

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA IZT.

✓ CSH

080784

TÍTULO DE LA TESINA :

✓ "LA PARTICIPACIÓN EN LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO "

NOMBRE DE LOS PARTICIPANTES:

✓ ORTEGA ORTEGA, ROBERTO No.82322338

MORENO LARA ROCIO No.83227849

✓ LIC. ADMINISTRACIÓN .

PROFESR. JOAQUÍN PADILLA.

MÉXICO. D. F. A 13 de ABRIL DE 1987.

## I N D I C E :

INTRODUCCION,.....	3.
I. EVALUACION DEL DESEMPEÑO :.....	4.
<p>En este capítulo se verá brevemente lo que es la evaluación del desempeño, definición, objetivos, métodos y técnicas que se utilizan, todo lo anterior dentro de un marco teórico de un trabajo realizado con anterioridad.</p>	
II. EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN EL D.I.F. :.....	15.
<p>Este capítulo se desarrollará mediante una entrevista a la Coordinadora Técnica de Evaluación y Desarrollo, se hablará de todo acerca de lo que es la evaluación del desempeño en un Organismo Público como lo es el D.I.F., objetivos que se persiguen, políticas que establecen, el desarrollo de la entrevista, uso de las cédulas de evaluación, calificaciones, etc.</p>	
III. INFLUENCIA DE LA PARTICIPACION EN LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO :.....	32.
<p>Aquí se analizará todo en cuanto a lo que es la participación, definición, indicadores de nuestro estudio, etc., todo lo anterior basandonos en la teoría en cuanto a lo que dicen varios autores como Chiavenato, Odiorne, Craig, Pigors, Miner, Mali, Strauss, etc., respecto a la participación en la evaluación del desempeño.</p>	
IV. LA PARTICIPACION DE LOS EMPLEADOS Y JEFES INMEDIATOS EN LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN EL D.I.F. ....	41.
<p>En este capítulo, se analizarán las conclusiones del estudio de campo aplicados en dicho Organismo Público.</p>	
V. CONCLUSIONES GENERALES. ....	45.
BIBLIOGRAFIA,.....	48.
ANEXOS,.....	50.

## I N T R O D U C C I O N :

En los programas de tipo social, la evaluación del desempeño se complica debido a que muchos objetivos no son observables o medibles ( cambio de actitudes, aumento de nivel de conciencia, participación, etc. ) no siempre evaluables por la dificultad de determinar las manifestaciones observables.

Así mismo, con la realización de este trabajo se pretende encontrar cual es el aspecto determinante para que la evaluación del desempeño en un Organismo Público cumpla con sus objetivos.

En dicho estudio, demostraremos que el grado de participación que tenga el empleado y su jefe inmediato en la evaluación del desempeño, ayudará a que los objetivos de ésta misma, se cumplan satisfactoriamente.

La comunicación que se da en la entrevista de evaluación, permite que las relaciones laborales entre jefe-subordinado mejoren.

La evaluación muestra al empleado reconocimiento por sus actuación, motivación.

La evaluación ayuda a la retroalimentación del empleado en su desempeño laboral.

En un primer capítulo, se definirá lo que es evaluación del desempeño, que objetivos se persiguen al aplicar evaluaciones de desempeño laboral a los empleados, métodos y técnicas de evaluación .

En un segundo capítulo, se analizará como es que funciona un Sistema de evaluación del desempeño en un Organismo Público, que objetivos persigue, políticas que establece, métodos de entrevista, técnicas de evaluación, etc. Toda la información anterior fue recabada mediante una entrevista a la Coordinadora Técnica de evaluación y desarrollo del D.I.F.

En un tercer capítulo, analizaremos el objetivo principal de nuestra investigación, que es, encontrar, que influencia tiene sobre la actitud del empleado el grado de participación que tenga en su evaluación del desempeño. Es aquí, en este capítulo donde fundamentaremos nuestras hipótesis. Hablaremos sobre lo que varios autores opinan de la participación del empleado y su jefe inmediato en la evaluación del desempeño.

En el capítulo cuatro, se analizará la participación de los empleados y jefes inmediatos en la evaluación del desempeño dentro de un Organismo Público como es el D.I.F., es aquí, donde se darán las conclusiones a las que se llegaron con el trabajo de campo.

En el quinto y último capítulo de nuestro trabajo, se analizarán las conclusiones generales a las que se llegaron y las confrontaremos con las hipótesis que nos planteamos con anterioridad.

De la misma manera, se verá que efectos produce la participación o no participación dentro de la evaluación del desempeño.

080734

CAPITULO I.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

### CONCEPTO DE EVALUACION:

Es un término elástico que abarca muchas clases de juicios, se utiliza en forma verbal, como sinónimo de valorar, calcular, es decir, designar la idea de valoración y estimación de algo. Es un proceso crítico retenido o acciones pasadas con la finalidad de constatar, en términos de aprobación o desabrobación, los progresos alcanzados en el plan propuesto y hacer en consecuencia las modificaciones necesarias respecto a las actividades futuras.

La evaluación consiste en estimar y registrar periódicamente los resultados obtenidos o no, tomando como punto de referencia o aspectos a evaluar, los objetivos propuestos del plan o programa, los procedimientos utilizados, la oportunidad de las medidas, la estructura administrativa del organismo responsable del programa y la opinión de los beneficiarios del programa, así como, el grado de participación activa y democrática de los participantes.

Se evalúan nuevas perspectivas de acción, profundizar en la problemática que nos ocupa y aprovechar al máximo los recursos disponibles. No basta hacer, es necesario evaluar lo que se hace, para saber si las acciones emprendidas conducen o no a los objetivos propuestos.

Tampoco debe ser muy extenso, porque la evaluación no es la única actividad que se desarrolla.

### OBJETIVO DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO :

El propósito de la evaluación del desempeño es darle al empleado la retroalimentación necesaria para que se percate del adelanto que esta logrando, mientras que al mismo tiempo se suministra a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro

#### Propósitos específicos:

1. Decisiones de promoción, cese y transferencia.
2. Decisiones de recompensa, incluyendo aumento por méritos, promociones y otras recompensas.
3. Retroalimentación para el empleado respecto a cómo conceptúa la organización su desempeño.

La evaluación del desempeño tiene como objetivo evaluar el capital humano de la empresa, pues siendo por su propia naturaleza, difícil de evaluar y de valorizar, fácilmente pasa inadvertido para sus superiores.

Conocer en el momento preciso, a quiénes debe darse preferencia en los ascensos, que cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal.

Puede servir de fundamento para determinar necesidades de entrenamiento.

Reduce los peligros de apreciación, lograndose de este modo, mejores relaciones laborales. Da opinión en caso de promociones de trabajadores, aumento de salarios, transferencias.

Ayuda a juzgar analíticamente al personal, permite dar a conocer periódicamente a los empleados, si su trabajo es deficiente, si puede mejorar o si se encuentra en un nivel deseable de eficiencia.

#### TECNICAS QUE SE UTILIZAN:

La evaluación del desempeño se realiza a través de una calificación de méritos que constituye una evaluación separada de cada una de las características del trabajador.

La calificación de méritos nos permite juzgar sobre las cualidades del individuo como trabajador, y por ello podemos conocer la forma en que éste desempeña su trabajo.

" La calificación de méritos se refiere a una serie de factores o características que apuntan hacia la calidad en el desempeño de un puesto, y son las siguientes: criterio, iniciativa, previsión, cantidad y calidad de trabajo, responsabilidad, entusiasmo, conocimientos, sentido de colaboración, etc."1

La calificación de méritos, requiere un estudio detenido que considere los siguientes puntos:

1. Fines que se persiguen.
2. Los niveles en que se encuentran los trabajadores calificados.
3. El análisis y evaluación de los puestos de los calificados.

La periodicidad con la que debe realizarse la calificación de méritos debe ser no menos de dos veces al año y no más de cuatro.

Los medios más usuales para revisar las calificaciones son las siguientes:

1. Compara una calificación con la de otro trabajador que se considere aproximadamente similar.
2. Comparar un período de calificación con otros anteriores.
3. Tomar en cuenta las objeciones hechas por los trabajadores.

1. Arias Galicia. F. " Administración de Recursos Humanos", pag. 338.

## SISTEMAS DE CALIFICACION :

Por orden creciente de su perfección son los siguientes:

1. Sistema de comparación.
2. Sistema de escalas.
3. Listas checables.
4. Método de incidentes críticos.

### 1. SISTEMA DE COMPARACION :

Se aplica por características, y los principales sistemas de comparación son :

- a) Alineamiento.
- b) Comparación pareada.
- c) Distribución forzada.

#### a) ALINEAMIENTO :

El comité, o el supervisor inmediato, lista en orden de importancia a todos los trabajadores del grupo o sección que se está calificando, en razón de una característica brevemente definida.

Alineamiento: Se hace clasificando por orden a todos los empleados a evaluar, desde el mejor hasta el más bajo en rendimiento, basándose en el desempeño general en el trabajo. El procedimiento acostumbrado requiere que el evaluador escriba primero el nombre del mejor empleado en la parte superior de la página, y luego el nombre del más deficiente en la parte inferior de la misma y continúe con este procedimiento secuencial hasta que todos los empleados estén en la misma lista.

Tiene dos ventajas, es sencilla y es entendible; usa un ordenamiento forzado en el que no se puede asignar a dos personas las mismas calificaciones. Ante tal, se evitan dos errores tales como la benevolencia y la tendencia central.

Problemas de la técnica de alineamiento :

1. Si son muchos empleados por ordenar.
2. Es fácil ver a los mejores y a los más deficientes, pero no a los que se clasifican en medio.
3. El ordenamiento se basa con frecuencia en una evaluación general global del desempeño del individuo en el trabajo y esta sujeta a todas las ambigüedades de la memoria y el juicio humano.

4. En un alineamiento no se tiene una indicación de la magnitud de las diferencias entre dos individuos.

Ventajas y desventajas de este método:

Es un método muy sencillo, exige que los trabajadores queden en distinto nivel, tratándose de características subjetivas, muchas veces habrá varias personas de idéntica calificación.

#### b) COMPARACION PAREADA :

Consiste en hacer un alineamiento de los trabajadores de un grupo o sección, por cada característica, pero a base de una previa comparación de estos trabajadores de dos en dos.

Ventajas y desventajas: Es sencillo, implica formulación de pares, cuando hay un cambio de trabajador implica cambio de listas, además es bastante elemental.

