

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA

Centro Universitario Regional de Matagalpa



SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA: Análisis de aplicaciones de Sub sistemas de Recursos Humanos en las Empresas Públicas y Privadas durante el año 2007.

SUB TEMA: Evaluación del Desempeño Humano en las Empresas Públicas y Privadas, en la ciudad de Matagalpa, durante el año 2007.

Autores: Daysi Sánchez Leiva
Merling Lucia Moreno

Tutor: Lic. Francisco Hernández

Matagalpa, marzo del 2009.

TEMA:

Análisis de aplicación de Sub sistemas de Recursos Humanos en las Empresas Públicas y Privadas durante el año 2007.

SUB TEMA:

Evaluación del Desempeño Humano en las Empresas Públicas y Privadas de la ciudad de Matagalpa durante el año 2007.

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo especialmente a “Dios”, por haberme permitido concluir hoy con mi Seminario, por darme la oportunidad de haber vivido estos cinco años y derramar bendiciones sobre mi para finalizar con éxito mi carrera.

A mi hija por su apoyo incondicional, permitiendo que otros la ayudaran al logro de sus estudios y sin reprocharme que fuera yo la que la asistiera en sus necesidades escolares.

A mi familia por brindarme el apoyo necesario para poder llegar al fin de mi carrera, por impulsarme cada día con su solidaridad, cariño y respaldo.

Daysi Sánchez Leiva

DEDICATORIA

Dedico este esfuerzo a “Dios”, sobre todas las cosas, por darme fortaleza en todas las circunstancias de mi vida y poder coronar mi carrera.

A mi familia, que me sirvieron de guía para cumplir con mis metas anheladas.

En especial a la familia Obando Sánchez, por darme su cariño, comprensión en todos los mejores momentos de mi vida.

Y le doy gracias infinitas a Dios por el esfuerzo que me permitió para salir adelante y poder llegar hasta el final.

A todos ellos con mucho cariño y amor.

Merling Lucía Moreno

AGRADECIMIENTO

Agradecemos de manera muy especial a Dios, nuestro Padre Celestial, que ha sido nuestro guía, iluminándonos, dándonos paciencia, humildad, salud y optimismo, para vencer los obstáculos que se nos presentan en el transcurso de nuestra carrera.

A Nuestras Amistades, por su colaboración al apoyarnos y facilitándonos la información y conocimientos adquiridos para la elaboración de este trabajo.

A nuestros Maestros, por transmitirnos todos sus conocimientos, en especial al Licenciado Francisco Hernández, por su apoyo, comprensión, dedicación y flexibilidad, al impartirnos clases y tutoriarnos en nuestro Seminario de Graduación.

A los gerentes y empleados de las Empresas que visitamos, por brindarnos la información necesaria para fortalecer nuestro tema de investigación.

A todos ellos, nuestro agradecimiento.

Daysi Sánchez Leiva
Merling Lucía Moreno

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Centro Universitario Regional de Matagalpa "Mariano Fiallos Gill" UNAN - CUR - MATAGALPA



VALORACIÓN DEL DOCENTE

El presente trabajo como forma de culminación para la carrera de Administración, fue realizado de acuerdo a las normativas que establece el artículo 1, sobre las normas de conclusión de estudio, en este caso, seminario de graduación contemplado en el plan de estudio 1999.

El mismo, cumple con todos los requisitos, tanto en la investigación bibliográfica, como en todos sus aspectos metodológicos.

Por el cual, puede ser y/o está listo para ser defendido ante el Tribunal examinador en la fecha que estipule la dirección de este recinto universitario

Lic. Francisco Hernández Pérez
Tutor

INDICE

I. RESUMEN.....	1
II. INTRODUCCION.....	3
III. JUSTIFICACION.....	4
IV. OBJETIVOS.....	5
V. DESARROLLO	
1. Definición de evaluación de desempeño.....	6
1.1.- Conceptos básicos.....	6
1.1.1.-Objetivos de la evaluación del desempeño.....	7
2.El proceso de Evaluación del desempeño.....	08
2.1. - Ambiente externo e interno.....	08
2.2.1.- La responsabilidad de la evaluación.....	09
2.2.2.- Periodo de evaluación.....	12
2.2.3.- Capacitación de los evaluadores.....	13
3.Elementos de evaluación de desempeño.....	15
3.1.- Visión general de los sistemas de evaluación del desempeño.....	15
3.2.- Parámetros del desempeño.....	1541
3.3.- Medición del desempeño.....	16
4.Métodos para la evaluación.....	19
4.1.-Escalas de calificación.....	19
4.2.-Incidentes críticos.....	20
4.3.-Ensayos.....	21
4.4.-Normas de trabajo.....	21
4.5.-Jerarquización.....	23
4.6.-Distribución forzada.....	23
4.7.-Autoevaluación.....	24
4.8.-Escalas de calificación con ancla conductual.....	25
4.9.-Administración por objetivo.....	26
5.Características de un sistema efectivo de evaluación.....	29
5.1.-Criterios relacionados con el puesto.....	29

5.2-Expectativos de desempeño.	30
5.3.-Estandarización.....	30
5.4.-Evaluadores calificados.....	30
5.5.-Comunicación abierta.....	30
5.6.-Acceso de los empleados a los resultados.	31
5.7.-Procedimientos de apelación.	31
6. Técnicas de evaluación del desempeño.	31
6.1.- Medidas objetivas.....	31
6.1.1.- Ausentismos.....	32
6.1.2.- Productividad.....	33
7. Problemas en la Evaluación del desempeño.	34
7.1.- Carencia de objetivo.....	34
7.2.- Error de halo.....	34
7.3.- Indulgencia / rigor.....	35
7.4.- Tendencia central.....	36
7.5.- Prejuicio por comportamiento reciente.	37
7.6.- Prejuicio personal.....	37
7.7.- Papel de Juez del evaluador.	38
8. Beneficios de la Evaluación del desempeño.	39
8.1.- Beneficios para Jefe	39
8.2.- Beneficio para el subordinado.....	39
8.3.- Beneficio para la Empresa.	40
9. Desafíos de la Evaluación del desempeño.....	41
9.1.- Elementos legales	41
9.2.- Prejuicios del evaluador.....	42
VI. CONCLUSIONES	45
VII. BIBLIOGRAFIA	46
VIII. ANEXOS.	

RESUMEN

La evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño permiten al empleado tener condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.

En el proceso de evaluación del desempeño la gerencia debe seleccionar para la evaluación, a aquellas metas específicas que cree de mayor importancia y que se puede alcanzar de manera realista.

En la mayor parte de la organización, el departamento de recursos humanos es el responsable de coordinar el diseño o implementación de los programas de evaluación del desempeño.

Existen diversas posibilidades para determinar quien calificará realmente al empleado y se presenten algunas de ellas. El supervisor inmediato, subordinado, pares, evaluación de grupo, autoevaluación, combinaciones, etc. El supervisor inmediato es la persona más competente para la evaluación del desempeño de los empleados, porque él está directamente más relacionado con ellos.

El periodo de evaluación la mayor parte de las empresas suelen practicar dos evaluaciones formales de cada empleado cada año y otras una vez al año.

En la capacitación de los evaluadores necesitan tener conocimiento acerca del sistema y el objetivo que se plantea en la evaluación para su aplicación.

En los elementos de la evaluación del desempeño se tiene una visión general de los sistemas de evaluación del desempeño, donde los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. La evaluación del desempeño requiere parámetros de desempeño y medición donde cada uno de estos

elementos constituye los estándares o mediciones que permiten tomar decisiones más objetivos y sistemas de calificación de cada labor.

El método más utilizado para la evaluación del desempeño es el de escala de calificación, porque es muy sencillo para su aplicación, ya que facilita la evaluación rápida de los empleados.

Las características de un sistema afectivo de evaluación son muy importantes dentro de las empresas, ya que éstas ayudan al gerente y al empleado a relacionarse con las políticas y procedimientos que existen dentro de dicha empresa.

En relación a las técnicas de evaluación del desempeño, el ausentismo es uno de ellos, donde se refiere a las inasistencias de las personas al trabajo. El otro es la productividad, donde las empresas están interesadas en mejorar la productividad de sus servicios, sus tecnologías y en administrar bien sus estrategias, cambiar la estructuras básicas, aplicar la administración de operaciones y conductual la cual se enfoca el trabajador a incrementar su motivación y participación.

Los problemas en la evaluación del desempeño de resultado y competencia suelen ser comunes en nuestro entorno cultural y hace que no se aproveche el verdadero potencial de esta herramienta.

El problema más común que existe en la empresa son los prejuicios personales que se dan en las características personales de cada empleado.

Cuando un programa de evaluación del desempeño es bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente proporciona beneficios a corto, a mediano y a largo plazo, donde los principales beneficiados son el subordinado, el jefe y la empresa. También existen desafíos que los empleados deben afrontar dentro de la empresa.

INTRODUCCIÓN

La evaluación del desempeño en las empresas, es un factor fundamental del proceso administrativo correspondiente al control, seguimiento y evaluación de los recursos humanos, esta evaluación nos permite controlar el cumplimiento de los planes organizacionales por parte de quien ejerce la supervisión en la organización.

La evaluación del desempeño permite a la administración realizar los respectivos ajustes y correcciones a que haya lugar para alcanzar las metas y por ende los objetivos de la Empresa.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del comportamiento de las personas en los cargos que ocupan, a pesar de ser una responsabilidad de línea y una función de staff, en algunas empresas, la evaluación del desempeño puede estar a cargo del supervisor inmediato, del propio empleado o incluso de un Comité de evaluación, según los objetivos de la evaluación.

Cuando un programa de evaluación de desempeño es bien planeado y se utilizan los métodos apropiados a los cargos y a la naturaleza de la empresa, bien coordinado y desarrollado; normalmente proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. Por lo general los principales beneficiarios son la empresa, el individuo, el jefe y la comunidad.

En el presente trabajo se abordan las diferentes definiciones de evaluación del desempeño, con el objetivo de conocer la importancia que ésta tiene en algunas empresas de Matagalpa, su proceso, sus elementos y métodos que utilizan para realizar la evaluación del desempeño de cada individuo.

