

**UNIVERSIDAD NACIONAL
DE SANTIAGO DEL ESTERO**

**FACUTAD DE HUMANIDADES, CIENCIAS SOCIALES
Y DE LA SALUD**

TRABAJO FINAL

**“TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
HUMANOS SOBRE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO”**

ALUMNA: SANCHEZ ELVIRA LEONOR

PROFESOR GUIA: CPN TERUEL, RAUL ANTONIO

CARRERA: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

AÑO: 2006

Elvira

INTRODUCCION

Las empresas para funcionar necesitan recursos materiales, financiero, humanos, tecnológico de ahí la importancia del papel que cumplen los recursos humanos en la vida de las empresas, para el logro de los objetivos fijados de manera eficaz y eficiente.

La administración de recursos humanos tiene a su cargo una función coordinadora dentro de la organización, capaces de brindar soluciones a problemas relacionados con el personal, utilizando las técnicas o herramientas que le brinda la administración de personal. Es decir que la administración de recursos humanos reviste un carácter integrador a través de sus herramientas, logrando a reposicionar el factor humano como lo maspreciado de la empresa, explorando posibilidades y oportunidades que mejoren su situación económica y social y a su vez permitiendo adaptarse a los cambios constantes del mercado, como son los avances tecnológicos, económicos, políticos, competitivos, culturales, etc.

El presente trabajo, titulado Técnicas de Administración de recursos humanos sobre evaluación del desempeño o calificación del personal, tiene el propósito en poner a disposición a toda aquellas personas interesadas en el tema sobre el uso y aplicación de esta técnica dentro de las organizaciones

Los objetivos trazados son los siguientes:

1-Desarrollar los conceptos teóricos sobre la técnica de evaluación del desempeño.

2- Describir los diferentes métodos de evaluación.

3- Describir las ventajas y desventajas de los métodos.

“Técnicas de Administración de Recursos Humanos Sobre Evaluación del Desempeño”

Las razones de la elección del tema, es ampliar los conocimientos sobre evaluación del desempeño y una mayor comprensión en cuanto a su aplicación en las organizaciones o empresas.

El presente trabajo esta organizado en capítulos.

En el Capítulo I, se desarrolla las consideraciones generales de los recursos humanos dentro de la organización.

En el Capítulo II, se desarrolla un marco teórico de los recursos humanos, características principales, lo que es la administración de los recursos humanos, los objetivos y clasificación, sus antecedentes históricos, sus orígenes de la administración de recursos humanos.

Las relaciones con distintas disciplinas, actividades de la administración de recursos humanos.

En el Capítulo III, se habla de las nuevas orientaciones de la administración de recursos humanos, su carácter múltiple y contingencial.

En el Capítulo IV, se desarrolla las técnicas de administración de personal

En el Capítulo V, se desarrolla específicamente lo que es la evaluación del desempeño desde su comienzo, administración por objetivo, concepto, definición, proceso de evaluación del desempeño, bases y procedimientos para la aplicación de las evaluaciones, funciones, ventajas de la evaluación del desempeño,

Preparación de las evaluaciones, objetivos fundaméntale de evaluación, principios y importancia de la evaluación del desempeño.

En el Capitulo Vi. , los beneficios de la evaluación del desempeño

En el Capitulo VII, la clasificación de los principales métodos tradicionales de evaluación del desempeño, y el desarrollo de los distintos métodos o sistema de calificación, características, ventajas y desventajas
Nuevas tendencias en la evaluación del desempeño.

En el capitulo VIII, implicancia del proceso de evaluación, etapas generales del proceso de evaluación.

Luego de haber analizado las distintas bibliografías con el objeto de lograr una mejor comprensión lo que es la técnica sobre evaluación del desempeño y lo que representa para la organización o empresa se elaboro un marco teórico sobre el tema descripto, para arribar a una conclusión.

CAPITULO I

Consideraciones Generales

Las Personas se agrupan para formar organizaciones orientadas al logro de objetivos comunes. En la medida en que tengan éxito, las organizaciones sobrevivirán y crecerán, requiriendo mayor numero de personas para la ejecución de sus mayores o nuevas actividades.

El tamaño y la complejidad de las organizaciones suscitan un distanciamiento creciente entre los objetivos de la organización y los objetivos individuales de las personas que se van incorporando, ello obliga a la permanente superación de conflicto reales o potencial entre esos objetivos que hace a la interacción entre personas y los de esas organizaciones complejas y dinámicas.

Esta interacción puede explicarse como un proceso de reciprocidad basada de mutuas expectativa que rigen las relaciones de intercambio entre personas y organizaciones. Las organizaciones ofrecen incentivos; las personas contribuciones, a partir de incentivos y contribuciones surge el equilibrio organizacional que refleja el éxito de la organización para poder remunerar a sus empleados con incentivos adecuados, que garanticen su propia supervivencia y aseguren la eficaz motivación para seguir contribuyendo al progreso de la organización.

De ahí que las Organizaciones son consideradas, el ámbito donde los individuos transcurren la mayor parte de sus vidas, y en ellas coexisten, interactúan, se desarrollan y crecen.

Visto de este modo, los recursos Humanos, cobran fundamental importancia en el seno de toda Organización-sea cual fuere su naturaleza-pues ellos son quienes participan en el logro de sus fines.-

Las Organizaciones generan los empleos, productos y servicios necesario para una economía moderna, ya que al vender mas bienes y servicios en los mercados, les permiten generar mayor riqueza y aumentar el nivel de bienestar de un sector de la sociedad.

Los Recursos Humanos en las Organización:

Cuando se habla de Administración de Recursos Humanos, se toma como referencia la administración de las personas que participan en las estructuras de las organizaciones, en las cuales desempeñan determinados roles y funciones. Los integrantes de una organización pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en ellas. La producción de bienes y servicios no pueden llevar a cabo por personas que trabajan aisladas o descoordinado cuando más industrializada y desarrollada sea la sociedad, más numerosas y complejas se vuelven las organizaciones, que crean un impacto fuerte y duradero en las vidas y la calidad del confort de los individuos.

Las personas nacen, crecen, se capacitan, trabajan y se divierten dentro de las organizaciones, cualquiera sea sus objetivos (lucrativos, educacionales, sociales económicos, etc.) esas organizaciones influyen en las personas, que se vuelven cada vez más dependientes de la actividad organizacional a medidas que las organizaciones crecen y se multiplican y son más complejos los recursos necesarios para que perduren en el tiempo o sobrevivan y crezcan.

El contexto en que se aplica la administración de recursos humanos esta representado por las organizaciones y las personas que participan en aquellas.

Las Organizaciones poseen a su vez, un elemento en común están integrados por personas, y esta llevan a cabo los avances, los logros y los errores de su Organizaciones.-

El Principal desafío de los Administradores de recursos humanos es lograr el mejoramiento de la organización de la que forman parte, haciéndolas más eficientes y eficaces. Cuando una organización mejora, su influencia se vera reflejada en la sociedad que la rodea.

Las Organizaciones mejoran mediante el uso eficaz y eficiente de sus recursos. Un uso más eficaz significa lograr la producción de los bienes o servicios adecuados, de manera que sean aceptables para la sociedad. Un uso más eficiente implica que una Organización debe utilizar la cantidad mínima de recursos necesaria para la producción de sus bienes y servicios. Estos dos factores conducirán a mejores niveles de productividad. Para medir la productividad intervienen factores como los productos que sale al mercado de esa organización y los recursos que necesita para funcionar (personal, capital, materia prima y energía, tecnología, información etc.).

La Administración de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas centrales la coordinación efectiva y el desarrollo de las habilidades humanas que se dispongan para alcanzar los objetivos de las organizaciones mediante los esfuerzos combinados de estas personas con los recursos financieros, materiales y administrativos de la organización. Los recursos humanos se los debe entender como la parte más importante de la organización y para apoyar a su buen uso, se deben de trazar estrategias e innovaciones que ellos pueden poner en practica y se conviertan en realidades. Estas actividades que realiza el personal, son las que van a llevar al éxito o fracaso de una organización.

El papel que desempeña un administrador de recursos humanos resulta muy importante para lograr beneficios ante los cambios que se presenten y de allí, la necesidad de crear organizaciones más eficientes y eficaces para lograr buenos resultados.

Esto significa que las funciones de administración de personal se deben desarrollar independientemente del tamaño de la empresa y tienen que ver con lograr el mejoramiento de la organización haciéndolos más eficientes y más eficaz,

En la medida que aumenta el tamaño de la empresa, estas actividades tienden a especializarse y a separarse en diversas funciones, de tal forma que puedan abarcar la totalidad de las áreas de la empresa, debido a que la práctica de la

administración de los recursos humanos constituye un sistema abierto, se ve afectado por el entorno en el cual se lleva a cabo.

La evolución histórica de la administración de recursos humanos y el creciente nivel de profesionalismo del área son características importantes del entorno actual. Otros elementos del entorno derivan de fenómenos basados en cambios y presiones sociales. La suma de estos elementos constituye el contexto en el cual opera el profesional de la administración de recursos humanos de manera que pueda reconocer y comprender la naturaleza de estos desafíos para poder aplicar de manera adecuada las técnicas o herramientas que le brinda la administración de personal.

La administración de recursos humanos es ciencia y técnica a la vez. Es ciencia, ya que estudia el comportamiento de las personas dentro de la organización, sobre esta base genera la hipótesis, investiga y se vincula con las técnicas que desarrolla y aplica las herramientas tendientes a mejorar el desempeño, la selección, el adiestramiento, capacitación evaluación de los puestos y la evaluación del desempeño,

d) Los recursos humanos de una organización pueden optimizarse a través de dos formas que es el descubrimiento y mejoramiento.

e) Los recursos humanos son escasos; no todos poseen las mismas habilidades, conocimientos y aptitudes para adaptarse a las características y dinámicas de esa organización.

II.3 Que es la Administración de Recursos Humanos

La administración de recursos humanos consiste guiar y conducir los recursos humanos para lograr una correcta integración y coordinación con los demás recursos organizacionales, tales como; materiales, dinero, información, tecnología, tiempo, espacio, etc. para alcanzar los objetivos definidos por la organización.

Administración de recursos humanos (personal) es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, los conocimientos las habilidades de los miembros de la organización en beneficio del individuo y de la propia organización.

II.4-Los Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

a) La Administración de recursos humanos consiste en la planificación, organización, desarrollo y coordinación de esos recursos como así también, el control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, dentro de las diferentes áreas de la empresa.

Esto significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable.

b) La organización de recursos humanos diagnostica y mejora la función de recursos humanos para aportar servicios a la empresa crear un proceso que asegure que la estrategia se concrete. Esto requiere un fuerte compromiso de recursos humanos con la organización.

c) La administración de recursos humanos busca comprender al recurso humano como el ejecutor de todo el proceso productivo de la empresa y haciendo que el mismo sea más eficaz como resultado de la selección, contratación y evaluación de las mejores habilidades disponibles.

d) Así como la maximización de la calidad del proceso productivo depende de esos elementos humanos, para hacer más valiosas sus conocimientos y las

funciones; las organizaciones establecen objetivos importantes y desarrollan planes genéricos para que esos recursos humanos logren altos niveles de productividad e innovación en estos sectores productivos.

e) El objetivo de la administración de recursos es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable.

II.5 Clasificación de los Objetivos de la Administración de los Recursos Humanos

Conforme a algunas características principales de los objetivos de la administración de los recursos humanos desarrollado en el título precedente; podría hacerse una clasificación de esos objetivos según las funciones que se trata de abarcar:

- a) **Objetivos Sociales:** la contribución de la Administración de recursos humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables. O sea saber mantenerse dentro de la sociedad como un individuo con valores y propósitos dentro de ella.
- b) **Objetivos organizacionales:** El administrador de recursos humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo; es solamente un instrumento para que la Organización logre sus Objetivos; es decir tener un buen control dentro de las funciones directivas y administrativas de una organización.
- c) **Objetivos Funcional: Mantener** la Contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la Organización, o sea que están enfocados en función de las necesidades de la organización.
- d) **Objetivos personales:** la administración de los recursos humanos es un medio para permitir a cada integrante logre sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coincidan con los de la organización, son los que pretenden seguir los recursos humano dentro de una organización.

No todas las decisiones de la administración de los recursos humanos de una organización cumplen esta clasificación de objetivos fundamentales. En ocasiones es necesario conciliar dos o más elementos, para mantener la perspectiva de los cuatro objetivos fundamentales, en la medida en que el departamento de recursos humanos atienda adecuadamente a estas cuatro áreas esenciales y así será más positiva su contribución a la organización en general y de los integrantes de ella.-

II.6 Antecedentes Históricos

El campo de la administración de los recursos humanos no apareció imprevistamente, surge de una larga evolución, hasta adquirir sus características

actuales. Una mirada rápida a este proceso de evolución, muestra la forma en que las técnicas del pasado condujeron a la filosofía proactiva de la actualidad. Al trazar esta evolución se puede adquirir una perspectiva adecuada sobre la creciente importancia del campo de la administración de los recursos humanos. Esta perspectiva histórica sirve también para demostrar que la práctica de la administración de los recursos humanos siempre ha estado influenciado por distintos factores internos y externos.

II.7 Los Orígenes de la Administración de recursos Humanos

Surgió del crecimiento y la complejidad de las tareas organizacionales, que se remontan a el inicio del siglo XX bajo la denominación de relaciones industriales o psicología industrial, después de gran impacto de la revolución industrial. La administración de recursos humanos nace como una actividad mediadora entre personas y organizaciones para mediar o disminuir el conflicto empresarial entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, considerados hasta entonces incompatibles y totalmente irreconciliables, era como si las personas y las organizaciones, aunque estuviera estrechamente interrelacionadas, vivieran en comportamiento rígidamente separados y cerrados. Con el transcurso del tiempo el concepto de relaciones industriales cambió de manera radical y sufrió una gran ampliación, alrededor de los años 1950, paso a ser denominado administración de personal, por lo cual no solo debía reducir los conflictos, sino administrar las personas de acuerdo a la legislación vigente y solucionar esos conflictos que se presentaran de manera espontánea. Alrededor de la década de 1960, los desafíos organizaciones crecieron de modo desproporcionado y las personas pasaron a ser considerado recursos indispensables para el éxito organizacional. Pasaron a ser los únicos recursos vivos e inteligentes con que contaban las organizaciones para enfrentar los desafíos que se presentaran.

Así, surgió el concepto Administración de Recursos Humanos, que aun sufría el vicio de ver a las personas como factores productivos, cuyas actividades debían planearse y controlarse de acuerdo con las necesidades de la organización; como un recurso más. Aunque la Administración de Recursos Humanos abarca todos los procesos de gestión del personal que hoy conocemos, parte de principios de que las personas deben ser planeadas y administradas en la organización por un órgano central de Administración de Recursos Humano y ser considerado como el eje central al funcionamiento de complejo sistema empresa (enfoque sistemático).