La comparación pareada o por pares se desarrolló para resolver el problema de la diferenciación entre empleados dentro de la gama intermedia de la distribución, es decir, los trabajadores promedio. En este método, el evaluador compara al empleado con todos los demás que pertenecen al mismo grupo de trabajo. La evaluación final de cada uno se determina según la cantidad de veces que él o ella se halla juzgado superior a los demás.

Una de las principales desventajas es la cantidad de trabajo evaluativo que se lleva a cabo. Se evalúa a una gran cantidad de empleados.

#### c) DISTRIBUCION FORZADA :

Este sistema se funda en el principio de la curva normal de Gauss. Con base a ella, se da por supuesto que en cada característica, el total de los trabajadores deben quedar distribuidos aproximadamente de la siguiente manera :

Con calificación ínfima	10 %
Con calificación mala	20 %
Con calificación promedio	40 %
Con calificación buena	20 %
Con calificación óptima	10 %

No puede aplicarse sino a grupos bastante grande y homogéneos.

Fuerza la distribución del personal en categorías predeterminadas, la cual no siempre es exacto.



## 2. SISTEMA DE ESCALAS DE EVALUACION :

Es el tipo más simple de las técnicas de evaluación. La escala consiste en calificar al individuo en relación no a su grupo de trabajo, sino a una escala previamente determinada y en la que se representa cada característica por una línea horizontal, uno de cuyos extremos corresponde al grado mínimo del atributo en cuestión y otro del grado máximo, a fin de que la colocación de una marca indique el grado que de dicha característica que posee el trabajador a juicio del calificador.

Estas escalas son fáciles de usar y se pueden calificar a muchos empleados en un período breve. Sin embargo estas sujetas a dos clases básicas de errores : aleatorio y sistemático.

Los errores aleatorios son contingencias fortuitas que influyen en las respuestas del evaluador. Algo hace el empleado por lo que el supervisor lo recuerda, como resultado, el empleado recibe una calificación alta que no refleja en realidad su desempeño en el trabajo.

Los errores sistemáticos son aquellos que son constantes y reiterables en todas las evaluaciones que haga el calificador, un ejemplo es cuando el calificador juzga que todos sus empleados tienen los mismos rasgos, y se les dá una calificación específica fundamentada en dichos rasgos.

La escala continua: son aquellas que no tienen divisiones, de tal manera que el paso de un grado de la calidad siguiente se tiene de un modo insensible; esta escala permite una mayor flexibilidad en el juicio del evaluador, pero en cambio, el afinamiento excesivo que representa no refleja la realidad.

El sistema de escalas discontinuas: este método tiene el inconveniente de que la evaluación que hace de una característica determinada puede influir en las restantes ( efecto de halo ), por lo que se aconseja calificar a todos los miembros o el grupo sobre una característica, antes de pasar a evaluar la siguiente. Otro defecto es el de la "tendencia central".

## 3. LISTAS CHECABLES O DE COMPROBACION :

Con esta técnica, se pretende que el supervisor no se de cuenta exacta de cual será el resultado de su calificación, para evitar con ello el grado de preferencia o de rechazo que siente irremediabilmente hacia los trabajadores. Hay dos tipos de listas checables :

### a) Listas checables ponderadas:

Esta es la que proporciona al calificador cierto número de factores preevaluados que se pueden aplicar a las personas sometidas a estudio.

Estos concepto los desarrollan los individuos que estan familiarizados con el trabajo.El evaluador conoce los factores sobre los que se evalúan a la persona,pero desconoce el valor especifico que se ha asignado a cada factor de la lista.

Ejemplo:	Llega a tiempo a su trabajo	6.7	escala alta
	critica asus compañeros de trabajo	0.5	escala reducida.

La ventaja de este método es : es dificil que el evaluador altere a propósito la calificación de un individuo,desconoce la escala.

La desventaja: No siempre se ve libre de los prejuicios del evaluador.

#### b) Lista checable de preferencia:

Comprende una serie de grupos o conjuntos de proporciones de conducta en el trabajo.Que el evaluador elija el concepto que mejor describa a la persona que esta evaluando. Hay dos restricciones:

1. Indice de conveniencia: Se refiere a la evaluación que hace el calificador de la proposición como favorable o desfavorable a la persona que se trate de evaluar.

2. Indice de discriminación: que diferencia entre un desempeño favorable y otros desfavorables.

No se indica cual es el índice de discriminación y conveniencia.La calificación final consiste en sumar los índices de discriminación para todos los conceptos verificados.

Las calificaciones altas-desempeños sobresalientes.

Las calificaciones bajas-rendimiento deficiente.

Para otros autores,este metodo se llama " Método de solución forzada".

#### 4. METODO DE INCIDENTES CRITICOS :

Este método evalúa el desempeño basandose en conductas de trabajo específicas que se hallan presentado,según lo estipula Gilmer y Deci:"... un incidente crítico es una acción específica notificada,que conduce a una consecuencia notablemente eficaz o ineficaz,que halla ocurrido en un tiempo y lugar determinado."2

2.R.M. Hadgetts. " Comportamiento en las organizaciones ",pag.362.

Hay tres maneras de llevar a cabo este método :

1. Registro de desempeño del empleado: el superior lleva a cabo un registro de los incidentes eficaces e ineficaces y deberá consultarla al hacer una evaluación de su rendimiento.

Ventajas : Se basa en incidentes específicos eficaces e ineficaces.

Norma concreta que permite evaluar a los empleados, lo que contrasta con los rasgos vagos y globales que pueden llevar a resultados poco válidos.

Un registro en donde el supervisor considera la evaluación del desempeño como un proceso continuo y no como una actividad que se realiza una o dos veces al año. Se lleva un registro acumulativo de su conducta.

Desventajas: No anotan todo los incidentes ineficaces.

Sólo registran los eventos extremos o poco usuales.

Saber qué es lo que constituye un incidente eficaz y lo que se califica de ineficaz.

Esto deja margen para que los registros de desempeño del empleado tenga apreciaciones subjetivas por parte de el evaluador.

2. Técnicas de incidentes críticos: este método consiste en un conjunto de procedimientos para recopilar observaciones directas de la conducta en el trabajo, culminando en la forma de una lista de verificación.

Pasos :

a) Se establece el propósito general del trabajo, objetivos en los que la mayoría de las personas consideran.

b) Se hacen entrevistas a supervisores, para obtener incidentes críticos como sea posible.

c) Se clasifican los incidentes en función de las dimensiones del desempeño en el trabajo que representan y se ordenan por escala dentro de cada dimensión, de acuerdo con el grado de conveniencia de cada uno de ellos.

d) Se formula una lista de verificación con esta información.

La principal ventaja de esta técnica es: el grado de evaluación que debe de dar el calificador se limita a un mínimo. El trabajo de el evaluador consiste en observar e informar sobre la conducta que desarrolla el evaluado en el trabajo.

La principal desventaja: es muy subjetiva, pues a juicio de el evaluador está en atribuirle incidentes favorables o desfavorables al empleado, también depende de el número de incidentes mejores o peores que se le atribuyen a la calificación final del empleado.

3. Escalas de evaluación en base a la conducta, este es un nuevo método usado en los últimos años. Sirve para valorar el desempeño de los empleados ( se utilizan las siglas inglesas BARS ) , se construyen siguiendo un proceso de cinco etapas:

- I. Se identifican los trabajos a los que se aplicará el instrumento.
- II. Los gerentes que solo escriban proposiciones específicas que reflejen el desempeño particularmente eficaz de los subordinados que ocupan las posiciones que se estén estudiando.
- III. Estas proposiciones de desempeño eficaz o ineficaz se expresan en forma de escala y los diseñadores tendrán cuidado de clasificar cada proposición en una categoría homogénea que refleje una dimensión de desempeño común. Omitir lo que se pueda observar o sea vago.
- IV. Con las proposiciones restantes, los gerentes deberán redactar otras proposiciones que describan conductas específicas observables que queden dentro de dos extremos de cada dimensión de desempeño.
- V. Basándose en las diferentes categorías homogéneas de conducta que se hallan desarrollando, los gerentes clasifican cada proposición conductual dado en la categoría a la que se adapte de la manera más adecuada y se ordenará en una escala de 7 a 9 puntos.

Las investigaciones revelan que el método BARS puede ser sumamente eficaz para la evaluación de los empleados (Millard, Luthans), los cuales lo comparan mucho con el método GRS que se usa como una agencia de servicios de empleo.

#### Ventajas BARS:

- a) El gerente debe ser capaz de mejorar la producción de los subordinados, puesto que ha logrado identificar conductas asociadas con el desempeño eficaz.
- b) Las personas que utilizan son aquellas que pueden ayudarnos a desarrollarlo, encuentra una aceptación adecuada.
- c) Las personas que utilizan son aquellas que pueden ayudarnos a desarrollarlo, encuentra una aceptación adecuada.
- d) Los conceptos conductuales que se recopilan en el procedimiento de evaluación de escala se puede usar para desarrollar programas de adiestramiento asociados con el trabajo.

#### Desventajas:

Se debe contar con la colaboración de varios gerentes para desarrollar las escalas.

Debe haber una gran cantidad de subordinados que realicen en el trabajo para lo que se desea desarrollar. Conductas eficaces e ineficaces.

Las investigaciones emprendidas hasta la fecha no han demostrado que el BARS sea superior a todas las demás técnicas de evaluación.

Los investigadores concideran al método Bars como superior a cualquiera de las demás técnicas que se han examinado hasta el momento.

#### EVALUACION POR OBJETIVOS :

Otro enfoque a la evaluación del desempeño al trabajo, que es consistente con el concepto de Peter Druker acerca de la "Administración por Objetivos",

ha sido sugerido por Douglas Mc.Gregor. Brevemente consiste en :

- a) Llegar a un establecimiento de las principales características del puesto.
- b) El jefe y el empleado discuten ampliamente el escrito y lo modifica, si es necesario , hasta que ambos esten de acuerdo en que resulta adecuado.
- c) Fijan, a partir de estas aclaraciones de responsabilidades sus metas para un período de seis meses.
- d) Al término del período, el trabajador hace su propia apreciación de lo que ha obtenido en relacion con sus metas establecidas.
- e) Efectúa una entrevista, examen que hace el superior conjuntamente con el subordinado, de la autoapreciación y culmina con el establecimiento de nuevas metas para los siguientes seis meses . "3

Este plan cambiará el énfasis de la apreciación hacia el autoanálisis y el enfoque de el pasado hacia el futuro.

