



Universidad Autónoma del Estado de
México

Facultad de Contaduría y
Administración

Licenciatura en Administración



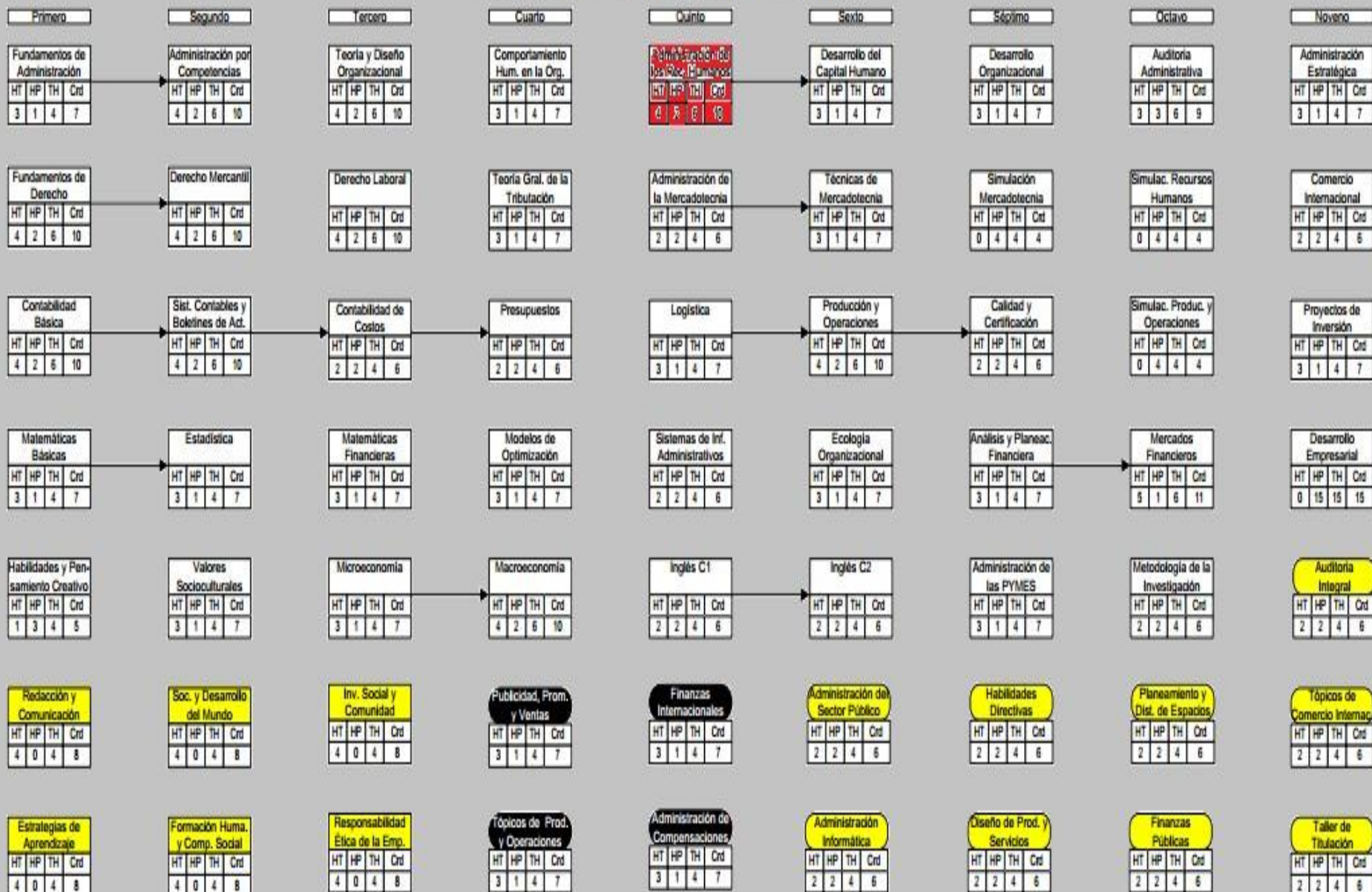
Evaluación del desempeño de los Recursos Humanos

(Material audiovisual, Sólo visión proyectables)

Elaboró: L. en C. Sergio Alberto González Navarrete

Fecha de elaboración: octubre 2017

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
 SUBDIRECCIÓN ACADÉMICA
 LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN F2