II.7. a) La Revolución Industrial

A mediados del siglo XVIII se dio el inicio al fenómeno conocido como la revolución industrial. Primero en Inglaterra y poco después en Europa y América del Norte, surgieron grandes organizaciones comerciales dedicadas a varias actividades. Estas organizaciones requirieron instalaciones cada vez mayores,

debido al uso de nuevos dispositivos como la máquina de vapor. A su vez, tradujo la necesidad de coordinar los esfuerzos de grupos cada vez mayores, para conseguir que el trabajo sea económicamente rentable. La revolución industrial significó un nivel cada vez más alto de mecanización de muchas labores y a su vez esto condujo a condiciones de peligro e inseguridad laboral y profunda insatisfacción del persona.

II.7. b) La Administración Científica

Una influencia importante en la administración de personal fue la administración científica a través de estudio científicos y sistemático de las labores realizada por Frederick Taylor quedaron demostradas a las aportaciones de la escuela científica de administración.

A principio de siglo, las finanzas, la producción y las ventas se consideraban más importantes que los aspectos de administración de los recursos humanos. A medida que sus responsabilidades y aportaciones se incrementaron, la importancia de los departamentos de personal también creció.-

Al final de la segunda guerra mundial el mundo del trabajo se encontró afectado por cambios muy profundos. La economía de guerra alcanza niveles de eficiencia muy altos, debido a estos se perfeccionaron mucho las técnicas de selección de personal, diseño y descripción de puestos y los estudios de tiempos y movimientos, entre muchas otras.-

El origen de la administración de recursos humanos se refiere al derecho laboral y la administración científica así como otras disciplinas, se acelera luego como una consecuencia de las exigencias de la clase trabajadora, a los fines de reglamentar el trabajo. Se pensó que bastaría aplicar los principios legales para obtención de buenos resultados en las relaciones que se establecían y para ello se requería estudios, entendimientos y la elaboración de unas series de principios y normas para la buena práctica de las mismas, ya que hablaban de conceptos relativos a sueldos y contrataciones.

Los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración a través de la coordinación, dirección y por lo tanto el mejor empleo de los recursos humanos que intervenían en el trabajo. El mismo Taylor viendo la importancia del área creó la oficina de selección.

La organización funcional trajo la aparición de especialista en las áreas de mercados, finanzas, producción, y en igual forma empezaron a aparecer en Estados Unidos, los departamentos de relaciones industriales, como consecuencias de la necesidad poner en mano de expertos una función tan importante y dejar de improvisar en tal área.

II.8 La Relaciones con otras Disciplinas

Las principales disciplinas que colaboran con la administración de recursos humanos, serían:

- **Ingeniería Industrial:** Es donde se divide las tareas en elementos básicos y se determina que se lleve a cabo cada una de las siguientes actividades.

a) Estudio de movimientos: con el estudio de movimientos no era posible determinar tiempos precisos sin haber analizado cuidadosamente el movimiento inherente. Estas técnicas fueron desarrolladas en forma amplia por Franky Gilbreth a través de sus famosos movimientos básicos.

b) Sistema de incentivos: consiste en introducir al trabajador a realizar la tarea o cargo oficial, para ello multaba a quien se rendía debajo de la cuota determinada y recompensaba a quien la superaba, aunque el sistema no era original, Taylor combino con los estudios de tiempos.

c) Valoración de Tareas: Taylor no dedico gran atención a esta, pero se hizo necesario para fijar las tarifas básicas. (Políticas de remuneraciones).

e) Oficina de Selección: Se constituye el buen intento de lo que ahora es un departamento de personal, ya que Taylor considero que no era conveniente que los capataces siguieran seleccionado por sí solo su propio personal; por ello centralizaron en ésta oficina las funciones, de reclutamientos y selección.

• **Psicología**

La psicología utiliza métodos científicos para comprender mejor las causas del comportamiento humano; para medir las habilidades aptitudes, encontrar las causas de motivación, conflictos y frustración.

En la actualidad la contribución de la psicología en el área de la administración de recursos humanos es sumamente valioso en los campos tales como selección de personal, entrenamiento, capacitación, orientación profesional y evaluación de desempeño.

• **Sociología**

Se podría definir la sociología como ciencia que estudia las relaciones reciprocas de grupos y de individuos; por sus innumerables punto de contacto con la psicología, cuando los principios de esta ciencia son aplicados a hechos concretos del fenómeno social sus ramas particulares; a un cuando se aplican a la organización, aparece la sociología de la empresa, o la sociología de administración. Con esta área científica se desarrollo y profundizo el tema del "liderazgo"; la formación de lideres; los roles del líder y la capacitación para desarrollar las habilidades del líder.-

II.9 Actividades de la Administración de Recursos Humanos

Son las acciones que se emprenden para proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada a la organización. Cada departamento de personal lleva a cabo funciones muy especificas que depende de la estructura funcional de la

organización. La dimensión y complejidad de los recursos humanos condicionan el tamaño funcional del departamento de personal para llevar a cabo todas las actividades: La planeación de recursos humanos sabiendo las necesidades futuras de la empresa, desarrollo de la inclusión y adiestramiento al puesto o también el desarrollo de empleados actuales y por ultimo la evaluación de las personas con el fin de conocer el desempeño de cada una dentro de la organización.

Entre estas actividades, se encuentra el procedimiento para evaluar o calificar al personal (la evaluación del desempeño) y que generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto al empleado y al desempeño de cada cargo o función.

CAPITULO III

Las Nuevas Orientaciones de la Administración de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos es una área de estudios relativamente nueva se encuentra en las grandes y medianas organizaciones y se aplica a organizaciones de cualquier tipo o tamaño.-

La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta.

III.1 Carácter Múltiple de la Administración de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos es un área interdisciplinaria: incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, Ingeniería industrial y derecho laboral etc. En general la Administración de Recursos Humanos abarca una gran cantidad de campos de conocimientos de aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y entrevistas, tecnología de aprendizajes individual, cambios organizacionales, plan de carrera, diseño de cargos, satisfacción en el trabajo etc.

Los asuntos tratados por la administración de recursos humanos se refieren a aspectos internos de la organización (enfoque endógeno de la ARH) y los aspectos externos o ambientales (enfoque exógeno de la ARH). -

III.1 a) Técnicas utilizadas en el Ambiente Externo:

- Investigación de mercado de Recursos Humanos
- Reclutamiento y Selección
- Investigación de salarios y beneficios
- Relaciones con sindicatos
- Relaciones en entidades de formación profesional
- Legislación laboral

III.1.b) Técnicas utilizadas en el Ambiente Interno:

- Análisis y descripción de cargos
- Evaluación de cargos
- Capacitación
- Evaluación del desempeño

- Plan de carreras
- Plan de beneficios sociales
- Política salarial
- Higiene y seguridad

Algunas técnicas de la Administración de Recursos Humanos se aplican directamente a las personas que constituyen los sujetos de su aplicación y otras se aplican a las personas a través de los cargos que se ocupan o a través de planes o programas globales específicos.

III.1. c) Técnicas aplicadas directamente sobre personas:

- Reclutamiento
- Entrevista
- Selección
- Integración
- Evaluación del desempeño
- Capacitación
- Desarrollo del personal

III.1.d) Técnicas aplicadas indirectamente sobre las personas a través de:

Cargos ocupados:

- Análisis y descripción de cargos
- Evaluación y clasificación de cargos
- Higiene y seguridad

Planes :

- Planeamiento de recursos humanos
- Banco de datos
- Plan de beneficios sociales
- Plan de carreras
- Administración de salarios

Otras técnicas tienden a la obtención de datos y otras son decisiones tomadas sobre datos.

III.1.e) Técnicas que proporcionan datos:

- Análisis y descripción de cargos
- Reclutamiento y selección
- Entrevista
- Estudio de tiempos y movimientos
- Evaluación del desempeño
- Banco de datos
- Entrevista de desvinculación
- Registros de rotación de personal

CAPITULO IV

Las Técnicas de Administración de Personal

IV.1 Generalidades

Sus objetivos, son lo de obtener, mantener, desarrollar y utilizar un personal competente cuya contribución sea al máximo y al mismo tiempo, satisfacer el interés de estos, maximizando también su recompensa al lograr esto se contribuyen a que la empresa este en alta eficiencia y efectividad en su gestión a crear dentro de ella un ambiente de armonía, cooperación y alta moral.-

Una efectiva administración del personal demanda toda acción que se pretende lograr (planeamiento), especificación de las líneas de responsabilidad, autoridad y dependencia a través de todo el equipo de trabajo(organización); el facilitamiento de la cooperación y de la efectiva utilización de los recursos humanos (dirección) y de la necesidad de mantener programas de acción dentro de los canales preestablecido para evaluar los resultados obtenidos por comparación con los objetivos deseados (control)

Refiriendo al campo concreto de una empresa podemos distinguir tres aspectos fundamentales dentro del estudio de la administración de personal.

a) La organización estructural de personal que se concrete en la llamada pirámide de organización, señala los distintos niveles o jerarquía dentro del organismo y las líneas de autoridad, responsabilidad y dependencia.-

b) El estudio de cargos que compone los distintos niveles.

c) La personalización de los cargos que consisten en provee de la persona que lo van a desempeñar y a los cuales será necesario postulantes, adiestrar, remunerar, etc.-

La Administración de Personal brinda principios sistemas y herramientas necesarias para el logro mas optimo de los objetivos propuestos dentro de la empresa o organización.

Entre las herramientas empleada o aplicada por la Administración de Personal se encuentran:

a) Reclutamiento

b) Selección

c) Adiestramiento

d) Capacitación

e) Evaluación de Tareas

f) Evaluación del Desempeño o Calificación.

IV.1.a) Reclutamiento:

Es un conjunto de procedimiento orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

El reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Los métodos de reclutamiento son muy variados y en la mayoría de los países no se encuentran sujetos a limitaciones legales.

Las descripciones de puesto constituyen un instrumento esencial, para los reclutadores ya que proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

Por lo general los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de los recursos humanos o a petición de la dirección. Se referirá tanto a las necesidades del puesto como las características de la persona que lo desempeñe, poniendo en contacto con el gerente que lo solicito el nuevo empleado.

Los reclutadores deben considerar el entorno en que habrán de moverse, los elementos más importantes que influyen en el entorno son: Disponibilidad interna y externa de recursos humanos, política de la empresa, planes de recursos humanos, practicas de reclutamiento, requerimiento del puesto.

Clases de Reclutamientos.

- a) Reclutamiento Interno
- b) Reclutamiento Externo

El reclutamiento es interno cuando al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicacion de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

Ventajas Del Reclutamiento Interno:

- Es más económico para la empresa, evita gastos de aviso de prensa.
- Es más rápido, dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o se ascienda de inmediato.

- Presenta mayor índice de validez y de seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, no necesita periodo experimental, integración ni inducción en la organización.

Desventajas Del reclutamiento Interno:

- Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender, al cargo a donde están ingresando.
- Puede generar conflicto de intereses, ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades.
- Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas y directrices de la organización, al convivir solo con los problemas y con las situaciones de su organización, pierden la creatividad y la actitud de innovación.
- No se puede hacer en términos globales dentro de la organización; el reclutamiento interno solo se puede efectuarse cuando los candidatos internos igualen en condiciones a los candidatos externos.

Reclutamiento Externo:

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización, cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas es decir con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

Ventajas Del reclutamiento Externo.

- Trae personas y experiencias nuevas a la organización.
- La organización como sistema se mantiene actualizado con respecto al ambiente externo lo que ocurre con otras empresas.
- Aprovechar inversiones en capacitación o preparación y en desarrollo personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

Desventajas Del Reclutamiento Externo.

- Se invierte bastante tiempo en la selección e implementación de las técnicas más adecuadas, en el contacto con las fuentes de reclutamiento, con atracción y presentación de los candidatos.
- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de prensa.

- Es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y la empresa no esta en condiciones de verificar con exactitud sus orígenes trayectoria profesional.
- Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, puede frustrar al personal.

Fuentes de Reclutamiento :

- a) Interno
- b) Externo

Interno las políticas de promoción interna estipulan que los actuales empleados tienen opción preferencial para acceder a determinado puestos. Esta política tiene el mérito de garantizar a cada empleado una carrera y no solamente un empleo.

La mayoría de las organizaciones trata de seguir una política de cubrir las vacantes de la jerarquía superior al nivel básico de la empresa, mediante promociones o transferencias.

- Promoción de personal
- Través del propio personal(fuentes interna), candidatos propuestos por el personal, amistades o parientes.

Externo es cuando al existir determinada vacante una organización intenta llenarla con personas extrañas o sea con candidatos externos extraídos por las técnicas de reclutamientos:

- Archivos de candidatos
- Centros promotores de empleo, capacitación y adiestramiento
- Agencia de empleo
- Instituciones educativas (contactos con otras universidades y escuelas)
- Organizaciones profesionales
- Sindicatos (asociaciones gremiales)
- Contactos con otras organizaciones

IV.1.b) Selección.

La selección técnica cuyo objetivo es de elegir de entre una masa de individuo a aquellos que son susceptible de adaptarse mejor a un trabajo; es decir la técnica de una buena selección, que se compone encontrar al hombre adecuado para un puesto adecuado, debe lograr la compatibilidad entre las exigencias dadas por la particularidad del puesto cuya vacante se desea llenar y las características del individuo.

La selección es una herramienta y no un fin en sí mismo, de tal modo que el proceso al cual se ajusta debe estar al servicio de la finalidad que se persigue.-

El reclutamiento y la selección son parte de un mismo proceso, la selección es un proceso de comparación entre dos variables; requisito elegido por el cargo y las características ofrecidas por los candidatos. La selección también es un proceso de decisión y elección en que se pueden utilizarse tres modelos.-

a) De colocación

b) De selección

c) De clasificación

El primer paso de selección consiste obtener información acerca del cargo a proveer mediante el análisis del cargo, del requerimiento del personal.-

El segundo es la obtención de informes acerca del candidatos mediante la aplicación de técnicas de selección; entrevista, prueba de conocimiento o de capacidad, prueba de personalidad y técnica de simulación, el proceso de selección puede encadenar esas técnicas (una, dos, tres, o más), dependiendo de la exactitud y la precisión que se pretende alcanzar.-

La evaluación de los resultados de la selección puede hacerse mediante ciertos indicadores genéricos o mediante el cociente de selección, que es numero de candidatos adiestrado sobre el numero de candidatos examinado.-

La descripción y el análisis de cargo representan la base fundamental de cualquier trabajo de administración recursos humanos, pues permite ayudar en el reclutamiento para los cargos y la selección de personal, la capacitación, la administración de salario, la evaluación del desempeño. La higiene y seguridad en el trabajo.-

IV.1.c)Adiestramiento O Entrenamiento del Personal.

Adiestrar a una persona consiste en proporcionarle los conocimientos, métodos de trabajo modificar su actitud frente al trabajo, necesario y suficiente para que se encuentren condiciones de realizar en forma eficiente el trabajo para el cual se haya designado.

Esta definición se adopta, por un lado a cualquiera que sea la naturaleza del adiestramiento el nivel que ocupe dicho personal en la pirámide organizativa de la empresa.

