

Evolución de la evaluación del desempeño, los modelos y metodologías que se han venido implementando desde 1990 hasta 2011

Diana Marcela Aguilar Betancur

Alejandra Henao Cardona

Asesor:

Edith Adriana Orozco

Institución Universitaria De Envigado

Facultad De Ciencias Sociales

Programa Psicología

Envigado

2013

Evolución de la evaluación del desempeño, los modelos y metodologías que se han venido implementando desde 1990 hasta 2011

Diana Marcela Aguilar Betancur

Alejandra Henao Cardona

**Trabajo de grado para optar al título de
Psicólogo**

Asesor:

Edith Adriana Orozco Rincón

Institución Universitaria De Envigado

Facultad De Ciencias Sociales

Programa Psicología

Envigado

2013

Nota de aceptación

Jurado:

DEDICATORIA

En primer lugar le queremos dedicar este trabajo de grado a todas aquellas personas que durante la carrera profesional como Psicólogas, estuvieron siempre a nuestro lado y creyeron en nuestras capacidades, pues fueron parte de la fuerza y determinación para lo que queríamos alcanzar.

A Dios por ser esa fuerza que siempre nos impulsó cada día a luchar con amor, alegría, tranquilidad y serenidad, tanto en los buenos como lo malos momentos, en la tristeza y enfermedad, en las alegrías y las tristezas, y durante todo este recorrido profesional. Gracias a Dios porque siempre estuvo de nuestro lado y permitió que orgullosamente estemos presentando como muestra del conocimiento adquirido y de todos nuestros esfuerzo investigativos este maravilloso trabajo que con tanto amor y esfuerzo fue realizado.

A nuestros padres, Gloria Marleny Betancur, Carlos Alberto Henao y María Margarita Cardona, que gracias a Dios nos sentimos orgullosas de sus esfuerzos y desvelos para que nunca nos faltara nada. Muchas Gracias porque sin ustedes este sueño que nos acercamos a celebrar no lo hubiéramos logrado sin su apoyo y compañía.

A nuestro mayor ejemplo y compañía durante la carrera, nuestra asesora, amiga y psicóloga Edith Adriana Orozco, una gran maestra, la cual hizo parte de nuestra formación, nos brindó su apoyo, guía y formo parte de este trabajo de grado y que con su experiencia y sensibilidad frente al tema, hicieron posible este maravilloso logro.

Gracias a todos nuestros familiares, amigos y conocidos que siempre estuvieron ahí, alentándonos y motivándonos a sobresalir para salir adelante, cada uno de ellos orgulloso de los esfuerzos por los que luchábamos cada día y a los que hoy les queremos demostrar los frutos.

Dios los bendiga a todos y los conserve siempre a nuestro lado.

Diana y Aleja

“...se requiere de muchos estudios para ser profesional, pero se requiere de toda una vida para aprender a ser persona”

AGRADECIMIENTOS

A Dios, porque gracias a él que nos regala la vida, tenemos la oportunidad de estar aquí construyendo caminos y trabando para hacer un mejor mundo donde vivir.

A nuestros padres, por brindarnos su apoyo absoluto, tanto afectivo, económico y académico a lo largo de este trabajo, han sido actores fundamentales en este proceso.

A todas nuestras familias, de las que obtuvimos su colaboración incondicional en momentos de dificultades, frustraciones y tristezas. Es aquí donde queremos reconocerles a nuestras familias lo importante que son en nuestras vidas.

A la Institución Universitaria de Envigado, porque permitió contar con estas dos personas Diana Aguilar y Alejandra Henao como personal digno de pertenecer a su institución y a los que hoy les dejamos nuestros frutos.

A nuestros maestros y compañeros que a lo largo de nuestra carrera contribuyeron en cada vivir y experiencia compartida para que seamos las mejores personas que somos, por el apoyo, los saberes adquiridos y los conocimientos compartidos, muchas gracias.

CONTENIDO	Pág.
RESUMEN	8
ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN	10
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
2. JUSTIFICACIÓN	12
3. OBJETIVOS	14
3.1. Objetivo general	14
3.2. Objetivos específicos	14
4. MARCO REFERENCIAL	15
4.1. Marco histórico	15
4.2. Marco conceptual	16
4.3. Marco contextual	21
4.4. Marco teórico	22
4.5. Marco Legal	120
5. DISEÑO METODOLÓGICO	122
5.1. Enfoque	122
5.2. Tipo de investigación	123
5.3. Método de Investigación	124
6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	125
7. PRESUPUESTO	126
8. CONCLUSIONES	129
9. RECOMENDACIONES	131

BIBLIOGRAFÍA**ANEXOS**

Anexo1: Estado del Arte

LSTA DE TABLAS

Tabla1

Tabla 2

Tabla 3

Tabla 4

Tabla 5

Tabla 6

Tabla 7

Tabla 8

RESUMEN

La evaluación del desempeño es una herramienta importante e indispensable en los procesos realizados en Gestión Humana, principalmente para todos aquellos asuntos que impliquen el manejo y administración del capital humano. Con la evaluación de desempeño se pretende valorar el rendimiento de los empleados de la organización, utilizando diferentes modelos y estrategias que permiten obtener resultados tanto cualitativos como cuantitativos. El uso de los métodos de evaluación de desempeño los hace cada organización dependiendo de sus necesidades y de lo que quieran evaluar.

El presente trabajo pretende mostrar un acercamiento teórico desde múltiples fuentes sobre cómo se ha dado la evolución de la evaluación del desempeño, los modelos y metodologías de evaluación que se han venido implementando en el transcurso de 1990 hasta 2011, indagando acerca de su historia, las diferentes definiciones y sus características de acuerdo a su evolución, conociendo los diferentes modelos y metodologías que se han llevado a cabo y sus formas de aplicación.

Todo esto, con el fin de arrojar conclusiones que muestran como en la actualidad es vista la evaluación de desempeño, la importancia que las organizaciones le dan a esta y señalar cuáles son los modelos mas usados en el día a día.

Palabras Clave: administración, evaluación, desempeño, beneficio, calificación, capacitación, compensación, empleado, empresa, entrevista, rendimiento, gestión humana, medición, motivación, recompensa, retroalimentación, supervisor, trabajo, valuación.

ABSTRACT

Performance evaluation is an important and indispensable tool in the management processes performed in humans, mainly for all matters involving the management and human capital management. With the performance evaluation is intended to assess the performance of the employees of the organization, using different models and strategies to obtain both qualitative and quantitative results. The use of performance evaluation methods makes each organization depending on your needs and what you want to evaluate.

This paper aims to show a theoretical approach from multiple sources on how evolution has occurred in the performance evaluation, modeling and assessment methodologies that have been implemented during 1990-2011, inquiring about performance evaluation from its history, the various definitions and characteristics according to their evolution, knowing the different models and methodologies that have been carried out in the performance evaluation and application forms.

All this, in order to draw conclusions that show how today's view of performance evaluation, the importance that organizations give this and point out which models are most used in day to day.

Keywords: administration, assessment, performance, benefits, qualifications, training, compensation, employee, company, interview, human management, measurement, motivation, reward, feedback, supervisor, job, valuation.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se realizó a través de un seguimiento bibliográfico correspondiente al tema de investigación desde las bases de datos encontradas en diferentes universidades de la ciudad de Medellín, que permitió hallar contenidos que ayudaron a soportar el estudio de esta investigación, en la cual el objetivo principal es mostrar un compendio y recopilación sobre la información existente de la evaluación del desempeño para que quedara como material de consulta para todas las personas interesadas en el tema.

La evaluación del desempeño aparecerá como protagonista en este trabajo, mostrando la importancia de la realización de este proceso en cualquier empleado de una organización, teniendo en cuenta que ésta es una herramienta que se utiliza en cualquier situación donde exista una relación trabajador-empleado, con el interés directo de recibir una retroalimentación, para así mejorar o fortalecer aspectos que se han presentado como negativos y reforzar aquellos positivos en cada uno de los evaluados.

Esta herramienta hace parte fundamental de los procesos de Gestión Humana, ya que todo funciona como una cadena: reclutamiento, selección, capacitación, entre otras, las cuales si se hacen de manera adecuada garantizarán que la persona que ocupa el cargo se ajuste al perfil necesitado y por ende su retroalimentación en la evaluación de desempeño será favorable. A si entonces, es considerada la evaluación de desempeño como una herramienta que hace parte del proceso por el cual se evalúa el rendimiento general en la labor de un empleado.

1. Planteamiento del problema

Estamos en una época en la cual el mundo está avanzando de manera vertiginosa, en donde los grandes cambios se han ido acentuando cada vez más rápido y en donde la competitividad es un factor determinante para la solidez y conservación de las empresas. De esta manera, las organizaciones tienen una labor cada día más difícil, considerando la velocidad en la que se están dando las evoluciones y los cambios económicos del mundo, éstas tratan de optimizar los mecanismos y los procedimientos que llevan al rendimiento productivo de los empleados, buscan tenerlos estimulados e incentivados para hacer que su labor y/o desempeño llegue a resultados óptimos, teniendo en cuenta que deben hacer frente a los cambios contemporáneos.

La evaluación del desempeño es un sistema que busca retroalimentar sobre cómo ha sido el desempeño del empleado y las necesidades actuales y futuras del mismo, con el fin de permitir el óptimo desarrollo y administración de los recursos humanos de una organización. Por lo tanto, se hace necesario e importante indagar sobre la evaluación del desempeño como una técnica de la administración de Recursos humanos, la cual es de gran utilidad para informar de manera detallada el funcionamiento del rendimiento productivo del empleado en su puesto de trabajo y así tomar medidas de mejora, sean desde el empleado o desde la empresa, que impidan el esperado desempeño del mismo.

Es por esta razón que se encontró la necesidad de indagar sobre ¿Cuál es el Estado del arte sobre la evolución de la evaluación del desempeño, los modelos y metodologías que se han venido utilizando desde 1990 hasta 2011?

2. Justificación

A lo largo de la historia, sabemos que las organizaciones son núcleos sociales formados primariamente por el hombre y que es por esta razón que nacen las organizaciones con un fin específico de satisfacer las necesidades que el mismo hombre demandaba. Por lo tanto, cada una de estas organizaciones debía realizar una serie de actividades o labores con gran efectividad por lo competitivo que se vivía en el ambiente empresarial, para así lograr alcanzar sus objetivos para poder sostener y obtener ganancia con los servicios o productos de la organización.

Para esos tiempos antiguos, el hombre como mano de obra, era el eje o motor principal para la producción de la organización, pero a medida que ha transcurrido el tiempo y se han dado los avances de nuevas tecnologías y maquinarias, las labores del hombre se han ido reemplazando por maquinas, al ser estas más precisas, rápidas y eficientes, sin embargo, muchas otras organizaciones aún optan por la mano de obra, pues el hombre fuera de su capacidad para razonar y ser estratega, es más flexible y eficaz en su rendimiento, cosa que no podrían realizar ni reemplazar las máquinas porque ya están programadas.

Dentro de la mayoría de las organizaciones se encuentra el área de gestión humana o de recursos humanos, la cual cumple un papel importante y fundamental, ya que se encarga del ser humano quien es el que ofrece sus servicios a una organización. El principal objetivo del área de gestión humana es velar por el bienestar de ese empleado y esto comienza a vislumbrarse desde el proceso de reclutamiento, selección, capacitación, entre otras.

El desempeño del empleado en cualquier organización, empresa o institución debe ser

valorado como un factor de los más importantes, ya que es este del que depende el correcto y adecuado resultado de una buena labor, además posibilita el cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización.

En la mayoría de las organizaciones se puede encontrar que los empleados tienden a tomar ciertas actitudes sobre la labor que le corresponde, pues no se les debe proporcionar solamente la retribución económica (en pago mensual o quincenal) por parte de la organización, sino que también se les debe satisfacer las necesidades como es el bienestar familiar, seguridad social, salud, crecimiento y desarrollo profesional, entre otras, con el fin de mantener activa esta satisfacción y así generar una motivación interna hacia su labor dentro del organización. Esto se hace con el fin de evitar empleados insatisfechos, pues al no satisfacer sus necesidades, este no realizará su labor con el interés y rendimiento que se busca desde la organización y simplemente las realizará con el objetivo simple de subsistir, dejando a un lado la identificación con el trabajo, los objetivos y con la organización.

De acuerdo a todo lo anterior, surge la necesidad de determinar por qué se debe implementar en las organizaciones la evaluación del desempeño, es por esta razón que en este trabajo se trato de encontrar y describir cuál ha sido ese recorrido histórico que ha dado la evaluación del desempeño y cómo éste ha ido evolucionando a través de los años con sus diferentes métodos, estrategias, técnicas, enfoques, y a su vez, cómo estos se han modificado para obtener resultados más exactos sobre el rendimiento en la labor de un empleado, para así, dar una mirada panorámica de cómo fue y como es vista ahora en la actualidad la evaluación del desempeño.

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Construir el estado del arte sobre la evolución de la evaluación del desempeño, los modelos y metodologías de evaluación que se han venido implementando desde 1990 hasta 2011

3.2. Objetivos Específicos

- Indagar acerca de la evaluación del desempeño a partir de su historia, las diferentes definiciones y sus características de acuerdo a su evolución.
- Enunciar los modelos y metodologías que se han llevado a cabo en la evaluación del desempeño y sus formas de aplicación.

4. Marco Referencial

4.1. Marco histórico:

Antecedentes:

- En la Universidad San Buenaventura en el año 1994 a cargo del asesor Hernán Darío Velásquez Álvarez; Diana Leticia Muñoz Ibagón realizó su trabajo de trabajo titulándolo “Diseño de un instrumento de evaluación del desempeño por indicadores de gestión humana”, el cual tiene como objetivo general diseñar un instrumento de evaluación de los indicadores de gestión humana fundamentado en los principios que sustentan la calidad humana.

El trabajo identifica como la administración integral del recurso humano está apoyada en tres bases: la óptima selección, una oportuna y eficiente capacitación y una evaluación del desempeño. También encuentra importante revisar y analizar el sistema de evaluación del desempeño, ya que los parámetros de evaluación desde la nueva cultura de la calidad total han cambiado y es desde ellos donde se han de redefinir los nuevos criterios de valoración.

- En la ciudad de Medellín en el año 2004, presentó Claudia Patricia Giraldo Henao para la Universidad de Antioquia su monografía para obtener el título de psicología, trabajo que estaba a cargo de la asesora Gloria Matilde Zuluaga. Este trabajo tiene como título “Creación de un modelo de evaluación de desempeño bajo la teoría de las competencias”, el cual tiene objetivo principal “Crear un modelo de evaluación de desempeño basado en la teoría de las competencias, que permita superar las diferencias metodológicas de los actuales enfoques”.

Para el desarrollo de este trabajo fue necesario hacer un extensivo rastreo bibliográfico para dar cuenta de las teorías que se han desarrollado entorno a la evaluación del desempeño, así como sus diferentes enfoques metodológicos, además, de referenciar la teoría de gestión por competencias, para finalmente, concluir con la integración de estos dos temas evaluación de desempeño y gestión por competencias en un modelo acorde a las necesidades y expectativas actuales del ámbito de la psicología organizacional.

-En la Universidad de San Buenaventura de la ciudad de Medellín en el año 1998, presentaron el trabajo de investigación para obtener el título de psicólogos Eliana Marcela Arroyave Cadavid, William Alberto Rendón Giraldo y Alexandra María Vallejo Valencia, trabajo el cual tiene como título “Respuesta que genera en el empleado la implementación de un proceso de evaluación del desempeño basado en la retroalimentación con plan de mejoramiento y reconocimiento de méritos en factores psicosociales como la motivación al poder, al logro y a la afiliación” y como objetivo general “Evaluar la respuesta que genera en el empleado la implementación de un proceso de evaluación del desempeño basado en la retroalimentación con plan de mejoramiento y reconocimiento de méritos en factores psicosociales que generan satisfacción en el empleado” de la fábrica de licores de Antioquia.

4.2. Marco conceptual

Administración del desempeño: es el proceso por el que los ejecutivos, gerentes y supervisores alinean el desempeño de los trabajadores con las metas de la empresa.

Análisis de desempeño: informe producido anualmente por el empleado y su jefe, en el cual se discuten las metas trazadas al comienzo del ejercicio y los problemas enfrentados para conseguirlas.

Beneficio: son los pagos financieros no monetarios ofrecidos por la organización a sus empleados, para garantizarle una mejor calidad de vida y motivación en el trabajo

Calificación: es la acción y efecto de calificar, un verbo que significa apreciar o determinar la suficiencia de los conocimientos demostrados por alguien o algo.

Capacitación profesional: derecho del trabajador a su promoción y formación profesionales en el trabajo, lo que obliga al empresario a reconocer el ejercicio de una serie de derechos de los trabajadores en este ámbito e, incluso, de asumir sistemas sustitutivos de tales derechos

Compensación: indemnización económica por el esfuerzo o accidente a un empleado, por ejemplo: horas extraordinarias

Desempeño: se trata del comportamiento del evaluado encaminado a alcanzar efectivamente los objetivos formulados. Constituye la estrategia individual para alcanzar los objetivos pretendidos

Empleado: es el titular de un empleo o un puesto de trabajo. En un sentido amplio, el término equivale a asalariado, como contrapuesto a empleador. En sentido más restrictivo, se trata de un

asalariado, normalmente encuadrado en el sector servicios, que desarrolla actividades de escaso contenido manual y que percibe su salario en pagas mensuales.

Empresa: es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios.

Entrevista de evaluación: un proceso de evaluación culmina generalmente con una entrevista de evaluación, donde el jefe y el subordinado revisan el desempeño de este último, y formulan planes para mediar las deficiencias y para consolidar las fortalezas.

Evaluación del desempeño: (se construirá al final de la investigación de acuerdo a todo lo consultado)

Evaluación del rendimiento: proceso de determinación del desempeño actual de un trabajador y de su desarrollo potencial. Como técnica de gestión es también un indicador del estilo directivo existente en la organización. Tanto la heteroevaluación como la autoevaluación pueden estar condicionadas por factores de percepción subjetiva del evaluador, así como por el grado de objetivización del rendimiento a evaluar. Para maximizar el acierto deben aplicarse criterios objetivables sobre quién evalúa, qué evalúa y cómo lo hace. Estos criterios deberán ser contrastables y medibles cuantitativa y cualitativamente.

Gestión humana: permite dimensionar correctamente el talento de las personas que la integran, incluyendo aspectos como la contratación de seres idóneos para determinadas labores, capacitar a

los empleados y proporcionar el ambiente y los mecanismos necesarios para que exista una productividad ideal. Además, identifica diferentes necesidades de las personas, desarrolla sus capacidades, se crean e implementan programas de bienestar y se apoyan las decisiones institucionales.

Medición del desempeño: implica la contabilidad sistemática y controlada de indicadores que revelan los cumplimientos de las metas de una institución. Es decir, se mide la efectividad y la eficacia de una gestión administrativa.

Medidas del desempeño: la objetividad y la comparación requieren de que puedan medirse los progresos hacia los criterios o su cumplimiento. Deben ser confiables y fáciles de utilizar, e indicar las conductas que determinan el buen desempeño.

Medidas objetivas del desempeño: son las indicaciones del rendimiento en el trabajo que otros pueden verificar.

Medidas subjetivas del desempeño: son las calificaciones que no pueden ser verificadas por otras personas. Por lo general esas medidas son las opiniones personales del evaluador.

Método de evaluación por objetivos: esta evaluación se reduce a la medición de los resultados obtenidos en la búsqueda de objetivos establecidos para cada cargo.

Motivación: conjunto de factores o estímulos que determinan la conducta de una persona. La

naturaleza de las motivaciones es enormemente compleja, existiendo elementos conscientes e inconscientes, fisiológicos, intelectuales, afectivos y sociales que están en interacción permanente

Normas de desempeño: son los niveles establecidos para medir los resultados deseados en cualquier puesto, pues no es correcto medirlos arbitrariamente.

Recompensa: retribuir un servicio, premiar un mérito o compensar un daño. La recompensa generalmente está constituida por una suma de dinero también puede ser algo simbólico y no material.

Retroalimentación: proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias, con la intención de recabar información, para intentar mejorar el funcionamiento de una organización. Para que la mejora continua sea posible, tiene que ser pluridireccional, es decir, tanto entre iguales como en el escalafón jerárquico, en el que debería funcionar en ambos sentidos, de arriba para abajo y de abajo para arriba.

Supervisor: es una persona que en una oficina, empresa, corporación, gobierno, club u organismo, está autorizado a dar ordenanzas a sus subalternos y se encuentra en un puesto superior en la jerarquía. Es el encargado de la tarea de formular objetivos para un grupo, tomar decisiones para que se llegue a un buen puerto y reaccionar a las situaciones imprevistas.

Trabajo: esfuerzo personal para la producción y comercialización de bienes o servicios con un fin económico, que origina un pago en dinero o cualquier otra forma de retribución. Es una parte o etapa de una obra de un proyecto para la formación de un bien de capital. Labor, deber, relación

y responsabilidad que debe realizar para el logro de un fin determinado y por el cual se percibe una remuneración.

Valuación: la valuación del empleado es la evaluación sistemática del desempeño del trabajo realizado por un trabajador y del potencial para desarrollarlo. Es el proceso de estimar o juzgar el valor, excelencia, cualidades o estatus de algún objeto, persona o cosa.

4.3. Marco contextual

La presente investigación sobre el proceso histórico y evolutivo de la evaluación del desempeño, se llevó a cabo en la Institución Universitaria de Envigado, con el propósito de realizar un proyecto de grado que plasmará el proceso investigativo, análisis y descripción del tema específico que eligieron abordar las estudiantes y finalmente concretarlo en un conjunto de información importante y valiosa que podrá llegar a ser útil para otras personas que deseen indagar sobre el tema o darle continuidad a las investigación. Además, este será el esfuerzo final para poder recibir su título como psicólogo.

El principal soporte de este trabajo de grado fue es un exhaustivo y riguroso rastreo bibliográfico que realizaron las estudiantes, suministrando la posibilidad de obtener un amplio horizonte para concretar las ideas que se tenían previamente y luego seleccionar un tema específico para así darle importancia y protagonismo a un estado del arte, el cual se convirtió en el soporte y columna vertebral del trabajo de grado. El rastreo bibliográfico se llevó a cabo en diferentes bibliotecas de universidades del área metropolitana, como lo fueron: La Universidad Pontificia Bolivariana, Universidad San Buenaventura y Fundación Universitaria Luis Amigó.

Con toda la información recolectada, asesorías, conocimientos y saberes previos se construyó el presente trabajo.

4.4. Marco teórico

Cómo surgió la evaluación del desempeño a partir de su historia:

A lo largo de la historia se ha generado la necesidad de valorar y examinar la manera como las personas desempeñan las labores que les son asignadas por un superior, por esto mismo se han implementado diferentes estrategias y estilos con el fin de obtener resultados concretos del desempeño de la persona. A continuación enunciaremos algunos aportes de autores que nos datan del nacimiento de esta forma de evaluar:

En 1960, Strauss y Sayles apuntan que en las grandes compañías, todo el personal está sujeto a evaluaciones periódicas de su labor dentro de la organización. En un inicio se utilizó este dispositivo para orientar la selección y escogencia de cargos superiores con el fin de decidir ascensos o aumentos de sueldo, pero más adelante sería utilizada también como medio de capacitación para ayudar a todos los empleados a que mejoren su desempeño en la labor respectiva.

“Las fuerzas armadas fueron las que abrieron brecha en la creación de procedimientos evaluadores como medio para establecer una comparación sistemática entre grandes números de oficiales. Supongamos, por ejemplo, que el ejército se enfrenta al problema de tener que escoger,

de entre un total de 20.000 subtenientes, a 1.000 hombres para ascenderlos al grado de tenientes. Puesto que no hay nadie que conozca personalmente a todos los 20.000, habrá de emplearse algún procedimiento de calificación que proporcione una base objetiva para la comparación. Cada oficial es calificado por su superior y los que obtienen la calificación máxima son a los que primero se toma en consideración para el ascenso”. (Strauss George y Sayles Leonard,1960)

“Hace una generación, los programas de evaluación tendían a ser hincapié en los rasgos, deficiencias y habilidades del empleado, pero la filosofía de evaluación moderna se centra en el desempeño actual y las metas futuras. La filosofía moderna también hace hincapié en la participación de los empleado en la fijación de metas junto con el supervisor; por lo tanto las principales características de la filosofía moderna de evaluación son: 1. Orientación al desempeño, 2. hincapié en la metas u objetivos y 3. Fijación de metas entre jefes y subordinados” (Davis, Keith y Newstrom, John. 1991)

“El primer sistema de evaluación registrado en la industria fue el uso que hizo Robert Owen de libros y blocks del personal en sus plantas de algodón en New Lanark, Escocia, aproximadamente en 1800. Los libros registraban los informes diarios de cada trabajador. Los blocks tenían colores diferentes de cada alado para representar una evaluación del trabajador que iba de mal a bien, y se colocaban en el lugar de trabajo de cada empleado. Owen quedó muy impresionado por la manera en que los blocks mejoraron el comportamiento de los trabajadores.

El medio social que rodea a las organizaciones ha cambiado considerablemente desde que Owen desarrolló su sistema. Las leyes federales y estatales han contribuidos a la complejidad y dificultad de los planes de evaluación; por ejemplo, los criterios para el cumplimiento de las leyes de igualdad de oportunidades en el empleo igual son muy estrictas. La gerencia debe diseñar y

operar muy cuidadosamente sus planes de evaluación para que respondan a los lineamientos de estas leyes” (Davis y Newstrom, 1993)

Chiavenato, 1994: “Los procedimientos de evaluación del desempeño no son nuevos. Desde el momento en que un hombre dio empleo a otro, el trabajo de este último paso a ser evaluado. De igual modo, tampoco son recientes los sistemas formales de evaluación del desempeño. Según la historia, en el siglo XVI, antes de la fundación de la compañía de Jesús, San Ignacio de Loyola utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y, principalmente, del potencial de cada uno de sus jesuitas. El sistema consistía en auto-clasificaciones hechas por los miembros de la orden, informes de cada supervisor acerca de las actividades de sus subordinados e informes especiales hechos por cualquier jesuita que acreditase tener informaciones acerca de sus propio desempeño o del de sus compañeros, a las cuales un superior quizá no tuviera acceso por un medio diferente.

