

# CAPITULO II

## 1.0 EVALUACION DEL DESEMPEÑO

### 1.1 ANTECEDENTES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El trabajo constituye la actividad humana primordial y el marco de referencia crucial que da sentido a la existencia del ser humano, ya que toda sociedad se organiza en función del trabajo, donde las personas aprenden a estructurar su tiempo en etapas laborales. La persona para ejercer un trabajo se prepara para este, adquiriendo conocimientos nuevos o actualizando los que ya tiene para así desempeñar lo mejor posible sus labores para sentirse útil a la sociedad, además esto le ayudará a que se establezca, ya que irá satisfaciendo todas sus necesidades básicas, lo que le conducirá a obtener un status. Por otro lado en el aspecto psicológico el trabajo ayuda al desarrollo emocional y cognoscitivo de las personas ya que sobre este se tejen intereses, éxitos, fracasos, fortalezas, debilidades, proyecciones y metas que lo llevarán a superarse como persona individual y social. Es aquí donde entran en juego la organización ya que es esta la que por medio de proporcionar trabajo ayudará a que las personas cumplan con sus expectativas siempre y cuando ayuden a lograr los objetivos que se han trazado como organización, pero para esto las empresas deben evaluar que tan efectivo es el rendimiento del potencial humano con el que cuenta aspecto que no

es nuevo, ya que según la historia en el Siglo XVI San Ignacio de Loyola utilizaba un sistema combinado de las actividades y del potencial de cada uno de sus Jesuitas.

En 1842, el servicio público Federal de los Estados Unidos implantó un Sistema de Informes Anuales para evaluar el desempeño de sus funcionarios. En 1880 el Ejército Norteamericano desarrolló también su propio Sistema de Evaluación del Desempeño. En 1918 la *General Motors* disponía ya de un Sistema de Evaluación para sus Ejecutivos, no obstante sólo fue hasta después de la Segunda Guerra Mundial que la evaluación del Desempeño tuvo amplia divulgación entre las empresas y se realizaron estudios más profundos acerca del tema. De los que sobresalieron autores como: Tiffin y McCornik (1985), Chiavenato (1994), Werther (1995), Keith (1999) y los más recientes, Urdaneta (2000), y Cravino (2001). Los últimos dos autores mencionados son de origen suramericano, siendo el segundo el que mayores aportes ha proporcionado a la Evaluación del Desempeño en la actualidad.

En el siguiente cuadro se hace un bosquejo del enfoque, que cada uno de los autores antes mencionados cita en cuanto a la evaluación del desempeño.

▪AUTOR	▪AÑO	NOMBRE QUE LE DA A LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO	▪ENFOQUE
Tiffin y McCornik	1985	"Calificación de Méritos"	"Valoraban Sistemáticamente la capacidad de un empleado, la cual era realizada por el jefe inmediato o especialista, para ver si este podía aspirar a un puesto específico al igual que promoción, despedido, etc."
Idalberto Chivenato	1994	"Evaluación del Desempeño"	"Es un medio a través del cual se puede localizar problemas de supervisión de personal, de integración, de desacuerdos, desaprovechamiento del potencial de los empleados y de motivación".
William Werther	1985	"Evaluación del Desempeño"	"Es una actividad propia del Departamento de Recursos Humanos y tiene como objetivo proporcionar una descripción del desempeño durante el pasado o del potencial de su desempeño futuro"
David Keith	1999	"Evaluación del Desempeño"	"Proceso por medio del cual se evalúa el desempeño de los empleados compartiendo la información obtenida con ellos y a la vez se buscan medios para llevar su rendimiento".
Mauricio Parra Urdaneta	2000	"Evaluación del Desempeño"	"Proceso que se inicia con la programación de tareas de parte de la organización y del trabajador, bajo un esquema que permita al mismo expresar su concepto respecto a las actividades laborales y los mecanismos que estime conveniente para mejorar sus niveles de productividad y satisfacción, sus necesidades y aspiraciones."
Luis María Cravino	2001	"Administración del Desempeño"	"Es un proceso que abarca todo un período y no solo un momento determinado, por eso es una gestión para planear, analizar y mejorar el desempeño de las personas."

En el cuadro se puede observar que a pesar que la evaluación del desempeño ha ido evolucionando con los años, los autores están de acuerdo que este es un proceso por medio del cual se conocerá el rendimiento real de los trabajadores, así mismo permitirá que se detecten el origen de las diferentes problemáticas que se puedan estar presentando en el lugar de trabajo, además se apoyan en el hecho que debe de existir una retroalimentación con los empleados evaluados, para buscar con ellos medidas de solución y prevención que le ayuden a mejorar el rendimiento laboral.

Es importante hacer énfasis en lo que establece Cravino, acerca, de que la evaluación debe llevarse a cabo en intervalos de tiempo más cortos para que sea más efectiva.

## 1.2 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es un proceso formal dentro de la organización que trae consigo beneficios, por lo tanto no debe de limitarse a la opinión única del jefe acerca del comportamiento del trabajador en la ejecución del cargo; sino que debe realizar un análisis extenso de los factores que puedan estar vinculados con el desempeño de las actividades cotidianas; Además debe involucrar la opinión del empleado, debido a que si surgen cambios este es el más afectado positiva o negativamente. Por lo que se deben plantear objetivos que le sirvan al evaluador para tener una visión clara de lo que se pretende obtener con dicho procedimiento.

Para Cumming (1985), toda organización lleva a cabo la evaluación del desempeño persiguiendo dos objetivos principales:

a)Control organizacional. Dentro de toda empresa es importante contar con elementos o recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos; los cuales al fusionarse transforman la materia prima en un producto el cual será introducido al mercado esperando ser aceptado por la población, así como por otras organizaciones, lo que aportará a la empresa un status dentro de la sociedad; así como también le permitirá

sostenerse así misma y de esa forma llegar a poseer bases sólidas; pero si esta se descuida durante el proceso de reclutar y seleccionar los elementos humanos que manejarán toda la producción y comienza a contratar personas sin evaluar de antemano, sin tomar en cuenta las habilidades y capacidades que se requieren en un determinado cargo, esto hará que comiencen a surgir problemas de desempeño laboral que pondrán en juego el equilibrio de la organización, debido a esto se requerirá una continua evaluación del desempeño; como técnica para investigar y corregir aquellos factores que estén afectando el correcto desarrollo de las actividades.

b) Uso eficaz de los recursos humanos. El recurso humano es de vital importancia para el desarrollo de las empresas, por lo que se necesita llevar a cabo una evaluación del desempeño de estos y conocer si están siendo aprovechados adecuadamente o no; si las habilidades y conocimientos que poseen cada uno están acordes al cargo que ejecutan; así como también es importante saber si existe satisfacción o requiere de nuevos incentivos para mejorar su trabajo. Además al llevar a efecto la evaluación le ayudará al empleado a informarse de cual es la perspectiva que tienen los superiores acerca de su desempeño.

Chiavenato (1994) establece que toda empresa que lleva a cabo una evaluación del desempeño pretenda alcanzar tres objetivos básicos que son:

1. Por medio de este proceso se pretende medir de forma objetiva todos aquellos factores tanto individuales como los que el cargo exige y que puedan estar afectando

en el desempeño de los trabajadores, buscando así soluciones idóneas que ayuden a superar los problemas ya sea capacitando al personal o trasladándolos a un puesto en donde puedan desarrollar al máximo sus potencialidades; si los resultados de la evaluación son positivos, se deberá motivar aun más al empleado a que ejecute de forma satisfactoria su trabajo. Con todo lo anterior se espera poder tener un buen desempeño y un mayor aumento entre las expectativas de la empresa y las del trabajador mismo.

2. Que la organización al encontrar las causas de la problemática busque las soluciones más adecuadas que beneficien tanto al trabajador como a la empresa misma, un ejemplo de esto sería, si el bajo rendimiento es originado por la ausencia de incentivos; la empresa debe de implementar un programa de retribuciones que sean motivos suficientes para incrementar el desempeño del trabajador; aunado a esto crecerá su satisfacción y por ende la producción colaborando así a que esta mantenga su status dentro de la sociedad.

