

“Lo que no se planifica no se puede controlar, lo que no se puede controlar no se puede medir, lo que no se puede medir no se puede evaluar, lo que no se puede evaluar no se puede mejorar !.

MONOGRAFIA

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Derechos de autor ISBN-9977-44-062-X.

**Dr. Eugenio Ramírez
CONSULTOR DE EMPRESAS**



**San José, Costa Rica
2022**

1. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

1.1. BREVE HISTORIA

La Administración Moderna de Recursos Humanos tiene sus raíces en el trabajo pionero de Peter Drucker y Douglas McGregor en la década del 50. Peter Drucker impulsó la administración por objetivos (APO) en donde uno de los conceptos de liderazgo clave fue la necesidad de dirigir la visión y el esfuerzo de todos los gerentes hacia una meta común. Douglas McGregor por su parte abogó por la gerencia a base de integración y autocontrol, en parte como una forma de la Administración por Objetivos (APO), pero primordialmente como una estrategia para la gerencia de los recursos humanos.

A pesar de que Drucker preparó el camino para la filosofía de la Administración de Recursos Humanos, no fue hasta en el decenio del 60 que la ciencia del comportamiento alcanzó mayor importancia.

Pioneros de esta ciencia fueron:

- Maslow (con su Jerarquía de las Necesidades Humanas),
- Likert (Principio Integrador de las Relaciones de Respaldo),
- Argyris (pensaba en el diseño organizacional planeado con miras a la integración y la participación),
- Herzberg (el miembro más influyente de esta escuela, quien abogó por el enriquecimiento del trabajo como un medio para incrementar la efectividad organizacional, en donde las mejoras debían centrarse en el trabajo mismo como una fuente de motivación).

La ciencia del comportamiento hizo dos grandes contribuciones a la Administración de los Recursos Humanos:

- a) importancia de la integración y la participación,
- b) la aceptación como valor básico la necesidad de mejorar consistente y continuamente la calidad de vida laboral como medio para obtener una mayor motivación y mejores resultados, teniendo presente que cualquier organización requiere para alcanzar el éxito, de elementos tales como recursos humanos, recursos financieros, recursos tecnológicos y recursos materiales, partiendo de que los recursos humanos no se administran, sino que se lideran.

El elemento humano al estar presente en todas las actividades de la empresa, el gerente requiere para obtener resultados positivos, la colaboración y el esfuerzo productivo de su equipo de trabajo.

Debido a lo anterior, el significado de Recursos Humanos alcanzó la siguiente definición:

“... la organización y el trato de las personas en el trabajo, de manera que desarrollen plenamente sus capacidades y contribuyan al logro de los objetivos de la empresa y al mismo tiempo obtengan, mediante la actividad que ejecutan, su propia realización como seres humanos”.

El enfoque estratégico de la administración de Recursos Humanos, se define entonces como un enfoque de gerencia de personal que se basa en principios fundamentales en donde los recursos humanos son el componente más valioso para la organización (el recurso más valioso no duerme en la Empresa).

El éxito, de esta forma, es más probable de lograr si las políticas y procedimientos de personal están estrechamente ligados y hacen una contribución importante al logro de los objetivos y planes estratégicos institucionales.

En este sentido, la cultura y los valores, el clima organizacional y la conducta gerencial, ejercen una influencia básica en el logro de la excelencia y requieren de una verdadera integración para que todos los miembros dentro de la organización participen y trabajen juntos, con un sentido de propósito común (Gloria Stefan: “tacones del mismo son, colores del mismo arcoiris”).

De esta forma, al ser la Administración de Recursos Humanos una parte fundamental de la administración, su desarrollo requiere de un proceso que a continuación se detalla:

1.2. EL PROCESO DE LA ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO

El mencionado proceso tiene una relación sistémica, en donde cada uno de sus programas genera insumos para el siguiente y existe una relación que los vincula entre sí.

Los programas de Administración de Recursos Humanos se pueden definir como:

- a. Organización de los Recursos Humanos: Se refiere al logro del éxito mediante el diseño y desarrollo organizacional, motivación, aplicación de liderazgo efectivo (liderazgo transformacional) y el proceso de llevar a todos los niveles el mensaje de lo que la empresa se propone hacer y cómo se propone hacerlo (no dar campo a los rumores: los rumores son la búsqueda de la verdad que no llega por otros medios).
- b. Planeación de los Recursos Humanos: Se propone definir cuánta gente requiere la organización (rightsizing), el tipo de personas que necesita en términos de su pericia (profesiografía) y de la forma en que encajen en la cultura organizacional.
- c. Sistemas de Recursos Humanos: Son los programas esenciales para reclutar, evaluar, remunerar y atender la salud, seguridad y bienestar de los trabajado-

res. Dos programas claves son la evaluación del desempeño y la administración de la remuneración.

- d. Desarrollo de los Recursos Humanos: Basado en los programas de desarrollo de Recursos Humanos, los cuales responden a los requerimientos de la organización de gente efectiva y bien motivada para lograr los resultados esperados tanto a corto como a largo plazo, más orientado a resultados grupalistas (resultados del proceso) que resultados individualistas.
- e. Relaciones de Recursos Humanos: Busca incrementar la cooperación y la confianza e involucrar más a los trabajadores en los asuntos de la organización. Empleados informados son empleados comprometidos con los mejores intereses de la organización.
- f. Empleo de los Recursos Humanos: El Recurso Humano debe tratarse con dignidad y respeto. Estos valores son fundamentales y constituyen la base para los programas de gerencia de productividad y calidad.

Dentro de este proceso, se desarrollan varias actividades que forman parte integral del mismo.

1.3. ACTIVIDADES QUE INTEGRAN LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Un programa para la Gerencia de Recursos Humanos, con objeto fundamental de seguir y mantener un excelente clima laboral en la organización, estará integrado por un conjunto de funciones que le son esenciales:

- a. Función distributiva, establecer una justa y objetiva fijación salarial a los puestos de trabajo, de acuerdo con las características del proceso, y las condiciones de preparación académica y experiencia que ha de reunir quien debe ejecutarlas.
- b. Función formativa, poner en práctica programas de adiestramiento, capacitación y desarrollo para el personal, según las necesidades de la empresa, presentes y futuras.
- c. Función de reclutamiento y selección, dotar a la organización del mejor personal disponible en el mercado laboral, previa valoración de sus aptitudes y cualidades personales profesiográficas, mediante pruebas, simulaciones, entrevistas, "focus group" y otros instrumentos técnicos.
- d. Función preventiva y sanitaria, determinar y dictar las medidas necesarias para prevenir accidentes y velar por la salud de los trabajadores, observando que reciban una adecuada asistencia médica cuando la necesiten.

- e. Función social, desarrollar proyectos tendientes a fomentar el bienestar y motivación de los empleados.
- f. Función política y normativa, establecer, conjuntamente con los niveles directivos, políticas, normas, procedimientos que han de guiar el programa de administración de Recursos Humanos, y vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales aplicables a la actividad.
- g. Función de documentación, trámite, registro, acumular la información necesaria del trabajador con relación en la contratación de trabajadores y de su posterior relación laboral con la empresa.

2. EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO

2.1. CONCEPTO

La evaluación del desempeño se orienta hacia la búsqueda del mejor desempeño del personal, a través de un proceso sistemático, que contribuya a alcanzar los objetivos de la organización de manera eficiente y eficaz, donde influyen directamente variables individuales y grupales orientadas a buscar motivación y satisfacción del Recurso Humano y de la Empresa.

En este sentido, Idalberto Chiavenato señala:

“La evaluación al desempeño es un medio a través del cual se pueden encontrar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa o al cargo que ocupa, del no aprovechamiento de trabajadores con un potencial más elevado que aquel que es exigido para el cargo; de motivación, etc. De acuerdo con los tipos de problemas identificados, la evaluación al desempeño colabora en la determinación y en el desarrollo de una política adecuada de las necesidades de la empresa”.¹

Asimismo, B. Werther, Jr. y Keith Davis opinan:

“La evaluación al desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado” (estos autores le dan un enfoque individualista).

De esta manera la evaluación al desempeño es la comparación del rendimiento -individual y grupal- contra los estándares establecidos.

En su obra, Gary Dessler señala tres pasos en la evaluación al desempeño:

Definir los puestos, evaluar el desempeño, ofrecer retroalimentación”.

¹ Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw-Hill, 1990, pág.122.

Andrew Sikula la define como:

“...la parte de los subprocesos de la organización o estudio sistemático de un trabajador con respecto a su desempeño actual en el trabajo y su potencial para un futuro desarrollo”. (Enfoque individualista)

2.2. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN AL PERSONAL

El objetivo primordial de la evaluación al desempeño es servir de instrumento para mejorar en forma sostenible y creciente (kaizen) los resultados de los Recursos Humanos de la empresa, en su interacción con los demás componentes tecnológicos, financieros, materiales, etc.

Otros objetivos derivados del principal son los siguientes:

- Desarrollo del personal: Animar y ayudar al personal a trabajar para su propio autodesarrollo.
- Comunicación: Mejorar y aumentar la comunicación entre los mandos y los colaboradores, facilitando un sistema para el diálogo.
- Alineación: Facilitar la congruencia y coordinación de los objetivos del proceso con los de los miembros que la componen y, con ello lograr un mejor trabajo como equipo interdependiente.
- Medición del rendimiento de la actuación: Establecer el valor relativo de la contribución del personal a la buena marcha de la institución o empresa. Facilitar y mejorar indicadores para esa rendición de cuentas.
- Reconocimiento: Facilitar y premiar al personal de los procesos que han tenido una actuación meritoria (cumplimiento de estándares-cuatitativos y cuantitativos) y alertar a los que han tenido una insatisfacción.
- Tutoría: Reforzar relaciones jefe-colaborador, por asumir el primero el papel de tutor o mentor de carrera laboral de su colaborador. Desarrollar esta nueva función directiva que implica un cambio fundamental en las relaciones dentro de la empresa. Influenciar la actuación del personal fomentando la autodirección y dando consejo.
- Banco de datos: Desarrollar datos que respalden las decisiones sobre la remuneración, promoción, bonificaciones, ceses, planes de formación, enriquecimiento del trabajo, fijación de estándares, planes de sucesión, planificación de las necesidades de personal, etc. Ayudar racionalmente a la toma de decisiones en asuntos de personal.
- Protección y justificación: Probar documentalmente las decisiones que afectan al personal. Historial.

- Validar técnicas de selección, formación, motivación, fijación de estándares y objetivos, etc.

2.2.1. ¿POR QUE SE DEBE EVALUAR EL DESEMPEÑO?

Existen varias razones para evaluar el desempeño:

Primero, las evaluaciones de desempeño ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de *promoción, becas y remuneración*. Estos son los usos más frecuentes de las evaluaciones del desempeño.

Segundo, las evaluaciones ofrecen una oportunidad para que el supervisor y colaboradores se reúnan y revisen el comportamiento de ambos relacionado con el trabajo. La mayoría de las personas necesitan y desean retroalimentación con respecto a su desempeño (especialmente cuando el mismo es favorable) y la evaluación ofrece esta retroalimentación.

Tercero, permite también que el jefe y colaborador elaboren un plan para rectificar deficiencias, o fortalecer todo lo bueno en el desempeño que pudieran identificarse, dentro de trinomio (m-r-m):

- **mantener,**
- **reforzar,**
- **mejorar.**

2.3. PROS Y CONTRA DE LA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO

La evaluación al desempeño, ha sido en los últimos tiempos tema de discusión y análisis para muchos autores, arrojando resultados de diversa índole, que presentan nuevas perspectivas y nuevos retos.

Debido a lo anterior, se plantean estos enfoques:

Un autor señala que la Evaluación al desempeño es imprescindible, pues: “...el éxito de la empresa depende de que los trabajadores realicen sus labores de acuerdo con las normas establecidas, lo cual implica juzgar aquellas cualidades que influyen en la ejecución del trabajo”.²

Sin embargo destaca el hecho de que cuando esta evaluación se realiza de una manera empírica, se funda exclusivamente en apreciaciones subjetivas, y consiste en un análisis global, indiferenciado e impreciso del conjunto de las cualidades que requieren los trabajadores para desempeñarse bien.

² Reyes Ponce, Agustín. Administración de personal, sueldos y salarios. Editorial Limusa, México, 1975, pág. 166.