Para la elaboración del presente trabajo se utiliza como instrumento la entrevista, las cuales se realizaron en algunas empresas de Matagalpa para la evaluación del desempeño.

JUSTIFICACIÓN

Con el presente trabajo se pretende analizar la importancia de la evaluación del desempeño humano en las empresas públicas y privadas de Matagalpa.

Consideramos una gran ventaja conocer los procesos, métodos y elementos que son fundamentales para la evaluación de desempeño humano en las empresas de Matagalpa.

Con este trabajo, se pretende determinar qué proceso de evaluación de desempeño, deben utilizar las empresas públicas y privadas del departamento de Matagalpa.

Está dirigido a las empresas públicas y privadas de Matagalpa, que de una, u, otra forma están involucradas en el análisis de su aplicación, principalmente en la valoración de desempeño humano, así como a estudiantes y entidades interesadas en conocer y ampliar sus conocimientos sobre el tema antes mencionado.

OBJETIVOS

GENERAL

Analizar la importancia de la evaluación del desempeño humano, en las empresas públicas y privadas en la ciudad de Matagalpa, año 2007..

ESPECÍFICOS

- Explicar de manera precisa, el proceso y elemento de la evaluación del desempeño.
- Identificar los métodos y sus características para la evaluación de desempeño humano
- Explicar las técnicas y problemas que se dan para la evaluación del desempeño.
- Abordar los beneficios y desafíos que se presentan en la evaluación del desempeño humano.

I.- Definición de evaluación de desempeño.

1.1. Conceptos básicos

La evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial, que de una u otra forma suele efectuarse en toda organización moderna.

Evaluación del desempeño es un proceso dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente en las organizaciones. La evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en las actividades administrativas.

Es un medio a través del cual es posible localizar los problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización, o del cargo que ocupa en la actualidad, de desacuerdos, de desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, de motivación, etc.

La evaluación del desempeño pudo ayudar en determinar la falta de desarrollo de una política de recursos humanos, adecuado a las necesidades de la organización.

(werther, Bwilliam, 2001, Pág. 295)

La evaluación del desempeño es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.

A pesar de su responsabilidad de línea y una función de staff, en algunas empresas la evaluación del desempeño puede estar a cargo del supervisor directo, del propio empleado o inclusive de una comisión de evaluación, según los objetivos de la evaluación del desempeño.

(chiavenato, Adalberto, 1995, Pág. 261)

La evaluación del desempeño humano es un sistema formal de revisión y valoración periódica del desempeño de un individuo o de un equipo en el trabajo. Es vital que los gerentes comprendan que la evaluación del desempeño debe ser amplia y que se trata de un proceso continuo, más que de un evento que sucede una vez al año. Aunque es un proceso difícil de diseñar y administrar, hay una necesidad genuina, tanto de parte de la organización como de los empleados, de llevar a cabo las evaluaciones del desempeño.

El desarrollo de un sistema efectivo de evaluación de desempeño tiene, y tendrá una alta prioridad en la administración de recursos humanos.

A este respecto, debemos recordar que la evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo sino, más bien, el medio para alcanzar un mejor nivel de desempeño.

mondy,r,wandy, 1997, Pág. 326)

La definición de la evaluación del desempeño está basada en un plan de trabajo, el cual refleja donde realizará las funciones y qué porcentaje cumplió de la programación de actividades, así como el avance en las tareas asignadas a cada individuo.

1.1.1. Objetivos de la evaluación del desempeño

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

- 1.- Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- 2.- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la Empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo de la forma de administración.
- 3.- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta de una parte, los objetivos empresariales y de otra, los objetivos individuales

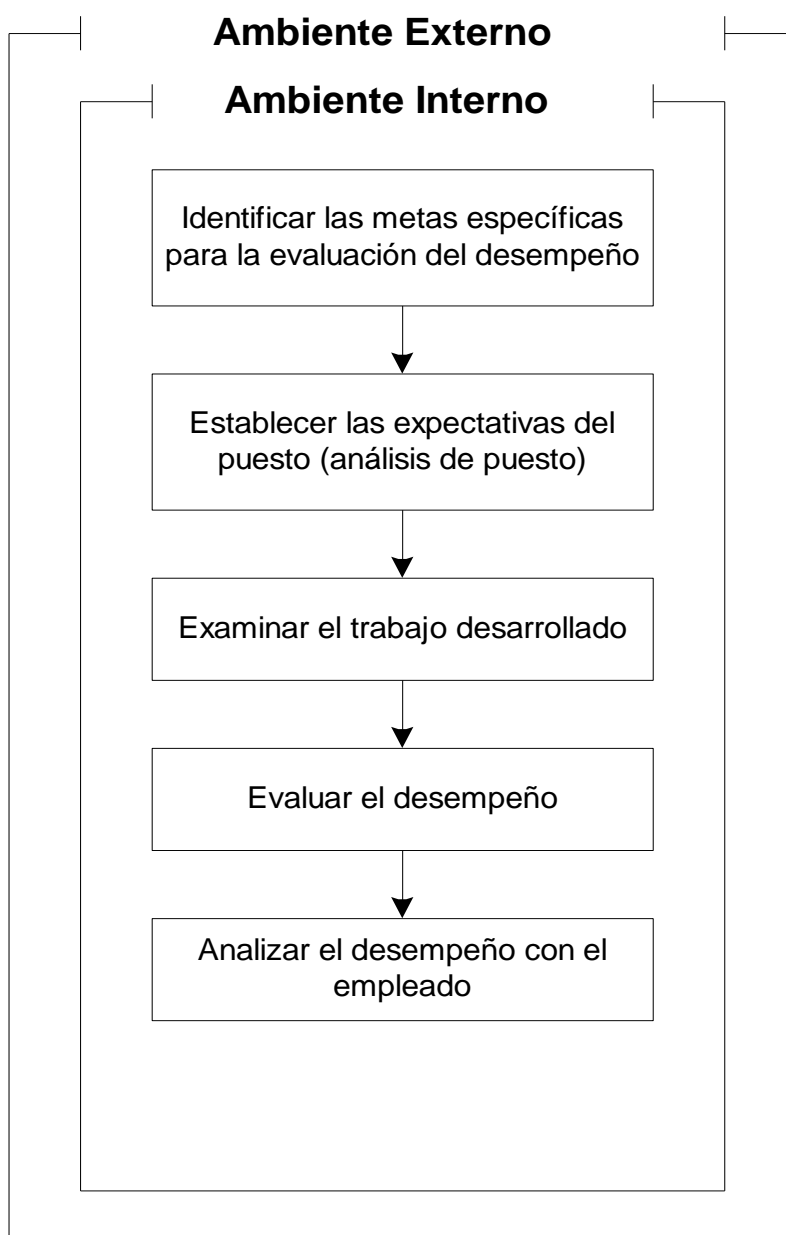
(chiavenato,Adalberto, 1995, Pág.266)

Todos estos objetivos de la evaluación de desempeño fueron creados en base a facilitar el mejor manejo posible de una organización, estos constituyen el pilar principal de

toda organización para el buen uso de todos los medios o recursos posibles para un buen funcionamiento. Adecuar al individuo en los cargos, resulta preciso, porque la persona trabaja o se desenvuelve en lo suyo, en lo que le guste hacer o sabe hacer. Estos a la vez deben recibir el entrenamiento adecuado para su cargo, como también gozar de todos los beneficios que estén al alcance de la Empresa, como promociones, prestaciones sociales, incentivos y otros elementos que distinguan a la empresa de la competencia.

2. El proceso de Evaluación del desempeño.

2.1. Ambiente externo e interno.



En el proceso de evaluación del desempeño la gerencia debe seleccionar para la evaluación aquellas metas específicas que cree de mayor importancia y que se puedan alcanzar de manera realista.

La identificación de metas específicas es el punto de partida para el proceso de evaluación del desempeño. Es poco probable que un sistema de evaluación pueda alcanzar efectivamente todos los propósitos que se desean. Por tanto, la gerencia debe seleccionar aquellos objetivos específicos de la evaluación del desempeño que considera más importantes.

En el proceso de evaluación del desempeño, se puede identificar dentro de la organización varios factores internos y externos que pueden obstaculizar la aplicación de la evaluación del desempeño.

(mondy,r,woyne ,1997, Pág. 329-331)

Ejemplos:

- 1. El sindicato, la competencia, que son parte de los factores externos de la Empresa.*
- 2. La cultura organizacional, las políticas salariales, la capacidad financiera son factores internos de la empresa.*

En el proceso de Evaluación de desempeño se consideran esencialmente importantes dos factores: Externos e internos que deben funcionar dentro de toda organización, los cuales siguen un proceso esencial y continuo, indispensables para el buen funcionamiento de toda la organización.

Dentro del proceso de evaluación del desempeño, la empresa lleva un ritmo en los avances de sus estados de resultados favorables, que le permiten mantenerse como una empresa de prestigio, tanto por su calidad y servicio que le da a la comunidad.

2.2.1. La responsabilidad de la evaluación

En la mayor parte de las organizaciones, el departamento de recursos humanos es responsable de coordinar el diseño e implementación de los programas de evaluación del

desempeño. Sin embargo, es esencial que los gerentes de líneas tengan un papel clave de principio a fin. Estos individuos tendrán las responsabilidades de llevar a cabo las evaluaciones en la realidad y tiene que participar de manera directa en el programa, si es que éste ha de tener éxito.

- Supervisor inmediato.

Es tradicional que el supervisor inmediato de un empleado sea la elección más común para evaluar su desempeño, hay varias razones válidas para ello:

- El supervisor suele estar en la mejor posición para observar el desempeño del empleado en el puesto.
- El supervisor tiene la responsabilidad de administrar una unidad específica.

- Subordinados

Algunos gerentes hay llegado a la conclusión de que es factible que los subordinados los evalúen. Razonan que los subordinados están en excelente posición para valorar la efectividad gerencial de su superior; los partidarios de este enfoque creen que de esta manera los supervisores desarrollarán una conciencia especial de las necesidades del grupo de trabajo y realizarán mejor sus funciones gerenciales.