“En 1842, el servicio Público Federal de los Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de los funcionarios y en 1880, el ejército norteamericano desarrolló también su propio sistema. En 1918, la General Motors disponía ya de un sistema de evaluación para sus ejecutivos. No obstante, solo después de la Segunda Guerra Mundial los sistemas de evaluación del desempeño tuvieron amplia divulgación entre las empresas. Durante mucho tiempo, los administradores se ocuparon exclusivamente de la eficiencia de la maquina como medio de aumentar la productividad de la empresa. La propia teoría clásica de la administración – denominada teoría de la maquina por algunos autores – llevo al extremo de pretender agotar la capacidad optima de la máquina, situando a la par el trabajo del hombre y calculando con bastante precisión el tipo necesario de fuerza motriz, el rendimiento potencial, el

ritmo de operaciones, las necesidades de lubricación, el consumo de energía, la ayuda para su mantenimiento y el tipo de ambiente necesario para su funcionamiento.” (Chiavenato, 1994)

“El énfasis aplicado a los equipos y el consiguiente enfoque mecanicista de la administración no resolvieron el problema del aumento de la eficiencia de la información. El hombre, considerado apenas como un “operador de botones”, era visto como un objeto moldeable a los intereses de la organización y fácilmente manipulable luego de que mostrara su motivación exclusiva por intereses salariales y económicos. Con el paso del tiempo se comprobó que las organizaciones lograron resolver problemas relacionados con la primera variable, la máquina, sin que se alcanzara progreso alguno con la segunda variable, el hombre, y que la eficiencia de las organizaciones estaba aún por conseguir. A partir de la humanización de la teoría de la administración y con el surgimiento de la escuela de relaciones humanas ocurrió una reversión del enfoque, y la preocupación de los administradores pasó a ser el hombre. Los mismos aspectos señalados antes con relación a la máquina pasaron ahora a ser relacionados con el hombre.

Surgieron algunos interrogantes: ¿Cómo conocer y medir las potencialidades del hombre? ¿Cómo llevarlo a aplicar totalmente ese potencial? ¿Qué lleva al hombre a ser más eficiente y más productivo? ¿Cuál es la fuerza fundamental que impulsa sus energías a la acción? ¿Cuáles son las necesidades de mantenimiento para un funcionamiento estable y duradero? ¿Cuál es el ambiente más adecuado para su funcionamiento? Por supuesto, surgió una infinidad de respuestas que ocasionaron la aparición de técnicas administrativas capaces de crear condiciones para un efectivo mejoramiento del desempeño humano dentro de la organización. Junto con los primeros estudios acerca de la motivación humana surgió la teoría behaviorista de la administración, preocupada no solo por el comportamiento individual del hombre dentro de la organización sino, principalmente por el propio comportamiento corporativo. Según este nuevo enfoque, el hombre

va al trabajo vislumbrando, de manera consciente o inconsciente las perspectivas de satisfacción y de autorrealización que las actividades que vaya a desarrollar le permitan alcanzar”. (Chiavenato, 1994)

“Los programas formales de evaluación del desempeño y de calificación de méritos no son, de manera alguna, nuevos para las organizaciones. El gobierno federal estadounidense comenzó a evaluar el desempeño de sus empleador en 1842, cuando el Congreso aprobó una ley que hacia obligatorias las evaluaciones anuales de desempeño de los empleados de los distintos departamentos. A partir de esos inicios, dichos programas de evaluación del desempeño se extendieron a las organizaciones grandes y pequeñas en los sectores público y privado. Los defensores consideraban estos programas de recursos humanos como uno de los medios más lógicos para evaluar, desarrollar y, por lo tanto, emplear con eficacia el conocimiento y las capacidades de los empleados. No obstante, Un creciente número de analistas señala que las evaluaciones de desempeño con frecuencia no explotan a cabalidad su potencial. Por ejemplo, el interés en la administración de la calidad total (ACT) ha provocado que numerosas organizaciones consideren de nuevo su enfoque en la evaluación del desempeño. W. Edwards Deming, un pionero de la administración de la calidad total, identifico la evaluación como uno de los siete trastornos mortales de la administración en Estados Unidos. Si bien la mayoría de los gerentes reconoce los beneficios de la evaluación del desempeño, la administración de la calidad total cuestiona varias suposiciones ancestrales sobre la forma en que debe realizarse. Por ejemplo, Motorola, Eastman, Chemican, Merrill Lynch y Procter & Gamble han modificado los sistemas de evaluación para reconocer mejor la calidad (así como la cantidad) del desempeño, el trabajo en equipo (además de los logros individuales) y las mejoras a los procesos (además de los resultados del desempeño).” (Bohalander, Snell, Sherman, 1994)

“La historia de la evaluación del desempeño. Las prácticas de la evaluación del desempeño no son nuevas. Desde que una persona empleo a Otra, el trabajo de esta fue evaluado en función de la relación costo-beneficio. Los sistemas formales de evaluación tampoco son recientes. En plena edad media la compañía de Jesús fundada por San Ignacio de Loyola ya utilizaba un sistema combinado de informes y de notas de las actividades y el potencial de cada uno de los jesuitas que predicaban la religión por todo el mundo, en una época en la cual los navíos de vela eran la única forma de transporte y comunicación. El sistema estaba compuesto por clasificaciones que los miembros de la orden preparaban de sí mismo, por medio de informes que cada superior elaboraba respecto a las actividades de sus subordinados y por informes especiales que desarrollaba todo jesuita que considerara que tenía información sobre su propio desempeño o de sus colegas y que, de lo contrario, esta le resultara inaccesible al superior. Mucho tiempo después, alrededor de 1842, el servicio público de los Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de sus trabajadores. En 1880, el ejército estadounidense adoptó el mismo sistema, y en 1918, la General Motors desarrolló un sistema para evaluar a sus ejecutivos. Sin embargo, no fue sino hasta después de la segunda guerra mundial que los sistemas de evaluación del desempeño empezaron a proliferar en las organizaciones. No obstante, el interés se dirigía exclusivamente hacia la eficiencia de la máquina como medio para aumentar la productividad de la organización. A principios del siglo XX, la Escuela de Administración Científica propició un fuerte avance en la teoría de la administración que, con su propósito de aprovechar la capacidad óptima de la máquina, dimensionó el paralelo del trabajo del hombre y calculó con precisión el rendimiento potencial, el ritmo de operación, la necesidad de lubricación, el consumo de energía y el tipo de ambiente físico exigido para su funcionamiento. Sin embargo, la importancia puesta en el equipamiento y el consiguiente planeamiento mecanicista de la

administración no resolvieron el problema de aumentar la eficiencia de la organización. Así, el hombre, en forma de un “aprieta botones”, era visto como un objeto moldeable a los intereses de la organización y fácilmente manipulable, dado que se consideraba que era motivado tan solo por los objetivos salariales y económicos. Con el transcurso del tiempo, se comprobó que las organizaciones habían conseguido resolver los problemas relacionados con la primera variable (la maquina), no había logrado ningún proceso en la segunda variable: el hombre. La eficiencia de las organizaciones seguía siendo una buena intención” (Chiavenato, 2007).

“Con la Escuela de la Relaciones Humanas vino una revisión total del planteamiento y, así, el interés principal de los administradores se desligo de las máquinas y se enfocó hacia el hombre. Con el advenimiento de las nuevas teorías de la administración, las mismas cuestiones que habían sido plantadas respecto a la maquina fueron transferidas a las personas. ¿Cómo conocer y medir el potencial de las personas? ¿Cómo conseguir que aprovechen todo ese potencial? ¿Cuál es la fuerza básica que impulsa su energía hacia la acción? Estos interrogantes dieron lugar a infinidad de respuestas y provocaron el surgimiento de técnicas administrativas capaces de crear las condiciones para que el desempeño humano en las organizaciones mejorara efectivamente, así como toda una avalancha de teorías respecto a la motivación para el trabajo. Toda la secuencia posterior de teorías de la administración y la organización que fueron surgiendo tuvo un efecto contundente: la importancia del ser humano en las organizaciones y su papel para dar dinamismo a los demás recursos de la organización. Sin embargo, no se podía dejar ese papel a la suerte. NO solo era necesario plantear y poner en funcionamiento humano, sino también había que evaluarlo y orientarlo hacia determinados objetivos comunes.” (Chiavenato, 2007)

Apreciaciones sobre la evaluación del desempeño:

“Todos los funcionarios ejecutivos y todos los supervisores de una compañía, están sujetos a evaluaciones periódicas de su actuación. Estas evaluaciones son instrumentos importantes para la formación de dirigentes. La evaluación de la actuación sirve para dos importantes funciones del programa de formación de dirigentes: 1) proporciona un medio sistemático y objetivo de escoger quien debe ser ascendido o quién habrá de recibir un aumento de sueldo, y 2) proporciona un instrumento de capacitación que ayuda a los supervisores a mejorar su propia actuación y a enseñar a sus subordinados. La calificación conseguida por su actuación es comunicada a los subordinados en una entrevista de evaluación. Si tales entrevistas se llevan como es debido, se convierte en un instrumento vital de instrucción.” (Strauss y Sayles, 1960).

“La evaluación de las capacidades de los elementos materiales es necesaria, pero, lo es más la evaluación de las capacidades de los hombres puesto que son ellos los que gobiernan toda la actividad de la empresa. Pero todavía hay una razón más, de gran importancia, para evaluar lo más acertadamente posible las capacidades de los hombres: la evaluación de las capacidades humanas es indispensable para el aprovechamiento y perfeccionamiento de las mismas y estos dos aspectos son a su vez requisitos imprescindibles para que pueda producirse una “adecuada compensación.” (Braña, 1972)

“Las medidas o criterios de ejecución o de eficiencia van a utilizarse para conceder ascenso, premios, incentivos, etc.; en otras palabras, para detectar los mejores elementos y recompensarlos. La detección de estos elementos juega un papel vital en el desarrollo y crecimiento de cualquier organización. Desde luego, también interesa conocer a aquellos

miembros que se destaquen por su poca eficiencia a fin de entrenarlos mejor, cambiarlos a otro puesto, etc. Pueden servir igualmente para valorar la eficiencia de un departamento o una empresa, como base para el pago de salarios a destajo, para evaluar diversos métodos de trabajo, para calcular costos, etc.” (Arias, 1977)

“La valuación del empleado es la evaluación sistemática del desempeño del trabajo realizado por un trabajador y del potencial para desarrollo. La valuación es el proceso de estimar o juzgar el valor, excelencia, calidades o estatus de algún objeto, persona o cosa. Muchos autores y practicantes de personal han descrito este proceso, en muchas formas diferentes. Algunas de las descripciones más comunes incluyen valuación del desempeño, calificación de métodos, evaluación del comportamiento, evaluación del empleado, revisión del personal, informes del progreso, clasificación del servicio e informes de las aptitudes. Algunos especialistas usan estos conceptos usan estos conceptos de manera intercambiable, en tanto que otros les dan interpretaciones especiales. La evaluación del empleado forma parte de los demás subprocesos de la integración. Es difícil conceptualizar mentalmente e ilustrar con un diagrama la relación de este proceso y los demás subproceso. La valoración del empleado es parte individual y colectiva del reclutamiento, selección, colocación e inducción, y constituye la representación más exacta. Todas estas actividades implican hasta cierto punto la valuación de todos los candidatos y trabajadores de una empresa.” (Sikula, 1979)

Para Alpander, 1985: “La evaluación del desempeño es un procedimiento de tasación formal por medio del cual una organización documenta el cumplimiento de sus empleados en el cargo, así como su potencial de desarrollo. Los sistemas de evaluación del desempeño sirven para varias funciones de la planeación de los recursos humanos, como que le dan a la gerencia información

esencial para tomar decisiones estratégicas respecto de la conservación, el ascenso y la separación de empleados. Un buen sistema de evaluación del desempeño vincula los programas de planeación de trayectorias, desarrollo y capacitación con las necesidades de recursos humanos a largo plazo. Específicamente, la gerencia puede aprovechar los procedimientos de evaluación para:

- Evaluar el potencial de los empleados para cargos futuros y sugerir programas apropiados de capacitación y desarrollo.
- Diseñar y poner en práctica sistemas de sueldos, de incentivos y méritos.
- Determinar si los empleados reciben o no la remuneración apropiada para sus funciones y puestos.
- Identificar y modificar el comportamiento laboral disfuncional.
- Dar prueba documentada para apoyar las medidas disciplinarias y de separación.”

“La evaluación del desempeño es el proceso de confrontar las funciones de un cargo con respecto a las realizaciones y comportamiento de quien las ejecuta. El propósito de una evaluación de empleados es el de asistir a la oficina del personal y específicamente al supervisor inmediato del empleado para que formule una opinión imparcial y objetiva acerca del valor de los servicios del funcionario.” (Alvarez, 1990)

“La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se una función estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tienen a su

cargo la dirección de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para saber que acciones deben tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o el supervisor deben emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño que es satisfactorio o que excede lo esperado debe ser alentado.” (Werther y Davis, 1991)

“La evaluación de desempeño es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para simular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. la evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse mediante varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del merito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, etc. Una evaluación de desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente, en las organizaciones. Además, una evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa e la actualidad, de desacuerdos, de desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, de motivación, etc. Según los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño puede ayudar a determinación la falta de desarrollo de una política de recursos humanos adecuados a las necesidades de la organización.” (Chiavenato, 1993)

“La evaluación del desempeño juega un papel clave en los sistemas de recompensas. Es el proceso de evaluar el desempeño de los empleados. La evaluación es necesaria para: 1) asignar los recursos en un medio dinámico, 2) recompensar a los empleados, 3) ofrecer retroalimentación

a los trabajadores acerca de su trabajo, 4) mantener relaciones justas con los grupos, 5) asesorar y desarrollar a los empleados y 6) cumplir con las regulaciones; por lo tanto, los sistemas de evaluación son necesarios para una administración adecuada y para el desarrollo de los empleados.” (Davis y Newstrom, 1993)

“Las evaluaciones de desempeño ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración, ofrecen una oportunidad para que el supervisor y su subordinado se reúnan y revisen el comportamiento de éste relacionado con el trabajo. La mayoría de las personas necesitan y desean retroalimentación con respecto a su desempeño. La evaluación de desempeño puede y debe ser central en el proceso de planeación de carrera en la empresa, ya que ofrece una buena oportunidad para revisar los planes de carrera de la persona a la luz de sus fuerzas y debilidades demostradas.” (Dessler, 1996)

“La evaluación del rendimiento consiste en la identificación, medición y gestión del rendimiento humano en las empresas. Las empresas suelen llevar a cabo las evaluaciones de rendimiento con propósitos administrativos y/o de perfeccionamiento del empleado. Las medidas de rendimiento se utilizan con fines administrativos siempre que sirvan de base para una decisión sobre las condiciones de trabajo del empleado, incluyendo los ascensos, los ceses y las recompensas. El uso con fines de perfeccionamiento gira en torno a la mejora del rendimiento de los empleados y al esfuerzo de sus técnicas de trabajo, lo que incluye el asesoramiento sobre conductas eficaces, así como sobre su formación” (Gomez, Balkin y Cardy, 1998)

“La evaluación de desempeño es la técnica que permite definir el valor que se da al desempeño de un empleado y dejar constancia de ello. Como técnica, su origen se remonta a

1916, es decir que tiene un largo tiempo de experimentación acumulada. Sirve para que:

- El personal sienta que la empresa se ocupa de él
- El personal sepa que opina la empresa de él
- Cada empleado pueda argüir sobre sí mismo y sobre los temas que le tocan
- Cada supervisor pueda abrir un nuevo canal de comunicación
- Cada gerente pueda observar la situación de las relaciones verticales en los sectores que reportan de él.
- Se mejoren las relaciones y el clima de trabajo a partir de las discusiones de los temas.
- Pueda existir una política de remuneraciones clara que merite el trabajo realizado.
- Se puede establecer un perfil de cualidades de los empleados
- Se pueda conocer el potencial humano de la empresa
- Se puedan programar los movimientos de personal

Se puedan guiar para el caso de despidos masivos o individuales.” (Maristany, 2000).

“A primera vista cabría pensar que las evaluaciones del desempeño tienen un propósito más bien limitado: evaluar quien realiza (o no) un buen trabajo. Sin embargo en la realidad dichas evaluaciones son uno de los instrumentos más versátiles que los gerentes tiene a su disposición. Así, pueden tener muchos propósitos y ser beneficiosas tanto para la organización como para el empleado cuyo desempeño es evaluado. Esta sería una muestra de algunos objetivos: 1. Dar a los empleados la oportunidad de analizar regularmente el desempeño y sus normas con el supervisor 2. Proporcionar al supervisor los medios de identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado 3. Brindar un formato que permita al supervisor recomendar un programa específico para ayudar a un empleado a mejorar el desempeño 4. Aportar una base para las recomendaciones salariales.” (Sherman, Bohlander y Snell, 2001)

“Así como los profesores evalúan constantemente el desempeño de los alumnos, las organizaciones se preocupan por evaluar el desempeño de los empleados. En épocas pasadas de estabilidad e inmutabilidad, la evaluación de desempeño se podía realizar a través de esquemas burocráticos rutinarios, pues la rutina burocrática era la marca registrada de la época. Con la llegada de los nuevos tiempos de cambio, transformación e inestabilidad, el patrón burocrático cedió el lugar a la innovación y la necesidad de agregar valor a la organización a las personas que trabajan en ella y a los clientes que sirven de ella. La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona, y sobre todo, su contribución al negocio de la organización. La evaluación de desempeño recibe denominaciones variadas, como el mérito, evaluación de personal, informes de progreso, evaluación de eficiencia individual o grupal, etc. Y varía de una organización a otra. La evaluación de desempeño es un proceso dinámico que incluye al evaluado y su gerente y representa una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa actual; es un excelente medio a través del cual se pueden localizar problemas de supervisión y gerencia, de integración de personas a la organización, de adecuación de la persona al cargo, de posibles disonancias o falta de entrenamiento y en consecuencia, establecer los medios y programas para eliminar o neutralizar tales problemas. En el fondo, la evaluación de desempeño constituye un poderoso medio para resolver problemas de desempeño y mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida de las organizaciones.” (Chiavenato, 2002)

“La evaluación del desempeño es el proceso de evaluar sistemáticamente el desempeño y proveer retroalimentación sobre los ajustes que pueden realizarse en el mismo. Si el nivel

deseado de desempeño excede los niveles reales, existirá una variación que requiere atención especial.” (Schermerhorn, Hunt y Osbom, 2004)

“La evaluación del desempeño se define como la valoración del desempeño actual o anterior de un trabajador en comparación con sus estándares. Valorar el desempeño también supone que se establezcan los estándares respectivos y que se dará al empleado la retroalimentación que lo ayude a superar las deficiencias de su desempeño o desarrollarse mejor dentro de la organización.” (Dessler y Varela, 2004)

“La evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos. Aunque la evaluación del desempeño de equipos es fundamental cuando estos existen en una organización, el enfoque de la evaluación de desempeño en la mayoría de las empresas se centra en el empleado individual. Sin importar el énfasis, un sistema de evaluación eficaz evalúa los logros e inicia planes de desarrollo, metas y objetivos.” (Mondy y Noe, 2005)

“Nuestro interés particular no está en el desempeño general, sino, específicamente, en el desempeño en un puesto, o sea, en el comportamiento de la persona que lo ocupa. Este desempeño es situacional. Varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él. El valor de las recompensas y la percepción de que estas dependen del afán personal determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo esté dispuesto a hacer. Es una relación perfecta de costo beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará. Así, el desempeño en el puesto está en función de todas aquellas variables que lo

condicionan notoriamente. La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar de valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se que se conocen por distintos nombres, como evaluación de desempeño, evaluación de mérito, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etc. Algunos de estos conceptos son intercambiables. En resumen, la evaluación de desempeño es un concepto es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a sus empleados, formal o informalmente con cierta continuidad.” (Chiavenato, 2007)

“La palabra desempeño describe el grado en que se logran las tareas en el trabajo de un empleado. Indica también, de acuerdo con los resultados que se logren si la persona cumple o no los requisitos de su puesto. La evaluación del desempeño incluye comunicar al trabajador como es su rendimiento, así como el establecimiento de un plan de mejoramiento.” (Rodríguez, 2007)

“La evaluación del desempeño puede definirse como un proceso que realiza un supervisor a un subordinado (por lo general una vez al año) y que es diseñado para ayudar a los empleados a entender sus funciones, objetivos, expectativas y éxito en el desempeño. La administración del desempeño es el proceso mediante el cual se crea un ambiente de trabajo en el que las personas pueden desempeñarse al máximo de sus capacidades.” (Bohlander y Snell, 2008)

“¿Por qué evaluar el desempeño? beneficios y problemas más comunes:

La evaluación del desempeño de las personas ha sido uno de los primeros temas que fueron

tratados por diversos autores de las temáticas de recursos humanos y, sin embargo, sigue aún preocupando.” (Alles, 2009)

“La evaluación de 360° es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos. Si bien es una evaluación conocida, su utilización no se ha generalizado. Su puesta en práctica implica un fuerte compromiso tanto de la empresa como del personal que la integra, reconociendo el verdadero valor de las personas como el principal componente del capital humano de las organizaciones. A través de la aplicación de la evaluación de 360° una organización le ha proporcionado a su personal una formidable herramienta de autodesarrollo.

Un sistema de evaluación de 360° requiere de varios años de aplicación sistemática para brindar a la empresa y sus integrantes el máximo resultado posible. El proceso no concluye cuando se presentan los resultados de una evaluación de 360°, ni después de su lectura y análisis.

La persona debe incorporar, comprender el alcance y aceptar los resultados de la evaluación recibida. A continuación, realizar un trabajo personal de reflexión, para luego encarar acciones concretas destinadas a mejorar aquello que así lo requiera. Para la empresa y para el individuo no presupone ningún logro si no se acompaña de un plan concreto de desarrollo de las competencias. (Alles, 2009)

¿Qué es una evaluación de 360°? Es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir a otras personas como proveedores o clientes.

Las evaluaciones jefe-empleado pueden ser incompletas, ya que toman en consideración una sola fuente. Las fuentes múltiples pueden proveer un marco más rico, completo y relevante del desempeño de una persona. Por añadidura pueden crear un clima de mayor colaboración de trabajo. Los empleados asumen más y mejor sus conductas y como impactan en los demás. Si esto sucede, es factible prever un incremento en la productividad.” (Alles, 2009)

“La evaluación de 180 grados: La evaluación de 360 grados se utiliza, en ocasiones, en una versión reducida que se denomina de 180 grados. En estos casos no se trata de versión depreciada de la primera; por el contrario, puede responder a ciertas necesidades o circunstancias de una organización determinada.

Se recomienda la aplicación de la evaluación de 180 grados como un paso previo a la de 360 grados. El primer año de su implantación se sugiere aplicar la evaluación involucrando a jefes y pares sin incluir a subordinados o supervisados, para el segundo año completar “el círculo”, es decir, incorporar a los supervisados en la siguiente aplicación de la herramienta.

Asimismo, en una organización se aplica la evaluación de 180 grados cuando una persona no posee otras que le reportan. En estos casos, la organización aplica de manera general la evaluación de 360 grados y, en algunos casos en particular, por ausencia por un nivel de reporte, utiliza la evaluación de 180 grados.

En otros casos puede ser necesaria la utilización de la evaluación de 180 grados. Por ejemplo, para el número uno de la organización en el caso de que esa persona sea, a su vez, el dueño (en caso contrario reportaría a un directorio u otro organismo superior). Asimismo, puede darse la situación de una sociedad de personas como los grandes estudios de profesionales, donde los “pares” de una persona son sus socios. Igualmente en una empresa con varios dueños o socios.” (Alles, 2009)

“La evaluación de desempeño es un sistema de retroalimentación sobre el desempeño pasado y las necesidades actuales y futuras. Si bien la evaluación del desempeño es considerado por empleadores y empleados como un proceso permeable a errores y sesgos, es indiscutible su contribución como mecanismo que permite administrar y desarrollar los recursos humanos. Se ha

considerado que la evaluación del desempeño es una práctica de recursos humanos que se encuentra determinada por factores organizacionales internos como la cultura corporativa, la estrategia empresarial, el tamaño de la organización y el tipo de empresa. Así mismo, se ha considerado que la evaluación del desempeño en las organizaciones se consolida como resultado de la interacción de factores contextuales externos como la cultura nacional y el marco legal.