Algunos autores señalan que la necesidad de aplicar esta técnica surge del hecho de que es indispensable contar con instrumentos diseñados, para medir de manera obvia la actuación de los trabajadores, y que sustituyan la opinión o los juicios empíricos o subjetivos de los supervisores sobre sus trabajadores. Además, señalan que este acto se ha convertido en un derecho de los individuos, que desean conocer cómo los ve la empresa y qué espera de ellos.

Se hace hincapié en la necesidad de que este procedimiento sea incorporado a la organización como un proceso sistemático, el cual procure alcanzar las siguientes metas:

1. Incorporar el expediente personal del servidor, el juicio de la organización sobre su comportamiento laboral durante el tiempo evaluado.
2. Medir, con la máxima objetividad, la capacidad y competencia de los trabajadores y su disponibilidad para participar en los planes de promociones de la empresa.
3. Orientar a la administración para afectar aumentos de salarios, pago de incentivos, traslados, despidos, becas, reinducción.
4. Obtener datos efectivos para realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación del trabajador, que serán la base para el subsistema de Entrenamiento y Desarrollo.
5. Establecer un mecanismo para realizar un seguimiento ordenado de la actuación del trabajador durante su relación laboral con la empresa, y primordialmente durante su período de prueba (que de hecho requiere ser ampliado, estimándose actualmente en tres años).
6. Inducir a las jefaturas a meditar periódicamente sobre la actuación de los trabajadores, y que conozcan mejor sus aptitudes y potencialidades. Esto con el fin de contar con las fortalezas y debilidades de los trabajadores y poder ubicarlos donde se puedan desempeñar mejor.
7. Retroalimentar el subsistema de Clasificación de puestos, basados en el desarrollo del trabajador en un puesto y poder enriquecer funciones o bien variarlas de acuerdo a las necesidades de la organización (flexibilidad en el manejo del recurso humano).
8. Servir de base para detectar fallas o fortalecer el Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal. Esto por cuanto se puede analizar si el funcionario escogido para un puesto o proceso está brindando el desempeño esperado de acuerdo a las especificaciones de las funciones y requisitos exigidos para el puesto, siempre dentro del enfoque de procesos.
9. Servir de base para realizar revisiones en la valoración de puestos.

Al respecto, se han delineado tres razones para medir el desempeño:

- Proporcionar juicios sistemáticos y fundamentar los incrementos salariales, promociones, becas.
- Brindar un medio de decirle a los trabajadores cómo es su rendimiento y sugerir cambios en la conducta, aptitudes, habilidades o conocimientos del trabajo.
- Generar una base para el asesoramiento y consultoría del sujeto por parte del supervisor o coordinador del proceso.

Otro autor brinda el siguiente enfoque:

“A los individuos suele juzgárseles superficialmente y con prejuicios, a la vez que se les mantiene absolutamente ignorantes de lo que se piensa de su trabajo. Esto conduce inevitablemente a la desmotivación y a un desempeño permanentemente deficiente”.³

DESVENTAJAS

La evaluación al desempeño tiene varios defectos o sesgos que ayudan a su propia destrucción:

- Estándares de desempeño poco claros: Consiste en una escala de evaluación que está demasiado abierta a la interpretación; por el contrario, incluye frases descriptivas que definen cada característica y lo que se entiende por estándares como “bueno” o “insatisfactorio”.

- Efecto de Halo o Aureola: Habrán empleados que por ciertas características o conductas son protegidos del jefe o del todo no son aceptados. El efecto halo “magnifica” una característica física, psicológica o conductual en contra o en beneficio de la persona.

Este sesgo permite además que aspectos como edad, raza, nivel de escolaridad y sexo afecten las calificaciones.

- Línea de tendencia central: Los gerentes tienden a calificar a toda la gente como “promedio”, diciendo: “aquí no hay genios ni tontos, porque ninguno de los dos estarían aquí”. Lo anterior ocasiona falta de objetividad.

- Sesgo de los últimos eventos: Los gerentes tienden a calificar mejor a quienes se parezcan a él. La “argolla” o “círculo” del Gerente obtiene calificacio-

³ Armstrong, Michael. Gerencia de Recursos Humanos. Fondo Editorial Legis, Bogotá, Colombia, 1991, pág. 124.

nes de óptimo como sí ahí se concentrara todo el talento nacional. La organización informal siempre buscando la forma de manifestarle ha creado expresiones solapadas como: “ahí queda la craneoteca nacional”.

- Falta de compromiso: Los evaluadores tienden a quedar bien con todos, engañando al trabajador, a la empresa y a sí mismo. Resultado? ...Engaño total!

- Identificación de valores: Los evaluadores tienden a calificar mejor a quienes se parezcan a ellos en valores o costumbres.

- Incidentes críticos: Los evaluadores tienden a recordar sólo lo malo del período evaluado, convirtiéndose en “evaluadores de lo malo”.

- Rigidez / Lenidad: Es cuando no existen criterios estandarizados de evaluación, lo que produce una variación de calificaciones, pues hay jefes muy estrictos y otros muy complacientes (Buen Jefe/Jefe bueno).

- Pobrecito!: Este sesgo, muy corriente en nuestros países centroamericanos, provoca resultados engañosos bajo la filosofía proteccionista del personal.

El Dr. Deming, en su libro “Calidad, Productividad y Competitividad” es enfático, preciso, determinante y sentenciador, sobre lo que ha estado ocurriendo con los sistemas de Evaluación al Desempeño:

“Alimenta el comportamiento a corto plazo,
aniquila la planificación a largo plazo,
desarrolla el miedo,
derriba el trabajo en equipo,
alimenta las rivalidades y el politiquero,
deja a las personas amargadas, deshechas,
heridas, apaleadas, desoladas, descorazonadas,
sintiéndose inferiores,
algunas incluso deprimidas,
incapaces de trabajar durante varias semanas después
de recibir la calificación,
incapaces de comprender porqué son inferiores”.

Continúa el Dr. Deming:

“No es justo, ya que adscribe a las personas
de un grupo unas diferencias que pueden
estar totalmente causadas por el sistema
dentro del que trabajan”.

Por eso el Dr. Deming tuvo una conclusión profundamente humanizada y realista:

“BUSCA LOS DEFECTOS EN LOS SISTEMAS Y NO EN LAS PERSONAS”.

2.3.1. ¿ COMO EVITAR PROBLEMAS EN LA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO ?

Primero, es necesario estar seguro de que se conocen bien los problemas mencionados. Entender el problema es un gran paso hacia la solución del mismo.

Einsten: “Mi gran problema es saber cuál es el problema”.

Segundo, se debe elegir la técnica de evaluación adecuada, sobre bases individuales y grupales, con criterios objetivos (APO/BASE CERO, por ejemplo).

Tercero, es necesario que los trabajadores consideren la evaluación como justa.

2.3.1.1. QUE DEBE HACERSE PARA QUE LA EVALUACIÓN SE CONSIDERE JUSTA POR PARTE DE LOS TRABAJADORES ?

Se deben seguir cinco pasos:

- Asegurarse de evaluar el desempeño del equipo de trabajo *frecuentemente*, aunque la evaluación formal se haga una o dos veces al año. Si se desempeñan bien, esta retroalimentación les servirá de refuerzo. Si no trabajan bien, la retroalimentación les ofrece una oportunidad de mejorar y significa que no habrán sorpresas cuando se presente la evaluación formal. Esto permite corregir a tiempo para darle “oxigenación” al proceso, y no esperar al final para decir que todo estuvo malo (denominado como Método Autopsia).
- Tener certeza que queda claro que el supervisor está *familiarizado con el desempeño de las personas evaluadas*; es entonces cuando los incidentes críticos pueden ser útiles.
- Confirmar que existe *acuerdo* entre el supervisor y los trabajadores con respecto a las responsabilidades de los posiciones involucradas en el proceso.
- *Solicitar la ayuda del trabajador* cuando se formulan los planes para eliminar debilidades en el desempeño. (Estos planes normalmente se desarrollan como parte de la entrevista de evaluación que se explica en la siguiente sección).
- Finalmente, tener en consideración que los *trabajadores que participan en el desarrollo de la herramienta de evaluación* reaccionan también más favorablemente a la entrevista de evaluación resultante.

Cuarto, capacitar a los supervisores para eliminar o minimizar caer en los defectos analizados de la evaluación del desempeño.

2.4. PASOS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación al desempeño comprende tres pasos: definir los puestos dentro del concepto de procesos, evaluar el desempeño y ofrecer retroalimentación.

Definir el puesto significa asegurarse de que el supervisor y los trabajadores están de acuerdo en lo que se espera que este último realice y con base en qué estándares se evaluará el desempeño (no deben haber sorpresas/reglas claras).

Tómese nota que de acuerdo a las teorías modernas, la organización del trabajo deber ser por procesos, con polifuncionalidad y rotación de los recursos humanos, a fin de atacar el individualismo funcional, ya que el trabajo por propia definición: es el esfuerzo cooperativo entre personas para lograr objetivos y metas en condiciones de eficiencia y eficacia, dentro de los mas altos estándares de productividad y calidad, ante recursos cada vez mas insuficientes para necesidades cada vez mas crecientes.

La *evaluación del desempeño* significa entonces comparar el rendimiento real del trabajo con los estándares determinados (cualitativos y cuantitativos).

La evaluación del desempeño generalmente requiere una o más sesiones de *retroalimentación*, durante las que se comentan el desempeño y progresos de los trabajadores del proceso y en las que se elaboran planes para cualquier desarrollo que se requiera.

3. EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO Y LA CALIDAD

3.1. GERENCIA POR OBJETIVOS

La Gerencia por resultados tiene un efecto de evaluación al equipo de trabajo y al individuo en particular tanto en la dimensión cuantitativa como cualitativa.

La evaluación del desempeño orientada hacia resultados, o gerencia por objetivos (GPO, más conocida como APO), ofrece una alternativa a los métodos tradicionales que hacen hincapié en medios de desempeño tales como las características personales y los métodos de operación, la gerencia por objetivos se ocupa de los resultados, basándose en la suposición de que la fijación de objetivos claros y comprensibles lleva a un mejor desempeño organizacional (todos tras lo mismo).

La mayoría de las evaluaciones escritas incluyen una lista descriptiva de las tareas por cumplir en un cargo específico (enfoque de clase angosta). Esta des-

cripción del cargo puede desarrollarse para enunciar objetivos de desempeño específicos, por ejemplo, la cantidad de trabajo que se debe rendir un cargo en cierto espacio de tiempo. La gerencia por objetivos se apoya en objetivos y metas cuantitativas y cualitativas que son fijadas en grupo o subgrupos de trabajo, procesos o subprocesos.

Dichas metas han de ajustarse para que armonicen con las metas de otros empleados o subprocesos en el departamento y de la unidad en general. La gerencia por objetivos puede ser motivacional, gracias a su filosofía de participación y autodeterminación (empowerment). Ofrece retroalimentación continua y facilita la autoevaluación del empleado, ya que el personal coadyuva a fijar las normas de evaluación y valora su propio desempeño.

En la evaluación del desempeño se deben de tomar en cuenta:

- Las actividades del personal
- Mejoras crecientes de la calidad de la empresa (kaizen)
- Incrementar la motivación hacia el logro de resultados y promover la identificación de los funcionarios con los objetivos y la situación de la empresa.

3.2. PROCESO

Un proceso es una serie de actividades o acciones dirigidas a obtener un resultado específico u homogéneo, de aquí la importancia de que cada organización conozca los objetivos hacia los cuales deben dirigirse todos sus esfuerzos.

Después de haber verificado el proceso se hace necesario conocer el rendimiento o estado del proceso, es decir, se requiere saber objetivamente en que medida el proceso está cumpliendo con las necesidades de los clientes (internos/externos); y esto sólo se logra con parámetros de medición.

Las teorías modernas tratan de comprender los procesos, revisarlos, utilizar la información existente, corregir los errores e involucrar a toda la organización por medio de motivación y esfuerzo continuo para brindar un servicio que logre satisfacer y superar las necesidades del cliente, dejándolo boquiabierto!

Otro aspecto que se considera de vital importancia es que la organización cuente con propósitos claros, liderazgo adecuado, labor en equipo y monitoreo de los procesos.

3.2.1. CLIENTE INTERNO

Entendemos por cliente interno a todas las relaciones interdependientes que ocurren dentro de una organización, que darán como resultado en algún mo-

mento un servicio al cliente externo. Los servicios al cliente externo son la sumatoria de los servicios que se brindan entre sí los clientes internos.

3.2.2. RENDIMIENTO

Mediante éste el cliente interno puede analizar sus acciones ante los requisitos de las posiciones permitiendo así mejorar la efectividad, la participación y la identificación con el desempeño de sus funciones.