3. Al obtener los resultados de la evaluación del desempeño la organización podrá conocer que esta sucediendo con sus empleados, cuales son aquellas áreas deficientes o donde se están obteniendo resultados favorables para así llevar acabo la retroalimentación con sus empleados; lo que ayudará a dar mayores oportunidades de desarrollo y crecimiento personal. La Retroalimentación implica el tomar en cuenta las opiniones e ideas de los evaluados que al relacionarlos o integrarlos con los de la

empresa dan como resultado una búsqueda de objetivos comunes a la organización y a los trabajadores.

### **1.3 PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Como se puede confirmar con lo antes mencionado, los objetivos son parte importante de la evaluación del desempeño; pero estos como todo el proceso en si deben estar cimentados en principios básicos que hagan de este procedimiento algo confiable, que tenga validez para toda la organización, por lo que Urdaneta (2000) establece los siguientes principios:

- El proceso de evaluar el desempeño de los empleados dentro de una organización, no debe de tener como finalidad el juzgar o sancionar a los trabajadores; sino que debe ir guiado a encontrar los medios y formas de ayudar y mejorar las circunstancias bajo las cuales se están desarrollando los subalternos en la búsqueda de cumplir sus metas dentro y fuera de la empresa.
- Para que se de una evaluación del desempeño con resultados confiables, debe de utilizarse un método que esté de acuerdo a los requerimientos y objetivos que tienen aquellos puestos que se pretenden evaluar y de esta manera midan lo que pretenden medir.

- Todo proceso o sistema de evaluación del desempeño tiene sus propios objetivos los cuales deben estar claros a lo que se quiere, para que de esta manera no existan errores que podrían perjudicar tanto al empleado como a la empresa.
- Para que exista un buen clima dentro de la organización en el momento de ejecutar el programa de evaluación del desempeño, deben los encargados de ésta informarle a los jefes, supervisores y empleados acerca del suceso, como se llevará a cabo y lo que se pretende; para que así puedan resolver cualquier duda que surja entre los trabajadores y así al estar todo aclarado, obtener una colaboración total que facilite todo el procedimiento.
- Debe fomentarse de ante mano el que exista una buena relación de comunicación entre los evaluadores (supervisor o personal externo) y el evaluado, para que en el momento de realizarse la retroalimentación se encuentren las soluciones exactas para mejorar los puntos débiles y fortalecer los que están funcionando bien.
- Las personas que lleven a cabo la evaluación del desempeño, deben de manejar un criterio imparcial en el momento de evaluar, ya que de esto dependerá que se eviten los errores de apreciación que pudieran afectar los resultados.

Si la evaluación del desempeño se fundamenta en estos principios los beneficios que se obtendrán a corto, mediano o largo plazo serán satisfactorios; entre los principales beneficiados se encuentran: El jefe, ya que adquirirá condiciones para evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados en base a las variables y los

factores de evaluación en las cuales podrían proponer medidas orientadas a mejorar el rendimiento; además ayudará a mejorar la comunicación con sus empleados. Asimismo trae beneficios para el trabajador como lo es conocer cuales son las expectativas de su jefe con respecto a su desempeño, las reglas del juego; es decir, el comportamiento y el desempeño que la empresa valora mas en sus empleados y por último le ayuda a saber que medidas está tomando el jefe con el fin de mejorar su desempeño, ayudándole así a poder autoevaluarse y autocriticarse y mejorar así su desarrollo dentro y fuera de la institución. También conlleva beneficios para la empresa como lo son el aumento del potencial para evaluar a las personas a corto, mediano o largo plazo y definir así las contribuciones de cada empleado; a la vez le permite identificar a los empleados que necesitan ser capacitados en determinadas áreas y seleccionar a aquellos que llenan los requisitos para ser ascendidos a otros puestos, aunado a esto ayudará a que mejoren las relaciones humanas dentro del ambiente laboral, estimulando a su personal a progresar y desarrollar su mayor potencial.

#### **1.4 RESPONSABLES DE LLEVAR A CABO LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

Posteriormente de conocer qué es la evaluación del desempeño, cuales son los principios y objetivos bajo los que se rige, que beneficios trae al realizarla a nivel personal y organizacional, es importante también conocer ¿quién o quienes? Son los

encargados de llevarla a cabo, siempre con la visión de que sea elegido el mejor, para obtener así resultados positivos.

Según Chiavenato (1994) y Cummings (1995) existen al menos cinco posibles interesados en llevarla a cabo y entre estos se mencionan: Supervisor o superior de la persona a evaluar, los compañeros del evaluado, la autoevaluación, los subalternos del evaluado y evaluadores externos; los cuales se describirán a continuación.

- Evaluación por el Supervisor:

Las razones básicas por las cuales la evaluación del desempeño debe llevarla a cabo el supervisor inmediato son en primer lugar porque este es la persona que más conoce a los trabajadores, las fortalezas y debilidades que posee al desempeñar sus tareas; como segundo aspecto se establece que desde el instante que hay un buen desempeño es porque el supervisor toma las decisiones que más conviene a sus subalternos, ya sean estas de recompensa o castigo.

Según diferentes fuentes bibliográficas la evaluación del desempeño dará mejores resultados si es llevada a cabo por supervisores de otras áreas o los superiores, ya que estos no tienen ninguna relación directa con los empleados, lo que les permitirá ser objetivos. Asimismo el jefe inmediato muchas veces no tiene los conocimientos especializados para poder proyectar, mantener y desarrollar un plan de evaluación del desempeño.

- La Evaluación por los Compañeros:

Esta forma de evaluar solamente es llevada a cabo en organizaciones que están integradas por profesionales, ya que se espera que estos posean conciencia en cuanto a principios éticos, por lo que podrán en primer lugar tener un alto nivel de confianza interpersonal, al igual que el sistema de compensaciones no se basará en la competencia y en segundo lugar los resultados que se obtengan en la evaluación serán analizados y discutidos solamente entre ellos.

- La Evaluación por Personas Externas:

Para que el proceso de evaluación del desempeño sea objetivo, muchas empresas contratan personal externo, profesionales del área de Psicología del Departamento de Recursos Humanos y de preferencia con especialización en evaluación, ya que se espera que estos actúen de forma imparcial al calificar el desempeño disminuyendo así los errores de apreciación.

Esta decisión de adquirir profesionales externos tiene sus beneficios, como que la entrevista final se centra únicamente en las actividades del puesto y el desempeño del empleado evaluado sin que intervengan aspectos personales; además se ahorra tiempo según los Gerentes, ya que delegan esta responsabilidad a otra persona, otro aspecto favorable es que cualquier método o técnica que utilice le dará resultados confiables, pues utiliza la objetividad. Entre lo negativo que se pudiera presentar es el hecho de

que al no existir una relación estrecha entre evaluado y evaluador podría afectar en vez de beneficiar y desde el punto de vista organizacional consume más tiempo, energía humana y aumenta el costo económico.

Este tipo de evaluación se caracteriza por reducir el temor asociado a las diferencias de status o la distancia social que podría existir entre el trabajador y el supervisor; a su vez puede actuar como una fuerza para lograr la honradez y una comunicación abierta, además puede resultar adecuado cuando el supervisor no está en condiciones de observar de una manera efectiva la conducta de su subordinado, ya que la empatía o la falta de ésta pueden intervenir en el momento de evaluar.

- La Autoevaluación:

Es una manera poco común de evaluar el desempeño, es utilizada mas que todo en empleados de buen nivel educativo y con un nivel intelectual alto, para que puedan tener así la capacidad suficiente de autoevaluarse de forma objetiva. Es parte importante en el proceso de retroalimentación; en cuanto a lo positivo de utilizar este método es que es más constructivo y satisfactorio, ya que el trabajador podrá junto al supervisor buscar mejoras o soluciones a diferentes situaciones. Entre lo negativo que conlleva es que los Gerentes tienden a sobre-evaluar a la vez los objetivos de desempeño pueden volverse demasiado personales y subjetivos; por otra parte difícilmente podrán coincidir los puntos de vista del empleado con los del superior.

- Evaluación por los Subalternos del Evaluado:

Es una técnica no muy utilizada de evaluar el desempeño, ya que es vista como poco objetiva; pero es utilizada por empresas de forma anónima, ya que siempre es necesario e importante conocer la opinión que tienen los trabajadores en cuanto al desempeño de sus superiores, logrando con esto conocer que tan grande es el nivel de liderazgo de estos. Aparte de esto se cree que el subordinado al evaluar al superior ayudará a crear una atmósfera de igualdad de poder y participación entre los niveles altos e inferiores. Existen también factores negativos que pueden bloquear este proceso como lo es el temor de evaluar a los superiores por miedo a represalias o algunas veces el subordinado al evaluar se centrará en ver el grado en que este como jefe satisface sus necesidades y no cual es el desempeño en sí.