Por otro lado se tiene problemas con la valoración orientadas a los objetivos. Por ejemplo: cuando se trata de asignar promociones y aumentos de salarios, con frecuencia es difícil comparar los resultados de un individuo con los de otro para determinar quien debe percibir mayor aumento. Este método es el que ha alcanzado mayor aceptación.

#### EVALUACION Y ANALISIS SUBSECUENTE :

El propósito de los métodos y técnicas de evaluación que acabamos de examinar es conferirle al evaluador una base para determinar que individuos estan dando un rendimiento bajo y quienes realizan un trabajo aceptable.

Esto nos lleva a la última porción del ciclo : evaluación y análisis subsecuente.

Hay cuatro grupos que pueden desarrollar funciones de evaluación:

1. El supervisor es quien hace la evaluación del subordinado, hay dos razones:
  - a) Respalda la jerarquía de la autoridad formal.
  - b) Como lo estipularon Cumings y Schwab : " ...en la misma medida en que el desempeño se realice cuando las recompensas se basan en dicho desempeño, la autoridad de evaluación y recompensa-castigo, deberá reposar en las mismas manos " 4
2. Evaluación de los coetáneos, puede ser de gran de utilidad. Los compañeros de trabajo pueden tener conocimientos profundos sobre las capacidades de sus coetáneos.
3. Las evaluaciones de los subordinados rinden útiles rendimientos cuando la organización desea obtener información sobre el potencial de liderazgo de los superiores.

"El punto de vista negativo es que existen dos desventajas substanciales en las evaluaciones de inferiores a superiores :

- a) Algunos subordinados perciben que este proceso no tiene bases legítimas.
  - b) Algunos superiores ven este proceso con suspicacia y tienen la sensación de que los subordinados lo utilizarán como una nueva y buena oportunidad para vengarse de los jefes que no les agradan.
4. La autoevaluación se justifica en aquellos casos en los que se tienen normas bien definidas de éxito o fracaso, y el individuo está en la mejor posición para juzgar su propio desempeño." 5

3. Arias Galicia.F. " Administración de Recursos Humanos ", pag. 348.

4. Idem. pag. 349.

5. R.M. Hadgetts. " Comportamiento en las Organizaciones ", pag. 368.

CAPITULO II.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN EL  
D. I. F .

## I N T R O D U C C I O N :

La Dirección de Recursos Humanos, respetando los lineamientos marcados por la Secretaría de Programación y Presupuesto, implementó el sistema de Evaluación del Desempeño Laboral, con el fin de determinar las características cualitativas del desempeño laboral de sus empleados.

Esta técnica se basa en una entrevista de evaluación, que permite incrementar la comunicación facilitando el establecimiento de metas y objetivos de trabajo. De esta manera, el jefe podrá identificar y reconocer el esfuerzo del trabajador, sus logros, potencialidades y limitaciones, situaciones que podrá canalizar y orientar hacia la motivación y desarrollo del personal, proporcionando así, el óptimo aprovechamiento e integración de los recursos humanos de este organismo.

La aplicación de la técnica de evaluación se hará en función del Grupo al que pertenece cada puesto, por lo que en este Organismo se diseñó una Cédula de evaluación para cada puesto de cada grupo.



## LA ENTREVISTA DE EVALUACION :

La entrevista es una forma estructurada de comunicación entre dos personas, que tiene como objetivo, obtener información a partir de la cual se puede tomar decisiones. Es el entrevistador quien determinará previamente el objetivo de la entrevista y es el que preparará el ambiente adecuado para llevarlo a cabo.

Los objetivos de la entrevista de evaluación del DIF son:

- Retroalimentar el desempeño laboral del empleado.
- Proporcionar al empleado las condiciones para que pueda ayudarse así mismo, enfrentándolo a su responsabilidad, logrando que coopere y haciendo que obtenga cierta capacidad autocrítica.
- Hacer reflexionar al entrevistado sobre su situación actual; todos están interesados en saber como están actuando.
- Mostrarle reconocimiento por su actuación; esta es una de las fuerzas motivacionales más poderosas.
- Proporcionarle la oportunidad de revisar los objetivos de trabajo establecidos y resultados obtenidos, a fin de optimizar su desempeño.
- Mejorar las relaciones jefe-empleado mediante el análisis sincero y con la meta común de lograr un buen entendimiento.
- Definir metas específicas de trabajo y planes para futuro desempeño y mejoramiento personal.

Para lograr una buena entrevista se presentan los principios básicos de esta técnica.

Para la preparación de la entrevista se les pide lo siguiente:

1. Cuidar que el lugar donde se realice la entrevista sea privado y procurar evitar interrupciones.
2. Proporcionar un ambiente agradable a fin de eliminar tensiones; tratar de romper en lo posible las diferencias entre jefe-empleado, disminuyendo temores infundados. Tratar con naturalidad y cortesía al evaluado.
3. El evaluador debe escuchar con atención las opciones y comentarios de la persona evaluada y a la vez respetar sus puntos de vista, adoptando una actitud imparcial y abierta frente a las ideas que el empleado exponga.
4. El evaluador debe asegurarse de entender lo que el empleado está tratando de decirle, esto para evitar malas interpretaciones o errores en la opinión final que de el evaluador.
5. El evaluador no debe tratar de convencer al evaluado sobre algún punto de vista.

6. El evaluador no tratará de pasar a otros temas que aunque interesantes, no tengan que ver con los objetivos de la evaluación.

#### DESARROLLO DE LA ENTREVISTA.

##### INICIO DE LA ENTREVISTA:

1. Se informa cual es el objetivo de la entrevista.
2. Se debe comentar lo que se espera obtener de ella, tanto para el entrevistador como para el entrevistado.

##### DIRECCION DE LA ENTREVISTA :

1. Se deben hacer preguntas generales sobre el trabajo, para que el evaluado se pueda expresar libremente.
2. Se da a conocer al evaluado la impresión que se tiene de su desempeño laboral, tanto de los aspectos positivos como los negativos para que en caso de inconformidad, se analicen sus causas.
3. Si se comentan los desaciertos, debe hacerse en la forma más positiva posible, a fin de motivar al empleado a que realice un trabajo cada vez mejor.
4. Se revisan los objetivos y metas de trabajo establecidos y se comparan con los resultados obtenidos, analizando las causas o factores externos que pudieran influir en los resultados.
5. Se debe señalar las metas y planes específicos para el próximo período a evaluar.
6. Se debe reconocer el esfuerzo del trabajador, estimular y reconocer el buen desempeño y los aciertos que tuvo el empleado.

##### CIERRE DE LA ENTREVISTA :

Se hace faltando cinco o diez minutos antes de terminar la entrevista, se anuncia que se acerca el final, el evaluador informa que el paso a seguir es el de la elaboración del informe de metas alcanzadas y programadas.

Este informe es firmado tanto por el evaluador como por el evaluado, y los dos podrán disponer de una copia para su control.

## POLITICAS :

1. Esta información obtenida del programa de evaluación del desempeño será estrictamente confidencial y para uso exclusivo de la Dirección General, Oficialía Mayor, Dirección de Recursos Humanos y la Dirección del área correspondiente.
2. La evaluación del desempeño se aplica al personal de base.
3. Cada empleado deberá ser evaluado por su jefe inmediato y el jefe inmediato de éste, dará su visto bueno.
4. Si el evaluador tiene menos de tres meses en su puesto, deberá auxiliarse en su jefe inmediato para poder emitir la evaluación del trabajador.
5. Si el trabajador se encuentra ausente o con incapacidad médica, en el período en que se debe realizar la evaluación, ésta deberá efectuarse por el jefe inmediato de él, dando a conocer al empleado, el resultado de su evaluación en el momento en que reanude las labores.
6. El jefe inmediato deberá realizar la evaluación de su personal en un plazo de diez días a partir de la fecha en que les sean entregados los formatos de evaluación del desempeño.
7. La evaluación del desempeño del personal se efectúa semestralmente.
8. El Departamento de estudios Técnicos canalizará a los Departamentos de Reclutamiento y Selección y Control de Remuneraciones y a la Comisión Mixta de Escalafón y Unidades Administrativas las necesidades detectadas y movimientos de personal que pudieran generarse como consecuencia de la evaluación.

## USO DE LA CEDULA DE LA EVALUACION :

- Antes que nada se debe leer cuidadosamente las instrucciones.
- Los datos que se solicitan y resultados de la evaluación, se escriben en el formato de la " Cédula de evaluación ".
- Cada persona recibe las cédulas de evaluación correspondientes al grupo al que pertenece el puesto de cada persona que se va evaluar.
- En la primera hoja, se anotan datos personales del evaluado y del evaluador.
- Se debe programar la entrevista con el evaluado, con el fin de determinar el grado en que se alcanzaron las metas de trabajo del semes-

tre que se está evaluando y definir conjuntamente el evaluador y el evaluado, las metas para el nuevo semestre.

- Definidas las metas que se debieron lograr, estas se anotan en el espacio que dice " Metas o Actividades de Trabajo ".
- En la columna que dice " Programada ", se debe indicar con una "X" si la meta u objetivo fue programada previamente o determinada durante el semestre.
- En las columnas que dicen " Fecha de Inicio y Terminación ", se debe indicar el tiempo programado y el real en que se encuentra el trabajo.
- En la columna de "Avance ", se debe especificar el porcentaje de cobertura de cada meta indicada, hasta la fecha de evaluación.
- En la columna de " Nivel de Ejecución ", ésta debe ser llenada únicamente por el evaluador, después de terminada la entrevista, se anota la opción (letra) que defina el grado de eficiencia con que se logró la meta u objetivo de trabajo, de acuerdo con los criterios que a continuación se indican :
  - A. Con dedicación y logro insuperable.
  - B. Con adecuado desempeño.
  - C. Con calidad insuficiente.
- En la columna de "Observaciones", se debe anotar las condiciones extraordinarias que se hayan suscitado durante la realización del trabajo.
- El cuadro No. 2, se debe definir conjuntamente con el empleado, las metas u objetivos de trabajo que se esperan para el siguiente período a evaluar.
- En las "Fechas Estimadas de Ejecución", se anota el período en el que se deberá iniciar y alcanzar las nuevas metas.
- Si el evaluado llega a presentar alguna objeción o comentario, estos deben anotarse en el cuadro que dice "Observaciones del Evaluado".
- Después de definir las metas de los dos semestres, el evaluado y el evaluador deben firmar la hoja de "Metas de Trabajo" en el espacio correspondiente y sacar dos fotocopias de esta hoja, una para cada uno.
- Concluida la entrevista, el evaluador, a solas, procede a determinar la calificación de los factores, localizando en el manual, el Grupo al que pertenece el Puesto del evaluado, lo que se indica en la misma cédula.