Contribuye también a que el personal conozca su mejoría individual y grupal.

Además, esto le permite al gerente orientar el desempeño de las personas hacia el logro de los objetivos de la empresa de acuerdo al proceso que desarrolla.

3.3.3. DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

Este aspecto es fundamental pues identifica las potencialidades individuales y grupales en beneficio de la organización, y al mismo tiempo detecta las debilidades en materia de capacitación.

3.3.4. COMUNICACIÓN Y MOTIVACIÓN

- Fortalecer la comunicación entre colaboradores.
- Permite a la jefatura motivar a su colaborador.
- Permite al gerente conocer el ambiente de su organización.

3.3.5. COMPENSACIÓN

Permite determinar los ajustes necesarios en materia de retribución para el logro de niveles más altos de rendimientos (méritos y ajustes).

3.3.6. CLIENTE EXTERNO/CLIENTE INTERNO

La calidad es una epidemia de la que debemos contagiarnos porque si no podríamos morir (empresarialmente hablando).

Se debe tener conciencia de que las organizaciones existen en función del usuario o cliente externo (sin ellos la Empresa no sería nada), por lo que el compromiso es conocer sus necesidades, por lo tanto, toda organización debe tratar de poner todo su empeño en convertir los deseos del cliente en acciones concretas, por lo que en última instancia valora la calidad del proceso, por eso es que la calidad se ha vuelto una exigencia de los tiempos modernos, partiendo de que la calidad a los clientes externos se inicia por la calidad en el servicio de las interrelaciones internas. La evaluación al desempeño es el instrumento para mejorar la calidad interna, para luego irle agregando ingredientes orientados hacia el cliente externo. Es decir, de nada vale evaluar el desempeño interno si los clientes externos no participan en la misma=escuchad la voz del cliente!

Muchos son los aspectos que influyen al emitir un juicio de calidad, entre ellos podemos citar: la capacidad del proveedor, la planta física, la oportunidad (accesibilidad), equidad y el tipo de organización.

“Practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar un producto de calidad que sea más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor”.

Para asegurar la calidad de los servicios que se brindan se hace necesario una actitud de cambio del cliente interno y del cliente externo en donde todos participen y se involucren en el proceso.

Se hace necesario establecer un diálogo constante entre usuarios y proveedores, buscando solucionar problemas o malos entendidos y conociendo las expectativas del cliente externo y los parámetros de evaluación, esto se obtiene sólo por entrevistas o encuestas a los usuarios.

En la evaluación del desempeño, la opinión de los clientes internos deberán tener un peso en la calificación, por ejemplo: no es el Jefe de Contabilidad quien evalúa el desempeño de la Contabilidad, sino que lo deben hacer sus “clientes internos”, es decir, todas las Unidades a que la contabilidad le brinda sus servicios. Igual con el servicio de Proveeduría, Transportes, Servicios de Tesorería, la propia Gerencia, etc.

Uno de los Bancos mas grandes de Centroamérica al que le he brindado mis servicios profesionales, dentro de un conjunto de Políticas Estratégicas que dictó para su futuro, estableció lo siguiente en lo que a Evaluación del Desempeño se refiere: “La Evaluación del Desempeño estará orientada hacia la medición de resultados individuales y grupales, y su contribución al valor agregado en la prestación de los servicios. En dicha Evaluación participará activamente el cliente interno y externo”.

Podemos observar en la anterior política algunas palabras de profundo significado que en buena medida marcan el futuro de los sistemas de evaluación del desempeño:

- Medición.
- Resultados individuales y grupales.
 - Valor agregado al servicio.
 - Participación del cliente interno.
 - Participación del cliente externo.

...y algo muy importante digno de destacarse: la evaluación del desempeño fue considerada tan importante que se le incluyó en las Políticas Estratégicas.

3.3.7. CALIDAD

Dentro de este contexto cualquier operación o actividad de trabajo debe verse y conceptualizarse como un proceso, donde el elemento más importante es el cliente.

Es así, que el estilo de trabajo basado en una metodología sistémica orienta y coordina los esfuerzos de todos los integrantes de una organización hacia el logro de productos y servicios de calidad, para garantizar la satisfacción absoluta de sus clientes y por ello que una vez solucionado el problema a resolver, se debe identificar el proceso en donde ocurre dicho problema para que nunca mas vuelva a presentarse.

Para obtener calidad podemos enumerar algunos pasos:

1. Generar y desarrollar el servicio que realmente satisfaga necesidades y expectativas.

- Identificando necesidades del cliente interno y externo.
- Clasificando necesidades y expectativas.
- Definiendo estándares.
- Determinando qué medir, cuándo y cómo?
- Retroalimentación más preventiva que correctiva.
- Implantando la mejora continua.

2. Produciendo los productos y servicios requeridos.

- Trabajando los procesos / funciones.
- Obteniendo el nivel deseado.
- Solucionando problemas.
- Evitando cada vez menos errores.
- Mejorando continuamente.

3. Definiendo los negocios de calidad.

- Comprendiendo el proceso.
- Analizando el desempeño, en forma preventiva.
- Mejorándolo continuamente.

4. Creación de un ambiente de reto y reconocimiento.

- Participación del personal.
- Motivar al personal (reconocimiento, satisfacción personal y logro).
- Reconocer la calidad, no el esfuerzo.
- Retroalimentar en forma preventiva.
- Proporcionar, enseñar, analizar y acordar soluciones.

3.3. EL PROCESO DE LA CALIDAD

3.3.1. PLANEACION DE LA CALIDAD

Por cada proceso:

- Insumo (materia prima, ideas, información, materiales).
- Entrada (forma de ingresar al proceso).
- Producción (el proceso de los insumos).
- Salida (obtención y disponibilidad del producto).
- Calidad (el grado de satisfacción de necesidades, requerimientos y estándares).

3.3.2. IMPLANTACIÓN DE LA CALIDAD

Planificar la administración del proceso:

- Identificando sectores de necesidades y prioridades.
- Grupos de trabajo y responsables.
- Grado de autoridad y responsabilidad.
- Sistemas de información y estadísticas.
- Medición del desempeño (qué medir, cómo y cuándo?)
- Capacitación / compromiso.

3.3.3. PRODUCCIÓN DE LA CALIDAD

Administrar el proceso:

- Aplicar la "Q" (quality) con mejoras constantes.
- Dar seguimiento con retroalimentación preventiva y correctiva al desempeño, a la actitud y al proceso.
- Proponer soluciones, lograr acuerdos, motivar y reconocer.

3.3.4. EVALUACIÓN DE LA CALIDAD

- Análisis estadístico de los resultados y del grado de satisfacción de usuarios/clientes.
- Control de resultados del avance versus objetivos y estrategias generales.
- Medidas correctivas.

3.4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO SOBRE EL JUICIO O DESARROLLO

Todas las organizaciones valoran o determinan el desempeño de alguna manera, implícita o explícita, verbal o escrita. En las empresas pequeñas, la evaluación puede ser informal; en las grandes suele ser un procedimiento sistemático que incluye la valoración del desempeño de todos los trabajadores.

La evaluación o medición del desempeño puede cumplir por lo menos dos funciones gerenciales: juicio y desarrollo.

El *juicio* se refiere a la toma de decisiones sobre la asignación de los incrementos salariales y las promociones a los trabajadores. El *desarrollo* designa el hecho de ayudarles a mejorar su productividad y calidad y adquirir nuevas competencias o destrezas.

Estos fines no son mutuamente excluyentes, sino que suponen diferencias en la orientación del tiempo, en los métodos y en las funciones del superior y su equipo de trabajo. En la figura N° 1, se resumen tales diferencias.

Con los años, varios métodos de evaluación del desempeño han ido apareciendo. Algunos de ellos se aplican con excelentes resultados al juicio; otros al desarrollo. Al examinar esas técnicas y reconocer sus ventajas y limitaciones, tendremos un fundamento para hacer una comparación inteligente entre ellas.

	FUNCIÓN DE JUICIO	FUNCIÓN DE ORIENTACIÓN
LOCALIZACIÓN:	- En el desempeño anterior.	- En mejorar el desempeño futuro.
OBJETIVO:	- Mejorar el desempeño mediante una administración más eficaz del personal y de los premios.	- Mejorar el desempeño por medio del autodidactismo y el crecimiento.
MÉTODO:	- Variedad de procedimientos de evaluación y de clasificación.	- Serie de pasos del desarrollo como se reflejan, por ejemplo, en la administración por objetivos.
FUNCIÓN DEL SUPERVISOR:	- Juzgar, controlar.	- Orientar, ayudar o guiar.
FUNCIÓN DEL COLABORADOR:	- Pasivo o reactivo para defenderse.	- Participación activa en el aprendizaje.

Figura N° 1: Comparación de las funciones de juicio y orientación en la evaluación del desempeño.

3.5. SISTEMA ANTIGUO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Este sistema suele contener varios rasgos y lo que equivale a las percepciones del superior respecto a los aspectos del desempeño, la conducta o el aspecto.

Un rasgo podría ser la determinación o la capacidad de aprender, porque en esta época de cambio constante en donde lo único que no está cambiando es el cambio constante, esa capacidad de adaptación al cambio se vuelve una variable importantísima. Una percepción concerniente al desempeño (productividad y

calidad) podría referirse a la disposición con que el personal acepta el cambio o cumple con los plazos. Las percepciones acerca de la cortesía y el arreglo personal son cosas referentes al comportamiento y al aspecto.

Al superior que aplica ese sistema se le da una lista de tales rasgos y percepciones, junto con un grupo de adjetivos que describen el grado de cada uno. Esos adjetivos presentan un conjunto de opciones que abarcan desde lo insatisfactorio hasta lo excelente o sobresaliente. Para llevar a cabo esta medición, el superior debe verificar que el adjetivo describa exactamente la condición del rasgo o el comportamiento del personal que va a ser clasificado.

Dichas formas son de uso común. Muestran gran variedad en la importancia que dan a los rasgos y percepciones referentes al comportamiento o desempeño. Pero lo que si tienen en común es insistir en el ejercicio del juicio por parte del superior. Una vez efectuadas las clasificaciones, y en general deben hacerse cada seis meses aproximadamente, el siguiente requisito es que el superior las comunique a su equipo de trabajo.

No satisfactorio	Regular	Bueno	Superior	Sobresaliente	El superior inmediato debe marcar cada factor apropiado en la columna correspondiente	No evaluado
					1. Observancia del horario de trabajo	
					2. Asistencia	
					3. Arreglo personal y vestido	
					4. Medidas de seguridad	
					5. Contacto con el público	
					6. Contactos con otros empleados	
					7. Comunicaciones	
					8. Conocimiento del trabajo	
					9. Juicios sobre el trabajo	
					10. Planeación y organización	
					11. Nivel de habilidades laborales	
					12. Calidad del trabajo	
					13. Volumen de trabajo aceptable	
					14. Cumplimiento de los plazos	
					15. Acepta responsabilidad	
					16. Acepta dirección	

Figura N° 2: Forma tradicional de evaluación al desempeño.

3.6. MÉTODOS DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO POR TAREAS

Dado que la evaluación al desempeño es un proceso que tiene que cumplirse paso a paso, iniciando desde que el trabajador ingresa a la organización hasta que cumple con el período establecido para la evaluación. Este proceso continua por el tiempo que el trabajador permanezca brindando sus servicios para la empresa, basado en las normas establecidas para tal efecto por la misma.

La evaluación al desempeño debe contar con un método, el cual va a facilitar la aplicación de las evaluaciones. El método y el proceso se sustentan entre sí y deben ser coherentes para conseguir los objetivos de la evaluación.

Se han diseñado diferentes métodos que facilitan estos requisitos. Los mismos se encuentran divididos en dos grandes categorías:

- Los métodos orientados a evaluar el desempeño de actividades ocurridas en el pasado.
- Los métodos orientados a evaluar el desempeño bajo consideraciones futuras.

3.6.1. MÉTODOS DE EVALUACIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO PASADO

a. ESCALA DE PUNTOS

Conocido también como Escala Gráfica o Escala de Calificación, el mismo consiste en la escogencia y definición de un grupo de factores, con los cuales se diseña una tabla de puntuación. Normalmente se usan factores como cantidad y calidad del trabajo, cooperación, adaptabilidad, conocimiento del cargo, lealtad, personalidad e iniciativa, que a su vez se dividen en cuatro o cinco grados.