Las ventajas de un buen programa de adiestramiento se pueden observar desde dos ángulos diferentes, considerando desde el punto de vista de la empresa contribuyen a una mejor organización interna, y por lo tanto mejora en el proceso productivo o en la prestación de servicio.

La ventaja desde el punto de vista de la persona

- El personal trabaja más a gusto

- Mejor seguimiento al personal
- Aumenta la cultura general

Programas de Adiestramiento.

El tipo de organización que debe crearse dentro de una empresa para encargarse del entrenamiento de los empleados dependerá:

Si la empresa misma tiene un tipo de dirección formal o informal, centralizada o descentralizada, si la empresa tiene política de entrenamientos, es decir de las razones en que basa el interés de la empresa para la formación de sus empleados.

Métodos de Adiestramientos son:

- a) Métodos de conferencias se emplean generalmente para dirigirse a grupos numerosos, la mayoría de la conferencia podría mejorarse mediante una mejor preparación empleando ejemplos mejores y prácticos
- b) Métodos de demostración se usan por regla general en la en la instrucción científica y en le ambiente industrial y tiene la ventaja de añadir realismo a la enseñanza, pero también adolece la falta de participación
- c) Método de discusión dentro del grupo el mejor de intercambio de información y de ideas entre adultos, los participantes de este método indican en defensa del mismo.
- d) Métodos de Ayuda visuales como método de enseñanza, estas ayudas son únicamente auxiliares de los demás métodos, en particular del método de discusiones
- e) Métodos de estudio de casos y actuaciones estos dos métodos de entrenamiento se usan especialmente para estimular el interés de los superiores y dotarlos de sentimientos de la realidad.-

IV.1.d) Capacitación Y Entrenamiento.

La necesidad de capacitación (sinónimo de entrenamiento) surge de los rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva es uno de los objetivos a alcanzar por la empresa.

La capacitación mejora frecuentemente las cualidades de los trabajadores e incrementa su motivación, esto a su vez, conduce una mayor productividad y a un incremento en la rentabilidad.

Uno de los temas de gran actualidad tanto en las instituciones públicas como la privada es la capacitación, no hay empresa importante que no cuente con una amplia infraestructura para la capacitación es una necesidad que cada vez es más necesaria en los individuos.

Capacitación es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.

Dos puntos básicos destacan el concepto de capacitación: las organizaciones, deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias.

No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación y productividad.

La capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar capacitación humana, requerida por la necesidad de los puestos o de la organización.

La capacitación es una técnica de formación que se le brinda a una persona o individuo donde este puede desarrollar sus conocimientos y habilidades de manera más eficaz

La función de capacitación consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar el rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo

La capacitación en la empresa, debe brindarse al individuo en la medida que sea necesaria, haciendo énfasis en los puntos específicos necesarios para que pueda desempeñarse eficazmente en su puesto. Una exagerada especialización puede dar como resultado un bloqueo en las posibilidades del personal y un decrecimiento en la productividad del individuo.

El programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se presenten durante su desempeño. Esta repercute en el individuo de dos diferentes maneras:

Eleva su nivel de vida: La manera directa de conseguir es a través del mejoramiento de sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr un mejor trabajo y aspirar a un mejor salario.

La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar el trabajo. La capacitación podría implicar mostrar a un operador de maquina como funciona su equipo, a un nuevo vendedor como vender el producto de la empresa, o incluso a un nuevo supervisor como entrevistar y evaluar a los empleados.

El entrenamiento para Chavenato es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente y desarrollo de habilidades, cualquier tarea ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

La importancia de la capacitación de Recursos Humanos.

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo, la obsolescencia también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues está procura actualizar sus conocimientos con nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan la eficiencia. para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuyen al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez traduce en beneficios para la empresa.-

Beneficios de la Capacitación

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

Como Beneficia a las organizaciones:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas,
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.

Como Beneficia al Personal:

- Ayuda al individuo para toma de decisiones y solución de problemas
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo
- Mejora las aptitudes comunicativas
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Establecer Objetivos de la Capacitación.

Establecer objetivos de la capacitación concretos y medibles es la base que se debe resultar de a determinación de las necesidades de capacitación.

Los objetivos especifican que el empleado sea capaz de lograr algún cambio después de terminar con éxito el programa de capacitación

Determinación de las necesidades.

Al introducir un programa de capacitación, principalmente se deben evaluar las necesidades de los empleados y de la organización.

Una empresa debe satisfacer necesidades presentes, prever y adelantarse a necesidades futuras. Por lo tanto la capacitación tiene dos razones de ser, satisfacer necesidades presente de las empresas con base en conocimientos y actitudes y prever situaciones que se deban resolver con anticipación.

Algunas técnicas utilizadas con más éxito para obtener información son las necesidades de capacitación son las siguientes:

- Entrevista individual
- Entrevista en grupo
- Aplicación de cuestionarios.
- Aplicaciones de evaluaciones
- Opiniones de consultores externos.

Después de determinar las necesidades de capacitación y de establecer los objetivos de capacitación de sus empleados, puede llevarse a cabo la capacitación.-

IV.1.e) Evaluación de Tareas o Cargos

Es una parte de la Administración de Recursos Humanos que consiste en la aplicación de técnicas específicas para establecer diferentes niveles de importancia de los puestos de una organización.

La evolución de tareas fue iniciada en 1880 en la Midvale Co por Taylor la aplico para hacer estudio sobre puestos y, a partir de ese momento, se desarrollaron diferentes técnicas que han sido adoptadas o eliminada a lo largo del siglo XX.

La evaluación de tarea permite:

- Establecer las diferencias o importancias relativa cualitativa o cuantitativa entre los diferentes puestos o cargos de conformar la estructura de organización funcional de una empresa.
- Mantener niveles de igualdad interna en la remuneración
- Establecer niveles para los beneficios, basado en el aporte del puesto a la empresa y no en la jerarquía.
- Establecer niveles que permitan concretar carrera, tipo, planes de carrera y cuadros de reemplazo, coherentes.
- La evaluación de tarea requiere la exigencia
- De descripción de tarea.
- Manual de evolución.
- Mecanismo de evolución.

Las descripciones de tareas deben hacerse después de haber diseñado el manual, para que se tengan todos los datos que pueda necesitar el evaluador.

Sistemas de Evaluación.

Los sistemas de evaluación tienen utilidades diferentes de acuerdo con el tamaño de la empresa y con el estilo de dirección.

CAPITULO V

Evaluación Del Desempeño

En el mundo en que vivimos evaluamos en todo momento el desempeño de las cosas y personas que nos rodean, la evolución del desempeño es un hecho cotidiano en nuestra vida, así como en las organizaciones.

Las prácticas de evaluación del desempeño no son nuevas, Desde el momento en que una persona emplea a otra, el trabajo de esta pasa a ser evaluado en términos de costos y beneficios,

Después de la segunda guerra mundial comenzaron a popularizarse en las empresas los sistemas de evaluación del desempeño, aunque la preocupación se orientaba exclusivamente hacia la eficiencia del personal operativo y de las maquinas para aumentar la producción de la empresa.

Al comienzo del siglo XX la escuela de administración científica inicio el fuerte impulso de la teoría administrativa, con el fin de aprovechar la capacidad optima del trabajo del hombre y calculando con bastante precisión el rendimiento potencial, el ritmo de operación y el tipo de ambiente necesario para el funcionamiento.

El énfasis puesto en los equipos y el enfoque mecanicista administrativos resolvieron el problema del aumento de la eficiencia de la organización. Con el tiempo las organizaciones lograron resolver problema, presentado, a partir de la escuela de las relaciones humanas, pues la preocupación principal de los administradores pasa a ser el hombre.

Las nuevas teorías administrativas se plantearon los mismos interrogantes que tenían que ver con la maquina, pero ahora relacionado con el hombre en su comportamiento e integración con los grupos.

Por todos estos interrogantes surgió una infinidad de respuestas que ocasionaron la aparición de técnicas capaces de crear condiciones para un efectivo mejoramiento del desempeño humano dentro de la organización y una gran cantidad de teoría sobre la motivación para mejorar el desempeño dentro del trabajo.

La serie de teorías administrativas y organizativas surgidas con posterioridad tuvieron un impacto fuerte y definitivo: La importancia del ser humano en las organizaciones y su papel con los demás recursos organizacionales .

Era necesario que no solo se planeara e implementara el desempeño humano, sino también que se evaluara y orientara hacia determinados objetivos comunes.- Con el crecimiento experimentado por las corporaciones en el periodo de auge económico posterior a la Segunda Guerra Mundial, la evaluación de desempeño se convirtió rápidamente en la herramienta escogida para garantizar la alineación y el control en los distintos niveles burocráticos. Las evaluaciones se adaptaban en su mayor parte a los rasgos comportamientos de las personas (tales como la puntualidad, la laboriosidad, la presentación y la colaboración), en lugar de su rendimiento individual.

Los empleados con una buena actitud garantizaban el cumplimiento de sus tareas, Era la manera de hacer responsables a las personas de las instrucciones impartidas para él cumplimiento por parte de cada trabajador para garantizar los resultados de las evaluaciones con los aumentos de salario.-

La evaluación del desempeño es una actividad esencial dentro de la administración de recursos humanos. Su objetivo es proporcionar a través de sus herramientas o técnicas una descripción precisa del desempeño del empleado durante el pasado y presente o del potencial de su desempeño a futuro.

Administración por objetivos:

Hacia fines de la década de los años 50 surgió una nueva filosofía administrativa llamada "Administración por Objetivos", como variante del método mecanicista.

La administración por objetivos se basaba en la idea de asignar a los empleados metas numéricas que correspondieran a metas u objetivos establecidos por la organización, Junto con la administración por objetivos surgió un nuevo modelo de evaluaciones del desempeño individual. En este ultimo, se media el éxito del empleado en alcanzar distintas metas, la mayoría de las cuales se normalizaban cuantitativamente. La evaluación anual valoraba a los empleados de acuerdo con su éxito o su fracaso en lograr cierto numero de objetivos definidos con cierta precisión.

La idea de la administración por objetivos y las evaluaciones consecuentes fue inicialmente muy atrayente, ya que, en lugar de valorar a las personas en función de sus rasgos o comportamientos; la evaluaciones están dirigidas por la administración por objetivos y ofrecían la promesa de unas metas numéricas claramente comunicadas que se prestarían para compartirlas con resultados y consecuencias susceptibles de medición.

La idea de utilizar mediciones numéricas hizo que la administración por objetivos pareciera más objetiva, justa e incluso científicamente confiable.-

En la actualidad las organizaciones están adoptando un esquema dinámico y avanzado de administración del desempeño. Aquí surge la vieja administración por objetivos (APO), con nuevos elementos más democráticos, participativos y motivadores.

En esencia, la técnica de la administración por objetivos consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen 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 cumplen ambas condiciones, los empleados se encuentran en posición de estar mas motivados para lograr sus objetivos, por haber participado en su formulación. Además, pueden medir su progreso, los empleado pueden efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograr sus objetivos.

Cuando se fijan los objetivos futuros, los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta especifica para organizar y dirigir sus esfuerzos, Los objetivos ayudan también a que empleado y supervisor puedan comentar necesidades especifica de desarrollo por parte del empleado.

En la practica, los programa de administración por objetivos han enfrentado dificultades ya que en ocasiones, los objetivos son excesivamente ambiciosos; en

otros se quedan cortos o en la práctica, olvidar determinadas áreas. Por ejemplo, los empleados pueden determinar objetivos que sean cuantitativamente mensurables, excluyendo otros de evaluación subjetiva pero de igual importancia. En la cantidad de labores realizadas comparada con su calidad es probable que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir.

V.1. Alcance del Concepto sobre Evaluación Del Desempeño

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. En resumen, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad, sea formal o informalmente. Además la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa, es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa

V.1.a) Definición:

Desempeño en Español, performance en Ingles se define como "la manera como alguien o algo funciona". En español, evaluar viene del francés evaluar, y significa "señalar el valor de una cosa". Por lo tanto, evaluación es el proceso mediante el cual estimamos, apreciamos, o calculamos el valor de algo. Si combinamos estas definiciones, podemos decir que evaluación de desempeño es el proceso de señalar la calidad o valor del desempeño de cada integrante de una organización.

Cuando hablamos de evaluación, nos centramos en el proceso por el cual juzga el rendimiento individual, no el rendimiento de una organización.

La practica de evaluación de rendimiento es un proceso obligatorio en el cual, durante un periodo específico de tiempo, el desempeño en el trabajo, los comportamientos o los rasgos de todos o de un grupo de empleado se valoran, juzgan o describen de manera individual por parte de una persona distinta del empleado evaluado, y los resultados los conserva la organización.

Como procedimiento técnico, su origen se remota a 1916 es decir que tiene una larga experimentación acumulada y sirve para que:

- El personal sienta que la empresa se ocupa de él.
- El personal sepa que opina la empresa de él.
- Cada supervisor puede abrir un nuevo canal de comunicación.
- Se mejoren las relaciones y el clima de trabajo.

- Pueda existir una política de remuneraciones clara que merita el trabajo realizado.
- Se pueda establecer un perfil de cualidades de los empleados.
- Se pueda conocer el potencial humano de la empresa.
- Se pueda programar los movimientos del personal.
- Se pueda guiar para el caso de despidos masivos o individuales.
- Se puedan definir y diseñar programas de capacitación para cubrir fallas observadas en el desempeño del personal.

Toda organización moderna, la mayor parte de los empleados procuran obtener retroalimentación de información sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tiene a su cargo la dirección de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

La evaluación del desempeño es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico, es decir afecta a toda la organización y en cascada, cada jefe va a evaluar a todos sus subordinados directos o colaboradores, en relación con su trabajo habitual.

La calificación es en consecuencia, a diferencia de la evaluación de cargos, una técnica cuyo objetivo es la persona; no el cargo.

Según estas definiciones las características que debe reunir cualquier procedimiento de calificaciones, pueden enunciarse como sigue:

- a) Que haga uso de un método sistemático y racional.
- b) Que incluya alguna forma de medición objetiva de las características que pretende calificar.
- c) Que la calificación se haga en relación a un periodo de tiempo definido en que la persona ha estado desempeñando el cargo.-

La calificación es utilizada para decisiones sobre remuneraciones, ascensos, transferencias, despido, etc. Se considera la calificación de cada persona con relación a las otras que cumplen iguales tareas o funciones

El sistema debe sujetarse a un determinado método, procedimiento y conjunto de normas que sea comunes para todos los calificados. Los factores a medirse no deben ser elegidos al azar sino deben ser consecuencia de un análisis detenido de las descripciones y especificaciones de cargos, es decir debe existir un método y un planteamiento racional del problema.