- Esta evaluación está integrada por una serie de factores que intervienen en el desempeño laboral. Para evitar diferencias semánticas, cada factor tiene su definición correspondiente.
- Posterior a la definición de cada factor, se localizan cuatro opciones o alternativas, entre las cuales se debe identificar el desempeño actual del evaluado.
- Se debe leer cuidadosamente el factor y las opciones que se presentan y elegir la que se identifique con el desempeño laboral de la persona.
- Se selecciona la alternativa del factor que se está evaluando, ésta se anota en la hoja No.3, "Evaluación de Factores", escribiendo una "X" en la opción elegida .
- Posterior a la evaluación de factores, se determina el potencial de desarrollo de la persona según se indica, y se debe describir las causas y motivos que justifiquen su decisión.
- Concluida la evaluación, se debe firmar nuevamente en el espacio que se indica y a la vez se solicita el visto bueno de su jefe inmediato, quien debe turnar las cédulas de evaluación a la Unidad Administrativa.
- La evaluación debe ser realizada en un término de diez días hábiles a partir de la fecha en que se reciban los formatos.
- En los caso que el tramo de supervisión del evaluador sea muy amplio, deberá acordarse la fecha de entrega con el Departamento de Estudios Técnicos.
- Se recomienda que la evaluación debe realizarse con la mayor objetividad e imparcialidad posible.
- Se hace mención que los sentimientos personales y subjetivos que tienen su origen en simpatías, no afecten la apreciación de la evaluación.

## CALIFICACION :

- / Para llevar a cabo la calificación, existen siete plantillas que corresponden a cada uno de los grupos de puestos.
- / Cada plantilla contiene los factores específicos al grupo al que pertenece y a las valoraciones cuantitativas de sus cuatro alternativas ( A,B,C, o D) ordenados en forma vertical.
- / Se debe localizar la plantilla de calificación correspondiente al grupo de puesto que se está evaluando.
- / Se busca en la cédula de evaluación la alternativa elegida en el factor a calificar e identifique en la plantilla el valor numérico correspondiente a la opción que se seleccione.
- / Se debe anotar este puntaje en la cédula de evaluación en el renglón correspondiente al factor que se califica, esto, bajo la columna marcada con un asterisco.
- / Después de obtener los puntajes de todos los factores, se suman y se debe anotar el resultado en el último cuadro de la columna marcada con asterisco.
- / Esta puntuación será la calificación definitiva, y es el que determina el rango de eficiencia con el que se están realizando las funciones, esto de acuerdo al siguiente cuadro:

PUNTUACION	RANGO	DESEMPEÑO LABORAL
91-100	Exelente	Desempeño excepcional con dedicación y logros insuperables.
76-90	Satisfactorio	Cobertura adecuada de las funciones encomendadas.
60-75	Inferior al requerido	No cubre los mínimos de calidad, cantidad y aportación que el puesto demanda.

( Ver anexo 1 )

## GRUPOS A EVALUAR :

## GRUPO ADMINISTRACION :

## SE CALIFICAN LOS SIGUIENTES FACTORES:

## 1. COLABORACION:

Disposición de auxiliar mediante esfuerzo adicional, aún en tiempo extralaboral o trabajos fuera de su competencia.

- a) Se distingue por su disposición a ayudar a la realización del trabajo, contribuyendo siempre de manera espontánea.
- b) Manifiesta disposición a prestar ayuda a la realización del trabajo, siempre que se le ordene.
- c) Tiene buena disposición para ayudar en la realización del trabajo, cuando se le solicita.
- d) Manifiesta objeciones a colaborar en el trabajo, aún cuando se le ordena.

## 2. CANTIDAD DE TRABAJO :

Volúmen de trabajo efectuado en función a los programas o tareas encomendadas.

- a) Su rendimiento es mínimo y frecuentemente fuera de tiempo.
- b) Desarrolla una cantidad de trabajo acorde a los volúmenes encomendados.
- c) Logra volúmenes de trabajo suficientes. En ocasiones fuera de su tiempo.
- d) Supera ampliamente los volúmenes de su trabajo que tiene encomendados.

## 3. CALIDAD DE TRABAJO :

Grado de exactitud, presentación y confiabilidad en los trabajos realizados.

- a) Requiere supervisión estrecha debido a los errores que comete.
- b) Realiza trabajos excelentes; excepcionalmente comete errores. Únicamente requiere supervisión esporádica.
- c) Generalmente realiza buenos trabajos con un mínimo de errores. Las revisiones que amerita son de rutina.
- d) Su trabajo contiene un alto índice de errores, por lo que debe de ser revisado de manera permanente.

## 4. DISCIPLINA :

Grado en que acata las disposiciones superiores para el desempeño de sus actividades.

- a) Ocasionalmente pone objeción a las instrucciones o disposiciones establecidas.
- b) Siempre se sujeta a las instrucciones o disposiciones establecidas.
- c) Con frecuencia manifiesta inconformidad y no acata las instrucciones o disposiciones establecidas.
- d) No cumple y/o evade las instrucciones o disposiciones establecidas.

## 5. USO DE MATERIALES Y EQUIPO :

Conservación del equipo de trabajo y adecuada utilización del material para la realización de sus actividades.

- a) Procura conservar su equipo de trabajo y utiliza los materiales de manera que el deterioro y el desperdicio son los normales.
- b) Manifiesta eventuales fallas en el cuidado del equipo, proporcionando su deterioro y desperdicio de material.
- c) Se semera en la conservación y utilización de los materiales y equipo de trabajo, de manera que no existen ni desperdicios ni deterioros injustificables.
- d) Demuestra negligencia en la conservación del equipo y la utilización del material, ocasionando deterioros y desperdicios injustificables.

## 6. RELACIONES INTERPERSONALES :

Actitud que asume frente a los superiores, con el personal del área donde se encuentra asignado y con el público.

- a) Rechaza permanentemente las relaciones con su jefe, compañeros y/o público, lo que obstaculiza, tanto su trabajo, como el de los demás.
- b) Casi siempre es amable con jefes, compañeros y público; sin embargo, en ocasiones sus malas relaciones dificultan su trabajo y el de los demás.
- c) Mantiene acertadas relaciones con sus jefes, compañeros y público, por lo que el desempeño de sus funciones se facilitan.
- d) Ocasionalmente son adecuadas sus relaciones con jefes, personal de las áreas con quien debe tratar y con el público, lo que obstaculiza su trabajo y el de los demás.

( Ver anexo 2 y 6 )



## GRUPO COMUNICACION :

## FACTORES A EVALUAR :

## 1. CALIDAD DE TRABAJO :

Se define igual al grupo de administración.

## 2. COLABORACION :

Se define igual al grupo de administración.

## 3. CRITERIO :

Aptitud para interpretar y aplicar las políticas y normas establecidas, resolviendo adecuadamente los problemas que plantea las situaciones de trabajo.

- a) Muestra notables fallas para solucionar los problemas de trabajo que se le presentan. Frecuentemente requiere orientación.
- b) En general soluciona aceptablemente los problemas de trabajo, aplicando las políticas y normas establecidas.
- c) La solución que propone a los problemas de trabajo es siempre la acertada, debido a su conocimiento y aplicación de las políticas y normas establecidas.
- d) Aún cuando muestra fallas para solucionar los problemas de trabajo, éstas no son muy relevantes; sin embargo, requiere de orientación a fin de garantizar la aplicación idónea de políticas y normas de trabajo.

## 4. CANTIDAD DE TRABAJO :

Se define igual al grupo de administración.

## 5. DISCIPLINA :

Se define igual al grupo de administración.

## 6. USO DE MATERIALES Y EQUIPO :

Se define igual al grupo de administración.

## 7. DISCRECION :

Capacidad para utilizar adecuadamente la información que por su función debe conocer.

- a) Sabe usar la información con fines constructivos respecto a la Institución y/o compañeros de trabajo.
- b) No sabe diferenciar la información relativa de la Institución y/o compañeros que pueda proporcionar, de modo que comete indiscreciones involuntarias.
- c) En general es prudente y guarda la información que posee de la Institución y/o compañeros de trabajo como algo confidencial.
- d) Sabe discriminar la información relativa a la Institución y/o puestos, y/o compañeros, pero comunica lo negativo, provocando conflictos.

( ver anexo 6 )

## GRUPO PROFESIONAL :

## FACTORES A EVALUAR :

## 1. TRABAJO EN EQUIPO :

Disposición a participar en actividades de grupo, aportando el esfuerzo y apoyo necesarios para el logro del objetivo común.

- a) Muestra disposición a intervenir en forma activa en la acción del equipo. Su apoyo es de beneficio al grupo.
- b) Muestra notables fallas para colaborar y apoyar a las actividades que requieren acción de equipo .Entorpece gravemente las eficiencias del mismo.
- c) La habilidad que muestra para apoyar y colaborar en el trabajo de equipo es sobresaliente. Es un elemento fundamental en la eficiencia del grupo.
- d) Tiende a ser benéfico en el trabajo de equipo, sin embargo, muestra algunas fallas, con lo que interfiere la acción del grupo.

## 2. CRITERIO :

Se define al igual que el grupo Comunicación.

## 3. INICIATIVA :

Frecuencia con que realiza sugerencias relevantes para mejorar sistemas y métodos de trabajo. Disposición para actuar constructivamente ante situaciones de trabajo.

- a) Eventualmente hace aportaciones significativas para el mejoramiento de los servicios .Colabora en la solución de problemas cuando se le requiere.
- b) Se concreta a seguir rígidamente las rutinas establecidas, aún cuando exista la necesidad de reportar anomalías evidentes.
- c) Generalmete se apega a las rutinas establecidas. Se limita a reportar anomalías evidentes.
- d) Frecuentemente realiza aportaciones importantes para el mejoramiento del trabajo. En general afronta constructivamente los problemas, y de manera espontánea.

## 4. CALIDAD DE TRABAJO :

SE DEFINE IGUAL QUE EL GRUPO ADMINISTRACION.

## 5. COLABORACION :

Se define igual que el grupo Administración

## 6. RELACIONES INTERPERSONALES :

Se define igual que el grupo Administración.