Identificación de la Unidad de Aprendizaje

Nombre de la unidad de aprendizaje:

Administración de Recursos Humanos

Espacio académico :

Facultad de Contaduría y Administración

Programa educativo:

Licenciatura en Administración

Área de docencia:

Academia de Administración

Programas académicos en los que se imparte:

Licenciatura en Administración y en Contaduría

Índice de contenido

MAPA CURRICULAR.....	2
IDENTIFICACIÓN DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE.....	3
GUIÓN EXPLICATIVO.....	5
CONTENIDO TEMÁTICO DEL MATERIAL.....	6
OBJETIVO.....	8
.	
DESARROLLO DEL MATERIAL.....	9
BIBLIOGRAFÍA.....	42

Guión explicativo para utilizar el material

Este material contiene proyectables sólo visión que llevan al alumno a conocer y analizar el proceso y todos los aspectos que componen la evaluación del desempeño de los Recursos Humanos a una organización.

Identificará la importancia que tiene el proceso de evaluación del desempeño de los recursos humanos para una organización.

Contenido temático del material

En la actualidad una preocupación en las organizaciones es garantizar la estabilidad, trascendencia, productividad y permanencia de la misma.

La evaluación contribuye a estos aspectos ya que es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.

Sino lo que se hace en una organización no se mide, no se podrá controlar y si no se puede controlar, no se podrá dirigir y sino se puede dirigir, no se podrá mejorar.

Contenido temático del material

El presente material brinda apoyo a la unidad de competencia VI “evaluación del desempeño de los Recursos Humanos” a través de:

- Conceptualizar la evaluación del desempeño, definiendo sus objetivos y métodos de desempeño.
- Conceptualizar la auditoria de recursos humanos y sus niveles de aplicación

Objetivo

Mediante la evaluación del desempeño y la auditoria, conocer los diferentes criterios para el control de los recursos humanos .

Este material esta dirigido a estudiantes de la Licenciatura en Administración de la Universidad Autónoma del Estado de México



Desarrollo de Material

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos.

William B. Werther Jr. y Keith Davis

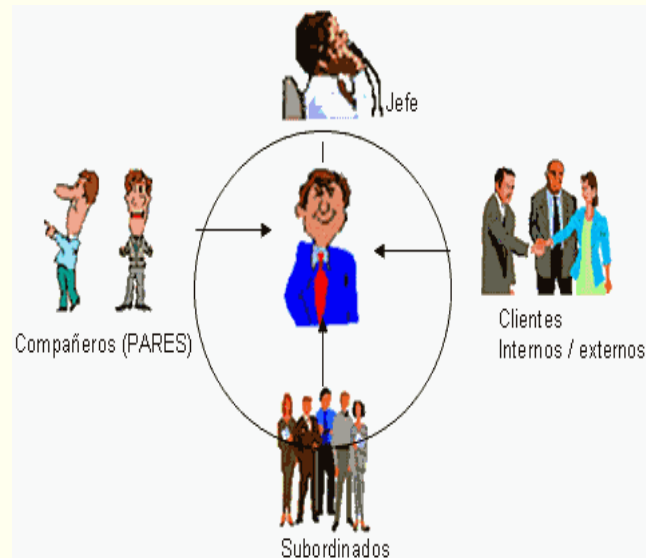
El proceso continuo de proporcionar a los subordinados, información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo para la organización.

James Stoner



La evaluación del desempeño es un concepto dinámico.