- Pares

Durante mucho tiempo la evaluación por los pares ha tenido defensores que crea que este enfoque es confiable, si el grupo de trabajo se mantiene estable durante un periodo de tiempo suficientemente largo y desempeña tareas que exige una interacción considerable, los problemas con la evaluación por los pares incluyen el tiempo necesario para llevarla a cabo y las dificultades que puede haber para diferenciar las contribuciones individuales y las del equipo.

La evaluación por los pares funciona mejor en una cultura participativa.

- Evaluación de grupo

La evaluación de grupo significa que dos o más gerentes que están familiarizados con el desempeño del empleado, lo evalúan en equipo.

Por ejemplo: Si una persona trabaja normalmente con el gerente de procesamiento de datos y el gerente de finanzas, estas dos personas pueden hacer la evaluación de manera conjunta. Una ventaja de este enfoque es que inyecta cierto grado de objetividad al utilizar personas externas. Una desventaja es que disminuye el papel del supervisor inmediato.

- Auto evaluación.

Muchas personas saben qué es lo que realizan bien en su trabajo y en qué necesitan mejorar. Si se les da la oportunidad, criticarán de manera objetiva su propio desempeño y tomarán las acciones necesarias para mejorarlo. Asimismo, puesto que el desarrollo del empleado es autodesarrollo, los trabajadores que evalúan su propio desempeño pueden estar más motivados. La autoevaluación tiene un gran atractivo para los gerentes que se preocupan principalmente de la participación y el desarrollo de sus empleados.

- Combinaciones.

Los enfoques que se acaban de describir no son mutuamente excluyentes. De hecho, las organizaciones están comenzando a emplear múltiples fuentes de evaluación, inclusive clientes externos e internos.

Es evidente que un sistema de evaluación que incorpora múltiples evaluadores, necesita más tiempo y, por tanto, puede ser más costoso. Se necesita un alto grado de confianza entre los participantes y de capacitación en el sistema de evaluación, independientemente de cómo se lleve a cabo. Estos factores pueden tener mayor importancia cuando se emplea una combinación de calificadores.

(Mondy, r, wayne, 1997, Pág. 329-331)

El proceso de evaluación es muy importante dentro de las empresas, ya que esto ayuda a los gerentes de línea a implementar objetivos específicos que desean alcanzar. El supervisor inmediato es la persona mas competente para la evaluación del desempeño de los empleados, por que el esta directamente relacionado con ellos.

2.2.2. Periodo de evaluación.

Las evaluaciones del desempeño se suelen preparar a intervalos específicos. Aunque no hay nada mágico en lo que respecta al intervalo, en la mayor parte de las organizaciones estas evaluaciones se realizan anual o semestralmente.

El periodo de evaluación puede comenzar con la fecha de contratación de cada empleado, o se puede evaluar a todos los empleados al mismo tiempo.

Al final del periodo de evaluación el evaluador suele conducir una entrevista formal de evaluación con el empleado.

(mondy,r,wayne, 1997, Pág. 333)

La mayor parte de las compañías suele practicar dos evaluaciones formales de cada empleado cada año; en el caso de los nuevos empleados ó los que tienen problemas de desempeño, las evaluaciones pueden llevarse a cabo con mayor frecuencia. Otras compañías se inclinan por practicar una sola evaluación anual, que puede coincidir con la fecha de aniversario del ingreso del empleado a la organización.

(jr,werber,B,William, 1997. Pág. 255)

Los periodos de evaluación de desempeño de los empleados en algunas organizaciones, suelen efectuarse a criterios de las mismas o conforme lo tenga estipulado la empresa. Aunque resulta importante medir este proceso, existen organizaciones hoy en día que lo realizan cada cierto periodo de tiempo.

Las empresas públicas y privadas de Matagalpa han estado realizando las evaluaciones del desempeño a sus trabajadores cada año, en el cual se evalúa el comportamiento, cumplimiento en las labores asignadas, el nivel de experiencia que va acumulando y la capacidad del trabajo en equipo para coordinar la buena funcionalidad en todo el entorno de la empresa.

2.2.3. Capacitación de los evaluadores.

Los evaluadores necesitan conocimiento acerca del sistema y el objetivo que se plantea en la evaluación para su aplicación.

(Werthe,Bwilliam, 2001 Pág. 319-320)

Por lo común las sesiones de capacitación para evaluadores se proponen explicar el procedimiento, las mecánicas de las aplicaciones, los posibles errores o fuentes de distorsión y las respuestas a las preguntas que pudieran surgir. Durante el proceso se puede proceder a evaluaciones que los asistentes efectúan uno de otro, para proporcionar experiencia a los futuros evaluadores.

En las sesiones de capacitación para evaluadores también suele comentarse la periodicidad de las prácticas.

(werther,Bwilliam, 1997 Pág. 236)

El objetivo de la capacitación será que el evaluado conozca el objetivo que se plantea, y que conozca las posibles distracciones que puedan encontrarse en los resultados, a fin que siendo consciente de ellas, se logre un mayor grado de objetividad. Los evaluadores deberán conocer las siguientes distracciones:

- a. Tendencia central: Evaluar sobre un mismo grado.
- b. Benevolencia.
- c. Hipercrítico.
- d. Subjetividad, manifiesta lo intencional (amiguismo, revanchismo)
- e. Influencia de un factor.
- f. Informe temporal.

(Amaro, Richard L. Segader @yahoo.com.ar)

Ya sea que la evaluación indica que hay un potencial no desarrollado del trabajador, o bien que el trabajador necesita de una capacitación específica, lo cierto es que como resultado de la evaluación del desempeño, siempre es posible contar con elementos importantes y esenciales en la planeación de la capacitación.

(Gonzales,Alejandra , Pontificia Universidad Católica de Chile <http://www.hrd/agosto02htm#@2>)

Dentro de la evaluación del desempeño, existen personas capaces y orientadas a evaluar el desempeño de cada uno de los empleados de una organización, considerándose ésta, una labor específica por parte de los evaluadores, los cuales deben de recibir la capacitación inmediata y necesaria para ejercer su función eficientemente y que los resultados obtenidos sean de mucha satisfacción para la empresa.

En la aplicación de la evaluación del desempeño, las empresas cuentan con personas capacitadas, tiene conocimiento como aplicarla y qué herramientas usan para realizar la evaluación.

3. Elementos de evaluación del desempeño.

3.1 visión general de los sistemas de evaluación del desempeño.

El objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado realice sus labores y cumple con sus responsabilidades fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Por directamente relacionados con el puesto se entiende que el sistema solo calificara elementos de importancia vital para obtener éxito en la labor que corresponde al individuo. Estos elementos se identifican como parte del proceso. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carecen de validez. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacias y conflictos

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil porque permite prácticas iguales y comparables. Entre otros aspectos, este sistema es de gran utilidad legal porque corresponde al principio de igual compensación por igual labor que esta en vigencia en la mayor parte de las legislaciones de los países del habla española.

En general, en el mundo de habla española no existe una sistematización tan rigurosas, pero cuando ocurren conflictos legales, las autoridades del caso con frecuencia se basan en los estándares comunes en la industria o ramo en que ocurre la diferencia.

(Jr,werther, William B, 2001 pag 298-299)

En relación a la visión general como responsable del área, las personas encargadas de realizar las evaluaciones están enfocadas en los resultados; se aplican a cada persona evaluada, con el objetivo de promover, motivar e incentivar a los trabajadores a ser cada día más eficientes, responsables y dinámicos y ser promovidos a una nueva responsabilidad de trabajo.

3.2 Parámetros de desempeño.

La evaluación del desempeño requiere parámetro de desempeño, que constituyen los estándares o medición que permiten tomar decisiones más objetivos. Para ser efectivos, estos parámetros deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean en cada puesto. No puede fijarse arbitrariamente, por el contrario, desprende en forma directa del análisis de puesto. El análisis de puesto pone de relieve normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores de los empleados actuales.

En los parámetros utilizados por las empresas, están la experiencia, el nivel profesional, la capacidad de trabajo en equipo, así como el cumplimiento en las labores asignadas. También se toman en cuenta el comportamiento, las habilidades y los resultados de cada uno de ellos.

Con base con las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir que elementos son esenciales y deben evaluarse en todos los casos. Cuando se carece de esta información o la misma no es procedente, por haberse modificado en el puesto, los parámetros pueden establecerse a partir de observaciones directas o de conversaciones con el supervisor inmediato.

(Jr,werther, William B, 2001 pag 299)

Los parámetros de desempeño dentro de una organización, son considerados esenciales, puesto que ayudan a tomar decisiones objetivas, y a la vez, mejoran las conversaciones directamente entre el subordinado y el supervisor inmediato.

3.3 Medición del desempeño.

Para medir el desempeño, se necesita evaluarlo a través de indicadores de desempeño.

La medición del desempeño no es una tarea fácil ni mucho menos es un esfuerzo que logrará concretarse en el corto plazo, es un proceso objetivo y sistemático para la recolección, el análisis y la utilización de la información con el fin de determinar cuán eficiente y eficazmente se entregan los servicios del gobierno local y se logran los objetivos.

Un sistema de medición del desempeño mide lo que la organización considera importante y cuán bien se está desempeñando, pero hay que tener presente que así como esta herramienta puede guiar a una organización en una dirección positiva, un sistema inadecuado puede alejarlo de su rumbo correcto.

Para medir cualquier programa en forma eficaz, hay que seguir tres etapas. La primera es definir los resultados que el sistema debe lograr. La segunda es medir el desempeño del programa con relación al logro de sus resultados esperados y finalmente, la tercera, reportar los resultados a quienes toman las decisiones y pueden usar esta información para actuar.

La evaluación del desempeño requiere también disponer de mediciones del desempeño, que son los sistemas de calificación de cada labor.