En todo intento de calificar es necesario opinar sobre el desempeño de alguien y se corre el riesgo de que esta opinión sea demasiado subjetiva; es decir que alguien tuvo mejor o peor desempeño que otro. Toda evaluación, puede estar afectada por apreciaciones personales, que favorecen o desfavorecen injustamente, consciente o inconscientemente al calificado. La calificación debe intentar una medición objetiva; es decir expresarse si es posible, en cifras apoyadas en hechos tangibles susceptible de medición y hasta donde la naturaleza de las funciones lo permitan, No siempre se puede lograr tal

objetividad, debiendo aceptarse en mayor o menor grado, según el sistema que aplique.-

Naturalmente para que una persona sea evaluada en el desempeño de sus funciones, es conveniente que se le dé un tiempo o periodo prudencial de labores, para que permita suponer que es suficiente para que tal desempeño resulte satisfactorio de quién esta siendo calificado.

La Evaluación del Desempeño o Calificación del Personal se puede usar o aplicar para los siguientes propósitos:

a) Ajuste en las remuneraciones

La evaluación de cargo puede establecer una remuneración fija básica o un margen de remuneraciones para cada cargo, sea fijado en función de los méritos demostrados por la persona en el desempeño.

b) Entrenamiento y Corrección.

Las calificaciones permiten notar los puntos débiles del empleado en relación con las funciones que debe cumplir, y permite a través de un entrenamiento adecuado y de observaciones y ayuda personal de su jefe, corregir estas diferencias y lograr un desempeño más eficiente.

c) Prioridad en los Despidos.

Por diversas razones las empresas se ven en la necesidad de reducir su personal, la calificación permite llevar a cabo esta reducción en forma justa a los que resulten peor calificados, asegurando la permanencia en el cargo los que hayan demostrado ser competentes.

d) Mayor Eficiencia.

La calificación permite buscar diferentes o sistema para mejorar la eficiencia del personal.

e) Ascensos y Transferencias.

Las condiciones demostradas y que fueron medidas a través de las calificaciones, pueden indicar cuales son los empleados que reúnen las condiciones potenciales o ya adquiridas para ocupar puestos de mayor responsabilidad y de distinta naturaleza de los que pueden ser removido, También es valido para los empleados que manifiestan tener mejores condiciones adecuadas, para ser transferidos a otros puestos o cargos, dentro del mismo nivel.

Los sistemas de promociones del personal que funcionan en las empresas deben basarse fundamentalmente en una política de ascensos y traslados de su personal, mediante mecanismos claramente definidas, generalmente representadas por un escalafón comprendidas por el personal y contar con un sistema de calificación objetivo con el fin de ascender al personal que lo merece, por haber demostrado capacidad y eficiencia. Por otra parte es conveniente

ascender al personal de la propio empresa que traer de afuera. Por ello, es importante efectuar una buena selección del personal con el objeto de encontrar las personas mas adecuada para el cargo, pero también, con miras a buscar personal que tenga posibilidad de ocupar cargos importantes en el futuro.

f) Adiestramiento, aptitudes y capacitación más permanente o dirigidas.

Es importante efectuar un adiestramiento constante en diversas materias, con el objeto de ir desarrollando y capacitando al personal, para que pueda desempeñar cargos que tengan mayores responsabilidades o exijan conocimiento más completos.

Proceso de evaluación del desempeño.

Básicamente, la evaluación del desempeño comprende tres pasos:

- a) Definir el puesto a evaluar, ya que el análisis de puestos, generalmente no es suficiente para aclarar lo que se espera que haga el empleado. Para ello hay que revisar y actualizar los estándares de desempeño.
- b) Definir el formato en el cual quedara registrado la comparación entre el desempeño real del empleado con los criterios predeterminados.
- c) Concretar las entrevistas de retroalimentacion durante las cuales se concrete el desempeño y progreso del empleado y se hagan los planes para cualquier desarrollo que este requiera.

Puesto que la calificación se refiere al desempeño de las funciones correspondientes a un cargo determinado, es necesario señalar las características a calificar en el empleado están deterrninadas por la naturaleza de las tareas que involucra el cargo de ahí que las descripciones y especificaciones de cargos sean las que proporcionan la información básica sirvan de pauta para apreciar el grado de eficiencia con que el empleado ha cumplido con sus funciones. Esto es para cualquier sistema de calificaciones que se aplique.-

V1.1b)Bases y procedimientos para la aplicación de las Evaluaciones.

El procedimiento para evaluar el personal se denomina comúnmente evaluación del desempeño y se lleva a cabo generalmente a partir de un sistema formal de evaluación basado en una razonable cantidad de información respecto a los empleados y a su desempeño en los cargos. Cuando se habla de evaluación del desempeño se elude a la forma en que el trabajador realiza su trabajo, con que grado de eficiencia y eficacia, se pretende medir por una parte la calidad y cantidad que el empleado realiza y por otra los hábitos de disciplina laboral y aptitudes del trabajador hacia la empresa, la evaluación del desempeño consisten en el examen periódico que la empresa debe hacer del rendimiento y comportamiento de sus trabajadores, usualmente el termino evaluación genera temor e incertidumbre ya que se asocia con una actividad de enjuiciamiento y critica. Por eso es preciso cambiar la imagen de los procesos evaluativos para que los trabajadores lo sientan no como enjuiciamiento y castigo, sino como

medio para, reconocer e identificar méritos de, detectar errores y visualizar las medidas de superación de los mismos, mediante la evaluación de desempeño la empresa demuestra intenciones de ser objetivo frente a sus trabajadores, busca que ellos lo perciban como persona que intenta ser justa y ecuánime con los méritos de cada uno. Para que esto sea efectivo, cada trabajador debe reconocer de antemano los aspectos en que va ser evaluado, para realizar una evaluación adecuada, deben considerarse dos aspectos principales:

- a) la evaluación del desempeño de la tarea específica que el trabajador realiza.
- b) la evaluación de las características personales del trabajador

En la evaluación de la tarea se examina los siguientes aspectos:

- Cumplimiento de la cuota de trabajo
- Habilidad demostrada en realización del trabajo
- Dominio de la técnica necesaria
- Interés demostrado en el trabajo
- Uso de elementos, materiales maquina de trabajo, etc.

En la evaluación de características personales se analizan aspectos tales como:

- Espíritu de colaboración
- Espíritu de superación
- Responsabilidad
- Iniciativa
- Actitud positiva
- Asistencia y puntualidad
- Disciplina en el trabajo
- Relaciones humanas con sus compañeros de trabajo

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes, contando con un sistema formal sistemático de retroalimentación el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden a lo esperado y a los que no lo hacen, asimismo ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras mas del área del departamento de personal dependen de la información disponible sobre el empleado.

Además de mejorar el desempeño, muchas empresas utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan a sus empleados.

Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos, las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerado en todas sus facetas.

Una empresa no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño este debe ser valido y confiable efectivo y aceptado, el enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

Por lo general el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento, aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes supervisores, empleados, obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. El departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado.

V.2.Funciones De Las Evaluaciones:

- a) **Mejoramiento:** Es decir debe ayudar tanto al empleado como a la organización a obtener mejores resultados.
- b) **Orientación profesional:** Significa que las evaluaciones proporcionan una herramienta y un marco de referencia administrativo para brindar motivación a los empleados.
- c) **Retroalimentacion y comunicación:** Las evaluaciones ayudan a perfeccionar la comunicación entre el empleado, el supervisor y otros dentro de la organización, y incluye la retroalimentacion sobre el desempeño del empleado.
- d) **Compensación:** Al vincularse la evaluación a la compensación (aumentos salarios, bonificaciones), se supone que los empleados van a trabajar más.
- e) **Decisiones sobre el personal y desarrollo:** Las evaluaciones ayudan a proporcionar información que permita a la organización seleccionar de manera adecuada a los empleados para la promoción y permita identificar las necesidades de capacitación y el desarrollo de sus carreras.

Es decir las funciones de las evaluaciones es mas bien una herramienta que se utiliza sobre las decisiones de aumentos salariales, avance de carrera, promoción y la determinación de las necesidades de capacitación.

V.3. Ventajas De La Evaluación del Desempeño

- Mejora el desempeño mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación, puede ayudar a determinar quienes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación, las promociones, transferencias y separaciones basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidad de capacitación y desarrollo, el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitarlo de manera similar puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.

- Imprecisión de la información, el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puestos, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- Errores en el diseño de puestos, el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto, las evaluaciones pueden identificar estos errores.
- Desafíos externos, en ocasiones el desempeño se ve influenciado por factores externos como la, familia, salud, finanzas etc. que puede ser identificados en las evaluaciones.

V.4. Preparación De Las Evaluaciones Del Desempeño.

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser practico y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estantandares completamente verificables y estén relacionado directamente con el puesto, se entienda que el sistema califica únicamente elementos de importancia para obtener éxito en los puestos la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez, se entiende que las evaluaciones son practica cuando es comprendida por evaluadores y empleados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia o conflictos.

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables.

En determinados países de alto nivel de industrialización, se ha llegado incluso a la estandarización del desempeño entres diversas industrias del mismo ramo.

V.4.a)Existen elementos comunes a todos enfoques sobre evaluación del desempeño:

- Estándares de desempeño:

La evaluación del desempeño requiere estándares del desempeño que constituyen los parámetros que permiten mediciones mas objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas especificas de desempeño mediante el análisis de las labores o tareas de los empleados actuales.

Basándose en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir que elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos lo casos, cuando carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto de conversaciones directas con el supervisor.

- Mediciones del desempeño:

Son los sistemas de calificación de cada labor, deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. En general, las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas. La observación directa ocurre cuando quien califica el desempeño lo ve en persona. Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otra persona, por lo general las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa se basan en aspectos como números de unidades producidas, el número de unidades defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa.

Las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador, cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aun más, por estas razones los especialistas en personal prefieren las mediciones directas y objetivas.

- Los elementos subjetivos del calificador:

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

a) Los prejuicios personales cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.

b) El efecto de acontecimientos recientes las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado, es más probable que estas acciones buenas o malas estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto.

c) Tendencia a la medición central algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.

d) Efecto de halo o aureola ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a signarle una calificación aun antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basando en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.

e) Interferencias de razones subconscientes movidos por el inconsciente de agrandar y conquistar popularidad muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o estrictas.

V.6- Principios de la Evaluación del desempeño

- a) Es necesario que las evaluaciones de desempeño tengan niveles de medición estándares, completamente verificables.
- b) Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, es decir con el diseño del puesto de trabajo, si esto no se cumple, entonces la evaluación carece de validez.
- c) La evaluación del desempeño es un proceso continuo que tiene por finalidad elevar la calidad de la actuación y de los resultados de los empleados.
- d) La evaluación del desempeño se realiza a partir de los resultados del trabajo y acorde a los objetivos aprobados para cada etapa.
- e) Toda evaluación deberá ser discutida con el empleado, por parte del supervisor, y deberá indicar el periodo de tiempo evaluado.
- f) Las evaluaciones del desempeño tendrá resultados únicos y particulares para cada empleado
- g) Permite al individuo tener parte activa en la identificación de sus propios puntos fuertes y débiles, quedando a su cargo toda decisión que tome al respecto con el objetivo de mejorar su desempeño.
- h) El evaluado debe saber con anticipación la fecha de la evaluación y esta se desarrollara en un clima favorable entre evaluador y evaluado
- i) El evaluado debe sentirse motivado a autoevaluarse en cada objetivo.

Importancia de la Evaluación del Desempeño.

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

La evaluación del desempeño es proceso evolutivo en el cual se van corrigiendo deficiencias poco a poco, y el empleado puede mejorar su desempeño si conoce lo que del se espera, puede ver los resultados para los cuales han intervenido y recibe orientación y supervisión de su superior. Debemos tener en cuenta que para lograr un buen desempeño de un trabajador es preciso que este tenga los medios necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la organización, así como que posea la habilidad y la capacidad para llevarlos a cabo, también debe existir en él la motivación necesaria para cumplir con lo antes planteado.

CAPITULO VI

Beneficios De La Evaluación Del Desempeño

Cuando un programa de evaluación del desempeño esta bien planeado coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazos.en general, los principales beneficio son el individuo, el gerente, la organización.

1-Beneficios para el Jefe:

- 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 sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan conocer cual es su desempeño.

2-Beneficios para el Subordinado:

- Conocer las reglas de juego, es decir los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
- Conocer cuales son las expectativas de su jefe de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Saber que medidas toma el jefe para mejorar su desempeño(programas de entrenamiento, capacitación), y las que el propio subordinado deberá tomar en cuenta(auto corrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta)
- Autoevaluar y autocriticar su autodesarrollo y autocontrol

3-Beneficios para la Organización:

- Puede evaluar su potencial humano en el corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados(no solo de ascensos, sino de progreso y desarrollo personal), estimulando la productividad mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

CAPITULO VII

METODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El problema de la evaluación del desempeño de grupos de personas en las organizaciones condujo a encontrar soluciones que se transformaron en métodos de evaluación bastante populares, denominados métodos tradicionales de evaluación del desempeño, los cuales varían de una organización a otra porque cada uno tiende a contribuir su propio sistema de evaluación para evaluar el desempeño de las personas.

En muchas empresas es corriente encontrar varios sistemas específicos que cambian según el nivel y las áreas de asignación del personal, cada sistema sirve a determinados objetivos específicos y a determinadas características del personal involucrado. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación del desempeño estructurar cada uno de estos en un método de evaluación adecuado al tipo y a las características de los evaluados. Esta adecuación es de importancia para la obtención de resultados. La evaluación del desempeño es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones, en el fondo la evaluación del desempeño solo es un buen sistema de comunicación que actúa en sentido horizontal y vertical en la empresa o organización.

La importancia de la evaluación del desempeño ha conducido a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en la que los empleados llevan a cabo sus labores, basándose en los resultados que han logrado ante de la evaluación. la mayor parte de estas técnicas constituyen un esfuerzo para por reducir los inconvenientes que se notan o presentan, ninguna técnica es perfecta cada una posee ventajas y desventajas.

Por eso decimos que la evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, centra su estudio en el ocupante del cargo y evalúa su actuación durante un periodo de tiempo.

Si hablamos como políticas de personal varían de una empresa a otra. La selección de un método de calificación de personal queda sujeto a las características distintivas de las personas que la integran.

Hay varios métodos de evaluación del desempeño humano con sus ventajas y limitaciones o desventajas, cada uno de ellos difiere en la forma de valoración de los recursos humanos pero tienden a un mismo objetivo.

VII. Los Principales Métodos Tradicionales de Evaluación del Desempeño o calificación

Los métodos basados en el desempeño pasado comparten la ventaja al evaluar algo que ya ocurrió y que en consecuencia puede, hasta cierto punto ser medido, La desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió. Sin embargo, cuando reciben retroalimentación sobre su desempeño los empleados pueden saber si sus esfuerzos están dirigidos hacia la meta adecuada y a modificar su conducta o comportamiento.