La evolución del desempeño supone la valoración del trabajo, con el propósito de controlar la ejecución, desarrollar habilidades y aumentar la motivación de los empleados. El reto de la evaluación de desempeño, por lo tanto, se centra en la adecuada determinación y evaluación de los criterios que afectan el éxito de la organización. Desde el punto de vista administrativo, los resultados de la evaluación del desempeño sirven como punto de apoyo en las decisiones relacionadas con ascensos, retiros de personal y el otorgamiento de beneficios adicionales. Por otra parte, la evaluación y gestión del desempeño con fines de desarrollo se emplea para identificar competencias y aspectos susceptibles de mejora en el empleado.” (Grueso, 2009)

Estrategias o estilos que se han llevado a cabo en la evaluación del desempeño y sus formas de aplicación:

La calificación de meritos:

Según Arias, 1977: “Es una técnica específica para apreciar el desempeño de un trabajador. El nombre de esta técnica no debe entenderse en sentido estrictamente gramatical, pues no pretende evaluar a la persona por cuanto a sus virtudes personales o cualidades humanas. Recae más bien sobre los atributos de ella en su papel de trabajador. La calificación de meritos nos permite jugar sobre las cualidades del individuo como trabajador, y por ello podemos conocer la forma en que

este desempeña su trabajo. Así como las técnicas de selección juzgan a priori sobre la idoneidad del candidato para desempeñar el puesto o vacante la calificación de meritos juzga a posteriori dicha idoneidad. Los meritos que analiza esta técnica son calificativos en un campo muy concreto de la actividad humana: la realización de un trabajo. Esto hace de un individuo un buen trabajador o un trabajador deficiente, independientemente de que él sea, en otras esferas de su vida, una buena persona o no. La calificación de meritos se refiere a una serie de factores o características que apuntan más directamente hacia la calidad en el desempeño de un puesto, y son los siguientes: criterio, iniciativa, previsión, cantidad y calidad del trabajo, responsabilidad, entusiasmo, conocimientos, sentido de colaboración, etc.

Mencionada técnica busca hacer que éstas sea fácil y, rápida, sin menoscabo del objetivo perseguido, concentrando los problemas técnicos a quien establece el sistema y dando la máxima facilidad a quienes van aplicarlo. El empleo de esta técnica como fundamento del desarrollo del personal propiciará una elevación de la moral entre el mismo, lo cual se traducirá, a largo plazo, en un incremento de productividad.

Para evaluar el desempeño en el trabajo, existen diversos métodos o instrumentos que varían en calidad precisión o complejidad, etc.; mencionamos aquí los más conocidos en nuestro medio, citando en principio los más sencillos y terminando con los que requieren conocimiento y entrenamiento técnicos, así como asesoría y ensayos prácticos.” (Arias, 1977)

Método de comparación:

“Como su nombre lo indica este método compara el desempeño de los individuos, se enlista cualquiera de las tres formas siguientes:

- Alineamiento: en razón a cada una de las características a evaluar, previamente determinadas, se enlista por orden a todos los individuos objeto de la calificación; del más útil o satisfactorio, al

poco útil, lo cual implica que es un método sencillo fácilmente asequible y que tiene como inconveniente, en la valuación de características cualitativas, el que varias personas, debiendo quedar en el mismo nivel, se jerarquizan obligadamente en diferentes posición.

- Comparación por pares: Consiste en hacer lista del personal, también por características, buscando comparar a cada trabajador con cada uno de los elementos de su grupo y señalando en cada quién posee la característica en cuestión; como consecuencia, será mejor aquel que resulte con mayor número de éstas en relación con sus compañeros. Aunque este método es muy sencillo, tiene como principal inconveniente que estamos determinando quienes son los mediocres y no los más sobresalientes, al tiempo que aumenta considerablemente el número de las comparaciones por cada trabajador que se incluye.

- Distribución forzada: este sistema obliga a distribuir a los calificados en estas proporciones: El 10% con calificación muy inferior, El 20% con calificación inferior, El 40% con calificación promedio, El 20% con calificación superior, El 10% con calificación muy superior. Cuando el grupo es pequeño y/o heterogéneo, resulta inaceptable la distribución, por ejemplo, siendo 5 los clasificados, quedaría descartado el método.” (Arias, 1977)

Método de escalas:

“Se califica al individuo en relación no a su grupo de trabajo, sino a una escala previamente determinada y en la que se representa cada característica por una línea horizontal, uno de cuyos extremos corresponde al grado mínimo del atributo en cuestión y otro al grado máximo, a fin de que la colocación de una marca indique el grado que de dicha característica posee el trabajador a juicio del calificador.

- Escalas continuas: Se denominan de esta manera si el paso entre un grado y otro de características que se está calificando se hace en forma insensible. Tiene la ventaja de permitir

una mayor flexibilidad en el juicio del evaluador, pero en cambio el afinamiento que representa no refleja la realidad ya que es imposible percibir con tanta precisión los diferentes grados en la conducta de los subordinados.

- Escala discontinua: Aquella que tiene divisiones verticales, en cuyo caso el paso de un grado al siguiente se hace en forma brusca por corresponder a cada grado una definición específica.

Este método de calificación, uno de las más usuales por su fácil manejo tiene el inconveniente de que la evaluación que se hace de una característica determinada puede influir sobre la calificación de las restantes (“efecto de halo”, por lo que se aconseja calificar a todos los individuos del grupo sobre una característica, antes de pasar a evaluar la siguiente. Otro defecto es el llamado de “tendencia central”, que consiste en considerar a todos los calificados como normales o promedios, por lo cual se recomienda utilizar números impares de grado, para evitar la tendencia de calificar en el centro o punto medio de la escala.” (Arias, 1977)

Métodos de lista de comprobación:

“Con éstos, se pretende que el supervisor no se dé cuenta exacta de cuál será el resultado de su clasificación, para evitar con ello el grado de preferencia o de rechazo que siente, irremediamente, hacia los trabajadores.

- Lista checables ponderadas: Consiste en alinear afirmaciones que han sido cuidadosamente preparadas y no son inferiores a 25 ni superiores a 100; correspondiendo a cada una de ellas un valor diferente que el supervisor desconoce.

- Listas checables de preferencia: A diferencia de las anteriores, estas contienen frases agrupadas de cuatro en cuatro, siendo dos favorables y dos desfavorables y en las que el supervisor tiene que señalar, de cada grupo, únicamente las dos frases que considera que describen mejor al calificado. Con esto, se pretende contrarrestar la actitud favorable o

desfavorable que exista hacia los trabajadores, en virtud de que solo una de las expresiones positivas y una de las negativas tiene un valor determinado y las otras dos restantes carecen de este.

A tal método se le denomina, en ocasiones, “método de solución formada”. Es importante evitar que el calificador conozca cuáles declaraciones se tiene en cuenta y cuáles no, pues de otra manera podría “controlar la calificación”. (Arias, 1977)

Análisis de la ejecución:

“Otro enfoque a la evaluación del desempeño del trabajo, que es consistente con el concepto de Peter Drucker acerca de la “administración por objetivos” ha sido sugerido por Douglas McGregor. Brevemente, consiste en a) El primer paso en este proceso es llegar a un claro establecimiento de las principales características del puesto. Más bien que una descripción formal del mismo, es un documento extraído por el subordinado después de estudiar el análisis del puesto aprobado por la organización. Define las amplias áreas de su responsabilidad tal como realmente operan en la práctica. b) El jefe y el empleado discuten ampliamente el escrito y lo modifican si es necesario hasta que ambos están de acuerdo en que resulta adecuado. c) Fijan, a partir de esta declaración de responsabilidades, sus metas para un periodo de, digamos, seis meses. Estas metas son acciones específicas que el trabajador se propone llevar a cabo. d) Al cabo término de seis meses, el subordinado hace su propia apreciación de lo que ha obtenido en relación con las metas establecidas. e) Se efectúa una entrevista, examen que hace el supervisor conjuntamente con el subordinado, de la autoapreciación, y culmina con el establecimiento de nuevas metas para los siguientes seis meses.” (Arias, 1977)

Para Flippo, en 1978: presenta diferentes formas para medir la calidad con la cual el empleado está realizando su trabajo. Se encontrará que muchas de ellas son las mismas que utilizan para la evaluación de cargos; también se las usa para evaluar al hombre en el cargo. Estas dos técnicas – la evaluación de cargos y la evaluación del desempeño- dan a menudo un fundamento racional para la determinación del sistema de sueldos y salarios. En las líneas que siguen, se hará una descripción muy breve de los sistemas de evaluación del desempeño. Entre estos están:

La calificación:

“Este es quizás el más viejo y simple de los sistemas formales de calificación; consiste en comparar una persona con todas las otras, con el propósito de colocarla en un orden de valoración. Al hacer esto, el calificador considera a la persona y el desempeño como una entidad; como se verá, no se hace ningún ensayo por separar ambos elementos componentes.

Una de las objeciones a este método es que se le está pidiendo a la persona que califica una proeza realmente imposible. El análisis del desempeño de una persona no está tan simple, ya que nosotros estamos pidiendo al calificador que compare varias personas simultáneamente y que a su vez las coloque en un orden. ¿Puede la mente humana manejar todas estas variables al mismo tiempo? Para simplificar este problema, se ha desarrollado la técnica de la comparación pareada, mediante ella, cada persona se compara con cada uno de los demás en particular. Supongamos que hay cinco empleados y que hay que clasificarlos de esta manera; entonces, el desempeño del empleado A se compara con el desempeño del empleado B, y se toma una decisión concerniente a cuál de los dos prevalece; luego se compara a A con C, con D, en ese orden; enseguida, se compara a B con cada uno de los demás, también en forma individual. La misma técnica se utiliza para clasificar a los demás. Así, el uso de la técnica de la comparación pareada de estos cinco empleados da como resultado un total de diez decisiones, donde tan solo dos personas se

involucran en cada una de las decisiones. El número de decisiones se puede determinar mediante la fórmula:

$$\text{Número de comparaciones} = \frac{N(N-1)}{2}$$

En esta fórmula, N equivale al número de personas que van a ser comparadas. Los resultados de estas comparaciones se deben tabular y la clasificación así resultante se lleva a consideración del superior.” (Flippo, 1978)

La comparación de persona a persona:

“Uno de los primeros ensayos para diferenciar el desempeño de las personas por aparte y analizar sus componentes fue el sistema de calificación persona a persona, método que se desarrolló durante la Primera Guerra Mundial en el ejército de los Estados Unidos. En él se compara ciertos factores, tales como el liderazgo, la iniciativa, la sociabilidad; los que se seleccionan con propósitos de análisis. Se diseñó, pues, una escala definida para medir cada factor. En vez de determinar los diferentes grados que existirán del liderazgo, se los presenta a través de tres posibilidades representativas. El calificador tendrá, pues, que desarrollar su propia escala para evaluar las cualidades de liderazgo de las personas, de acuerdo con lo conocido en el pasado. La persona que demuestre mayor grado de liderazgo, se la coloca en la parte alta de la escala y por el contrario, aquellos que demuestren menor capacidad, se los coloca en la parte más baja de la misma. Asimismo se establecerá una escala para cada uno de los factores seleccionados y se harán las diferentes clasificaciones de las personas. Es curioso el nombre de este sistema, en vez de comparar el conjunto de las personas como un todo, se comparan personas claves, respecto de un factor cada vez. Este sistema de medida, es utilizada aun hoy en la evaluación de cargos, siendo conocido como sistemas de “comparación de factores”. Aunque se usa comúnmente en la

medida de los cargos, tiene un uso limitado en la medida de las personas, ya que la técnica de las escalas podría ser en extremos complicada. Además de esto, si cada uno de los calificadores usa unas definiciones articulares solo por ellos conocidas, la calificación no se puede comparar entre departamentos que tengan calificadores diferentes.” (Flippo, 1978)

La gradación:

“En el sistema de gradación se establecen cuidadosamente ciertas categorías de valores. En el servicio civil federal de los Estados Unidos, por ejemplo, existen tres categorías de personas en relación con su desempeño: prominentes, satisfactorios e insatisfactorios. El desempeño del empleado, se compara entonces de acuerdo con estas definiciones de gradación, y la persona es colocada en el grado que mejor describa su desempeño. El empleado puede recibir, pues, solamente una P, como prominente o una S como satisfactorio, o bien una I como insatisfactorio. Por supuesto se podrían desarrollar más de tres grados descritos. Para este sistema de medida se usa el sistema de evaluación de cargos llamado “descripción de grado”. El servicio civil usa el enfoque de gradación para ambos, tanto para los hombres como para los cargos; como se indico antes, las firmas automotrices usan tres grados: marginales, competentes y excelentes, los cuales se aclaran mediante notas explicativas. El sistema de gradación es a menudo modificado por un sistema forzado de distribución; ya lo explicamos; ciertos porcentajes se establecen para cada uno de los grados; por ejemplo, el diez por ciento se le asigna al segundo grado, el cuarenta por ciento al grado intermedio, el veinte por ciento al cuarto y el diez por ciento al más bajo. Se tiene pues, la ventaja de forzar una separación del personal en grupos, de manera que el calificador no puede juzgar la colocación de los individuos respecto de un promedio más alto o bajo. Como en todos los sistemas que inducen al calificador a hacer algo, este lleva consigo una resistencia por parte del evaluador.

Este sistema introduce también lo que denominaríamos la suma cero, para todos los calificados; ya se explicara en seguida en qué consiste esta; aunque una persona esté ubicada en el diez por ciento más bajo y si a pesar de ello mejora su desempeño, ella no podría cambiar de puesto dentro de la clasificación si a su vez los otros han mejorado de manera similar. Imaginen pues, el lector, cuál sería la frustración de tal empleado, así como el desmayo del supervisor que mientras por una parte comunica el reconocimiento por el desempeño mejorado, por otra parte tiene que clasificar al empleado en el mismo puesto.” (Flippo, 1978)

Las escalas gráficas:

“El método más comúnmente usado, tradicional y sistemático en la apreciación del desempeño, es el de establecer escalas, de acuerdo con un numero específico de factores característicos. Esta técnica es similar a aquella de la clasificación persona a persona, excepto que los grados de la escala están representados mediante definiciones, más que por comportamientos de personas claves. Cinco grados son susceptibles de usarse respecto de cada factor. Las definiciones generales aparecen en los puntos a través de las escalas. Es interesante anotar que coinciden con el enfoque que se usa comúnmente para la evaluación de los cargos —el “sistema de puntaje”-.

Una de sus ventajas más sobresaliente es la imagen de validez, que engendra aceptación por parte del supervisor. Para muchos el listado de los factores es lógico y aceptable.

La solución de los factores que deben medirse es una parte crucial del sistema de escala grafica. Como se indico previamente, existen dos tipos: (1) características, tales como iniciativa y sociabilidad, y (2) contribuciones tales como cantidad y calidad del trabajo.

Ya que ciertas áreas del desempeño del cargo deben ser objetivamente medidas, tales escalas gráficas contendrán una mezcla de las características que señalan el último aspecto. El numero de factores ordinario varia de 9 a 12 y se ajusta a la categoría ocupacional particular que se toma en

consideración, por ejemplo, personal de trabajo por horario, el de ventas y finanzas, etc. Los factores usados comúnmente son: la cantidad y calidad del trabajo, la cooperación, la personalidad, la adaptabilidad a las circunstancias, el liderazgo, la seguridad, el conocimiento del cargo, la lealtad, el espíritu de colaboración e iniciativa. El uso de este método es popular, sin embargo, las escalas gráficas imponen una carga pesada para el calificador, ya que este debe informar de la evaluación del desempeño de los subordinados en escalas que contienen algo así como cinco grados y doce diferentes factores para comparar, un veinte o treinta personas. Aunque las directivas contemplan estos factores en la toma de decisiones, no se garantiza que esta sea la mejor.” (Flippo, 1978)

“Como se evalúa el desempeño de un empleado

Al diseñar y ejecutar un sistema de evaluación de empleados, cada empresa debe tener en cuenta los factores que contribuyen a conformar su propia situación. Estos factores incluyen los productos, métodos de producción, normas legales, políticas salariales, necesidades de los empleados y estructura organizacional. Teniéndolos presente, el sistema de evaluación será más válido y confiable.

La gerencia ha de entender también las principales similitudes y diferenciar entre los varios métodos de evaluación. Un método que se aplique a empleados no supervisores quizá no sea apropiado para el personal gerencial. A continuación describiremos los métodos de evaluación más frecuentemente usados.” (Alpander, 1985)

Comparación persona a persona:

“La comparación persona a persona, u ordenamiento de los empleados, es una técnica sencilla y de bajo costo. No habiendo normas de desempeño para las áreas claves, el evaluador identifica

el empleado de mejor desempeño en la unidad, luego al que ocupa el segundo lugar y así sucesivamente hasta ordenar todo el personal.

El método de ordenamiento directo se vale de cierta norma común, por ejemplo desempeño o efectividad, y evalúa a cada empleado en relación con ese factor. Si el evaluador conoce muy bien a los empleados y sus esfuerzos, y si puede reducir la parcialidad personal, el método puede dar buenos resultados. Hay un problema grande con los empleados que caen en la segunda mitad de la lista. Como la mayoría consideran que su propio desempeño está dentro del promedio o por encima de él, el ordenamiento puede causar insatisfacción y hostilidad dentro del grupo.

La distribución forzada es una variación del método de ordenamiento directo. Obliga al evaluador a distribuir a los empleados en distintas categorías siguiendo un patrón que se aproxima a la distribución de frecuencia normal (verbigracia, categoría porcentuales de 10, 20, 40, 20, 10). El patrón de distribución puede variar de una empresa a otra.

La comparación por parejas es una técnica de ordenamiento en que el evaluador compara cada empleado con los demás, y puede tomar muchas formas. En general, se consideran dos empleados a un tiempo, se comparan uno con el otro y se escoge el mejor. Este método se torna muy laborioso cuando hay muchos empleados.

El sistema de ordenamiento alternado empieza con una lista de los empleados. El evaluador identifica al mejor de ellos y pone al comienzo de una lista nueva. Después identifica al peor y lo coloca al final de la nueva lista. Se van seleccionando alternativamente el mejor empleado y el peor de la lista original hasta que todos queden ordenados.

La comparación de empleados mide el desempeño general y evalúa un individuo frente a otro. No es útil para fines de desarrollo pero si para determinar la cuantía de la recompensa por méritos, tal como bonificaciones, y hasta cierto punto para escoger a los seleccionados para ascenso. La comparación de empleados es más apropiada para los empleados no supervisores y

de bajo nivel que para los de alto rango. La utilización de las comparaciones persona a persona está cayendo en desuso ante el rápido desarrollo de las normas de desempeño relacionadas con el cargo.” (Alpander, 1985)

Las escalas de calificación:

“Este tipo de escalas contribuye uno de los métodos más fáciles para evaluar el desempeño de los empleados, y por ello se utilizan con frecuencia. El evaluador estima al empleado y conforme a una serie de factores relacionados con el desempeño en el cargo, tales como cantidad del trabajo, calidad del trabajo, conocimiento del cargo, firmeza en las decisiones, cooperación, confiabilidad e iniciativa. Al lado de cada factor hay una escala que indica el cargo o calidad del factor de desempeño, por ejemplo, desde bajo hasta alto o desde peor hasta mejor.

El evaluador elige una escala apropiada, ya sea continua o discontinua, y señala el punto o intervalo en ella que identifique el grado de desempeño para ese factor. Con la escala continua, el punto donde se marque la línea determinará la calificación. El empleado puede recibir cualquier calificación entre la más baja y la más alta. La escala directa discontinua tiene puntos de evaluación específicos. El evaluador escoge entre ellos (pueden ser 5 o 10) aquel que mejor describa el desempeño del empleado.” (Alpander, 1985)

Lista de verificación:

“Estas listas son otros métodos para evaluar a los empleados con base a ciertos comportamientos deseables y no deseables. El supervisor recibe una lista de enunciados que describen el comportamiento o desempeño efectivo y el no efectivo. Tales enunciados son hechos por muchos individuos conocedores del cargo. El evaluador señala los enunciados que mejor describen el comportamiento del empleado del que se trate. También hay otras listas de

verificación más complejas. Por ejemplo, se puede hacer una lista ponderada en que se atribuye a cada enunciado un peso o puntaje según su grado de importancia para el desempeño, y donde pueden incluirse aspectos tanto positivos como negativos del desempeño.

Otra lista de verificación es la de la selección obligada, método en el cual los enunciados se combinan en grupos. Los aspectos dentro de un mismo grupo parecen tener igual valor. Nuevamente, los enunciados pueden describir comportamientos aceptables o inaceptables. Pero algunos de estos aspectos tienen repercusiones sobre el desempeño y otros no. En ciertos casos puede pedírsele al evaluador que lea un grupo de enunciados y escoja el aspecto más representativo y también al menos representativo.

La lista de verificación no presenta grandes problemas de “aureola”. El efecto de aureola ocurre cuando el evaluador generaliza una característica extendiéndola a las demás. Por ejemplo, percibe que al empleado debe otorgársele una calificación promedio en cierta dimensión, y amplía esta percepción dando una calificación promedio también a todas las otras dimensiones. Aunque se pueden elaborar procedimientos de puntaje para reducir el efecto de indulgencia, la lista de verificación no controla este efecto más directamente de que las otras escalas. El efecto de indulgencia ocurre cuando un evaluador da a los empleados analizados un puntaje siempre demasiado alto. Las listas de verificación dificultan al evaluador dar retroinformación para el subalterno, porque no ve el valor o puntaje que se ha asignado a los enunciados indicados por el para describir el comportamiento.

Con la lista de verificación, los evaluadores vienen a ser informantes más que verdaderos estimadores del comportamiento. Así, el método ayuda a reducir la parcialidad. Como el puntaje corresponde a una descripción, probablemente será más confiable que un puntaje evaluativo. Los aspectos incluidos en la lista de verificación pueden recibir su puntaje y ser objeto de evaluación en el departamento de personal. Estas listas son útiles cuando pueden identificarse

comportamientos específicos altamente relacionados con el éxito o fracaso en el desempeño del cargo. Dichos comportamientos también deben ser razonablemente estables a lo largo de cierto tiempo. La objetividad de las listas y la facilidad de su uso explican su amplia acogida en las organizaciones.” (Alpander, 1985)

Incidentes críticos:

“El método de incidentes críticos es un procedimiento de evaluación del desempeño en el que se identifican los requisitos importantes de un cargo y los comportamientos del empleado que significaran la diferencia entre cumplir bien un cargo y cumplirlo mal. Observando el comportamiento general del empleado, el evaluador reúne información y registra hechos relacionados con el desempeño productivo o el improductivo. En el momento de la evaluación, estos incidentes específicos, que reflejan aspectos de los requisitos críticos del cargo, constituyen la base para estimar el desempeño de cada empleado.

Una ventaja principal de este método consiste en su objetividad. Todas las calificaciones se basan en incidentes definidos específicamente y relacionados con el comportamiento real en el cargo. La observación de incidentes críticos puede mejorar la precisión de las calificaciones por cuanto documenta comportamientos significativos. Las observaciones también son útiles cuando el evaluador suministra para el empleado retroinformación sobre su desempeño.

La desventaja principal de este método estriba en que requiere mucho tiempo y esfuerzo. Además, la observación de incidentes críticos puede degenerar en una supervisión detallada que lleve a los empleados a pensar que se está observando y registrando todo lo que hacen. Puede persistir la parcialidad del evaluador, especialmente si el calificador no es constante a registrar o describir incidentes análogos para distintos empleados. En cierta medida, todos los gerentes deben recoger incidentes críticos que justifiquen sus evaluaciones. Pero hay que tener cuidado al

reunir y registrar los incidentes críticos que se asocian con diversas áreas de resultados claves.”

(Alpander, 1985)

Redacción libre:

“En este método, el evaluador describe sus impresiones del subalterno sin ayuda de escalas de calificación, listas de verificación ni otras formas de evaluación estandarizadas. El superior describe al empleado haciendo referencia a varias categorías generales, tales como sus puntos fuertes y débiles, su capacidad de ascenso y su potencial para capacitación y desarrollo. La redacción libre se puede utilizar juntamente con otros métodos de evaluación.

Con frecuencia, las evaluaciones hechas con el método de redacción libre dependen más de la habilidad literaria del supervisor que del desempeño o la destreza del empleado. La tarea de reunir información y de redactar una evaluación concienzuda puede ser laboriosa. Estas evaluaciones son útiles para estimar a la alta gerencia y profesionales especializados, pero no a la mayoría de los empleados.” (Alpander, 1985)

Dichos métodos de evaluación tradicionales suelen utilizarse para considerar no los resultados del desempeño, sino la manera como se cumple un cargo. La utilidad de los métodos es mayor cuando la forma de cumplir el cargo se relaciona con el éxito de su realización. Promover una manera específica de desempeñar un cargo cuando existen varias posibilidades puede inhibir la creatividad individual, menoscabar la satisfacción en el cargo y, a la larga, obstaculizar el desarrollo global de la empresa. Las evaluaciones orientadas hacia las maneras de cumplir pueden ser convenientes para cargos tradicionales donde hay una relación histórica entre el tipo de comportamiento y los resultados previstos pero su utilidad es menor cuando se trata de cargos que requieren iniciativa, ingenio y habilidades y conocimientos especializados” (Alpander, 1985)

ESCALA

Cooperación	— I	— I	— I	— I
	0	25	50	75
	Mínimo		Máximo	

Escala percentil: teniendo en cuenta que las cualidades humanas se distribuyen generalmente de acuerdo con una curva normal, esta escala la indica la posición de los cuartiles, con el fin de orientar al calificador sobre el porcentaje de individuos que quedan por debajo del calificado.

ESCALA

Iniciativa	— I	— I	— I	— I	— I
	10	20	40	20	10

Escala de Adjetivos: busca establecer la clasificación de los individuos ubicándolos en varios grupos bien diferenciados.

ESCALA

Adaptación	— I	— I	— I	— I	— I
	Mediocre	normal	bueno	excelente	

Escala Descriptiva: diseñada para evitar el inconveniente señalado en la escala de adjetivos, porque ella une a cada adjetivo una pequeña definición que precisa el alcance del mismo.

ESCALA

Cooperación	I	I	I	I	I
	Pobre	mediocre	Normal	Bueno	Excelente
	No quiere	elude hacer	Generalmente	Dispuesto	colaborador
	Colaborar	labores de	ayuda	a ayudar	entusiasta
		Equipo.		Siempre	

Escalas discontinuas: En ellas, para cada cualidad considerada, se especifican una serie de casilleros que contienen un descripción de grado.” (Álvarez, 1990)

Sistemas de comparación:

“Este método de evaluación fue desarrollado por la Marina de los EE.UU. durante la primera guerra mundial. Originalmente fue usado únicamente dentro del campo militar, pero ha tenido gran aplicación en las organizaciones públicas y privadas.