El personal es evaluado en función de una escala en forma de línea horizontal, para cada una de las cualidades que las personas deben poseer y desarrollar en su puesto. La empresa y los administradores determinan las cualidades para cada puesto o para las categorías de éstos y elaboran el instrumento. Generalmente, éstos instrumentos indican cualidades tales como: calidad del trabajo, cantidad de trabajo, iniciativa, capacidad, puntualidad, disciplina, colaboración, asistencia, juicio, relaciones personales y otras más.

Para cada cualidad se establecen diferentes grados o niveles numéricos (de 1 a 10) o de concurrencia de la cualidad (excelente, muy bien, bueno, aceptable, ineficiente o inaceptable).

El supervisor o evaluador indica en qué nivel se ubica el trabajador ante cada cualidad. Al final emite un criterio global acerca del rendimiento o desempeño del trabajador. Este método asigna un alto grado de subjetividad a la evalua-

ción, ya que el jefe debe calificar al personal en un momento dado sin tomar en cuenta todos los episodios del período de trabajo. La calificación final depende del grado de memorización del jefe y de la relación que se haya establecido entre éste y el personal.

En muchos casos un hecho aislado puede afectar o inducir al evaluador a calificar en forma indulgente o estricta a sus trabajadores.

Empleado: _____	Nombre del puesto: _____	Fecha: _____
Departamento: _____	Nombre del puesto: _____	Evaluador: _____

CALIFICACIÓN

FACTOR	Insatisfactoria	Suficiente	Buena	Superior	Excepcional
CALIDAD					
CANTIDAD					
SUPERVISIÓN REQUERIDA					
ASISTENCIA					
RELACIONES					

Revisado por: _____

Comentario del trabajador: _____

Fecha: _____ Firma o inicial: _____

Figura N° 3: Ejemplo de una escala gráfica de calificación.

b. LISTA DE VERIFICACIÓN

Este método requiere que la persona que otorga la calificación seleccione alternativas, sintetizadas en oraciones que describen el desempeño del empleado y sus características. En este caso, el evaluador suele ser el supervisor inmediato, el cual asignará a cada evaluado la selección que considera adecuada. El departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno.

El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores. Estos valores permiten la cuantificación para obtener puntos totales; si en la lista se incluyen suficientes se puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del personal.

Actualmente se han aplicado modificaciones a este tipo de instrumento, pero a pesar de ello mantiene sus desventajas, como las siguientes:

1. No toma en cuenta los aspectos que afectan el rendimiento del empleado.
2. La evaluación se fundamenta sólo en el criterio del evaluador.
3. No se efectúa un análisis de los aspectos que debe superar el trabajador, en cuánto a preparación y conocimientos.
4. Sólo permite comparar al trabajador con sus compañeros o con criterios estáticos. En ningún momento determinan su rendimiento en función de sus responsabilidades o de la cantidad y calidad del trabajo que efectúa diariamente.

c. REGISTROS DE ACONTECIMIENTOS CRÍTICOS

Este método se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características que permiten que una persona en un momento determinado sea capaz de tener resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). Se determina el desempeño del trabajador en función de los hechos positivos y negativos que se registran durante un período dado. Estos hechos son los sucesos que han demostrado ser indicadores del éxito o del fracaso en determinado puesto.

Los incidentes críticos no son hechos rutinarios o intrascendentes. Deben referirse a acontecimientos que diferencien a los empleados exitosos de los deficientes.

En un primer etapa se realizan sesiones con empleados con experiencia en cada puesto, y se les pide que redacten oraciones y frases que describan hechos y formas de actuar de un empleado exitoso y para un empleado que haya fracasado. Las frases se ordenan o clasifican de acuerdo a factores o elementos que componen las actividades del puesto.

Al poseer la lista de incidentes críticos, los administradores poseen una referencia para orientar el proceso de elección del personal.

Además, el personal estará informado acerca de la conducta y actitudes que no son aceptables en su puesto y cual es el criterio de sus superiores en cuanto a las condiciones que deben poseerse para ser exitoso.

Es una técnica sistemática por medio de la cual cada supervisor inmediato investiga, observa y registra los hechos positivos o negativos más destacados y significativos del desempeño. Este método es útil para proporcionar retroalimentación al trabajador. Todo para mejorar no para sancionar.

Luego se determinan cuáles de los incidentes se asocian con un rendimiento positivo y cuáles con el desempeño exitoso o inadecuado para la empresa.

Cada resultado negativo podrá ser analizado de manera que se pueda evitar, es decir, no volver a repetirlo y buscar una correcta solución; cada efecto positivo servirá como experiencia.

Entre las desventajas que se asignan a este método están las siguientes:

1. El personal considera que son espionados o controlados en todos sus actos.
2. El evaluador debe utilizar gran parte de su tiempo para anotar o registrar todas las actividades del personal.

3. Algunas acciones o situaciones son difíciles de cuantificar o calificar, sobre todo cuando se refiere a aspectos cualitativos, gestos, modos de respuesta, expresión facial o corporal.

Para contrarrestar algunas de estas deficiencias, algunos especialistas recomiendan que sea el empleado quien lleve un registro de sus actividades diarias (caso de una planta), según se indica:

LABORES COTIDIANAS	OBJETIVOS	INCIDENTES CRÍTICOS
Programar la producción de la planta	Utilización total del personal y maquinaria en la planta; entregar a tiempo los pedidos.	Instituyó un nuevo sistema para programar la producción; redujo los pedidos atrasados en 10% el mes pasado, además aumentó la utilización en la planta en 20%.
Supervisar el abastecimiento de materias primas y el control de inventarios.	Minimizar los costos de inventarios al tiempo que se mantienen suministros adecuados a la disposición.	Permitió que los costos de almacenamiento del inventario se incrementaran en 15% el mes pasado; ordenó en exceso las partes "A" y "B", en un 20% y pidió un 30% menos de partes "C".
Supervisar el mantenimiento de la maquinaria.	Que no haya paros debido a fallas en la maquinaria.	Instituyó un nuevo sistema preventivo de mantenimiento para la planta; evitó un paro en la maquinaria al descubrir una parte defectuosa.

Figura N° 4: Ejemplos de incidentes críticos para un gerente de planta.

d. ESCALAS DE CALIFICACIÓN BASADAS EN EL COMPORTAMIENTO

Una *escala de calificación basada en el comportamiento* (ECBC) está diseñada para combinar los beneficios de la narrativa de incidentes críticos y las clasificaciones cuantificadas al ligar una escala cuantificada con ejemplos específicos de buen o mal desempeño como en la figura N° 5. Sus promotores aseguran que ofrece una evaluación más adecuada y equitativa que las otras herramientas que se han comentado.

Normalmente, el desarrollo de una ECBC comprende cinco pasos:

- *Generar incidentes críticos.* Se pide a las personas que conocen el puesto a evaluar (ocupantes del puesto y/o supervisores) que describan ejemplos específicos (incidentes críticos) de un desempeño eficaz y otro ineficaz.
- *Desarrollar dimensiones del desempeño.* Posteriormente, estas personas agrupan estos incidentes en un conjunto más pequeño (digamos de cinco o diez) de dimensiones de desempeño. Cada grupo (dimensión) se define a continuación.

- *Reasignar incidentes.* Otro conjunto de personas que también conozca el puesto reasigna a continuación los incidentes críticos originales. Se les proporcionan las definiciones de los grupos y los incidentes críticos y se les pide que los reasignen en el grupo que consideren les ajuste mejor. Normalmente se retiene un incidente crítico si un porcentaje (habitualmente del 50% al 80%) de este segundo grupo lo asigna al mismo grupo que lo asignaron las personas en el paso 2.
- *Calificación de los incidentes.* Generalmente se pide a este segundo grupo que califique (las escalas de siete o nueve puntos son las más comunes) la conducta descrita en el incidente con respecto a que tan eficaz o ineficazmente representa el desempeño de la dimensión del grupo apropiado).
- *Desarrollar un instrumento final.* Un subconjunto de incidentes (normalmente de seis y siete por grupo) se utiliza como “base de comportamiento” para cada dimensión.

A continuación un ejemplo de la manera en que este método funciona en la práctica. Tres investigadores desarrollaron un ECBC para los cajeros de abarrotes que trabajaban en una enorme cadena de tiendas. Obtuvieron varios incidentes críticos y posteriormente los agruparon en ocho dimensiones de desempeño:

- ◆ Conocimiento y juicio
- ◆ Conciencia
- ◆ Habilidad en relaciones humanas
- ◆ Habilidad en operaciones de la registradora
- ◆ Habilidad en embolsado
- ◆ Habilidad organizacional del trabajo en la caja
- ◆ Habilidad en transacciones monetarias
- ◆ Habilidad de observación

En la figura N° 5 se encuentra la escala de calificación con base en el comportamiento para una de estas dimensiones, “conocimiento y juicio”. Es necesario señalar que existe una escala (que va de uno a siete) para calificar el desempeño desde “extremadamente pobre” a “extremadamente bueno”. También hay que notar la manera en que la ECBC está basada en el comportamiento con incidentes críticos específicos.

Por ejemplo, hay un incidente crítico específico (“al conocer el precio de los artículos se esperaba que este cajero se diera cuenta de artículos con precio equivocado o sin precio”) que ayuda a determinar o especificar qué se entiende por desempeño “extremadamente bueno”. En el mismo sentido, existen otros incidentes críticos esenciales en toda la escala.

Desempeño extremadamente bueno	7	Al conocer el precio de los artículos, este cajero deberá detectar cuáles están mal etiquetados y aquellos que no tienen precio.
Buen desempeño	6	Se puede esperar que este cajero esté consciente de los precios que fluctúan.
Desempeño ligeramente bueno	5	Se puede esperar que conozca los diversos tamaños de latas Cuando hay dudas, se preguntaría a algún compañero.
Desempeño ni bueno ni malo	4	
Desempeño ligeramente malo	3	Cuando opera la caja rápida y las luces estén encendidas puede esperarse que este cajero cobre a un cliente con 15 artículos. Se podría esperar que pregunte al cliente el precio del producto que desconoce.
Mal desempeño	2	Durante las relaciones personales cotidianas, se enfrasca en largas conversaciones con un cliente u otro cajero.
Desempeño extremadamente pobre	1	Al fin de tomar descanso, puede esperarse que este cajero bloquee la caja con personas esperando.

Figura N° 5: Escala de clasificación basada en el comportamiento para la dimensión de desempeño “conocimiento y juicio” para cajeros de abarrotes.

Ventajas

Desarrollar una ECBC puede requerir más tiempo que desarrollar otras herramientas de evaluación, como las escalas gráficas de calificación. Sin embargo, las ECBC se dice que tienen ventajas importantes.

1. *Un indicador más preciso.* Las personas que conocen el puesto y sus requerimientos desarrollan mejor que nadie más las ECBC. Por lo tanto, las escalas resultantes deben ser un muy buen indicador del desempeño en ese puesto.
2. *Estándares más claros.* Los incidentes críticos junto con la escala ayudan a clarificar qué se entiende por desempeño “extremadamente bueno”, desempeño “promedio” y otros.
3. *Retroalimentación.* El uso de los incidentes críticos podría ser más útil en cuanto a ofrecer retroalimentación para las personas que son objeto de la evaluación.
4. *Dimensiones independientes.* Agrupar sistemáticamente los incidentes críticos en cinco o seis dimensiones del desempeño (como “conocimiento y juicio”) debe ayudar a que las dimensiones sean más independientes entre sí. Por ejemplo, quien califica debe tener menos probabilidades de calificar alto a un empleado en *todas* las dimensiones simplemente porque se le calificó alto en “conciencia”.
5. *Consistencia.* Las evaluaciones ECBC también parecen ser relativamente consistentes y confiables, en cuanto a que las evaluaciones de una persona por parte de diferentes calificadores tienden a ser similares.

e. INTEGRACIÓN DE LOS MÉTODOS

En la práctica, la mayoría de las empresas combinan varias herramientas de evaluación. En la figura N° 6, se ilustra un ejemplo de ese método integrado.

Se trata de una forma de calificación utilizada para evaluar el desempeño de los gerentes en una línea aérea. Hay que señalar que se trata básicamente de una escala gráfica de calificación, en la que se incluyen frases descriptivas para definir las características que se miden. No obstante, además, hay una sección de “comentarios” bajo cada característica. Esto permite que la persona que califique anote varios incidentes críticos relevantes.