A continuación se detallan las denominaciones de los principales métodos de Evaluación del Desempeño que desarrollan los diferentes autores que incorporaron el tratamiento de esta técnica de Administración de Personal:

- A) Sistema de Comparación Personal.
- B) Sistema de Escalas Gráficas de Calificación.
- C) Sistema de Elección Forzada
- D) Sistema de investigación de Campo
- E) Sistema de Incidentes Críticos
- F) Sistema Mixtos
- G) Escalas de Calificación Conductual
- H) Lista de Verificación
- I) Evaluación 360

VII.1 La Elección y Tratamiento de las Características a Calificar- Los factores.

Cualquiera sea el sistema de calificaciones que se use resulta necesario conocer sobre las características o factores se van a medir a las personas que componen el grupo que esta siendo calificado. La elección de estas características debe estar sujeta a ciertas normas mínimas que garanticen validez al sistema

a) Deben ser representativas de los cargos desempeñados: lo que pretende medir es el grado de eficiencia con que una persona ha desempeñado el puesto, las características a medirse deben ser aquellas que resulten necesarias,

que resultan necesarias, de acuerdo a las especificaciones del cargo que posea quien lo ocupa.-

b)Deben ser significativos para las funciones de todos los cargos considerados en la calificación: Es decir, deben ser factores importantes para todos los cargos cuyos ocupantes están siendo calificados o evaluados con un mismo sistema. Esto es cierto, desde el punto de vista de la naturaleza del factor como de la ponderación.

c)Deben ser tan objetivos y mensurables como sea posible: La necesidad de eliminar hasta donde se pueda la apreciación subjetiva, hace que a veces convenga eliminar factores difíciles o imposibles de ser sometidos a observación o lograr cierta tangibilidad.

d)No debe existir traslapamiento: Al escogerse y definirse las características deben cuidarse que, en todo o en parte, no se sobrepongan en significado dos o más de ellos, no hacerlo así significaría medir mas de una vez un mismo factor.

e)Deben tener amplitud: los factores deberían abarcar todas las características importantes exigidas por el cargo y no solo un sector de ellas.

f)Deben ser reducidos en cantidad como sea posible: un exceso de características dificulta y hace compleja la aplicación del sistema; un numero excesivamente reducido hace perder objetividad y utilidad a la calificación.

VII.2 Una vez escogidos los factores, con respecto a ellos es necesario

- a) definirlos. Con el propósito de dar objetividad a la calificación es de estricta necesidad el que los calificadores tengan el mismo concepto con respecto a cada una de las características a considerarse, de esta manera deberá producirse confusiones sobre lo que se está calificando. una forma de disminuir la probabilidad de que esto ocurra, es el de definir en términos sencillos y preciso, lo que significa cada factor.
- b) Ponderarlos: aunque los factores escogidos sean todos importantes para medir el grado de eficiencia con que ha trabajado una persona, no siempre tienen comparativamente, el mismo nivel de importancia. por ejemplo, el factor conocimientos técnicos es de gran importancia para calificar.

VII.3 El Desarrollo de los Métodos o Sistema de Calificación

VII.3.A-Sistema de Calificación Por Comparación Personal

Los sistemas de comparación personal se basan en el establecimiento de un orden o rango en función de una comparación directa entre cada uno de los integrantes del grupo que se está calificando, con el resto. En este sistema la vara de medida es el propio estándar de eficiencia en la empresa.

Se conocen dos Sistemas principales de Comparación Personal:

1-Sistema de Rangos o Categorización:

El método de categorización lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor o peor, en general se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto. Es posible que el empleado reciba el número dos sea casi igual al número uno, o muy inferior a él. Este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes, si bien es posible hacer que intervengan dos o más evaluadores para reducir el elemento subjetivo.-

El o los calificadores, de acuerdo a este sistema, deben proceder a ordenar los nombres de cada uno de los componentes del grupo en calificación, de manera que queden ubicado de mejor a peor. La forma práctica de proceder es la de tomar tarjetas con los nombres de cada uno e ir haciendo el ordenamiento.

El sistema puede aplicarse tanto en los casos en que se califique en general, como en los que apliquen a cada característica, separadamente este último caso, se genera el problema de las ponderaciones de los factores, a fin de lograr un ordenamiento adecuado.

Así por Ejemplo, si la situación resulta ser la siguiente:

Características	López	Pérez	Juárez
Conocimientos Técnicos	1	3	2
Responsabilidad	2	1	3
Don de Mando	3	2	1

Resultaría que al tratar de escoger el rango que corresponde a cada uno, los tres tienen el mismo numero de veces el mismo orden. Si establecemos una ponderación, el rango que ocupa cada uno puede variar en función de la importancia que se asigna al factor; así, si convenimos en que 3 es el rango mas alto y 1 él mas bajo, tendríamos la situación siguiente:

Puntajes

Características	López	Pérez	Juárez	Puntos	López	Pérez	Juárez
Conocimientos Técnicos	3	1	2	2	6	2	4
Responsabilidad	2	3	1	1	2	3	1
Don De Mando	1	2	3	4	4	8	12
					12	13	17

Así, el ordenamiento resultante es el siguiente: 1º Juárez, 2ºPérez, 3ºLópez
El ordenamiento por rango es un sistema de comparación simple consiste en colocar a las personas en orden sucesiva (1,2,3 etc.), lo cual es útil para pequeñas empresas, también se puede ordenar con cualidades conjuntas es igual al de rango pero tomando en cuenta algunas cualidades para ordenar la calificación, y con cualidades distintas se establece cualidades y se ordena a las personas en cada cualidad, y se puede dar valor a la ubicación y se obtiene un puntaje en vez de un promedio pero es una forma mas complicada.

Ventaja:

- La facilidad de administración y explicación

2-Sistema de Comparación Por Parejas O Pares.

En el método de las comparaciones por parejas el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos lo que están evaluados en el mismo grupo en esta técnica la base para la comparación es, por lo general, el desempeño global, el numero de veces que cada empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un indice. El empleado que resulte preferido mayor numero de veces es el mejor en el parámetro elegido.

En este método, se procede a comparar por parejas a los integrantes del grupo hasta que complete con respecto a la calificación general o por características, y separadamente el cotejo entre todos ellos, estableciendo cada vez quien es mejor que quien.

Así, por ejemplo en el cuadro siguiente se ha colocado una cruz en el casillero cada vez que la persona ubica en la línea vertical resulte ser estimada mejor que en la columna horizontal.

CARACTERÍSTICA: RESPONSABILIDAD

	López	Pérez	Juárez	Ortiz	Sandoval
López		X	X		
Pérez				X	
Juárez		X			
Ortiz	X	X	X		
Sandoval	X	X	X	X	
	2	4	3	2	0

En este sistema él numero de veces que una persona resulta mejor calificada determina el rango.

En los casos de medición por característica, es necesario introducir las ponderaciones a fin de lograr un ordenamiento definitivo.

Ventajas:

Los sistemas de calificación por comparación personal tienen la ventaja de ser simples y cómodos para usarse, estas son las únicas ventajas que posee.

Desventajas:

Establece solo un orden o rango, sin llegar a medir la diferencia absoluta entre los niveles.

No es aplicable en casos de un grupo muy grande de personas, especialmente en el sistema de comparación por parejas. Debe notarse que el número final de comparaciones es igual a:

$$\text{Nº de Parejas} = \frac{N(N-1)}{2}$$

Siendo N el número de personas calificadas (combinaciones de 2 en 2, entre N elementos)

-Son extremadamente subjetivos, ya que no se establece una relación con un estándar general, sino con respecto a lo que se estima mejor o peor entre los mismos integrantes del grupo.-

Método de Comparación Por Pares

Método de comparación por pares es un método de evaluación del desempeño que compara los empleados de dos en dos en donde se anota en una columna aquel cuyo desempeño se considera mejor en este método también pueden utilizarse factores de evaluación donde cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación del desempeño por ejemplo se evalúa cuatro empleados (A, B, C, D,) mediante este método, de lo cual resulta una clasificación final respecto del factor de evaluación del desempeño

El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base de la comparación es, por lo general el desempeño global, el número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice.

Ventajas:

- Supera las dificultades de la tendencia a la medición central.
- Es un proceso simple de fácil aplicación.

Desventajas:

- Esta sujeto a distorsiones por factores personales.
- Y acontecimientos recientes.

Ejemplo de Evaluación por el método de comparación por Pares

Comparación de los Empleados en cuanto a la Productividad	A	B	C	D
A Y B		X		
A Y D	X			
C Y D			X	
A Y C	X			
B Y C		X		
B Y D		X		
Puntuación	2	3	1	0

VII.3.B- Sistemas Escala Gráficas de Calificación.

Es el método de evaluación del desempeño mas utilizado y divulgado, es el método muy sencillo y su aplicación exige múltiples cuidados, con el fin de evitar la subjetividad y los perjuicios del evaluador, que podrían causar interferencias considerables, pero es muy criticado porque reduce los resultados a expresiones numéricas mediante la aplicación de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones personales introducidas por los evaluadores. Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados, utilizando un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontal) representan los factores de evaluación del desempeño, y en la columna (vertical) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que intenta evaluar, cada factor se define con un resumen sencillo y

objetivo, cuando mejor sea este resumen mayor será la precisión del factor, cada uno de estos se dimensiona para reflejar desde un desempeño pobre o insuficiente hasta el optimo o excelente.-

El método de escalas graficas de calificación significa un avance importante en relación a tres objetivos que no cumplen los sistemas de comparación personal:

- a)Relacionar las apreciaciones hechas en las calificaciones con un patrón común y ajeno al nivel de eficiencia del personal de la propia empresa
- b)Establecer grados o niveles precisos dentro de los que es necesario ubicar cada característica que sé esta calificando.
- c) Expresar, en algunos casos, los resultados en valores.

Según el sistema y con respecto a cada característica se establece una escala de eficiencia que sirve de medida parámetro para todas las personas calificadas. Esta escala o medida puede tener distinta presentación y grado de exactitud. En general existen tres tipos de escalas de calificación.-

- a) Escalas Gráficas Continuas.
- b) Escalas Gráficas Semicontinuas.
- c) Escalas Gráficas Discontinuas.

Escalas Gráficas Continuas donde solo están definidos los extremos; La evaluación del desempeño puede situarse en cualquier punto de la línea que los unen en este caso, existen un limite mínimo y un limite máximo de variación del factor de evaluación, lo cual puede hacerse en cualquier punto de esta amplitud de variación.

En estas escalas continuas, el calificador hace una marca en el lugar de la línea que concuerda, en su opinión con el nivel o grado en que la persona calificada se encuentra en relación a la característica, pudiendo usar, cualquier punto de los espacios que quedan entre los limites parciales o el limite mismo.-

Escalas Gráficas Semicontinuas es idénticas a las escalas continuas, con excepción que se incluye puntos intermedios definidos entre los extremos (limite mínimo y limite máximo) para facilitar la evaluación.

Escalas Gráficas Discontinuas en estas, la posición de las marcaciones ya esta fijada y descrita con anterioridad, el evaluador solo debe seleccionar una de ellas para evaluar el desempeño del empleado, en ella el calificador debe ubicar a los calificados en alguno de los limites de la escala .

Para facilitar las evaluaciones, las escalas discontinuas se representan mediante graficas de dos entradas: En las entradas horizontales (filas) se escriben los factores de evaluación del desempeño, y en las entradas verticales (columna) se

escriben los grados o las graduaciones de los factores de ahí que este método de evaluación se caracteriza el cuadro de dos entradas.

Algunas empresas utilizan el método de escala grafica con asignación de puntos, para cuantificar los resultados y facilitar las comparaciones entre los empleados, donde los factores se ponderan y se les dan valores en puntos, de acuerdo con su importancia en la evaluación, una vez realizada la evaluación, se suman los puntos obtenidos por los empleados.-

Ventajas del Sistema O Método de Las Escalas Gráficas

- Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación sencilla.
- Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño mas destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante la misma.
- Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, porque lo simplifica.

Desventajas del Sistema O Método de las Escalas Gráficas

- No consideran optimo o excelente a un empleado en todos los factores permite mucha flexibilidad al evaluador, en consecuencia debe ajustarse al instrumento, y no a las características del evaluado.
- Esta sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los empleados para todos los factores de evaluación, cada persona percibe e interpreta las situaciones su “campo psicológico”, tal interferencia subjetiva y personal de orden emocional y psicológico lleva algunos evaluadores al efecto de halo, este efecto hace que los evaluadores o que un evaluador exigente considere deficiente o insuficientes a todos sus empleados.
- Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones.
- Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones y la influencia personal de los evaluadores.
- Tiende a presentar resultados exigentes para todos los empleados.-

VII.3.C- Sistema O Método de Elección Forzada

El método de selección forzada fue desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses durante la segunda guerra mundial, para escoger los oficiales de las fuerzas armadas de su país que debería ser promovidos o ascendidos. El ejercito deseaba lograr un sistema de evaluación que neutralizara los efectos de

halo (ocurre cuando el evaluador califica al trabajador antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, este problema se presenta cuando el evaluador debe calificar a sus amigos y a quienes no lo son), el subjetivismo y el proteccionismo propio del método de escalas gráficas, y que permitiese obtener resultados de evaluación más objetivos y válidos. Los métodos utilizados hasta entonces no permitían resultados efectivos. Pero al aplicar el método de elección forzada, se obtuvieron resultados ampliamente satisfactorios, este método se aplicó después en varias empresas.-

Características del método de elección forzada.

Consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual, en cada bloque o conjunto compuesto de dos, o más frases, el evaluador deberá elegir por fuerza sólo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado de ahí la denominación “elección forzada”.

La naturaleza de las frases varía bastante, no obstante, hay dos formas de compararlas:

- a)-Se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo, al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige la frase que más se ajusta y, luego la que menos se ajusta al desempeño del evaluado.
- b)-Se forman bloques de solo cuatro frases de significado positivo, al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige las frases que más se ajustan al desempeño del evaluado.

Las frases que conforman los conjuntos o bloques no se escogen al azar, sino que deben seleccionarse mediante un procedimiento estadístico tendiente a verificar su adecuación a los criterios existentes en la empresa y su capacidad de discriminación, a través de dos índices: El índice de aplicabilidad y el índice de discriminación.

Ventajas del Método de Elección Forzada

- a) Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de halo o generalización (halo efecto.).
- b) Su aplicación es simple y no requiere preparación previa de los evaluadores.
- c) Reduce las distorsiones introducidas por el evaluador.
- d) Es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos.

Desventajas del Método de Elección Forzada

- a) Su elaboración e implementación son complejas, exigiendo un planeación muy cuidadosa y demorada.
- b) Es un método básicamente comparativo y discriminativo y presenta resultados globales; distingue solo los empleados buenos, medios e insuficientes sin dar mayor información.
- c) Cuando se utiliza para el desarrollo de recursos humanos, requiere información complementaria acerca de las necesidades de capacitación, potencial de desarrollo.
- d) Deja al evaluador sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus empleados o subordinados.

