas de inducción

20. En la revisión de inducciones el 57.1% mencionó que esta al pendiente de que se realicen las inducciones cada vez que se presenta un ingreso, el 28.6% comentó que verifica que se proporcione una inducción cuando existe personal de nuevo ingreso y el 14.3% indicó que únicamente revisa si se proporcionó la inducción correspondiente. (Ver grafica 20)



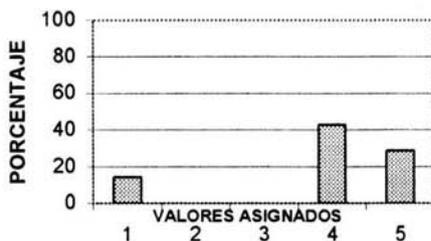
GRAFICA 20 Revisión de inducciones

21. En el seguimiento de los programas de capacitación y costura, empaque y revisado el 85.7% mencionó que efectúa la actividad planteando opciones de mejora en los mismos, mientras que el 14.3% indicó que presenta la actividad. (Ver grafica 21)



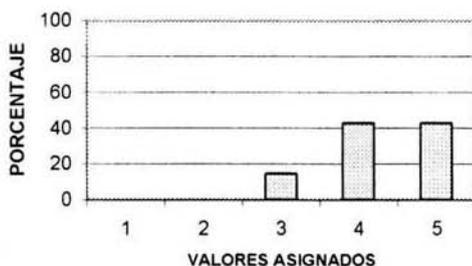
GRAFICA 21 Seguimiento de los programas de capacitación de costura empaque y revisado

22. En la entrega de reporte de actividades el 42.9% indicó que efectúa la actividad siendo lo más descriptivo y veraz posible, el 28.9% mencionó que además lo presenta con puntualidad mensualmente así como las tareas que se ejecutarán en el futuro, el 14.1% opinó que no entrega reportes de sus actividades y el 14.1% desconoce si se lleva a cabo. (Ver grafica 22)



GRAFICA 22 Entrega del reporte de actividades

23. En la entrega de reporte de índices de rotación el 42.9% indicó que formula la actividad, el 42.9% que además de entregar el reporte aporta sugerencias para disminuir el índice de rotación cada fin de mes, mientras que el 14.3% mencionó que presenta algunos errores en el reporte. (Ver grafica 23)



GRAFICA 23 Entrega de reporte de índices de rotación

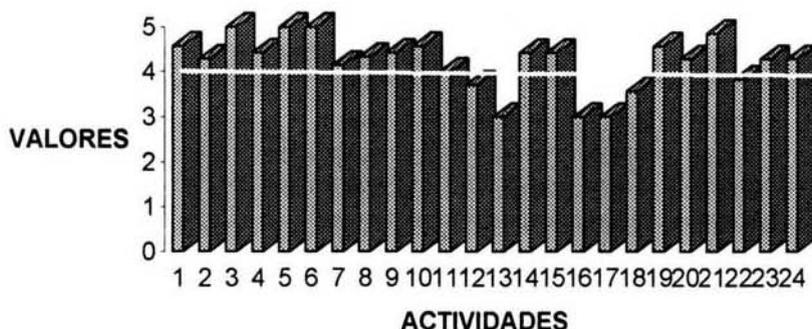
24. En la promoción de puestos el 71.4% mencionó que ejecuta la actividad fundamentándose en evaluaciones del desempeño actualizadas, el 14.3% indica que se basa en los resultados del trabajador para llevar a cabo la promoción y el 14.3% consideró que no la presenta. (Ver grafica 24)



GRAFICA 24 Promoción de puestos

PROMEDIO DE EVALUACIÓN TOTAL POR ACTIVIDADES: En la grafica 25 se observa que los evaluadores consideran que las actividades que requieren mayor atención y desarrollo debido a que se encuentran muy por abajo del valor 4 son, Elaboración de reporte anual de sueldos y salarios, formulación de programas y campañas de seguridad, elaboración de programas de desarrollo en reclutamiento y capacitación, las actividades que se aproximan a el desempeño esperado son: supervisión de disposiciones legales, la implementación y actuación de planes y programas de seguridad e higiene, entrega de reportes de actividades, todas estas requieren de un entrenamiento o programa de capacitación que apoye al evaluado a su mejoramiento.

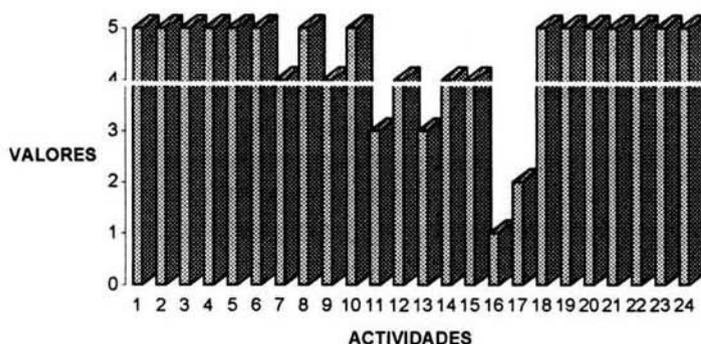
En general se observa en esta grafica que el jefe de recursos humanos se desempeña en un puntaje mayor a 4, es decir de acuerdo a lo esperado en un 71.8% en un 16.5% actividades próximas al valor 4 y un 12.5% actividades que requieren de mayor énfasis para mejorar.



GRAFICA 25 Evaluación total de actividades

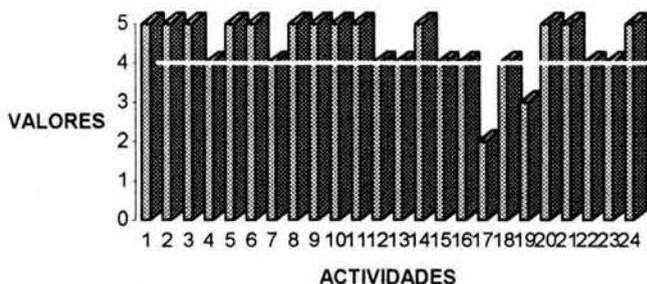
B) EVALUACION POR CARGOS Con la finalidad observar como asignan valores cada una de las personas que evaluaron al jefe de recursos humanos se realizaron sus respectivas graficas en donde se identifican las actividades puntuando por debajo del valor 4 que se presentan a continuación:

EVALUACIÓN GENERAL DEL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS: En la gráfica 26 se observa que las actividades que requieren mas atención por presentarse deficiencias al realizarse y encontrarse por debajo del valor 4 son la actualización de descripción y perfiles de puestos, elaboración de reporte anual de sueldos y salarios, de forma critica se encuentra la elaboración de programas de desarrollo en reclutamiento y capacitación mientras que la formulación de programas de desarrollo en reclutamiento y capacitación indica que presenta total deficiencia y desconocimiento de cómo se lleva a cabo. En general se observa que el gerente de recursos humanos califica en un 83% como cumple con lo esperado por la empresa y en un 16.6% como requiere de mejoramiento.