Se observa que independientemente de quién realice la evaluación del desempeño dentro de la empresa, lo importante es que se ejecute de forma objetiva e imparcial para que se evite el fracaso que podría traer consecuencias negativas tanto para la empresa como para los empleados de ésta, por esta razón el responsable de llevarla a cabo deberá escoger el método mas adecuado a la institución y al puesto; pero además surgen interrogantes como, ¿cuando se va llevar a cabo la evaluación?, ¿Cuál es el tiempo? Son aspectos que desafortunadamente son resueltos desde el ángulo administrativo y no psicológico, según Cummings (1995) el tiempo en que se puede realizar la evaluación del desempeño puede ser en lapsos fijos donde las evaluaciones

se realizan de forma individual al año de haber ingresado el empleado al puesto y grupalmente cuando se hace cada año en un mes específico o puede ejecutarse en lapsos variables siendo la mejor forma de hacerlo ya que permite que las evaluaciones sean más frecuentes y no una al año, además estimula a que el evaluador de una retroalimentación al evaluado poco tiempo después que se haya dado un incidente de trabajo.

Ahora que se conocen las diferentes alternativas de quienes y cuando se va a realizar la evaluación del desempeño, se entra a la pregunta ¿cómo lo van a llevar a cabo? Y es donde entran en juego otros elementos como lo son los métodos de evaluación del desempeño que se estudiarán en su respectivo apartado y los errores que comúnmente se cometen en el proceso.

### **1.5 METODOS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

Los métodos que se utilizan para llevar a cabo una evaluación del desempeño varían de acuerdo a la empresa, aunque dentro de la misma pueden requerirse diferentes técnicas, todo dependerá del tipo de cargo que se quiera evaluar, debido a que los ejecutivos del nivel medio no pueden ser medidos con las mismas herramientas que los supervisores o que los obreros, ya que las tareas que estos realizan son menos complejas y por ende menos complicadas de evaluar; es a causa de esto que se

pretende encontrar la metodología adecuada que según Urdaneta (2000) se fundamenta en los siguientes aspectos:

- Aceptación del trabajador por participar en la fijación de objetivos y programas de actividades.
- Genera un adecuado grado de confianza entre el supervisor y el subordinado.
- Basado en datos e información suficiente, pertinente y objetiva.
- Que utilice metas cuantitativas.
- Que permita revisiones periódicas del desempeño para ajustes.
- Que permita acordar con el trabajador estrategias para superar sus deficiencias.
- Que se permita la participación en el desarrollo inicial y en el diseño de herramientas.
- Que permita a los trabajadores tener un conocimiento completo y actualizado sobre lo que se piensa de la empresa acerca de sus esfuerzos.
- Apoyado en procesos de capacitación para todo el personal.
- Que el evaluador - supervisor conozca en detalle el puesto de trabajo.

El propósito de estos aspectos es mejorar la interacción entre el empleado y la empresa, creando así las condiciones para un adecuado desempeño, midiéndolo en términos de esfuerzo, capacidad y la percepción que se tiene del rol.

Existe una amplia gama de métodos de evaluación del desempeño laboral, entre estos se mencionan los siguientes:

a) Métodos por Comparación:

- Clasificación Directa
- Clasificación alterna
- Clasificación por parejas

Métodos cualitativos

a) Método de incidentes críticos

Métodos Cuantitativos

a) Escala gráfica

- Escala gráfica de calificación
- Escala gráfica continua
- Escala gráfica semicontinua
- Escala gráfica discontinua

b) Escala gráfica basado en el comportamiento.

Entre otros Métodos de Evaluación del desempeño están:

- a) Método de investigación o verificación de campo.
- b) Método de Administración por objetivos
- c) Método de Ensayo

A continuación se describe en que consiste cada uno, incluyendo las ventajas y desventajas que implican su uso.

## MÉTODO DE ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

La administración por objetivos fue propuesta originalmente por Peter Druker en 1954; además de ser estudiada y utilizada por otros autores, su importancia radica en que todos coinciden en que este enfoque se basa en la estrecha relación entre el supervisor y el trabajador, donde establecen conjuntamente metas u objetivos de desempeño, los cuales deben ser lo más medibles cuantitativamente. Esta no es una sola técnica, en realidad está organizada, y es aplicable en formas diversas que llevan a conformar una familia de métodos de administración, orientados al futuro como lo son autoevaluaciones, administración por objetivos, evaluaciones psicológicas.

Según Hampton (1983), Cummings (1985) y Sherman (1994) el proceso acerca de como se desarrolla esta técnica conlleva los siguientes pasos:

- Cada empleado debe establecer por si mismo metas u objetivos específicos de rendimiento que desean alcanzar a corto plazo; para ejecutarlas el supervisor debe de dar a conocer al subalterno cuales serán sus responsabilidades en el cargo, las metas que se planteen deben ser compatibles con las de otros obreros, con las del grupo y con las de la organización en general.
- Otra manera de llevar a cabo este proceso es que el jefe plantee los fines que se desean alcanzar de acuerdo a las necesidades que se estén presentando, no

olvidando que deben ser discutidas y analizadas en conjunto para que sean aceptadas por este y realmente muestre interés al ejecutarlas.

- Posteriormente que se hayan planteado las metas y estén claras; el supervisor y el subalterno se deben reunir para discutir el método que este pretende utilizar o las acciones que desea realizar para alcanzar lo trazado. Asimismo es importante tomar en cuenta no pasar sobre las demás personas que conforman el departamento en el cual laboran; teniendo en cuenta que son de interés para él y por ende lo serán para la organización.
- El Gerente y el subordinado deben establecer momentos específicos en donde se evalúe el progreso que ha obtenido el obrero hacia lograr las metas establecidas, a medida que estos se discuten algunas se irán descartando y otras se reafirmarán.
- Al terminar el período en que se llevará a cabo el cumplimiento de los objetivos, pudiendo ser este de seis meses a un año dependiendo de las políticas de cada empresa; el supervisor y el empleado analizarán las metas que se han cumplido, que fallas existieron y a la vez plantearse las del próximo período. También se realiza una autoevaluación donde el trabajador hace un reporte escrito describiendo detalladamente de como se llevó a cabo el proceso para alcanzar las metas propuestas, con lo que se cierra el ciclo de la evaluación del desempeño.

#### VENTAJAS:

- 1- Existe una guía específica para cada cargo, lo que ayuda a que el empleado conozca cuales son las responsabilidades por las que debe responder ante cualquier circunstancia.
- 2- El supervisor da orientación al empleado de cómo desempeñar de manera eficaz el trabajo; por lo que se vuelve más un maestro y no un Juez que solamente critica las acciones del subalterno.
- 3- Ayuda a fomentar una comunicación efectiva entre el supervisor y el obrero, permitiendo la planeación y discusión de situaciones que traigan beneficios tanto para ellos como para la empresa.
- 4- El hecho de que el subalterno se plantee sus propias metas lo vuelve mas activo dentro de la organización, permitiéndole controlar su medio ambiente, lo que lo hace actuar de forma independiente de su jefe.
- 5- Es un procedimiento en el cual existe una buena relación entre el operario y el supervisor; el método motiva a este último en la asignación de responsabilidades a sus subalternos.

**DESVENTAJAS:**

1- En este el empleado algunas veces se fija metas que no están acorde con las que tiene la empresa, debido a que o son muy ambiciosas o muy conformistas y a causa de esto podría suscitarse un desequilibrio dentro de la organización.

2- Las organizaciones exigen mayor cantidad de producción obviando la calidad en la fabricación de los productos.

3- Cada subalterno está dispuesto a realizar cualquier cosa aún a costa de pasar por sobre las metas de sus compañeros lo que ocasiona falta de motivación en algunos trabajadores, ya que perciben que en la empresa existe una competencia desleal en la conservación de las metas establecidas.