El método de comparación aplicado a empleados, consiste básicamente en lo siguiente:

La selección de una serie de factores de evaluación, los cuales se definen o especifican con base en las condiciones de trabajo en que el empleado se desempeña. A cada factor se le asigna un determinado número de puntos de acuerdo con su importancia.

La selección de un número determinado de empleados claves que sirvan como standard de comparación y clasificación de los mismos de acuerdo con el mérito que tenga dentro del factor que se esté analizando.

Finalmente, la comparación de los hombres claves seleccionados con el resto de empleados y la correspondiente clasificación. En este sistema se pueden utilizar dos modalidades:

- Considerar los méritos del calificado en conjunto, sin descomponerlos en conjuntos determinados.

- Comparar a cada individuo sistemáticamente con cada uno de sus demás compañeros de trabajo. Esta modalidad se denomina comparación por pares.” (Álvarez, 1990)

Método de distribución forzada:

“El método de la distribución forzada esta basado en el principio de que las habilidades de un grupo siguen siempre un patrón de distribución normal de muy pocos en la base y la gran mayoría en un solo lugar intermedio y muy pocos en la parte superior. En este método los empleados son evaluados con base en dos factores: desempeño y posibilidad de promoción. El método de distribución forzosa tiene una escala de cinco porciones que representa porcentajes de 10-20-40-20-10.” (Álvarez, 1990)

Listas chequeables:

“Este método consiste en la elaboración de una serie de preguntas o frases que hacen referencia a una determinada actividad que el empleado desarrolla y a los cuales el evaluador o calificador debe responder afirmativa o negativamente. Un ejemplo típico de este método de evaluación es el utilizado por la administración pública a nivel nacional” (Álvarez, 1990)

“Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado.

Comparten la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que en consecuencia puede, hasta cierto punto, ser medido. Las técnicas más comunes son:

Escalas de puntuación:

Posiblemente el método más antiguo y de uso más común en la evaluación del desempeño sea la utilización de escalas de puntuación, método en el que el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto.

La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos.” (Werther y Davis, 1991)

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

Nombre del empleado <u>Marcos Díaz</u>		Departamento <u>Polvoronado</u>			
Nombre del evaluador <u>Pedro Hernández</u>		Fecha <u>20 de julio de 1986</u>			
	Inaceptable	Pobre	Aceptable	Bueno	Excelente
1. Confiabilidad	_____	_____	_____	_____	_____
2. Iniciativa	_____	_____	_____	_____	_____
3. Rendimiento	_____	_____	_____	_____	_____
4. Asistencia	_____	_____	_____	_____	_____
5. Actitud	_____	_____	_____	_____	_____
6. Cooperación	_____	_____	_____	_____	_____
7. Compañerismo	_____	_____	_____	_____	_____
8. Calidad del trabajo	_____	_____	_____	_____	_____
TOTALES	_____	_____	_____	_____	_____
		+	+	+	+
					Puntuación Total =

Tabla 1: Muestra de una escala de puntuación para la evaluación del desempeño. Tomado de: Administración de personal y recursos humanos, Werther y Davis, 1991

Listas de verificación:

“El método de listas de verificación requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describen el desempeño del empleado y sus características. También en este caso, 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, para obtener puntuaciones totales.” (Werther y Davis, 1991)

Método de selección forzada:

“El método de selección forzada obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentre. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. Por ejemplo

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

En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de tres y hasta cuatro frases. Independientemente de las variantes ocasionales, los especialistas en personal agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales, y así sucesivamente. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden ilustrar las áreas que necesitan mejoramiento” (Werther y Davis, 1991)

Método de registro de acontecimientos críticos:

“Requiere que el evaluador lleve una bitácora de las actuaciones más destacadas, por su carácter negativo o positivo. Por lo general, estos acontecimientos son registrados durante el periodo de evaluación incluyendo una sucinta explicación.” (Werther y Davis, 1991)

“Como muestra la figura tanto los acontecimientos de carácter positivo como los de carácter negativo aparecen registrados, tan pronto ocurren o poco después. Se clasifican en el ejemplo en categorías como control de riesgos y prevención de accidentes, control de material de desechos y desarrollo del empleado. Este método es extremadamente útil para proporcionar retroalimentación al trabajador.” (Werther y Davis, 1991)

Escala de calificación conductual:

“Las escalas de calificación conductual utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo de este método es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad.

A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.” (Werther y Davis, 1991)

Método de verificación de campo:

“Consiste en que un representante calificado del departamento de personal participe en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación el experto prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta primero con el experto de personal y posteriormente el empleado. El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones en las formas que la empresa destina al efecto.

La participación de un profesional calificado permite que aumenten la confiabilidad y la

comparabilidad, pero es probable que el aumento resultante en el costo haga que este método sea caro y poco práctico en muchas compañías.” (Werther y Davis, 1991)

Método de evaluación de grupos:

“Los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general estas evaluaciones son conducidas por el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el merito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor. Las formas más comunes entre los métodos de evaluación en grupos son el de categorización, el método de distribución forzada, el método de distribución de puntos y comparación por parejas. Aunque un nivel bajo de retroalimentación.” (Werther y Davis, 1991)

Método de categorización

“Lleva al evaluador a colocar a sus empleados de mejor a peor. En general, se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuanto. Es posible que el empleado que 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 lleven a cabo la puntuación dos o más evaluadores para reducir el elemento subjetivo.” (Werther y Davis, 1991)

Método de distribución forzada:

“Se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría.” (Werther y Davis, 1991)

“El método de distribución forzada puede variar, haciendo que el evaluador otorgue puntos a sus subordinados, como se muestra en la figura. A este método se le conoce como distribución de puntos.” (Werther y Davis, 1991)

Método de comparación por parejas:

“El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. la base para la comparación es, por lo general, el desempeño global. El número de veces que cada empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice.” (Werther y Davis, 1991)

Empleado	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. V. Suárez	1	1	4	1	1	1	1	9	1
2. R. Ricalde		3	4	2	2	2	2	9	2
3. S. García			4	3	3	3	3	9	3
4. M. López				4	4	4	4	9	4
5. C. Zapata					6	5	8	9	10
6. B. de la Hoz						6	8	9	10
7. A. Blanco							8	9	10
8. E. Miranda								9	10
9. A. Gómez									9
10. F. Treviño									7

Tabla 2: Método de comparación por parejas. Tomado de: Administración de personal y recursos humanos, Werther y Davis, 1991

“Métodos de evaluación basados en el desempeño futuro.

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado, o el establecimiento de objetivos de desempeño. Pueden considerarse cuatro técnicas básicas:

Autoevaluaciones:

Cuando los empleados se autoevalúan es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, factor que alienta el desarrollo individual. Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro.”

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 medibles de manera objetiva. Si se cumplen ambas condiciones, los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr sus objetivos, por haber participado en su formulación.” (Werther y Davis, 1991)

Evaluaciones psicológicas:

“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 de entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores, y una verificación de otras evaluaciones. 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.” (Werther y Davis, 1991)

Métodos de los centros de evaluación:

“La utilización de los centros de evaluación constituye otro método para la evaluación del potencial a futuro, pero no se basa en las conclusiones de un psicólogo. 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 les somete a una evaluación individual. A continuación se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a entrevista en profundidad, exámenes psicológicos, estudiar los antecedentes personales, hacer que participen en varias mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades todas en las que van siendo calificados por un grupo de evaluadores. Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados lo mas objetivos posibles.” (Werther y Davis, 1991)

“Métodos de evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño humano puede efectuarse mediante técnicas que pueden variar notablemente, no solo de una empresa a otra, sino dentro de una misma empresa, ya se trate de niveles de personal diferentes o de diversas áreas de actividad.

Cada sistema sirve a determinados objetivos específicos y a determinadas características de las diversas categorías de personal. Hay varios métodos de evaluación del desempeño, cada uno de los cuales presenta ventajas y desventajas y relativa adecuación a determinados tipos de cargos y situaciones.” (Chiavenato, 1993)

Técnicas de evaluación del desempeño:

Técnicas y ejemplos	Ventajas	Limitaciones
Medidas objetivas <ul style="list-style-type: none"> ● Ausentismo ● Productividad 	<ul style="list-style-type: none"> — Simple, precisa, objetiva. — Simple, precisa, objetiva. 	<ul style="list-style-type: none"> — No refleja diferentes tipos de ausencias (médicas, injustificadas). — No refleja diferencias individuales en la cantidad y calidad del trabajo. — Tiene dificultad para medir al nivel gerencial. — En el nivel no gerencial no considera las condiciones de trabajo, no compara máquinas usadas, etc.
Medidas subjetivas <ul style="list-style-type: none"> ● Escalas gráficas ● Listas de verificación ● Escalas de elección forzada ● Escalas de incidentes críticos ● Método de clasificación ● Método de distribución obligada 	<ul style="list-style-type: none"> — Clara, fácil de discutir, multidimensional. — Como las escalas gráficas, puede cubrir mayor amplitud. — Más difícil de distorsionar, multidimensional. — Mayor acuerdo entre evaluadores, no fuerza diferencias, hace que los evaluadores piensen acerca de los comportamientos específicos por evaluar. — Conceptualmente simple. — Ayuda a eliminar enfrentamientos y vuelve al evaluador atento a influencias e inclinaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> — Sujeta a distorsiones como tendencia central, efecto de halo, falsedad. — Como las escalas gráficas, consume mucho tiempo. — Difícil de construir, antagoniza al evaluador, obligándolo a elegir entre alternativas inconvenientes y puede forzar diferencias donde ellas son insignificantes. — El evaluador tiene cierta dificultad para el registro, tarda cierto tiempo para construir las escalas. — Las fuerza pero no las indica entre las clases; alguien debe recibir la última clasificación. — Cuando se aplica a un grupo grande, puede no representar la situación real; fuerza diferencias.
Simulaciones <ul style="list-style-type: none"> ● Ejercicios situacionales 	<ul style="list-style-type: none"> — Considera el control durante los periodos de evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> — La situación es limitada y rara vez corresponde al mundo real; puede obtener desempeño mejor que el normal.

Método de escala gráfica:

“El método de escala grafica es sin duda el más utilizado y divulgado método de evaluación del desempeño. Aparentemente es el método más simple, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y el prejuizgamiento del evaluador, que podrían causar interferencias considerables. Se trata de un método que evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Este método utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (sentido vertical) representan los grados de variación de tales factores.

Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intentan evaluar. Cada factor se define con una descripción sumaria, simple y objetiva, para evitar distorsiones. Cuanto mejor sea esta descripción, mayor será la precisión del factor. Por otro lado, en este factor se dimensiona un desempeño, que va desde el débil o el insatisfactorio hasta el óptimo o el muy satisfactorio. Esto explica el cuadro (grafico) de dos entradas: en las entradas horizontales (líneas) se colocan los factores de evaluación del desempeño y en las verticales (columnas) se ubican los grados o graduaciones de los factores.

El método de evaluación del desempeño por escalas graficas puede implementarse mediante varios procesos de clasificación, de los cuales los más conocidos son:

Escalas graficas continuas, Escalas graficas semicontinuas , Escalas graficas discontinuas.” (Chiavenato, 1993)

Método de elección forzada:

“El método de elección forzada (forced choice method) es un método de evaluación del desempeño desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses durante la Segunda Guerra

Mundial para la escogencia de los oficiales de las fuerzas armadas de su país que debían ser promovidos. El ejército deseaba lograr un sistema de evaluación que neutralizara los efectos de halo, el subjetivismo y el proteccionismo propios del método de escala gráfica, y que permitiera obtener resultados de evaluación más objetivos y válidos. Los métodos utilizados hasta entonces no permitían resultados efectivos, y el método de lección forzada, aplicado experimentalmente, permitió resultados bastante satisfactorios, y después varias empresas lo adaptaron e implementaron. Consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe escoger forzosamente solo una o las dos que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado. Esto implica la denominación de “elección forzosa”. La naturaleza de las frases puede variar mucho; no obstante, hay dos formas de composición:

- a) Se forman bloques de dos frases 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.”
- (Chiavenato, 1993)

Método de investigación de campo:

“Es un método de evaluación del desempeño desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más

amplio que permite además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

Uno de los problemas más serios del planteamiento y el desarrollo de recursos humanos en una empresa es la necesidad de retroalimentación de datos acerca del desempeño que los empleados, admitidos, integrados y entrenados por la dependencia de personal, están efectuando en sus cargos. Sin esa retroalimentación de datos, la dependencia 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 manera mucho más dinámica que otros métodos de evaluación del desempeño.

Mediante este método, la evaluación del desempeño la efectúa el superior (jefe) pero con asesoría 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 respectivos subordinados. De aquí proviene el nombre de investigación de campo.” (Chiavenato, 1993)

Método de incidentes críticos:

“Es un método de evaluación del desempeño bastante simple, creado y desarrollado por los especialistas de las fuerzas armadas norteamericanas durante la Segunda Guerra Mundial.

Se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). En otras palabras, el método no se preocupa de las características situadas dentro del campo de la normalidad, sino exactamente de aquellas características muy positivas o muy negativas. Se trata de una técnica sistemática, mediante la cual el supervisor inmediato observa y registra los hechos

excepcionalmente positivos y los hechos excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados. De esta manera el método de incidentes críticos focaliza las excepciones en el desempeño de las personas tanto positivas como negativas.” (Chiavenato, 1993)

Método de comparación por pares:

“Es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados en turnos de a dos y se anota en la columna de la derecha aquel que se considera mejor en cuanto al desempeño. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación. De este modo, cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación del desempeño.

En la siguiente figura presentada, cuatro empleados A, B, C y D están siendo evaluados por pares mediante el método, de lo cual resulta una clasificación final con relación al factor de evaluación del desempeño: productividad.” (Chiavenato, 1993)

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
Clasificación en cuanto a la productividad	2	1	3	4

Tabla 4: Tomado de: Administración de recursos humanos, Chiavenato, 1993

Método de frases descriptivas:

“Este método es ligeramente diferente del método de elección forzada solo porque no exige obligatoriedad en la elección de frases. El evaluador señala solo las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (signo + ó S) y aquellas que en realidad demuestran el opuesto de su desempeño (signo – ó N).” (Chiavenato, 1993)

No.	Factores de evaluación del desempeño	Sí (+)	No (-)
1	¿Tiene suficientes conocimientos para el desempeño del cargo?		
2	¿Usualmente es alegre y sonriente?		
3	¿Tiene experiencia en el servicio que está ejecutando?		
4	¿Es contrario a las modificaciones y no se interesa por nuevas ideas?		
5	¿Conoce informaciones y procesos de producción que no deben conocer terceros?		
6	¿Desarrolla un trabajo complejo, prestando mucha atención a las instrucciones recibidas?		
7	¿Demuestra atracción por el sexo opuesto?		
8	✓ ¿Tiene interés en aprender cosas nuevas?		
9	✓ ¿Su trabajo carece de más conocimientos?		
10	¿Puede por sí solo planear, ejecutar y controlar sus tareas?		
11	¿Su apariencia es buena y agradable en el trato en general?		
12	✓ ¿Demuestra concentración mental en el trabajo?		
13	¿La atención en el trabajo exige que se esfuerce la vista?		
14	✓ ¿Presta atención a las condiciones de trabajo, sobre todo al orden?		
15	✓ ¿El resultado del trabajo tiene errores y no es satisfactorio?		
16	¿Un curso de especialización es recomendable para su progreso en el trabajo?		
17	¿Le gusta fumar?		
18	¿Es descuidado en su presentación personal y en el vestir?		
19	✓ ¿Tiene cuidado con sí mismo y con sus compañeros durante el trabajo?		
20	¿Podría tener mayores conocimientos de los trabajos para rendir más?		
21	✓ ¿Vigila cuidadosamente el desempeño de las máquinas donde trabaja?		
22	✓ ¿No se desgasta en la ejecución de las tareas?		
23	✓ ¿Su producción es encomiable?		
24	✓ ¿Aunque siempre hace la misma cosa, no se incomoda con la repetición?		
25	✓ ¿Tiene fama de no tener nunca dinero en el bolsillo?		

Tabla 5: Tomado de Administración de recursos humanos, Chiavenato, 1993

Método de autoevaluación:

“Es el método mediante el cual se le pide al empleado hacer un análisis sincero de sus propias características de desempeño. Puede utilizar sistemas diversos, inclusive formularios basados en

los esquemas presentados en los diversos métodos de evaluación del desempeño ya descritos.”

(Chiavenato, 1993)

Método de evaluación por resultados:

“Este método está muy ligado a los programas de administración por objetivos y se basa en una comparación periódica entre los resultados asignados (o esperados) para cada funcionario y los resultados efectivamente alcanzados. Las conclusiones con respecto a los resultados permiten identificar los puntos fuertes y los débiles del funcionario, así como las medidas necesarias para el próximo periodo. Es sobre todo un método práctico, aunque su funcionamiento dependa de las actitudes y de los puntos de vista del supervisor con respecto a la evaluación del desempeño.”

(Chiavenato, 1993)

Métodos mixtos:

“Es muy común que las organizaciones caracterizadas por la complejidad de sus cargos recurran a una combinación de métodos en la composición de modelos de evaluación del desempeño. La figura muestra un formulario de evaluación del desempeño de personal de oficina, que reúne factores de evaluación, descripción del desempeño y grado según un criterio que varía de 0 a 10” (Chiavenato, 1993)

“La evaluación: métodos de evaluación

Técnica de escala grafica de calificación:

Es una escala que lista varias características y un rango de desempeño para cada una. Al colaborador se le califica al identificar la calificación que describa mejor su nivel de desempeño para cada característica.” (Dessler, 1996)

Evaluación del desempeño

Nombre del empleado _____ Título _____
 Departamento _____ Número de registro de nómina _____
 Motivo de la revisión: Anual Promoción Desempeño no satisfactorio
 Por méritos Término del período de prueba Otros _____
 Fecha en que el empleado empezó en el puesto actual _____
 Fecha de la última evaluación _____ Fecha de la evaluación programada _____

Instrucciones: Evalúe cuidadosamente el desempeño en el trabajo del empleado en relación con los requerimientos actuales del puesto. Marque el cuadro de clasificación para indicar el desempeño del empleado. Indique N/A si no es apropiado. Asigne puntos para cada calificación dentro de la escala e indíquelos en el cuadro de puntuación correspondiente. Se totalizará el total de los puntos y se hará un promedio para una calificación de desempeño global.

IDENTIFICACION DE LA CALIFICACION

S - sobresaliente - El desempeño es excepcional en todas las áreas y se le reconoce como superior a otros.
MB - muy bueno - Los resultados exceden claramente la mayor parte de los requerimientos de la posición. El desempeño es de alta calidad y se logra con una base consistente.
B - bueno - Nivel de desempeño competente y confiable. Satisface los criterios de desempeño en el puesto.
NM - necesita mejoramiento - El desempeño es deficiente en ciertas áreas. Es necesario el mejoramiento.
NS - no satisfactorio - Los resultados son generalmente no aceptables y requiere mejoramiento inmediato. No se debe otorgar ningún aumento por méritos a individuos con esta calificación.
NC - no calificado - No aplicable o demasiado pronto para calificar.

FACTORES GENERALES	CALIFICACION	ESCALA	DETALLES O COMENTARIOS DE APOYO
1. Calidad - precisión, cumplimiento y aceptabilidad del trabajo desempeñado.	S <input type="checkbox"/> MB <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> NM <input type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/>	100-90 90-80 80-70 70-60 Inferior a 60	Puntos <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>
2. Productividad - La cantidad y eficiencia del trabajo producido en un período de tiempo específico.	S <input type="checkbox"/> MB <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> NM <input type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/>	100-90 90-80 80-70 70-60 Inferior a 60	Puntos <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>
3. Conocimiento del puesto - Habilidades prácticas/técnicas e información utilizada en el trabajo.	S <input type="checkbox"/> MB <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> NM <input type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/>	100-90 90-80 80-70 70-60 Inferior a 60	Puntos <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>
4. Confiabilidad - La medida en la que se puede confiar en un empleado en relación con el término y seguimiento de la tarea.	S <input type="checkbox"/> MB <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> NM <input type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/>	100-90 90-80 80-70 70-60 Inferior a 60	Puntos <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>
5. Disponibilidad - La medida en la que un empleado es puntual, observa los períodos prescritos para descanso y comidas y el registro de asistencias totales.	S <input type="checkbox"/> MB <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> NM <input type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/>	100-90 90-80 80-70 70-60 Inferior a 60	Puntos <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>
6. Independencia - El grado de desempeño del trabajo con poca o ninguna supervisión.	S <input type="checkbox"/> MB <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> NM <input type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/>	100-90 90-80 80-70 70-60 Inferior a 60	Puntos <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>

Tabla 6: Pagina de una escala de clasificación grafica de dos páginas, con espacio para comentarios. Tomado de: Administración de personal, Dessler, 1996

Método de alternancia en la clasificación:

“Clasificación de los empleados desde el mejor al peor, en torno a una característica en particular.” (Dessler, 1996)

Método de comparación de pares:

“Clasificación a los subordinados mediante una tabla de todos los pares posibles de individuos, para cada característica, para indicar cuál es el mejor empleado de ese par” (Dessler, 1996)

“Medición del rendimiento:

La medición del rendimiento del empleado consiste en la asignación de una puntuación que refleje el rendimiento en las dimensiones o aspectos identificados. Herramientas de medida:

Hoy, los gerentes disponen de una variada colección de modelos de evaluación entre los que pueden elegir. Estos modelos se pueden clasificar de dos formas: (1) según el tipo de juicio que se requiera (absoluto y relativo) y (2) según el objeto de la medición (rasgo, conducta o resultados).” (Gomez, Balkin y Cardy, 1998)

Juicios Relativos:

“Los sistemas de evaluación basados en juicios relativos requieren que el supervisor compare el rendimiento de un empleado con el rendimiento de otros que realice el mismo trabajo.” (Gomez, Balkin y Cardy, 1998)

Juicios absolutos:

“Modelo de evaluación en el que se solicita al supervisor que realice juicios sobre el rendimiento de un empleado basándose únicamente en normas de rendimiento. Normalmente, las dimensiones del rendimiento que se consideran importantes para el puesto de trabajo están recogidas en el formulario de valoración y se pide al director que valore cada una de ellas.” (Gomez, Balkin y Cardy, 1998)

EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO											
Tres meses (H y S) <input type="checkbox"/>	Anual (sólo H) <input type="checkbox"/>	Nombre del empleado _____									
Seis meses (H y S) <input type="checkbox"/>	Especial (H y S) <input type="checkbox"/>	Número de la Seguridad Social _____ Por horas <input type="checkbox"/> Asalariado <input type="checkbox"/>									
H= Por horas S= Asalariado											
Para la evaluación de empleados a prueba:										Clase/fecha de la contratación _____	
¿Se recomienda que este empleado sea retenido? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>										Departamento/División _____	
Período de la evaluación: de _____ a _____											
Para cada una de las áreas aplicables de rendimiento, marcar el casillero que mejor refleje el rendimiento del empleado											
1= inaceptable 2= necesita mejorar 3= satisfactorio 4= por encima de la media 5= destacado											
ÁREA DE RENDIMIENTO	1	2	3	4	5	ÁREA DE RENDIMIENTO	1	2	3	4	5
Capacidad para tomar decisiones relacionadas con el puesto de trabajo						Eficacia bajo estrés					
Aceptación del cambio						Iniciativa					
Aceptación de dirección						Conocimiento del trabajo					
Aceptación de responsabilidad						Liderazgo					
Asistencia						Manejo y cuidado del equipo					
Actitud						Planificación y organización					
Conformidad con las normas						Calidad del trabajo					
Cooperación						Cuánta del trabajo aceptable					
Conciencia de los costes						Práctica de normas de seguridad					
Dependencia						EVALUACIÓN GLOBAL DEL SUPERVISOR					
Para evaluaciones globales de 1 y 2: ¿Debe mantenerse al empleado o debe quedarse en prueba? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>											
Si es afirmativa la respuesta, fecha de la próxima evaluación del rendimiento: _____											
VALÍAS PARA EL PUESTO Y EPISODIOS DE EJECUCIÓN ALTO: _____											
ÁREAS EN LAS QUE DEBE MEJORAR: _____											
MEJORAS OBTENIDAS EN LA CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS PREFIJADOS: _____											
OBJETIVOS ESPECÍFICOS PRIORITARIOS DE LA PRÓXIMA EVALUACIÓN PARA UNA MEJORA DEL RENDIMIENTO: _____											
COMENTARIOS DEL SUPERVISOR: _____											
COMENTARIOS DEL EMPLEADO: _____											
Utilice hojas adicionales, si es necesario, para comentarios del supervisor o del empleado. Por favor, indíquese en el impreso si se utilizan.											
El hecho de firmar la evaluación no implica el acuerdo con ésta, solamente el reconocimiento de haber pasado la evaluación.											
Firma del empleado	Fecha	Firma del supervisor que realiza la evaluación	Número de la Seguridad Social	Fecha							
Firma del supervisor de segundo nivel	Fecha	Firma del director del departamento	Fecha								

Tabla 7: Ejemplo de una escala de valoración de juicios absolutos. Tomado de: Gestión de recursos humanos, Gomez, Balkin y Cardy, 1998

Información sobre rasgo:

“Herramienta de evaluación en la que se pide al supervisor que realice juicios sobre características del trabajador que tienden a ser consistentes y permanentes” (Gomez, Balkin y Cardy, 1998)

“Sistemas de calificación:

Ordenación por rango:

A) Simple: consiste en colocar a las persona en orden sucesivo (1,2 3, etc.), lo cual es útil para empresas pequeñas.

b) Con cualidades conjuntas: es igual al anterior, tomando en cuenta algunas cualidades para ordenar la calificación.