GRAFICA 26 Evaluación general gerente

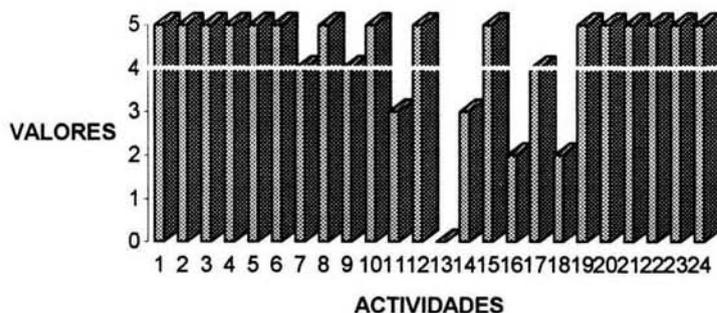
EVALUACIÓN GENERAL COORDINADOR DE PERSONAL: En la gráfica 27 se observa que las actividades que se encuentran por debajo del valor 4 son la actualización de programas de inducción y la elaboración de programas de desarrollo en reclutamiento y capacitación. En general se observa que el coordinador de personal evalúa en un 91.6% como un desempeño de acuerdo a lo esperado y en un 8.3% como actividades que deben mejorarse.



GRAFICA 27 Evaluación general coordinador de personal

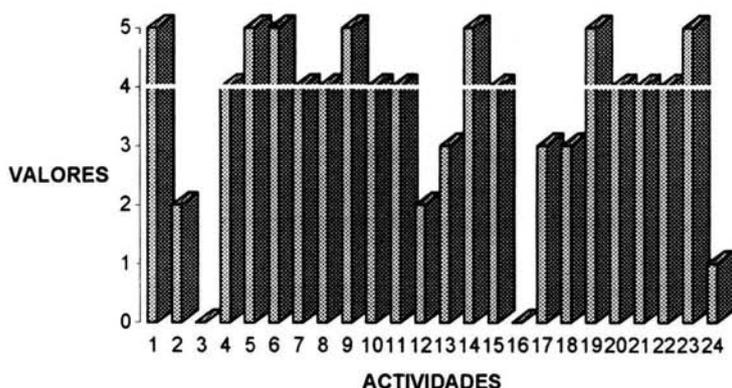
EVALUACIÓN GENERAL COORDINADOR DE RECLUTAMIENTO: En la gráfica 28 se observa que desconoce que realice el evaluado la elaboración del reporte anual de sueldos y salarios, las actividades que se encuentran por debajo del valor 4 son la actualización de descripción y perfiles de puestos, la elaboración de instrumentos de evaluación del desempeño, siendo las más críticas la formulación de programas y campañas de seguridad e higiene y la implementación y

actualización de programas de seguridad e higiene. El coordinador de reclutamiento califica en general con un 78.2% el desempeño que realiza de acuerdo a lo esperado, en un 17.3% como requerir del mejoramiento de actividades.



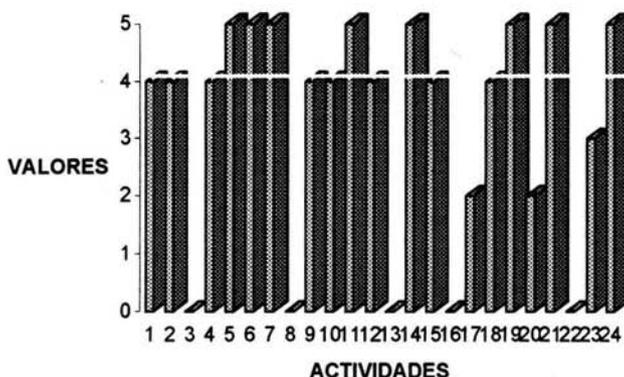
GRAFICA 28 Evaluación general coordinador de reclutamiento

EVALUACIÓN GENERAL AUXILIAR DE SUPERVISIÓN: En la gráfica 29 se observa que desconoce que el evaluado realice el reporte de pagos incorrectos de nómina y la formulación de programas y campañas de seguridad e higiene, asigna valores menores a 4 en la elaboración del reporte anual de sueldos y salarios, la elaboración de programas de desarrollo en reclutamiento y selección, la implementación de planes y programas de capacitación, manifestándose más críticas la solución de problemas en el pago de nómina, la supervisión de disposiciones legales, y la promoción de pues. El auxiliar de supervisión en general califica en un 72.2% a actividades que el evaluado realiza de acuerdo a lo esperado, requieren de atención 27.2%.



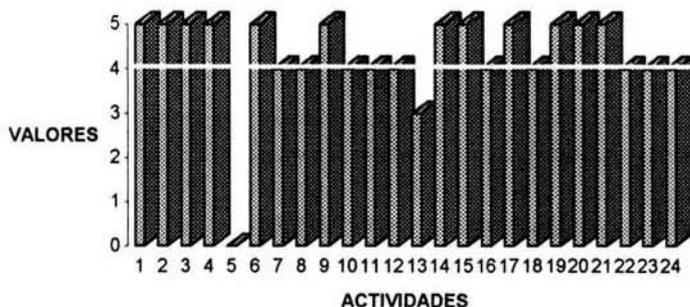
GRAFICA 29 Evaluación general auxiliar de supervisión

EVALUACIÓN GENERAL ASISTENTE DE NOMINA: En la gráfica 30 se observa que desconoce que la evaluada realice el reporte de pago incorrecto de nómina, el control de vacaciones, la elaboración del reporte anual de sueldos y salarios, formulación de programas de desarrollo en reclutamiento y capacitación y la entrega de reporte de actividades, las actividades que asigna por debajo del valor 4 son la elaboración de programas de desarrollo en reclutamiento y capacitación, revisión de inducción y la promoción de puestos. En general el asistente de nomina evalúa en un 84.2% como lo esperado, en un 15.78% requiere de mejoramiento.



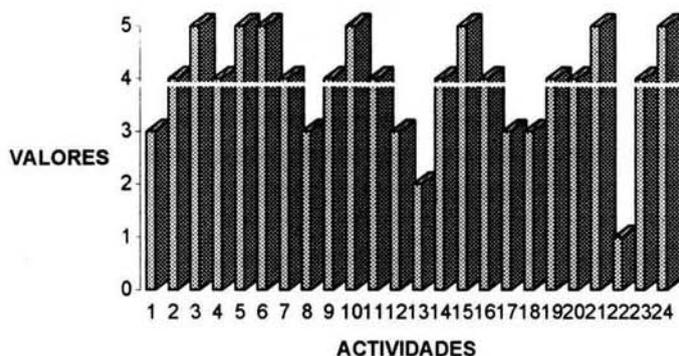
GRAFICA 30 Evaluación general asistente de nomina

EVALUACIÓN GENERAL DEL CAPACITADOR: En la gráfica 31 se observa que desconoce que realice el corte de caja, la actividad que asigna por debajo de 4 y requiere de mayor atención es la elaboración del reporte anual de sueldos y salarios¹³. En general evalúa con un 95.6% como desempeño óptimo y en un 4.3% requiere mejorarlo.



GRAFICA 31 Evaluación general capacitador

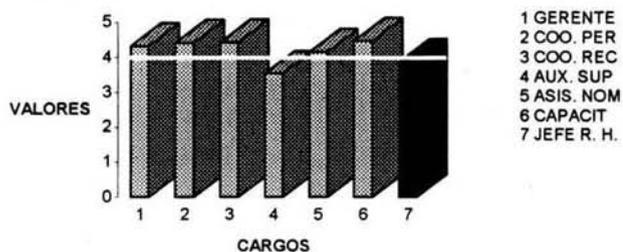
EVALUACIÓN GENERAL JEFATURA DE RECURSOS HUMANOS: En la gráfica 32 se observa que las actividades que se encuentran por debajo del valor 4 son el reporte de pagos incorrectos de nomina, el control de vacaciones, la supervisión de disposiciones legales, la elaboración de programas de desarrollo en reclutamiento y capacitación y la implementación y actualización de planes y programas de capacitación, es decir que en general se califica con un 70.8% como cumplir con sus actividades y en un 29.1% como requerir mejoramiento.