**METODOS CUALITATIVOS****Método de incidentes Críticos:**

Es una técnica de evaluación del desempeño laboral, de simple aplicación, creada y desarrollada por los especialistas de las Fuerzas Armadas Norteamericanas durante la Segunda Guerra Mundial; es reconocida también como "sistema de requisitos críticos" o " programa de informe de rendimiento". Este método se basa en el hecho que dentro del comportamiento humano existen características extremas capaces de dar

resultados positivos como el éxito, o negativos como el fracaso. Según Blumm (1976) este se lleva a cabo a través de tres etapas:

- **Recolección de incidentes críticos.** Este consiste en que el supervisor anote las conductas más notables, ya sean estas positivas o negativas que los empleados presentan en la ejecución de sus tareas diarias y así obtener los requisitos críticos que se utilizarán para describir el desempeño, sirviendo como parámetro en el momento de la evaluación.
- **Establecimiento de escalas de incidentes.** Los incidentes obtenidos en la primera etapa son presentados a un grupo de expertos, los que asignarán valores de escala a cada incidente, estos generalmente son de siete u once puntos donde las puntuaciones bajas representan calificaciones desfavorables y las altas favorables.
- **Construcción de la escala de lista de verificación.** Posteriormente que los expertos han analizado y puntuado los incidentes críticos, se constituye una lista de verificación, la cual incluye solo las declaraciones o incidentes que se consideran pertinentes para describir el desempeño de los empleados. Esta se le presentará al supervisor la que utilizará en el momento de la evaluación para anotar las conductas de sus trabajadores en el instante. De esta manera, irá formando un expediente de cada subalterno el cual le servirá como apoyo en las futuras evaluaciones del rendimiento.

**VENTAJAS:**

- 1- Se basa en conductas reales que se dan en el trabajo.
- 2- Es de simple aplicación, por lo que es aceptada con facilidad.
- 3- Permite al calificador clasificar a numerosos grupos de individuos sin grandes dificultades.
- 4- Es útil para proporcionar retroalimentación a los empleados.
- 5- Reduce el efecto de distorsión de la memoria, ya que se anotan acontecimientos recientes y no pasados.

**DESVENTAJAS:**

- 1- Este método obliga a los jueces a establecer diferencias entre los individuos, sin tomar en cuenta si realmente tienen alguna diferencia.
- 2- Algunos supervisores empiezan registrando los incidentes con lujos de detalles, pero posteriormente decae su nivel de registro y al alcanzarse la fecha de evaluar, anotan nuevas observaciones al azar.

## MÉTODOS POR COMPARACION

### **Método de Clasificación:**

Es una técnica de calificación comparativa, la cual requiere que el evaluador compare a un empleado con otro en relación con el área de interés bajo una perspectiva global y subjetiva que busca la efectividad del trabajador a favor de la empresa. Según Cummings (1985) este se clasifica en:

- a) Clasificación directa o método de categorización: En este procedimiento el evaluador debe realizar una lista de acuerdo al rendimiento del trabajador, desde el más eficiente al más deficiente; para posteriormente formular otra lista la cual se inicie con el mejor empleado y así consecutivamente hasta el que posea un rendimiento inferior al de los demás.
- b) Clasificación alterna u ordenamiento alterno: Esta técnica se caracteriza por ser más compleja que la mencionada con anterioridad. Este proceso se lleva a cabo por medio de la elaboración de dos listas; en la primera se anotarán los nombres de los empleados a evaluar, eliminando aquellos de los que no se posee suficiente información. La segunda lista consta de dos columnas, enumeradas de acuerdo al número de empleados a evaluar, en la número uno se anotarán los nombres de los trabajadores más eficientes y en la número dos los menos eficientes; pudiendo así disponer del mejor y el peor subalterno en una lista cada vez mas reducida.

c) Clasificación por parejas u ordenamiento por comparación apareada: En este caso el evaluador compara a cada empleado con todos los compañeros que están siendo evaluados en el mismo grupo. Se suma el número de veces que cada obrero es considerado superior a otro para que constituya un índice. Un ejemplo sería si se tiene un conjunto de cinco trabajadores designados con las letras a, b, c, d, e, las que comparan entre si de la siguiente manera:

ab, ac, ad, ae,

bc, bd, be,

cd, ce,

de

Señalando con un círculo al mejor de las parejas, el que obtenga mayor número de círculos se le considerará el mejor y así en orden descendente.

#### VENTAJAS:

- 1- Se encuentran exentos de errores de apreciación como son el de indulgencia y tendencia central, explicados en su debido apartado.
- 2- Son de fácil aplicación y bajos costos.
- 3- Sirven para determinar las recompensas por mérito.
- 4- Son satisfechos debido a que los calificadores llegan a un acuerdo.

**DESVENTAJAS:**

- 1- Los empleados generalmente son clasificados dentro de una sola dimensión.
- 2- Se presentan los errores de tipo aureola, definidos en su apartado específico.
- 3- Se dificulta comparar dos o más grupos de clasificación.
- 4- No se puede utilizar con fines evolutivos y de retroalimentación, ya que siempre se ocultan las conclusiones para evitar discusiones entre los empleados.
- 5- Sólo puede aplicarse a grupos pequeños.
- 6- La objetividad resulta distorsionada debido a la subjetividad del evaluador.

**MÉTODOS CUANTITATIVOS****Método de Escala Gráfica:**

Es el instrumento de evaluación del desempeño más utilizado dentro de las organizaciones, ya sean estas Gubernamentales o Privadas; es sencillo en su aplicación y además económico, aunque su administración requiere de varios cuidados. En estas Sherman (1994) establece que dentro de la escala existen diferentes modelos, los cuales se diferencian en: Primero las características de personalidad que poseen los sujetos como seres individuales; segundo los parámetros que va a utilizar el evaluador para calificar a las personas y tercero la claridad con que están definidos los puntos

de la escala. Cabe mencionar que la escala gráfica listan de una diversidad de maneras en que se puede puntuar el desempeño del trabajador, entre los cuales se mencionan:

- ◆ Se puede evaluar por medio de una escala de números del uno al cinco, en donde a mayor puntuación mejor desempeño en la variable medida.
- ◆ Además con combinaciones como "débil" o insatisfactorio, hasta "óptimo" o muy satisfactorio.
- ◆ Utilizando alternativas entre las que se pueden mencionar "notable", "arriba del promedio", "bueno", "necesita mejorar", "malo".

Asimismo es importante que el documento que se utilice para evaluar contenga un espacio en el cual se escriban los comentarios acerca de la conducta y comportamiento del empleado.

Frecuentemente se emplean tres tipos de escalas gráficas de calificación:

- Escalas gráficas continuas: Son aquellas escalas constituidas por una línea no fragmentada que conforman la característica o cualidad al calificar y donde los grados apenas están definidos; por falta de divisiones debe de colocarse lo más cerca o lo más lejos de los grados, según el evaluador lo estime conveniente. Estas escalas pueden ser representadas por porcentajes (números), por el alfabeto (letras) y por palabras (no satisfactorio, satisfactorio, muy satisfactorio).

- Escala gráfica semicontinua: Estas se diferencian de las anteriores, ya que poseen puntos de evaluación intermedio entre los extremos, lo que ayuda a que la calificación sea sencilla.
- Escalas gráficas discontinuas o discretas: Son aquellas escalas que están dotadas de divisiones verticales fijadas con anterioridad, con el objetivo de formar grados definidos de cada factor de evaluación, donde el calificador deberá escoger uno para medir el rendimiento del subordinado. El número de divisiones o puntos puede ser par o impar; en el primero el evaluador se ve obligado a designar un valor por debajo del promedio, por lo tanto es preferible un número de intervalos impar con el fin de reducir la distorsión ocasionada por el error de tendencia central.

Este tipo de escala puede representarse por cuadros o gráficas de dos entradas, en las horizontales (líneas) se colocarán los factores de evaluación del desempeño y las verticales (columnas) los grados de factores. Además se elaboran cuadros en los cuales se describirán las características de cada factor de evaluación y cada grado.

#### VENTAJAS:

1- Proporciona a los sujetos encargados de la evaluación una técnica sencilla de aplicar y fácil de comprender en el momento de llevarla a la práctica.

2- Brinda una perspectiva integral de todos los aspectos del desempeño que se pretenden evaluar del cargo.

3- Es una técnica sumamente práctica al punto que le facilita al evaluador su aplicación y calificación; es importante mencionar que el tiempo para llevarla a cabo es corto, evitando gastos innecesarios a la empresa.

