

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

EVALUACION DE DESEMPEÑO

**BUELVAS VILLA PAOLA
BUELVAS CUETO JAVIER
DE AVILA RAMOS JORGE
MARRIAGA TOVAR GERARDO
PONTON CACERES ALBA**

**INSTITUTO TECNOLOGICO COMFENALCO
INGENIERIA DE SISTEMAS
X SEMESTRE NOCTURNO**

CARTAENA DE INDIAS D. T. y C. 9 DE SEP DE 2002

INTRODUCCION

De acuerdo a las necesidades dadas en el tiempo dentro de lo que hoy conocemos como empresa podemos precisar la de evaluar y estudiar el rendimiento de los trabajadores en ella.

Esto surge desde el siglo XVI cuando los grandes dueños de empresas con un eminente crecimiento se fueron preocupando por la eficiencia de sus procesos maquinarios y en de quienes las manejaban.

Siendo de mayor importancia la instancia del individuo como parte fundamental de la realización del proceso. De esto se puede afirmar que es el principio de la organización y creación de los métodos de evaluación y desempeño del subordinado que se basan en una técnica que estudia los procesos de la empresa y como se pueden realizar óptimamente por parte del empleado, en otras palabras se realiza un estándar de cómo y de que forma se lleva a cabo reconociendo las actividades y fortalezas de quien lo ejecuta; sin olvidar la posibilidad de que se puede siempre a partir del resultado mejorar y optimizar el desenvolvimiento del empleado en la empresa.

A través del siguiente escrito se desea plasmar a manera general cada una de las características, métodos y técnicas de evaluación del desempeño con el fin de aplicarlo en un futuro no muy lejano como Jefes en nuestras empresas.

OBJETIVO GENERAL

Identificar las principales características de la evaluación del desempeño, así como los responsables de la misma, y sus objetivos.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar los diferentes métodos que se utilizan en las empresas para la evaluación del desempeño.
- Analizar las ventajas y desventajas de cada método de evaluación de desempeño y decidir cual de todos es el más confiable y seguro al momento de ponerlo en práctica.
- Conceptualizar acerca de la entrevista de evaluación del desempeño y su papel en el proceso de evaluación de personas

EVALUACION DEL DESEMPEÑO HUMANO DENTRO DE LA ORGANIZACION

Los procedimientos de evaluación del desempeño no son nuevos. Desde el momento en que un hombre dio empleo a otro, el trabajo de éste pasó a ser evaluado. De igual modo tampoco son recientes los sistemas formales de evaluación de 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 el miembro de la orden, informes de cada supervisor acerca de cada uno de sus subordinados e informes especiales hechos por algunos jesuitas que acreditasen tener informaciones acerca de su propio desempeño o del de sus compañeros.

Pero no obstante solo después de la segunda guerra mundial los sistemas de evaluación de desempeño tuvieron amplia divulgación entre las empresas.

Durante mucho tiempo, los administradores se ocuparon exclusivamente de la eficiencia de la maquina como medio para aumentar la productividad de la empresa. La propia teoría clásica de la administración llegó al extremo de pretender agotar la capacidad óptima de la maquina, 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 operación, las necesidades de lubricación, el consumo de energía, la ayuda para su mantenimiento y el tipo de ambiente necesario para su funcionamiento, el énfasis aplicado a los equipos no resolvieron el problema del aumento de la eficiencia de la organización y a esta altura el hombre solo era considerado como un simple operador de botones, un objeto moldeable a los intereses de la organización y fácilmente manipulable, luego que mostrase 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 maquina*, sin que alcanzara progreso alguno con la segunda *el hombre*, a partir de la humanización de la teoría de la administración y con el surgimiento de las escuelas de relaciones humanas, ocurrió una reversión del enfoque y la preocupación principal de los administradores paso a ser el hombre. Los mismos aspectos señalados anteriormente con relación a las maquinas pasaron ahora a ser relacionados con el hombre.