GRAFICA 32 Evaluación general jefatura de recursos humanos

En general se observa que quien más desconoce de actividades que realiza el jefe de recursos humanos es el asistente de nominas a pesar de trabajar en el mismo departamento, el gerente de recursos humanos, la jefa de recursos humanos y el coordinador de personal son los que asignan valor en todas las actividades, la evaluada se considera que realiza menos actividades de acuerdo a lo esperado, el capacitador y el coordinador de personal son quienes percibe menos deficiencias en el desempeño de la evaluada, ubicándose en segundo lugar el gerente de recursos humanos.

PROMEDIO DE EVALUACIÓN TOTAL POR CARGOS: En la grafica 33 se observa que en general los evaluadores consideran que el desempeño del puesto evaluado es el esperado, siendo el auxiliar de supervisión el único que asigna en total un valor por abajo del valor 4.

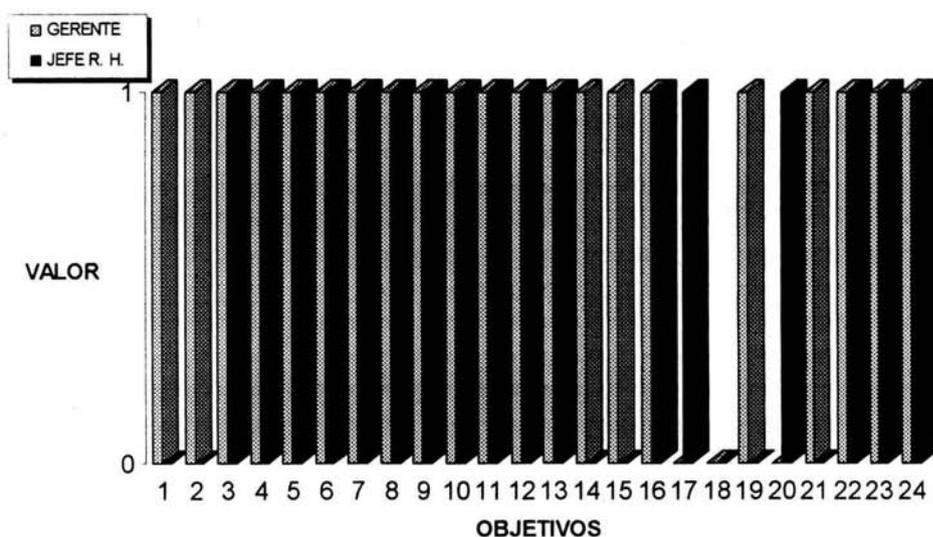


GRAFICA 33 Evaluación total por cargos

RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL FORMATO (FR-2)

Para calificar los resultados se tomaron en cuenta las evaluaciones realizadas por el Gerente y el Jefe de R. H., vaciando los valores asignados por los evaluadores a cada objetivo.

En la grafica 34 se observa la evaluación realizada por el Gerente y el Jefe de recursos humanos en la desde el punto de vista del gerente los objetivos 17, 18 y 20 no los cumplió en éste periodo difiriendo del Jefe de recursos humanos que considera que los objetivos que no se alcanzaron son 1, 2, 14, 18,19 y 21.



GRÁFICA 34 Evaluación cumplimiento de objetivo

3.3.4. FASE 4

Se observa que las actividades en las que se debe poner más atención a su desempeño pues no se realizan de acuerdo a lo esperado son la elaboración del reporte anual de sueldos y salarios, la formulación de programas y campañas de

seguridad e higiene, la elaboración de programas de desarrollo en reclutamiento y capacitación, así como la implementación de planes y programas de capacitación.

Los objetivos que no se alcanzaron son la realización de los incrementos de sueldos a los trabajadores, la elaboración de programas y campañas de seguridad e higiene y la implementación y actualización de los planes y programas de capacitación de acuerdo a las necesidades de la empresa.

CONCLUSIONES, SUGERENCIAS Y LIMITACIONES:

De acuerdo con lo revisado, existen diferentes de métodos de evaluación que se adaptan a las necesidades de las empresas y de los puestos para evaluar el desempeño, sin embargo cuando se requiere información acerca del cumplimiento de objetivos y las conductas que se manifiestan para lograrlo se dificulta la evaluación pues requieren de diferentes herramientas para evaluarlos.

El método que por excelencia evalúa lo que el trabajador logró al desempeñar un puesto de trabajo es la administración por objetivos pues en éste se definen estándares y periodos de tiempo para lograr los objetivos, la desventaja es que no evalúa los medios con los que se logran dichos objetivos lo que puede provocar que el evaluado se enfoque en cumplir con objetivos a corto plazo o desempeñarse con la idea de hacer únicamente lo que se puede medir. Al respecto Raia (2000) indica que no es recomendable utilizar como único método para evaluar el desempeño la administración por objetivos y sugiere que se alterne con algún otro método, por su parte Coates (2000) comenta que evaluar sólo con resultados trae consecuencias negativas pues en muchas ocasiones se logran a costa de los subordinados y no con ayuda de los mismo, por lo que se deben encontrar mediciones conductuales de cómo alcanzan los objetivos.

Por otra parte el método de 360 grados se enfoca en evaluar las conductas en el trabajo que se presentan para alcanzar los objetivos recabando ésta información desde diferentes perspectivas ya mencionadas anteriormente, al respecto Ghoparde

(2000) menciona que se analizan las tareas conductuales envueltas en el trabajo de las personas y se trasladan a conductas medibles. Por lo tanto, éste método se enfoca en lo que la persona realiza para cumplir con el objetivos del puesto y no en los resultados que presenta, así el evaluado puede realizar varias conductas de acuerdo a lo esperado sin que signifique esto que alcance los propósitos para los que fue contratado.

La EID utiliza estos dos métodos pues son complementarios uno del otro ya que uno se enfoca en los resultados y el otro en las conductas laborales que presenta el evaluado para lograrlos, evaluándose si cumple con los objetivos para los que fue contratado y la manera de conducirse para lograrlos, lo que proporciona una evaluación más completa pues además la evaluación de las conductas laborales se realiza por las personas que se relacionan con el puesto lo que desempeña el evaluado.

La presente investigación se llevó a cabo con la finalidad de realizar una aplicación piloto de la Evaluación Integral del Desempeño en una Jefatura para detectar las actividades que requieren de mayor atención en su ejecución así como verificar el funcionamiento de éste método de evaluación para mejorarlo en futuras aplicaciones.

Algunos de los puntos que se identificaron en la aplicación piloto y que enriquecen a la aplicación del instrumento son:

- Mostrar un estudio de caso en el que se indique el proceso, evaluación, retroalimentación y plan de acción para mejorar cuando se hace la presentación a los responsables del proyecto.
- Utilizar alguna técnica vivencial para la sensibilización en la que se perciba que las observaciones en grupo proporcionan información más real que beneficia al trabajador y a las personas con las que tiene relación su desempeño laboral.