#### DESVENTAJAS:

1- Por ser un método subjetivo da lugar a que los evaluadores cometan errores de apreciación, debido a que tienden a generalizar las situaciones de acuerdo a sus propias vivencias y preferencias, dando lugar a prejuicios radicales de las personas.

2- Este método es demasiado flexible o muy inflexible en su calificación, debido al uso de matemáticas y la estadística, proporcionando resultados demasiados suave o severos que afectan a los empleados.

#### **Método de Escala de Calificación con Bases en la Conducta:**

Esta técnica es elaborada por una comisión que incluyen desde los directores hasta los subordinados, la misión que esta tiene es la de identificar todas las características pertinentes del puesto, en donde el supervisor debe aportar ejemplos de cuando sus subalternos han tenido resultados satisfactorios o insatisfactorios en forma

sobresaliente en el trabajo estableciendo así las escalas conductuales en forma de oraciones para cada una de las dimensiones laborales.

Consiste en una serie de cinco a diez escalas verticales, una por cada dimensión importante del desempeño en el cargo y con rangos por los incidentes considerados críticos, estos se presentan cuando la conducta del empleado da como consecuencia un éxito o fracaso poco común. Los incidentes críticos se colocan a lo largo de la escala, asignándoles puntuaciones de acuerdo con las opiniones de los expertos.

El evaluador califica a cada empleado en cada una de las categorías; donde los resultados se suman al final y así se podrá evaluar el desempeño.

#### VENTAJAS:

- 1- El personal que trabaja fuera del Departamento de Recursos Humanos participa con el personal en su elaboración.
- 2- La participación de los empleados puede conducir a una mayor aceptación del desempeño y de las medidas que se tomen.
- 3- Tienen escalas que dan un resultado de alto nivel de validez de contenido.

**DESVENTAJAS:**

- 1- Toma demasiado tiempo y esfuerzo desarrollarla.
- 2- Como las escalas son específicas para cada puesto difícilmente podrán aplicarse para otros.

**MÉTODO DE INVESTIGACIÓN O VERIFICACIÓN DE CAMPO**

Es un método basado en la entrevista, el cual es ejecutado por un empleado del Departamento de Recursos Humanos especializado en evaluación del desempeño en conjunto con el jefe inmediato o supervisor del cargo a evaluar.

Para llevar a la práctica esta técnica la persona especialista ejerce como primer paso el pedirle un reporte al supervisor acerca del puesto o cargo que se pretende evaluar, este debe ser claro y tener en orden todas las actividades que se realizan y las habilidades que se exigen para efectuarlas; como segundo paso revisa la información, se reúne con el encargado para analizarla y verificar que esté correcta; como tercer paso el jefe inmediato la verifica frente al empleado que ejecuta el cargo a modo de evaluación y para terminar es devuelta la información al especialista el cual revisa el puntaje y hace el análisis para dar el reporte a la empresa; con la información que se obtiene se realiza un diagnóstico del desempeño del empleado para así buscar soluciones de como mejorar áreas deficientes y formas de como seguir motivando

aquellas que están funcionando bien y pueda de esta manera beneficiarle a él y a la organización.

Las áreas en las que más se utiliza este procedimiento son aquellas donde el fin principal es evaluar los conocimientos y habilidades que el trabajador posee para ejecutar las tareas; de esta forma se hará conciencia acerca de que tanto puede afectar la falta de estos para realizar un eficaz desempeño.

#### VENTAJAS:

1- Proporciona al jefe inmediato o supervisor una visión más amplia de las características del cargo que ejecuta el empleado que está bajo su responsabilidad; y además conocer que aspectos de índole personal como aptitudes, conocimientos y capacidades son necesarias para llevar a cabo dicha labor; por lo que es indispensable se efectúe con anterioridad un análisis de las especificaciones y requisitos de los puestos a evaluar.

2- El beneficio de que se busque un evaluador especializado, es que el jefe inmediato o supervisor recibe un entrenamiento eficaz y provechoso tanto para él como la organización, permitiendo así, que en futuras evaluaciones del personal sea el encargo de dicho proceso.

3- El que sea un método amplio da la pauta a que se haga una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada uno de los empleados que se están evaluando, dando como

resultado la posibilidad de encontrar las áreas en las que se originan problemas de cualquier índole dentro de la organización.

4- Por ser una técnica que ofrece resultados confiables, permite que se desarrollen programas de capacitación que ayuden a eliminar aquellas dificultades que se están presentando en el puesto y que han bloqueado el buen desempeño del empleado, pretendiendo así mejorar la ejecución de las labores.

5- Debido a que es el más completo, incentivo a la unión de cada una de las áreas del Departamento de Recurso Humanos, lo que permite que en la empresa se haga énfasis en la responsabilidad de línea y staff en la evaluación del personal.

#### DESVENTAJAS:

1- Es un proceso en el cual los costos son elevados a causa de que se necesita la intervención de una persona que esté especializada en evaluación del desempeño laboral.

2- Es un procedimientos lento en su ejecución, ya que se lleva a cabo por medio de entrevistas que se realizan con cada uno de los subordinados incluyendo los supervisores.

## MÉTODO DE EVALUACIÓN POR RESULTADOS

Esta técnica está estrechamente relacionada con los programas de administración por objetivos, ya que también en ella se fijan metas. Se basa en una comparación periódica entre los resultados esperados para cada empleado y los efectivamente alcanzados, informándoles a estos los progresos que se han obtenido.

Esta retroalimentación absoluta o comparativa ayuda a incrementar las medidas necesarias para mejorar la productividad. Es un método práctico, aunque su eficacia dependerá de las actitudes y los puntos de vista del supervisor en cuanto a la evaluación del desempeño laboral. Urdaneta (2000) describe los pasos específicos de los que debe constar este método:

- ◆ Establecimiento de metas organizacionales.
- ◆ Definir la capacidad actual del departamento a evaluar y establecer sus metas.
- ◆ Elaborar la descripción del puesto que se pretende evaluar, conjuntamente entre el subordinado y supervisor para llegar a un acuerdo sobre las principales funciones o tareas con las que cuenta y proponer criterios de desempeño para cada una de ellas.
- ◆ Obtener el compromiso de los individuos con las metas del departamento.
- ◆ Plantear los objetivos individuales o de grupo para el siguiente periodo y ponerse de acuerdo en los medios que utilizarán para lograrlo.

- ◆ Definir los puntos de comparación para evaluar el progreso.
- ◆ Evaluar el desempeño real al final de un periodo determinado.

## MÉTODO DE ENSAYO

Son declaraciones escritas que describen de la mejor manera posible al empleado que se está evaluando; se definen las fuerzas y debilidades que lo caracterizan. En algunos programas de evaluación de ensayo no se le da ninguna guía al evaluador sobre lo que debe detallar y en otras se le hace escribir declaraciones relacionadas a aspectos específicos del desempeño tales como áreas que se necesita mejorar o potencial para el progreso.

### DESVENTAJAS:

- 1- Requiere de una mayor cantidad de tiempo, por la razón de que el evaluador debe abstraer todas las características de cada empleado.
- 2- La calidad de la evaluación del desempeño puede estar afectada por las habilidades del supervisor para escribir.
- 3- Tiende a ser subjetivo por no concentrarse en aspectos específicos del desempeño.

## 1.6 ERRORES DE APRECIACION EN LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

En todo método que es utilizado para evaluar el desempeño laboral suelen darse errores de apreciación, debido a que muchas veces tienden a ser subjetivos en el momento de su aplicación, calificación e interpretación. Entre los más comunes se mencionan los siguientes:

### ◆ Prejuicios Personales:

Estos se dan cuando el evaluador tiene concepciones preconcebidas acerca de los sujetos a evaluar, ya sea por su sexo, raza, edad, religión o status social; lo que da como resultado una grave distorsión en la evaluación.

### ◆ Acontecimientos Recientes:

Si se utilizan mediciones subjetivas del desempeño, las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es probable que estas, ya sean buenas o malas estén presentes únicamente en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso y periódico de las actividades del empleado pueden servir para disminuir este efecto o hacerlo desaparecer.