Con cualidades distintas: se establecen cualidades y se ordena a las personas en cada cualidad, se puede dar valor a la ubicación y se obtiene un puntaje en vez de un promedio. Es una forma inútilmente complicada de las anteriores.” (Maristany, 2000)

“A) Otras:

Reparto obligatorio: se puede usar en cualquier forma de calificación; consiste en reunir el grupo calificado en un cierto porcentaje para cada grado de calificación.

Comparación por pares: se puede usar independientemente de otro o como parte de un sistema de ordenación.

Comparación hombre a hombre: consiste en establecer un ideal para cada factor elegido y comparar a cada persona con ese ideal, adjudicándole un puntaje de acuerdo con cuan lejano este del mismo. Fue uno de los primeros sistemas utilizados y lo usó el ejército de Estados Unidos.

Lista de verificación: puede ser: lista de respuesta alternativa, lista de elección, lista de elección forzosa.” (Maristany, 2000)

Escalas:

“Continuas: se califica marcando en un lugar de la línea

De porcentaje



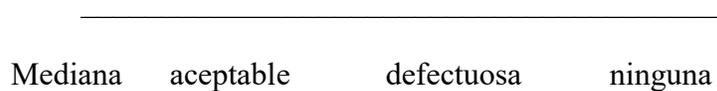
Alfabética



De máximo a mínimo



De frases o términos



Discontinuas: se establece una cifra o definición concreta

De porcentaje: es igual que la continua, pero en esta el supervisor fija el porcentaje concreto

con que evalúa al evaluado

Alfabética: cada letra de calificación tiene una definición.

Grados: cada factor tiene definición y cada grado tiene una definición (Maristany, 2000)

“Métodos tradicionales 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 una tiende a construir su propio sistema 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; por ejemplo, sistema de evaluación de gerentes, trabajadores por meses, por horas, vendedores, etc. Cada sistema sirve a determinados objetivos específicos y a determinadas características del personal involucrado. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación del desempeño o estructurar cada uno de éstos 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, un método, una herramienta, y no un fin en sí misma. Es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, la evaluación del desempeño solo es un sistema de comunicaciones que actúa en sentido horizontal y vertical en la empresa.” (Chiavenato, 2000)

Los principales métodos tradicionales de evaluación del desempeño son:

Método de las escalas graficas:

“Es el método de evaluación del desempeño más utilizado y divulgado. Aunque, en apariencia,

es el método más sencillo, su aplicación exige múltiples ciudades, con el fin de evitar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, que podrían causar inferencias considerables. Es muy criticado por que 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. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado la cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define con un resumen sencillo y objetivo. Cuanto 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. Entre esos extremos existen tres alternativas:

1. Escalas graficas continuas. Escalas donde solo están definidos los extremos; la evaluación del desempeño puede situarse en cualquier punto de la línea que los une. En este caso, existe un límite mínimo y un límite máximo de variación del factor de evaluación, la cual puede hacerse en cualquier punto de esta amplitud de variación
2. Escalas graficas semicontinuas. Idénticas a las escalas continuas, excepto que se incluyen puntos intermedios definidos entre los extremos (límite mínimo y límite máximo) para facilitar la evaluación.
3. Escalas graficas discontinuas. En éstas, la posición de las marcaciones ya está fijada y descrita con anterioridad; el evaluador sólo debe seleccionar una de ellas para evaluar el desempeño del empleado. Todos los ejemplos presentados de aquí en adelante serán de escalas graficas discontinuas

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

Algunas empresas utilizan el método de escala grafica con asignación de puntos, para cuantificar los resultados y facilitar las comparaciones entre los empleados. 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. Esta simplificación extrema de la evaluación del desempeño constituye una paradoja: por una parte, cuantifica los resultados y facilita las comparaciones en términos globales; por otra, reduce la compleja gama de desempeño de un empleado a un simple número sin significado.” (Chiavenato, 2000)

Método de elección forzada:

“El método de elección forzada (forced choice method) 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 debían ser ascendidos. El ejercito deseaba lograr un sistema de evaluación que neutralizara el efecto de halo, el subjetivismo y el proteccionismo propios del método de escala grafica, y que permitiese obtener resultados de evaluación mas objetivos y validos. 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: este método 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, cuatro o más frases, el evaluador debe 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 componerlas:

- 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 ajuste 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 capacidad de discriminación, a través de dos índices: el índice de aplicabilidad y el índice de discriminación.” (Chiavenato, 2000)

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 manera mucho 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 asesoría 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 respectivos 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 aproximadamente el siguiente itinerario

- a. Evaluación inicial. El desempeño en cada empleado se evalúa inicialmente de acuerdo con uno de los tres aspectos siguientes: Desempeño más satisfactorio (+), Desempeño satisfactorio (+-), Desempeño menos que satisfactorio (-).
- b. Análisis complementario. 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, se elabora un plan de acción que puede implicar: Asesoría al empleado, Readaptación del empleado, Capacitación, Desvinculación y sustitución, Promoción a otro cargo, Mantenimiento en el cargo actual.
- d. Seguimiento. (fair play) se trata de una verificación o comprobación del desempeño de cada empleado. (Chiavenato, 2000)

Método de incidentes críticos:

“Es un método de evaluación del desempeño, creado y desarrollado por los especialistas de las fuerzas armadas estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial.

Se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). En otras palabras, el método no se preocupa de las características situadas dentro del campo de la normalidad, sino exactamente de aquellas características muy positivas o muy negativas. Se trata de una técnica sistemática, mediante la cual el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los hechos excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados. De esta manera el método de incidentes críticos focaliza las excepciones en el desempeño de las personas tanto positivas como negativas.” (Chiavenato, 2000)

Lado rojo:			Lado azul:		
Fecha de ocurrencia	Ítem	Incidente crítico negativo	Fecha de ocurrencia	Ítem	Incidente crítico positivo

<p>Factor de evaluación: productividad</p> <p>Ítem:</p> <p>A = Trabajó lentamente B = Perdió tiempo en el periodo de trabajo C = No inició su tarea de inmediato</p>	<p>Ítem:</p> <p>A = Trabajó rápidamente B = Economizó tiempo en el periodo de trabajo C = Comenzó de inmediato la nueva tarea</p>
---	---

Tabla 8: Evaluación del desempeño por el método de incidentes críticos. Tomado de: Administración de Recursos humanos, Chiavenato, 2000

Método de comparación por pares:

“Es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados en turnos de a dos y se anota en la columna de la derecha aquel que se considera mejor en cuanto al desempeño. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación. De este modo, cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación del desempeño.” (Chiavenato, 2000)

Método de frases descriptivas:

“Este método es ligeramente diferente del método de elección forzada solo porque no exige obligatoriedad en la elección de frases. El evaluador señala solo las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (signo + ó S) y aquellas que en realidad demuestran el opuesto de su desempeño (signo – ó N) (Chiavenato, 2000)

“Métodos de evaluación del desempeño

Desde los primeros años de su utilización en el gobierno federal estadounidense, los métodos de evaluación del personal han evolucionado de manera considerable. Los métodos nuevos –que reflejan las mejoras técnicas y los requerimientos legales, y que son más consistentes con los propósitos de la evaluación- reemplazaron a los sistemas antiguos. En el análisis siguiente, se verán con cierto detalle algunos métodos de uso más generalizado y se tocarán otros de uso menos frecuente. Los métodos de evaluación del desempeño pueden clasificarse de manera genérica de acuerdo con lo que miden: características, conductas o resultados. Los enfoques con base en características aún son los más populares, a pesar de la subjetividad implícita. Los enfoques con base en conductas brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual quizás sean mejores para el desarrollo. El enfoque con base en los resultados gana

popularidad, ya que se concentran en las contribuciones mensurables que los empleados realizan en la organización.” (Bohlander, Snell y Sherman, 2001)

Métodos de características:

“Los enfoques de características en la evaluación del desempeño están diseñados para medir hasta que punto un empleado posee ciertas características –como confiabilidad, creatividad, iniciativa y liderazgo- que se consideran importantes para el puesto y la organización en general. La popularidad de los métodos de características se debe en gran medida a la facilidad con que se desarrollan. Sin embargo, si no se diseñan con cuidado con base en el análisis del puesto, las evaluaciones de características pueden estar sesgadas de manera notoria, además de ser subjetivas.” (Bohlander, Snell y Sherman, 2001)

Escalas gráficas de calificación:

“En el método de escalas gráficas de calificación, cada característica por evaluar se representa mediante una escala en que el evaluador indica hasta que grado el empleado posee tal característica. Un ejemplo se encuentra en el recuadro y aspectos importantes en la ARH 2. Existen muchas variaciones en la escala gráfica de evaluación. Las diferencias se encuentran en:

1. Las características o dimensiones en que se califican las personas.
2. El grado hasta el que el evaluador define la dimensión del desempeño.
3. Con cuanta claridad se definen los puntos en la escala.

En el recuadro mencionado, las dimensiones se definen en forma sucinta y se intenta establecer los puntos en la escala. Se reduce en cierta medida el sesgo de subjetividad cuando las dimensiones y puntos en la escala se definen con toda la precisión posible. Esto puede lograrse capacitando a los evaluadores e incluyendo lineamientos descriptivos de evaluación en un manual

de referencia de la evaluación del desempeño, desarrollado por la organización.

Así mismo el formato de calificación deberá brindar espacio suficiente para los comentarios sobre la conducta que se relaciona con cada escala. Estos comentarios mejoran la precisión de la evaluación ya que requieren que el evaluador piense en términos de las conductas observables del empleado, al mismo tiempo que proporciona ejemplos específicos para analizar con el empleado durante la entrevista de evaluación. ” (Bohlander, Snell y Sherman, 2001)

Métodos de escalas mixtas:

“El método de escalas mixtas es una modificación del método de escala básica. En lugar de evaluar las características de acuerdo con una sola escala, se dan al evaluador tres descripciones específicas de cada característica: Superior, promedio e inferior. Después de anotar las tres características de cada categoría, se les asigna una secuencia aleatoria, para formar la escala mixta. Como se aprecia en el tercer recuadro Aspectos importantes en la ARH 3, los supervisores evalúan a los empleados indicando si su desempeño es mejor que, igual o peor que la norma de cada conducta.” (Bohlander, Snell y Sherman, 2001)

Métodos de distribución forzada:

“El método de distribución forzada exige que el evaluador elija entre varias declaraciones, a menudo puestas en forma de pares, que parecen ser igualmente favorables o desfavorables. Sin embargo, las declaraciones están diseñadas para distinguir entre un desempeño exitoso y otro pobre. El evaluador elige una declaración de cada par, sin saber cual describe en forma correcta una conducta exitosa en el puesto. Por ejemplo, los pares de elección forzada podrían incluir:

- | | |
|-----------------------------------|-----------------------------|
| 1.-----a) Trabaja duro | -----b) Trabaja con rapidez |
| 2.-----a) Responde a los clientes | ----b) Demuestra iniciativa |

3.-----a) Produce mala calidad

-----b) Carece de buenos hábitos de trabajo

El método de distribución forzada tiene sus limitaciones, siendo la más importante el costo de establecer y mantener la validez. En ocasiones este método ha sido eliminado de los programas de evaluación debido a que ha sido una fuerte frustración muchos evaluadores. Además, no puede utilizarse con tanta eficacia como los otros métodos para lograr el objetivo común de usar las evaluaciones como una herramienta para el desarrollo de empleados mediante la entrevista de evaluación.” (Bohlander, Snell y Sherman, 2001)

Métodos de formas narrativas:

“A diferencia de las escalas de calificación, que proporcionan una forma estructurada de evaluación, el método de formas narrativas requiere que el evaluador escriba un ensayo que describa lo mejor posible al empleado que se evalúa. Por lo general, se le dan ubicaciones para que escriba las fortalezas y debilidades del empleado y plantee recomendaciones para su desarrollo. Muchas veces, este método de formas narrativas se combina con otros métodos de evaluación. Los ensayos brindan información descriptiva adicional sobre el desempeño que no se obtiene, por ejemplo, con una escala evaluatoria estructurada.

El método de formas narrativas proporciona una excelente oportunidad de señalar las características únicas del empleado que se evalúa. Este aspecto mejora cuando se dan instrucciones a un supervisor para que describa puntos específicos de la posibilidad de promoción, los talentos especiales, habilidades, fortalezas y debilidades del empleado. Una limitación importante del método de ensayo es una redacción que pretenda cubrir todas las características esenciales de un empleado, es una tarea que exige mucho tiempo (aunque cuando se combinan con otros métodos no requiere una parrafada abundante). Otra desventaja es que la habilidad y el estilo de redacción del supervisor quizá influyan en la calidad de la evaluación del

desempeño. Tal vez los buenos escritores sean capaces de generar evaluaciones más favorables. Un inconveniente final es que todo método tiende a ser subjetivo y tal vez no se enfoque en los aspectos adecuados del desempeño en el puesto.” (Bohlander, Snell y Sherman, 2001)

Métodos de comportamiento:

“Como se mencionó antes, uno de los inconvenientes potenciales de una evaluación del desempeño orientada hacia las características es que estas tiendan a ser vagas y subjetivas. Ya se vio que una manera de mejorar una escala de calificación, es teniendo descripciones de comportamiento a lo largo de la escala. Estas descripciones permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Los métodos de comportamiento se desarrollan para describir de manera específica que acciones deberían (o no deberían) exhibirse en el puesto. Por lo general, su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo.” (Bohlander, Snell y Sherman, 2001)

Método de incidente crítico:

“El método de incidente crítico, relacionado con el análisis de puestos, también se utiliza como método de evaluación. Recuérdese que el método de incidente crítico ocurre cuando la conducta de un empleado origina un éxito o un fracaso, poco usual en alguna parte del trabajo. Un ejemplo de incidente crítico es el conserje que advirtió que un archivero que contiene documentos clasificados quedó abierto a la hora de salida. El conserje llamó al oficial de seguridad, quien toma las medidas necesarias para resolver el problema. Un ejemplo de incidente desfavorable es el de un empleado de correspondencia que no entregó de inmediato un paquete de Express mail, colocándolo con el correo regular que se entregaría dos horas después en la ruta normal de mensajería interna. Una ventaja del método de incidente crítico es que abarca todo el período que se evalúa (por lo que quizás permita evitar los errores de novedad). Debido a que los

incidentes de comportamiento son específicos, pueden facilitar la retroalimentación y el desarrollo del empleado. Sin embargo, a menos que se analicen el incidente favorable y desfavorable, es posible que los empleados evaluados guarden sentimientos negativos respecto de este método. Se sabe que algunos lo conocen como el método del “Libro negro”. Quizás su mayor contribución sea para el desarrollo de especificaciones de puestos y la generación de otros tipos de procedimientos de evaluación.” (Bohlander, Snell y Sherman, 2001)

Método de lista de revisión de conductas:

“Una de las técnicas de evaluación más antiguas es el método de lista de revisión. Consiste en que el evaluador revise las afirmaciones con una lista que considera característica del desempeño o de conducta del empleado. Una lista para un vendedor de equipos de computo podría incluir afirmaciones como: Es capaz de explicar con claridad el equipo. Se mantiene a la vanguardia respecto de los nuevos desarrollos tecnológicos. Tiende a ser un empleado estable. Reacciona con rapidez a las necesidades del cliente. Procesa los pedidos correctamente.” (Bohlander, Snell y Sherman, 2001)

Escala fundamentada para la medición de comportamientos (BARS):

“Consiste en una serie de cinco a diez escalas verticales –una por cada dimensión importante de desempeño, identificada mediante el análisis de puesto. Estas dimensiones se basan en conductas que se identifican mediante un análisis de incidentes críticos en el puesto. Los incidentes críticos se colocan junto con la escala y se les asignan valores de puntos según las opiniones de los expertos. El recuadro aspectos importantes en la ARH 4 representan una escala de clasificación basada en la conducta para el puesto de bombero. Obsérvese que esta escala es

para la dimensión que se describe como “estrategia para combatir los incendios: conocimiento de las características del fuego.

Por lo general, un comité que incluye a gerentes y subordinados desarrolla las escalas de clasificación basada en la conducta. La tarea del comité consiste en identificar todas las características o dimensiones de interés para el puesto. Luego, se establecen anclas de conductas en forma de enunciados, para cada una de las dimensiones del puesto. Se pide a varios participantes que revisen las declaraciones del ancla y que indiquen que dimensión del puesto ilustra cada una. Las únicas anclas que se conservan son aquellas que están de acuerdo al menos el 70% del grupo. Por último, se anexan anclas a las dimensiones del puesto y se colocan en las anclas propias de acuerdo a los valores que el grupo les asigne.

Hoy en día, no existen evidencias firmes de que una escala de medición basada en el comportamiento reduzca todos los errores de evaluación que se mencionaron antes. Pero algunos estudios han demostrado que las escalas de este tipo pueden proporcionar calificaciones más precisas. Una importante ventaja de una escala de medición basada en el comportamiento es que en su desarrollo participan ajenos al departamento de recursos humanos junto con el personal de éste. La participación de los empleados puede llevar a una aceptación mayor del proceso de evaluación del desempeño y de las mediciones de desempeño que utiliza.

Así mismo, los procedimientos para desarrollar una escala de medición fundamental en el comportamiento genera escalas con un grado de validez contenido más elevado. La principal desventaja de esta escala es que su desarrollo exige mucho tiempo y esfuerzo. Además, debido a que las escalas son específicas para cada puesto, es posible que una escala que se elabore para un puesto sirva para otro.” ” (Bohlander, Snell y Sherman, 2001)

Escalas de observación de comportamiento (BOS):

“Es similar a la escala fundamentada para la medición del comportamiento, en sentido de que ambas se basan en incidentes críticos. Sin embargo, el recuadro aspectos importantes en la ARH 5 muestra que en lugar de pedir al evaluador que elija el ancla de comportamiento más representativa, las escala de observación está diseñada para medir la frecuencia con que se observa cada una de las conductas.

El valor de la escala de observación de conducta consiste en que permite al evaluador desempeñar solo el papel de observador en lugar de ser juez. Así, quizás le sea más fácil dar retroalimentación constructiva al empleado. Empresas como AT&T, Weyerhaeuser y Dayton – Hudson han utilizado esta escala y la investigación demuestra que los usuarios del sistema con frecuencia lo prefieren al sistema BARS y a las escalas de características porque:

1. Conserva la objetividad
2. Separa a los buenos empleados de los malos
3. Proporciona retroalimentación
4. Identifica las necesidades de capacitación.

” (Bohlander, Snell y Sherman, 2001)

Métodos de resultados:

“En lugar de observar las características de los empleados o las conductas que exhiben en el puesto, muchas organizaciones evalúan los logros de los empleados-los resultados que obtienen mediante su trabajo. Los defensores de las evaluaciones con base en los resultados afirman que son más objetivas y otorgan más autoridad a los empleados. La observación de resultados –como las cifras de ventas, de producción, etc. –supone menos subjetividad, por lo cual esté menos abierta al sesgo. Además, las evaluaciones de resultado muchas veces dan a los empleados responsabilidad por estos, al tiempo que les permiten decidir los métodos que utilizan para lograrlos (dentro de ciertos límites). Esto es facultar a los empleados en acción. ” (Bohlander, Snell y Sherman, 2001)

Mediciones de productividad:

“Existen muchas mediciones de resultados que permiten evaluar el desempeño. Se evalúa a los vendedores con base en su volumen de ventas (tanto por unidades vendidas como por unidades monetarias de ingreso). Los trabajadores de producción son evaluados por el número de unidades que producen y quizá por el nivel de desperdicio o la cantidad de defectos que detectan. Muchas veces se evalúa a los ejecutivos con base en las utilidades o la tasa de crecimiento de la empresa. Cada una de estas mediciones se relaciona de manera directa con lo que logran los empleados y los resultados que benefician a la organización. Así, las evaluaciones de resultados pueden alinear directamente al empleado con las metas organizacionales.

Pero las evaluaciones de resultados suponen algunos problemas. Primero, recuérdese el análisis anterior de la contaminación de criterios. Las evaluaciones de resultados pueden contaminarse con factores externos sobre los que los empleados no tienen influencia. Los representantes de ventas que manejan territorios muy malos o los empleados de producción que no reciben los insumos necesarios, no podrán lograr resultados en concordancia con sus habilidades. Quizás sea injusto culparlos por los resultados contaminados por circunstancias más allá de su control.

Además, las evaluaciones de resultados fomentan de manera inadvertida que los empleados se preocupen por “verse bien” en el corto plazo, e ignoren las ramificaciones a largo plazo. Por ejemplo, es posible que los supervisores de línea castiguen al equipo, reduciendo los costos de mantenimiento. Si la evaluación se centra en un conjunto estrecho de criterios de evaluación, excluyendo otros aspectos importantes del proceso, es posible que el sistema padezca de deficiencia de criterios y, en forma no intencional, fomente la actitud de “se hace lo que se puede medir”. De hecho, en cualquier puesto que suponga interacción con los demás, no basta limitarse a observar las cifras de producción o de ventas. Para el éxito laboral pueden ser importantes

factores como cooperación, adaptabilidad, iniciativa y preocupación por las relaciones humanas. Si estos factores son normas importantes del puesto, deben agregarse a la revisión de la evaluación. Así, para ser realista, deben considerarse los resultados y el método que se utiliza para alcanzarlos.” (Bohlander, Snell y Sherman, 2001)

Administración por objetivos:

“Un método que pretende superar algunas de las limitaciones de las evaluaciones de resultados es la Administración por Objetivos. Es una filosofía ejecutiva propuesta por Peter Drucker en 1954 en que los empleados deben establecer objetivos (por ejemplo, costos de producción, ventas por producto, normas de calidad, utilidades) mediante la consulta con los superiores y después utilizar tales objetivos como bases para la evaluación. La administración por objetivos es un sistema que abarca un ciclo que comienza con el establecimiento de las metas y objetivos comunes de la organización y que termina volviendo a ese punto. El sistema actúa como proceso de establecimiento de metas, en que se establecen los objetivos para la organización, para los departamentos y para cada gerente y empleado” (Bohlander, Snell y Sherman, 2001)

“Métodos tradicionales de evaluación de desempeño:

Existen varios métodos para evaluar el desempeño humano. Dado que no es tarea fácil evaluar el desempeño de muchas personas en las organizaciones, utilizando criterios de equidad y justicia, y al mismo tiempo, estimulándolas, varias organizaciones crean sus propios sistemas de evaluación en personal de dirección y gerencia (predominio de la visión estratégica), trabajadores por meses (predominio de la visión táctica) y trabajadores por horas (predominio de la visión operacional). Los métodos tradicionales más utilizados de evaluación de desempeño son escalas

gráficas, selección forzada, investigación de campo, incidentes críticos y listos de verificación.”

(Chiavenato, 2002)

Escalas gráficas:

“Es un método basado en una tabla de doble entrada, en que las filas muestran los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación de desempeño. Los factores de evaluación son los criterios pertinentes o parámetros básicos para evaluar el desempeño de los empleados. El primer paso del proceso es la elección y definición de los factores de evaluación de desempeño que servirán como instrumento de comparación y verificación de desempeño de los empleados evaluados. Los factores de evaluación constituyen comportamientos y actitudes seleccionados y valorados por la organización. En consecuencia, los empleados que los presenten en mayor grado son aquellos que mejor desempeñan sus actividades, sin importar el cargo que ocupan. De este modo, si una organización elige el conocimiento del cargo como factor de evaluación está señalando a todos los empleados la importancia y el realce que da este aspecto. El número de factores de evaluación varía conforme a los intereses de cada organización; en general va de 5 a 10 factores.

El método de escalas gráficas evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. En consecuencia, utilizan un formulario de doble entrada, en que las filas representan los factores de evaluación de desempeño y las columnas representan los grados de variación de estos factores. Los factores se seleccionan previamente y se escogen para definir en cada persona las cualidades que se pretenden evaluar. Cada factor está definido por una descripción resumida, sencilla y objetiva. Cuanto más exacta sea esta descripción, mayor será la precisión del factor. Cada factor se dimensiona de manera que refleje una amplia gama de desempeño: desde el desempeño débil o insatisfactorio hasta el desempeño

óptimo o satisfactorio. Entre estos extremos existen varias alternativas intermedias.

Definidos los factores de evaluación, el segundo paso es definir los grados de evaluación para obtener las escalas de variación del desempeño en cada factor de evaluación. Generalmente se utilizan 3, 4 o 5 grados de variación (óptimo, bueno, regular, aceptable, apenas aceptable, deficiente) para cada factor.