- Realizar una revisión de documentos actualizados como el análisis de puestos y descripciones antes de entrevistarse con el evaluado y evaluador para identificar los objetivos con los que se evaluará así como sus respectivas actividades pues se cuenta con un panorama más amplio de las responsabilidades y tareas que exige el puesto de trabajo.
- Introducir actividades y frases descriptivas que sean dirigidas únicamente a algún tipo de evaluador ya que cada uno de estos es participe sólo de alguna parte del conjunto de actividades que realiza el evaluado.
- Realizar una entrevista individual o en grupo con los evaluadores después de haber realizado el análisis con el fin de obtener información cualitativa que disipe algunas dudas que se presenten en la información recabada por los formatos y que ayude a proporcionar una mejor retroalimentación.
- Sistematizar la evaluación en un programa de cómputo en el que se encuentren los formatos y las herramientas necesarias para realizar las operaciones estadísticas, con el fin de minimizar recursos y éstos se empleen en el análisis, retroalimentación y plan de trabajo.
- Considerar únicamente las actividades más relevantes en el puesto al identificar las actividades del mismo, con para facilitar el análisis de la evaluación.
- Realizar la evaluación de actividades y cargos en aquellas actividades que se encuentren por debajo del valor 4.
- Las frases conductuales sean descriptivas, con un lenguaje que entiendan los evaluadores (no técnico en la medida de lo posible), para facilitar su medición.

- Unos días antes de realizar la evaluación, revisar se han realizado modificaciones en los objetivos del puesto ya sea en periodos de tiempo o en nuevas responsabilidades.

Algunos de los aspectos que hay que considerar cuando se aplica la EID son que se requiere de una buena inversión de tiempo por parte de los responsables del proyecto, el evaluado y el jefe cuando no son claros los objetivos del puesto o no están bien definidos ya que se dificulta identificar las actividades y frases conductuales.

Debe estar bien definido que información se analizará con detalle, de lo contrario existen muchos datos que retrasarán la integración de la misma.

La principal limitación en ésta investigación es que se aplicó únicamente a una persona.

Aparentemente es laboriosa.

Requiere que la persona a evaluar tenga personal a su cargo y compañeros del mismo rango jerárquico y jefe así como de sensibilizar al personal que evalúa para disminuir manipulaciones del instrumento.

BIBLIOGRAFIA

1. Amstrong, Michel.(1986). Manual de técnicas gerenciales Colombia: Fondo de cultura económica.
2. Aquino, J., Vola E., Aquino G. (1996) Recursos humanos. Argentina: Ediciones Macchi.
3. Arias, Galicia Fernando & Espinoza Heredia Víctor.(2000). Administración de recursos humanos para el alto desempeño. México: Trillas.
4. Arias, Galicia Fernando.(1979). Administración de recursos humanos. 6ª reimpresión, México: Trillas.
5. Blum, Milton I. y Naylor, James. C. (1977) Psicología industrial, fundamentos teóricos y sociales. 1ª Reimpresión. México: Trillas.
6. Canales, Torres Adalberto. La evaluación del desempeño. Tesis: Facultad de Psicología, UNAM, 1993
7. Carey. (2000). Designing 360 degree feedback system to improve performance. <http://www.works911.com>
8. Castellanos, García Roberto. (2000) La evaluación de 360 grados y la planeación de carrera. : <http://www.bibliotecalibre.edu.mx>
9. Centerpoint. (2002) Implementing and using 360° performance feedback. U.S.A.: HR Magazine April.
10. Certo, C. (2000) Supervision concepts and skills building. U.S.A. Irwin-Mc Graw Hill.
11. Cherrington, J. D. (1991).The manangement of human resource. Boston: Ally Bacon: <http://www.works911.com>
12. Chiavenato, Idalberto .(1992) Introducción a la teoría general de la administración. 3ª Ed. México: Mc Graw Hill.
13. Chiavenato, Idalberto. (2000). Administración de recursos humanos. 5ª Ed. Colombia: McGraw-Hill.
14. Claude, S. George. (1989). Historia del pensamiento administrativo. México: Prentince-Hall Hispanoamericana.
15. Coates, D. E. (2000) Don't tie 360 feedbak to pay. USA: Training September

16. Communigs, L.L. & Schwab, P. (1991). Desempeño y evaluación. México: Trillas.
17. Currier, R. (1979). Análisis y medición del trabajo. México: Diana.
18. Davis, Keith & Newstrom W. J. (1999). Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc Graw-Hill.
19. De Censo, D. y Robibins S. (1999) Human resource management. USA: Wiley.
20. De Quijano de Arana S. (1992) Sistemas efectivos de evaluación del rendimiento: resultados y desempeño, técnicas y sistemas para la gestión del personal. Barcelona: Edit Promociones y publicaciones universitarias.
21. Dessler, G. (2002) Human resource management. USA: Prentince Hall.
22. Diccionario Enciclopédico Universal Tomo IV (1972). Barcelona: Credesa.
23. Douglas, McGregor. (1960) The profetional manager. USA: Mc Graw Hill
24. Drucker, P. (1954) La nueva sociedad: anatomía del orden industrial. Buenos Aires: Sudamérica editores.
25. Dunnette, Marvin. D. y Kirchner, Wayne. K. (1974) Psicología Industrial. 2ª Reimpresión. México: Trillas.
26. Estrada. (1989) Perspectivas del desarrollo organizacional. Argentina-México: Addison Wesley Iberoamericana.
27. Flippo, Edwin B. 1980. Principios de administración de personal. México: Mc Graw Hill.
28. Franklin, B. & Gómez C. (2000) Organización y métodos. México: Mc Graw Hill.
29. French, L. Wendell. (1987). Biblioteca de administración de recursos humanos. Vol. 5. México: Edit. Ciencia y técnica S.A.
30. French, Wendell. L. (1991) Administración de personal, desarrollo de recursos humanos. 3ª Reimpresión México: Limusa
31. Frisch, H. Michael. (2001). Going around in circles with "360" tools: Have they grown too popular for their own good?. USA:HR. Human Resource Planning.
32. Gama, B. Elba. (1992). Bases para el análisis de puestos. México: Manual Moderno.

33. Gebelein, S. H. (1999) Employee development multi-rater feedback goes strategic. U.S.A.: HR Focus January
34. Ghoparde, Jai. (2000) Managing five paradoxes of 360-degree feedback. Academy of management, Copyright Bell & Howell Information and Learning Company.
35. Gibson, L, Ivanevich D. & James J. (1997). Organizations, Behavior, Structure, Proces. USA: Irwin editions.
36. Gibson, L. J. & Ivanevich M. J. (1983). Organización, conducta, estructura, proceso. México: Editorial Interamericana.
37. Giegold, W. (1982) Administración por objetivos: guía practica enfocada al éxito. México: Mc Graw Hill.
38. Gómez-Mejía, L. y Balkin B., Cardy, R. (2000). Gestión de recursos humanos. México: Prentice Hall 6ª Reimpresión.
39. Grados, A., Betulespacher O. y Castro M. A. (2000). Calificación de méritos, evaluación de competencias laborales. México: Trillas 1ª Reimpresión.
40. Gensing-Pophal, Lin. (1999) The HR book, human resource management for business. Canada: Self-Coun sell business series.
41. Hampton, R. (1989). Administración contemporánea. 3ª Ed. México: Mc Graw-Hill / Interamericana.
42. Heathfield, M. Susan. (2002). The good, the bad and the ugly for the 360 degree feedback. <http://www.resource.about.com/library>.
43. Hodge, B.J., Anthony W. P. y Gales, M. (2001) Teoría de la organización. España: Prentice Hall.
44. Huse, E. & Bowditch, J. (1986). El Comportamiento humano en la organización. 3ª ed., México: Fondo Educativo interamericano.
45. Jackson, Temece. (1992). Evaluación del desempeño como medir resultados. Colombia: Fondo Editorial Legis.
46. Jiménez, Castro, W. (1978) Introducción al estudio de la teoría administrativa. México: Fondo de Cultura Económica.
47. Juran, Jeseoph. M. (1996). Juran y el liderazgo para la calidad, manual para ejecutivos. Madrid: Díaz de Santos.