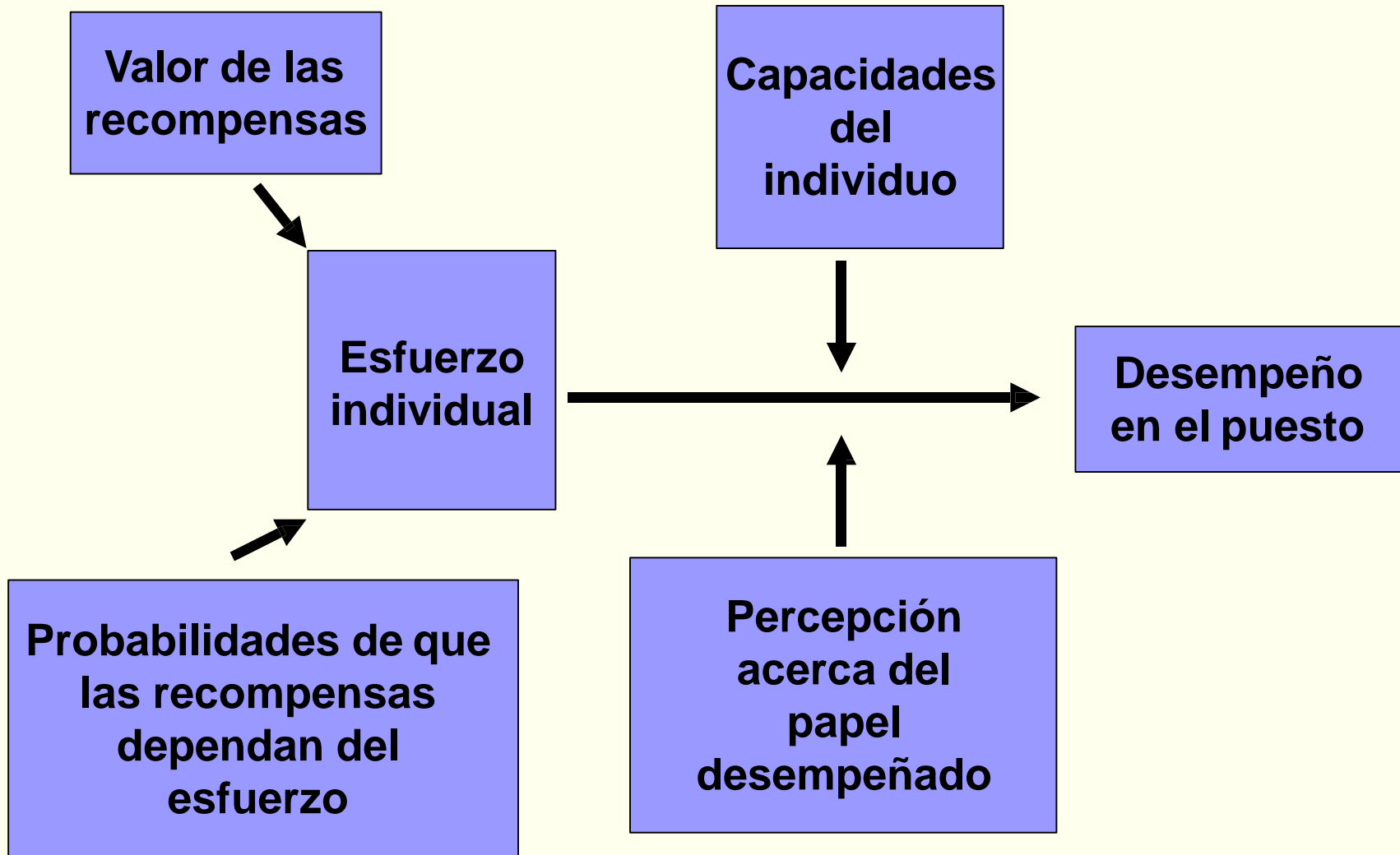
Las organizaciones evalúan a sus empleados periódicamente y es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración de los empleados a la organización o al puesto, desacuerdos, aprovechamiento de empleados, motivación, etc.



La evaluación del desempeño es una técnica de dirección de la administración moderna, ya que cuando se identifican problemas, ayuda a determinar y desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.



FACTORES QUE AFECTAN LAS RELACIONES ENTRE ESFUERZO Y DESEMPEÑO



OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La ED no es un fin, sino un medio para mejorar los RH. Para alcanzar este objetivo, intenta conseguir objetivos intermedios:

1. Adecuación del individuo al puesto
2. Capacitación
3. Promociones
4. Incentivo salarial por buen desempeño
5. Mejoramiento de las relaciones humanas
6. Autoperfeccionamiento del empleado
7. Información básica para la investigación de los RH
8. Cálculo del potencial de desarrollo de los empleados

OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

9. Estimulo a la mayor productividad
10. Conocimiento de los estándares de desempeño de la organización
11. Retroalimentación de información del individuo evaluado
12. Otras decisiones relacionadas con el personal (transferencias, licencias, etc.)



BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Beneficios para el empleado



- Percibe los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valora.
- Conoce las expectativas de su jefe respecto a su desempeño.
- Conoce las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de capacitación, seminarios, etc.) y las que el deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, atención, capacitación, etc.).
- Tiene oportunidad de auto-evaluación y autocrítica para su auto-desarrollo y auto-control.

Beneficios para el jefe



- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, en base a variables y factores de evaluación, y con un sistema capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Una mejor comunicación con los individuos para hacerles ver la mecánica de evaluación como un sistema objetivo y la forma como se desarrolla.
- Planificar y organizar el trabajo, de forma que su unidad funcione como un engranaje.

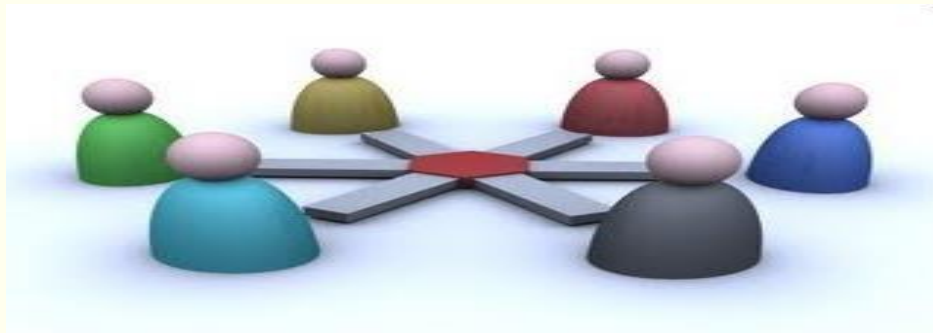
Beneficios para la empresa

- Evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- Identificar a quienes requieran capacitación y seleccionar a los que tienen condiciones de promoción.
- Dinamiza políticas de RH ofreciendo oportunidades que estimulen la productividad y mejora las relaciones humanas.
- Señala a los empleados obligaciones y lo que se espera de ellos.
- Programa actividades, dirige y controla el trabajo y establece normas y procedimientos para su ejecución.
- Invita a los individuos a participar en la solución de problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

Ventajas de la Evaluación del Desempeño

- **Mejora el Desempeño:** con la retroalimentación, el gerente y RH llevan a cabo acciones para mejorar.
- **Políticas de Compensación:** ayuda a tomar decisiones sobre quiénes deben recibir aumento de sueldo.
- **Decisiones de Ubicación:** Promociones, transferencias y separaciones.
- **Necesidades de Capacitación y Desarrollo:** el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de capacitar, el adecuado puede indicar un potencial no aprovechado.
- **Planeación y Desarrollo de la Carrera Profesional:** la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

- **Imprecisión de la Información:** el desempeño insuficiente puede indicar errores en el análisis de puesto, planes de RH u otro aspecto del sistema de información tomando decisiones inadecuadas en contratación, capacitación o asesoría.
- **Errores en el Diseño de Puesto:** el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- **Desafíos Externos:** el desempeño se puede ver influido por factores externos (familia, salud, finanzas, etc.) Si estos factores aparecen como resultado de la ED, es factible que el área de RH pueda prestar ayuda.



MÉTODOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Método Escala Gráfica

Evalúa el desempeño mediante factores definidos que son las cualidades que posee el evaluado.

Los evaluadores registran su apreciación en una escala con categorías definidas por medio de adjetivos.

- *Se rechaza a nivel grupal*, por la subjetividad, ya que esta sujeto a distorsiones de los evaluadores.
- *Se acepta a nivel individual*, por que la autoevaluación es subjetiva y por esto se adecua al método que deseamos aplicar.





















FORMULARIO DE EVALUACION MEDIANTE ESCALA GRAFICA

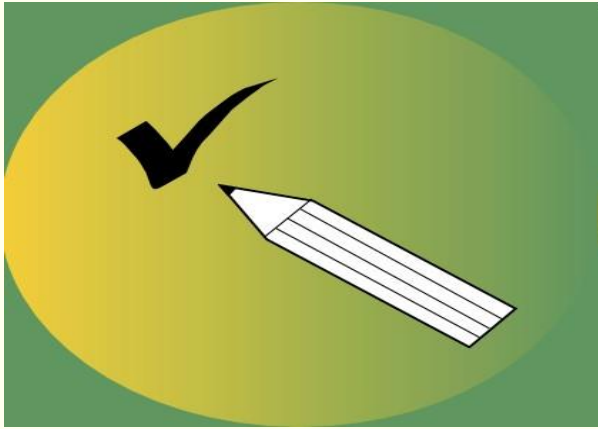
Nombre _____ Dpto./Unidad _____ Cargo _____ Fecha _____