( Ver anexo 3 y 6 )

## GRUPO EDUCACION :

## FACTORES A EVALUAR :

## 1. INICIATIVA :

Se define igual a l grupo Profesional.

## 2. CANTIDAD DE TRABAJO :

Se define igual que el grupo Administración .

## 3. COLABORACION :

Se define igual al grupo Administración.

## 4. CONOCIMIENTO DE LA MATERIA :

Grado de dominio que se tiene sobre la materia que imparte,del que se deriva la seguridad que se manifiesta en la exposición de los diferentes temas.

- a) No conoce lo suficiente la materia que imparte.Manifiesta mucha inseguridad al exponer los diferentes temas.
- b) Domina aceptablemente la materia.Expone los diferentes temas con seguridad.
- c) Su conocimiento de la materia es apenas regular.Demuestra cierta inseguridad al exponer los diferentes temas.
- d) Posee amplios conocimientos de la materia que imparte.Muestra absoluta seguridad al exponer los diferentes temas.

## 5. PREPARACION DIDACTICA :

Aptitud para aplicar los métodos y técnicas de enseñanza,generando entre los adecuados interés por aprender.

- a) Sus clases se desarrollan en forma rutinaria.Despierta en los alumnos poco interés en aprender.
- b) Desarrolla sus clases en forma muy interesante.Logra motivar a los alumnos a aprender.
- c) Sus clases son francamente aburridas.No genera en los alumnos ningún interés en aprender.
- d) El desarrollo de sus clases ser realiza en forma amena.En ocasiones genera en los alumnos interés en aprender.

## 6. RELACION CON LOS ALUMNOS :

Capacidad para establecer un adecuada relación de comunicación y comprensión con los alumnos.

- a) Siempre permite a los alumnos expresarse y desarrollar sus propias ideas.Propicia un ambiente muy agradable en clases.
- b) Por lo general evade o responde con ironía las preguntas de los

alumnos y los hace sentirse torpes. En sus clases priva un ambiente de mucha tensión.

- c) Con frecuencia acepta la discusión de temas con los alumnos. En sus clases se percibe un ambiente agradable.
- d) Sólo ocasionalmente admite que los alumnos planteen dudas y preguntas. Se percibe cierta tensión en sus clases.

( Ver anexo 4 y 6 )

## GRUPO SERVICIOS :

## FACTORES A EVALUAR :

1. CALIDAD DE TRABAJO :  
Se define igual al grupo Administración.
2. CANTIDAD DE TRABAJO :  
Se define igual al grupo Administración.
3. DISCIPLINA :  
Se define igual al grupo Administración.
4. USO DE MATERIAL Y EQUIPO :  
Se define igual al grupo Administración.
5. TRABAJO DE EQUIPO :  
Se define igual al grupo Profesional.
6. COLABORACION :  
Se define igual al grupo Administración.

( Ver anexo 5 y 6 )

## GRUPO SUPERVISION :

## FACTORES A EVALUAR :

## 1. CALIDAD DE TRABAJO :

Se define igual al grupo Administración.

## 2. CAPACIDAD DE DIRECCION :

Habilidad para obtener resultados a través del grupo de trabajo a su mando.

- a) Obtiene resultados sobresalientes con relación a los objetivos y metas programadas o previstas para su grupo de trabajo.
- b) Cumple con los objetivos y metas previstas para su grupo de trabajo.
- c) Los resultados del trabajo se encuentran por debajo de las metas y objetivos programados para el grupo de su mando.
- d) El logro de los objetivos y metas asignadas a su grupo de trabajo, es superior al promedio.

## 3. COLABORACION :

Se define igual al grupo Administración.

## 4. RELACIONES INTERPERSONALES :

Se define igual al grupo Administración.

## 5. CRITERIO :

Se define igual al grupo Comunicación.

## 6. INICIATIVA :

Se define igual al grupo Profesional .

## 7. DISCRECION :

Se define igual al grupo Comunicación.

( Ver anexo 6)

080784

## GRUPO TECNICO :

## FACTORES A EVALUAR :

## 1. TRABAJO EN EQUIPO :

Se define igual al grupo Profesional.

## 2. USO DE MATERIALES Y EQUIPO :

Se define igual al grupo Administración.

## 3. INICIATIVA :

Se define igual al grupo Profesional.

## 4. CALIDAD DE TRABAJO :

Se define igual al grupo Administración.

## 5. COLABORACION :

Se define igual al grupo Administración.

PUESTOS POR GRUPO

( Ver anexo 7 )

## CAPITULO III.

INFLUENCIA DE LA PARTICIPACION EN LA  
EVALUACION DEL DESEMPEÑO.



LA INFLUENCIA DE  
LA PARTICIPACION EN LA EVALUACION DEL  
DESEMPEÑO.

La evaluación del trabajo es constante. El jefe evalúa a su subordinado, el subordinado se autoevalúa; otros, en silencio, evalúan el trabajo de ambos. A menudo esta evaluación es causal, subjetiva y no registrada. Puede ser que ni siquiera sea discutida.

Sin embargo puede ser que una buena evaluación pueda desembocar en la identificación de cierta necesidad de entrenamiento.

Para mejorar la productividad, cada día más organizaciones propician la evaluación formal, periódica, de la actuación individual en el trabajo. Para esto se desarrollan procedimientos específicos y se determinan puntos óptimos de realización de tareas que serán usados como puntos de comparación.

Cualquiera que sean los patrones y procedimientos para evaluar la tarea individual, el resultado, es una indicación de las necesidades de crecimiento de la persona cuyo trabajo ha sido evaluado. La satisfacción de algunas de sus necesidades corresponde al entrenamiento. El individuo puede, entonces, iniciar actividades de autodesarrollo por su cuenta o por los medios que la compañía le llegue a proporcionar, o usar ambas a la vez.

Algunos directores de entrenamiento han encontrado que las reuniones creativas son un medio útil para determinar las necesidades de la capacitación, especialmente cuando se trata de un grupo.

"Una buena práctica para determinar las necesidades de desarrollo consiste en realizar las recomendaciones hechas por aquellas personas encargadas de calificar a los supervisores de primera línea. Siempre es necesario mantener una estrecha relación entre estas personas y el departamento de capacitación, para tomar medidas que corrijan los defectos recién descubiertas.

La revisión periódica del progreso es la base de la carrera personal del supervisor, O'Hara nos advierte y recomienda que haya mutuo entendimiento sobre el trabajo que ha de desarrollarse, que se discorra sobre el desempeño actual y se prepare el plan para mejorarlo y que se prosiga."6

Por mucho tiempo ha habido un principio en el campo del entrenamiento industrial, que dice que todo supervisor es responsable del desarrollo de la gente que le informa directamente a él, además, hay muchos especialistas

6. Graig .R. "Manual de entrenamiento y Desarrollo de personal", "Calificación de méritos o de desempeño en el trabajo ", p.371.

que se adhieren al principio de que el supervisor de primera línea es responsable de su propio desarrollo. Por eso su superior inmediato debe preguntarse cómo ayudarlo a que se ayude así mismo, y ésta debe ser la base de la revisión periódica de desempeño, y de los pasos que se tomen para mejorarlo.

"Meyer, Kay y French relatan un estudio científico desarrollado por la General Electric Company, para verificar la eficacia de su tradicional programa de evaluación del desempeño, fue posible verificar un aspecto fuertemente positivo, Muchas personas tienen una idea favorable respecto de la evaluación del desempeño y creen que todo individuo debe conocer la forma como se está desempeñando en su cargo."7

El programa principal de la General Electric, servía a dos propósitos principales :

1. Justificar la acción salarial recomendada por el supervisor.
2. Buscar una oportunidad de carácter motivacional para que el supervisor viera el desempeño del subordinado, y discutir la necesidad de mejorar; con este fin, el supervisor hace planes y objetivos para mejorar el desempeño del subordinado.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar esos objetivos básicos—mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa—la evaluación del desempeño trata de alcanzar diversos objetivos intermedios.

La evaluación del desempeño puede tener los siguientes usos administrativos:

1. La vinculación del individuo al cargo,
2. Entrenamiento,
3. Promociones,
4. Incentivo salarial por el buen desempeño,
5. Mejoramiento de las relaciones humanas entre el supervisor y el subordinado,
6. Auto perfeccionamiento del empleado,
7. Información básica para la investigación de recursos humanos,
8. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados,
9. Estímulo a la mayor productividad,
10. Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa,
11. Información al propio individuo evaluado,
12. Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

Cuando está bien planeado, coordinado y desarrollado un programa de evaluación del desempeño trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad.

7. Chiavenato .I. "Administración de Recursos Humanos", "Evaluación del Desempeño Humano", p. 305-306.

## BENEFICIOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO :

En resumen los beneficios de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres facetas:

1. Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación,
2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo de la forma de administración, y,
3. Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presente por una parte los objetivos organizacionales y por otra parte, los objetivos individuales.

### I. Beneficios para el jefe :

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base, variables y factores de evaluación y contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad;
- Proponer medidas con el fin de mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados;
- Comunicarse con sus subordinados para hacer comprender mejor la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando su desempeño mediante ese sistema.

### II. Beneficios para el subordinado :

- Conocer las reglas del juego, o sea, el aspecto de desempeño que la empresa más valoriza en sus subordinados.
- Conocer cuales son las expectativas de su jefe respecto de su desempeño y así mismo, conocer cuales son sus puntos débiles y fuertes;
- Conocer cuales son las medidas que el jefe va a tomar en cuanto para mejorar su desempeño y las que el subordinado deberá tomar por iniciativa propia, más esmero, más atención; y,
- Tiene condiciones para hacer auto-crítica y auto-evaluación para su autodesarrollo y autocontrol.

### III. Beneficios para la empresa :

- Tiene condiciones de evaluar su capital humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado;
- Puede identificar los empleados que necesita de reciclaje, perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencia;

- Puede dinamizar su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados ( no solamente de promoción, sino principalmente de crecimiento y de desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

Los siguientes puntos, son otros aspectos que son de gran beneficio para el subordinado :

1. El sujeto observa y conoce su propio rendimiento en relación con lo que se espera de él.
2. Recibe informes periódicos con valoraciones de su desempeño normal.
3. El sujeto recibe asesoría, adiestramiento, consejos y revisiones de la valoración de parte de sus jefes, cuyo conocimiento es de primera mano y gracias al cual estan capacitados para calificar al trabajo.