48. Kane, J. S. y Lawrer E. E. (1979) Performance apraisal effectiveness. IN: SATW B. M. (Ed.) Research in organizational behavior. Greenwich: JAIL 'PRESS
49. Kast, Freemont E. y Rosenzweig, James E. (1990) Administración de las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias. 4ª Ed. México: Mc. Graw Hill.
50. Katz, D. & Kahn R. (1990). Psicología social de las organizaciones. 1ª Reimpresión. México: Trillas.
51. Keneth y Col. (1999). How to evaluate your 360 feedback efforts Training & development; Alexandria.
52. Kirksey, J. (2001) Companies evaluate employees from all perspectives. <http://www.works911.com>
53. Koebelin, G. (1999) Are you ready for 360 degree feedback. <http://www.humanresource.com/library>.
54. Koopelman, E. R. (1988) Administración de la productividad en las organizaciones: perspectiva practica orientada hacia las personas. México: Mc Graw Hill.
55. Lundgren, Earl. F. (1986) Dirección organizativa, sistemas y procedimientos. 2ª Impresión. México: Diana.
56. Mali, Paul. (1979). Administración por objetivos. México: Diana.
57. Malos, Gutiérrez Josué. (1988) Gestión de recursos humanos. Madrid: Mc Graw Hill.
58. Mantt, Robert. (2000). School administrator: feedback at 360 degrees. April 2002. <http://www.performance-appraisal.org>
59. March, James y Herbert, A. Simon. (1980) Teoría de la organización. 4ª Ed. España: Editorial Ariel
60. Maristany, Jaime. (2002) Administración de recursos humanos. Buenos Aires Argentina: Prentince Hall.
61. Márquez, Estrada Ma. De Lourdes. Estudio exploratorio sobre la evaluación de personal en 30 organizaciones. Tesis: Facultad de Psicología UNAM, 1989, México.

62. Mc Farland, Dalton. (1989). Administración de personal teoría y practica. México: Fondo de Cultura Económica.
63. Mercado, Salvador. (1999) Administración aplicada teoría y práctica. México: Limusa.
64. Miller, Jim. (2001). 360 (degree) feedback—improving the selection process all the way around. USA: Pharmaceutical Technology.
65. Monteros, Sánchez Ricardo. Diseño de un instrumento de evaluación del desempeño para el nivel ejecutivo de una empresa aseguradora. Tesis: Facultad de Psicología UNAM, 1991, México.
66. Muchinsky, M. Paul. (2002). Psicología aplicada al trabajo. México: Thompson Learning.
67. Prokopenko, Joseph. (1999). La gestión de la productividad manual práctico OTI. México: Limusa.
68. Raia, A. Anthoni. (2000). Administración por objetivos. 2ª Ed., México: Trillas.
69. Reyes, Ponce. (1978). Administración de personal. Segunda parte, México: Limusa
70. Reyes, Ponce. (2001). El análisis de puestos. 31ª Ed., México: Limusa
71. Robbins, Stphen P. (1987) Comportamiento organizacional. 6ª Ed., México: Prentince Hall.
72. Schein, H. Edgar. (1970). Psicología de la organización. Madrid, España: Prentice / Hall International.
73. Schield, F. (1961) Administración de recursos humanos. México: Limusa.
74. Sherman, A. & Bohlander G., Snell S. (1998). Administración de recursos humanos. México: Thompson Editores.
75. Shermerhon, R.J. & Hunt G. J., Osborn N.R. (1987). Comportamiento en las organizaciones. México: interamericana.
76. Sikula, F. Andrew y Mc Kenna F.M. Jhon. (1998). Administración de recursos humanos. México: Limusa.
77. Sillis, L. David. (1977). Enciclopedia internacional de las ciencias sociales. México: Aguilar.
78. Stoner, A. James & Freeman, R. Edward. (1992). Administración. 5ª Ed., México: Prentice Hall Hispanoamericana.

79. Terry G. D. & Franklin S.G. (1992). Principios de administración. 8ª Reimpresión. México: Continental
80. Tyson, Shaun y York Alfred. (1989) Administración de personal. 1ª Ed. México: Trillas.
81. Wayne, Mondy y Robert, M. Noe. (1997) Administración de recursos humanos. 6ª Ed. México: Prentice Hall.
82. Wehrich, Heinz y Koontz, Harol. (1996) Administración una perspectiva global. 11ª Ed. México: Mc. Graw Hill.
83. Wendell, L. French. (1989). Biblioteca de administración de recursos humanos, desarrollo de recursos humanos. Vol. IV. México: Ediciones ciencia y técnica, S.A.
84. Werther, William. B y Davis, Kerth. (2001) Administración de personal y recursos humanos. 5ª Ed. México: Mc. Graw Hill.

A

N

E

X

O

S

ANEXO 1

ACTIVIDADES	VACIADO DE DATOS							TOTAL	PROMEDIO
	JEFE (1)	COO.PER (2)	COO.RE C (3)	AUX.SERV (4)	ASIS.NO M (5)	CAPA CIT (6)	JEFE R.H (7)		
Solución de conflictos	5	5	5	5	4	5	3	32	4.57142857
Solución de problemas en el pago de nómina	5	5	5	2	4	5	4	30	4.28571429
Reporte de pagos incorrectos de nómina	4	4	4	0	0	4	4	20	4
Control de caja	5	4	5	4	4	5	4	31	4.42857143
Corte de caja	5	5	5	5	5	0	5	30	5
Coordinación de pago de caja de ahorro	5	5	5	5	5	5	5	35	5
Terminación de relaciones laborales	4	4	4	4	5	4	4	29	4.14285714
Control de vacaciones	5	5	5	4	0	4	3	26	4.33333333
Diseño y actualización de manuales de capacitación y formatos de evaluación	4	5	4	5	4	5	4	31	4.42857143
Actualización de organigrama	4	4	4	3	3	3	4	25	3.57142857
Actualización de descripción y perfiles de puestos	3	5	3	4	5	4	4	28	4
Supervisión de disposiciones legales	4	4	5	2	4	4	3	26	3.71428571
Elaboración de reporte anual de sueldos y salarios	3	4	0	3	0	3	2	15	3
Elaboración de instrumentos de evaluación de desempeño	4	5	3	5	5	5	4	31	4.42857143
Control de sueldo	2	2	3	2	2	3	3	17	2.42857143
Formulación de programas y campañas de seguridad e higiene	1	4	2	0	0	4	4	15	3
Elaboración de programas de desarrollo en reclutamiento y capacitación	2	2	4	3	2	5	3	21	3
Implementación y actualización de planes y programas de capacitación	5	4	2	3	4	4	3	25	3.57142857
Actualización de los programas de inducción	5	3	5	5	5	5	4	32	4.57142857
Revisión de inducciones	5	5	5	4	2	5	4	30	4.28571429
Seguimiento de los programas de capacitación de costura, empaque y revisado	4	4	4	3	4	4	4	27	3.85714286
Entrega de reporte de actividades	4	3	4	3	0	3	1	18	3
Entrega de reporte de índices de rotación	5	4	5	5	3	4	4	30	4.28571429
Promoción de puestos	5	5	5	1	5	4	5	30	4.28571429
TOTAL	98	100	96	80	75	97	88	634	90.5714286
PROMEDIO	4.08333	4.16666666	4.173913	3.33333333	3.947368	4.2173	3.6666	27.589	3.94123897

ANEXO 2

FORMATO DE EVALUACIÓN INTEGRAL DEL DESEMPEÑO (F-R1) (DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES)

A continuación presentamos las actividades que se consideran necesarias en el trabajador para desempeñar sus labores, marque con una "X", en el recuadro (R) la frase descriptiva que se presenta con mayor frecuencia en la forma de realizar el trabajo.