El método de escalas gráficas reduce las opciones de evaluación a los grados de variación de los factores de evaluación, lo cual limita las posibilidades del evaluador. También es muy criticado cuando reduce los resultados de la evaluación a expresiones numéricas mediante tratamientos estadísticos o matemáticos con el fin de proporcionar valores objetivos para la evaluación de las personas. En el caso en que los grados reciben valores numéricos como "óptimo=5, bueno=4, regular=3, apenas aceptable=2, deficiente=1." (Chiavenato, 2002)

Selección forzada:

"Para eliminar la superficialidad, la generalización y la subjetividad (aspectos característicos del método de escala gráfica) surgió el método de selección forzada. Consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante bloques de frases de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque está compuesto de dos, cuatro o más frases. El evaluador debe escoger forzosamente una o dos frases en cada bloque, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado, o escoger la frase que más representa el desempeño del empleado y la frase que más se distancia de él. De ahí surge la denominación de selección forzada." (Chiavenato, 2002)

Investigación de campo:

"Es uno de los métodos tradicionales más completos de evaluación de desempeño. Se basa en

el principio de responsabilidad de línea y función del *staff*, en el proceso de evaluación de desempeño. Requiere entrevistas con un especialista en evaluación (*staff*) y los gerentes (línea) para, en conjunto, evaluar el desempeño de los respectivos empleados. De ahí el nombre de investigación de campo. A partir de la entrevista con cada gerente, el especialista diligencia un formulario para cada empleado evaluado. El método se desarrolla en cuatro etapas: entrevista de evaluación inicial, evaluación de análisis complementario planeación de las medidas y acompañamiento posterior de los resultados.” (Chiavenato, 2002)

Método de los incidentes críticos:

“Es un método tradicional de evaluación de desempeño bastante sencillo, basado en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeño muy positivo (éxito) o muy negativo (fracaso). El método no se ocupa del desempeño normal sino de los desempeños positivos o negativos excepcionales. Se aproxima a la técnica de administración por excepciones utilizada por Taylor a comienzos del siglo XX. Cada factor de evaluación de desempeño se transforma en incidente crítico o excepcional, para evaluar las fortalezas y las debilidades de cada empleado.” (Chiavenato, 2002)

Listas de verificación:

“Método tradicional de evaluación de desempeño basado en una relación de factores de evaluación que se deben considerar (check-list) en cada empleado. Cada uno de estos factores de desempeño recibe una evaluación cuantitativa.

La lista de verificación funciona como una especie de recordatorio para el gerente evalúe las características principales de un empleado. En la práctica es una simplificación del método de escalas gráficas.

Criticas a los métodos tradicionales de evaluación de desempeño:

“Los métodos tradicionales de evaluación de desempeño presentan ciertas características negativas y superadas. En general, son burocráticos, rutinarios, repetitivos y consideran la evaluación como un fin y no como un medio. Además, les falta libertad de forma y contenido. Las organizaciones buscan nuevos métodos de evaluación más participativos y estimulantes. La preocupación actual es desarrollar métodos capaces de orientar los esfuerzos de las personas hacia objetivos y metas que sirvan al negocio de la empresa y a los intereses individuales de las personas en la mejor forma posible, para integrar objetivos organizacionales y objetivos individuales sin conflictos y reforzar la posición de la evaluación de desempeño no es un fin en sí mismo, sino un importante medio para mejorar e impulsar el comportamiento de las personas.

La tendencia hacia la desburocratización en los procesos de evaluación de las personas aparece en la reducción radical del papeleo y los formularios que antes constituían el dolor de cabeza de los ejecutivos. La evaluación se está volviendo sencilla y relajada, exenta de formalismos exagerados y criterios complicados y genéricos impuestos por algún órgano centralista y burocrático.” (Chiavenato, 2002)

Métodos modernos de evaluación de desempeño

Evaluación participativa por objetivos (EPPO):

“Algunas organizaciones están adoptando un avanzado sistema de administración de desempeño en el cual participan los empleados y el gerente. En este sistema se adopta la técnica de relación intensa y visión proactiva, en que resurgen la vieja administración por objetivos (APO), con nuevo ropaje y sin los conocidos traumas provocados por la antigua arbitrariedad,

autocracia y continuo estado de tensión y aflicción de los involucrados que caracterizaban su implantación en la mayoría de nuevas organizaciones.

La APO es una de las buenas ideas destruidas por el furor burocrático de algunas organizaciones. Cuando Drucker definió el proceso en 1954 quería referirse a la administración de las empresas por objetivos y autocontrol, es decir, a la autodirección no burocratizada, pero sobrevino la antítesis de lo pregonado: una complicada rutina burocrática e inflexible, coercitiva y angustiante impuesta de arriba hacia abajo. Si se hubiesen respetado las bases anteriores se habría restaurado el verdadero concepto de la APO como sistema democrático y participativo que proporciona beneficios a la organización y a las personas involucradas” (Chiavenato, 2002)

“Los métodos de evaluación del desempeño

Los métodos de evaluación del desempeño se pueden dividir en dos categorías generales: métodos comparativos y métodos absolutos.

Los métodos comparativos de evaluación del desempeño: buscan identificar la posición relativa de uno entre el conjunto de quienes están siendo evaluados; esto es, los métodos comparativos pueden establecer que Bill es mejor que Mary, quien es mejor que Leslie, quien es mejor que Tom en determinada dimensión del desempeño. Los métodos comparativos pueden indicar que una persona es mejor que otra en una dimensión determinada, pero no que tan mejor es. Estos métodos tampoco indican si la persona que recibe una mejor calificación es “absolutamente buena”. Bien puede ser que Bill sea simplemente el mejor de los malos. Tres métodos comparativos de evaluación del desempeño son: clasificación por posición (ranking); comparación con los pares y distribución forzada.” (Schermerhorn, Hunt y osborn, 2004)

Ranking:

“La clasificación por posición o ranking es la más simple de todas las técnicas comparativas. Consiste en clasificar por posiciones a cada individuo desde el mejor hasta el peor en cada una de las dimensiones del desempeño que se están examinando. El método de ranking o clasificación por posición, aunque es relativamente simple de utilizar, puede volverse muy pesado cuando es muy grande el número de personas sujetas a evaluación.” (Schermerhorn, Hunt y osborn, 2004)

Comparación con los pares:

“Para comparar directamente a cada una de las personas con cada una de las que están siendo calificadas, se aplica el método de comparación con los pares. La frecuencia del respaldo entre todos los pares determina la calificación final de una persona determinada. Se examinan cada una de las comparaciones posibles entre los pares dentro de un grupo de evaluados.” (Schermerhorn, Hunt y osborn, 2004)

Distribución forzada:

“Con un número pequeño de categorías de desempeño, como “muy bueno”, “bueno”, “adecuado”, “deficiente” y “muy deficiente”, se utiliza la distribución forzada. Cada uno de los evaluadores recibe la instrucción de calificar a cada empleado en cada una de estas categorías. Este método obliga al evaluador a utilizar todas las categorías y a evitar calificar a alguien como sobresaliente, deficiente, promedio, etc. Puede ser un problema si la mayoría de las personas son verdaderamente excelentes trabajadores o si se desempeñan aproximadamente de la misma manera.

Los métodos absolutos de evaluación del desempeño especifican estándares de medición precisos. Cuatro de los procedimientos de evaluación en escalas son: escalas de calificación

grafica, diario de incidentes críticos, escalas de calificación de base conductual y administración por objetivos.” (Schermerhorn, Hunt y osborn, 2004)

Escalas de clasificación gráfica:

“Las que presentan una lista de una variedad de dimensiones que se considera están relacionadas con los resultados de alto desempeño para un puesto de trabajo determinado y que se espera en consecuencia que el individuo muestre, como cooperación, iniciativa y asistencia, se denomina escalas de calificación grafica. Las escalas le permiten al administrador asignarles puntuaciones al individuo en cada una de los dimensiones. Normalmente, estas calificaciones reciben un valor en puntos y se combinan para obtener calificaciones numéricas del desempeño

Diario de incidentes críticos.

Los supervisores pueden utilizar diarios de incidentes críticos con el fin de registrar incidentes del comportamiento de cada uno de sus subordinados, que significan un éxito o fracaso extraordinarios de un determinado aspecto del desempeño. Estos incidentes se registran en una especie de bitácora que se lleva todos los días o semanalmente en función de las dimensiones designadas previamente. Este enfoque es excelente para el desarrollo y retroalimentación del empleado. Sin embargo, debido a que el método está compuesto por declaraciones cualitativas más que por información cuantitativa, es difícil utilizarlo en decisiones de evaluación.” (Schermerhorn, Hunt y osborn, 2004)

Escalas de calificación de base conductual:

“Un enfoque que ha recibido creciente atención son las escalas de calificación de base conductual (BARS). El procedimiento para desarrollar este tipo de escala comienza con la recolección cuidadosa de descripciones de conductas de trabajo observables. Una vez que se ha

reunido una amplia muestra de descripciones conductuales, cada una de las conductas se puede evaluar para determinar el grado en el cual describen al buen desempeño en comparación con el desempeño deficiente. El paso final consiste en desarrollar una escala de calificaciones en la cual cada una de las dimensiones represente conductas críticas específicas y refleje un grado diferente de eficacia de desempeño.” (Schermerhorn, Hunt y osborn, 2004)

Administración por objetivos:

“Cuando se utiliza este sistema los subordinados trabajan con su supervisor para establecer objetivos específicos relacionados con las tareas que están dentro de su dominio y sirven como medios que ayudan a cumplir los objetivos de nivel superior del supervisor. Un supervisor y un subordinado elaboran juntos cada conjunto de objetivos para un periodo determinado. El establecimiento de objetivos es similar al análisis de puestos, a excepción de que el primero está dirigido a un individuo en particular en su puesto de trabajo y no a un tipo particular de puesto en sí. La capacidad de decisión creciente que otorga este método significa que cada persona específica probablemente contará con un conjunto de metas de trabajo personalizadas, a la vez que sigue trabajando dentro de un contexto de acción representado por una cadena organizacional entre medios y fines.

Este método es el más individualizado de todos los sistemas de evaluación y funciona adecuadamente en asesoría si los objetivos van mas allá de los simples resultados deseados y se centran además en actividades importantes” (Schermerhorn, Hunt y osborn, 2004)

“Método de distribución forzada:

Con este método se colocan porcentajes predeterminados de los subalternos en categorías de desempeño. Por ejemplo, al igual que cuando un maestro califica por curva, el jefe podría decidir

distribuir a los empleados como sigue: 15 por ciento para desempeño sobresaliente, 20 por ciento para desempeño superior al promedio, 30 por ciento para desempeño promedio, 20 por ciento para desempeño inferior al promedio, 15 por ciento para desempeño insatisfactorio.” (Dessler y Varela, 2004).

Métodos de los incidentes críticos:

“El método de los incidentes críticos implica llevar un registro de los casos extraordinarios, positivos y negativos, en el comportamiento de un trabajador, en relación con su trabajo, y revisarlo con él en plazos específicos.

Este método se utiliza con frecuencia para complementar algún otro método de clasificación o evaluación. Asegura que el jefe piense en la evaluación del subalterno durante todo el año porque los incidentes tienen que registrarse, por lo tanto, la evaluación no refleja sólo el desempeño más reciente del trabajador. Llevar una lista actualizada de hechos críticos también debería ofrecer ejemplos concretos, de aquello que los subordinados pueden hacer específicamente para eliminar cualesquiera deficiencias en su desempeño.” (Dessler y Varela, 2004).

Escalas de calificación basadas en el comportamiento:

“Una escala de calificación basada en el comportamiento (ECBC) constituye un método de evaluación que combina los beneficios de la narración de incidentes críticos y los de evaluaciones cuantitativas, mediante la combinación de una escala cuantitativa con ejemplos narrativos específicos de desempeños buenos y malos.” (Dessler y Varela, 2004)

Método de administración por objetivos:

“El método de administración por objetivos (APO) requiere que el gerente señale metas

susceptibles de medición para cada trabajador y, después, en forma periódica, analice con éste su avance hacia ellas. APO por lo general se refiere a un establecimiento de metas de alcance corporativo y a un programa de evaluación que consta de seis etapas:

- Establecer las metas de la organización. Fijar un plan de alcance corporativo para el siguiente año y definir sus objetivos.
- Fijar las metas por área. Los gerentes de área, junto con sus supervisores, establecen los objetivos para sus respectivos departamentos.
- Analizar las metas por departamento. Los jefes de cada departamento analizan los objetivos con todos los subalternos para que estos desarrollen sus propias metas individuales; en otras palabras se trata de precisar ¿Cómo puede contribuir cada empleado para que se alcancen los objetivos de su departamento?.
- Definir los resultados esperados (fijar las metas individuales). Los jefes de departamento y los subalternos establecen los objetivos de desempeño a corto plazo.
- Realizar evaluaciones del desempeño y examinar los resultados. Los responsables de cada departamento comparan el desempeño real de cada trabajador con los resultados esperados.
- Ofrecer retroalimentación. Los jefes de departamento sostienen juntas periódicas para evaluar el desempeño y valorar el progreso de los subalternos en el cumplimiento de los resultados esperados.” (Dessler y Varela, 2004).

Evaluaciones del desempeño computarizadas y con bases en la web:

“Existen en el mercado algunos programas de software relativamente accesibles en precio para evaluar el desempeño. Por lo general, tales programas permiten a los gerentes llevar notas sobre sus subalternos durante el año y, después calificarlos respecto de una serie de rubros específicos sobre el desempeño. Asimismo, los programas generan un informe escrito para fundamentar cada

aspecto de la evaluación.

Por ejemplo, el programa Employee Appraiser (desarrollado por Austin-Hayne Corporation, de San Mateo, California) ofrece un menú de más de una docena de aspectos sobre la evaluación, que incluyen dependencia, iniciativa, comunicación, toma de decisiones, liderazgo, criterio y planeación y productividad. Dentro de cada dimensión se incluyen varios factores de desempeño, que también se presentan en forma de menú. Por ejemplo, en comunicación existen factores por separado para escritura, comunicación verbal, receptividad a la retroalimentación y a la crítica, habilidades para escuchar, capacidad para orientarse hacia los resultados que se desean, información para otros y apertura.

Cuando el usuario hace clic en un factor de desempeño, se le presenta una versión relativamente compleja de la escala de puntuación gráfica. Sin embargo, en lugar de números, Employee Appraiser utiliza ejemplos basados en el comportamiento. Por ejemplo, para la comunicación verbal, se incluyen seis opciones posibles, que van desde *presenta sus ideas con claridad hasta le falta estructura*. Después de que el gerente elige la frase que describe con mayor precisión al trabajador, el programa genera un informe escrito.

Para los países de habla hispana se han desarrollado programas similares adecuados a su cultura. Uno de estos se denomina Sistema Integral de Administración Personal, con el que cada empresa puede establecer el número de dimensiones que desea medir; a su vez, un supervisor elige las características que utilizará para cada empleado y el orden de importancia que les asignará. En presencia del trabajador se evalúa el desempeño de éste.

El programa permite establecer áreas de oportunidad, de desarrollo y objetivos por cumplir para la siguiente evaluación, los cuales se incluirán en el sistema, sin necesidad de mantener registros especiales. Finalmente el sistema elige las rutinas de cálculo para lograr la valoración, o bien, para realizar distribuciones forzadas.” (Dessler y Varela, 2004)

Vigilancia electrónica del desempeño:

“Para la vigilancia electrónica del desempeño (VED), se usa tecnología de redes computo para brindar a la administración el acceso a las terminales de computadora y a los teléfonos de sus empleados, “con lo que se permiten que los gerentes determinen en cualquier momento del día el ritmo al que los empleados están trabajando, su grado de expresión, el número de veces que entran y salen del sistema, e incluso el tiempo que pasan en el baño”. Se calcula que más de 10 millones de trabajadores –más del 10 por ciento de la fuerza laboral en Estados Unidos- están sujetos al VED.

Estudios de investigación indican que en determinadas circunstancias la VED llega a mejorar la productividad. Por ejemplo, en trabajos rutinarios y poco complejos, los sujetos altamente calificados que fueron vigilados introducen más datos con un teclado que los participantes que también estaban altamente calificados pero que no se sujetaron a tal vigilancia. Sin embargo, la VED puede resultar contraproducente. En los mismos estudios, los participantes poco calificados pero muy vigilados trabajaron peor que los empleados también poco calificados sin vigilar. Estudios empíricos también ofrecen evidencias sólidas que relacionan la VED con el aumento de la tensión” (Dessler y Varela, 2004).

“Métodos de evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño puede realizarse por medio de técnicas que varían de una organización a otra. La evaluación del desempeño se enfoca en determinados objetivos fijados y apoyados por una política de aplicación del personal. Es así como estas políticas varían de acuerdo con la organización.

Es comprensible que cada organización desarrolle un sistema específico conforme al nivel y a las áreas de distribución de su personal, como: Evaluación del desempeño del personal ejecutivo

(gerentes de área, subgerentes de área, jefes de departamento). Evaluación del desempeño de personal a nivel de supervisión (supervisor de oficina, supervisor de línea, de ventas). Evaluación del desempeño de personal a nivel operativo (personal calificado, personal no calificado). Cada sistema de evaluación atiende a determinados objetivos específicos y a determinadas categorías de personal.

La importancia de la evaluación del desempeño ha llevado a académicos e investigadores a crear diversos métodos para evaluar el desempeño. La mayoría de estos métodos tratan de minimizar algún problema particular localizado entre otros planteamientos. Sin embargo, ningún método es perfecto, cada uno presenta sus ventajas y desventajas y la adecuación a determinados tipos de puestos y situaciones es relativa. Se pueden utilizar varios métodos de evaluación del desempeño como estructurar a cada uno de ellos en un método diferente, adecuado al tipo, al nivel y a las características de los evaluados, así como a las características de los evaluadores. Esa adecuación es importante para el buen funcionamiento y obtención de resultados del método.” (Rodríguez, 2007)

Métodos de evaluación del desempeño orientados al pasado:

“Estos métodos tienen la ventaja de ocuparse del desempeño que ya se ha producido y que es posible evaluar. La desventaja es que el desempeño del pasado no se puede modificar. Sin embargo, la evaluación del desempeño en el pasado permite que los empleados reciban retroalimentación sobre sus esfuerzos. Tal información puede conducir a esfuerzos renovados para mejorar el desempeño. A continuación se expone los métodos más utilizados de evaluación del desempeño orientados al pasado. Métodos orientados al pasado: Se ocupan del desempeño que ya se ha producido y se puede evaluar - Escala de clasificación - Escala de calificación basada en la conducta - Lista de verificación - Método de elección forzada - Método de

incidentes críticos - Método de revisión sobre el terreno - Pruebas y observaciones de rendimiento - Método de evaluación de grupos:

Escala de clasificación:

Tal vez la forma más antigua y utilizada de evaluación del desempeño sea la escala de clasificación. Por medio de este método el evaluador valora al individuo con base en factores como iniciativa, confiabilidad, disposición a colaborar, actitud y cantidad de trabajo. Este método se basa exclusivamente en las opiniones del evaluador. En muchos casos, sin embargo, los criterios se relacionan directamente con el desempeño en el trabajo.

La forma se llena anotando la respuesta más apropiada para dimensión del desempeño. A las respuestas se les dan valores numéricos que permitan calcular una calificación promedio que se determinará y comparará a cada empleado.

Este método tiene las ventajas de que su elaboración y manejo son de bajo costo: Los evaluadores requieren poca capacitación y tiempo para llenar las formas, y se pueden aplicar a gran número de empleados. Sin embargo, el método también tiene las desventajas de que es probable que refleje los prejuicios del evaluador; quien, cuando los criterios específicos de desempeño son difíciles de identificar, pueden omitir algunos, para lograr que la forma sea aplicable a diversos puestos, además, si la forma se basa en variables de personalidad poco pertinentes, se diluye el sentido de la evaluación.

A pesar de las críticas este método proporciona datos comparativos sobre los empleados y su aplicación no es costosa.” (Rodriguez, 2007)

Escalas de calificación basadas en la conducta:

“Este método trata de reducir la subjetividad y las desviaciones implícitas en las medidas subjetivas del desempeño. L. Fogli y R. Blood expresan que a partir de descripciones de buen y

mal rendimiento proporcionados por los supervisores, los evaluadores agrupan esos datos en categorías relacionadas con el desempeño, como conocimientos de los empleados, relaciones con los clientes, etc. A continuación, a lo largo de una escala, se sitúan los ejemplos de estas conductas (casi siempre en una escala de 1 a 7). Como las posiciones en la escala se describen en conductas relacionadas con el trabajo es más probable una evaluación objetiva a lo largo de la escala. La forma indica las conductas específicas que se pueden utilizar para proporcionar al personal retroalimentación para mejorar su desempeño.” (Rodríguez, 2007)

Lista de verificación:

“En el método de lista de verificación el evaluador no valora el desempeño, sólo lo registra. Aquí se requiere que el evaluador escoja frases o palabras que describan las características y el rendimiento de cada empleado. Una vez más, el calificador suele ser el supervisor inmediato. No obstante, la clave para la puntuación de este método suele conservarla el departamento de personal, es decir, puede asignar valores importantes a diferentes conceptos de la lista de verificación, según lo pertinente de cada concepto. El resultado se denomina lista de verificación sopesada. Los pesos permiten que las calificaciones se cuantifiquen con el fin de obtener resultados totales.

Este método tiene las ventajas siguientes: es económico, fácil de aplicar, se requiere mínima capacitación de los calificadores y son pocas las normas a seguir. Las desventajas de este método incluyen la propensión a las desviaciones de los calificadores, el uso de criterios de personalidad en lugar de los del desempeño, mala interpretación de los conceptos que aparecen en la lista de verificación y empleo de pesos inadecuados por parte del departamento del personal, así como necesidad de preparar lista por separado de preguntas para las diferentes categorías de trabajo. ” (Rodríguez, 2007)

Método de elección forzada

“Este método consiste en evaluar el desempeño humano por parte del evaluador mediante la elección de entre varios grupos de enunciados, al parecer iguales, que correspondan más o menos a la persona que se evalúa. En cada bloque de conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe escoger forzosamente una o dos, las que más se identifiquen con el desempeño del empleado evaluado. Los enunciados luego se sopesan o califican. En general, el evaluador no conoce el peso o la puntuación que se asigna a cada frase; por lo tanto, en teoría, tiene menos probabilidades de favorecer a sus preferidos. Después de haber inscrito al individuo, otra persona del departamento de personal aplica el peso y obtiene una puntuación. Las personas con puntuaciones más altas se califican como mejores empleados.

La naturaleza de las frases o enunciados pueden tener variaciones en este sentido. Hay dos formas de composición de las frases:

- a) Los bloques están conformados por frases de significado positivo o negativo. El supervisor o el evaluador, al evaluar al empleado, escoge la frase que más o menos se aplica al desempeño del empleado.
 - b) Los bloques están formados apenas por frases con significado positivo. El supervisor o el evaluador, al evaluar, escoge las frases que más se apliquen al desempeño del evaluado.” ”
- (Rodríguez, 2007)

Métodos de incidentes críticos:

“Uno de los más recientes enfoques de evaluación es el método de incidente crítico. En este método se solicita a la persona que hace la revisión que elabore un registro de los incidentes que ejemplifiquen la conducta positiva y negativa de quien se evalúa. Un incidente es considerado crítico cuando ilustra lo que el empleado a hecho o dejado de hacer, algo que origina un éxito o

un fracaso poco usual en alguna parte del trabajo. Los hechos críticos son las acciones del empleado que en realidad hace que su desempeño sea notablemente eficaz o ineficaz. J. C. Flanagan afirma que este método exige que el calificador registre enunciados que describen conductas muy buenas o malas de los empleados en lo que se refiere al desempeño. Esos enunciados se denominan incidentes críticos. Por lo general lo registra el supervisor durante el período de evaluación de cada subordinado. Los incidentes registrados incluyen una breve explicación de lo que sucedió.

Este método se ocupa de la conducta real del sujeto y no de sus rasgos de personalidad. De manera ideal, se le da a la persona la oportunidad de evaluar y de manifestar su punto de vista sobre las circunstancias del incidente y conocer el tipo de conducta que el evaluador considera importante.

El uso de este método implica observar los incidentes críticos en el desempeño del trabajo del empleado, y clasificarlos de acuerdo con los encabezados de la hoja de registro para cada empleado y anotarlos.” (Rodríguez, 2007)

Métodos de investigación de campo:

“Por medio de este método un analista del departamento de personal solicita al supervisor información específica sobre el rendimiento de cada empleado. Después el analista elabora una evaluación basada en esta información. La evaluación se envía al supervisor para que la revise, la modifique, la apruebe y la analice con el empleado calificado. El analista registra la calificación en la forma específica de calificaciones.

Este método es más amplio, ya que permite, además de un diagnóstico de desempeño del empleado, la posibilidad de planear conjuntamente con el supervisor su desarrollo en la empresa.

Las características de este método se basan en los siguientes conceptos de Guy Wadsworth:

- a) El supervisor responsable sólo puede obtener buenos resultados con personal eficaz; además, el supervisor es el único que está en condiciones de comparar las cualidades de los empleados mediante la observación directa de su desempeño.
- b) La mejor utilización del recurso humano depende del funcionamiento adecuado de la actividad de colocación de personal, la cual es desempeñada por el supervisor.

Así mismo, el empleado se adapta bien a su puesto cuando: Puede desempeñar satisfactoriamente sus deberes. Este colocado en una carrera promisoría y su capacidad de progreso es evidente. Se asegura que la selección de los aspirantes obedecen a consideraciones lógicas. Sin embargo, aunque el método de investigación de campo reduce los prejuicios que se asocian con la evaluación de ensayo, la escala gráfica de clasificación puede necesitar mucho tiempo y ser costosa.” ” (Rodriguez, 2007)

Método de evaluación en grupo:

“Igual que el método de revisión sobre el terreno, el método de evaluación en grupo permite que otras personas, además del supervisor inmediato, participen en la evaluación de los subordinados. Un grupo de gerentes y jefes de departamento que conocen al empleado, incluyendo a su supervisor inmediato, se reúnen en conferencia con un coordinador, cuya función principal es mantener la objetividad en la evaluación. Discuten la evaluación que ha sido preparada previamente por el supervisor, después de sostener una entrevista con el empleado, respecto de los requisitos del puesto. Después, el supervisor tiene otra entrevista con el empleado, en la cual comenta las normas, el desempeño del empleado y cualquier acción de desarrollo requerida para mejorar su desempeño. Si bien con este método el supervisor tiene la responsabilidad de la evaluación, es probable que el hecho de que la comente con el grupo lo

estímulo para ser más cuidadoso al evaluarlo.