Para que resulten útiles, las mediciones deben ser de uso fácil, confiable y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

Estos indicadores deben ayudar a la gerencia para determinar cuan efectiva y eficiente es la labor de los empleados en el logro de los objetivos, y por ende, el cumplimiento de la misión organizacional. Asimismo, deben estar incorporados en un sistema integral de medición del desempeño que haga posible el seguimiento simultáneo y consistente en todos los niveles de la operación de la empresa, desde el logro de los objetivos estratégicos de la empresa al más alto nivel hasta el desempeño individual de cada ejecutivo y empleado.

Para desarrollar un buen sistema de medición del desempeño se deben seguir los siguientes pasos:

- 1).- Evaluar el estado de preparación de la organización. Es muy importante cuestionarse ¿Estamos listos para implementar un sistema de medición del desempeño? ¿Hay la mezcla correcta de gente, materiales y suministros adecuados? ¿Hay gente responsable para implementarlo?
- 2).- Definir el propósito. Igualmente hay que cuestionarse ¿Es el objetivo mejorar la toma de decisiones, la planificación, la gestión, la presupuestación, la obligación de rendir cuentas o de lograr algún otro propósito? ¿Cuáles son los problemas a los que el proceso de Medición debe dirigirse? ¿Quiénes son los usuarios potenciales de los datos sobre el Desempeño?
- 3).- Preparar una declaración de políticas. No hay que olvidar que la implementación de la Medición del Desempeño requiere tiempo y recursos. Es muy importante definir políticas para la legitimización del proceso, así como el grado de participación que el Cabildo, los empleados y los ciudadanos tendrán en el diseño de la herramienta.
- 4).- Elaborar un plan de trabajo. Sin un plan de trabajo bien definido el rumbo será muy incierto, es importante definir quién administrará el proyecto, que actores participaran y cuando, que tipo de capacitación habrá, que actividades se van a medir, como se hará la verificación y validez, definición de un cronograma de trabajo.
- 5).- Iniciar orientación y la capacitación. La orientación debe cubrir el propósito del proyecto y cómo se utilizarán los datos, si habrá incentivos o sanciones, si serán utilizados los datos para fijar estándares de trabajo, quién interpretará los datos, entre otros.
- 6).- Escoger las áreas de servicio que se van a medir. Hay que tener en cuenta que algunos servicios del gobierno son más fáciles de medir que otros. Hay que tomar en cuenta algunos criterios de selección como si se tiene información histórica, si los funcionarios de esa área están interesados en la medición o si hay problemas con el servicio y hay necesidad de mejorarlo.

- 7).- Formular una declaración de misión, metas y objetivos. Importante definir una misión, metas y objetivos ya que estos dan una orientación a largo plazo, son la base de las decisiones, ayudan en la presupuestación y dan un enfoque que incita a todas las personas a trabajar.
- 8).- Identificar las medidas. Recordemos que hay cuatro medidas del desempeño, a) Medición de los Insumos; recursos que se usan para brindar los servicios b) Medición de la Productividad; es el trabajo logrado c) Medición de los Resultados; es el grado al cual los servicios están logrando la misión, las metas y los objetivos propuestos y d) Medición de la Eficiencia; costos de la productividad y los resultados en dinero o en horas de trabajo por unidad.
- 9).- Establecer un sistema para la recopilación, el análisis y el reporte de los datos. No hay que olvidar que los datos deben ser fáciles de recolectar y de actualizar, deben estar completos, deben ser oportunos, exactos, prácticos y consistentes en el tiempo. Su costo de obtención debe ser razonable. Finalmente el formato de recopilación de la información y el reporte deben ser lo más amigable posible.
- 10).- Monitorear y evaluar. Es importante revisar los procedimientos de recopilación de la información, identificar los puntos débiles en la cadena humana de recopilación de datos, establecer un buen sistema de retroalimentación con los clientes y usuarios de la información y dar seguimiento constante. *(Milan, Ibarra, Santiago, Siballamiron@yahoo.es)*

Consideramos importantes cada uno de estos pasos a tomar en cuenta dentro de la medición del desempeño, los cuales ayudan a agilizar el proceso y concretar resultados efectivos, ya que éstos toman en cuenta las políticas, objetivos, como la misión y la visión que ésta tiene de cara al futuro, permitiendo que la organización esté marchando de la mejor manera posible

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

Las mediciones subjetivas del desempeño son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador.

Ejemplos

Cuando un evaluador tiene simpatía por un trabajador.

(Werther, Jr., William B, 2001 pag 300 .

4. Métodos Para la evaluación

4.1 Escalas de calificación

Métodos de calificación es un método de evaluación que se usa ampliamente y que clasifica a los empleados de acuerdo con factores definidos.

En este método, se registran en una escala los juicios acerca del desempeño. Se divide la escala en categorías, normalmente de 5 a 7 en número, que con frecuencia se definen por adjetivos, tales como sobresaliente, promedio o no satisfactorio. Aunque se puede emplear una escala general, este método habitualmente permite el empleo de más de un criterio de desempeño. Una razón de la popularidad del método de escala de calificaciones es su sencillez, ya que facilita la evaluación rápida de muchos empleados.

Los factores que se escogen para la evaluación suelen ser de dos tipos relacionados con el puesto y características personales. Los factores relacionados con el puesto incluyen la cantidad y calidad del trabajo, mientras que los factores personales incluyen atributos como su confiabilidad, iniciativa, adaptabilidad y cooperación. El calificador (evaluador) llena la forma indicada el grado en que cada factor describe mejor al empleado y su desempeño.

Algunas compañías proporcionan espacio para que el calificador comente la valoración concedida a cada factor. Esta práctica debe estimularse de manera especial, o hasta exigirse, cuando el calificador proporciona la calificación más alta o mas baja.

Ej. Si se califica a un empleado como satisfactorio en iniciativa, el calificador justifica por escrito esta baja evaluación. El propósito de este tipo de exigencia es evitar juicios arbitrarios y superficiales.

Como se puede ver se ha definido cada factor y cada grado. Con el fin de recibir una calificación de excepcional en el factor de calidad de trabajo, una persona debe exceder constantemente los requisitos prescritos para el trabajo. Mientras mas se describan con precisión los factores y grados, mejor puede el calificador evaluar el desempeño del trabajador. Se logra un acuerdo de evaluación en toda la organización cuando cada calificador interpreta los factores y grados en la misma forma.

Muchas formas para las escalas de calificación del desempeño en el puesto también dejan espacio para la evaluación del potencial de crecimiento del empleado. *(mondy, wayne.r, 1997, pag334)*

4.2 Incidentes críticos

El método del incidente crítico exige que se mantengan registros por escritos de acciones muy favorables y muy desfavorables en el trabajo. Cuando una acción de ese tipo afecta significativamente la efectividad del departamento, ya sea de manera positiva o negativa, el gerente la anota. Al final del periodo de evaluación, el calificador utiliza estos registros juntos con otros datos, para evaluar el desempeño del empleado.

Con este método, es más probable que la evaluación abarque todo el periodo que se evalúa para no limitarse, por ejemplo, limitarse a los últimos meses o semanas. Sin embargo, si un supervisor tiene que calificar a muchos empleados, puede ser excesivo el tiempo necesario para registrar el comportamiento. *(mondy, wayne.r, 1997, pag334)*

Es un método de evaluación de desempeño simple. Se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas, capaces de conducir a resultados positivos (éxitos) o negativos (fracaso). El método no se preocupa de las características situadas dentro del campo de la normalidad, si no exactamente de aquellas características muy positivas o muy negativas. Se trata de una técnica sistemática, mediante el cual el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y

los hechos excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados. Los aspectos positivos deben realizarse y preferiblemente utilizarse, en tanto los negativos deben corregirse o eliminarse. Cada factor de evaluación se utilizan en términos de incidente críticos o excepcionalmente. *(Kyam, Shimagakuro, jorgeg/ske@cc.red.com)*

4.3 Ensayo

En el método del ensayo, el calificador simplemente prepara una breve narración sobre el desempeño del empleado. Este método tiende a enfocar el comportamiento extremo en el trabajo del empleado, en lugar del desempeño rutinario cotidiano. Las calificaciones de este tipo dependen mucho de las habilidades de redacción del evaluador. Algunos supervisores, gracias a sus excelentes habilidades para escribir, pueden hacer que un trabajador marginal aparezca como un realizador superior. Puede ser difícil comparar las evaluaciones por ensayo, porque no existe un criterio común. Sin embargo, algunos gerentes creen que el método del ensayo no solo es el mejor enfoque, sino también el más sencillo para la evaluación de los empleados. *(mondy, wayne R, 1997,Pág.-336)*

4.4 Normas de trabajos.

El método de estándares de trabajo compara el desempeño de cada empleado con una norma predeterminada o un nivel esperado de producción. Las normas reflejan la producción normal de un trabajador promedio que opera a paso normal. Se puede aplicar normas de trabajo a casi todos los tipos de puesto, pero se usan con mayor frecuencia para puesto de producción. Se pueden utilizar diversos métodos para determinar las normas de trabajos, los que incluyen estudio de tiempo muestreo del trabajo.

Una ventaja evidente del empleo de las normas como criterio de evaluación es su objetividad. Sin embargo, con el fin de que los empleados puedan percibir que las normas son objetivas, deben comprender con claridad como se las ha fijado. Es obvio que también se debe explicar con cuidado la justificación para cualquier cambio en las normas. *(mondy, wayne R, 1997,Pág.-336)*

La organización y formación de trabajo tiene un papel importante para el crecimiento incesante de la productividad del trabajo, por ello es necesario, lograr la máxima efectividad en el empleo de la fuerza de trabajo, y de los recursos materiales en el proceso productivo.

La organización y formación de trabajo, tiene dos objetivos fundamentales, uno de carácter económico y otro de carácter social. Desde el punto de vista económico, va dirigido a obtener el máximo de productividad, a cuenta de la racionalización del trabajo vivo, o sea, lograr que cada trabajador elabore, en una unidad de tiempo el máximo de producción, con la calidad requerida y el mínimo de costos materiales, sobre la base de disminuir el consumo de energía del hombre.

Desde el punto de vista social va dirigida a coadyuvar a la creación de condiciones laborales, que hagan que el trabajo se convierta en la primera necesidad vital del hombre.