Nombre del evaluado:		Clave:	Fecha:
Puesto / Cargo:			
Puesto del evaluador:			
ACTIVIDADES	FRASES DESCRIPTIVAS	R	COMENTARIOS
Solución de conflictos	Tiene deficiencias para solucionar los conflictos laborales que se presentan.		
	Cuenta con conocimientos fundamentales en políticas y procedimientos para solucionar los conflictos laborales que se le presentan.		
	Cuenta con los conocimientos de políticas y procedimientos pero poca habilidad para solucionar conflictos.		
	Soluciona conflictos de acuerdo a las políticas y procedimientos de la empresa con gran habilidad.		
	Cuenta con una metodología eficiente para el manejo de solución de conflictos manteniendo un clima laboral positivo.		
Solución de problemas en el pago de nómina	No resuelve los problemas por pago incorrecto de nómina.		
	Investiga en donde se encuentra el error y proporciona los respectivos pagos.		
	Detecta donde se encuentra el error pero tarda mas de tres días en hacer el ajuste correspondiente.		
	Corrige el error de nómina sin realizar una previa investigación para llevarlo a cabo.		
	Es atenta y da una respuesta inmediata a los trabajadores cuando detecta el error en la nómina y agilizar el pago o ajuste de la misma.		
Reporte de pagos incorrectos de nómina	El reporte que realiza no lo presenta semanalmente.		
	Realiza puntualmente el reporte		
	El reporte que presenta cuenta con deficiencias o errores.		
	Realiza correctamente el reporte pero se atrasa en entregarlo.		

	Es puntual en la entrega de su reporte y lo presenta sin error alguno.		
Control de caja	Existen errores en el control de descuentos y pago de prestamos.		
	Desconoce los descuentos y pago que se deben realizar en la caja de ahorro.		
	Conoce los descuentos y pago de prestamos pero no ejerce un buen control para realizarlos.		
	Lleva el control de la de caja de ahorro sin fallas.		
	Es puntual en el control de la caja de ahorro llevando al día los descuentos y pagos.		
Corte de caja	No realiza el corte de caja.		
	Tiene errores y / o atrasos al realizar el corte de caja por desconocimiento de cómo llevarlo a cabo.		
	Sabe como realizar el corte de caja, sin embargo, presenta algunos errores al llevarlo a cabo.		
	Realiza el corte de caja pero es impuntual para entregarlo.		
	Lleva a cabo el corte de caja sin errores y puntualmente		
Coordinación de pago de caja de ahorro	No coordina el pago de caja de ahorro		
	Desconoce como coordinar el pago de caja de ahorro por lo que los pagos se atrasan o no son correctos.		
	Conoce el pago de caja de ahorro pero es poco organizada para llevarlo a cabo.		
	Supervisa el pago de caja de ahorro.		
	Lleva a cabo la coordinación del pago de caja de ahorro de forma responsable y apoyando a las personas que la realizan.		
Terminación de relaciones laborales	No lleva a cabo las bajas.		
	No tiene claras las políticas y criterios de la gerencia de recursos humanos y de la ley federal del trabajo para realizar las bajas voluntarias, despidos ó bajas voluntarias.		
	Tiene conocimientos de políticas y criterios de la gerencia de recursos humanos pero se le dificulta aplicarlos para llevar a cabo la terminación de relaciones laborales.		
	Realiza los despidos, bajas voluntarias y temporales apegándose a los lineamientos existentes.		
	Lleva a cabo la terminación de relaciones laborales de acuerdo a las políticas y procedimientos y la ley federal del trabajo con atención y cortesía, evitando de ésta forma problemas futuros.		
Control de	No realiza el control de antigüedad y días de vacaciones.		
	Realiza la relación de antigüedad y días a los que tienen derecho tomando su criterio para ello.		

vacaciones	Se fundamenta en la ley federal del trabajo y políticas de la empresa para realizar el control de los días a los que tienen derecho y que han disfrutado los trabajadores.		
	Mantiene una relación actualizada de días a los que tienen derecho los trabajadores por sus vacaciones por antigüedad de acuerdo a la ley federal, políticas y procedimientos.		
	Se interesa y proporciona un servicio inmediato para actualizar el control de días de vacaciones a los que tienen derecho y de los que han disfrutado los trabajadores.		
Diseño y actualización de manuales de capacitación y formatos de evaluación	Cuando existen nuevos programas o modificaciones no se realizan o actualizan manuales de capacitación y formatos de evaluación.		
	Se le dificulta realizar y actualizar manuales de capacitación por contar con poca información de cómo llevarlos a cabo.		
	Cuenta con información para llevar a cabo la actualización o diseño de manuales y formatos pero se le dificulta realizarlo.		
	Cuando existen nuevos programas o modificaciones en el área de recurso humanos, diseña y / o actualiza los manuales y formatos de capacitación		
	Se interesa y propone modificaciones en los programas de capacitación del área de recursos humanos para el mejoramiento así como modifica y realiza los manuales y formatos de evaluación de los mismos.		
Actualización de organigrama	No realiza cambio alguno en el organigrama de la empresa a pesar de que existan cambios reales.		
	Realiza los cambios correspondientes en el organigrama con errores.		
	Desconoce los cambios existentes en las jerarquías de la empresa para actualizar el organigrama.		
	Realiza los cambios correspondientes en el organigrama cuando existe un cambio.		
	Propone y se interesa en los cambios en el organigrama para el mejoramiento de los procesos de la empresa y se encarga de su actualización.		
Actualización de descripción y perfiles de puestos	Las descripciones y perfiles de puestos no se actualizan a pesar de existir cambios en los mismos.		
	Se le dificulta actualizar las descripciones y perfiles de puestos por contar con poca información para llevarlo a cabo.		
	Cuenta con información sobre como actualizar los perfiles de puestos pero se le dificulta mantenerse en coordinación y comunicación con las diferentes áreas de la empresa para llevarlo a cabo.		