VII.3.D - Método de Investigación de Campo

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

Uno de los problemas más graves de la planeación y el desarrollo de recursos humanos en una empresa es la necesidad de dar retroalimentación de datos acerca del desempeño de los empleados admitidos, integrados y capacitados. Sin esta retroalimentación de datos, el órgano de personal no está en condiciones de medir, controlar ni acompañar la adecuación y la eficiencia de sus servicios. En este sentido, el método de investigación de campo puede tener una gran diversidad de aplicaciones, ya que permite evaluar el desempeño y sus causas, planear junto con la supervisión inmediata los medios para su desarrollo y, sobre todo, acompañar el desempeño del empleado de una manera más dinámica que otros métodos de evaluación del desempeño.

Características del método de investigación de campo.

La evaluación del desempeño la realiza el superior (jefe) con asistencia de un especialista (staff) en evaluación del desempeño. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus subordinados. De aquí proviene el nombre de investigación de campo, aunque la evaluación sea responsabilidad de línea de cada jefe, se hace énfasis en que la función de staff debe asesorar a cada jefe.

El especialista en evaluación del desempeño lleva a cabo una entrevista de evaluación con cada jefe, cumpliendo el siguiente.

a)Evaluación inicial, el desempeño de cada empleado se evalúa inicialmente de acuerdo con uno de los tres aspectos siguientes:

- Desempeño mas que satisfactorio (+)
- Desempeño satisfactorio (-+)
- Desempeño menos que satisfactorio (-)

b)Análisis complementarios una vez definida la evaluación inicial del desempeño, cada empleado es evaluado con mayor profundidad a través de preguntas que el especialista formula al jefe.

c)Planeación una vez analizado el desempeño, elabora un plan de acción que puede implicar:

- Accesorio al empleado
- Readaptación del empleado
- Capacitación
- Desvinculación y sustitución
- Promoción al cargo
- Mantenimiento en el cargo actual

d) Seguimiento se trata de una verificación o comprobación del desempeño de cada empleado.

Ventajas del Método de Investigación de Campo.

Este método ofrece las siguientes ventajas:

a) Cuando esta precedido de las dos etapas preliminares de análisis de la estructura de los cargos y el análisis de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias permite al supervisor una visualización no solo en el contenido de los cargos bajo su responsabilidad, sino también de las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos.

b) Proporciona una relación provechosa con el especialista en evaluación, quien presta al supervisor una asesoría y una capacitación de alto nivel en la evaluación de personal.

d) Permite una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada empleado, localizando las causas de ciertos comportamientos y las fuentes de problemas.

e) Permite planear la acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño.

f) Permite un acoplamiento con la capacitación, el plan de carreras y demás áreas administración de recursos humanos.

g) Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación de personal.

h) Es el método mas completo de evaluación.

Desventajas del Método de Investigación de Campo.

Este método presenta las siguientes limitaciones:

a) Tiene un elevado costo operacional por la intervención de un especialista en evaluación.

b) Hay retardo en el procedimiento, debido a la entrevista uno a uno con respecto a cada empleado subordinado, llevado a cabo con el supervisor.

VII.3. E - Método de Incidentes Críticos

Es un método sencillo de evaluación del desempeño, creado y desarrollado por los especialistas de las fuerzas armadas estadounidenses durante la segunda guerra mundial.

Características del método de incidentes críticos

El método de incidentes críticos se basa en el hecho de que el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso), en consecuencia el método no se preocupa por las características normales, sino exactamente por aquellas características muy positivas o muy negativas trata de una técnica en que el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los negativos con respecto al desempeño de sus empleados o subordinados. Así, el método de incidentes críticos se centra en las excepciones tanto positivas como negativas en el desempeño de las personas.

Las excepciones positivas deben realizarse y ponerse mas en practica, en tanto que las negativas deben corregirse y eliminarse. Cada factor de evaluación se utiliza en términos de incidentes críticos o excepcionales.

También llamado método de registro de acontecimientos criticos: requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria (o un archivo en computadora), el evaluador

consigna las acciones mas destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado. estas acciones o acontecimientos tiene dos características: se refiere exclusivamente al periodo relevante a la evaluación, y se registran solamente las acciones directamente imputables al empleado, las acciones que escapan a su control solo se registran para explicar las acciones que lleva a cabo el evaluado.

Las Ventajas y Desventajas de este Método:

Ventajas:

- Es útil para proporcionar retroalimentación al empleado.
- Reduce el efecto de distorsión por acontecimientos recientes.
- La efectividad depende de los registros que lleve el evaluador.

Desventajas:

- Permite registrar los acontecimientos con lujo de detalles, esto hace que posteriormente decaiga el nivel de registro.
- Se puede agregar nuevas observaciones, cuando esto ocurre, el efecto de distorsión que ejercen los acontecimientos recientes se presenta y es posible que el empleado concluya que el supervisor solo esta aportando elementos para defender una opinión subjetiva. Cuando se va registrando los acontecimientos e incidentes a medida que ocurra, es posible que el empleado considere que el efecto negativo de una acción equivocada se prolonga demasiado y afecta su evaluación de manera exagerada.

VII. 3.F- Escala de Calificación Conductual

Utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinado parámetro conductuales específicos. El objetivo de este método es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad, a partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores de puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.

Ventajas:

- Se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.
- Reduce los elementos de distorsión y subjetividad.

Desventajas :

- Solo puede contemplar un numero limitado de elementos conductuales para ser efectivo.
- De administración practica.

La mayor parte de los supervisores no mantiene actualizado los registros, debido a lo cual reduce la actividad de este enfoque.

VII.3.G- Lista de Verificación:

El método lista de verificación requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características. El evaluador suele ser el supervisor inmediato independientemente de la opinión del supervisor, el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores. Estos valores permiten la cuantificación, si en la lista se incluyen puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado. A pesar que este método es practico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico.

Ventajas:

- Son la economía
- La facilidad de administración
- La escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización

Desventajas:

- La posibilidad de distorsiones
- La interpretación equivocada de algunos puntos asignación inadecuada de valores por parte del departamento de personal
- La imposibilidad de conocer puntuaciones relativas.

VII.3.H- Evaluación 360.

La evaluación 360 es un excelente método para el desarrollo pero es una mala forma de hacer evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño es un instrumento que está diseñado y sirve para analizar las características del evaluado; permite determinar aspectos de la remuneración y de la carrera de la persona. Es un instrumento claramente jerárquico.

La evaluación 360 es un instrumento grupal o, si prefiere con tendencia a ser global; no tiene que ver con la disciplina ni con el despido.

Usar este instrumento como elemento de evaluación de desempeño dificulta toda la situación, la intención sin duda bloquear las tendencias autoritarias de los jefes; pero como es habitual en muchos teóricos, para no enfrentar una situación, empeoran otra.

Es una innovación reciente en la apreciación del desempeño, según la cual cada persona es evaluada por las personas de su entorno; esto significa que cualquier persona con la que mantenga cierta interacción o intercambio participa en la evaluación de su desempeño. Este tipo de evaluación refleja los distintos puntos de vista involucrados en el trabajo de la persona: el superior, los subordinados, los colegas, los proveedores internos y los clientes internos participan en la evaluación de su desempeño.

La evaluación 360 es una manera de abrirles el camino a los malos supervisores para que se desentiendan de su responsabilidad, transfiriendo a otros cualquier falla en la operación o problema de conducta del evaluado.

Los argumentos del método son:

- Esta siendo utilizado
- Los usuarios desarrollan variantes propias del lugar.
- La experiencia y la investigación lo avalan
- Los empleados lo prefieren.

La evaluación 360 podría ser evaluación de desempeño en una empresa que se maneje sobre bases grupales a todos los niveles; una empresa que debería haber evolucionado hacia una forma organizacional donde las jerarquías no existen en el sentido tradicional, sino que está manejada por interrelaciones en grupos.

La evaluación 360 es un sistema para el desarrollo de personal, pero deben cumplir algunas condiciones:

Estas condiciones son:

- Tiene que ser confidencial, si no las personas involucradas orientan su evaluación en pro o en contra.
- Debe tener la participación de quienes trabajan alrededor del evaluado, si no, no es evaluación 360 y se orienta a favor de algún sector respecto de otros en detrimento del evaluado.
- Tiene que basarse en competencias comunes (a donde se dirigen)
- Tiene que ser procesado para facilitar el análisis y tener apoyo.

- Tiene que tener un plan
- El plan debe estar aprobado
- El plan debe tener seguimiento

La estructura del método 360

La evaluación 360 se constituye sobre base de competencias o sea cuando hablamos de competencias, se refiere un puesto o el trabajo en una empresa.

Las competencias se define para determinar cuales son las condiciones que se quiere que tengan los puestos de la empresa lo que se busca en la evaluación 360 es definir cuales son las cualidades de puestos gerenciales y, el estilo la cultura que sea los mas adecuados para la empresa.

Las empresas que trabajan la evaluación 360 como instrumento de desarrollo son empresa sofisticadas a un nivel en que las cualidades técnicas requeridas en los distintos puestos están cubiertas, muchas veces en exceso.

Las empresas que tienen experiencia en este método se recomiendan tener la siguiente aplicación de esta metodología:

- Aplicar el método de evaluación 360 a aquellos departamentos o áreas funcionales que se organizan en equipos polifuncionales y donde se prioriza la calidad de atención al cliente
- El primer objetivo de este método es de ser una de las herramientas básicas para el desarrollo y crecimiento individual.

Para ello es necesario repetir esta experiencia una o dos veces al año, para que una vez internalizada la metodología se haga extensiva a otros objetivos básicos de recursos humanos. Hay que asegurarse que las personas entiendan las consecuencias de sus decisiones en el diseño del proceso.

- Es aconsejable empezar la aplicación con una área cuya predisposición sea favorable y cuyas metas para un periodo sean conocidas y compartidas.
Nunca se recomienda su aplicación cuando la empresa esta atravesando procesos de reducción de personal o un ambiente de temor.
- Hay que preparar a la gente involucrada en todos los aspectos de esta metodología: explicarles como preparar informes, como participar en las entrevistas de retroalimentación, como mantener la confidencialidad de los datos y sobre todo, explicarles a los gerentes como usar la información obtenida.
- Es necesario organizar cuidadosamente las actividades de "seguimiento" ya que el proceso no termina con las entrevistas, sino con las actividades del plan de mejora.
- Es necesario comunicar periódicamente los avances del proceso y de responsabilizar a los involucrados de sus opiniones.

- Asegurar recursos suficientes para el entrenamiento, el asesoramiento y el desarrollo de habilidades.

VII.4. Métodos de Evaluación Basados en el desempeño Futuro

Son métodos que se centran en el desempeño a futuro de los empleados mediante las evaluaciones de potencial y de acuerdo a los objetivos laborales preestablecidos para un periodo determinado, o el establecimiento de objetivos de desempeño.

Pueden considerarse cuatro técnicas básicas:

- A) Autoevaluaciones.
- B) Administración por objetivos.
- C) Evaluaciones Psicológicas.
- D) Métodos de los centros de evaluación.

VII.4.A-Autoevaluaciones:

Llevar a los empleados efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica de evaluación muy útil, cuando el objetivo de esta última es alentar el desarrollo individual. Cuando los empleados se autoevalúan es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, factor que alienta el desarrollo individual.

Se recomienda aplicarla cuando se desea alentar el desarrollo del empleado. Puede aplicarse a cualquier enfoque de evaluación y el aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación y en el compromiso que esta técnica desarrolla, es un buen complemento de las evaluaciones de potencial.

VII.4.B- Administración por objetivos:

Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr sus objetivos, por haber participado en su formulación. Además los empleados pueden efectuar ajustes periódicos para asegurarse el logro de sus objetivos.

Lo esencial de esta técnica es que supervisor y empleado fijan los objetivos a alcanzar para un próximo periodo. Como se puede medir el progreso del empleado, se pueden ir implementando acciones o ajustes periódicos que permitan alcanzar los objetivos preestablecidos, para que el carácter motivacional de esta técnica no

se pierda, los objetivos deben reunir ciertas características. Ellos deben ser medibles, verificables y coherentes con los tiempos de las evaluaciones.-

VII.4. C- Evaluaciones psicológicas:

Algunas organizaciones (generalmente de gran tamaño) utilizan los servicios de planta de psicólogos profesionales. Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste, generalmente, en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores, etc. El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro. A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo que conforman la carrera profesional del empleado.

Debido a que el procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes, de quienes se consideran que poseen gran potencial de ascenso. Dentro de la organización. Ya que la calidad de estas estimaciones depende en gran medida de la habilidad y el grado de calificación del psicólogo, algunos empleados tienden a objetar este tipo de evaluación.

Básicamente son las evaluaciones de potencial y no solo se aplican para los procesos de evaluación del desempeño, sino que retroalimenta a otras funciones básicas de recursos humanos como las de búsquedas y selección.

VII.4.D- Métodos de los Centros de evaluación:

La utilización de centros de evaluación constituye otro método para la evaluación del potencial a futuro, son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro. Con frecuencia, se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se somete a una evaluación individual.

Es una técnica costosa que lleva tiempo implementarla y dinero requiere la existencia de una instalación especializada, así como la presencia de varios evaluadores de muy alto nivel, que son auxiliados por psicólogos y otro personal especializado. requiere asimismo separar de sus funciones al valioso personal que está en evaluación. La utilización de estos centros, va siendo cada vez más común, sobre todo en el caso de organizaciones grandes que se encuentran en el proceso de formar directivos de alto nivel.

Los resultados pueden ser sumamente útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación.

Se basan en evaluaciones múltiples y no solo se utilizan evaluaciones psicológicas. Se combinan una serie de pruebas y entrevistas para determinar el potencial de un individuo y/ o de un grupo. Generalmente se aplican a gerentes intermedios que están sometidos a procesos de cambios constante.

VII.5. Nuevas Tendencias En La Evaluación del Desempeño

La rápida apertura económica global presiona a las empresas a buscar la excelencia como única manera de sobrevivir en el mundo complejo y desafiante. La excelencia es la base de la ganancia, una de las consecuencias de la apertura fue la disminución repentina de niveles jerárquicos por prácticas de downsizing y reducción, que acortó la distancia entre jefes y subordinados. La aproximación producida por la compensación jerárquica introdujo, de manera inevitable, nuevas tendencias en la evaluación del desempeño humano, ya fuera individual o colectivo (trabajo en equipo).

Por esta razón, los complicados procesos estructurados y formalizados de evaluación desaparecen gradualmente, aunque de modo transitorio, mientras predomina la evaluación cualitativa y directa de las personas, que no depende de informes sucesivos hasta llegar al responsable del tratamiento de la información y tomar las decisiones.

Además, se ha buscado la excelencia mediante inversión en entrenamiento, capacitación y desarrollo de las personas, considerando hoy talentos humanos que deben estimularse y desarrollarse, y no simplemente recursos humanos inertes de los que puede disponerse, de nada sirve promover estos cambios de comportamiento si no se brinda la capacitación orientadora y motivadora a los principales agentes de estas transformaciones (las personas), tampoco sirve de nada entrenar, capacitar y desarrollar a las personas si no existe un adecuado sistema de evaluación del desempeño que muestre el acierto desacierto de las medidas tomadas.