La organización y formación de trabajo busca la máxima efectividad del trabajo del hombre en sus múltiples interrelaciones productivas, lo que lógicamente se encamina hacer una mejor eficiencia en la utilización de los medios de producción.

La organización y formación de trabajo es una actividad que requiere un permanente perfeccionamiento, dado los cambios que se producen en la producción de bienes y servicios.

La organización y normación del trabajo está conformada por un conjunto de elementos entre los cuales se encuentran:

- La división y cooperación del trabajo.
- Los métodos y procedimientos de trabajo.
- La organización y servicios de los puestos de trabajo.
- Las condiciones de trabajo.
- La disciplina laboral.
- La formación de trabajo.
- La organización de los salarios.

Todos estos elementos se encuentran interrelacionados, por lo que la modificación en uno de ellos, significa, cambio en el conjunto. (Villalobos, Gabriela, <http://htmlcincondelvago.com>)

4.5 Jerarquizacion.

El método de jerarquizacion consiste en la clasificación por parte del supervisor, de los empleados que dependan de él, de tal forma que se establece una jerarquía. Puede establecerse en base a un criterio global o según varios factores establecidos, la idea de realizar una lista en la que aparecen todos los empleados calificados por orden de eficiencia. Este método proporciona poca información relevante y pormenorizada, es muy subjetiva y la explicación a los empleados del motivo de sus clasificación no es siempre clara.

(Ruiz. Canela, México, 2004)

Al utilizar el método de jerarquizacion, el calificador simplemente coloca a todos los empleados de un grupo en un orden jerárquico de desempeño general.

La comparación por pares es una variación del método de jerarquizacion, donde el desempeño de cada empleado se compara con todos los demás empleados del grupo. A menudo, esta comparación se basa en un solo criterio, como es el desempeño general. Al empleado que recibe el mayor número de comparación favorables se le adjudica el rango mas alto.

Algunos profesionales de este campo abogan por el empleo de un enfoque comparativo, como es el de la jerarquizacion, siempre que se tomen decisiones en recursos humanos.

(mondy, wayne R, 1997,Pág.-336)

Otras de las limitaciones del método de jerarquizacion, es que se puede apreciar que un puesto es mas, o menos, importante que otro pero, no nos dice nada acerca de “cuando”. Esto ocurre por que el metodo no incorpora una unidad de medida que nos permite apreciar la diferencia entre los contenidos de los puestos que se están evaluando. *(Meza, Espinoza, La Habana, 1998)*

4.6 Distribución forzada.

El método de la distribución forzada es como clasificar usando una curva. Con este método se establece porcentaje predeterminado de empleados calificados para diversas categorías del desempeño. *(dessler,gary,pag-327)*

Ej. Podría optar por distribución a los empleados así:

15% para desempeño sobresaliente.

20% para desempeño superior al promedio.

30% para desempeño promedio.

20% para desempeño inferior al promedio.

15% para desempeño deficiente.

(No es necesario que las proporciones de cada categoría sean simétricas). La distribución Forzada significa, como ocurre en la escuela, que no todo el mundo puede obtener un "10" y que el desempeño de una persona es calificado en relación con el de sus compañeros.

En el método de distribución forzada se exige que el calificador asigne un número limitado de categorías a los individuos del grupo de trabajo, de manera semejante a una distribución normal de frecuencia.

Este enfoque se basa en la hipótesis bastante dudosa de que todos los grupos de empleados tienen la misma distribución de realizadores excelentes, promedio y pobres. Si todos los trabajadores de un departamento tienen un desempeño sobresaliente, es probable que el supervisor tenga muchos problemas para decidir a quien se de colocar en las categorías inferiores. (*mondry, wayne R, 1997, Pág.-336*)

4.7 Autoevaluación

Es el método mediante el cual se le pide al empleado hacer un análisis sincero de sus propias características de desempeño (*chiavenato, Idalberto, 1995, Pág.-283*)

Llevar a los empleados a efectuar una Autoevaluación puede constituir una técnica de evaluación muy útil, si el objetivo es alentar el desarrollo individual. Cuando los empleados se autoevalúan, es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, factor que alienta el desarrollo del individuo. Si las autoevaluaciones se emplean para determinar las áreas que necesitan mejorarse, puede resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personal a futuro.

El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

Ej.: Antes de reunirse con cada uno de sus subordinados para celebrar la junta semestral de evaluación del desempeño, el supervisor distribuye a cada uno, varias preguntas abiertas y les explica en que consiste la reunión de evaluación. El empleado describe en una hoja el puesto que desempeña, para después pasar a enumerar sus logros personales y a identificar las áreas en que ha tenido dificultades o podría mejorar.

Este procedimiento no solo permite que los empleados participen en el proceso de autodesarrollo, si no que también proporciona al supervisor retroalimentación de primera calidad respecto a lo que debe hacer con el fin de eliminar obstáculo para el logro de los niveles de desempeño requerido por el puesto. (jr,werther,williamb,2001,Pág.-315)

4.8 Escala de calificación con ancla conductual.

La escala de calificación conductual utiliza el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo de este método es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad.

A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidos de los diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permitan medir el desempeño. (jr,werther,williamb,2001,Pág.-310)

El método de escala de estimación ancla a conductas por lo normal siguen cinco pasos para que sea efectiva su aplicación:

1- Generar incidente crítico.

Se les piden a personas que conocen el trabajo que será evaluado (empleado y/o supervisores) que describan casos específicos (incidentes críticos) de un desempeño eficaz o unos ineficaz.

2- Elaborar las dimensiones del desempeño.

Estas personas agrupan los incidentes en un conjunto mas limitado de dimensiones del desempeño.

3- Reasignar los incidentes.

Otro grupo de personas que también conoce el trabajo, reasignan los incidentes críticos originales. Se les proporcionan las definiciones de los grupos y los incidentes críticos y se les piden que reasignen cada incidente al grupo en que, en su opinión, encajen mejor.

4- Hacer una escala con los incidentes.

El grupo que elabora las dimensiones del desempeño, por lo general, se encarga de estimar la conducta descrita en el incidente, sobre la eficiencia o ineficacia con la que representa el desempeño en una dimensión apropiada. (Lo típico son escalas de siete o nueve puntos).

5- Elaborar el instrumentó final.

Se usan una subserie de incidente (por lo general seis o siete por grupo) como ancla de la conducta para cada dimensión. *(dessler,gary,2001,Pág.-331 332)*

En un esfuerzo por mejorar la confiabilidad, validez y practicas de la evaluación tradicional del desempeño, algunas organizaciones han utilizados programas basados en la conducta. Estos programas intentan examinar lo que hace el empleado durante el desempeño de su trabajo. *(dessle, gcuy, 2001, pág. 333)*

4.9 Administración por objetivo

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

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

La administración por objetivo enfrenta dificultades en la práctica. A veces los objetivos son excesivamente ambiciosos; otras, se quedan cortos. De ellos resultan empleados que se consideran tratados con injusticia o, en ciertos casos de la práctica cotidiana, que se olviden o pospongan determinadas áreas. *(jr,werther,William,2001,Pág.-316)*

La administración por objetivos (apo) casi siempre se refiere a un programa general, para toda la organización, para establecer metas y evaluar, que sigue seis pasos básicos:

1.- Establecer las metas de la organización.

Establecer un plan, para toda la organización, para el año próximo y establecer las metas.

2.-Establecer metas para el departamento.

Los jefes de los departamentos y sus supervisores establecen juntos las metas para su departamento.

3.-Discutir las metas departamentales.

Los jefes de departamento discuten las metas de departamento con todos los subalternos del departamento, en una misma junta de todo el departamento, les piden que elaboren sus propias metas individuales, es decir, como puede cada empleado contribuir para que el departamento alcance sus metas.

4.- definir los resultados esperados.

Se establecen metas individuales, donde los jefes de departamento y sus subordinados establecen objetivos para el desempeño a corto plazo.

5.-Revisión del desempeño.

Los jefes del departamento comparan el desempeño real de cada empleado con los resultados esperados.

6.-Proporcionar retroalimentación.

Los jefes de departamento sostienen juntas periódicas para revisar el desempeño con los subordinados, a efectos de discutir y evaluar cuanto han avanzado los resultados esperados. *(dessler,gary,2001,Pág.-333 334)*

Cuando la apo es un programa de toda la organización, administrada por la alta gerencia pero con participación de los niveles inferiores, se aumenta la oportunidad de entrelazar las submetas y las metas principales en objetivos lógicamente relacionados.*(hampton,David.r,1989,Pág.-248)*

En la evaluación del desempeño, las organizaciones utilizan varios métodos para evaluar el desarrollo de las actividades de cada empleado. En la aplicación de ellos el supervisor inmediato es el responsable de evaluar y dar las recomendaciones, del éxito o el fracaso de los empleados.

El método mas utilizado en las organizaciones, es el método de escala de calificación por que es muy sencillo para su aplicación, ya que facilita la evaluación rápida de los empleados.

Los métodos utilizados por las empresas se hacen en un plan de trabajo mensual con sus respectivas evaluaciones y el cumplimiento de las labores que se le asignan, así como el comportamiento en el desempeño del trabajo en equipos.

La importancia de la evaluación del desempeño en la empresa es considerado muy vital para ellos, porque se conoce el nivel profesional que tiene la empresa y la experiencia que se requiere para impulsar a cada individuo.

5 Las características de un sistema efectivo de evaluación.

5.1.-criterio relacionado con el puesto.

Los criterios que se utilizan para evaluar el desempeño del empleado deben estar relacionados con el puesto. Para expresarlo de manera mas especifica, se debe determinar la información del puesto mediante su análisis. Es evidente que factores subjetivos tales como la iniciativa, el entusiasmo, la lealtad y la cooperación son importantes.

Sin embargo, estos factores desafían virtualmente su definición y su medición. A menudo que se pueda demostrar con claridad que están relacionados con el puesto, no se deben utilizar en evaluaciones formales.

5.2.- Expectativas de desempeño.

Los gerentes deben explicar con claridad las expectativas de desempeño que tienen a respecto de sus subordinados antes del periodo de evaluación. De otra manera, no es razonable evaluar a los empleados utilizando criterios que se desconocen por completo.