	Actualiza los perfiles y descripciones de puestos apoyándose con las diferentes áreas de la empresa.		
	Propone cambios en los perfiles y descripciones de puestos en coordinación con las diferentes áreas de la empresa para el mejoramiento de la misma y los lleva a cabo cuando son aceptados.		
Supervisión de disposiciones legales	No supervisa que se cumplan las disposiciones legales y las emanadas por el reglamento interno de trabajo.		
	Cuenta con pocas bases para supervisar que se cumplan las disposiciones legales (internas y externas).		
	Cuentan con fundamentos necesarios de disposiciones legales así como el reglamento interior de trabajo pero se le dificulta aplicarlos y supervisar que se cumplan.		
	Revisa que se cumplan las disposiciones legales y las emanadas por el reglamento interior de trabajo sin error alguno.		
	Lleva a cabo por lo menos cada 15 días revisiones en las diferentes áreas de la empresa para detectar posibles violaciones a las disposiciones legales y / o al reglamento interior de trabajo.		
Elaboración de reporte anual de sueldos y salarios	Realiza el reporte anual.		
	No lleva a cabo el reporte anual de sueldos y salarios exigido por la gerencia de recursos humanos.		
	Realiza el reporte anual de sueldos y salarios con algunos errores por falta de información.		
	Realiza y coordina el reporte anual de sueldos y salarios.		
	Entrega puntualmente el reporte de sueldos y salarios de la empresa y además sugiere algunos cambios para mejorar el desempeño.		
Elaboración de instrumentos de evaluación de desempeño	No realiza y /o actualiza los instrumentos de evaluación del desempeño de las diferentes áreas		
	Cuenta con bases deficientes para realizar los instrumentos de evaluación del desempeño lo que dificulta llevarlas a cabo		
	Tiene los conocimientos de evaluación del desempeño pero existe desorganización para establecer los instrumentos en conjunto con las diferentes áreas.		
	Realiza y / o actualiza en coordinación con las diferentes áreas los instrumentos de evaluación del desempeño		
	Se interesa y propone diferentes métodos de evaluación del desempeño para las diferentes áreas de la empresa con el fin de mejorar las mediciones así como realiza y actualiza los instrumentos en coordinación con las diferentes áreas.		

Control de sueldo	Se fundamenta en las evaluaciones del desempeño y en la información proporcionada por las áreas de trabajo para ajustar e incrementar los sueldos.		
	Realiza el control de sueldo con errores por falta de información.		
	No lleva a cabo el control y ajuste de sueldos.		
	El control y ajustes de sueldo que realiza se fundamenta en la información proporcionadas por las áreas de trabajo.		
	Realiza el control de sueldo con apoyo de otras áreas		
Formulación de programas y campañas de seguridad e higiene	Se le dificulta formular los programas y campañas de seguridad e higiene requeridos por los reglamentos.		
	Tiene nociones en cuanto los reglamentos existentes en seguridad e higiene, pero desconoce las normas actuales.		
	Realiza los programas y campañas de seguridad e higiene de forma independiente.		
	Formula en conjunto con el medico industrial los programas y campañas de seguridad e higiene requeridos cada vez que lo cree necesario.		
	Se reúne con el medico industrial y a la par elaboran los programas y campañas de seguridad e higiene requeridas por los reglamentos y normas vigentes.		
Elaboración de programas de desarrollo en reclutamiento y capacitación	No realiza programas de desarrollo		
	Se mantiene informada de las necesidades en materia de capacitación y reclutamiento y realiza programas.		
	Identifica cuales son las necesidades de capacitación y reclutamiento, aplica y evalúa los programas existentes.		
	Realiza, aplica y evalúa los programas de desarrollo en materia de capacitación y reclutamiento de manera anual.		
	Identifica las necesidades que tiene la empresa en cuanto a capacitación y reclutamiento se refiere y elabora, aplica y da seguimiento a los programas que realiza cada seis meses.		
Implementación y actualización de planes y programas de capacitación	Desconoce las necesidades de las distintas áreas en la empresa.		
	Se mantiene informada de las necesidades de capacitación en las áreas que existen pero se le dificulta realizar nuevos programas.		
	Realiza la implementación de los planes y programas de capacitación en las áreas que conoce.		
	Actualiza los programas de capacitación existentes adecuándolos a las necesidades existentes.		
	Cuenta con la información necesaria para implementar y actualizar los planes y programas de capacitación de manera anual.		

Actualización de los programas de inducción	Desconoce cual es el programa de inducción que se proporciona en la empresa.		
	Desconoce cuales son los cambios que se deben actualizar en el programa de inducción.		
	Conoce el programa de inducción pero no se encarga de realizar los cambios.		
	Se informa de los cambios que existen y actualiza el programa de inducción anualmente.		
	En cuanto se presenta un cambio en la organización realiza los ajustes correspondientes en los programas de inducción con la finalidad de presentar información actualizada.		
Revisión de inducciones	Desconoce el numero de ingresos que hay en la empresa y el método de inducción.		
	Cada vez que ingresa personal nuevo a la empresa, le proporciona la información necesaria acerca de la empresa.		
	La mayoría de las veces revisa que se realicen los programas de inducción cuando ingresa alguien.		
	Verifica que cada vez que ingresa alguien a la empresa se le proporcione una inducción de acuerdo a los programas.		
	Esta pendiente de que se realicen las inducciones de acuerdo a los programas cada vez que se presenta un ingreso.		
Seguimiento de los programas de capacitación de costura, empaque y revisado	No realiza el seguimiento de los programas de capacitación.		
	Tiene pocos conocimientos de aprendizaje, costura, empaque y revisado para realizar un seguimiento en los programas de capacitación.		
	Lleva a cabo el seguimiento de los programas de capacitación de costura, empaque y revisado.		
	Da seguimiento a los programas de capacitación de costura, empaque y revisado y plantea opciones de mejora en los mismos.		
	Lleva a cabo el seguimiento a pesar de que se le dificulta.		
Entrega de reporte de actividades	Entrega el reporte de actividades con errores.		
	No entrega reportes de actividades realizadas a la gerencia de recursos humanos.		
	Realiza un informe de las actividades que se llevaron a cabo y lo entrega si se lo solicitan.		
	Entrega su reporte de actividades a la gerencia de recursos humanos siendo lo mas descriptivo y veraz posible.		

	Mensualmente y con puntualidad, proporciona a la gerencia de recursos humanos su reporte de actividades que realizó con datos completos y precisos así como de las tareas que se realizarán en el futuro.		
Entrega de reporte de índices de rotación	No entrega reportes de índices de rotación.		
	Desconoce como realizar el calculo de los índices de rotación por lo que se le dificulta entregar un reporte.		
	Se informa y realiza los índices de rotación con que cuenta la empresa con algunos errores.		
	Recaba información, realiza y entrega un reporte de los índices de rotación de la diferentes áreas de la empresa.		
	Lleva a cabo el cálculo de los índices de rotación de las diferentes áreas, realiza el reporte correspondiente y aporta sugerencias para disminuirlo cada fin de mes.		
Promoción de puestos	No realiza promociones de puestos.		
	Comete errores al realizar las promociones por desconocimiento de los parámetros que existen para ello.		
	Promociona puestos en el momento que se requiere de manera subjetiva.		
	Genera la promoción de puestos por medio de los resultados que obtenga el trabajador.		
	Se interesa y mantiene actualizadas las evaluaciones del desempeño lo que facilita su consulta en el momento en el que se requiera para realizar una promoción.		