Surgieron algunos interrogantes

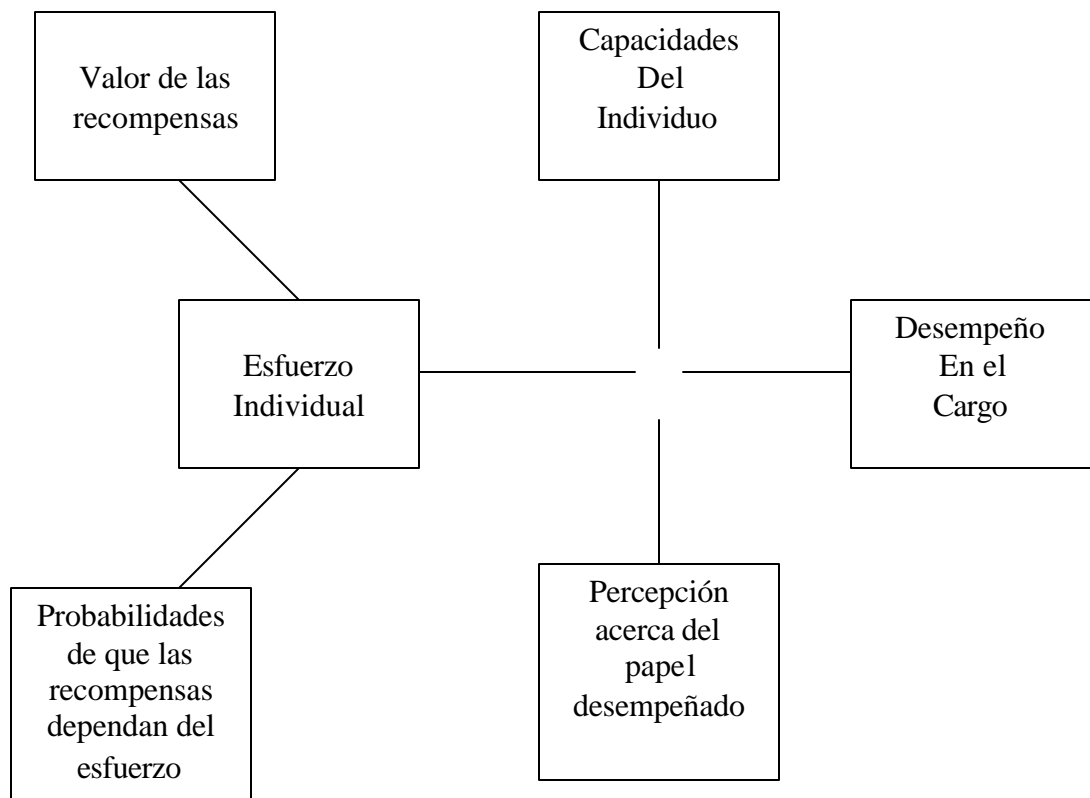
- ¿Cómo conocer y medir las potencialidades del hombre?
- ¿Cómo llevarlo a aplicar totalmente ese potencial?
- ¿Que lleva al hombre a ser mas eficiente?
- ¿Cuál es la fuerza fundamental que impulsa sus energías a la acción?

- ¿Cuales son las necesidades de mantenimiento para un funcionamiento estable y duradero?
- ¿Cuál es el ambiente mas 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.

Conceptos Básicos

El esfuerzo de cada individuo está en función del valor de las recompensas ofrecidas y de la probabilidad de que éstas dependan del esfuerzo.



El esfuerzo individual está dirigido, por una parte, por las capacidades y habilidades del individuo y, por otra parte, por las percepciones que él tiene del papel que debe desempeñar.

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

Una evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente, es una técnica de la dirección imprescindible en la actividad administrativa, es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión del personal, de integración del empleado en la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, de desacuerdos, etc. En otros términos la evaluación del desempeño puede ayudar a determinar la falta de desarrollo de una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.

La responsabilidad por la evaluación.

La responsabilidad por la evaluación del desempeño humano se atribuye a diferentes dependencias, de acuerdo con la política desarrollada en materia de recursos humanos. En algunos casos se asigna a un organismo Staff perteneciente al área de recursos humanos, en otros casos se asigna a una comisión de evaluación del desempeño

- El supervisor directo:

La mayor parte de las veces, la evaluación del desempeño es responsabilidad de línea y función de staff con ayuda de la dependencia de administración de recursos humanos. Quien evalúa es el propio jefe que, mejor que nadie, tiene condiciones para acompañar y verificar el desempeño de cada subordinado señalando sus fortalezas y debilidades. Sin embargo, los jefes directos no tienen conocimiento especializado para poder proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación de desempeño de su personal.

- El empleado:

Algunas organizaciones utilizan la auto evaluación por parte de los empleados como método de evaluación de desempeño. Este es poco usado porque solo puede utilizarse cuando el grupo de personas esta compuesto por personas de buen nivel cultural y de alto cociente intelectual, además de equilibrio emocional y de capacidad para hacer una auto evaluación despojada de subjetivismo y de distorsiones de índole personal.