La práctica de utilizar herramientas narrativas y de calificación-calificación para evaluar el desempeño esencialmente se deriva del hecho de que cada una de ellas cumple con un propósito diferente. Los métodos de calificación-calificación cuantificables permiten comparaciones de empleados en un mismo proceso y por lo tanto son útiles para tomar decisiones de remuneración, transfe-

rencia y promoción. Las narrativas, por otra parte, son útiles para ofrecer ejemplos específicos de buen y mal desempeño.

PRINCIPALES FUERZAS / DEBILIDADES EN EL DESEMPEÑO

- Lea la definición de cada factor y escoja la clasificación que describa con más precisión al colaborador. Sí después de leer la definición se determina que esta área de habilidad no quedó demostrada debido a la naturaleza de la posición del empleado, marque No Aplicable (N/A).
- Su evaluación de cada uno de los factores debe relacionarse directamente con el desempeño real del trabajador en su trabajo.

	Código de clasificación	(MARQUE SOLO UNO)	
Habilidad de planeación: La medida en que la persona:	1	Excede con mucho los requerimientos.	
- Evaluó las prioridades del área de resultados	4	Generalmente cumple con los requisitos.	
- Diseñó planes realistas de corto y largo plazo.	3	Cumple por completo con los requerimientos.	
- Formuló programas viables.	2	Generalmente excede los requerimientos.	
- Anticipó posibles problemas y obstáculos para alcanzar los resultados requeridos.	5	No cumple con los requerimientos.	
COMENTARIOS: _____			
<hr/>			
	Código de clasificación	(MARQUE SÓLO UNO)	
Habilidad de organización: La medida en que la persona:	3	Cumple por completo con los requerimientos.	
- Agrupó las actividades para el uso óptimo de los recursos materiales	2	Generalmente excede los requerimientos.	
- Definió con claridad las responsabilidades y límites de autoridad de los trabajadores.	5	No cumple con los requerimientos.	
- Minimizó la confusión e ineficiencias en las operaciones de trabajo.	1	Excede con mucho los requerimientos.	
	4	Generalmente cumple con los requisitos.	
COMENTARIOS: _____			
<hr/>			

Figura N° 6: Página de una forma tradicional de evaluación gerencial.

e. VERIFICACIÓN DE CAMPO

Se basa en entrevistas con el superior inmediato, en la cual se verifica y evalúa el desempeño del equipo de trabajo, investigándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y de situaciones.

f. EVALUACIÓN EN GRUPOS

Consiste en comparar el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. De esta comparación se obtiene un nivel de rendimiento estándar en un grupo de trabajo.

Las evaluaciones son conducidas por el supervisor. Son útiles para la toma de decisiones sobre los incrementos de pago basados en el mérito, promociones, distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de bueno a malo.

Los métodos más comunes de evaluación en grupos son:

- Método de categorización
- Método de distribución forzada
- Método de distribución por puntos y comparación por pareja.

*** Método de categorización**

Este método lleva al evaluador a colocar al personal en categorías que van de bueno a malo. En general, se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto y la ubicación en las mismas. Por ejemplo, es posible que el empleado que reciba el número dos sea "casi" igual al número uno, o muy inferior a él.

Primero se hace una lista con los nombres de todos los trabajadores que se van a calificar y posteriormente se eliminan aquellos que no se conozcan lo suficientemente bien como para calificarlo. Posteriormente, en una forma como la de la figura N° 7, es necesario indicar cuál es el empleado con mejor calificación en la característica que se evalúa y también el que obtiene la más baja. Después se debe elegir al siguiente mejor y al siguiente más bajo, alternando entre los más altos y los más bajos hasta que se haya clasificado a todo el personal que se iba a calificar.

ESCALA DE CLASIFICACIÓN (CATEGORIZACIÓN)	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Considere a todas las personas en su lista en términos de su (calidad). 2. Tache los nombres de quienes no pueda calificar con base en esta cualidad. Posteriormente, seleccione a quien considere que tenga la mayor calidad. 3. Coloque su nombre en la Columna I, en la primera línea, con el número 1. 4. Elimine ese nombre de la lista. 5. Consulte de nuevo la lista y escoja a la persona que tenga la menor de esta cualidad. 6. Coloque su nombre hasta abajo en la Columna II, en la línea con el número 20. Elimine ese nombre. A continuación, de los nombres restantes de la lista, seleccione al que tenga mayor calidad. 7. Coloque su nombre en la primera columna en la línea 2. Siga con este proceso hasta que todos los nombres hayan quedado incluidos en la escala. 	
<p style="text-align: center;">COLUMNA I (MAS)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ 6. _____ 7. _____ 8. _____ 9. _____ 10. _____ 	<p style="text-align: center;">COLUMNA II (MENOS)</p> <ol style="list-style-type: none"> 11. _____ 12. _____ 13. _____ 14. _____ 15. _____ 16. _____ 17. _____ 18. _____ 19. _____ 20. _____

Figura N° 7: Escala de clasificación, método de categorización.

*** Distribución forzada**

Se llama también Distribución por puntos. En ella cada evaluador debe ubicar a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría.

Al igual que el método de categorización, las diferencias relativas entre el personal no se especifican, pero en este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia.

Con este método, se colocan porcentajes predeterminados de calificación en diversas categorías de desempeño. Por ejemplo, podría decidirse distribuir a los empleados de la siguiente manera:

15% los de desempeño alto

20% los de desempeño alto promedio
 30% los de desempeño promedio
 20% los de desempeño bajo promedio
 15% los de desempeño bajo

Una manera práctica de hacer esto es escribir el nombre de cada trabajador en una tarjeta de índice separada. Posteriormente, para cada rasgo o característica que se evalúe (calidad del trabajo, creatividad y otras), simplemente hay que colocar la tarjeta del empleado en una de las categorías apropiadas.

* Comparación por parejas

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

Supóngase que se van a calificar a cinco funcionarios. En el método de comparación de pares se realiza una tabla, como la figura N° 8, de todos los posibles pares trabajadores para cada característica. A continuación, para cada característica se debe indicar (con un + ó -) quien es el mejor empleado de ese par. Posteriormente se suma el número de veces que un trabajador resultó mejor.

Veamos el siguiente ejemplo:

POR LA CARACTERÍSTICA "CALIDAD DEL TRABAJO"				POR LA CARACTERÍSTICA "CREATIVIDAD"			
Personas calificadas				Personas calificadas			
Comparado con:	A Arturo	B Roberto	C Luis	Comparado con:	A Arturo	B Roberto	C Luis
A Arturo		+	+	A Arturo		-	-
B Roberto	-		-	B Roberto	+		-
C Luis	-	+		C Luis	+	+	



Roberto obtuvo la mejor posición aquí



Arturo obtuvo la mejor posición aquí

Figura N° 8: Clasificación de los trabajadores mediante el método de comparación por parejas.

3.6.2. MÉTODOS DE EVALUACIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO A FUTURO

a. AUTOEVALUACIÓN

Llevar al personal a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica de evaluación muy útil, cuando el objetivo de esta última es alentar el desarrollo individual mediante el fortalecimiento grupal, utilizando la Ventana de Johari. Cuando el personal se autoevalúa, es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas. Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesiten mejorarse, puede resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro.

Como resulta obvio, las autoevaluaciones pueden utilizarse con cualquier enfoque de evaluación, sea ésta orientada al desempeño pasado o al futuro. Sin embargo, la importancia radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

Posteriormente el evaluador o directivo conversa y analiza con su equipo de trabajo las observaciones o inquietudes fundamentales. Este método ha mostrado resultados positivos en cuanto a la actitud y reacción de los trabajadores. En primera instancia, muestran una oposición menor a las entrevistas de evaluación. Por otro lado el personal con mayores deficiencias mostraron cambios positivos y aumento del desempeño después de la entrevista de evaluación.

Este método debe ser utilizado en forma conjunta con otras técnicas tales como: evaluación por objetivos y actividades de capacitación.

b. EVALUACIONES PSICOLÓGICAS

Algunas organizaciones utilizan los servicios de especialistas en la conducta, cuya función esencial es la evaluación del potencial de las personas y no su desempeño anterior. La evaluación consiste, en entrevistas de profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras, que puedan permitir la predicción del desempeño futuro. A partir de estas evaluaciones, se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo que conforman la carrera profesional del empleado.

Partiendo de que el ser humano es grupalista, no deben ignorarse en este sistema las relaciones con el entorno, con los valores culturales, con los estilos gerenciales de las "Jefaturas", con la situación de la Empresa.

c. CENTROS DE EVALUACIÓN Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Son una forma estandarizada para la evaluación del personal, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo futuro.

Con frecuencia, se hace venir a un centro especializado al personal con potencial y se les somete a una evaluación individual. Luego se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, estudio de antecedentes personales, hacer que participen en mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades que van siendo calificadas por un grupo de evaluadores. Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados lo más objetivos posibles.

Los resultados son de gran ayuda al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación. A partir de las puntuaciones otorgadas a cada empleado, se prepara un informe sobre cada participante, información que apoya la planeación de los recursos humanos.

Consiste en que el personal y sus supervisores establezcan con anticipación y en conjunto los objetivos, para que aquellos intenten alcanzarlos durante un período específico. La técnica motiva a que se formulen objetivos y se hagan principalmente en términos de resultados o consecuencias mensurables u observables. La evaluación consiste en una revisión conjunta en el grado en que se logren los objetivos.

El grupo es informado y orientado por los administradores, acerca de los principales problemas que enfrentan y las situaciones que intentan eliminar o analizar. El grupo evaluador puede observar simultáneamente a varios empleados y dedicarse a esta única actividad.

Al final del período se elabora y presenta un resumen escrito de sus observaciones, con las correspondientes conclusiones y recomendaciones.

Este método permite describir cuáles empleados poseen condiciones y potencialidades especiales. Por el carácter técnico e imparcial, puede motivar a los administradores hacia el establecimiento de planes de perfeccionamiento y adecuación de los sistemas y procedimientos de trabajo.

d. EVALUACIÓN POR PERSONA

La evaluación por persona tiende a evaluar criterios personales dejando de lado, los aspectos laborales.

Todos los factores enumerados anteriormente, deben enfrentarse con la misión y objetivos del proceso de evaluación del desempeño, para elegir el que brinde mejores y mayores condiciones para resolver o atender los problemas y necesidades de la organización.

e. MÉTODOS MIXTOS

Son utilizados en las instituciones por la complejidad de sus cargos, donde tratan de utilizar una mezcla de métodos para elaborar sus propios métodos de evaluación del desempeño. De tal manera que se ajuste a las necesidades de valorar al personal de la organización.

4. FACTORES POR ANALIZAR EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Además de considerar los fines objetivos y los métodos que orienten y expliquen en el proceso de evaluación del desempeño, debe hacerse una revisión de los factores que se evalúan.

Los factores se refieren al aspecto del trabajo y del trabajador que se toman como fundamento para establecer las diferencias y características del trabajo y de los que lo ejecutan, en función de parámetros y medidas que establece casi siempre la organización.

Los métodos de evaluación al desempeño pueden ser utilizados con múltiples intenciones. Algunas organizaciones intentan mejorar el rendimiento para obtener mayor productividad y cumplir con los márgenes de utilidad que se han propuesto los propietarios.

En otras empresas, únicamente se pretende contar con una medida o referencia para justificar las acciones de personal y distribuir equitativamente los aumentos de salarios.

En otros casos se emplea, como un medio para indicar cuáles empleados son aceptados o cuentan con el apoyo de la empresa. Los que no obtienen esa condición, deben modificar su actitud y adaptarse a las políticas de la empresa.

Actualmente, se propone que la evaluación del desempeño sea un medio para establecer un compromiso entre los empleados y administradores, de forma tal que ambos logren metas y objetivos.

De acuerdo con la intención, los métodos escogen uno o varios factores de la relación trabajador-trabajo-organización.

4.1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CON FUNDAMENTO EN LOS RASGOS DE LA PERSONALIDAD

Estos sistemas están dirigidos a medir y comparar los rasgos de la personalidad de los trabajadores en interacción con las condiciones y actividades que le ofrecen las funciones del puesto que desempeña. Estos últimos utilizan instrumentos o guías, en los cuales se enumeran aspectos de la personalidad que la empresa considera que el empleado debe poseer para ser eficiente o productivo: lealtad, esfuerzo, iniciativa, disciplina, organización, sociabilidad, asistencia, relaciones humanas y otras.

Al evaluar la personalidad y sus rasgos, se pretende establecer que la relación entre el individuo, la organización y el trabajo de tipo estático, ante la cual el empleado siempre debe responder en forma uniforme. Al mismo tiempo se da como un hecho que la sola posesión de esos rasgos, asegura que los empleados serán eficientes.