La evaluación del desempeño se toma necesario para verificar permanentemente el rumbo e introducir con el tiempo las correcciones o modificaciones, aun más en un contexto ambiental en constante cambio y transformación. Detectar los ajustes necesarios involucra a la persona, los equipos y las áreas y, especial, la empresa como totalidad.

Por todas esas influencias la evaluación del desempeño ha sido marcado por otros dos factores importantes, como la sustitución gradual de la organización funcional y departamentalizada por la organización por procesos, que alteró los sistemas de indicadores y de mediciones de las empresas por la participación de los trabajadores en los resultados de las empresas, lo cual requiere un sistema de mediciones e indicadores que permita negociaciones francas y objetivas entre la empresa y sus empleados.

Lo que se percibe es la falta de indicadores de desempeño en muchas empresas o la utilización desordenada de varios indicadores dispersos y desconectados que no proporcionan la visión global necesaria.

En este contexto, las principales tendencias en la evaluación del desempeño son las siguientes:

- A)-Los indicadores tienden a ser sistemático y se ve la empresa como un todo que conforma un conjunto homogéneo e integrado que privilegia los

aspectos importantes. Deben surgir de la planeación estratégica de la empresa, que determinara que medir, como y cuando. El efecto cascada facilita la localización de metas y objetivos de los diversos departamentos y niveles jerárquicos involucrados, los indicadores deben estar ligados a los principales proceso empresariales y deben centrarse en los clientes interno y externo.

B)-Los indicadores tienden a escogerse y seleccionarse como criterios distintos de evaluación, sea para premiacion, remuneración variable, participación den los resultados, ascensos, etc. Es muy difícil que un solo indicador pueda ser flexible y universal y que sirva por igual a criterios diferentes. Es necesario distinguir los indicadores adecuados para que sirva a cada uno de los criterios específicos.

C)-Los indicadores tienden a ser escogidos en conjunto para evitar posibles distorsiones y para no descartar otros criterios de evaluación, es el caso de la comisión de los vendedores, calculada a partir de los ingresos de venta. Dentro de esto existen cuatro clases principales de indicadores.

1) Indicadores financieros: relacionados con los aspectos financiero, como flujo de caja, utilidades retorno sobre la inversión, etc.

2) Indicadores ligados al cliente entre Este se encuentran la satisfacción del cliente- sea interno o externo, tiempo de entrega de pedidos, competitividad en precio o calidad, etc.

3) Indicadores internos. Estos se hallan los tiempos de proceso, los índices de seguridad, de procesos, ciclo del proceso.

4) Indicadores de innovación. Se cuentan el desarrollo de nuevo procesos y nuevos productos, proyectos de mejoramiento, mejoramiento continuo, calidad total etc.

La evaluación del desempeño se basa cada vez mas en la adopción de índices objetivos de referencia que ayudan en el proceso como:

- a) indicadores de desempeño global (toda la empresa)
- b) indicadores de desempeño grupal (del equipo)
- c) indicadores de desempeño individual (de la empresa)

La finalidad es fijar marcos de referencia que puedan ayudar en la comparación y el establecimiento de nuevas metas y resultados que deben alcanzarse, ademar de permitir una visión global del proceso.

D)-Evaluación del desempeño como elemento integrador de las practicas de recursos humanos empresa trata de identificar talentos que responderán solo por el resultado final global de sus unidades de negocios.De este modo la evaluación del desempeño continua y completan el trabajo de los procesos de provisión de personal para seguir y localizar a las personas cuyas características sean adecuadas a los negocios de la empresa, amplia los procesos de aplicación en el sentido de indicar si las personas

están bien integradas en sus cargos y tareas. Así mismo complementa los procesos de mantenimiento al señalar tanto el desempeño y los resultados alcanzado, como los procesos de desarrollo al indicar las fortalezas y debilidades, las potencialidades que deben desarrollarse y las que deben corregirse. y finalmente, complementa los procesos de seguimiento y control al proporcionar retroalimentación a las personas.

En consecuencia la evaluación del desempeño asume un papel muy importante como elemento integrador de las prácticas de recursos humanos, puesto que es un proceso que sirve de enlace a los demás procesos de la administración de recursos humanos.

E)-Evaluación del desempeño mediante procesos sencillos y no estructurados. es un proceso sin los antiguos procedimientos burocráticos de llenar formularios y comparar factores de evaluación genéricos y amplios.

Es una liberación de la evaluación del desempeño. La evaluación no estructurada es flexible y, en general la realizan los ejecutivos de nivel más alto mediante contacto directo y cotidiano con las personas involucradas en el proceso. La evaluación es un producto de un acuerdo entre evaluador y evaluado y deja de ser un acto de juzgamiento superior y definitivo del comportamiento del empleado. es casi una negociación porque ambos intercambian ideas e información, lo cual origina un compromiso conjunto: Que proporciona las condiciones necesarias para el crecimiento profesional, y la consecución de determinados objetivos o resultados. los cambios se presentan en la forma y en contenido del proceso. de este modo se revalúan los antiguos métodos de escalas gráficas, elección forzada, investigación de campo, incidentes críticos, etc. y se llega a una nueva configuración que cumple las nuevas exigencias.

F)-Evaluación del desempeño como retroalimentación de las personas. La evaluación, constituye un poderoso instrumento de retroalimentación de la información, es decir retroinformación de las personas para darles orientación y permitirles autoevaluación, autodirección y autocontrol, sea en el entrenamiento de las personas-capacitándolas para obtener los objetivos propuestos-o en participación de los resultados, como forma de incentivo.

Tanto la informatización –caracterizada por la automatización de las oficinas-como la empresarial y de los procesos de producción, en especial para las tareas repetitivas están relegando la especialización profesional para buscar de modo gradual la generalidad y la multifuncionalidad, donde las tareas dejan de ser repetitivas y musculares para convertirse paulatinamente en trabajos intelectuales cambiantes, los cargos están dejando de ser individuales y aislados socialmente para ser interdependientes, con fuerte vinculación grupal, donde predominan las relaciones interpersonales y el espíritu de equipo. En este contexto, la evaluación del desempeño adquiere un sentido muy amplio al incluir aspectos nuevos como.

- 1) Competencia personal. Capacidad de aprendizaje de las personas y asimilación de nuevos y diferentes conocimientos y habilidades.
- 2) Competencia tecnológica: Capacidad de asimilar conocimiento de diversas técnicas necesarias para cumplir la multifuncionalidad y la generalidad.
- 3) Competencia metodológica. Capacidad de emprender actividades iniciativa para resolver problemas de distinta naturaleza. En otros términos, espíritu emprendedor para solucionar problemas.
- 4) Competencia social. Capacidad para relacionarse eficazmente con diversas personas y grupos, así como de realizar trabajo en equipo.

Las personas deben recibir retroalimentación relacionada con sus competencias, lo importante es que dispongan de retroalimentación suficiente para elaborar un autodiagnóstico de su presencia en el desempeño cotidiano.

G)-La evaluación del desempeño requiere la medición y comparación de algunas variables individuales y grupales y organizaciones
Es para no caer en la subjetividad ni en la falta de criterios, el sistema de evaluación del desempeño debe apoyarse en un amplio referente que fortalezca la coherencia en todos sus aspectos.

H)-La evaluación del desempeño hace cada vez más énfasis en los resultados, las metas y los objetivos alcanzados, que en el propio comportamiento.

Las empresas de alto desempeño procuran crear constantemente las condiciones ideales para obtener y mantener el alto desempeño de sus empleados, lo cual no es una mera coincidencia. El énfasis en los resultados, las metas y los objetivos establecido de modo claro, y sencillo permite observar tres vertientes bastante interesantes:

- 1) Desburocratización ocurre porque la evaluación del desempeño hace a un lado el exceso de papeleo y de formularios, la burocracia que desapareciendo en la actualidad, la evaluación se vuelve sencilla y descomplicada y esta exenta de formalismos exagerados y criterios complicados y genéricos, dictados por algún órgano centralista y burocrático.

Se trata de verificar cuáles de los objetivos formulados se alcanzaron y como podría mejorarse el desempeño para elevar cada vez más las metas y los resultados. Cual es el resultado alcanzado y que participación derivara de este individuo o grupo que lo propicio, esto da libertad a las personas para escoger sus propios medios y utilizar mejor sus habilidades individuales y sociales.

- 2) Evaluación hacia arriba: Al contrario de la evaluación del subordinado por el superior, este tipo de evaluación permite que el equipo evalúe a su gerente, como proporciono los medios para que el equipo alcanzara los objetivos y como podría el gerente mejorar la eficiencia del equipo y sus resultados. Esta evaluación permite que el equipo negocie e intercambie con el gerente nuevos enfoques de liderazgo, motivación y comunicación para las relaciones laborales sean más libres y eficaces.

3) Autoevaluación: Cada persona puede y debe evaluar su propio desempeño como medio de alcanzar las metas y los resultados fijados de superar las expectativas. Determinar cuales son las necesidades y carencias personales, para mejora el desempeño, definir cuales son sus fortalezas y las debilidades, las potencialidades y determinar lo que debe reforzarse y como mejorar los resultados de las personas y los equipos involucrados.

l)-La evaluación del desempeño esta relacionados estrechamente con la noción de expectativa. Relación entre las expectativas personales y las recompensas derivadas del nivel de productividad del individuo, es una teoría de la motivación en que la productividad se presenta como un resultado intermedio de una cadena que conduce a determinados resultados finales deseados, como dinero, ascenso, apoyo del gerente, aceptación del grupo, reconocimiento etc., todo dentro de un modelo situacional de expectativa, que busca elevar el nivel de valencia positivas de la productividad y de la calidad en el trabajo.

En otras palabras, elevar el grado de la excelencia en el comportamiento de trabajo, lo cual significa que las personas entiendan que la excelencia en el desempeño beneficia la empresa y en especial, a las personas involucradas.

En consecuencia, es necesario vincular los resultados de la evaluación del desempeño a incentivos a corto plazo, como la remuneración flexible o los sistemas de incentivos. Un sistema flexible que no represente costo adicional a la empresa, sino un tipo de participación de las personas en los resultados alcanzados y en la consecución de los objetivos formulado.

Con todas estas tendencias, la evaluación del desempeño-antes burocratizadas, rutinarios y complaciente-esta flexibilizándose, sin ser estructurada ni semiestructurada, pero guardando amplia libertad en la forma y el contenido. Lo importante es dirigir los esfuerzos de las personas hacia objetivos que sirvan al negocio de la empresa y a los intereses individuales de aquellas, integrando sin conflicto de la mejor manera posible, los objetivos organizacionales y los individuales y reforzando la idea de que la evaluación del desempeño nos un fin en si misma sino un importante medio para mejorar e impulsar el comportamiento de las personas.

VII.6.Otra Tendencia De Evaluación del desempeño

VII.6.a-La Administración Por Desempeño.

El desempeño es un fenómeno real y por lo tanto se puede medir, manejar, planear, mejorar.

En una palabra el desempeño puede ser administrado

Una opción moderna para administrar el desempeño es la de trabajar con el modelo de evaluación por competencias y evaluaciones múltiples.

Requisitos para el desarrollo de un programa de administración del desempeño son tres:

1) **Objetivos:** guían el desempeño hacia el logro de resultados concretos, estos objetivos deben estar integrados estratégicamente (de arriba hacia abajo) y horizontalmente, aplicando el proceso de administración por objetivos.

2) **Competencias:** son las que orientan el desempeño a través de los comportamientos requeridos por la organización. En este modelo se integran los siguientes tipos de competencias:

- **Competencias genericas:** Son las competencias que deben desarrollar todas las personas que trabajan en una empresa, son los comportamientos que debe tener una persona, cualquiera sea su puesto o función, para contribuir al éxito del negocio.
- **Competencias específicas por nivel:** estas competencias permite plantear cuales son las diferenciales de conducta que tiene un nivel jerárquico con otro inferior en una estructura jerárquica
- **Competencias particulares por área:** estas competencias nos permiten definir cuales son los conocimientos, habilidades, actitudes y valores que deben tener una persona en una área determinada para ser exitosa en su trabajo.
- **Competencias distintivas** de un puesto refiere a cuales son los atributos específicos que un empleado debe tener para un puesto terminado. además de todas las competencias

3) **Indicadores de gestión:** Tienen la finalidad de guiar y controlar el desempeño objetivo y comportamental requerido para el logro de estrategias organizacionales.

La Secuencia de un programa de Administración del Desempeño:

El programa requiere:

- Especificaciones de los objetivos de desempeño para cada persona.
- Las especificaciones de competencias que deben asumir la persona y desarrollar durante el esfuerzo que realice para cumplir con los objetivos.
- La creación de las condiciones, recursos, capacitación, motivación etc.
- Las comunicaciones y el consenso ente objetivos y competencias.
- Monitoreo permanente con revisión de resultados parciales y finales para desarrollar en los empleados la capacidad de aprendizaje permanente tendiente a mejorar la capacidad de hacer y de decidir

El proceso termina con dos acciones fundamentales:

- La de retroalimentar el sistema de recursos humanos y el sistema de premios y castigos.
- La de la “reingeniería del desempeño”

CAPITULO VIII

Implicaciones Del Proceso de Evaluación:

Tanto el diseño del sistema de evaluación como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del departamento de personal. Si el objetivo consiste en la evaluación del desempeño durante el pasado y en la concesión de reconocimiento, es probable que prefieran los enfoques de carácter comparativo, se pueden utilizar otros métodos para la evaluación del desempeño pasado, en caso de que la función esencial del sistema consista en el suministro de retroalimentación.

Los métodos de evaluación orientados al futuro, como el sistema de administración por objetivos, pueden centrarse en metas específicas. La autoevaluación o los centros de evaluación pueden proponerse la identificación de aspectos específicos que se pueden mejorar o servir como instrumentos de promoción interna. Es necesario que el enfoque adoptado sea utilizado por los gerentes de línea.

Los sistemas de evaluación que implican la participación de los gerentes y supervisores tienen mayor aceptación. La participación incrementa el interés y la comprensión. Para hacer plenamente operativo un sistema de evaluación, es probable que se deba recurrir a la capacitación de los evaluadores.

Capacitación de los evaluadores

Independiente de que se opte por cualquiera de los métodos, los evaluadores necesitan conocimientos sobre el sistema y el objetivo que se plantea.

Dos problemas esenciales son la comprensión del evaluador del proceso que se lleva a cabo y su congruencia con el sistema adoptado. A algunos departamentos de personal proporcionan a los evaluadores un manual que describen en detalle los métodos y políticas, a menudo se incluyen en esos manuales pautas para la conducción de las evaluaciones o para que el evaluador pueda obtener retroalimentación, así como definiciones de parámetros esenciales como muestra iniciativa.

El hecho de saber si una evaluación se emplea para tomar una decisión sobre compensación o si se utiliza para una promoción puede cambiar la actitud de la evaluación. En las sesiones de capacitación para evaluadores se proponen la explicación del procedimiento, la mecánica de aplicaciones, los posibles errores o fuentes de distorsión y las respuestas a las preguntas que pudieran surgir.