DESEMPEÑO DE LA FUNCION	Optimo	Bueno	Regular	Mediocre	Débil
Producción Volumen y cantidad de trabajo ejecutado normalmente	 Sobrepasa las exigencias. Muy rápido	 Con frecuencia sobrepasa las exigencias	 Satisface las exigencias	 A veces está bajo las exigencias	 Siempre inferior a las exigencias. Muy lento
Calidad Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado	 Siempre superior. Muy exacto en su trabajo	 A veces es superior. Es cuidadoso en el trabajo	 Su cumplimiento es regular	 Parcialmente satisfactorio, errores ocasionales	 Nunca es satisfactorio. Numerosos errores
Conocimiento del trabajo	 Conoce todo lo necesario y aprende más	 Conoce lo necesario	 Suficiente conocimiento del trabajo	 Conoce parcialmente el trabajo. Necesita entrenamiento	 Escaso conocimiento del trabajo
Cooperación	 Excelente espíritu de colaboración	 Procura colaborar casi siempre	 Colabora a menudo	 Poca voluntad. Colabora sólo a veces	 Renuente a cooperar

FORMULARIO DE EVALUACION MEDIANTE ESCALA GRAFICA

Nombre _____ Dpto./Unidad _____ Cargo _____ Fecha _____

CARACTERISTICAS INDIVIDUALES	Optimo	Bueno	Regular	Mediocre	Débil
Comprensión de situaciones	 Optima capacidad de de intuición y percepción	 Buena capacidad de intuición y percepción	 Capacidad de intuición y percepción satisfactorias	 Poca capacidad de intuición y percepción	 Nulas capacidad de intuición y percepción
Creatividad	 Tiene siempre ideas óptimas. Creativo y original	 Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos	 Algunas veces hace sugerencias	 Más bien rutinario. Pocas ideas propias	 Tipo rutinario. Carece de ideas propias
Capacidad de realización	 Optima capacidad de concretar ideas nuevas	 Tiene buena capacidad de concretar ideas nuevas	 Realiza ideas nuevas con con habilidad satisfactoria	 Tiene cierta dificultad para concretar nuevos proyectos	 Incapaz de llevar a cabo una idea o proyecto
Responsabilidad	 Merece la máxima confianza. No requiere supervisión	 Se dedica apropiadamente al trabajo. Mínima supervisión	 Se puede confiar en él con una supervisión	 Sin supervisión no produce lo esperado	 Es imposible confiar en su trabajo. Supervisión constante



VENTAJAS

- Aplicación simple
- Fácil comprensión
- Permite visión integrada y resumida de los factores de evaluación
- Poco trabajo al evaluador

DESVENTAJAS

- Poca flexibilidad
- Sujeto a distorsiones de los evaluadores
- Posibles estereotipos
- Puede generalizarse los resultados
- Requiere procesamiento estadístico para corregir distorsiones

Método de elección forzada

Evalúa mediante frases descriptivas. En cada bloque o conjunto de dos, cuatro o más frases, el evaluador escoge una o dos que más aplican al desempeño del empleado.

La naturaleza de las frases:

- Se forman bloques de dos frases positivas y dos de negativas. El evaluador elige la frase que más se ajusta y la que menos se ajusta al desempeño del evaluado.
- Se forman bloques de cuatro frases de significado positivo. el evaluador elige las frases que más se ajustan al desempeño del evaluado.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR METODO DE ELECCION FORZADA

Nombre _____ Dpto./Unidad _____ Cargo _____ Fecha _____

A continuación hallará frases de desempeño combinadas en bloques. Escriba una “x” en la columna lateral, bajo el signo “+” o “-” para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado.