## PRINCIPALES INDICADORES PARA NUESTRO ESTUDIO

## PARTICIPACION :

La idea de la participación es una de las menos comprometidas, en el campo de las relaciones humanas. Unos la elogian, otros la condenan y otros la esgrimen y glosan con éxito considerable. La diferencia entre los puntos de vista de sus defensores y los de sus adversarios son radicales.

"Algunos exponen de la participación, quieren dar la impresión de que es una fórmula mágica con la cual acabarán los conflictos y divergencias y casi se solucionan los problemas administrativos.

La participación consiste fundamentalmente en brindar al personal la oportunidad para intervenir en las decisiones que le afectan. Esta intervención puede ser más o menos eficaz, según las causas"<sup>8</sup>

El grado de participación depende de una posición de factores como la calidad del problema, las actitudes y experiencias anteriores de los subordinados, la competencia del gerente y el punto de vista al que se elude anteriormente.

"Uno de los objetivos principales de la práctica de la participación es estimular la formación de los subordinados y capacitarlos para aceptar responsabilidades, el administrador debe preocuparse por elegir problemas o cuestiones apropiadas para su discusión y decisión"<sup>9</sup>.

La participación no es sino un caso particular de la delegación en que el subordinado adquiere mayor control y más libertad de elección respecto a sus propias responsabilidades. La palabra "participación" suele emplearse para indicar la intervención del subordinado en asuntos pertinentes a la esfera de responsabilidad de su jefe .

La participación es un derivado natural de la administración por integración y autocontrol.

La participación es una manera de otorgar reconocimiento, aumentar la necesidad de afiliación y aceptación, y sobre todo, proporcionar a las personas un sentimiento de logro.

Según Paul Mali, la participación es permitir a los miembros de un grupo tomar parte activa, influir en las decisiones y colaborar en su implantación"<sup>10</sup>.

8. Douglas, McGregor. "El aspecto Humano de las Empresas", p.127.

9. Idem. p.130.

10. Mali, Paul. "La Administración por objetivos", P.267.

En la práctica de la administración en la participación se aprueba la siguiente verdad : " Los trabajadores aprueban y experimentan un gran contento, y una gran satisfacción en lo que desean cuando participan activamente en los planes y actividades que los afectan ".11

"Paul Pigors describe a la participación como un trabajo de equipo, y se entiende como una interacción bien coordinada y efectivamente sincronizada para lograr un objetivo compartido, esta clase de interacción cuidadosamente planeada y practicada es característica de un grupo de acción bien enlazado."12.

"Las ventajas de un procedimiento oral tiene más probabilidad de extraer información específica del hombre que se trata de evaluar." 13.

Además el hecho de que un representante de personal dedique una hora más a una entrevista causa la impresión de que el procedimiento de apreciación se considera muy importante, y se elimina las respuestas apresuradas, superficiales que en ocasiones producen cuestionarios impresos.

"La conformidad que el empleado obtiene con el resultado de su evaluación, dependerá del grado de participación que tuvo en ella "14.

Es necesidad del trabajador poder justificar sus actos ante sus superiores para que sienta que sus evaluaciones son justas y a la vez lo retroalimenta en el conocimiento de sus fallas."14

Lo que ayuda a eliminar conflictos entre empresa-empleado por medio de la constante interacción en que se encuentran, se obtiene de ello motivación constante, negociación de alternativas de trabajo, unificación de criterios y retroalimentación para los diferentes niveles por medio del conocimiento de las fallas en el ámbito laboral.

11. Mali, Paul. "La Administración por Objetivos ", P.265.

12. Pigors, P., Myers, Charles. "Administración del Personal" P.77-78.

13. Idem., P.74-75.

14. Ortega.R., Moreno,R. "Evaluación del desempeño en una empresa refresquera"?, tomado de las conclusiones a las que se llegaron en dicho estudio.(DIC.1986)

## COMUNICACION :

Es un fundamento natural del hombre, que abarca todos los aspectos de su vida. Comunicar es interactuar, relacionarse con un medio ambiente físico social.

Comunicación es influenciar y ser influenciado por los demás.

En el sentido más amplio de la palabra, el propósito de la comunicación en una empresa es efectuar cambios, influir sobre las acciones para beneficio de la empresa. 15

Para verificar la efectividad de la comunicación resulta esencial la retroalimentación. Nunca se puede estar seguro de que un mensaje ha sido modificado, transmitido, recodificado, y comprendido en forma eficiente hasta que la retroalimentación lo confirma.

En forma similar la retroalimentación indica si ha tenido lugar un cambio en la persona o en la organización como resultado de la comunicación.

Davis define a la comunicación como " el proceso de pasar información y comprensión de una persona a otra", es un puente de significados entre las personas. 16.

Las comunicaciones constituyen la primera área que ha de ser enfocada cuando se estudian las interacciones humanas y los métodos de aprendizaje para producir un cambio en el comportamiento y para influir sobre el comportamiento de los otros. Se trata de una área en la cual el individuo puede hacer grandes progresos en el mejoramiento de su propia eficiencia. Es también el punto de mayores malentendidos y conflictos entre dos personas, entre los miembros de un grupo, entre grupos, y dentro de la organización global como sistema.

Existe una profunda relación entre motivación, percepción y comunicación.

"De la misma manera, la retroalimentación es parte importante de la comunicación, pues esta retroalimentación oportuna es mucho más importante para cambiar el comportamiento que lo energético de dicha retroalimentación.

La información que el subordinado puede proporcionarse así mismo, evaluando la forma en que progresa y trabaja para alcanzar las metas. Esto le permite no perder de vista sus objetivos y mantener bajo control las múltiples variables que determinan el éxito, tales como el tiempo, costo, cantidad, calidad del servicio y resultados." 17.

15. Tomado de los apuntes de la materia de "Psicología aplicada a la Administración", DIC.85.

16. Odiorne.G. " Administración de Personal por objetivos " P.64-67.

17. Odiorne.G. "Administración por objetivos", P.183.

## MOTIVACION :

El hecho más importante que debe recordarse es, que toda acción significativa se efectúa por alguna razón o propósito. Lo que hace a una persona actuar de determinado modo, se llama motivación.

"La motivación tiene como propósito principal despertar el interés, estimular el deseo de aprender y definir las fuerzas para alcanzar objetivos definidos."18.

La motivación es el proceso que provoca cierto comportamiento, mantiene la actividad o la modifica.

"Los motivadores son cosas que inducen a una persona a comportarse de determinada manera. Aunque las motivaciones reflejan deseos, son las recompensas o incentivos identificados los que agudizan el impulso para satisfacer dicho deseo. Son también los medios para reconciliar necesidades conflictivas o para que una necesidad tenga mayor prioridad que otra."19.

18. Pigors. Paul. "Administración del personal", P.308.

19. Arias Galicia. F. "Elementos de Administración del Personal". P439.



080784

## CAPITULO IV.

LA PARTICIPACION DE LOS EMPLEADOS Y  
JEFES INMEDIATOS EN LA EVALUACION DEL  
DESEMPEÑO EN EL D. I. F. .

## CONCLUSIONES DEL TRABAJO DE CAMPO :

Toda entrevista ofrece una oportunidad para obtener ideas nuevas acerca de la naturaleza humana ( sobre uno mismo y sobre otros ), acerca de la política y prácticas de la compañía, acerca de las situaciones y problemas presentes y acerca de lo que es necesario para hacer de la plática entre dos personas, una experiencia que vale la pena para ambas.

De acuerdo con la investigación desarrollada en el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF), nos dimos cuenta de que la evaluación del desempeño aplicadas a sus empleados de base se han realizado en la actualidad. El personal de base fue evaluado en Dic.86-Ene87.

La entrevista de evaluación es una forma estructurada de comunicación entre dos personas, que tiene como objetivo, obtener información a partir de la cual se pueden tomar decisiones. Es el entrevistador quien determina cuando evalúa a su empleado y también es el que determina previamente el objetivo de la entrevista y preparará el ambiente adecuado para llevarla a cabo, lo anterior se pudo comprobar con la aplicación de los cuestionarios, pues la mayoría de los encuestados contestaron que si se les informaba cuando iba a ser la entrevista de su evaluación del desempeño.

La técnica se basa en la entrevista de evaluación, que permite incrementar la comunicación facilitando el establecimiento de metas y objetivos de trabajo. De este modo, el jefe inmediato podrá identificar y reconocer el esfuerzo del trabajador, sus logros, potencialidades y limitaciones, situaciones que podrá canalizar y orientar hacia la motivación y desarrollo del personal. Todo empleado de base, es evaluado por su jefe superior inmediato.

El personal evaluado participa activamente solo en una parte del proceso de evaluación, solo participa en la hoja de "Metas de trabajo". En esta etapa de la evaluación, el evaluador debe realizar la entrevista en un lugar privado y procurar evitar interrupciones. Asimismo, debe eliminar tensiones. A los evaluadores se les pide en esta entrevista de evaluación que escuche con atención las opciones y comentarios de la persona que está evaluando, respetar sus puntos de vista, adoptando una actitud imparcial y abierta frente a las ideas que el evaluado exponga.

La etapa en la cual el empleado no participa es en la calificación de factores, y su causa es desconocida para algunos evaluados; para otros, al parecer, la razón del impedimento de participar, es que es de carácter confidencial y que sólo el jefe inmediato debe saber la calificación que de estos factores se obtengan para cada una de sus empleados. En la entrevista a la Coordinadora Técnica de Evaluación y Desarrollo, nos hizo el comentario, de que concluida la entrevista de evaluación, y más específicamente concluida la hoja de metas de trabajo, el evaluador, a solas, determinará la calificación de los factores, esta evaluación está integrada por una serie de factores que intervienen en el desempeño laboral.

La mayoría de las personas a las que les aplicamos el cuestionario, opinó que el resultado de su evaluación es fijado de común acuerdo entre su jefe y él; al mismo tiempo, que tiene posibilidad de discutir sobre los elementos en los cuales se basan para su calificación. De esta manera, el eva-

luador da a conocer también la impresión que tiene del desempeño laboral de la persona que está evaluando, tanto de los aspectos positivos como los negativos, para que en caso de inconformidad, se analicen sus causas.