### ◆ Errores Interindividuales:

Un evaluador puede caer en este error, al dar sin ningún fundamento las mismas calificaciones a diferentes individuos; lo que puede darse de la siguiente manera:

- a) Error de indulgencia o lenidad: En muchas ocasiones el supervisor cae en el error de calificar a sus subordinados de forma radical, ya sea con un promedio muy alto o muy bajo. Debido a esto surge la necesidad de combatir este tipo de error y para ello se ha creado la técnica de distribución forzada, esta consiste en un procedimiento en el cual se requiere que el calificador sitúe cierta proporción de sus respuestas en diferentes categorías.
- b) Error de tendencia central: Algunos supervisores suelen mostrarse muy renuentes a expresar juicios extremos sobre los trabajadores, lo que trae como consecuencia que la mayoría de las calificaciones estarán enmarcados en medio de la escala gráfica, etiquetándolos "promedio", distorsionando a la vez la evaluación, haciéndola menos útil para fines de la promoción, remuneración, o detectar necesidades de adiestramiento.

◆ Error del Efecto del Halo:

Es la tendencia a que la persona encargada de la evaluación califique a un individuo en relación a un rasgo de personalidad, ignorando otras características que podrían ser de utilidad. Este error se presenta cuando el supervisor tiene que evaluar a personas de su simpatía o a aquellas que no lo son. Concientizarse en cuanto a este

problema, es un gran avance hacia su solución; y otra alternativa para erradicarlo sería la capacitación previa de los supervisores.

◆ Error de Interferencia de Razones Inconscientes:

Movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, muchos evaluadores tienen actitudes sistemáticamente benévolas y estrictas, si este juzga que "los empleados no han cumplido bien su tarea" o "si me muestro duro y tosco", aumentará mi autoridad sobre estas personas. El peligro de ambas distorsiones aumentan cuando los estándares de desempeño son vagos y mal delineados.

◆ Error de Estatutos:

Este error consiste en darle mayor importancia a aquellos que ocupan los cargos mas altos y que son considerados de alta estima y de esta forma se le da menos valor a los empleados que ejecutan puestos de niveles inferiores.

◆ Error de "Spillover":

Este se desarrolla cuando la persona que va evaluar permite que las evaluaciones hechas en el pasado; ya sean estas buenas o malas del desempeño, influyan injustamente en la evaluación actual, si no se evita cometer este error los resultados presentes serán parecidos a los pasados.

Dentro de este proceso, pueden presentarse una diversidad de problemas y errores potenciales principalmente técnicos, como por ejemplo: Estándares poco claros. Este ocurre con mas frecuencia en los métodos de escala gráfica de calificación, donde las características o estándares quedan abiertos a la interpretación.

Odiorne citado por Chiavenato (1994), afirma que los programas de evaluación del desempeño se tornan tan comunes que los evaluadores tienden a descuidarse en el momento de su aplicación, por lo que la visión que se debe tener de los empleados se hace confusa y la validez de las evaluaciones es discutible. Para este autor algunos de los errores más comunes en cuanto al criterio de evaluación son:

- Cuando el supervisor tiende a percibir de forma errónea los logros de desempeño que obtuvo un empleado en el pasado, le darán la pauta para pensar que actualmente su rendimiento es igual al anterior, haya sido este positivo o negativo.
- Obtendrá la mayor calificación en el momento de la evaluación, el empleado que se dedique o sujete siempre a cumplir con todas las disposiciones o deseos del supervisor, sin importarle si estas son parte de los requisitos que exige el cargo.
- Se tiende muchas veces a que el supervisor en el momento de llevar a cabo la evaluación de los empleados, se deje influenciar por factores como la amistad, grado académico que pueda poseer o porque son sus empleados favoritos. Lo antes mencionado repercute negativamente en el momento de la calificación, por lo que los resultados podrían no ser confiables.

- La evaluación podría llegar a ser poco exitosa, ya sea que en ocasiones el supervisor posee las mismas actitudes negativas que el subordinado, por lo que no las toma en cuenta, ni les da importancia.
- Muchas veces se juzga a un trabajador de acuerdo a las tareas que exige el cargo y que en algunas ocasiones no ha alcanzado realizarlas, ignorando lo bueno que da a la empresa con su trabajo, lo que da como resultado una evaluación donde el menos favorecido es el empleado.

### **1.7 EVALUACION DEL DESEMPEÑO Y RETROALIMENTACION.**

El paso final de todo proceso de evaluación del desempeño es la retroalimentación de los resultados de la evaluación hacia los empleados, la cual se lleva a cabo a través de la entrevista de evaluación hecha por el Gerente, supervisor o evaluador externo, explorando junto a este aquellas áreas donde han aparecido problemas, para poder mejorar y aquellas donde deben luchar para mantenerlas o mejorarlas; además permite que se conozca mejor las actitudes y sentimientos del subordinado ayudando a mejorar la comunicación, para que al final ambas partes puedan establecer nuevos objetivos a futuro que le ayuden a motivarse y a desempeñarse de forma más efectiva.

Según Sherman (1994) es la parte mas importante del proceso y debe llevarse a cabo en dos sesiones; por una parte para revisar como está su desempeño, donde hay que mejorar, que hay que cambiar, que puede hacer para cambiarlo, etc., y la otra para establecer planes o técnicas que se utilizarán para superar y mejorar el desempeño que ha tenido hasta el momento y el empleado pueda sentirse satisfecho al igual que la empresa.

Según Chiavenato (1994) la entrevista de evaluación del desempeño sigue cinco objetivos para alcanzar resultados efectivos que traigan beneficios a ambas partes, los cuales son:

- a) Dar al empleado las técnicas necesarias para hacer mejor su trabajo mediante la practica de la buena comunicación entre jefes y subordinados, así el trabajador puede conocer lo que el jefe espera de él en términos de trabajo, cantidad y métodos de trabajo.
- b) Dar al trabajador una aclaración acerca de la forma en como se está desempeñando, haciendo hincapié en sus puntos fuertes y débiles para mejorarlos; aquí el encargado debe de conocer y dar a conocer los patrones de desempeño que se esperan en la ejecución de las tareas del puesto a evaluar.
- C) Deben discutir de forma constructiva, el evaluador y evaluado para encontrar el mejor camino que le proporcionará la manera eficaz de desarrollar su trabajo para mejorarlo.

d) Estimular las relaciones personales entre los superiores y subordinados, en las cuales ambas partes se sientan en la total libertad de expresar lo que piensan y sienten en cuanto al trabajo, en la manera de hacerlo o como se puede mejorar para que de mayores frutos, como pueden trabajar conjuntamente para que mejore no solo lo técnico sino también las relaciones humanas.

e) Eliminar de forma efectiva toda ansiedad, tensión o duda que hayan surgido en el proceso de evaluación y en el momento en que se llamaron a entrevista para la retroalimentación; y así puede este sentirse más seguro de lo que es.

Se persiguen estos fines con el objetivo de que el empleado conozca las reglas de juego, para que sepa como esta siendo juzgado en el desempeño de su puesto. Aunque en la entrevista no tengan un formato específico se pueden utilizar algunas técnicas que traerán beneficios y podrán de alguna forma facilitar este procedimiento como por ejemplo:

Maier Norman citado por Sherman (1994) menciona tres; la primera la llama método de decir y vender, en este se pretende persuadir al subordinado, que cambie de una manera precisa; la segunda la denomina método de decir y escuchar, el evaluador comunica al empleado las cualidades y puntos débiles de su desempeño, explorando lo que siente o piensa éste respecto a los resultados y espera que exprese todo aquello que le incomoda o agrada para buscar como arreglárselos; y por último menciona el método de solución de problemas, acá se escucha, se acepta y se responde al sujeto,

aunado a esto se busca estimular el crecimiento y desarrollo positivo de las personas. Werther (1995), le da diferentes nombres a estas técnicas: de Convencimiento, dialogo y solución de problemas, pero en síntesis maneja el mismo concepto de Maier. Para que toda entrevista de evaluación del desempeño tenga la terminación que se espera la persona responsable de llevarla a la práctica debe tener en cuenta según Sherman (1994), Werther (1995), y Keith (1998) los siguientes puntos:

- Debe conocer de forma clara y precisa cuales son los requisitos que se exigen para ejecutar las tareas específicas del puesto a evaluar, para así evitar confusiones o errores que podrían intervenir negativamente en el proceso de evaluación del desempeño de principio a fin.
- El evaluador debe disponer de técnicas necesarias y específicas que puedan utilizarse en el procedimiento de la entrevista o retroalimentación, para que esta sea un éxito y puedan lograrse los objetivos antes planteados.
- Se debe aclarar al empleado que las sesiones de entrevista son para conseguir un mejor rendimiento y no para aplicar medidas disciplinarias drásticas que puedan afectarle de forma personal.
- Debe hacerle hincapié al subordinado acerca de los puntos fuertes que posee y que le ayudaran a tener éxito en sus labores diarias a corto o largo plazo; dándole también solución a sus puntos débiles para que sean superados.