El establecimiento de normas de trabajo muy objetivas es relativamente sencillo en muchas áreas, tales como fabricación, ensamble y ventas. Sin embargo, esta tarea es muy difícil en el caso de otros puestos. A pesar de esto, la evaluación debe llevarse a cabo. Y se debe definir en términos comprensibles las expectativas de desempeño, por muy escurridizas que sean.

5.3- Estandarización.

En el método de estandarización a los empleados que ocupan la misma categorías de puesto bajo el mismo supervisor se les debe evaluar utilizando el mismo instrumento de evaluación. También es importante que las evaluaciones se apliquen con regularidad a todos los empleados. Aunque las evaluaciones anuales son más comunes, muchas organizaciones que piensan con perspectivas las realizan con mayor frecuencia. Se deben programar con

regularidad las entrevistas de evaluación y las sesiones de retroalimentación para todos los empleados.

Otro aspecto de la estandarización es la documentación formal. Los empleados deben firmar sus evaluaciones, si el empleado rehúsa firmar, el supervisor inmediato debe documentar este comportamiento. Los registros también deben incluir la descripción de las responsabilidades del empleado, los resultados que se esperan de su desempeño.

5.4 Evaluadores calificados.

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

Las situaciones que reducen la capacidad del supervisor inmediato para evaluar objetivamente el desempeño del empleado, es que algunas organizaciones pueden utilizar calificadores múltiples.

Con el fin de asegurar la consistencia, los evaluadores deben estar bien capacitados. La capacitación debe destacar que la evaluación del desempeño es un componente significativo de todo puesto gerencial.

5.5. Comunicación abierta.

En las organizaciones actuales los empleados necesitan tener una comunicación abierta con los gerentes de línea. La mayoría de los empleados tienen la necesidad de saber lo bien que se están desempeñando.

En la comunicación abierta permite que los profesionales de recursos humanos tomen medidas preactivas, para capacitar o hacer transferencia, para rescatar al empleado que no se esta desempeñando de manera satisfactoria.

Una buena comunicación con los empleados, les permite a los gerentes de línea tomar decisiones con respecto al desempeño de cada empleado.

5.6.- Acceso de los empleados a los resultados.

Puesto que muchos sistemas de evaluación están diseñados para mejorar el desempeño, sería imperdonable la retención de resultados de la evaluación. Los empleados no podrían simplemente desempeñarse mejor sin acceso a esta información. Asimismo, permiten que los empleados revisen los resultados de sus evaluaciones les facilita detectar cualquier error que puedan estar cometiendo. O el empleado puede estar simplemente en desacuerdo con la evaluación y querer que se vuelva a revisar de manera formal.

En las organizaciones es muy importante que los gerentes den a conocer los resultados de las evaluaciones que se aplicaron a los empleados, en ellas se darán a conocer las dificultades y logros de cada uno de ellos.

5.7.- Procedimiento de apelación.

En relación con un desafío formal, es vital asegurar el cumplimiento de un procedimiento de apelación. Se deben implantar un procedimiento formal, que permitan a los empleados apelar resultados de una evaluación que consideran equivocados o injustos. Debe existir un procedimiento de apelación para dar seguimiento y enfocarlo de manera objetiva.

6-Técnicas de evaluación del desempeño.

6.1- medidas objetivas

6.6.1- Ausentismo.

El ausentismo laboral es una interacción de diversos factores y de distintas fuerzas que interactúan entre sí, por ello es considerado una medida muy cercana al grado de bienestar alcanzado por una persona, tanto en el área laboral como personal.

El ausentismo es un mal de todos los tiempos.

Refiere a las inasistencias de las personas al trabajo. En sentido amplio, es la suma de los periodos en que las personas se retrazan o no asisten a sus puestos de trabajo.

Según el estudio de c.t sternhogen las principales causas de ausentismo, o sea las que declaran las personas a la organización, son:

- Enfermedades comprobadas.
- Enfermedades no comprobadas.
- Razones familiares no comprobadas.

- Demoras involuntarias por fuerza mayor no comprobadas (tráfico, clima).
- Dificultad y problema financiera no comprobadas.
- Problemas de transporte no comprobado.

Hay dos tipos de ausentismo:

El ausentismo “voluntario” no asistencia al trabajo por parte de un empleado que se pensaba que iba a ir.

El ausentismo “involuntario “por causa de enfermedad.)

Es innegable afirmar que es de mucha importancia para la organización mantener bajos niveles de ausentismo, ya que sería imposible para ellos lograr sus objetivos si los empleados no asisten a laborar, esto en el caso de las organizaciones que depende de una línea de producción, aquí el ausentismo puede provocar el paro general de las instalaciones. Los niveles de ausentismo por encima de lo aceptable, afectan en la eficacia y eficiencia de toda la organización, pero en determinadas ocasiones las ausencias no se convierten en algo negativo para las organizaciones.

Ej.: cuando un empleado no asiste al trabajo por algún malestar grave, exceso de tensión, entre otros, es preferible que haya hecho esto por que de lo contrario su asistencia puede perjudicar su producción normal.

Estos se dan en casos raros, generalmente las organizaciones se ven beneficiadas ante tasas de ausentismo bajas.)

Cuando los trabajadores se toman unos días de baja por enfermedad, el impacto financiero que sufre la empresa no se deriva únicamente de las tareas específicas que deja de desempeñar ese trabajador enfermo. A menudo el impacto se nota en el resto de la empresa, en especial si el trabajador forma parte de un equipo cuyo output debe obtenerse en un plazo determinado.

Sin embargo, hasta hace poco tiempo era muy difícil que las empresas pudiesen cuantificar el impacto del ausentismo laboral utilizando datos fiables.

Ej.: el asistente personal de la gerencia de una empresa. *(Chiavenato, Adalberto, 1999)*

6.6.2- Productividad.

La productividad laboral presenta los procesos por horas laboradas. Es la medición más comúnmente utilizada. Sin embargo la productividad laboral ha sido criticada por ser solo una parte medible que no considera los efectos de otros insumos.)

Se puede considerar una organización como productiva en la medida que logre sus metas y si lo hace transfiriendo los insumos a la producción al menor costo posible. Por lo tanto la productividad implica entendimiento tanto de la eficacia como de la eficiencia. El primer término se refiere a cumplir con las metas trazadas en la organización. La eficiencia es la relación existente entre el resultado eficaz y el insumo que se requiere para obtenerlo.

Importancia de medir la productividad.

Muchas empresas, especialmente aquellas que están muy conscientes acerca de su lenta productividad y están altamente interesadas en mejorarla. Las empresas utilizan una gran variedad de orientación para mejorar la productividad.

Las tres principales vías son:

La tecnología, la cual se enfoca a la adquisición de equipamiento y programa especializado.

La administración, la cual se orienta a definir la misión estratégicas más claramente, cambiar las estructura básicas y aplicar la administración de operación, y conductual la cual se enfoca al trabajador, a incrementar su motivación y participación.

Aumentando la productividad.

Son varias las formas en que se puede aumentar la productividad:

Ser más prácticos, invertir en el conocimiento y en herramienta, para hacer el trabajo más fácil, con menor esfuerzo o para producir más.

Modificando las técnicas de trabajo para ser más eficientes.

Técnicas para mejorar la productividad.

Investigación, modelos que representa de una manera lógica la realidad de un problema, metas y sus restricciones para lograrlas, variables involucradas en el problema, cuantificación de hasta donde puede llegar y probabilidades, se orientan a determinar la

combinación óptima de recursos para llegar a la meta deseada. Para ellos es necesario apoyarse en un sistema especializado que le permita visualizar el comportamiento a futuro.

(Jiménez, Teannethe, tenjimen/@nsulatin.ac.ct)

En las técnicas implementadas para medir la evaluación del desempeño en las empresas, ellos utilizan la entrevista, seminarios, diálogo y soluciones a los problemas que se presentan en la empresa.

7. Los problemas en la evaluación del desempeño.

Carencia de objetivo

Siempre existirá cierta subjetividad en los métodos de evaluación. Sin embargo, el empleo de factores que toma como criterio principal sus características personales puede colocar al evaluador y a la empresa con posiciones, insostenibles con el empleado.

Las empresas se verían en dificultades para mostrar como están relacionados estos factores con el puesto. *(Mondy, Wayne R., 1997, Pag. 338)*

Ejemplo: El método de escala de calificación, es difícil medir factores utilizados comúnmente, tales como actitud, lealtad y personalidad.

Error de halo

El error de halo tiene lugar durante el evaluador percibe que un factor tiene una importancia primordial y de una calificación global buena o mala a un empleado con base en este solo factor.

Por ejemplo: Cuando el supervisor de contabilidad evaluaba el desempeño de su principal empleado de contabilidad, observo que él no era un individuo muy ordenado y le dio una baja calificación en este factor. De lo contrario si él fuese ordenado hubiera obtenido una mejor calificación.

De cualquier forma, el error de halo si representa un mal servicio para el empleado involucrado y la organización.

(Mondy, Waynel. 1997, pag. 339).

- Ocurre cuando el evaluado califica al empleado antes de llevar a cabo la observación de su desempeño. Este problema se presenta cuando el evaluador debe calificar a sus amigos o a quienes no los son. Consiste en el influjo peligroso que ejerce la conducta general del trabajador en las características sobre las que se califica. Cuando la mayoría de los trabajadores tienen una puntuación casi uniforme precisamente por quien no influye descripciones hechas cuidadosamente a las conductas de los empleados.

(mondy, waynel, 1997, pag.340)

Indulgencia / rigor

La indulgencia se da cuando un calificador concede calificaciones altas no merecidas a un trabajador. Con frecuencia, este comportamiento está motivado por un deseo de evitar la controversia por la evaluación. Se presenta con mayor frecuencia cuando se utilizan criterios muy subjetivos y a menudo difíciles de defender para el desempeño, y se exige que el calificador analice los resultados de su evaluación con los empleados.