Por lo tanto, no se consideran a las características de la organización como factores que puedan afectar la productividad y la actitud de los empleados. El empleado debe poseer esos rasgos o manifestarlos para desempeñarse o ejecutar las tareas de su puesto.

A la organización y a los administradores, sólo les corresponde seleccionar a los trabajadores con una determinada personalidad y establecer sistemas de trabajo rutinarios y fijos para que el empleado ideal, logre el rendimiento y la productividad que la empresa requiere para sus fines económicos y sociales.

Al mismo tiempo, este punto de vista nos da cabida al desarrollo, a la capacitación y al aprendizaje.

La evaluación se fundamenta entonces, en juicios e impresiones personales del evaluador ya que no se toma en cuenta como actuó el empleado, ante las diferentes situaciones de su trabajo, sino sólo como debe actuar, independientemente de lo sucedido (visión más educativa y Pigmaloniana).

Algunas organizaciones elaboran reglamentos o instructivos en los cuales se establece en forma detallada, la forma en que el empleado debe actuar y comportarse. Por lo tanto, la evaluación se efectúa para indicarle al trabajador en qué medida su comportamiento se acerca o aleja de la norma previamente establecida, sin dejar de lado desde luego la actuación del superior, ya que muchas veces

el mal desempeño puede deberse a carencia de políticas, a recursos insuficientes, a carencia de equipos, a un inadecuado clima organizacional, a un equivocado estilo gerencial, a problemas en el mercadeo social del servicio o el mercadeo del producto en sí: cabe preguntarse entonces: Quién evalúa al evaluador? Por eso es que la nueva visión de la Evaluación del Desempeño pretende que el sistema sea el foro de retroalimentación en donde ambas partes dialogan respecto a resultados y apoyo.

4.2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CON FUNDAMENTO EN LOS RESULTADOS

Estos sistemas se fundamentan en la premisa de que no es suficiente determinar la magnitud o el nivel de productividad que el empleado logra en un período específico. Es también necesario y fundamental revisar y analizar que hace el empleado para obtener determinados resultados, determinar la diferencia entre las causas y los resultados de la conducta, comparando las metas propuestas y los resultados obtenidos, escuchar y valorar el criterio del trabajador acerca de su propio desempeño e investigar las causas y factores que afectaron la relación individuo-trabajo-entorno.

Para desarrollar un sistema de evaluación de este tipo, es necesario modificar algunas relaciones de trabajo. En primer lugar, no se evaluará sólo el desempeño de un período ya superado; la evaluación se debe iniciar desde el inicio del proceso o período. Para ello es necesario que el equipo de trabajo conozca y haya participado en la definición de las metas que le corresponde hacer realidad en el próximo período.

Además éste debe poseer un profundo conocimiento de cuál será su participación en cada uno de los pasos y actividades de cada meta. Con esta perspectiva, los planes y metas dejan de ser algo que sólo conoce el administrador y que se archivan para el final del período.

El personal debe conocer los resultados que de él se esperan, para que determine si está en condición de obtenerlos.

También, debe determinar cuáles otros miembros de la organización participarán y afectarán sus funciones (superiores y compañeros). Por esta razón, las funciones de los puestos, dejan de ser algo estático para convertirse en elementos que el personal y los administradores analizan, revisan y actualizan constantemente, para determinar si corresponden a la preparación y a la experiencia de los encargados de ejecutarlos.

El proceso de evaluación del desempeño establece la unión entre los objetivos y metas de un plan y, los resultados de la acción del personal y directivos. También establece y mantiene una comunicación directa entre ambos: jefes y equipo de trabajo. La relación entre ambos requiere que también el trabajador

participe en las decisiones y que sus puntos de vista sean considerados por sus jefes y por los administradores.

En segundo lugar, la evaluación de resultados involucra la intención de mejorar la actuación del personal. No es suficiente que éste sea productivo en función de las metas de la empresa. Deben existir intenciones reales de lograr la motivación y satisfacción en el trabajo, ya que podría ocurrir que el personal logra cumplir con los estándares de productividad pero dentro de un clima organizacional absolutamente inadecuado y desmotivante. Por eso la evaluación del desempeño debiera de tener objetivos adicionales para el mejoramiento en la calidad de vida de los trabajadores (WQL= Work Quality Life).

Por lo tanto el proceso de evaluación debe buscar descubrir la potencialidad y las deficiencias del personal, sin descuidar el entorno. Al determinar su potencialidad, se le podrá ubicar en las funciones que pueda ejecutar con mayor eficiencia. Esto lo estimulará a dar un mejor rendimiento y a utilizar y aplicar su capacidad y experiencias.

Al determinar las deficiencias del personal, el administrador o superior podrá brindarle la guía y el asesoramiento para que responda a los objetivos organizacionales. Conjuntamente con el plan de adecuación del trabajador a la empresa, éste estará realizando sus objetivos personales: desarrollo y capacitación.

De esta forma el sistema de evaluación analiza y retroalimenta a jefes y personal, en función de las metas y objetivos organizacionales y de los individuos. Con esta posición, el superior o jefe abandona la posición de juez para adquirir el papel de elemento motivador y orientador de su equipo de trabajo.

Con una actitud de este tipo, es posible que disminuya la resistencia hacia la autoridad del superior, porque disminuye también la posición de control de los jefes o superiores.

Es posible también, que al aumentar la relación y comunicación entre ambos, disminuya la sensación de desconfianza entre jefe y trabajador.

Otra condición que establece la evaluación por resultados, es que dicha evaluación no se efectúa sólo en función del rendimiento en el pasado. De acuerdo con la complejidad del puesto, se deben establecer varios momentos durante el período de desarrollo de los proyectos, para revisar el avance y calidad de los mismos. Esto obliga a que se evalúe en función de registros periódicos y que se efectúen cambios a los proyectos originales, pero adecuarlos a las circunstancias y a los elementos que no fueron considerados al principio. Al adecuar los planes y los objetivos, en períodos más cortos que un año, es posible que disminuya el fracaso para la empresa y la frustración para el equipo de trabajo.

De esa forma, el personal no es evaluado en función de los resultados sólo cuantitativos y finales. El evaluador debe tomar en cuenta aspectos cualitativos y circunstanciales, que muchas veces escapan del control del trabajador y de los mismos administradores. Al mismo tiempo, esta situación obliga al personal a ser más analítico y crítico de su trabajo y de su rendimiento, así como del grupo de trabajo o proceso en el cual colabora.

El trabajador creativo y responsable, estará interesado en solicitar asesoramiento en el momento que determine que no ha logrado las metas establecidas o que no está en condiciones de desempeñar en forma eficiente las tareas y responsabilidades de su puesto.

Es indispensable entonces, que la organización cuente con administradores y jefes con experiencia y capacidad para aportar apoyo y asesoramiento a su personal.

Este enfoque, fundamentado en los resultados aunque no lo plantea, considera también los rasgos de la personalidad, pero no en forma de cualidades fijas y comunes a todos los individuos. Podría plantearse que evalúa la forma en que el trabajador utiliza sus rasgos personales para dar originalidad y funcionalidad a las funciones de su puesto.

Con fundamento en los criterios anteriores, la funcionalidad y efectividad de un sistema de evaluación del desempeño, depende de múltiples facetas, las cuales no son comunes a todas las empresa y organizaciones.

Antes que nada, el sistema debe ser un medio para estimular el desarrollo de las personas, en función de los objetivos organizacionales y de los de sus miembros. El sistema debe estar orientado a analizar y revisar la funcionalidad de las políticas, metas y objetivos de la organización, conjuntamente con la productividad, calidad, eficiencia y eficacia de los trabajadores.

Para que un sistema de evaluación produzca resultados tangibles y positivos, debe dirigirse al logro de uno o pocos objetivos.

Cuando se pretende que sirva para múltiples fines como: adjudicación de compensaciones, criterios de sueldos, perfeccionamiento del personal, justificación de las acciones de personal, o aumentar la productividad; es posible que no se logre ninguno de esos objetivos.

EL BIS A BIS DE LA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO: LOS VIEJOS Y NUEVOS PARADIGMAS

1- TAREAS	PROCESOS
2- FOMENTO DE INDIVIDUALISMO	FOMENTO DEL GRUPALISMO 80/20
3- EVALUAR ACTIVIDADES	EVALUAR RESULTADOS
4- PRODUCTIVIDAD	PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD
5- SUBJETIVIDAD	OBJETIVIDAD
6- ESTIMULA LA PASIVIDAD	ESTIMULA INNOVACIÓN Y ACCIÓN
7- SE ESTIMULA PENSAR IGUAL	SE ESTIMULA PENSAR DIFERENTE
8- LEALTAD CON EL "JEFE"	LEALTAD CON EL PROCESO
9- JEFE JUZGA	JEFE EDUCA, MOTIVA.
10- JEFE CALIFICA	CLIENTES INTERNOS, CLIENTES EXTERNOS Y RESULTADOS, SON LOS QUE CALIFICAN
11- TENGO MAL PERSONAL	EL MAL PERSONAL ES PRODUCTO DE UN MAL JEFE
12- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INCIDE EN EL SALARIO	DOS POSICIONES: 1- NO DEBE INCIDIR PORQUE SE DESVIRTÚA EL SISTEMA 2- SI DEBE INCIDIR PORQUE SI NO, PARA QUE SER BUEN EMPLEADO?
13- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADA EN EL CONTROL	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADA EN LA FACULTACION. EMPOWERMENT.
14- NO ACEPTA LA AUTOEVALUACION	SI LA ACEPTA
15- EVALUACIÓN BASADA EN PERCEPCIONES	EVALUACIÓN BASADA EN PARÁMETROS Y ESTÁNDARES
16- SISTEMA ANUAL (MÉTODO DE LA AUTOPSIA)	SISTEMA CONSTANTE, CON METAS CUATRIMETRALIZADAS O A LO SUMO SEMESTRALES. MÉTODO PARA REGENERAR DESEMPEÑO A TIEMPO.
17- INCIDENTES CRÍTICOS, ÚLTIMOS EVENTOS. LA ADMINISTRACION DE LO MALO. SANCIONAR.	CRITERIOS DE ÉXITO/FRACASO. SISTEMA EVALUATIVO DE RESULTADOS, SIN EXCUSAS. EDUCAR.
18- EVALUACIÓN ES UN SIMPLE FORMULARIO QUE SE ARCHIVA. "AL QUE NO LE GUSTE LA EVALUACIÓN QUE APELE Y QUIEN APELE YA SABE LO QUE VIENE".	EVALUACIÓN ES UN SISTEMA. EVALÚA DE OFICIO A LOS ÓPTIMOS Y A LOS DEFICIENTES (TEORÍA DE LAS DOS COLAS).
19- NO DOCUMENTACIÓN QUE JUSTIFIQUE LA EVALUACIÓN	EVALUACIÓN DOCUMENTADA.