- La comisión de evaluación del desempeño:

En algunas organizaciones la evaluación de desempeño se asigna a una comisión especialmente nombrada para este fin y constituida por funcionarios pertenecientes a diversas dependencias de la organización.

Presidente o Director Director de recursos humanos Especialista en evaluación del desempeño Ejecutivo de organización y métodos		{ Miembros estables o permanentes
Director del área Gerente del departamento Jefe de Sección Supervisor del evaluado	{ donde esté localizado el evaluado	{ Miembros transitorios o provisionales

Por lo general, la comisión consta de miembros permanentes y transitorios, los primeros establecen o participan de todas las evaluaciones y su papel es mantener un equilibrio de los juicios y de la atención a los patrones y la permanencia del sistema, mientras que los transitorios que solo participan en los juicios de los empleados ligados al área de su desempeño tendrán el papel de allegar las informaciones con respecto a los evaluados y proceder al juicio y a la evaluación.

Objetivos de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño no es en si misma un fin, sino una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, y es este su objetivo principal. Y para alcanzarlo este método intenta alcanzar los siguientes objetivos específicos.

- Adecuación del individuo al cargo
- Entrenamiento
- Promociones
- Incentivo salarial por buen desempeño
- Mejoramiento de la relaciones humanas entre superiores y subordinados
- Auto perfeccionamiento del empleado

- Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados
- Estimulo a la mayor productividad
- Oportunidad de conocimiento de los patrones de desempeño de la empresa
- Retroalimentación de información de propio individuo evaluado
- Otras decisiones de personal, como transferencias, licencias, etc.

BENEFICIOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

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

1. Beneficios para el jefe. El jefe tiene condiciones para:

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

2. Beneficios para el subordinado. El subordinado:

- Conoce las reglas del juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa valora más en sus funcionarios.

- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Sabe qué disposiciones o medida está tomando el jefe con el fin de mejorar su desempeño (programa de entrenamiento, capacitación, etc.) y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (auto corrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)
- Adquiere condiciones para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol.

3. Beneficios para la empresa. La empresa:

- Está en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, medio y largo plazos y definir la contribución de cada empleado
- Puede identificar los empleados que necesitan reciclaje y/o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no sólo de promociones, sino principalmente de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

MÉTODOS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

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

Así como las políticas varían de acuerdo con la empresa, cada empresa puede desarrollar su propio sistema para medir el comportamiento de sus empleados. Es común hallar empresas que desarrollan sistemas específicos conforme al nivel y las áreas de distribución del personal (sistema de evaluación de personal no calificado, de personal administrativo, de personal de nivel de supervisión, de personal de nivel de jefatura, de ejecutivos, de personal de ventas, etc.).

Cada sistema sirve a determinados objetivos específicos y a determinadas características de las diversas categorías de personal. Hay varios métodos de evaluación del desempeño, los cuales presentan ventajas y desventajas y se adecuan a determinados tipos de cargos y situaciones. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación del desempeño, como también estructurar cada uno de éstos en un método diferente, adecuado al tipo y a las características de los evaluados y al nivel y a las características de los evaluadores.

Para que las evaluaciones del desempeño sean eficaces, deben basarse plenamente en los resultados de la actividad del hombre en el trabajo y no sólo en sus características de personalidad.

MÉTODO DE ESCALA GRÁFICA

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.

Características del Método

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 intenta evaluar. Cada factor se define como descripción sumaria, simple y objetiva, para evitar distorsiones. Cuando 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.

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

- Escalas gráficas continuas;
- Escalas Gráficas semicontinuas;
- Escalas Gráficas discontinuas.

Algunas empresas utilizan el método de escala gráfica con atribución de puntos, con el fin de cuantificar los resultados para facilitar las comparaciones entre los empleados. Los factores se ponderan y ganan valores en puntos, de acuerdo con su importancia en la evaluación. Una vez se ha hecho la evaluación, se cuentan los puntos obtenidos por los empleados.

Esta evaluación del desempeño cuantifica los resultados y facilita las comparaciones en términos globales; por otra, reduce la compleja gama de desempeño de un funcionario a un simple número sin significado, a menos que sea una relación con los valores máximo y mínimo que pudiera obtener en las evaluaciones.

Ventajas del método de escalas gráficas

1. Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación simple.
2. Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas.

3. Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.