	N°	+	-		N°	+	-
Sólo hace lo que le ordenan				Tiene temor de pedir ayuda			
Comportamiento irreprochable				Mantiene el orden			
Acepta críticas constructivas				Es dinámico			
La presión de trabajo lo complica				Tiene buena memoria			
Amable con los demás				Es criterioso			
Se expresa con facilidad				Es rápido			
Temeroso al tomar decisiones				Es algo hostil			

VENTAJAS

- Entrega resultados más confiables y con menor influencia subjetiva
- Aplicación simple que no requiere preparación intensa



DESVENTAJAS

- Elaboración e implementación complejas; exige planeamiento cuidadoso
- Básicamente comparativo, que puede discriminar y dar resultados globales: empleados buenos, medio y deficientes
- No sirve de mucho para programar entrenamiento
- No entrega un resultado global

Método de Investigación de campo

Método basado en entrevistas, mediante el cual se evalúa el desempeño, por medio del análisis de hechos y situaciones.



En este método, la evaluación la efectúa el superior (jefe), con asesoría de un especialista (staff). El especialista va a cada área para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados.

La entrevista de evaluación con cada jefe.

1. Evaluación inicial: el desempeño se evalúa inicialmente en uno de tres aspectos:

- Desempeño más que satisfactorio, satisfactorio y menos que satisfactorio.

2. Análisis suplementario: ahora se evalúa con mayor profundidad a través de preguntas del especialista al jefe.

3. Planeación: se elabora un plan de acción, que implica:

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

4. Seguimiento: una verificación o comprobación del desempeño de cada funcionario.

VENTAJAS

- Permite una visión amplia de las habilidades y conocimientos
- Proporciona una relación provechosa con el evaluador
- Permite localizar las causas del comportamiento y las fuentes de problemas
- Permite una planeación eficaz para superar obstáculos
- Puede permitir generar un plan de carrera
- Acentúa la responsabilidad de línea
- Es el método más completo de evaluación

DESVENTAJAS

- Costo operacional elevado
- Cierta lentitud, porque cada entrevista es privada



Método de Incidentes Críticos

Se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen características capaces de conducir a resultados positivos o negativos.

El supervisor inmediato observa y registra hechos positivos y negativos con respecto al desempeño de sus subordinados. Este método focaliza aspectos positivos que deben realizarse y ponerse mas en practica y negativos que deben corregirse y eliminarse.

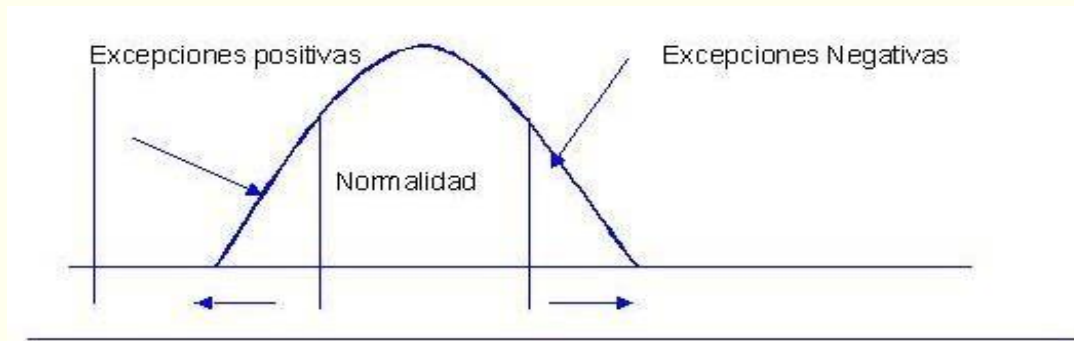


Figura Los incidentes críticos o excepcionales

Hoja de evaluación del desempeño por el método de incidentes críticos

Fecha de ocurrencia	Item	Incidente crítico positivo

Fecha de ocurrencia	Item	Incidente crítico negativo

Factor de evaluación: Productividad

Item:

- a.- Trabajó lentamente
- b.- Perdió tiempo durante el trabajo
- c.- No inició su tarea inmediatamente

Item:

- a.- Trabajó rápidamente
- b.- Economizó tiempo en el período de trabajo
- c.- Comenzó inmediatamente la nueva tarea

Método de Comparación por Pares

Compara a los empleados en turnos de dos en dos, y se anota en las columnas de la derecha al que se considera con mejor desempeño.