20- SIN VISUALIZACIÓN DEL FUTURO	VISUALIZACIÓN DEL FUTURO
21- NO LE INTERESA POTENCIAL- MIDE LO PASADO	INCURSIONA EN EL POTENCIAL DEL PERSONAL -DESEMPEÑO FUTURO-
22- NO ACEPTACIÓN DEL ERROR.	ACEPTACIÓN DEL ERROR (INCIDEN- CIA EN LA CULTURA ORGANIZACIO- NAL)
23- CASTIGO POR QUEJAS	SI NO HAY QUEJAS HAY QUE SALIR A BUSCARLAS, PORQUE EL CLIENTE EXTERNO/INTERNO ES UN SER ETERNAMENTE INSATISFECHO. LAS QUEJAS CON EL PUNTO DEL MEJO- RAMIENTO.
24- VISIÓN ESTÁTICA	VISIÓN DINÁMICA (ACUERDO DE NUEVAS METAS)
25- QUE CADA BARCO AGUANTE SU VELA. NO COOPERACIÓN.	FOMENTO DE LA COOPERACIÓN. NOTA GRUPAL PARETO 80/20
26- EVALUACIÓN ES UN FIN EN SI MISMA.	EVALUACIÓN ES UN MEDIO PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO

Anexo N° 1

Instrumento de Evaluación al Desempeño para Ejecutivos

1. INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN PARA EJECUTIVOS

Período Evaluado: _____

NOMBRE DEL TRABAJADOR: _____
 N° DE TRABAJADOR _____ UBICACION _____ PRESUPUES-
 TAL: _____
 CATEGORIA: _____ OFICINA: _____

1. PARTE: Definición de los objetivos grupales

Objetivo N° 1: _____

Unidad de medida: _____

Fecha de seguimiento	Alcance Deseado	Alcance Real	Diferencia

Objetivo N° 2: _____

Unidad de medida: _____

Fecha de seguimiento	Alcance Deseado	Alcance Real	Diferencia

Objetivo N° 3: _____

Unidad de medida: _____

Fecha de seguimiento	Alcance Deseado	Alcance Real	Diferencia

Objetivo N° 4: _____

Unidad de medida: _____

Fecha de seguimiento	Alcance Deseado	Alcance Real	Diferencia

2. PARTE: Aspectos actitudinales.

2.1. Toma de decisiones

-----	Modificar	
-----	Estimular	
-----	Mantener	

2.2. Liderazgo

-----	Modificar	
-----	Estimular	
-----	Mantener	

2.3. Labor en equipo

-----	Modificar	
-----	Estimular	
-----	Mantener	

2.4. Apertura al cambio

-----	Modificar	
-----	Estimular	
-----	Mantener	

2.5. Calidad en el Servicio al Cliente

-----	Modificar	
-----	Estimular	
-----	Mantener	

2.6. Creatividad e innovación

-----	Modificar	
-----	Estimular	
-----	Mantener	

2.7. Valores organizacionales

-----	Modificar	
-----	Estimular	
-----	Mantener	

2.8. Comunicación

-----	Modificar	
-----	Estimular	
-----	Mantener	

3. PARTE: Indicadores administrativos de la Oficina

- 3.1. Nivel de ausentismo: _____
- 3.2. Evaluación del riesgo: _____
- 3.3. Acumulación de vacaciones: _____
- 3.4. Otros: _____

4. PARTE: Labor realizada en el proceso de evaluación individual del personal a cargo: Definición de objetivos individuales, seguimiento, negociación, motivación y resultados logrados por los funcionarios.

Sobresaliente	
Satisfactoria	
No satisfactoria	

5. PARTE: Detección de necesidades de CAPACITACIÓN:

6. PARTE: Observaciones generales.

7. PARTE: Resultado final de la evaluación:

Sobresaliente	
Satisfactoria	
No satisfactoria	

Fecha de compromiso: -----	Fecha comunicación de la evaluación: -----
Jefatura Inmediata: -----	Jefatura Inmediata: -----
Jefatura Superior: -----	Jefatura Superior: -----
Trabajador: -----	Trabajador: -----

1.1. Definición y evaluación de los aspectos actitudinales

1.1.1. Conceptualización de los aspectos actitudinales

En la segunda parte del formulario se incorporan los aspectos actitudinales de interés, a saber:

- Toma de Decisiones
- Liderazgo
- Labor en equipo
- Apertura al cambio
- Calidad en el Servicio al Cliente
- Creatividad e Innovación
- Valores Organizacionales
- Comunicación

1.1.1.1. Toma de decisiones

Se evalúa la capacidad de la jefatura inmediata para la solución de problemas y obtener ventajas de las oportunidades que se presenten; la confianza en sí mismo; el grado de determinación y esfuerzo para optimizar los recursos de que dispone como parte de una toma de decisión certera.

1.1.1.2. Liderazgo

Es indispensable evaluar la capacidad de influir positivamente en los empleados que tiene a su cargo, la motivación y compromiso que pueda crear mediante su gestión y la lealtad que inspire en sus subordinados. Debe a través del ejemplo, ser el reflejo del comportamiento y actitudes que todo funcionario bancario debe mostrar.

1.1.1.3. Labor en equipo

Se evalúa la disposición de la jefatura en integrar, coordinar y cooperar en labores compartidas y en las que sea indispensable la participación de varias personas.

Colaborar con sus compañeros y otras jefaturas en la solución de problemas y labores que puedan ser consideradas más allá de sus propios deberes.

Se debe tomar en cuenta la calidad, cantidad y prontitud con que realice sus funciones, las cuales pueden ser el insumo (materia prima) para el correcto desenvolvimiento de los trabajadores a su cargo y superiores.

1.1.1.4. Apertura al cambio

Se evalúa la identificación, asimilación y cooperación del evaluado en el puesto de jefatura, para que los procedimientos, sistemas, ideas y actitudes (disposición, valores, sentimientos, pensamientos y otros) que la Institución establezca para su desarrollo, se logren con el cumplimiento de las políticas estratégicas.

1.1.1.5. Calidad en el Servicio al Cliente

Se debe evaluar el servicio al cliente que el funcionario brinda, sus conocimientos específicos, por lo consiguiente su disposición por aprender y asistir a cursos y programas para lograr el dominio técnico.

La prontitud, esmero y empatía con que se atiende al cliente. Interés en la solución de problemas y satisfacer las necesidades de los clientes y el espíritu de servicio.

1.1.1.6. Creatividad e Innovación

Como parte de la creatividad e innovación que el funcionario debe mostrar, se considera el aporte en la solución de problemas, las recomendaciones para la simplificación de labores y procedimientos cuando los mismos se puedan implementar y el enriquecimiento de su puesto cuando incorpora nuevas tareas que den valor agregado a los servicios que presta.

En la creatividad e innovación se debe evaluar el grado de independencia del trabajador para con su jefatura superior o compañeros en la realización de labores, en otras palabras, se refiere al dominio, seguridad y libertad que muestre el funcionario en el desempeño de su puesto.

1.1.1.7. Valores Organizacionales

Se deben estimular o reforzar los valores organizacionales como: rectitud, confianza, seguridad, cortesía, espíritu de servicio, orgullo, lealtad, colaboración, trabajo en equipo, cooperación, puntualidad, buena presentación y otros.

1.1.1.8. Comunicación

Se considera como aspecto actitudinal de comunicación, la capacidad demostrada por las jefaturas para expresar en forma clara, directa y cortés las ideas a sus superiores, compañeros y clientes.

Se consideran prácticas insanas de comunicación los trabajadores que especulan, que estimulan el chisme y siembran un ambiente de inestabilidad y discordia entre el grupo de trabajo y los clientes.

1.2. Compromiso de los aspectos actitudinales

La jefatura superior junto con cada jefe de oficina, en el momento de establecer el compromiso en el inicio del período de evaluación, fijan las metas que en materia actitudinal se desean alcanzar, previo conocimiento de las definiciones o conceptos sobre los aspectos actitudinales comentados anteriormente.

Para estos efectos, la jefatura superior hará uso del formulario anterior en la siguiente forma:

Existe un espacio en blanco debajo de cada aspecto actitudinal, en el cual la jefatura escribe en forma clara y concreta la actitud deseada por el empleado en el aspecto específico de que se trate.

Es recomendable estimular una única mejora o cambio en cada uno de los ocho aspectos incorporados en el formulario.

En el costado derecho de cada uno de los aspectos actitudinales, el formulario muestra un cuadro con tres factores, a saber:

Modificar:	Cambio radical de actitud, el trabajador tiene que eliminar una actitud negativa y debe incorporar una actitud positiva.
Estimular:	El funcionario muestra una actitud favorable, pero es

conveniente el apoyar, se alienta a que la perfeccione, mejore y consolide.

Mantener: Cuando el funcionario muestra una actitud acorde con los valores organizacionales y sirve de ejemplo, es conveniente reforzar, confortar, dar un reconocimiento a dicha actitud.

De estos factores se marca uno de los tres, de manera que sirva a la jefatura superior y a la jefatura evaluada para definir si se desea modificar la actitud de manera positiva, si se requiere estimular la actitud, o bien, el que continúe practicando determinada actitud, en cuyo caso se selecciona la opción de mantener.

1.2.1. Indicadores administrativos de la oficina

En la parte tres del formulario, se cuenta con un espacio donde los jefes superiores podrán valorar la gestión del jefe inmediato utilizando algunos parámetros administrativos de la oficina, por ejemplo, nivel de ausentismo, evaluación del riesgo, acumulación de vacaciones, entre otros.

1.2.2. Labor realizada en el proceso de evaluación del personal a cargo

En la quinta parte del formulario de evaluación del desempeño de evaluación de la escala ejecutiva, se califica el desempeño del jefe evaluado en relación con la labor efectuada en el proceso de evaluación del desempeño de los formularios que se encuentran a su cargo.

Para evaluar la gestión del jefe con relación en la labor realizada en el proceso de evaluación de cada funcionario a su cargo, se consideran los siguientes aspectos: definición de objetivos individuales, seguimiento, negociación, motivación y resultados logrados por los funcionarios.

1.2.2.1. Conceptualización de los aspectos a considerar en la labor de evaluación realizada por el jefe

a. Definición de objetivos individuales

Se refiere a la calidad con la que han sido declarados los objetivos individuales para cada funcionario, deben ser concretos, estar ligados con los objetivos de la oficina y tener unidad de medición.

b. Seguimiento

Se evalúa si se realizó efectivamente las reuniones para el seguimiento entre la jefatura inmediata y el funcionario a su cargo según lo programado.

c. Negociación

En la reunión inicial entre la jefatura inmediata y el trabajador y las subsiguientes reuniones de seguimiento, la jefatura inmediata debe mostrar capacidad para fomentar un compromiso psicológico y laboral en el trabajador, de manera tal que los objetivos plasmados y los cambios actitudinales propuestos se logren sin entrar para ello en conflictos o confrontaciones negativas para el proceso de evaluación y las partes interesadas.

d. Motivación

Es la influencia positiva que la jefatura inmediata tratará de darle al trabajador, a fin de que este se sienta deseoso de alcanzar las metas establecidas y preste colaboración al proceso de evaluación de su desempeño. El jefe evaluado debe mostrar al trabajador los beneficios que este proceso le brinda, si el mismo se realiza con optimismo, dedicación y esmero.

e. Resultados

En términos generales, la labor de la jefatura inmediata en el proceso de evaluación del desempeño, se reflejará en los resultados del mismo.

Estos resultados no sólo pueden ser medibles mediante el número de trabajadores a su cargo que lograron como resultado final una calificación de Sobresaliente o Satisfactorio, sino también mediante la cantidad y profundidad de las apelaciones planteadas, las observaciones que la jefatura evaluada ha dado para mejorar y retroalimentar a su personal y la satisfacción general que muestre el grupo al finalizar el período.

1.2.3. Observaciones generales

En la tercera parte del formulario, la jefatura superior dispone del espacio de observaciones generales para realizar los comentarios que considere conveniente y que le permita ampliar o incorporar aspectos relacionados con el proceso de evaluación.

La jefatura superior puede utilizar este espacio, por ejemplo, para dar reconocimiento al jefe por los logros alcanzados o dejar establecido los aspectos que deben ser reforzados en el siguiente período de evaluación.

1.2.4. Resultados de la evaluación

El siguiente aparte, se utiliza para que la jefatura superior indique el resultado final de la evaluación, la cual se lleva a cabo al finalizar el período.

El formulario contiene un cuadro con tres posibles resultados: sobresaliente, satisfactorio y no satisfactorio.

Antes de explicar cada uno de estos factores, es importante recordar que para ubicar a los trabajadores en alguna de estas calificaciones, la jefatura superior debe apoyarse y basarse en las anotaciones realizadas en las fechas de seguimiento.

Por otro lado, para establecer el resultado final se deben considerar los aspectos que el trabajador debió modificar, estimular o mantener y reconocer si efectivamente hubo un cambio de actitud que contribuyó a la consecución de los objetivos.

1.2.4.1. Sobresaliente

El resultado de sobresaliente lo obtiene la jefatura cuyos aportes no se limitaron al logro de los objetivos establecidos y los aspectos actitudinales considerados, sino que además, hayan mostrado apertura y cooperación en el proceso de evaluación.

El jefe calificado con sobresaliente, destaca en el grupo por sus aportes valiosos y creativos en la solución de problemas, con excelentes relaciones interpersonales, muestra lealtad y preocupación por el bienestar de su grupo y de la empresa.

El proceso de evaluación del desempeño del personal a cargo de la jefatura evaluada, se dio conforme a los lineamientos, los trabajadores alcanzaron sus objetivos individuales dado que hubo un adecuado proceso de seguimiento y dirección oportuno, que a su vez evitó las apelaciones por los resultados finales.

1.2.4.2. Satisfactorio

Los jefes calificados en el rango de “satisfactorio” lograron el cumplimiento de los objetivos asignados en el período de evaluación, pero en algún o algunos aspectos actitudinales convenidos el trabajador no aportó lo esperado y los mismos no fueron alcanzados en su totalidad.