Desventajas del método de escalas gráficas

1. No permite al evaluador tener mucha flexibilidad, y por ello debe ajustarse al instrumento y no éste a las características del evaluado.
2. Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los subordinados para todos los factores de evaluación. Cada persona percibe e interpreta las situaciones según su "campo psicológico". Tal interferencia subjetiva y personal de orden emocional y psicológico lleva a algunos evaluadores al efecto de estereotipación. Este efecto hace que los evaluadores consideren a un empleado como óptimo o excelente en todos los factores. Este mismo efecto es el que lleva a un evaluador muy exigente a considerar a todos sus subordinados como mediocres o débiles en todos los aspectos.
3. Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones.
4. Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores; tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos sus subordinados.

TECNICAS DE EVALUACION 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 y 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. <p>En el nivel no gerencial no considera las condiciones de trabajo, no compara máquinas usadas, etc.</p>
Medidas Objetivas <ul style="list-style-type: none"> Escalas Gráficas Listas de verificación Escalas de elección forzada Escalas de incidentes críticos 	<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 	<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.

<ul style="list-style-type: none"> • Método de Clasificación • Método de distribución obligada 	<p>los comportamientos específicos por evaluador</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conceptualmente simple • Ayuda a eliminar enfrentamientos y vuelve al evaluador atento a influencias e inclinaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • 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.
<p>Simulaciones</p> <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

Fuente: Adaptado por Edgar F. Huse, James L. Bowditch, Behavior in Organizations. A Systems Approach to Managing, Reading, Addison-Wesley, 1973, pp 200-101

Formulario de evaluación del desempeño por el método de escala gráfica

EVALUACION DEL DESEMPEÑO					
Nombre del Funcionario _____ Fecha: __/__/____ Departamento/Sección _____ Cargo: _____ _____					
Desempeño en la función: considere sólo el desempeño actual del empleado en su función					
	óptimo	Bueno	Regular	Mediocre	Débil
Producción Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente	Sobrepasa siempre las exigencias muy rápido	Con frecuencia sobrepasa las exigencias	Satisface las exigencias	A veces está por debajo de las exigencias	Siempre inferior a las exigencias muy lento
Calidad Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado	Siempre superior, Excepcionalmente exacto en el trabajo	A veces es superior, es bastante cuidadoso en el trabajo	Siempre es satisfactorio. Su cumplimiento es regular	Es parcialmente satisfactorio, a veces comete errores	Nunca es satisfactorio o comete numerosos errores.
Conocimiento del trabajo Grado de conocimiento del trabajo	Conoce todo lo necesario y aumenta siempre sus conocimientos	Conoce lo necesario	Tiene suficiente conocimiento del trabajo	Conoce parcialmente el trabajo. Necesita Entrenamiento	Tiene escaso conocimiento del trabajo
Cooperación Actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo	Posee excelente espíritu de colaboración. Es decidido	Se desempeña bien en el trabajo de equipo. Procura Colaborar	A menudo colabora en el trabajo de equipo	No demuestra buena voluntad. Sólo colabora cuando es muy necesario	Se muestra renuente a colaborar

Características Individuales : considere sólo las características individuales del evaluado y su comportamiento funcional dentro y fuera de su cargo

	Óptimo	Bueno	Regular	Mediocre	Débil
Comprensión de Situaciones Grado con que capta la esencia de un problema	Óptima capacidad de intuición y de percepción	Tiene Buena capacidad de intuición y percepción	Tiene capacidad de intuición y percepción satisfactorias	Tiene poca capacidad de intuición y percepción	Nulas capacidad es de intuición y percepción
Creatividad Ingeniosidad, Capacidad de crear ideas y proyectos	Tiene siempre ideas óptimas. Es Creativo y original	Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos	Algunas veces hace sugerencias	Levemente rutinario. Tiene pocas ideas propias	Tipo rutinario. Carece de ideas propias.
Capacidad de realización Capacidad de llevar a efecto ideas y proyectos propios o ajenos	Óptima capacidad de concretar ideas nuevas	Tiene buena capacidad de concretar ideas nuevas	Realiza ideas nuevas con habilidad satisfactoria	Tiene cierta dificultad para concretar nuevos proyectos	Incapaz de llevar a efecto una idea o proyecto

**FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR EL
METODO DE ESCALA GRAFICA CON UTILIZACION DE
PUNTOS**

EVALUACION DEL EMPLEADO						
Nombre Completo _____ Fecha: ____/____/____ Sección: _____ Cargo: _____ Cada factor se divide en número de grados de aplicación. Considere independientemente cada uno de ellos y asigne sólo un grado a cada factor; indique el valor en puntos en la columna derecha.						
Factores de evaluación	Grado					P u n t o s
1. Producción Evalué la producción del trabajo o la cantidad de servicios hechos de acuerdo con la naturaleza y con las condiciones de servicios.	1-2-3 producción inadecuada	4-5-6 Producción apenas aceptable	7-8-9 su producción satisface, pero no tiene nada de especial	10-11-12 mantiene siempre una buena producción	13-14-15 siempre da cuenta de un volumen de servicios realmente inusual	
2. Calidad Evalué la exactitud, la frecuencia de errores, la presentación, el orden y el esmero que caracterizan el servicio del empleado	1-2-3 Comete demasiados errores y el servicio demuestra desinterés y descuido	4-5-6 generalmente satisface, aunque a veces deja que desear	7-8-9 generalmente trabaja con cuidado	10-11-12 siempre hace bien su trabajo	13-14-15 su trabajo demuestra siempre un cuidado excepcional	
3. Responsabilidad Evalué como el empleado se dedica al trabajo y efectúa el servicio siempre dentro del plazo estipulado. Considere cuanta fiscalización se	1-2-3 Es imposible confiar en el servicio, por lo cual requiere vigilancia permanente.	4-5-6 no siempre produce los resultados deseados, sin mucha fiscalización	7-8-9 puede confiarse en él, si se ejerce una fiscalización normal	10-11-12 se dedica apropiadamente, y es suficiente una breve instrucción	13-14-15 merece la máxima confianza No requiere fiscalización	

necesita para conseguir los resultados deseados						
4. Cooperación-actitud Mida la intención de cooperar, la ayuda que presta a los compañeros, la manera como acata ordenes.	1-2-3 siempre está poco dispuesto a cooperar, y constantemente demuestra falta de educación	4-5-6 A veces es difícil de tratar. Carece de entusiasmo.	7-8-9 Por lo general cumple con buena voluntad lo que se le encarga. Esta satisfecho con su trabajo	10-11-12 esta dispuesto siempre a colaborar y ayudar a sus compañeros	13-14-15 Colabora al máximo. Se esfuerza por ayudar a sus compañeros.	
5. Buen sentido e iniciativa Tome en consideración la sensatez de las decisiones del empleado cuando no ha recibido instrucciones detalladas o ante situaciones excepcionales.	1-2-3 Siempre toma decisiones incorrectas	4-5-6 con frecuencia se equivoca y hay que darle siempre instrucciones detalladas	7-8-9 demuestra razonable sensatez en circunstancias normales	10-11-12 resuelve los problemas normalmente con un alto grado de sensatez	13-14-15 Piensa rápida y lógicamente en todas las situaciones. Se puede confiar siempre en sus decisiones	
6. presentación personal considere la impresión causada a los demás por la presentación personal del empleado, su manera de vestir, de actuar, su cabello, su barba, etc.	1-2 Negligencia descuidado	3-4 a veces descuida su apariencia	5-6 a menudo está bien presentado	7-8 es cuidadoso en su manera de vestir y de presentarse	9-10 es sumamente bien cuidadoso y presentable	
SUBTOTAL DE PUNTOS						

METODO DE ELECCION FORZADA

Factores más utilizados en la evaluación del desempeño, según investigaciones en 50 sistemas

Factores de evaluación	No. De veces hallado
Grupo I_ Desempeño objetivo:	
Cantidad de trabajo	44
Calidad de trabajo	31
Grupo II _ Conocimiento y desempeño del cargo:	
Conocimiento del cargo	25
Frecuencia	14
Puntualidad	12
Hábitos de seguridad	7
Buena administración doméstica	3
Grupo III_ Características del Individuo:	
Espíritu de cooperación	36
Digno de confianza	35
Iniciativa	27
Inteligencia	17
Exactitud	14
Diligencia	14
Adaptabilidad	14
Actitud	13
Personalidad	13
Razonamiento	12
Aplicación	10
Liderazgo	6
Conducta	6
Talento	6
Salud	5
Aseo	5
Apariencia	4
Entusiasmo	4
Potencial	4

FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR EL METODO DE ELECCION FORZOSA