La mayoría de los empleados declaran que ellos quieren saber que tan bien lo están haciendo. Ellos quieren que se les anime y ayude en el mayor uso de su potencialidad aún sin descubrir. El jefe que conduce la entrevista no debe esperar que él únicamente sea quien hable. Debe comenzar con los puntos más fuertes del hombre y luego continuar señalando las áreas en las que se necesite mejorar. Sobre todo, a pesar de eso, un jefe debe ser un buen escucha, invitando la reacción del subordinado a la evaluación y dándole oportunidad para que exteriorice todo lo que lleva dentro. De esta manera, motivarlo a que el empleado realice un trabajo cada vez mejor.

Son pocos los casos en los que encontramos que el resultado de la evaluación se impuso por el evaluador o que el empleado se limitó a escuchar esto significa que el sistema de evaluación empleado en el DIF permite la participación de los evaluados.

Según los resultados que los jefes obtuvieron con la evaluación pueden detectarse fallas o aciertos en la actuación de los trabajadores, y con ello tomar medidas correctivas y alentarlos de cierta manera para que sigan superándose en las labores que desempeñan dentro de la organización.

La mayoría opina que el beneficio mayor de la participación la obtienen ellos al poder conocer la evolución de su trabajo y establecer una retroalimentación entre jefe-subordinado.

Los beneficios que los evaluados consideran traen consigo la evaluación son :

- Mejora la relación jefe-empleado mediante el análisis sincero y con la meta común de lograr un buen entendimiento.
- Retroalimentar el desempeño laboral del empleado.
- Mayor información de su rendimiento laboral, hacer reflexionar al evaluado sobre su situación actual, todos estamos interesados en saber cómo estamos actuando.
- Mostrarle al evaluado reconocimiento por su actuación, esta es una de las fuerzas motivacionales más poderosas.
- Detección de necesidades de capacitación.

El personal encuestado piensa que los beneficios antes mencionados se acrecentan con la participación que se da activamente dentro del proceso de evaluación.

Las ausencias y las enfermedades son las causas más comunes por las que puede presentarse la no participación, se nos indicó que si el evaluado tiene menos de tres meses en su puesto, su jefe debe auxiliarlo para emitir la evaluación del trabajador. De la misma manera, si el trabajador se encuentra con incapacidad médica, vacaciones o permiso, la evaluación se realiza exclusivamente por el jefe inmediato de éste, dando a conocer al empleado, el resultado de su evaluación en el momento en que reanude las labores.

Otras de las causas por las que se puede presentar la no participación del empleado pueden ser por falta de tiempo dedicado para la evaluación, y por antipatía de los evaluadores.

Al no participar el empleado en su evaluación, se afecta en forma direc

ta la comunicación entre jefes y empleados, la negociación de objetivos y metas; el conocimiento sobre el desempeño de su trabajo, etc, todo lo anterior sería desconocido para él, de tal forma que no sabe como está actuando y no es motivado a realizar un trabajo cada vez mejor.

El 70% de las personas que encuestamos y que fueron evaluadas recientemente en el DIF están conformes con los resultados que obtienen en sus evaluaciones y al contestar el porque están conformes, las respuestas principales es que había una mayor apreciación de su trabajo desempeñado a lo largo del año, a la vez, adquirirían una mayor responsabilidad y satisfacción en el mismo, esto se ha logrado gracias a la participación en el proceso de evaluación.

A pesar que a los evaluadores se les recuerda que la evaluación debe realizarse con la mayor objetividad e imparcialidad posible y que no permita que los sentimientos personales y subjetivos que tienen su origen en simpatías o antipatías, afecten su apreciación en la evaluación, encontramos que el 30% restante de nuestra investigación no está conforme con su evaluación y lo justificaron diciendo que se les había impedido opinar y que por eso la calificación era injusta por la falta de objetividad de los evaluadores y a la vez estos fueron imparciales con la mayoría de los auxiliares de intendencia que fueron los que comentaron lo anterior.

El informe de la hoja de "metas de trabajo", es firmado tanto por el evaluador como por el evaluado y éste podrá disponer de una copia para su control, de esta manera, en la evaluación del desempeño que se realiza en el DIF, se constata la conformidad de los resultados de la evaluación con la firma de las personas responsables de evaluar y el evaluado.

( Ver anexo 8,9 y 10 )

## CAPITULO V.

## CONCLUSIONES GENERALES.

## CONCLUSIONES :

El objetivo de nuestra investigación era saber cuál era el aspecto de terminante para que la evaluación del desempeño en un organismo público cumpla con sus objetivos. Nuestras hipótesis fueron :

- El grado de participación que tenga el empleado y su jefe inmediato en la evaluación del desempeño, ayudará a que los objetivos de ésta misma se cumplan satisfactoriamente.

- La comunicación que se da en la entrevista de la evaluación del desempeño permite que las relaciones entre jefe-subordinado mejoren. La motivación se le da al empleado por el reconocimiento de su actuación que tuvo este último en sus labores.

- Demostrar que la participación en la evaluación del desempeño proporciona retroalimentación tanto para el trabajador como a su jefe inmediato.

De acuerdo con la investigación realizada, se pudo comprobar que las hipótesis que nos planteamos se cumplieron satisfactoriamente, y a manera de comprobación de estas mismas hipótesis, podemos mencionar lo siguiente; en los casos en que el jefe inmediato no tenía la más mínima idea de lo que era la evaluación y a la vez no se prestaba para dar las entrevistas de estas evaluaciones, de esta manera evitando que los empleados participaran en las mismas, ( en especial el jefe de los auxiliares de intendencia ), en donde se encontraba una situación de descontento, insatisfacción, desacuerdo con la calificación impuesta, ausencia de comunicación entre jefe-subordinado y la falta de conocimiento de los errores o aciertos en la actuación del empleado; además, de la agresividad que el empleado muestra hacia las evaluaciones que se le aplican ( si se les llegan a hacer ) y la resistencia a las mismas. Esto último a consecuencia de la falta de objetividad para calificar y evaluar metas por parte del jefe inmediato de estos auxiliares de intendencia.

En contraste con la situación anterior, en los casos en los que el empleado participa activamente, esta participación actúa como una válvula de escape para todas las insatisfacciones que se puedan presentar en el proceso de evaluación. Se puede apreciar que la comunicación se da con mayor naturalidad y menos obstáculos, como es el caso de los niveles jerárquicos que se presentaban en la situación anterior con los auxiliares de intendencia, que impidan la retroalimentación tanto para el jefe como para el empleado.

La participación en las evaluaciones, permite que los empleados sugieran a sus jefes soluciones en las situaciones de conflicto, en especial las laborales, esto ayuda a que la evaluación cumpla con sus objetivos primordiales, además que la organización logra un desarrollo en armonía y a la vez hay estabilidad en las relaciones laborales.

Los beneficios que traen consigo la participación en la evaluación del desempeño, pueden verse desde tres enfoques ;

Laboral : Los trabajadores encuentran satisfacción y motivación al ser

valorado justamente su trabajo y al sentir que participa activamente dentro del organismo.

Económico : Los trabajadores reciben una retribución que aunque pequeña es justa por su actuación en el desempeño de su trabajo, además que en algunos casos son capacitados y promovidos a puestos con un ingreso mayor.

Empresarial : Con la participación del evaluado en su evaluación del desempeño, el DIF logra un desarrollo organizacional, un sistema de comunicación sano, una estabilidad en las relaciones laborales y garantía sobre los elementos (empleados) con los que cuenta; además de las consecuencias favorables posteriores como son el aumento en la productividad, eficiencia y eficacia.

BIBLIOGRAFÍA .....



## B I B L I O G R A F I A .

1. CRAIG.R. " Manual de entrenamiento y desarrollo de personal",1a.ed., 3era.reimp.,DIANA,México,1974,pag.36,371.
2. CHIAVENATO.I. " Administración de Recursos Humanos,"1a.ed.,McGraw-Hill,México,1983.Pags.304-308,331-337.
3. FERTONANI.M." Analisis y valoración de tareas,ed. DEUSTO,Bilbao.
4. HOWELL?W.C. " Psicología Industrial y Organizacional",Ed.Manual Moderno,S.A.,1979,México.
5. KOONTZ Y O'DONELL. " Elementos de Administración,"ED.
6. LAZZARO.V. "Sistemas y procedimientos", 2a.ed.DIANA?México,1978, pags. 147-148,154-155.
7. MINER.JB. " Psicología aplicada a la organización humana de la empresa",1a.ed.PAIDOS,Argentina,1977.
8. MCGREGOR.D. " El aspecto humano de las empresas",Ed. DIANA,6a.ed., México,1975.
9. MALI.P. " La administración por objetivos",1a.ed.,3era.reimp., DIANA,México,1982,pags.265-271.
10. ODIORNE.G. " Administración del personal por objetivos",1a.ed.,3era.reimp.,DIANA?México,1976,pags. 64-67.
11. ODIORNE.G." Administración por objetivos",1a.ed.,7a.reimp.,LIMUSA?, México,1984.
12. PIGORS.P,MYERS.CH." Administración del personal ",1a.ed.6a.reimp., CECSA.,México,1975,pags.74-75,77-78,308.
13. STRAUSS.G. " Los problemas humanos de la Dirección",14a.ed.,HERRE-RO HERMANOS SUCESTORES.S.A.,México,1976.