Etapas Generales de un proceso de evaluación del desempeño o calificación del personal.

A- Principios Básicos de las Calificaciones:

- a) Calificar con referencia al trabajo que ejecute la persona hay que opinar al respecto de los deberes y responsabilidades asignadas. Evitar la tendencia a calificar alto a los cargos altos y bajos, las tareas sencillas.
- b) Eliminar la influencia de una característica sobresaliente sobre las demás, efectos llamado de "aureola". Hay empleados que se destacan por una cualidad, por ejemplo iniciativa y algunos calificadores, influenciados por esto, califican alto en los demás factores aunque no lo posean en el mismo grado.
- c) Se debe calificar sobre la base del último semestre fundamental observar como varia el desempeño y se debe poner especial atención en observar el progreso o retroceso de los últimos 6 meses.
- d) Evitar las impresiones anteriores, favorable o desfavorable, ver con objetividad el desempeño en el periodo señalado para formarse una opinión clara, sin dejarse llevar por apreciaciones personales.
- e) Evitar la tendencia a sobrecalificar a un empleado mejor de lo que es realmente, por no afectar sus sentimientos.
- f) Debe evitarse de calificar a todo bien, o regular, o mal

B--El Calificador deberá seguir un procedimiento

- a) Calificar al primer empleado anotado en la lista en el factor primero, seguir con el segundo empleado siempre en el factor primero, así sucesivamente, esto permite al calificador ir estableciendo una comparación entre los empleados.
- b) Siempre se debe leer cuidadosamente las definiciones de los grados ante de anotar.
- c) Luego se sigue con los otros factores hasta completar. Este sistema permite evitar "aureola" y a su vez se puede comparar los puntajes de los distintos empleados por factores y en total.
- d) Al tenerse los totales se puede hacer una lista por orden de puntajes y observar atentamente si corresponde a una calificación general, real y objetiva. En caso de una desviación se puede proceder a una revisión y corrección.
- e) Finalmente se encasillan los empleados por listas.

Revisión de las Calificaciones:

Los supervisores de las personas que califican tienen la obligación de revisar las calificaciones hechas por sus subordinados, en caso de discrepancia ambos funcionarios procurarían llegar a una solución. El jefe del respectivo departamento revisaría el conjunto de las calificaciones de su unidad antes de proceder a efectuar las entrevistas esta revisión tiene el objeto de uniformar lo más posible el criterio seguido para calificar y evitar así que una sección o grupo quede calificado en forma deferente con los demás.

Entrevista de Evaluación

Uno de los aspectos más importantes del proceso de calificar es dar a conocer los resultados al calificado o evaluado.

La comunicación del resultado de la evaluación al subordinado es un punto fundamental de todos los sistemas de evaluación del desempeño, es necesario darle a conocer la información pertinente y significativa acerca de su desempeño, para que pueda alcanzarse a plenitud los objetivos.

Son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación, sobre el pasado y su potencial a futuro. La sesión de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que el empleado puede emprender a fin de mejorar las áreas en las que su desempeño no es satisfactorio y resaltando los aspectos positivos que ha logrado, el conocimiento a los méritos del trabajador primero es individual y después colectivo.-

Algunas recomendaciones para hacer una entrevista agradable:

- Planear en detalle, de antemano la conducción de la entrevista, revisar los requisitos del trabajo u otra descripción escrita de él. Reunir todos los hechos provechosos acerca del empleado calificado, estudiar el manual de calificación, tratar de anticipar las reacciones que tendrá el entrevistado y estudiar la manera de manejar estas reacciones.
- Hacer sentirse cómodo al entrevistado, ser amistosos comenzar por generalidades, debe subrayarse el propósito general de la entrevista. Hay que establecer que la entrevista tiene un objetivo ayudar al empleado a progresar en su trabajo.
- Llevar la entrevista discutiendo primero los puntos fuertes de la calificación del empleado, después tratar cuidadosamente los puntos débiles, dándole al calificado la oportunidad de establecer el mismo sus fallas. En otras palabras, es más provechoso llevar al calificado a identificar por sí mismo sus propias fallas.

- Escuchar es el valor principal de la entrevista, en dar al empleado la oportunidad de hablar de sí mismo.
- Dejar al empleado desarrollar su propio programa para mejorar hasta donde sea posible, en vez de indicarle el camino a seguir.
- Recordar que los consejos pueden ser efectivos únicamente si los empleados sienten que el calificador está interesado acerca de ellos, esto significa que el calificador deberá establecer claramente en la entrevista lo que piensa sobre ellos.

Los propósitos de la entrevista de evaluación del desempeño son:

a) Dar al subordinado las condiciones necesarias para mejorar su trabajo mediante una comunicación clara de su estándar de desempeño. La entrevista brinda al subordinado la oportunidad no solo de aprender y conocer lo que el jefe espera de él en términos de calidad, cantidad y métodos de trabajo, sino entender las razones de esos estándares de desempeño.

b) Dar al subordinado una idea clara acerca de cómo está desempeñando su trabajo (retroalimentación), destacando sus fortalezas y sus debilidades y comparándolas con los estándares de desempeño esperados.

c) Discutir los dos —empleados y gerente— las medidas y los planes, para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del subordinado, que necesita entender como podrá mejorar su desempeño y participar activamente en las medidas tomadas para posibilitar tal mejoramiento.

d) Estimular las relaciones personales más fuertes entre el gerente y los subordinados, en las cuales ambos estén en condiciones de hablar con franqueza lo referente al trabajo, como está desarrollándose y como podrá mejorarse e incrementarse.

e) Eliminar o reducir discrepancia, tensiones e incertidumbres que surgen cuando los individuos no gozan de asesoría planeada y bien orientada.

El gerente debe tener habilidad para presentar los hechos y conseguir que el subordinado, al terminar la entrevista, haya asumido la determinación de superarse y ajustar su desempeño al nivel exigido por su cargo, y que este sea consciente de los aspectos positivos y negativos de su desempeño.

El éxito de una entrevista de evaluación depende de muchos factores, esta debe ser preparada de manera apropiada, de modo que el jefe sepa de antemano lo que dirá al subordinado y como va a decirlo.

El evaluador debe considerar dos aspectos importantes:

- a) Todo empleado tiene aspiraciones y objetivos personales, por elementales que sean sus funciones dentro de la empresa, debe ser considerado simple como una persona única, diferente de las demás.
- b) El desempeño debe evaluarse en función del cargo ocupado por el empleado y de la orientación y las oportunidades que recibió del jefe.-

Principios de Entrevista de Evaluación de Desempeño efectiva.

- a) Destaque los aspectos positivos del desempeño del empleado.
- b) Especifique al evaluado que esta sección es para mejorar su desempeño y no para aplicar medidas disciplinarias.
- c) Lleve a cabo la entrevista en un ambiente de privacidad, con el mínimo de interrupciones.
- d) Sea claro, directo y específico.
- e) Centre sus conocimientos, positivos o negativos en el desempeño y no en las cualidades personales.
- f) Conserve la calma y no discuta con el evaluado.
- g) Identifique y explique las acciones específicas que el evaluado puede emprender para mejorar su desempeño.
- h) Destaque su disposición de colaborar con el evaluado verifique que las expectativas de ambas partes han sido satisfechas.
- i) Ofrezca al evaluado la posibilidad de añadir algo que este crea necesario
- i) Agradezca al evaluado su esfuerzo, participación y espíritu constructivo deséele éxitos en el logro de sus metas futuras.

CONCLUSION

El desarrollo de este trabajo de carácter monográfico, tuvo como objetivos específico, la descripción de los diferentes métodos o herramientas sobre el tema de “Evaluación del Desempeño o Calificación del Personal”, el cuál integra las diferentes técnicas de la Administración de los Recursos Humanos en las empresas.

En el desarrollo del presente trabajo, se han descrito y analizado los diferentes sistemas para cumplir con esta evaluación del desempeño que han venido presentando los distintos autores que profundizaron esta técnicas, tanto desde un criterio de evaluaciones cualitativas o cuantitativas.

Cada uno de todos esos distintos métodos de calificar a los recursos humanos, fueron descritos por sus características de aplicación y se acentuaron las ventajas o desventajas que presentaban como herramientas técnicas de evaluación objetiva y especialmente en comparación con los restantes métodos analizados.

Las empresas que aplican estos métodos de calificación del desempeño lo aplican conforme a los distintos agrupamientos de cargos con iguales o similares funciones o tareas, dentro de los diferentes niveles funcionales que compone la estructura de las mismas.

No siempre será necesario o conveniente aplicar en la empresa el mismo método de evaluación para todos esos agrupamientos o niveles. Por el contrario, puede ser conveniente usar diferentes métodos para áreas, grupos o niveles funcionales técnicos o administrativos, sean ellos operativos, de control, de supervisión o de conducción.

Al analizar los procedimientos que implica cada método posible de aplicar y establecer las ventajas comparativas entre ellos, se podrían definir ciertos criterios apriorísticos para recomendar la afinidad entre cada método posible de implantar, con respecto a las realidades o situaciones observadas en los distintos tipos de empresas. En este aspecto, uno podría arriesgar el método mas adecuados conforme a algunas situaciones observadas, tales como:

1.- En una empresa de servicio de transportes que cuenta con elevado numero de empleados y que se caracteriza porque la mayoría de ellos cumplen funciones operativas específicas iguales o similares, el método de evaluación que seguramente se podría considerar adecuado, seria el de Escalas Gráficas Discontinuas por atribución de puntos, con el fin de cuantificar los resultados para facilitar la comparación entre ese grupo significativos de empleados.

Este método constituye una herramienta de valoración de fácil comprensión, de aplicación sencilla que favorece la claridad de la evaluación y facilita la comunicación de los resultados mediante la forma de resaltar las características del desempeño de cada integrante de ese grupo evaluado. No demanda gran cantidad de tiempo y en materia de costos es uno de los métodos cuantitativos de menor erogación y mayor celeridad en cuanto a su implementación.

2. - En empresas constructoras u otras que tengan grupos de personal operativo con tareas repetitivas con alto grado de labores específicas rutinarias, podría sin embargo, plantearse la aplicación de un método de Comparación por parejas. Es el más sencillo y rápido de los métodos cualitativos de evaluación, ya que se establece ordenamientos o ranking entre personas integrantes de esos grupos específicos.

3. - En empresas que presentan grandes diferencias en las exigencias que deben distinguir a cada grupo de trabajo con claras delimitaciones de sus funciones, conocimientos técnicos o administrativos complejos y diferenciales, los métodos deben ir asumiendo especificaciones más profundas sobre la importancia relativa que cada uno de esos factores diferenciales de desempeño, pesan o sobresalen en cada persona con relación a sus pares dentro de iguales funciones o responsabilidades. Para ello, será necesario incursionar en métodos que asignen escalas cuantitativas bien abiertas y definidas, para lograr la objetividad que esta evaluación debe dar como resultado.

SUGERENCIAS:

1.- Utilizar el presente trabajo como soporte para lograr mayores conocimientos sobre la evaluación del desempeño, analizar y profundizar la posibilidad de aplicar los sistemas o métodos de evaluación del desempeño que minimicen los efectos de carácter subjetivos del evaluador.

2- Continuar profundizando cada vez mas, el estudio del tema con el objeto de seguir perfeccionando los distintos sistemas o métodos de evaluaciones.

El grado en el cual el programa de evaluación del desempeño beneficie a la organización o empresa dependerá en mucho de la calidad del método aplicado. El éxito de cualquier método o sistemas requiere el desarrollo de habilidades que no poseen la mayoría de los individuos sin un entrenamiento, es esencial que el programa de adiestramiento de toda empresa, incluya enseñanza y practica en la conducción y aplicación de instrumentos de evaluación del desempeño.-

Bibliográfica

Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición
,MC Graw Hill, Colombia, 2004

Jaime Maristany, Administración de recursos Humanos, primera Edición,
Prentice Hall, Buenos Aires, 2000

Coens Tom Y Jenkins Mary, Evaluaciones de Desempeño, Editorial Norma S.A.
Latinoamérica, 2000

Insora, Universidad de Chile, Seminario de Administración del personal

Werther, Willian-Davis, Heith, “ Administración de Personal y Recursos Humanos”
,McGraw Hill, Mexico, 1995

Manual Para el desarrollo Empresario-Revista de Mercado, Pag.15-Clarín

Curso Practico para Emprendedores: Recursos Humanos
Universidad Empresarial Siglo XXI, 1º ed.Buenos Aires, 2005-Clarín

Escuela de Administración de Negocios –Monografías. Santa Fe de Bogotá.

“Administración de recursos Humanos “(2002) Web.site
<http://www.monografias.com>.

“Evaluación de Desempeño”. (2002) Web.site:
<http://www.monografias.com>.

Sileceo, Alfonso, Capacitación y Desarrollo de Personal. México 1985

INDICE

Introducción.....1

Capitulo I: Consideraciones Generales.....4

Capitulo II: Marco Teórico.....7

 Distintas Expresiones de este Apelativo

 Características Principales de los recursos Humanos

 Que es la Administración de recursos humanos.....8

 Los Objetivos de la Administración de recursos Humanos

 Clasificación de los Objetivos de la Adm. de los Recursos Humanos.....9

 Antecedentes Históricos

 Los Orígenes de la Administración de Recursos Humanos.....10

 La Revolución Industrial, La Administración Científica

 Relaciones con otras disciplina.....11

 Psicología, Sociología.....12

 Actividades de la Administración de Recursos Humanos

Capitulo III: Las Nuevas Orientaciones de la Adm.de recursos humanos 14

 Carácter Múltiple.....15

 Carácter Contingencial16

Capitulo IV: Las Técnicas de Administración de Personal.....17

 Generalidades

Capitulo V: Evaluación del Desempeño.....26

 Administración por Objetivos27

 Alcance de Concepto sobre Evaluación del Desempeño 28

 Definición

 Proceso de Evaluación31

 Bases y Procedimientos

 Funciones de las Evaluaciones33

 Ventajas de la evaluación del desempeño

 Preparación de las evaluaciones del desempeño34

 Existen elementos comunes sobre evaluación del desempeño

 Métodos para reducir distorsiones36

 Elementos Interculturales

 Objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño.....37

 Principios de la evaluación del desempeño

 Importancia de la evaluación del desempeño

Capitulo VI: Beneficios de la Evaluación del Desempeño.38

Capitulo VII: Métodos de Evaluación del Desempeño.....39

 Los principales métodos tradicionales.....40

 La elección y tratamientos de las características a calificar

 Los Factores

 Desarrollo de los Métodos o Sistema de Calificación..... 42

 Nuevas Tendencias en la Evaluación del Desempeño.....59

Capitulo VIII: Implicaciones del proceso de Evaluación.....65

 Principios de Entrevista de evaluación de desempeño efectiva69

Conclusión.....70

Sugerencia.....71

Bibliografía.....72

Indice..... 73