EVALUACION DEL DESEMPEÑO							
Funcionario: _____							
Cargo: _____ Sección: _____							
<p>A continuación hallará frases de desempeño combinadas en bloques de cuatro. Escriba un a "x" en la columna lateral, bajo el signo "+" para indicar la frase que mejor define el empleado, y el signo "-" para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.</p>							
	No.	+	-		No.	+	-
Sólo hace lo que le ordenan	01			Tiene temor de pedir ayuda	41		
Comportamiento irreprochable	02			Mantiene su archivo siempre ordenado	42		
Acepta críticas constructivas	03			Ya presento baja de producción	43		
No produce cuando está sometido a presión	04			Es dinámico	44		
Cortés ante los demás	05			Interrumpe constantemente el trabajo	45		
Vacila al tomar decisiones	06			Nunca está influenciado	46		
Merece toda la confianza	07			Tiene buen potencial por desarrollar	47		
Tiene poca iniciativa	08			Nunca se muestra desagradable	48		

Se preocupa en el servicio	33			Nunca hace buenas sugerencias	73		
No tiene formación adecuada	34			Es evidente que "le gusta lo que hace"	74		
Tiene buena apariencia personal	35			Tiene buena memoria	75		
En su servicio siempre hay errores	36			Le gusta reclamar	76		
Se expresa con dificultad	37			Aplica criterio al tomar decisiones	77		
Conoce su trabajo	38			Regularmente debe llamársele la atención	78		
Es cuidadoso con las instalaciones de la empresa	39			Es rápido	79		
Espera Siempre una recompensa	40			Por naturaleza es un poco hostil	80		

Características del método de elección forzada

Consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual. El evaluador debe escoger forzosamente entre las frases solo una o las dos que más se aplican al desempeño del empleado evaluado. Esto explica la denominación de "elección forzosa"

La naturaleza de las frases pueden variar mucho; no obstante, hay dos formas de composición:

- Se Forman de dos frases de significado positivo y dos de significado.
- Se forman bloque de sólo cuatro frases de significado positivo.

En el formulario con bloques de significados positivo y negativo, el supervisor o el evaluador están en condiciones de percibir y localizar las frases que posiblemente suman puntos, pudiendo así, con cierta argucia, distorsionar el resultado de la evaluación. Sin embargo, en el formulario con bloques de significado solamente positivo, la presencia de frases con un único sentido positivo dificulta mucho la evaluación dirigida, llevando al supervisor o al evaluador a reflejar y a ponderar sobre cada bloque y escoger las frases más descriptivas del efectivo desempeño del evaluado. Así se evitan las influencias personales comunes de todo proceso de evaluación personal.

Ventajas del método de elección forzada

1. Proporciona resultados más confiables y exentos de influencias subjetivas y personales, por cuanto elimina el efecto de generalización.
2. su aplicación es simple y no requiere preparación intensa o sofisticada de los evaluadores.

Desventajas del método de elección forzada

1. Su elaboración e implementación son complejas, exigiendo un planeamiento muy cuidadoso y demorado;
2. es un método básicamente comparativo y discriminativo y presenta resultados globales; discrimina sólo los empleados buenos, medios y débiles, sin dar mayor información;
3. Cuando se utiliza para fines de desarrollo de recursos humanos, necesita una contemplación de informaciones acerca de las necesidades de entrenamiento potencial de desarrollo, etc.;
4. deja al evaluador sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados.

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Es 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.

Características del método de investigación de campo

La evaluación la efectúa el superior (jefe) pero con asesoría de un especialista (staff)

El especialista en evaluación del desempeño hace una entrevista de evaluación con cada jefe, cumpliendo aproximadamente el siguiente itinerario.

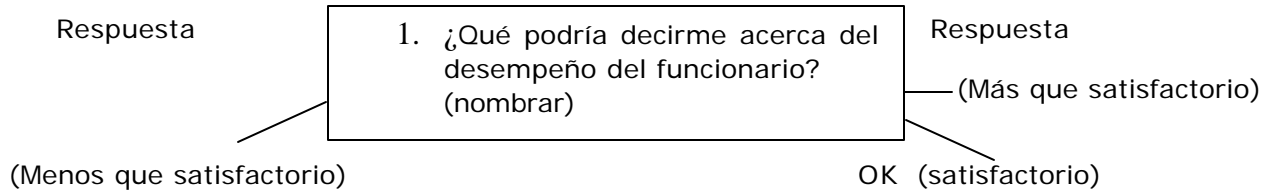
1. **Evaluación inicial:** el desempeño de cada funcionario se evalúa inicialmente en uno de los tres aspectos siguientes:
 - Desempeño más satisfactorio (+)
 - Desempeño satisfactorio (\pm)
 - Desempeño menos satisfactorio(-)
2. **Análisis suplementario:** una vez definida la evaluación inicial del desempeño de cada funcionario, ese desempeño pasa a ser evaluado con mayor profundidad a través de preguntas de especialista al jefe.