- El evaluador debe evitar comentarios o sugerencias acerca de los rasgos de personalidad que crea que este debe cambiar; mas bien debe sugerirle cuales son las formas o maneras mas aceptables y comunes de actuar y que serán bien vistas por los demás.
- Las sesiones deben llevarse a cabo en un lugar privado exento de interrupciones que puedan cohibir al empleado y en lugar de ayudar podría sentirse vigilado, con lo cual no se lograría su colaboración.
- La entrevista debe concentrarse en las oportunidades de crecimiento reales que hayan dentro de la empresa y en el puesto especifico en el cual esta laborando, para que así pueda superarse en lo que realmente conoce y sabe hacer.
- Se debe ofrecer al empleado apoyo, aceptación y elogios cuando ha realizado su trabajo de forma correcta y ha logrado obtener resultados beneficiosos para él y la empresa.
- Se debe explicar de forma clara las acciones que debe ejecutar el trabajador para poder superar las dificultades que han sido identificadas en la evaluación del desempeño.
- Aprender a escuchar al empleado en todo lo que éste tenga que decir acerca del trabajo, ya sean aportaciones nuevas o sugerencias para mejorar el trabajo actual y puedan conjuntamente plantearse objetivos a corto, mediano y largo plazo, como punto importante para un eficaz desempeño laboral.

- Se tienen que realizar dos evaluaciones del desempeño anuales para que existan mayores resultados y la empresa funcione mejor y los empleados se sientan importantes, motivándolos así a hacer su mejor esfuerzo para superarse.
- Las evaluaciones siempre deben concluir destacando lo positivo del desempeño del sujeto y recordándole las soluciones ya establecidas para hacer las mejoras.
- La retroalimentación debe ser aplicada tanto al evaluado como al evaluador, siempre y cuando se incluya a una tercera persona en el proceso como se mencionó en el apartado de quién debe realizar la evaluación del desempeño. Algunas veces los indicadores altos de los empleados que no desempeñan bien su trabajo puede indicar la presencia de errores en algunos puestos gerenciales o en el área de Recursos Humanos.
- En todo caso los resultados que se obtengan en la evaluación del desempeño constituyen el termómetro de las condiciones humanas en la organización, por lo que esa evaluación debe ser lo más objetiva posible, para así evitar dificultades a futuro ya que se espera que por ser algo valioso para la empresa sea efectivo y por ser también el único medio lógico para evaluar conocimientos y habilidades de los empleados contando así con una base sólida para mejorar el desempeño; pero entonces "por que a veces fracasan"; Sherman (1994) cree que los principales culpables son: La falta de apoyo por parte de los altos ejecutivos, la ausencia de estándares relacionados con el puesto, la parcialidad y subjetividad de encargados

de evaluar, el que no se tenga un método específico que aplicarle a los empleados y el no informarles a estos acerca del propósito que persigue la evaluación, a veces se pierde el objetivo de la entrevista volviéndose una discusión absurda que no lleva nada beneficioso.

Aparte de estas dificultades se mencionan otras como que:

- Muchos Gerentes tienen la certeza que este proceso no tiene ningún beneficio, ya que se gasta demasiado tiempo, energía y dinero.
- Se cree también que la entrevista final es proceso absurdo, ya que no les gusta el enfrentamiento con jefes y subalternos.
- Los jefes no tienen la suficiente capacitación, para dirigir una evaluación del desempeño.

Como último punto la política de las empresas puede representar una limitación con bastante fuerza, para impedir buenos resultados por lo que debe haber una buena comunicación entre el Departamento de Recursos Humanos y las Gerencias.

## 2.0 IMPORTANCIA DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DENTRO DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

La Evaluación del desempeño es un proceso integrado en la mayor parte de los Sistemas organizacionales, especialmente en los que han sido diseñados para el logro racional y eficiente de los objetivos que toda empresa pretende alcanzar; por lo que se debe entender como un instrumento del sistema global de gestión de Recursos Humanos, ya que este es el encargado de desarrollar numerosas acciones tales como el reclutamiento y la selección de personal, el adiestramiento y desarrollo, los diseños de puestos de trabajo, análisis de puesto, seguridad integral, clima organizacional, evaluación del desempeño, condiciones de trabajo y liderazgo.

Todos estos se hayan interrelacionados entre sí, siendo la evaluación del desempeño potencialmente influyente en las demás actividades, debido a que contribuye a lograr el objetivo principal trazado por Recursos Humanos, que es lograr el mejoramiento permanente de la Organización y del individuo en sí, haciéndolos más eficientes y eficaces. Es por todo esto que es necesario que las personas que estén a cargo del Departamento sean profesionales del área de psicología porque éstos poseen los conocimientos acerca de la conducta humana en toda su extensión y por ende pueden buscar los medios adecuados para evaluar objetivamente todos los niveles de trabajo del empleado. Es por esto que para Recursos Humanos de Industrias Cárnicas, es de vital importancia que cuenten con la evaluación del desempeño y con un personal

profesional adecuado para que así ayuden a mejorar los factores deficientes y fortalecer aquellos que por determinada razón han sido descuidadas.

### **3.0EL PSICOLOGO EN EL AREA LABORAL**

La psicología es una disciplina científica que permite comprender, interpretar, predecir y modificar la conducta humana que a lo largo del tiempo va constituyendo la vida biográfica de las personas, ya que su análisis se extiende a los procesos biológicos, psíquicos y sociales que la sustentan y la hacen posible; es por ello que la psicología a de integrarse en todas las áreas que le competen, como lo son la clínica, la industrial, la escolar, social, etc. En el ámbito Industrial el psicólogo juega un papel importante ya que su fin primordial es el de aportar beneficios y mejoras a todas las actividades del hombre reconocidas como trabajo, además la psicología industrial influye en todos los niveles y fases de la relación existente entre el hombre y sus actividades laborales, por lo que está inmersa en: en reclutamiento y selección de personal; la evaluación del rendimiento, adiestramiento y desarrollo, liderazgo, condiciones de trabajo, capacitaciones, motivación, satisfacción y la participación activa del personal en el trabajo. A parte de poseer conocimientos de técnicas y herramientas que ayudan a optimizar el trabajo como conducta.

Por todo lo antes mencionado es importante que dentro de las empresas existan plazas específicas para profesionales de la psicología, ya que éstos poseen los conocimientos necesarios para planificar y desarrollar programas que ayuden al desarrollo integral del individuo para que así aumente y mejore su rendimiento, aspecto que directamente beneficie a la empresa.

#### 4.0 HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

##### INDUSTRIAS CARNICOS S.A

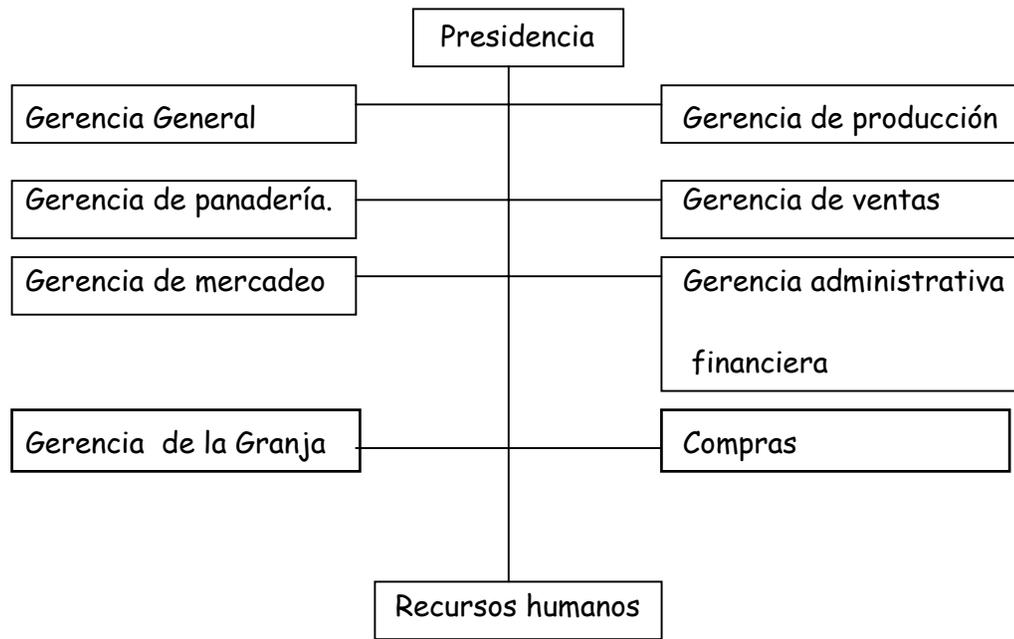
Industrias Cárnicos se construyó el 30 de noviembre de 1983, se inauguró con la producción de jamones y embutidos. Su principal objetivo era que el producto que se fabrica, fuese el de mejor calidad y más nutritivo en el mercado.