Muestra buenas relaciones interpersonales, su trabajo es bueno si exceder o dar aportes adicionales, es leal y le interesa el bienestar de su grupo y de la empresa.

Respecto al proceso de evaluación del desempeño del personal a cargo de la jefatura evaluada, se dio conforme a los lineamientos, sin embargo no todos los trabajadores alcanzaron sus objetivos individuales, el proceso de seguimientos y dirección mostró algunas deficiencias y se presentaron apelaciones por los resultados finales.

1.2.4.3. No satisfactorio

Cuando el resultado de la evaluación del desempeño individual se califica como “No satisfactorio”, es porque la jefatura evaluada no alcanzó los objetivos que se le establecieron en el período.

Por otro lado, en cuanto a los aspectos actitudinales el trabajador no obtuvo ningún cambio, a pesar del seguimiento y la orientación exhaustiva que se le haya realizado.

Efectúo el proceso de evaluación del desempeño del personal a su cargo, de una manera rutinaria, y la suma de los esfuerzos individuales fueron encauzados incorrectamente, de tal forma que no se lograron los objetivos de grupo, por las divergencias presentadas en apelaciones fue necesario la intervención de la jefatura superior para definir el resultado final.

1.2.5. Ratificación de acuerdos

El formulario de evaluación debe llevar las firmas de los jefes superiores y del jefe objeto de evaluación.

Al inicio del período, la firma del funcionario (jefe) implica compromiso, y al final, significa conocimiento de la calificación obtenida en el período evaluado.

Anexo N° 2
Instrumento de Evaluación
al Desempeño para
Funcionarios Administrativos
y Técnicos

1. INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN PARA FUNCIONARIOS ADMINISTRATIVOS Y TÉCNICOS

Período Evaluado: _____

NOMBRE DEL TRABAJADOR: _____

Nº DE TRABAJADOR _____ UBICACION _____ PRESUPUES-
TAL: _____

CATEGORIA: _____ OFICINA: _____

1. PARTE: Definición de los objetivos grupales

1.1. Indicar los objetivos grupales en los cuales el funcionario participará para el logro de ellos.

A. _____

B. _____

C. _____

1.2. Establecimiento de los objetivos que el trabajador deberá realizar para contribuir con el logro de los objetivos grupales:

A. _____

Unidad de medida: _____

Fecha de seguimiento	Alcance Deseado	Alcance Real	Diferencia

B. _____

Fecha de seguimiento	Alcance Deseado	Alcance Real	Diferencia

Unidad de medida: _____				

	Fecha de seguimiento	Alcance Deseado	Alcance Real	Diferencia
C. _____				

Unidad de medida: _____				

2. PARTE: Aspectos actitudinales.

2.1. Labor en equipo

-----	Modificar	
-----	Estimular	
-----	Mantener	

2.2. Apertura al cambio

-----	Modificar	
-----	Estimular	
-----	Mantener	

2.3. Calidad en el servicio al Cliente

-----	Modificar	
-----	Estimular	
-----	Mantener	

2.4. Creatividad e innovación

-----	Modificar	
-----	Estimular	
-----	Mantener	

2.5. Valores organizacionales

-----	Modificar	
-----	Estimular	
-----	Mantener	

2.6. Comunicación

-----	Modificar	
-----	Estimular	
-----	Mantener	

3. PARTE: Detección de necesidades de CAPACITACIÓN:

4. PARTE: Observaciones generales.

5. PARTE: Resultado final de la evaluación:

Sobresaliente	
Satisfactoria	
No satisfactoria	

Fecha de inicio de compromiso:	Fecha final de la evaluación:
-----	-----
Jefatura Inmediata:	Jefatura Inmediata:
-----	-----
Jefatura Superior:	Jefatura Superior:
-----	-----
Trabajador:	Trabajador:
-----	-----

1.1. Definición y evaluación de los aspectos actitudinales

1.1.1. Conceptualización de los aspectos actitudinales

En la segunda parte del formulario se incorporan los aspectos actitudinales de interés, a saber:

- Labor en equipo
- Apertura al cambio
- Calidad en el Servicio al Cliente
- Creatividad e Innovación
- Valores Organizacionales
- Comunicación

1.1.1.1. Labor en equipo

Se evalúa la disposición del funcionario en integrar, coordinar y cooperar en labores compartidas y en las que sea indispensable la participación de varias personas.

Colaborar con sus compañeros y otras jefaturas en la solución de problemas y labores que puedan ser consideradas más allá de sus propios deberes.

Se debe tomar en cuenta la calidad, cantidad y prontitud con que realice sus funciones, las cuales pueden ser el insumo (materia prima) para el correcto desenvolvimiento de sus compañeros y jefatura.

1.1.1.2. Apertura al cambio

Se evalúa la identificación, asimilación y cooperación del funcionario, para que los procedimientos, sistemas, ideas y actitudes (disposición, valores, sentimientos, pensamientos y otros) que la Institución establezca para su desarrollo, se logren con el cumplimiento de las políticas estratégicas.

1.1.1.3. Calidad en el Servicio al Cliente

Se debe evaluar el servicio al cliente que el funcionario brinda, sus conocimientos específicos, por lo consiguiente su disposición por aprender y asistir a cursos y programas para lograr el dominio técnico.

La prontitud, esmero y empatía con que se atiende al cliente. Interés en la solución de problemas y satisfacer las necesidades de los clientes y el espíritu de servicio que este demuestre.

1.1.1.4. Creatividad e Innovación

Como parte de la creatividad e innovación que el funcionario debe mostrar, se considera el aporte en la solución de problemas, las recomendaciones para la simplificación de labores y procedimientos cuando los mismos se puedan implementar y el enriquecimiento de su puesto cuando incorpora nuevas tareas que den valor agregado a los servicios que presta.

En la creatividad e innovación se debe evaluar el grado de independencia del trabajador para con su jefatura inmediata o compañeros en la realización de labores, en otras palabras, se refiere al dominio, seguridad y libertad que muestre el funcionario en el desempeño de su puesto.

1.1.1.5. Valores Organizacionales

Se deben estimular o reforzar los valores organizacionales como: rectitud, confianza, seguridad, cortesía, espíritu de servicio, orgullo, lealtad, colaboración, trabajo en equipo, cooperación, puntualidad, buena presentación y otros.

1.1.1.6. Comunicación

Se considera como aspecto actitudinal de comunicación, la capacidad demostrada por el funcionario para expresar en forma clara, directa y cortés las ideas a sus superiores, compañeros y clientes.

Se consideran prácticas insanas de comunicación los trabajadores que especulan, que estimulan el chisme y siembran un ambiente de inestabilidad y discordia entre el grupo de trabajo y los clientes.

1.2. Compromiso de los aspectos actitudinales

La jefatura junto con cada trabajador a su cargo, en el momento de establecer los objetivos individuales, se fijan las metas que en materia actitudinal se desean alcanzar, previo conocimiento de las definiciones o conceptos sobre los aspectos actitudinales comentados anteriormente.

Para estos efectos, la jefatura superior hará uso del formulario anterior en la siguiente forma:

Existe un espacio en blanco debajo de cada aspecto actitudinal, en el cual la jefatura escribe en forma clara y concreta la actitud que se desea muestre el trabajador.

Ejemplos:

Labor en equipo:

- Mantener los archivos al día y en perfecto orden.
- Mantener la proveeduría con los útiles y materiales en cantidades apropiadas que eviten la demora para el buen servicio al cliente.
- Colaborar con el cierre diario, mediante la preparación de tres cortes al día.

Valores Organizacionales:

- Eliminar las llegadas tardías.
- Mejorar la presentación personal.
- Mostrar mayor respeto y cortesía a los clientes y compañeros.

Es recomendable estimular una única mejora o cambio en cada uno de los ocho aspectos incorporados en el formulario.

En el costado derecho de cada uno de los aspectos actitudinales, el formulario muestra un cuadro con tres factores, a saber:

Modificar:	Cambio radical de actitud, el trabajador tiene que eliminar una actitud negativa y debe incorporar una actitud positiva.
Estimular:	El funcionario muestra una actitud favorable, pero es conveniente el apoyar, se alienta a que la perfeccione o mejore.
Mantener:	Cuando el funcionario muestra una actitud acorde con los valores organizacionales y sirve de ejemplo, es conveniente alentar, confortar y dar un reconocimiento.

De estos factores se marca uno de los tres, de manera que sirva a la jefatura y al trabajador para definir si se desea modificar la actitud de manera positiva, si se requiere estimular la actitud, o bien, el que continúe practicando determinada actitud, en cuyo caso se selecciona la opción de mantener.

Ejemplos:

<u>Labor en equipo:</u>	Mantener los archivos de la oficina al día y en perfecto orden, que facilite a sus compañeros la búsqueda y consulta de información.
<u>Factor:</u>	Estimular.

En este ejemplo, se presume que el trabajador tiene a su cargo la tarea de archivar, que lo ha realizado bien, pero que puede mejorar. Entonces, el factor es: Estimular.

<u>Valores Organizacionales:</u>	Eliminar las llegadas tardías.
<u>Factor:</u>	Modificar.

En este caso, la actitud del funcionario es negativa y se requiere un cambio radical. El factor seleccionado es: Modificar por completo su actitud respecto a la puntualidad como valor organizacional.

1.3. Detección de las necesidades de capacitación

En este aparte (Nº 3), la jefatura inmediata indicará las necesidades de entrenamiento en el puesto o de capacitación formal detectadas durante las revisiones efectuadas en el período de evaluación. Además, en su oportunidad debe coordinar con algún Centro de Capacitación o buscar la forma para capacitar al funcionario, con el fin de mejorar el servicio interno o externo que se brinda.

1.4. Observaciones generales

En la cuarta parte del formulario, la jefatura inmediata dispone del espacio (bajo el encabezado: Observaciones generales), para realizar los comentarios que considere conveniente y que le permita ampliar o incorporar aspectos relacionados con el proceso de evaluación.

La jefatura puede utilizar este espacio, por ejemplo, para dar reconocimiento al funcionario por los logros alcanzados, establecer los aspectos que deben ser reforzados en el siguiente período de evaluación y otros.

1.5. Resultados de la evaluación

El siguiente aparte (Nº 5), se utiliza para que la jefatura inmediata indique el resultado final de la evaluación, la cual se lleva a cabo al finalizar el período.

El formulario contiene un cuadro con tres posibles resultados: sobresaliente, satisfactorio y no satisfactorio.

Antes de explicar cada uno de estos factores, es importante recordar que para ubicar a los trabajadores en alguna de estas calificaciones, la jefatura superior debe apoyarse y basarse en las anotaciones realizadas en las fechas de seguimiento.

Por otro lado, para establecer el resultado final se deben considerar los aspectos que el trabajador debió modificar, estimular o mantener y reconocer si efectivamente hubo un cambio de actitud que contribuyó a la consecución de los objetivos individuales y grupales.

1.5.1. Sobresaliente

El resultado de sobresaliente lo obtiene el trabajador cuyos aportes no se limitaron al logro de los objetivos establecidos y los aspectos actitudinales considerados, sino que además, hayan mostrado apertura y cooperación en el proceso de evaluación.

El colaborador calificado con sobresaliente, destaca en el grupo por sus aportes valiosos y creativos en la solución de problemas, con excelentes relaciones interpersonales, muestra lealtad y preocupación por el bienestar de su grupo y de la empresa.

1.5.2. Satisfactorio

El funcionario con una calificación en el rango de “satisfactorio” es aquel que logró el cumplimiento de los objetivos individuales asignados en el período de evaluación, pero en algún o algunos aspectos actitudinales no aportó lo esperado.

Muestra buenas relaciones interpersonales, su trabajo es bueno sin exceder o dar aportes adicionales, es leal y le interesa el bienestar de su grupo y de la empresa.

1.5.3. No satisfactorio

Cuando el resultado de la evaluación del desempeño individual se califica como “No satisfactorio”, es porque el trabajador no alcanzó los objetivos que se le establecieron en el período.

Por otro lado, en cuanto a los aspectos actitudinales el trabajador no obtuvo ningún cambio positivo, a pesar del seguimiento y la orientación exhaustiva que se le haya realizado.

1.6. Ratificación de acuerdos

El formulario de evaluación debe llevar las firmas tanto de la jefatura inmediata y superior correspondientes, como la del trabajador.

Al inicio del período, la firma del funcionario implica compromiso, y al final, significa conocimiento de la calificación obtenida en el período evaluado.