El método de evaluación en grupo es valioso en las organizaciones en donde hay más de una autoridad de línea, como en las tiendas de departamentos. Por lo general las evaluaciones en grupos son útiles para tomar decisiones relativas a aumentos de sueldos por méritos, ascensos y recompensas de la organización, porque pueden dar como resultado una calificación de personal bueno y malo. ” (Rodríguez, 2007)

Métodos de evaluación del desempeño orientados al futuro:

“La utilización de métodos orientados al pasado es comparable con el conducir un automóvil, mirando sólo por el espejo retrovisor: se sabe donde se ha estado, más no a donde se va. Las evaluaciones orientadas hacia el futuro se enfocan en el rendimiento futuro, evaluando el potencial de los empleados o estableciendo objetivos de desempeño para el futuro. ” (Rodríguez, 2007)

Método de evaluaciones:

“Lograr que los empleados realicen una autoevaluación puede ser una técnica útil de evaluación, si el objetivo de dicha evaluación es facilitar el autodesarrollo. Cuando los empleados se evalúan así mismos, es menos probable que se presenten conductas defensivas. Por lo tanto, el automejoramiento será mucho más probable. Cuando las zonas de mejoramiento necesario se determinan mediante autoevaluaciones, los usuarios pueden aprovecharlas para establecer objetivos personales de mejoramiento futuro.

En este método se pueden utilizar formas basadas en esquemas presentados en los diversos métodos de evaluación del desempeño ya descritos. En el cuadro 12.13 se enuncia un ejemplo de autoevaluación. ” (Rodríguez, 2007)

Administración por objetivos:

“La administración por objetivos es un método de evaluación del desempeño que se basa en la conversión de los objetivos de la organización en objetivos para los individuos. La administración por objetivos se centra en que cada empleado y su jefe establezcan conjuntamente objetivos de desempeño para el futuro. De manera ideal esos objetivos se basan en un acuerdo mutuo y son realmente mensurables. Si se satisfacen las dos condiciones, los empleados tienen probabilidades de sentirse más motivados a alcanzar los objetivos, puesto que participaron en su establecimiento. Además, pueden ajustar periódicamente su conducta para asegurar el logro de los objetivos, en el caso de que puedan medir su progreso hacia ellos. Sin embargo, para adecuar sus esfuerzos, deben disponer de retroalimentación en forma oportuna.

Cuando se establecen objetivos futuros, los empleados obtienen el beneficio de motivación de un aspecto específico, en torno al cual organizar y dirigir sus esfuerzos. Los objetivos ayudan también al empleado y al supervisor a analizar diferentes necesidades específicas de desarrollo de los empleados” (Rodríguez, 2007)

“Métodos tradicionales de evaluación de desempeño

El problema de evaluar el desempeño de grandes grupos de personas en las organizaciones condujo a soluciones que se transformaron en métodos de evaluación bastante populares. Se trata de los llamados *métodos tradicionales de evaluación de desempeño*. Estos métodos varían de una organización a otra, porque cada una de ellas tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas. En muchas es común encontrar varios sistemas específicos que dependen del nivel y las áreas de adscripción del personal, por ejemplo: sistema de evaluación de gerentes, de empleados, por mes o por hora, de vendedores, etc. Cada sistema se sujeta a determinados objetivos específicos y a determinadas características del personal implicado. Se

pueden emplear varios sistemas de evaluación del desempeño y estructurar cada uno de ellos en forma de método de evaluación que resulte adecuado para el tipo y las características del personal implicado. Se pueden emplear varios sistemas de evaluación del desempeño y estructurar cada uno de ellos en forma de método de evaluación que resulte adecuado para el tipo y las características del personal implicado. Esta adecuación es importante para que el método produzca resultados. La evaluación de desempeño es un medio, un método y una herramienta pero no un fin en sí. Es un medio para obtener información y datos que se puedan registrar, procesar, y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo no pasa de ser un sistema de comunicaciones, que actúa en el sentido horizontal y vertical de la organización.”(Chiavenato, 2007)

Los principales métodos de evaluación del desempeño son:

Método de evaluación de desempeño mediante escalas gráficas:

“Este es el método de evaluación más empleado y divulgado; así mismo, el más simple. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados. Es objeto de muchas críticas cuando reduce los resultados a expresiones numéricas por medio de por medio de tratamientos estadísticos o matemáticos para neutralizar las distorsiones de orden personal de los evaluadores.

El método de evaluación de desempeño mediante escalas gráficas mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. De este modo, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores. Estos son seleccionados y escogidos previamente a efecto de definir las cualidades que se pretende evaluar en el caso de cada persona o puesto de trabajo. Cada factor es definido mediante una descripción sumaria, simple y objetiva. Cuanto mejor sea esa

descripción, tanto mayor será la precisión del factor. Cada uno es dimensionado a efecto de que retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente. Entre estos dos extremos existen tres alternativas:

Escalas graficas continuas: son escalas en las cuales solo se definen los dos puntos extremos y la evaluación del desempeño. Se puede situar en un punto cualquiera de la línea que los une. En este caso, se establece un límite mínimo y un límite máximo para la variación del factor evaluado. La evaluación se puede ubicar en un punto cualquiera de esa banda de variación.

Escalas graficas semicontinuas: el tratamiento es idéntico al de las escalas continuas, pero con la diferencia de que, entre los puntos extremos de la escala (límite mínimo y máximo), se incluyen puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación.

Escalas graficas discontinuas: son escalas en las cuales la posición de sus marcas se ha establecido y descrito previamente, el evaluador tendrá que escoger una de ellas para valorar el desempeño del evaluado.

A efecto de facilitar las evaluaciones, las escalas discontinuas son representadas con graficas de dos entradas: en las entradas horizontales (líneas) se colocan los factores de evaluación del desempeño y las entradas verticales (columnas) se colocan los grados o las calificaciones de los factores. De ahí surge el cuadro de dos entradas características de este método de evaluación. Algunas organizaciones emplean el método de evaluación de desempeño mediante escalas gráficas para atribuir puntos, con el objetivo de cuantificar los resultados del método que facilite las comparaciones entre empleados.” (Chiavenato, 2007)

Método de elección forzosa:

“El método de elección forzosa es un método de evaluación del desempeño desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial para escoger a los

oficiales de las fuerzas armadas de Estados Unidos que debían ser promovidos. El Ejército estadounidense estaba preocupado por contar con un sistema de evaluación que neutralizara los efectos de halo, la subjetividad y el proteccionismo típicos del método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas al mismo tiempo que permitiera resultados de evaluación más objetivos y válidos. El método de elección forzosa aplicado experimentalmente, produjo resultados muy satisfactorios, y más adelante, fue adaptado e implantado en varias empresas.

Características del método de elección forzosa:

El método de elección forzosa consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases y el evaluador está obligado a escoger una o dos de las que explican mejor el desempeño de la persona evaluada, por eso se llama elección forzosa.” (Chiavenato, 2007)

Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo:

“Es un método de evaluación del desempeño que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior y mediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de estos, se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización.

Uno de los problemas de la planeación y del desarrollo de los recursos humanos en una empresa es que se necesita la retroalimentación de datos relativo al desempeño de los empleados que se han admitido, integrado y capacitado. Sin esa retroalimentación de datos, el área encargada de los recursos humanos no estará en condiciones de medir, controlar y dar

seguimiento a la idoneidad y eficiencia de sus servicios. En este sentido, el método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo ofrece una enorme gama de aplicaciones, pues permite evaluar el desempeño y sus causas, planear, con el supervisor inmediato, los medios para su desarrollo y dar seguimiento al desempeño del empleado de forma más dinámica que otros métodos de evaluación del desempeño existente.

Características del método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo:

El superior (jefe) se encarga de hacer la evaluación del desempeño, pero con la asesoría de un especialista (staff) en la materia. El especialista acude a cada departamento para hablar con los jefes sobre el desempeño de sus subordinados, lo que explica el nombre de investigación de campo. A pesar de que la evaluación es responsabilidad de línea de cada jefe, resalta la función de Staff al asesorarlo a cada uno.

El especialista en evaluación de desempeño aplica una entrevista de evaluación a cada jefe, de acuerdo con el siguiente orden:

Evaluación inicial: el desempeño de cada trabajador es evaluado, de entrada, con alguna de

las tres opciones siguientes: Desempeño más que satisfactorio (+)

Desempeño satisfactorio ()

Desempeño menos que satisfactorio (-)

Análisis complementario: una vez definida la evaluación inicial del desempeño, cada trabajador es evaluado a profundidad por medio de preguntas que el especialista plantea al jefe.

Planeación: una vez analizado el desempeño, se hace un plan de acción para el funcionamiento, el cual puede involucrar: Asesoría la trabajador, readaptación del trabajador, capacitación, despido y sustitución, promoción a otro puesto, retención del trabajador en el puesto actual.

Seguimiento: se entiende como la constatación o comprobación del desempeño de cada trabajador.” (Chiavenato, 2007)

Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos:

“Es un método de evaluación del desempeño simple, desarrollado por los técnicos de las fuerzas armadas de los Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial.

Características del método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos:

El método de evaluación de desempeño mediante incidente crítico se basa en el hecho de que el comportamiento humano tiene características extremas que son capaces a llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de aquellas que son extremadamente positivas o negativas. Se trata de una técnica que permite al supervisor inmediato observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño de sus subordinados. Así, el método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos gira en torno a las excepciones (tanto positivas como negativas) del desempeño de las personas.

Las excepciones positivas deben ser destacadas y empleadas con mayor frecuencia, mientras que las negativas deben ser corregidas o eliminadas.” (Chiavenato, 2007)

Método de comparación de pares:

“ Es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos, se anota en la columna de la derecha al que es considerado mejor en la relación con el desempeño. Con este método también se pueden utilizar factores de evaluación. En tal caso, cada hoja del cuestionario es ocupada por un factor de evaluación del desempeño.

Dado que el sistema de comparación de pares es un proceso simple y poco eficiente, solo es recomendable aplicarlo cuando los evaluadores no tienen las condiciones para emplear métodos de evaluación más completos.”

Método de frases descriptivas:

“Este método solo difiere del método de la elección forzosa en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (señal “+” o “S”) y aquellas que muestran el desempeño contrario (signo “-“ o “N”)” (Chiavenato, 2007)

4.5. Marco legal

“LEY 1090

06/09/2006

Por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de Psicología, se dicta el Código Deontológico y Bioético y otras disposiciones.

El Congreso de Colombia decreta:

TITULO I

DE LA PROFESION DE PSICOLOGIA

Artículo 1°. Definición. La Psicología es una ciencia sustentada en la investigación y una desde la perspectiva del paradigma de la complejidad, con la finalidad de propiciar el desarrollo

del talento y las competencias humanas en los diferentes dominios y contextos sociales tales como: La educación, la salud, el trabajo, la justicia, la protección ambiental, el bienestar y la calidad de la vida. Con base en la investigación científica fundamenta sus conocimientos y los aplica en forma válida, ética y responsable en favor de los individuos, los grupos y las organizaciones, en los distintos ámbitos de la vida individual y social, al aporte de conocimientos, técnicas y procedimientos para crear condiciones que contribuyan al bienestar de los individuos y al desarrollo de la comunidad, de los grupos y las organizaciones para una mejor calidad de vida.

Parágrafo. Por lo anterior y teniendo en cuenta: La definición de salud por parte de OMS; En la que se subraya la naturaleza biopsicosocial del individuo, que el bienestar y la prevención son parte esencial del sistema de valores que conduce a la sanidad física y mental, que la Psicología estudia el comportamiento en general de la persona sana o enferma. Se concluye que, independientemente del área en que se desempeña en el ejercicio tanto público como privado, pertenece privilegiadamente al ámbito de la salud, motivo por el cual se considera al psicólogo también como un profesional de la salud.

Artículo 4°. Campo de acción del psicólogo. El psicólogo podrá ejercer su actividad en forma individual o integrando equipos interdisciplinarios, en instituciones o privadamente. En ambos casos podrá hacerlo a requerimiento de especialistas de otras disciplinas o de personas o instituciones que por propia voluntad soliciten asistencia o asesoramiento profesional. Este ejercicio profesional, se desarrollará en los ámbitos individual, grupal, institucional o comunitario.

Artículo 5°. Dentro de los límites de su competencia, el psicólogo ejercerá sus funciones de

forma autónoma, pero respetando siempre los principios y las normas de la ética profesional y con sólido fundamento en criterios de validez científica y utilidad social” (Tomado de: <http://www.secretariassenado.gov.co/Diarios/46383.htm>)

5. Diseño Metodológico

5.1. Enfoque:

Cualitativo:

“El enfoque cualitativo, a veces referido como investigación naturalista, fenomenológica, interpretativa o etnográfica, es una especie de “paraguas” en el cual se incluye una variedad de concepciones, visiones, técnicas y estudios no cuantitativos. Sus características más relevantes son:

- El investigador plantea un problema, pero no sigue un proceso claramente definido, sus planteamientos no son tan específicos como en el enfoque cuantitativo.
- Se utiliza primero para describir y refinar preguntas de investigación
- Las investigaciones cualitativas se fundamentan más en un proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general.
- El enfoque cualitativo se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados. No se efectúa una medición numérica, por lo cual el análisis no es estadístico. La recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos).

- El investigador cualitativo utiliza técnicas para recolectar datos como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupos, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, interacción e introspección con grupos o comunidades.

El enfoque cualitativo puede definirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo visible, lo transforma y convierte en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. Es *naturalista* (porque estudia a los objetos y seres vivos en sus contextos o ambientes naturales) e *interpretativo* (pues intenta encontrar sentido a los fenómenos en términos de los significados que las personas les otorguen).” (Sampieri, Fernández y Baptista, 2006)

5.2 Tipo de investigación:

Descriptiva:

“Con frecuencia, la meta de la investigación consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así (valga la redundancia) describir lo que se investiga.” (Sampieri, Fernández y Baptista, 2006)

5.3. Método de la Investigación:

Estado del Arte:

El trabajo de grado se desarrollo bajo un estado del arte el cual María Eumelia Galeano (2002, p.1) hace referencia a que es un tipo de investigación netamente documental, donde se recupera y trasciende sobre un tema de estudio, en este caso sobre la evaluación de desempeño.

Este tipo de investigación posee como base una producción investigativa, metodológica y teórica, a cerca de lo ya existente sobre un tema del problema planteado.

Un estado del arte desde una investigación de tipo cualitativa como lo es esta, implicó comparar los propios conocimientos con el saber encontrado en las fuentes documentales halladas para asemejar, evidenciar y diferenciar todo lo metodológico, teórico e instrumental de ellas.

Como diría Galeano (2002) con la construcción de estados del arte sobre fuentes documentales en investigación cualitativa se contribuye al establecimiento de recomprensiones sobre la forma como investigadores y teóricos del objeto en cuestión, viven, explican y recrean los desarrollos que plasman en su producción, avanzando así en el conocimiento epistemológico de algo tan complejo y diverso.

6. Cronograma de Actividades:

TIEMPO ACTIVIDADES	SEMESTRE VIII	SEMESTRE IX	SEMESTRE X
Asesorías	X	X	x
Rastreo Bibliográfico	X	X	
Estado del arte	X	X	x
Construcción del anteproyecto	X		
Entrega del anteproyecto	X		
Trabajo de campo	X	X	
Evento de socialización de anteproyecto	X		
Análisis de material bibliográfico	X	X	
Entrega de avances		X	
Evento de socialización de avance		X	
Consolidación del trabajo escrito			x
Entrega de trabajo de grado			x

7. Presupuesto

PRESUPUESTO GLOBAL DEL TRABAJO DE GRADO						
RUBROS	FUENTES					TOTAL
	Estudiante	Institución IUE	Externa			
Personal	7.400.000					7.400.000
Material y suministro	400.000					400.000
Salidas de campo	600.000					600.000
Bibliografía	200.000					200.000
Equipos	200.000					200.000
Otros	800.000					800.000
TOTAL						9.600.000
DESCRIPCIÓN DE LOS GASTOS DE PERSONAL						
Nombre del Investigador	Función en el proyecto	Dedicación h/semana	Costo			Total
			Estudiante	Institución – IUE	Externa	
Diana Aguilar Betancur	Investigadora	10	2.500.000			2.500.000
Alejandra	Investigadora	10	2.500.000			2.500.000

Henao						
Cardona						
Edith	Asesora	2 (48)		50.000		2.400.000
Adriana						
Orozco						
TOTAL						7.400.000

DESCRIPCIÓN DE MATERIAL Y SUMINISTRO

Descripción de tipo de Material y/o suministro	Costo			Total
	Estudiante	Institución IUE	Externa	
Papelería, fotocopias, tintas para impresora	400.000			400.000
TOTAL				400.000

DESCRIPCIÓN DE SALIDAS DE CAMPO

Descripción de las salidas	Costo			Total
	Estudiante	Institución IUE	Externa	
Transporte	600.000			600.000
TOTAL				600.000

DESCRIPCIÓN DE MATERIAL BIBLIOGRÁFICO				
Descripción de compra de material bibliográfico	Costo			Total
	Estudiante	Institución IUE	Externa	
Libro	200.000			200.000
TOTAL				200.000

DESCRIPCIÓN DE EQUIPOS				
Descripción de compra de equipos	Costo			Total
	Estudiante	Institución IUE	Externa	
Impresora	200.000			200.000
TOTAL				200.000

DESCRIPCIÓN DE OTROS GASTOS FINANCIADOS				
Descripción de otros gastos	Costo			Total
	Estudiante	Institución IUE	Externa	
Servicios públicos	800.000			800.000

TOTAL				800.000
-------	--	--	--	---------

8. Conclusiones

En la actualidad la evaluación del desempeño es vista como un proceso necesario en todos los ámbitos de la administración de personal, como un instrumento de suma importancia que se convirtió en un elemento vital para cualquier individuo que tenga personal a cargo en una organización, apuntándole a la mejora continua del desempeño de cada uno de los empleados y por ende de la organización en general. Esto quiere decir que, día tras días son más las organizaciones que en su área de Gestión Humana o de Recursos Humanos adoptan esta práctica de evaluar el rendimiento de sus empleados bajo procedimientos formales con fines productivos.

Se percibe que las organizaciones poco a poco han ido modificando el objetivo y la finalidad de evaluar el desempeño de los empleados, en un comienzo el interés estaba en relación al costo-beneficio de las empresas, hoy en día se tienen en cuenta otras variables que se le suman a esta relación empleador-empleado. Los ascensos y las promociones internas, los incrementos salariales, los despidos y sobre todo la retroalimentación de la labor realizada forman parte de los factores que se tiene en cuenta. Es decir, todos aquellos individuos encargados de realizar las valoraciones de los empleados, tienen por objetivo reflejar de la manera más exacta y precisa posible el rendimiento real del empleado que se está evaluando, esto de acuerdo a: las necesidades y circunstancias de mayor utilidad o ajuste para el momento que experimenta la organización en el momento en que se está realizando dicha evaluación.

Entendemos que la organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño, ya que, este debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado, acorde a la cultura, el clima y necesidades que demande la empresa. Es difícil determinar un solo método o modelo de evaluación como el más usado, pues esto varía mucho dependiendo del tamaño de la empresa, las necesidades, los objetivos, el mercado al cual se dirige la empresa y también el tipo de resultados que quieran obtener, ya sean cualitativos o cuantitativos. Cada empresa va adoptando el modelo que más satisfaga sus necesidades y que de respuesta a lo esperado.

Se logró obtener una exhaustiva recopilación de información llegando a lo que fue y lo que ha sido la evaluación de desempeño en las organizaciones modernas, con el fin de que la persona que tenga dicho trabajo en sus manos se nutra, mejore y profundice sus conocimientos acerca del tema.

Se deja un aporte al campo organizacional y más específicamente sobre la evaluación del desempeño a la facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Envigado, al Programa de Psicología y a la biblioteca, área que es protagónica y esencial en cualquier estudio de recursos humanos.

Este trabajo de grado servirá como instrumento para realizar modificaciones o cambios que cualquier organización desee realizar en su evaluación de desempeño, ya que posee un excelente material bibliográfico y podrá convertirse como punto referente para una reestructuración del modo de evaluar personal en una organización.

Se obtuvo el conocimiento y los saberes sobre la evaluación del desempeño esperados por las

investigadoras que realizan el trabajo, tema que en el momento actual es sumamente necesario para el campo organizacional, lo cual las podrá destacar y sobresalir en su área profesional por su dominio en este tema específicamente.

9. Recomendaciones

Es importante efectuar en todas las organizaciones, específicamente en el área de Gestión Humana, la implementación de estrategias y planes que evalúen el desempeño, siendo estos acordes al tipo y funciones individuales de cada organización, con el fin de llenar las expectativas de la empresa y la de los empleados. Además, se debe tener en cuenta que la responsabilidad de la aplicación de la evaluación del desempeño debe quedar en manos de alguien idóneo, ético y responsable, que siempre este en contacto directo con los subordinados para dar una valoración real del los empleados.

Se recomienda que en el proceso de evaluación de desempeño no solo se tenga en cuenta la valoración del jefe inmediato o supervisor, pues se considera equilibrado y sano aplicar mecanismos de autoevaluación por parte de los empleados, bien sea a través de formularios o cuestionarios de fácil comprensión, ya que se daría un equilibrio entre la mirada del jefe y del empleado, logrando con esto un resultado veraz y transparente al real desempeño del trabajador.

La retroalimentación luego de una evaluación del desempeño se considera como el paso final y de cierre para que el proceso tenga el éxito esperado. Es el momento indicado para resaltar los aspectos positivos y para hacer ajustes en los aspectos que no están funcionando de manera

adecuada en el empleado. Es por esto que la retroalimentación después de realizarla es un elemento que debe estar presente, ya que el empleado se puede ver beneficiado y con planes de mejora para que su labor sea más productiva.

Las personas que desempeñan una labor en cualquier empresa deben tener la previa capacitación en donde tengan claro cuál es su perfil, las funciones y responsabilidades a desempeñar, esto le brindará la estructura al empleado para desenvolverse adecuadamente en las actividades a realizar en su día a día, además, le permitirá en el momento de su evaluación de desempeño calificar exactamente las funciones y responsabilidades correspondientes a su cargo.

Bibliografía

- Alles, M. (2009). *Dirección estratégica de recursos humanos. gestión por competencias*. Argentina: Granica.
- Alpander, G. G. (1985). *Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos*. Colombia: Norma.
- Álvarez collazos, A. (1990). *La administración de personal en el municipio colombiano*. Colombia: Esap Pyblicaciones.
- Arias Galicia, F. (1977). *Administración de recursos humanos*. México: Editorial Trillas.
- Arroyave Cadavid, E. M., A. Rendón Giraldo, W. A. & Alexandra M. Vallejo Valencia, A. M. (1998). *Respuesta que genera en el empleado la implementación de un proceso de evaluación del desempeño basado en la retroalimentación con plan de mejoramiento y reconocimiento de méritos en factores psicosociales como la motivación al poder, al logro y a la afiliación*. Universidad de San Buenaventura, San Benito, Medellín, Colombia.
- Bohlander, G., Scott, S & Sherman, A. (2001). *Administración de recursos humanos*. México: International Thomson Editores.
- Bounds, G. M. & Woods, J. A. (1998). *Supervisión*. México: International Thomson Editores.

- Calderón Hernández, G & Álvarez, C. M. (2006). *Características y sentido de las prácticas de gestión humana en pequeñas empresa*. Revista Universidad EAFIT, 3, 26 – 45. ISSN 0120-341X.
- Castillo Aponte, J. (1993). *Administración personal*. Colombia: Ediciones Ecoe.
- Chiavenato, I. (1993). *Administración de recursos humanos*. Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Davis, k. & Newstrom J. W. (1993). *El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Dessler, G. (1996). *Administración de personal*. México: Prentice Hall.
- Dessler, G. & Varela Juárez, R. (2004). *Administración de recursos Humanos. Enfoque latinoamericano*. México: Pearson Educación.

- Flippo, E. B. (1978). *Principios de administración de personal*. México: MacGraw-Hill.
- Giraldo Henao, C. P. (2004). *Creación de un modelo de evaluación de desempeño bajo la teoría de las competencias*. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
- Gómez, L., Balkin, D. & Robert Cardy, R. (1998). *Gestión de recursos humanos*. España: Prentice Hall.
- Grueso Hinstroza, M. P. (2009). *Gestión de Recursos humanos: Modelos, prácticas y enfoques*. Colombia: Editorial Universal Pontificia Bolivariana.
- Ivancevich, J. M. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Maristany, J. (2000). *Administración de recursos humanos*. Buenos Aires: Prentice Hall.
- Muñoz Ibagón, D. L. (1994). *Diseño de un instrumento de evaluación del desempeño por indicadores de gestión humana*. Universidad San Buena Buenaventura, San Benito, Medellín, Colombia.
- Noe, R. (2010). *Human resource management*. Estados Unidos: McGraw-Hill.
- Ocariz Braña, J. (1972). *El trabajo: activo de la empresa*. España: IESE.

- Rodríguez Valencia, J. (2007). *Administración moderna de personal*. México: International Thomson Editores.
- Sampieri, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. Colombia: McGraw-Hill.
- Sampieri, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: McGraw-Hill.
- Schermerhorn, J.R., Jr., Hunt, J.G. & Osborn, R.N. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Limusa Wiley.
- Sherman, A., Bohlander G. & Snell, S. (1999). *Administración de recursos humanos*. México: International Thomson Editores.
- Sikula, A. F. (1979). *Administración de recursos humanos en empresas*. Mexico: Limusa.
- Strauss, G. & Sayles, L. R. (1960). *Los problemas humanos en la dirección*. México: Prentice Hall.
- Wayne Mondy, R. & Noe R. M. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. México: Prentice Hall.

- Wayne Mondy, R. & Noe R. M. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.