La indulgencia puede provocar diversos problemas organizacionales:

- Cuando no se analizan las deficiencias con los empleados, éstos no pueden comprender la necesidad de mejorar su desempeño y continúa el problema.
- Otros empleados, especialmente aquellos que están teniendo una buena actuación, pueden resentir las evaluaciones indulgentes, en particular si están asociados con promociones y aumentos de sueldo.
- Cuando una organización puede tener dificultades para despedir a un empleado con un pobre desempeño, si tiene un historial de evaluaciones satisfactorias.

A la actitud indebidamente crítica del desempeño en el trabajo de un empleado se le llama rigor. Aunque la indulgencia suele ser más frecuente que el rigor, algunos gerentes aplican una evaluación con mayor severidad que la norma de la empresa.

Este comportamiento puede originarse en una falta de comprensión de diversos factores de la evaluación.

Cuando un gerente es demasiado estricto sobre toda una unidad, sus integrantes sufren respecto de los aumentos salariales y las promociones.

El rigor aplicado a un individuo específico puede ser causa de cargos por discriminación. *(Mondy, Wayner., 1997, pag. 339)*

Tendencia central

La tendencia central es un error común que ocurre cuando se califica de manera incorrecta a los empleados, cerca del promedio o punto medio de la escala.

Algunos sistemas con escala de calificación exigen que el evaluador justifique por escrito sus calificaciones muy altas o muy bajas. En estos casos, el calificador puede evitar una posible controversia o crítica si concede sólo calificaciones promedio. *(Mondy, Waynar, 1997, pag. 339)*

Usualmente la tendencia central se debe a una falta de información, si el clasificador no conoce a la persona, si está obligado a evaluar, puede que prefiera no complicarse la vida y opte por no condenar y alabar. *(Sikula, Andrewt., 1989, pag. 290)*

Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio, ocultando así los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos. Se origina por que los calificadores están renuentes a poner calificaciones extremadamente altas o bajas, es decir consisten en considerar a los trabajadores como normal su promedio o calificándolos en el punto medio de la escala, esta tendencia es peligrosa por considerar a todos los empleados como promedio.

Se puede disminuir el efecto de estar especificando y diferenciando más las definiciones de los grados intermedios de manera que no determine una distancia entre lo excepcional y lo pésimo, sino en base a un criterio positivo y directo de las cualidades y requisitos que deben exigir a un trabajador promedio. *(Baggini, Alejandra, Albaggini@hotmail.com)*

Prejuicio por comportamiento reciente.

En una empresa casi todos los empleados saben con exactitud cuándo están programados para una revisión de su desempeño. Aunque sus acciones pueden no ser conscientes, el comportamiento del empleado a menudo mejora y la productividad tiende a subir varios días o semanas, antes de la evaluación programada. Es natural que el calificador recuerde el comportamiento reciente con mayor claridad que las acciones del pasado más diferentes. Sin embargo, las evaluaciones del desempeño suelen abarcar un periodo específico de tiempo, y se debe tomar en cuenta el desempeño de un individuo en todo el periodo. (Mondy, Wayne R., 1997, pág. 340-341)

- Las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto. (Mondy, Wayner, 1997, pag. 342)

Prejuicios personales

Los supervisores que efectúan las evaluaciones de desempeño pueden tener prejuicios relacionados con las características personales de sus empleados, tales como raza, religión, sexo, discapacidad, o edad. Aunque la legislación federal los proteja, la discriminación sigue siendo un problema en la evaluación.

La discriminación en la evaluación puede hacerse en muchos factores, además de los que se han mencionado.

Ejemplo: Las personas de carácter apacible pueden ser evaluadas con mayor rigidez simplemente porque no presentan series objeción a los resultados. (Mondy, Wayner., 1997, pag. 341)

Ejemplo: Cuando el evaluador tiene opinión formada basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado. (Mondy, Waynes, 1997, pag. 341)

- Cuando el evaluado tiene una opinión formada basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.

Papel de juez del evaluador

En ocasiones, a los supervisores que realizan evaluaciones de desempeño se les acusa de “hacerla de Dios” con sus empleados. En algunos casos, los supervisores controlan virtualmente todos los aspectos del proceso.

Por ejemplo: La manipulación de las evaluaciones por parte de los gerentes para justificar sus decisiones de aumentos de sueldo y promociones.

Este es una de las formas que los supervisores pueden abusar del sistema, toman decisiones acerca de las calificaciones y con frecuencia tratan de vender su versión a los empleados.

El papel altamente discrecional de algunos evaluadores a menudo coloca a los empleados a la defensiva. Estas relaciones no suelen conducir a buenos resultados en cuanto al estado de ánimo o la productividad de los empleados. *(Mondy, Wayne R., 1997, Pag. 341)*

Los problemas de evaluación: de resultados y competencia suelen ser comunes en nuestro entorno cultural y hacen que no se aproveche el verdadero potencial de estas herramientas. Resulta importante contar con una estrategia de comunicación adecuada, un modelo contratado y apoyarse en programas de capacitación para reforzar los mensajes y las habilidades claves. Sin embargo el método que se utiliza es de fácil manejo y comprensible para los evaluados. También otro problema que se presenta en las Empresas es no aplicar la evaluación continuamente.

8. Beneficios de la evaluación del desempeño

Cuando un programa de evaluación del desempeño es bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente proporciona beneficios a corto, a mediano y a largo plazo. Por lo general, los principales beneficiarios son el subordinado, el jefe y la empresa.

Beneficio para el jefe

El jefe tiene condiciones para:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para hacer que comprendan las mecánicas de evaluación del desempeño como sistema objetivo, y mediante ese sistema la manera como está desarrollándose. *(chiavenato, idalberto, 1996, pag. 267)*

Beneficio para el subordinado

El subordinado:

- Conoce las reglas del juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa valora más en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Sabe qué disposiciones o medidas está tomando el jefe con el fin de mejorar su desempeño (Programa de entrenamiento, capacitación, etc.) y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención del trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.) *(Chiavenato, idalberto, 1996, pag. 267)*
- Adquiere condiciones para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol.

- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las creaciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula a los empleados para que brinden a las organizaciones sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y su entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.
(Chiavenato, Adalberto, 1996, pág. 267)

Beneficio para la empresa

La Empresa

- Está en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, medio y largo plazo y definir las contribuciones de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan reciclaje y/o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividades y seleccionar los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencia.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo de promociones, sino principalmente de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las resoluciones humanas en el trabajo. (Chiavenato, idalberto, 1996, Pag. 267-268)
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimiento para su ejecución.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio. (Chiavenato, Adalberto, 1996, pag. 267-268)

El beneficio de las aplicaciones de la evaluación del desempeño es de vital importancia para el trabajador y la empresa, porque permite conocer el nivel de experiencia y el grado de responsabilidad ante el desempeño de sus funciones en los trabajos que le asigna la empresa, por ende facilita a los evaluadores a determinar la asignación a nuevas áreas con mayor cargo de confianza en la empresa.

9. Desafíos de la evaluación del desempeño.

Elementos legales

Para ser ética y legalmente aceptables, los sistemas de evaluación del desempeño de las organizaciones deben partir de bases objetivas de medición de labores y resultados. No es válido introducir elementos en el sistema que no resulten transparentes para los auditores internos o externos, o para los observadores independientes, ni justificar las decisiones únicamente en “la experiencia” o “el buen ojo” del evaluador. *(Werther, J, William B. 2001, pag 302).*

Una revisión de los casos llevados a los tribunales permite concluir que no se esperan evaluaciones perfectas de los evaluadores, tampoco se anticipa que se debe eliminar la discrecionalidad de los supervisores del proceso. Sin embargo, los tribunales normalmente exigen que existan las siguientes cuatro condiciones:

1.- La ausencia de impacto adverso sobre miembros de ciertos grupos o la validación del proceso.

Al igual que con el proceso de selección, un sistema de evaluación del desempeño no válido tiene el potencial de causar un impacto negativo sobre los miembros de determinados grupos.

2.- Un proceso de revisión que evita que un gerente dirija o controle la carrera de un subordinado.

La evaluación de desempeño debe ser revisada y aprobada por alguna o algún grupo de mayor jerarquía en la organización.

3.- El calificador debe tener un conocimiento y contacto personal con el desempeño del empleado en el puesto.

Este requisito puede parecer demasiado obvio, pero hay casos en que el calificador no tiene la oportunidad adecuada para observar el desempeño del empleado. Cuando se den estas situaciones, la posibilidad de una evaluación válida casi no existe.

4.- El empleo de criterios formales de evaluación que limiten la discrecionalidad del gerente. Se necesita un sistema que obligue a los gerentes a basar sus evaluaciones en ciertos criterios predeterminados.

Los errores en la evaluación del desempeño y las decisiones que se basan en los resultados pueden tener serias repercusiones.

Por ejemplo: Un gerente puede ser vulnerable ante unas quejas de retención negligente, si un empleado que recibe una evaluación insatisfactoria sigue en la nómina y ocasiona perjuicio a un tercero.

Aunque no es probable que un sistema de evaluación sea completamente inmune a las demandas legales, los sistemas que poseen las características que ya se analizaron, pueden aparentemente defenderse mejor en los tribunales. Al mismo tiempo, estos puntos pueden proporcionar un medio más efectivo para alcanzar las metas de evaluación del desempeño (Mondy, Wany R., 1997, pag. 334-335)

Prejuicios del evaluador.

- Elementos subjetivos.

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

Cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede distorsionarse gravemente.

- Error por tendencia al promedio.

Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o las muy bajas y de esta manera distorsionan sus mediciones para que se acerquen al promedio. En muchas ocasiones los departamentos de personal alientan esta fuente de errores cuando piden información adicional respecto a puntuaciones muy altas o muy bajas. En realidad, al colocar a todos sus evaluados en los promedios de desempeño, los evaluadores ocultan los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos y perjudican a personas que han llevado a cabo un esfuerzo sobresaliente.

- Permisividad e inflexibilidad.

Cuando determinados factores psicológicos pueden interferir en la objetividad de un proceso de evaluación.

Por ejemplo: Algunos evaluadores son movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, o de imponer un grado alto de respeto y distancia.