En el año de 1984 se inauguró una porqueriza en la zona de Zapotitán la cual se encargaría de la crianza y engorde de ganado porcino, la que abastecería de materia prima a dicha industria y su carta de clientes. El objetivo principal de la creación de esta era ofrecer carne de cerdo higiénica y saludable, debido a que en el país no existía una institución que ofrecería dicho servicio.

En 1987 se adquirió un nuevo edificio en donde se instaló el departamento de Panadería esta ubicado en el plan de la laguna Antiguo Cuscatlán, aquí se elaboran productos como pupusas, flautas, pastelería, repostería, pizzas, etc. Los cuales se distribuyen en los diferentes supermercados del país.

En 1998 se adquirió el proyecto de ventas de hot-dog, los carritos que ofrecen el producto se encuentran ubicados en las entradas principales de supermercados, centros comerciales, universidades, colegios y otros negocios.

En la actualidad la empresa cuenta con 715 empleados, la cual esta dividida de la siguiente manera:



#### 4.1 MISION, OBJETIVOS Y VALORES DE LA ORGANIZACIÓN

A continuación se presentan los objetivos, la misión y los valores organizacionales, que le ayudaran a productos cárnicos a ser la mejor empresa, y bajo los cuales se rigen para no perder la visión con que se inició.

**Misión de la Organización Industrias cárnicos**

"La satisfacción de nuestros clientes, a través de la producción, distribución y comercialización de alimentos nutritivos, con altos estándares de higiene y calidad, con personal profesional, eficiente y solidario. Comprometiéndose con el medio ambiente y el desarrollo humano integral del personal y sus familias."

**Objetivos Organizaciones de Industria Cárnicos**

- Crear y fomentar una cultura de servicio hacia nuestros clientes
- Crear y mantener más fuentes de trabajo para el país
- Ser la empresa número uno en el país
- Brindar un excelente servicio al cliente

**Valores Organizacionales de Industria Cárnicos**

- Honradez y Honestidad
- Ética y valores morales
- Responsabilidad y eficiencia
- Liderazgo y espíritu de servicio
- Compañerismo y trabajo en equipo
- Comunicación
- Superación
- Compromiso social con la comunidad y con los empleados

## 4.2 ESPECIFICACION DE LOS PUESTOS DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCION Y VENTAS

Departamento de Producción

Supervisor de Producción

1. Proponer, organizar y dirigir el proceso de producción.
2. Supervisar que el personal cumpla con las horas labores requeridas por la empresa.
3. Control diario de la materia prima.
4. Pedido diario de las materias primas.
5. Encargado de supervisar cada una de las áreas del departamento de producción..
6. Chequeo diario de que el equipo, herramientas y maquinaria esté disponible para la producción.
7. Conocimiento básico del proceso de carnes.
8. Manejo de personal.
9. Nivel académico; mínimo poseer tercer año de Ingeniería Industrial o Técnico en alimentos.

**Molino**

1. Controlar que al comienzo de la jornada la maquinaria se encuentre en buen estado.
2. Hacer los pedidos y selección de carnes y verduras a utilizar.
3. Picar toda clase de carnes y verduras para la elaboración del producto.
4. Elaboración de mezcla para chorizo, salteado de chuleta de brazuelo.
5. Limpieza de la maquinaria y taparla o cubrirla con papel brasil.
6. Que posea destreza manual para la utilización de herramientas cortantes.
7. Experiencia mínima de un año en puestos similares.
8. Nivel académico de noveno grado.

**Hornos**

1. Limpieza del área de trabajo.
2. Encendido de los hornos.
3. Abastecer los hornos artesanales y eléctricos con producto, ya sea del día anterior o del día actual .
4. Ahumado de todo el producto que requiere dicho proceso y que ya ha sido elaborado.
5. Limpieza de tubos y parrillas, así como de hornos artesanales y eléctricos.
6. Lavado y desinfección de pilas en donde se enfría el producto.

7. Se realiza un control de calidad del producto ya terminado.
8. Poseer conocimientos especializados de manufacturas de dichos productos.
9. Poseer conocimientos especializados en ahumado y hornos.
10. Nivel académico Bachillerato.
11. Experiencia mínima de un año y medio.

### **Carnicería**

1. Entrada y salida del cerdo por el canal.
2. Cortado de las carnes para producción y clientes especiales.
3. Deshuesado de carne.
4. Uso adecuado de la materia prima.
5. Traslado de las carnes a cuarto frío.
6. Nivel académico noveno grado .
7. Conocimiento especial sobre cortes de diferentes tipos de carne.
8. Experiencia mínima de cinco años.

### **Empaque**

1. Limpieza y desinfección de la maquinaria y utensilios del área de trabajo.
2. Empaque de productos.
3. Etiquetar los productos ya empacados.

4. Preparación de los pedidos.
5. Entrega de productos a despacho para vendedores, supermercados y clientes.
6. Nivel académico Bachillerato.
7. Experiencia no indispensable.

### **Cutter**

1. Revisar que la maquinaria este en buen estado.
2. Preparar el lugar donde colocan las carnes.
3. Extraer las carnes del cuarto frío.
4. Preparación de las carnes y condimentos para ser llevadas a Cutter.
5. Elaborar el primer bash de pastas.
6. Guardar las carnes que no se han utilizado durante el día, en el cuarto frío.
7. Lavar y desinfectar la maquinaria.
8. Guardar los utensilios y herramientas.
9. Elaborar colorantes de cochinilla.
10. Nivel académico como mínimo, Bachiller con conocimientos especializados en el área.
11. Experiencia mínima de un año.
12. Conocimientos generales de medidas de peso.
13. Buenas prácticas de manufactura.

### **Embutidos**

1. Armado de máquina al comienzo de la jornada diaria .
2. Se embute la pasta para el producto en la máquina frágica o linker.
3. Se extrae el producto procesado ej: salchichas, jamones, chorizos, etc.
4. Limpieza y desarme de la maquinaria al final de las labores.

### **Departamento de Ventas**

#### **Supervisoras de Impulsadoras**

1. Programar ofertas en conjunto con producción para los diferentes supermercados.
2. Entregar hoja de pedidos a producción por cada supermercado.
3. Control y supervisión de las impulsadoras.
4. Visita los supermercados para observar la rotación del producto, supervisar limpieza de vitrina o verificar ventas.
5. Controlar la devolución de los productos.
6. Entregar correspondencia a los Gerentes de los supermercados, donde se vende el producto.
7. Conocimiento en el manejo de personal y las buenas relaciones interpersonales.
8. Experiencia mínima en puestos similares de cinco años.
9. Nivel académico, estudios universitarios en el área de administración de empresas o carreras a fines.

**Supervisor de Ventas**

1. Coordinar ruta de vendedores.
2. Supervisar a los vendedores en sus metas.
3. Reunión diaria con los vendedores.
4. Visitar a clientes diariamente para supervisión.
5. Ampliar mercados de ventas.
6. Selección de vendedores ruteros.
7. Conocimientos básicos en el área de ventas.
8. Experiencia mínima de cinco años.
9. Nivel académico, estudios universitarios.

**Impulsadoras**

1. Vender y promocionar el producto.
2. Coordinar en conjunto con el supervisor, la devolución y movimiento del producto.
3. Ordenar el producto en las vitrinas.
4. Nivel académico ,mínimo de noveno grado.
5. Experiencia no indispensable.
6. Facilidad de expresión.