ANEXO 3
FORMATO DE EVALUACIÓN INTEGRAL DEL DESEMPEÑO (F-R2)
(RESULTADOS)

A continuación presentamos un listado de objetivos a cumplir y el periodo establecido para realizarlo, léalo con detenimiento y conforme a los resultados obtenidos conteste marcando con una "X" la respuesta (SI) en el caso de que el objetivo se haya alcanzado y (NO) en caso contrario

Nombre del evaluado:				
Puesto / Cargo:		Clave:	Fecha:	
Puesto del evaluador:				
Objetivos	Periodo	Se cumplió	No se cumplió	COMENTARIOS
Que no se presenten conflictos laborales mas allá de la jefatura de recursos humanos en el año.		(SI)	(NO)	
Que no se presenten quejas y pagos incorrectos de nomina fuera de la jefatura de recursos humanos en el año.		(SI)	(NO)	
Que realice un reporte semanal de los pagos incorrectos de nómina.		(SI)	(NO)	
Que no existan errores por falta de control en los descuentos y pagos de préstamo.		(SI)	(NO)	
Que se realice el corte de caja semestral y anualmente sin error alguno.		(SI)	(NO)	
Que supervise el pago de caja de ahorro para que se lleve a cabo sin errores, anualmente.		(SI)	(NO)	

Que realice la terminación de relaciones laborales, bajas voluntarias y suspensiones temporales de acuerdo a lo establecido en políticas, criterios de la gerencia de recursos humanos y de la ley federal del trabajo sin error alguno.	(SI)	(NO)	
Que entregue un reporte de los resultados obtenidos por el área de recursos humanos cada fin de mes a la misma gerencia.	(SI)	(NO)	
Que entregue un reporte un reporte mensual de los índices de rotación de cada área de la empresa.	(SI)	(NO)	
Que lleve a cabo un control de la antigüedad del personal, los días de vacaciones a los que tiene derecho y los días que han disfrutado cada principio de mes.	(SI)	(NO)	
Que el evaluado mantenga actualizados los manuales y formatos de capacitación del área de recursos humanos cada que se modifiquen o creen nuevos programas sin error alguno.	(SI)	(NO)	
Que el evaluado mantenga actualizado el organigrama de la empresa cada que exista un cambio.	(SI)	(NO)	
Que el evaluado mantenga actualizadas las descripciones y perfiles de puestos de acuerdo a los cambios que existan en el organigrama de la empresa sin error alguno.	(SI)	(NO)	
Que no existan violaciones en las disposiciones legales y las emanadas por el reglamento interno de trabajo mensualmente.	(SI)	(NO)	
Que elabore un reporte anual de sueldos y salarios de la empresa sin error alguno.	(SI)	(NO)	

Que las diferentes áreas cuenten con instrumentos para evaluar el desempeño de los trabajadores anualmente.	(SI)	(NO)	
Que el evaluado realice los incrementos de sueldos de los trabajadores de acuerdo a la información proporcionada por cada área de trabajo.	(SI)	(NO)	
Que el evaluado formule en conjunto con él medico industrial los programas y campañas de seguridad e higiene requerido por los reglamentos y normas vigentes anualmente cada fin de año.	(SI)	(NO)	
Que el evaluado realice, aplique y evalúe programas de desarrollo en materia de reclutamiento y capacitación anualmente.	(SI)	(NO)	
Que se implementen y actualicen los planes y programas de capacitación de acuerdo a las necesidades de las áreas de la empresa anualmente.	(SI)	(NO)	
Que el evaluado actualice los programas de inducción al puesto cada que existan modificaciones en éstos sin error alguno.	(SI)	(NO)	
Que el evaluado revise que se lleven a cabo las inducciones de acuerdo a los programas de inducción existentes cada que exista un ingreso.	(SI)	(NO)	
Que el evaluado de seguimiento al funcionamiento de los programas de capacitación de aprendizaje de costura, empaque y revisado.	(SI)	(NO)	

ANEXO 4

RELACIÓN DE CUADROS Y GRAFICAS		
Tabla 1	Métodos utilizados por la EID	55
Tabla 2	Formato de evaluación integral del desempeño (FR-1) Descripción de actividades	56
Tabla 3	Formato de evaluación integral del desempeño (FR-2) Resultados	58
Tabla 4	Forma de redactar las frases descriptivas	60
Tabla 5	Número de aplicaciones por puesto	65
Tabla 6	Formato para el vaciado de datos	63
Tabla 7	Análisis de frecuencias	63
Tabla 8	Formato de vaciado de datos para la obtención de promedios	64
Grafica A	Ejemplo de evaluación por actividades	65
Grafica B	Ejemplo de evaluación por cargos	65

ANEXO 5

SIGLAS Y ABREVIATURAS	
EID.	Evaluación Integral del Desempeño
APO.	Administración por objetivos
COO. PER.	Coordinador de personal
COO. REC.	Coordinador de reclutamiento
AUX. SUP.	Auxiliar de supervisión
ASIS. NOM.	Asistente de nomina
CAPACIT.	Capacitador
JEFE R. H.	Jefe de recursos humanos

ANEXO 6

GLOSARIO

- **ACTITUDES** definidas como la disposición que un empleado tiene para realizar las actividades de su puesto, para relacionarse socialmente con otros individuos encargados de la ejecución de la tarea y para trabajar en conjunto.
- **ACTIVIDADES** para fines de esta investigación, serán definidas como el conjunto de labores operativas y específicas que realiza un empleado, con el fin de cumplir con los objetivos que su trabajo demanda.
- **ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS (APO)** Método de evaluación consiste en el establecimiento de objetivos entre el jefe y subordinado encausados a lo que la gerencia desea y necesita dentro de un tiempo establecido, el desempeño de los subordinados es evaluado de acuerdo al grado en el que dichos objetivos se hayan alcanzado.
- **CONOCIMIENTOS** se definen como la información necesaria y primordial que funge como una base para efectuar las actividades, en este factor se evalúan los conocimientos que se requieren para comprender el trabajo y ejecutarlo adecuadamente y pueden haberse adquirido en la escuela o en la práctica, lo que nos facilita el alcance de la calidad en las tareas, ya que se necesita de un dominio total de la información que surja en el puesto. (para mantener los estándares establecidos o mejorarlos)
- **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO** proceso formal que hace una comparación entre la conducta laboral, requerimientos del puesto y resultados obtenidos por medio de la obtención y análisis de la actuación laboral y los resultados obtenidos. Además, consideramos que la evaluación del desempeño esta enfocada en dos aspectos, el primero de tipo psicosocial interesado en el desarrollo y mejora del trabajador y el segundo de tipo administrativo, dirigido a facilitar y contribuir en actividades de la administración de recursos humanos.
- **HABILIDADES** se definen como el conjunto de conocimientos, experiencias y capacidades requeridas para poder desempeñar adecuadamente el puesto independientemente de cómo se hayan adquirido, en otras palabras son todas aquellas destrezas indispensables para la realización de las diferentes actividades de un empleado, dichas destrezas permiten contar con un desarrollo y mejoramiento continuo que beneficie a la empresa.
- **JEFE.** superior de una institución o empresa
- **META** es una condición futura deseada. Refleja una relación de propósito, algo que alcanzar, en un tiempo de tres a cinco años o más largos con un amplio enfoque.

- **OBJETIVOS** es una meta expresada en una dimensión específica por lo que su enfoque es más estrecho y el tiempo de cumplimiento más corto de seis meses a tres años.
- **RESULTADOS**, definidos como una serie de objetivos a alcanzar en un periodo establecido por medio de actividades específicas para las cuales un empleado fue contratado.
- **SUBORDINADOS** Personal que recibe ordenes directas de un jefe o superior.