3. **Planeamiento:** una vez analizado el desempeño se elabora un plan de acción, que pueda implicar:

- Consejería al funcionario;
- Readaptación del funcionario;
- Entrenamiento;
- Desvinculación y sustitución;
- Promoción a otro cargo;
- Mantenimiento en el cargo actual.

4. **seguimiento:** se trata de una verificación o comprobación del desempeño de cada funcionario.

MODELO DE ITINERARIO DE ENTREVISTA DEL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO



EVALUACION INICIAL	4. ¿Por qué el desempeño fue insatisfactorio?	4. ¿Por qué el desempeño fue insatisfactorio?
	5. ¿Qué motivos pueden justificar ese desempeño?	5. ¿Qué motivos justifican éste desempeño?
ANALISIS COMPLEMENTARIO	6. ¿Qué responsabilidades de su descripción dejó de ejecutar? ¿Por qué?	6. ¿Él atendió a todos los ítems de su descripción? ¿por qué?
	7. ¿Se atribuyeron otras responsabilidades al funcionario? ¿cómo se comportó?	7. ¿Se atribuyeron otras responsabilidades al funcionario? ¿Cómo se comportó?
	8. ¿Por qué el funcionario tuvo que asumir estas responsabilidades?	8. ¿Por qué el funcionario tuvo que asumir estas responsabilidades?
	9. ¿Posee cualidades?	9. ¿Tiene alguna deficiencia?
	10. ¿Qué tipo de ayuda recibió el funcionario?	10. ¿Ya experimento el funcionario tareas más complejas? ¿Ya sustituyó a alguien en un cargo más alto?
	11. ¿Cuáles fueron los resultados?	11. ¿Cuáles fueron los resultados?
PLANEAMIENTO	12. ¿Ya recibió entrenamiento?	12. ¿Ya recibió entrenamiento?
	13. ¿Necesita entrenamiento?	13. ¿Necesita entrenamiento?
	14. ¿Qué otros aspectos le gustaría analizar con relación al desempeño y al potencial del funcionario?	
	15. ¿Cual es el plan de acción que recomienda para el funcionario? (El asesor) debe leer y explicar al supervisor todas las opciones del plan de acción)	
SEGUIMIENTO	16. ¿Por qué recomienda este plan?	
	17. ¿Tiene certeza de que ésta es la mejor recomendación?	
	18. Indique, en orden de prioridades, dos probables sustitutos para éste funcionario.	
	19. ¿Hubo traslado de sustitutos con relación a la evaluación anterior? ¿Por qué?	
	20. Después del análisis del desempeño, ¿Qué evaluación dará a este funcionario? (El asesor debe pedir al supervisor que lea los conceptos del desempeño en la cara posterior del formulario)	

21. ¿El desempeño del funcionario ha sido inferior al patrón?	21. ¿El desempeño del funcionario ha sido realmente superior?
22. ¿Este desempeño ha sido característica común del funcionario?	22. ¿Este desempeño es característica común del funcionario?
23. ¿El funcionario fue notificado de sus deficiencias? ¿Recibió una oportunidad para mejorar?	23. ¿El funcionario ha sido experimentado en tareas más complejas?

Indique, en orden de prioridades,
dos probables sustitutos

Ventajas del método de investigación de campo

1. Cuando está precedido de dos etapas preliminares de análisis de la estructura de cargos y de análisis de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor una profunda visualización no sólo del contenido de los cargos bajo su responsabilidad, sino también de las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos;
2. proporciona una relación provechosa con el especialista en evaluación, quien presta al supervisor una asesoría y también un entrenamiento de alto nivel en la evaluación de personal;
3. permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada funcionario, localizando las causas de comportamiento y las fuentes de problemas;
4. permite un planeamiento de acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño;
5. permite un acoplamiento con el entrenamiento, plan carreras y demás áreas de actuación de la ARH;
6. acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación de personal;
7. es el método más completo de evaluación.

Desventajas del método de investigación de campo

1. Tiene elevado costo operacional, por la actuación de un especialista en evaluación;
2. hay retardo en el procesamiento por causa de la entrevista uno a uno con respecto a cada funcionario subordinado y al supervisor.