- Werther, W. B., Jr. & Davis, K. (1982). *Dirección de personal y recursos humanos*. México: Mcgraw-Hill.

- Werther, W. B, Jr & Davis, K. (1989). *Foundations of personnel. Human resource management*. USA: Bpi, Irwin.

- Werther, W. B, Jr & Davis, K. (1991). *Administración de personal y recursos humanos*. México: Mcgraw-Hill.

ANEXO 1

ESTADO DEL ARTE

N°	AUTORES	TITULO	ED.	LUGAR, PAÍS	AÑO PUB.	CAPÍTULO	PÁG.	PALABRAS CLAVES	IDEA PRINCIPAL	BIBLIOTECA VISITADA	WJO DE GRADO	L-TG-R Art. Dw o rev. Cibergrafía
1	George Strauss y Leonard R. Sayles	Los problemas humanos en la dirección	Prentice hall	México	1960	Capítulo 23: evaluación de la actuación	601-625	-Evaluación de la actuación -Supervisores -Subordinados -Calificación	La calificación de la actuación no es cuestión más que llenar un formulario de apreciación. Es un documento impreso y le debe llenar un supervisor inmediato. El texto comienza una descripción de las calificaciones usuales, los errores humanos en la calificación. También nos cuentan que las escalas objetivas de calificación como la distribución forzosa y la elección forzosa.	Universidad Pontificia Bolivariana		Libro
2	José Ocáris Braña	El trabajo: activo de la empresa	IEESE	España	1972	Capítulo 9: Evaluación de capacidades y actitudes	135-141	-Trabajo -Capacidades -Actitudes -Compensación	En el trabajo se planifican objetivos y métodos y esto implica realizar previsiones sobre los resultados con una evaluación de las capacidades disponibles de un empleado. Todo este proceso de evaluación de capacidades es un aspecto que produce una adecuada compensación.	Universidad Pontificia Bolivariana		Libro
3	Fernando Arias Galicia	Administración de recursos humanos	Editorial Trillas	México	1977	Capítulo 13: Medición del desempeño	329-352	-Calificación de méritos -Confiabledad -Entrevista de calificación de méritos	La necesidad y finalidad de una medición del desempeño, se basa; en mirar si la actividad de las personas en sus tareas son las que van a indicar si la selección y el entrenamiento fueron los indicados, determinando si la ejecución del trabajo es satisfactoria, eficiente y productiva.	Universidad de San Buenaventura (San Benito)		Libro
4	Fernando Arias Galicia	Administración de recursos humanos	Editorial Trillas	México	1977	Capítulo 13: Medición del desempeño	329-352	-Medición del desempeño -Objetividad -Tiempo de servicios -Validez	El objetivo de la medición del desempeño es servir como una herramienta que mide la ejecución, para luego comparar con la norma o estándar ya establecido para luego establecer las correcciones necesarias. además, de presentar interés en conocer a los miembros de una	Universidad de San Buenaventura (San Benito)		Libro

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

10	Augusto Álvarez collazos	La administración de personal en el municipio colombiano	Esap Pyblicaciones	Colombia	1990	Evaluación del desempeño	193-205	-Plan de evaluación de desempeño -Periodicidad de la evaluación -Factores de evaluación -Obstáculos de una evaluación -Ventajas de una evaluación -Sistemas de evaluación	La evaluación del desempeño tiene factores que deben tenerse en cuenta para el establecimiento de un plan de evaluación del desempeño como los calificadores, además es importante ordenar estratégicamente los métodos de calificación que se utilizará, la periodicidad de la evaluaciones, también identificar cuáles son los obstáculos, ventajas, errores y fracasos de una evaluación, sumándole a todo esto la búsqueda de una manera como debe presentarse la evaluación a los empleados.	Universidad de San Buenaventura (San Benito)		Libro
11	William B. Werther y Keith Davis	Administración de personal y recursos humanos. Tercera Edición	Megraw-Hill	México	1991	Capítulo 10: Evaluación del desempeño	183- 231	-Elección sistema para evaluar métodos comunes	La evaluación del desempeño contribuye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, su objetivo es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera como el empleado está haciendo su labor. También es importante la objetividad y subjetividad en las mediciones que se hagan. existen más de 6 métodos de evaluación, ellos permiten valorar algo que ya ocurrió, todos tienen ventajas y desventajas, algunos son: escalas de puntuación, listas de verificación, escalas de calificación conductual, etc.	Universidad Pontificia Bolivariana		Libro
12	Idalberto Chiavenato	Administración de recursos humanos. Segunda Edición	Megraw-Hill	Colombia	1993	Capítulo 8: Evaluación del desempeño humano	259-287	-Empleado -Supervisor -Objetivos de la evaluación -Beneficios de la evaluación -Subordinados -Métodos de evaluación del desempeño -Entrevista de evaluación	La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del comportamiento de las personas en los cargos que ocupan. a pesar de ser una responsabilidad de línea y una función de staff, en algunas empresas la evaluación del desempeño puede estar a cargo del superior directo, del propio empleado o inclusive de una comisión de evaluación, según los objetivos de la evaluación del desempeño. los principales métodos de evaluación del desempeño son: método de escalas gráficas, de elección forzada, de investigación de campo, de comparación por pares, de frases descriptivas y los métodos mixtos.	Universidad de San Buenaventura (San Benito)		Libro
13	José Castillo Aponte	Administración Personal	Ecoe Ediciones	Colombia	1993	Capitulo 15: La evaluación de desempeño	287-300	-Método de evaluación por objetivos -Método de incidentes críticos -Método de elección forzada -Método de la lista de verificación	La evaluación del desempeño se usaba únicamente para aumentar los sueldos y salario, actualmente tiene un propósito más amplio, este es, de reconocer a los trabajadores sobresalientes (aspectos fuertes y débiles de su comportamiento laboral) y darles la oportunidad de mejoramiento a los demás	Universidad de San Buenaventura (San Benito)		Libro

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

14	José Castillo Aponte	Administración personal	Ecoe Ediciones	Colombia	1993	Capítulo 15: La evaluación de desempeño	287-301	-Método de clasificación -Método de distribución forzada -Método de escala grafica -Método de escala con bases conductuales	La evaluación del desempeño ofrece información de control del sistema de la administración de personal, pues indica si se está logrando su propósito que no es otro que el desarrollo del máximo potencial laboral de la energía humana de la empresa.	Universidad de San Buenaventura (San Benito)		Libro
15	Keith Davis y John W. Newstrom	El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional. octava edición (tercera en español)	Mcgraw-hill	México	1993	Evaluación del desempeño y recompensas	179-193	-Comportamiento organizacional -Entrevista de evaluación -Incentivos económicos -Incentivos salariales	Las recompensas económicas tienen un valor social y económico. Desempeñan un papel clave en varios modelos de motivación al mezclarse con los modelos de expectativas, equidad, modificación del comportamiento y de necesidades. Los empleados realizan una comparación de costo-recompensa y trabajan cerca, pero ligeramente por debajo del punto de equilibrio. La evaluación del desempeño representa una base sistemática para la medición de las contribuciones del empleado y la distribución de las recompensas económicas. La filosofía moderna de evaluación se centra en el desempeño, objetivos y fijación de metas. no obstante, la entrevista de evaluación puede ser difícil, tanto para el gerente como para el empleado	Universidad de San Buenaventura (San Benito)		Libro
16	Diana Leticia Muñoz Ibagón	Diseño de un instrumento de evaluación del desempeño por indicadores de gestión humana		Colombia	1994					Universidad de San Buenaventura (San Benito)		Wjo de grado
17	Gary Dessler	Administración de personal Sexta Edición	Prentice Hall	México	1996	Capítulo 10: Evaluación del desempeño	328-333	-Carencia de normas -Comunicaciones negativas -Criterios irrelevantes -Criterios subjetivos -Errores del evaluador -Escala grafica de calificación. -Incapacidad para aplicar datos de evaluación -Mala retroalimentación al empleado -Medidas de desempeño -Método de alternancia en la clasificación	La evaluación del desempeño puede y debe ser central en el proceso de planeación de carrera en la empresa, ya que ofrecen una buena oportunidad para revisar los planes de carrera de la persona a la luz de sus fuerzas y debilidades demostradas.	Universidad Pontificia Bolivariana		Libro

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

								-Método de comparación de pares.				
18	R. Wayne Mondy y Robert M. Noe	Administración de Recursos Humanos (6ª Edición)	Prentice Hall	México	1997	Capítulo 11: Evaluación del desempeño	324-348	-Planeación -Reclutamiento -Selección -Evaluación del desempeño	La evaluación del desempeño es una de las muchas actividades de recursos humanos y principalmente es un sistema formal de revisión y evaluación periódica del desempeño de un individuo de un equipo de trabajo	Universidad Pontificia Bolivariana		Libro
19	Luis Gómez, David Balkin y Robert Cardy	Gestión de recursos humanos	Prentice Hall	España	1998	Capítulo 6: Evaluación y gestión del rendimiento	204-230	-Juicio absoluto -Juicio relativo -Evaluación del rendimiento -Error de valoración -Dimensión -Autoevaluación -Confiabilidad	La evaluación de rendimiento consiste en la identificación, medición y gestión del rendimiento humano en la empresa	Universidad Pontificia Bolivariana		Libro
20	Gregory M. Bounds y John A. Woods	Supervisión	International Thomson Editores	México	1998	Capítulo 12: Evaluación y desarrollo de los empleados	314- 336	-Desarrollo de los empleados -Administración del desempeño -Evaluación individual -Criterios -Métodos y formas para evaluar	Este texto nos describe la importancia de la evaluación del desempeño individual y como muchas empresas exigen que gerentes y supervisores evalúen el desempeño de los empleados por lo menos una vez al año. Además enumera gran cantidad de propósitos que se tienen cuando se realiza dicha evaluación. También nos habla de algo muy importante y es la incomodidad por la evaluación del desempeño, cosa que debería ir modificándose e ir posicionándose como algo positivo y que brinde mejoras al empleado y a la empresa. Para finalmente dar una detallada exposición de los métodos y formas usados en la evaluación del desempeño.	Universidad de San Buenaventura (San Benito)		Libro
21	Eliana M. Arroyave Cadavid, William A. Rendón Giraldo y Alexandra M. Vallejo Valencia	Respuesta que genera en el empleado la implementación de un proceso de evaluación del desempeño basado en la retroalimentación con plan de mejoramiento y reconocimiento de méritos en factores psicosociales como la		Colombia	1998							Wjo de Grado

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

		motivación al poder, al logro y a la afiliación										
22	Artur Sherman, George Bohlander y Scott Snell	Administración de recursos humanos 11° edición	International thomson editores	México	1999	Capítulo 7: Evaluar y mejorar el desempeño	259-269	-Programas -Propósitos	Este texto describe los propósitos de la evaluación del desempeño así como los usos y además señala las razones por las que a veces fracasan los programas de evaluación y finalmente describen una prueba integral que reúne todo lo que desea evaluarse y es la evaluación de 360 grados.	Universidad Pontificia Bolivariana		Libro
23	Jaime Maristany	Administración de recursos humanos	Prentice Hall	Buenos Aires	2000	Capítulo 19: Evaluación de desempeño Capítulo 23: Evaluación 360°	270-288 317-339	-Sistemas de calificación -Periodicidad -Evaluación 360°	Este texto nos muestra la evaluación de desempeño como una técnica que permite definir el valor que se da al desempeño de un empleado y deja constancia de dicha evaluación. Además, nos ofrece una muy buena explicación y conceptualización de la evaluación de 360°, método muy utilizado en la actualidad.	Universidad de San Buenaventura (San Benito)		Libro
24	Idalberto Chiavenato	Administración de recursos humanos (5° Edición)	McGraw-Hill	Colombia	2000	Capítulo 9: Evaluación del desempeño	354-396	- Análisis complementarios - Análisis de desempeño - Análisis de potencial - Asertividad - Competencia personal - Competencia tecnológica - Competencia metodológica - Competencia social - Evaluación inicial - Flexibilidad - Indicadores financieros - Juicio - Planeación - Responsabilidad - Seguimiento	La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad, además de que esta herramienta representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa.	Universidad de San Buenaventura (San Benito)		Libro
25	George Bohlander, Scott y Arthur Sherrman.	Administración de recursos humanos (12° Edición)	International Thomson Editores	México	2001	Capítulo 8: Evaluar y Mejorar el desempeño	311-336	- Autoevaluación - Confiabilidad - Contaminación de los criterios - Deficiencia de los criterios - Evaluación del gerente o supervisor	Las evaluaciones del desempeño tiene un propósito más bien limitado; el cual es de evaluar quién realiza (o no) un buen trabajo, además de permitir recomendar programas específicos para ayudar al empleado a mejorar el desempeño y aportar bases para las posibles recomendaciones salariales.	Universidad de San Buenaventura (San Benito)		Libro

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

								<ul style="list-style-type: none"> -Evaluación de los subordinados -Evaluación de compañeros -Evaluación del equipo -Evaluación de clientes -Error de tendencia central -Error de suavidad o firmeza -Error de novedad -Error de contraste -Error de similitud 			
26	George Bohlander, Scott y Arthur Sherrman.	Administración de recursos humanos (12° Edición)	International Thomson Editores	México	2001	Capitulo 8: Evaluar y Mejorar el desempeño	311-336	<ul style="list-style-type: none"> -Administración por objetivos (MBO) -Fiabilidad -Importancia estratégica -Pertinencia estratégica -Método de distribución forzada -Método de escalas mixtas -Método de formas narrativas -Método de escalas gráficas de calificación 	Las evaluaciones del desempeño tienen como objetivo, dar a los empleados la oportunidad de analizar regularmente el desempeño y sus normas con el supervisor, proporcionándole los medios para identificar las fortalezas y debilidades del desempeño del empleado.	Universidad de San Buenaventura (San Benito)	Libro
27	Luis R. Gomez Mejia, David B.bBalkil y Robert I. Caedy	Dirección y gestión de recursos humanos	Prentice Hall	España-Madrid	2001	Capitulo 7: Evaluación y gestión del rendimiento.	243-279	<ul style="list-style-type: none"> -Valoración -Medición -Rendimiento -Juicios absolutos -Juicios relativos -Técnica de los incidentes críticos 	La valoración del rendimiento implica identificar medir y gestionar el rendimiento de las personas dentro de una organización. Las organizaciones suelen realizar una valoración del rendimiento con fines administrativos y o de desarrollo. La valoración del rendimiento se utilizada administrativamente cada vez que se tiene que utilizar como punto de partida para tomar decisiones sobre las condiciones laborales de un empleado, considerando como tales las promociones, los despidos y las recompensas, entre otros.	Personal	Libro
28	Idalberto Chiavenato	Gestión del talento humano	McGraw-Hill	Colombia	2002	capitulo 8: Evaluación del desempeño humano	196- 223	<ul style="list-style-type: none"> -Desempeño humano -Empleado -Gerente -Equipo de trabajo Evaluación 360° -Métodos tradicionales 	La preocupación inicial de las organizaciones se orienta hacia la medición, evaluación y control de tres aspectos: Resultados, desempeño y factores criticos de éxito. Las empresas desarrollan varios sistemas de evaluación para acompañar resultados financieros, costos de producción, cantidad y calidad de los bienes producidos, desempeño individual de los empleados y satisfacción de los clientes	Universidad de San Buenaventura (San Benito)	Libro

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

29	Gary Dessler y Ricardo Varela Juárez	Administración de recursos Humanos. Enfoque latinoamericano (2ª Edición)	Pearson Educación	México	2004	Capítulo 5: Evaluación del desempeño	141-161	<ul style="list-style-type: none"> -Entrevista de evaluación -Escala de puntuación gráfica -Estándares confusos -Método de los incidentes críticos -Método de clasificación alterna -Método de comparación por pares. -Tendencia central -Tolerancia o severidad -Sesgo 	Son tres las razones para evaluar el desempeño: porque brinda información importante para tomar decisiones sobre los ascensos y aumentos de salario, porque permite al supervisor y subalterno desarrollar un plan para corregir diferencias que se descubra y porque sirve para la planeación de la carrera dando la oportunidad de revisar los objetivos personales del empleado.	Universidad de San Buenaventura (San Benito)		Libro
30	John R. Schermerhorn, Jr, James G. Hunt y Richard N. Osborn	Comportamiento organizacional	Limusa Wiley	México	2004	Capítulo 7: Los sistemas de administración de recursos humanos	135-145	<ul style="list-style-type: none"> -Retroalimentación -Ajustes -Recompensas -Errores 	La administración de recursos humanos tiene como pieza clave la evaluación del desempeño, esta ayuda al gerente y al subordinado a mantener la adecuación entre las características organización-empleo-empleado. Esta evaluación mide sistemáticamente el desempeño y provee retroalimentación sobre los ajustes que deben hacerse en el mismo. luego el texto describe métodos comunes como la evaluación de 360 grados y posteriormente describe una lista de errores comunes en este proceso	Universidad Pontificia Bolivariana		Libro
31	Claudia Patricia Giraldo Henao	Creación de un modelo de evaluación de desempeño bajo la teoría de las competencias		Colombia	2004					Universidad de Antioquia		Wjo de Grado
32	Jhon M. Ivancevich	Administración de recursos humanos Novena Edición	McGraw-Hill	México	2005	Capítulo 9: Evaluación y administración del desempeño	258-263	-Administración de desempeño	La administración del desempeño es el proceso por el que los ejecutivos, gerentes y supervisores alinean el desempeño de los trabajadores con las metas de la empresa, por lo tanto, la evaluación del desempeño es una parte crucial de la administración del desempeño, pues es con esta actividad con la que se determina el grado en que un empleado se desempeña bien.	Universidad Pontificia Bolivariana		Libro
33	R. Wayne Mondy y Robert M. Noe	Administración de recursos humanos (9ª Edición)	Pearson Educación	México	2005	Capítulo 8: Evaluación del desempeño	250-281	<ul style="list-style-type: none"> -Contribución estratégica -Conocimiento de negocios -Competencias -Credibilidad personal 	La evaluación del desempeño, consiste en todos los procesos organizacionales que determinan qué tan bien se desempeñan los empleados, los equipos y, finalmente la organización.	Universidad Pontificia Bolivariana		Libro

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

								-Gestión del desempeño -Evaluación de retroalimentación de 360 grados			
34	Orlando Urdaneta Ballén	Psicología organizacional. Aplicada a la gestión del capital humano. (2ª Edición)	3R Editores	Colombia	2005	Capítulo 14: La evaluación para el desarrollo 0 del desempeño	340-369	-Evaluación de Meritos -Calificación de servicios -Manual de funciones -Escala de Likert -Bienestar del trabajador	La evaluación para el desarrollo, o del desempeño, llamada por otros autores evaluación de meritos o calificación de servicios, es un instrumento de la administración o la gestión de recursos humanos en las organizaciones. El sistema de evaluación del desempeños complementa el sistema de selección, se interacciona directamente con los programas de desarrollo de personal y en algunos casos incide en el sistema de salarios y competencias.	Personal	Libro
35	Orlando Urdaneta Ballén	Psicología organizacional. Aplicada a la gestión del capital humano. (2ª Edición)	3R Editores	Colombia	2005	Capítulo 15: La evaluación 360°	340-369	-Comportamiento en el trabajo -Percepción global -Capital intelectual -Tendencia central -Tendencia a la benevolencia -Confiabilidad -Validez	Es un sistema para evaluar el desempeño y los resultados de alguien en un puesto de trabajo, en el que participan además del jefe otras persona que conocen al evaluado; es una manera sistematizada de obtener opiniones de diferentes individuos, con relación al desempeño de un individuo en partículas, de un departamento o de una organización. La expresión hace relación con cubrir las percepciones que se tienen desde los 360° que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral, hechas desde los diferentes ángulos en que la perciben quienes trabajan con ella.	Personal	Libro
36	Gregorio Calderon Hernández y Claudia milena Alvarez G.	Revista Universidad EAFIT. Vol 42. N° 142	Dirección de investigación y docencia universidad EAFIT	Colombia	2006	Características y sentido de las prácticas de gestión humana en pequeñas empresas	27- 45	-Prácticas de gestión humana -Provisión de personal -Planes de carrera -Formación -Compensación -Evaluación del desempeño -Pymes	La evaluación de desempeño sirve como herramienta de gestión, que favorece la creación de una cultura de alto desarrollo de éste, aumenta la productividad del trabajador mejorando su autoestima personal y puede generar efectos sobre la satisfacción del cliente, el aumento de utilidades y el incremento en ventas.	Universidad de San Buenaventura (San Benito)	Revista
37	Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar baptista Lucio	Metodología de la investigación (4ª Edición)	McGraw-Hill	Colombia	2006	Capítulo 1: Similitudes y diferencias entre los enfoques cuantitativo y cualitativo	3 - 32	-Enfoque cualitativo -Enfoque cuantitativo -Enfoque mixto	El enfoque cualitativo, a veces referido como investigación naturalista, fenomenológica, interpretativa o etnográfica, es una especie de "paraguas" en el cual se incluye una variedad de concepciones, visiones, técnicas y estudios no cuantitativos		Libro

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

38	Idalberto Chiavenato	Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones (8ª Edición)	McGraw-Hill	México	2007	Capítulo 9: Evaluación del desempeño	241-274	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis complementarios - Benevolencia frente a rigor exagerado - Capacidad de realización - Conocimiento del trabajo - Cooperación - Comprensión de las situaciones - Creatividad - Criterios nebulosos - Calidad-Planeación - Desempeño - Efecto halo 	Las prácticas de la evaluación del desempeño no son nuevas. Desde que una persona empleo a otra, el trabajo de ésta persona era evaluado en función de la relación costo-beneficio.	Universidad de San Buenaventura (San Benito)	M.H.	Libro
39	Idalberto Chiavenato	Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones (8ª Edición)	McGraw-Hill	México	2007	Capítulo 9: Evaluación del desempeño	244-274	<ul style="list-style-type: none"> - Escalas gráficas continuas - Escalas gráficas semicontinuas - Escalas gráficas discontinuas - Evaluación inicial - Gozar de atribuciones - Habilidades interpersonales - Habilidades para resolver problemas - Habilidades para planear y organizar - Prejuicios - Producto - Tendencia central 	La evaluación del desempeño no comienza entonces por la apreciación del pasado, si no que comienza por la apreciación para el futuro, esto es, porque está más orientada a la planeación del desempeño futuro que a juzgar el desempeño pasado.	Universidad de San Buenaventura (San Benito)	M.H.	Libro
40	Joaquín Rodríguez Valencia	Administración moderna de personal (7ª Edición)	International Thomson Editores	México	2007	Capítulo 12: Evaluación del desempeño	356-391	<ul style="list-style-type: none"> - Calificación de méritos - Normas de desempeño 	Es necesario e implantar un procedimiento para evaluar el desempeño, con el fin, de estar seguros de que quienes están al frente de las organizaciones las administren eficazmente, se requiere entonces, examinar la manera en que cumplen con cada una de las funciones administrativas: planeación, organización, integración, dirección y control.	Universidad de San Buenaventura (San Benito)		Libro
41	Joaquín Rodríguez Valencia	Administración moderna de personal (7ª Edición)	International Thomson Editores	México	2007	Capítulo 12: Evaluación del desempeño	356-391	<ul style="list-style-type: none"> - Medidas del desempeño - Medidas objetivas del desempeño - Medidas subjetivas del desempeño 	Hay que tener en cuenta que la evaluación del desempeño también incluye comunicar al trabajador cómo es su rendimiento, así como el establecimiento de un plan de mejoramiento	Universidad de San Buenaventura (San Benito)	M.T.	Libro

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

42	George Bohlander, Scott Snell	Administración de recursos humanos. (14ª Edición)	Cengage Learning	México	2008	Capítulo 8: Evaluación y mejoramiento del desempeño.	347-	-Recursos humanos -Administración del desempeño -Estándares de desempeño -Propósito de desarrollo -Medidas del desempeño -Relevancia estratégica -Confiabilidad	La evaluación del desempeño puede definirse como un proceso que realiza un supervisor aun subordinado (por lo general una vez por año) y que es diseñado para ayudar a los empleados a entender sus funciones, objetivos, expectativas y éxito en el desempeño.	Universidad Pontificia Bolivariana		Libro
43	Merlín P. Grueso Hinestroza	Gestión de Recursos humanos: Modelos, prácticas y enfoques	Editorial Universal Pontificia Bolivariana	Colombia	2009	Capitulo 1: Modelos y prácticas de dirección de recursos humanos.	11-56	-Sistema de compensación	La evaluación del desempeño es un sistema de retroalimentación sobre el desempeño pasado y las necesidades actuales y futuras, permitiendo desarrollar y administrar los recursos humanos.	Universidad Pontificia Bolivariana	M.T.	Libro
44	Martha Alicia Alles	Dirección estratégica de recursos humanos. gestión por competencias	Granica	Argentina	2009	Capitulo 6: Evaluación de desempeño	261-295	-Gestión -Beneficios -Problemas -360 grados	Este texto comienza hablando de los beneficios que tiene realizar esta evaluación de desempeño, estas evaluaciones las describen como útiles porque permiten tomar decisiones sobre promociones o remuneraciones y sobre todo permiten que el empleado por medio de una retroalimentación sepa si debe modificar su comportamiento y su forma de realizar la tarea. la evaluación de desempeño se relaciona con otros subsistemas como: análisis y descripción de puestos, remuneraciones y beneficios, desarrollo y planes de sucesión y finalmente la formación. el texto termina con una descripción detallada de la evaluación de 360 grados.	Universidad Pontificia Bolivariana		Libro
45	Raymond A. Noe	Human resource management	Megraw-Hill	USA	2010	Chapter 8. Performance management				Universidad Pontificia Bolivariana		Libro
46	Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio	Metodología de la investigación	Megraw-Hill	Colombia	2010							Libro