Comparación de los empleados en cuanto a productividad	A	B	C	D
A y B		X		
A y D	X			
C y D			X	
A y C	X			
B y C		X		
B y D		X		
Puntuación	2	3	1	0
Clasificación en cuanto a la productividad	2	1	3	4

Método de Frases Descriptivas

El evaluador señala sólo las frases que caracterizan el desempeño del subordinado y aquellas que demuestran el opuesto de su desempeño.

N°	Factores de evaluación del empleado	SI	NO
1	Tiene suficientes conocimientos para cubrir el cargo?		
2	Usualmente es alegre y sonriente?		
3	Tiene experiencia en el servicio que realiza?		
4	Tiene interés en aprender cosas nuevas?		
5	Demuestra concentración en el trabajo?		
6	Su nivel de producción es el adecuado?		
7	Presta atención a las condiciones de trabajo?		
8	Mantiene orden y limpieza en su lugar de trabajo?		
9	Tiene una actitud adecuada hacia la prevención y seguridad?		
10	Es cuidadoso en su presentación personal?		
11	Tiene buen trato con los demás?		

Método de Autoevaluación

Se pide al empleado que haga un análisis sincero de sus características de desempeño. Puede basarse en diversos sistemas, incluyendo los métodos ya analizados.

DESVENTAJAS

- Puede haber heterogeneidad de objetivos
- No todos tienen condiciones para autoevaluarse
- La propia visión de sí mismo suele diferir con la del jefe

REQUISITOS

- Buen nivel cultural
- Alto CI
- Equilibrio emocional
- Cierta objetividad
- Se usa en posiciones elevadas



Método de Evaluación por Resultados

Método ligado a los programas de administración por objetivos. Se basa en la comparación periódica entre los resultados esperados para cada empleado, y los resultados efectivamente alcanzados.

Las conclusiones identifican los puntos fuertes y débiles del empleado, así como las medidas para el próximo período.

Métodos Mixtos

Es muy común recurrir a una combinación de métodos para hacer la evaluación del desempeño, incluso haciendo algunos en forma personalizada.

Pueden utilizarse simultáneamente diversos métodos, por ejemplo para diferentes áreas de la empresa.

LA ENTREVISTA DE RETROALIMENTACION

Comunicar el resultado de evaluación es muy importante, se da a conocer información significativa del desempeño. Se hace a través de la entrevista de retroalimentación y sus propósitos son:

1. Ofrecer al empleado condiciones de mejorar su trabajo, mediante una comunicación clara acerca de su de desempeño.
2. Dar al subordinado una idea clara acerca de cómo está desempeñando su trabajo, comparando sus puntos fuertes y débiles, con el patron de desempeño.





3. Discutir medidas y planes a desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del subordinado, quien necesita entender cómo podrá mejorar su desempeño, participando activamente de las medidas para tal mejoramiento.
4. Estimular relaciones personales entre superior y subordinado, en las cuales ambos estén en condiciones de hablar con franqueza lo referente al trabajo.
5. Reducir ansiedad, tensión y dudas que surgen cuando los individuos están siendo evaluados por su desempeño.

EVALUACIÓN DE 360 GRADOS

Otorga al empleado una amplia perspectiva de su desempeño, al obtener aportes de: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

Los principales usos de esta evaluación son:

- Medir el desempeño del personal
- Medir las competencias
- Diseñar programas de desarrollo



Una encuesta descubrió que más del 90% de las empresas que aparecen en la lista de Fortune, han instrumentado alguna forma del sistema integral de retroalimentación para el desarrollo profesional.

Ventajas

- El sistema es más amplio, ya que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas.
- La calidad de la información es mejor.
- Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en los clientes internos, externos, y en los equipos.
- Reduce el sesgo y los prejuicios, ya que la retroinformación procede de más personas.
- La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado.



Desventajas

- El sistema es más complejo, ya que combina todas las respuestas.
- La retroalimentación puede ser intimidatoria y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se "confabularon".
- Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.
- Para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitación.



Bibliografía

- Bohlander, George W. 2013. “**Administración de Recursos Humanos**”, 16^a edición. México, Cengage Learning Editores.
- Chiavetano, Idalberto. 2011. “**Administración de Recursos Humanos**”, 9^a Edición, México. McGraw-Hill.
- William, B. Werther. Davis, Keith. Guzmán, Martha. 2013. “**Administración de Recursos Humanos**”, 7^a edición. México, McGraw-Hill.