El Proceso de Evaluación de Desempeño:

Los métodos de evaluación de desempeño son clasificados de diferente forma, tanto en su presentación y en aspectos relacionados con la propia evaluación y con las prioridades involucradas en el proceso, los métodos son ajustados dependiendo de las necesidades de la empresa u organización. Es decir que dentro de una misma organización se pueden localizar de tres a cuatro sistemas de evaluación de personal.

Se pueden dividir de la siguiente manera: (Para trabajadores por horas, Para trabajadores por meses, para supervisores y ejecutivos; y algunas inclusive tienen un sistema diferente para los vendedores.).

Cada organización tiene su sistema de evaluación de desempeño dependiendo a sus necesidades mas sin embargo se traerán a colación algunos de los lineamientos más comunes:

1. Resistir a la tentación de integrar un gran sistema de evaluación del desempeño, capaz de servir a todas las necesidades gerenciales; un sistema grande puede tener consistencia uniformidad, pero no presenta valor práctico ni adecuación a la dinámica humana de la organización.

2. Permitir varios tipos de retroalimentación (Feedback) al individuo, acerca de su desempeño, y evitar comparaciones de tipo suma-cero que, que intentando una apreciación concreta, imponen una representación artificial en extremo.
3. Enfocar el sistema de evaluación de desempeño como un sistema abierto y orientado hacia el desempeño futuro.

La Entrevista de Evaluación del Desempeño

La comunicación del resultado al subordinado es un punto fundamental de casi todos los sistemas de evaluación de desempeño. Nada gana la evaluación si el mayor interesado el cual es el propio empleado no llegase a conocerla.

Es vital dar a conocer las informaciones importantes y significativas acerca de su desempeño, de esta manera se contribuye a que los objetivos de la política puedan alcanzarse a satisfacción.

Los propósitos de la entrevista de evaluación del desempeño son los siguientes:

1. Dar al subordinado condiciones de hacer mejor su trabajo mediante una comunicación clara e inequívoca de su patrón de desempeño, los jefes poseen una clara impresión de sus subordinados y sus expectativas acerca de ellos.

En esta entrevista se da conocer al subordinado la oportunidad no solo de aprender y conocer lo que el jefe espera de el en términos de calidad, cantidad y métodos de trabajo con la particularidad de conocer a fondo las razones de esta evaluación. Que de otra forma apunta a las reglas del juego.

2. Realizar la retroalimentación haciendo claro el desempeño del subordinado en los puntos donde es fuerte y débil, y compararlo con los patrones de desempeño esperados, ya que muchas veces el empleado cree que esta bien y puede estar sucediendo lo contrario en cuanto a su desempeño ideal, es por esto que se hace necesario comunicar lo esperado por jefes y así el estar en condiciones de lograr un desempeño que apunte a los patrones esperados.

3. Llevar a cabo una discusión amena empleado y superior en cuanto a las medidas y los planes a desarrollar, dándole a conocer las aptitudes del subordinado, y así conformar un apoyo activo al cumplimiento de mejoramiento de el, en las tareas que realiza.

4. Se hace necesario que haya una buena comunicación y entendimiento entre el supervisor y los empleados; donde se podrá transmitir las condiciones en que se esta realizando un tarea y como mejorarla o incrementar.

5. Eliminar o reducir disonancias, Ansiedades, tensiones y dudas que surgen cuando los individuos no gozan de las ventajas de la consejería planeada y bien orientada.

Nota: El evaluador debe considerar dos cosas importantes:

- a.** Que todo empleado posee aspiraciones y objetivos personales y, por elementales que sean sus funciones dentro de la empresa, debe ser considerado siempre como una persona individualizada, diferente de las demás.
- b.** El desempeño debe ser evaluado en función del cargo ocupado por el empleado y, sobre todo, de la orientación y de las oportunidades que recibió del jefe.

CONCLUSION

1. la evaluación del desempeño en algunas empresas puede estar a cargo del supervisor directo, del propio empleado o de una comisión de evaluación, dependiendo los objetivos de la empresa, con el fin de conocer el potencial del individuo en el cargo y mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.
2. El esfuerzo de cada individuo dentro de la empresa se ve reflejado en sus aptitudes, habilidades, productividad, cooperación en el trabajo, calidad y creatividad entre otras las cuales se reflejan en la evaluación del desempeño.
3. El recurso humano es uno de los principales elementos de la empresa y por tal motivo se hace necesario conocer sus aspiraciones y objetivos personales y por más elementales que sean sus funciones dentro de la empresa, debe ser considerado como una persona individualizada, diferente de las demás.

BIBLIOGRAFIA

Idalberto Chiavenato