Debido a estos factores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o estrictas.

Elementos culturales

Inevitablemente, todos los seres humanos juzgamos las situaciones que se nos presentan desde cierta perspectiva cultural. Cuando se presenta la necesidad de evaluar a personas de otros grupos culturales (y este tipo de situación se ha incrementado muchísimo en nuestro siglo dada la movilidad geográfica de grandes grupos de trabajadores), es probable que en ocasiones casi inevitables que los evaluadores tiendan a aplicar las normas específicas de su propia cultura.

Todo ser humano pertenece a un grupo cultural específico. En la mayor parte de los casos el miembro de determinado grupo tiende a pensar que las prácticas, creencias, tradiciones, alimentos, etc. De su propio grupo son las mejores y que las prácticas y creencias de otros grupos son “atrasadas”, exclusivamente ruidosas” e incluso “peligrosas”. Este fenómeno de considerar que la cultura propia está mejor, recibe el nombre de “etnocentrismo” y se puede definir como la tendencia a creer que los propios valores son siempre los más deseables.

Todo evaluador del desempeño tiene determinadas expectativas de la conducta del personal que debe evaluar. Crean parte de estas expectativas, se basan en elementos culturales.

Cuando se pide a un evaluador que estime el desempeño de personas provenientes de otras culturas, es probable que surjan diferencias y roces, a menos que el evaluador esté consciente de la posibilidad de estar emitiendo juicios influidos por su propio etnocentrismo.

En nuestro mundo los valores sociales varían de una a otra región incluso dentro del mismo país.

Por ejemplo: En nuestro país, las sociedades agrícolas ubicadas en zonas montañosas y poco comunicadas adoptan valores más tradicionales. En las áreas costeras de economía basada en el comercio y con mejores comunicaciones, los valores se modifican con mayor rapidez. *(Werthes, Tr, William B., 2001, pag. 303-304).*

Entre los desafíos que la empresa presenta está la búsqueda de nuevas técnicas y herramientas que faciliten la realización de evaluaciones dirigidas a los trabajadores, con el objetivo de dar respuesta satisfactoria a nuestro personal, a nuestros clientes y la comunidad.

CONCLUSIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación llegamos a la siguiente conclusión:

- ✓ En la Empresa pública y privada no utilizan un método adecuado para la aplicación en la Evaluación de desempeño de cada empleado.
- ✓ Las técnicas utilizadas en la Empresa son de acuerdo a la experiencia y resultados de cada empleado.
- ✓ En el proceso y elementos utilizados están basados en el estado de resultado favorable para la Empresa.
- ✓ Los principales beneficiarios de acuerdo a las actividades realizadas son el subordinado, el jefe, y la Empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- 1) Chruden Herbert J., Sherman T. Arthur W., Administración de personal, Decimoquinta Edición, 1991.
- 2) Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Segunda Edición, 1996.
- 3) Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición, México.
- 4) Dessles Gasy, Administración de Personal, Octava Edición, 2001.
- 5) Mondy Wayne R., Noe Robert M., Administration de Recursos Humanos, Sexta Edición, 1997.
- 6) Simula Andrew T., Mekenna, John F., Administración de Recursos Humanos, Primera Edición, 1989.
- 7) Werther, Ti William B., Davis Keith, Administración de Personal y Recursos Humanos, Cuarta Edición, 1997.
- 8) Westher, T, William B., Davis Keith, Administración de Personal y Recursos Humanos, Quinta Edición, 2001.
- 9) Baggini, Alendro, Los problemas en la evaluación del desempeño, alebaggini@hotmail.com <http://www.monografía.com>.
- 10) Amaro, Richad L. capacitación de los evaluados, sedegar@yahoo.com.ar.
- 11) Kyam, Shimagakuro, Jorge Luis, Incidentes críticos, g/sep@cc.red.com
- 12) González, Alejandro, capacitación de los evaluadores, <http://www.hab/agostoo2htm#@2>
- 13) Milán Ibarra, Santiago, Medición del desempeño sibarramiron@yahoo.es
- 14) Villalobos, Gabriela, Normas de Trabajo, <http://htmlrincondelvago.com>
- 15) Ruiz – Canela LT, México, 2004, Jerarquización
- 16) Meza, Espinoza MA. La Habana,1998, Jerarquización
- 17) Jiménez, Teannethe, productividad, tenjinnch/@ns.uyal.n.ac.ct, <http://www.productividadyeficiencia>.

Anexos

Anexo N° 1

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN – CUR - Matagalpa



Entrevista

Entrevista realizada a los responsables de área de Recursos Humanos, en la Evaluación del desempeño de los Empleados de la Empresa _____ Matagalpa.

Datos Generales:

Nombres y apellidos: _____

Cargo que desempeña _____

Fecha: _____

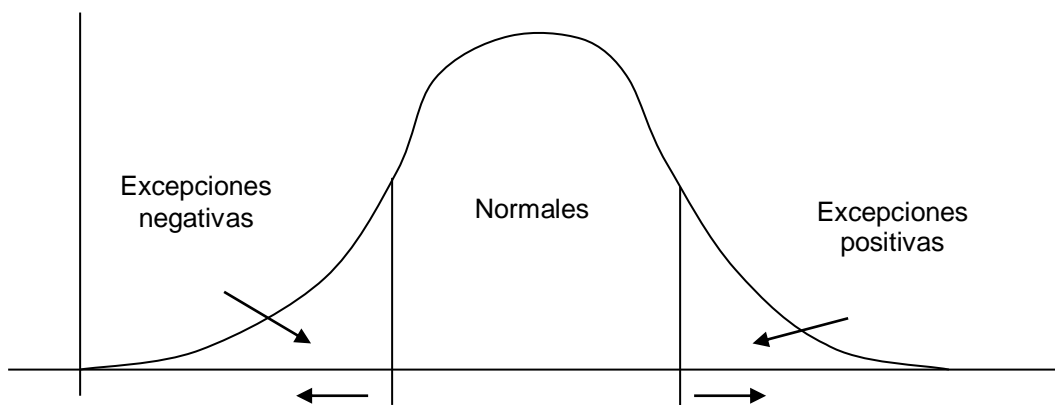
Cuestionario:

- 1) Usted como responsable de área de recursos humanos ¿Cómo define la evaluación de desempeño de los trabajadores?
- 2) ¿Cual es el objetivo de medir la evaluación de desempeño de los trabajadores?
- 3) Dentro del proceso de Evaluación de desempeño ¿Cuál es su valoración en cuanto al ambiente externo e interno de la institución?

- 4) ¿Con qué frecuencia realizan la Evaluación de desempeño?
- 5) Ustedes como Empresa le dan la debida capacitación a los evaluadores encargados de realizarlo
- 6) ¿Cuál es la visión general que usted como responsable de área tiene en relación a la evaluación de desempeño?
- 7) ¿Cuáles son los parámetros utilizados?
- 8) ¿Qué métodos utilizan para evaluar el desempeño de los trabajadores?
- 9) ¿Qué importancia le dan ustedes como institución a la evaluación del desempeño de los trabajadores?
- 10) Como institución tiene algunas técnicas implementadas para medir la evaluación del desempeño de los trabajadores?
- 11) ¿Considera que se dan algunos problemas en cuanto a medir o evaluar el desempeño dentro de la institución?
- 12) ¿Para quienes consideran ustedes el beneficio de la evaluación del desempeño?
- 13) ¿Existen algunos desafíos dentro de la Evaluación del desempeño?

Anexo N° 2

Los incidentes críticos o excepcionales



Fuentes: T.C. Flanagan, R. K. Buins, *Harvard Business Review*, N° 5, 1995, pág. 95-102.

Anexo 3

Método de escalas de calificación para la evaluación del desempeño.

Nombre del empleado _____
 Título del puesto _____
 Departamento _____
 Supervisor _____
 Periodo de evaluación
 Desde _____ Hasta _____

Instrucciones para la evaluación:

1. Considere sólo uno de los factores cada vez. No permita que la calificación otorgada para un factor afecte las decisiones para los demás.
2. Considere el desempeño durante todo el período de evaluación. Evite concentrarse en acontecimientos recientes o incidentes aislados.

Recuerde que el empleado promedio desarrolla sus deberes de una manera satisfactoria. Una calificación por arriba del promedio o excepcional indica que el empleado se ha distinguido claramente del empleado promedio

FACTORES DE EVALUACIÓN

	Insatisfactorio. No llena los requisitos.	Abajo del promedio. Necesita mejorar. En ocasiones no satisface los requisitos	Promedio. Constantemente satisface los requisitos	Bueno. Con frecuencia excede los requisitos	Excepcional. Constantemente excede los requisitos.
CANTIDAD DE TRABAJO: Considere el volumen de trabajo logrado. ¿Está su productividad en un nivel aceptable?					
CALIDAD DE TRABAJO: Considere su exactitud, precisión, limpieza o forma de acabar su trabajo en el manejo de las tareas que se le asignan.					
CONFIABILIDAD: Considere el grado hasta el que se puede confiar en que este empleado cumpla con sus compromisos en el trabajo.					
INICIATIVA: Considere su confianza en sí mismo, ingenio y su disposición para aceptar responsabilidades.					
ADAPTABILIDAD: Considere su capacidad para responder a requisitos y condiciones cambiantes.					
COOPERACIÓN: Considere su capacidad para trabajar con y para otras personas. ¿Acepta de buena voluntad las tareas, inclusive el tiempo extra?					

POTENCIAL DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO FUTURO:

- Ahora se encuentra en su punto máximo de desempeño, o cerca del mismo, en su puesto actual.
- Ahora se encuentra en su punto máximo de desempeño, o cerca del mismo, en este puesto, pero tiene potencial para mejorar en otro puesto, como: _____
- Puede progresar después de una mayor capacidad y experiencia.
- Aparentemente no tiene limitaciones.

DECLARACIONES DEL EMPLEADO: Estoy de acuerdo No estoy de acuerdo con esta evaluación

Comentario:

Empleado _____ Fecha _____

Supervisor _____ Fecha _____

Gerente revisor _____ Fecha _____