A N E X O S :

ANEXO 1 ;

PLANTILLAS DE CALIFICACION

GRUPO ADMINISTRATIVO

COLABORACION	CANTIDAD DE TRABAJO	CALIDAD DE TRABAJO	DISCIPLINA	USO DE MATERIALES Y EQUIPO	RELACIONES INTERPERSONALES	ALTERNATIVAS
10.00	6.25	12.50	15.00	11.25	1.25	A
5.00	18.75	25.00	20.00	7.50	3.75	B
7.50	12.50	18.75	10.00	15.00	5.00	C
2.50	25.00	6.25	5.00	3.75	2.50	D

GRUPO COMUNICACION

CANTIDAD DE TRABAJO	COLABORACION	CRITERIO	CANTIDAD DE TRABAJO	DISCIPLINA	USO DE MATERIALES Y EQUIPO	DISCRECION	ALTERNATIVAS
12.50	10.00	2.50	5.00	11.25	11.25	5.00	A
25.00	5.00	7.50	15.00	15.00	7.50	2.50	B
18.75	7.50	10.00	10.00	7.50	15.00	3.75	C
6.25	2.50	5.00	20.00	3.75	3.75	1.25	D

GRUPO PROFESIONAL

TRABAJADO EN EQUIPO	CRITERIO	INICIATIVA	Uso de materiales y equipo	COLABORACION	RELACIONES INTERPERSONALES	ALTERNATIVAS
7.50	6.25	11.25	12.50	20.00	1.25	A
2.50	18.75	3.75	25.00	10.00	3.75	B
10.00	25.00	7.50	18.75	15.00	5.00	C
5.00	12.50	15.00	6.25	5.00	2.50	D

GRUPO EDUCACION

INICIATIVA	CANTIDAD DE TRABAJO	COLABORACION	COMENTARIO DE LA MATERIA	PREPARACION DIDACTICA	RELACIONES CON LOS ALUMNOS	ALTERNATIVAS
11.25	3.75	10.00	5.00	10.00	20.00	A
3.75	11.25	9.00	15.00	20.00	5.00	B
7.50	7.50	7.50	10.00	5.00	15.00	C
15.00	15.00	2.50	20.00	15.00	10.00	D

GRUPO ESTUDIOS

CALIDAD DE TRABAJO	CANTIDAD DE TRABAJO	DISCIPLINA	USO DE MATERIALES Y EQUIPO	TRABAJADO EN EQUIPO	COLABORACION	ALTERNATIVAS
12.50	6.25	15.00	11.25	7.50	5.00	A
25.00	18.75	20.00	7.50	2.50	2.50	B
18.75	12.50	10.00	15.00	10.00	3.75	C
6.25	25.00	5.00	3.75	5.00	1.25	D

GRUPO SUPERVISION

CALIDAD DE TRABAJO	CANTIDAD DE DIRECCION	COLABORACION	RELACIONES INTERPERSONALES	CRITERIO	INICIATIVA	DISCRECCION	ALTERNATIVAS
12.50	20.00	10.00	3.75	3.75	7.50	5.00	A
25.00	10.00	5.00	11.25	11.25	2.50	2.50	B
18.75	5.00	7.50	15.00	15.00	5.00	3.75	C
6.25	15.00	2.50	7.50	7.50	10.00	1.25	D

GRUPO TECNICO					
TRABAJO EN EQUIPO	USO DE MATERIALES Y EQUIPO	INICIATIVA	CALIDAD DE TRABAJO	COLABORACION	ALTERNATIVAS
7.50	15.00	15.00	12.50	25.00	A
2.50	10.00	5.00	25.00	12.50	B
10.00	20.00	10.00	18.75	18.75	C
5.00	5.00	20.00	6.25	6.25	D

## GRUPO ADMINISTRATIVO

54

## EVALUACION DE FACTORES

Nombre \_\_\_\_\_

FACTOR	O P C I O N			
	A	B	C	D
1. Colaboración				
2. Cantidad de trabajo				
3. Calidad de trabajo				
4. Disciplina				
5. Uso de materiales y equipo				
6. Relaciones interpersonales				

## POTENCIAL DE DESARROLLO

Habilidad del individuo para integrar y aprovechar sus conocimientos, aptitudes y experiencia en su desarrollo profesional, proyectados a futuro.

En base a la Evaluación del Desempeño laboral, la persona debe:

- Permanecer en su puesto  
 Ser reubicada  
 Promoverse a puestos de mayor nivel

Explique las causas

---



---



---



---

Empty rounded rectangular box at the top of the page.

En caso de recomendar la promoción o reubicación, ¿ a qué puesto(s) y área(s) lo propondría, qué cursos deberá tomar el empleado y a qué plazo aproximado deberá recibirlos ?

PUESTO	AREA
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

  

CURSO	FECHA
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Para suplir a la persona, en caso de promoverse o reubicarse ¿ qué empleado o puesto podría cubrir la vacante ?

NOMBRE	PUESTO
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Vo. Bo.

Vo. Bo.

\_\_\_\_\_  
NOMBRE PUESTO Y FIRMA DEL EVALUADOR      NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE INMEDIATO      NOMBRE Y FIRMA DIRECTOR DE AREA

PARA USO EXCLUSIVO DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

ANEXO 3 :

**CEDULA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

México, D. F., a \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 19\_\_

**EVALUADOR**

Nombre \_\_\_\_\_ Puesto \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_ Subdirección \_\_\_\_\_

Departamento \_\_\_\_\_ Coord. Téc. \_\_\_\_\_

**EVALUADO**

Nombre \_\_\_\_\_ No. Credencial \_\_\_\_\_

Puesto \_\_\_\_\_ Antig. en el puesto \_\_\_\_\_

Fecha de evaluación anterior \_\_\_\_\_

Periodo a evaluar \_\_\_\_\_



**GRUPO PROFESIONAL**

**EVALUACION DE FACTORES**

Nombre \_\_\_\_\_

FACTOR	O P C I O N				*
	A	B	C	D	
1. Trabajo en equipo					
2. Criterio					
3. Iniciativa					
4. Calidad de trabajo					
5. Colaboración					
6. Relaciones interpersonales					

**POTENCIAL DE DESARROLLO**

Habilidad del individuo para integrar y aprovechar sus conocimientos, aptitudes y experiencia en su desarrollo profesional, proyectados a futuro.

En base a la Evaluación del Desempeño laboral, la persona debe:

- Permanecer en su puesto
- Ser reubicada
- Promoverse a puestos de mayor nivel

Explique las causas

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

En caso de recomendar la promoción o reubicación, ¿a qué puesto(s) y área(s) lo pondría, qué cursos deberá tomar el empleado y a qué plazo aproximado deberá recibirlos?

PUESTO	AREA
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Para suplir a la persona, en caso de promoverse o reubicarse ¿qué empleado o puesto podría cubrir la vacante?

NOMBRE	PUESTO
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

V. Bo.

V. Bo.

NOMBRE PUESTO Y FIRMA DEL EVALUADOR

NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE INMEDIATO

NOMBRE Y FIRMA DIRECTOR DE AREA

PARA USO EXCLUSIVO DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

## EVALUACION DE FACTORES

Nombre \_\_\_\_\_

FACTOR	O P C I O N				*
	A	B	C	D	
1. Iniciativa					
2. Cantidad de trabajo					
3. Colaboración					
4. Conocimiento de la materia					
5. Preparación didáctica					
6. Relaciones con los alumnos					

## POTENCIAL DE DESARROLLO

Habilidad del individuo para integrar y aprovechar sus conocimientos, aptitudes y experiencia en su desarrollo profesional, proyectados a futuro.

En base a la Evaluación del Desempeño laboral, la persona debe:

- Permanecer en su puesto  
 Ser reubicada  
 Promoverse a puestos de mayor nivel

Explique las causas

---



---



---



---

Empty rounded rectangular box at the top of the page.

En caso de recomendar la promoción o reubicación, ¿ a qué puesto(s) y área(s) lo propondría, qué cursos deberá tomar el empleado y a qué plazo aproximado deberá recibirlos?

PUESTO	AREA
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

  

CURSO	FECHA
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Para suplir a la persona, en caso de promoverse o reubicarse ¿ qué empleado o puesto podría cubrir la vacante?

NOMBRE	PUESTO
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Vb. Bo.

Vb. Bo.

\_\_\_\_\_  
NOMBRE PUESTO Y FIRMA DEL EVALUADOR      NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE INMEDIATO      NOMBRE Y FIRMA DIRECTOR DE AREA

PARA USO EXCLUSIVO DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

ANEXO 5 :

**CEDULA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

México, D. F., a \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 19\_\_

**EVALUADOR**

Nombre \_\_\_\_\_ Puesto \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_ Subdirección \_\_\_\_\_

Departamento \_\_\_\_\_ Coord. Téc. \_\_\_\_\_

**EVALUADO**

Nombre \_\_\_\_\_ No. Credencial \_\_\_\_\_

Puesto \_\_\_\_\_ Antig. en el puesto \_\_\_\_\_

Fecha de evaluación anterior \_\_\_\_\_

Periodo a evaluar \_\_\_\_\_

**GRUPO SERVICIOS**

**EVALUACION DE FACTORES**

Nombre \_\_\_\_\_

FACTOR	O P C I O N				*
	A	B	C	D	
1. Calidad de trabajo					
2. Cantidad de trabajo					
3. Disciplina					
4. Uso de materiales y equipo					
5. Trabajo en equipo					
6. Colaboración					

**POTENCIAL DE DESARROLLO**

Habilidad del individuo para integrar y aprovechar sus conocimientos, aptitudes y experiencia en su desarrollo profesional, proyectados a futuro.

En base a la Evaluación del Desempeño laboral, la persona debe:

- Permanecer en su puesto
- Ser reubicada
- Promoverse a puestos de mayor nivel

Explique las causas.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

En caso de recomendar la promoción o reubicación, ¿a qué puesto(s) y área(s) lo pondría, qué cursos deberá tomar el empleado y a qué plazo aproximado deberá recibirlos?

PUESTO	AREA
_____	_____
_____	_____
_____	_____

CURSO	FECHA
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Para suplir a la persona, en caso de promoverse o reubicarse ¿qué empleado o puesto podría cubrir la vacante?

NOMBRE	PUESTO
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Vb. Bb.

Vb. Bb.

\_\_\_\_\_  
NOMBRE PUESTO Y FIRMA DEL EVALUADOR

\_\_\_\_\_  
NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE INMEDIATO

\_\_\_\_\_  
NOMBRE Y FIRMA DIRECTOR DE AREA

PARA USO EXCLUSIVO DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

## CEDULA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

México, D. F., a \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 19\_\_

## EVALUADOR

Nombre \_\_\_\_\_ Puesto \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_ Subdirección \_\_\_\_\_

Departamento \_\_\_\_\_ Coord. Téc. \_\_\_\_\_

## EVALUADO

Nombre \_\_\_\_\_ No. Credencial \_\_\_\_\_

Puesto \_\_\_\_\_ Antig. en el puesto \_\_\_\_\_

Fecha de evaluación anterior \_\_\_\_\_

Periodo a evaluar \_\_\_\_\_

**GRUPO SUPERVISION**

**EVALUACION DE FACTORES**

Nombre \_\_\_\_\_

FACTOR	O P C I O N				*
	A	B	C	D	
1. Calidad de trabajo					
2. Capacidad de dirección					
3. Colaboración					
4. Relaciones interpersonales					
5. Criterio					
6. Iniciativa					
7. Discreción					

**POTENCIAL DE DESARROLLO**

Habilidad del individuo para integrar y aprovechar sus conocimientos, aptitudes y experiencia en su desarrollo profesional, proyectados a futuro.

En base a la Evaluación del Desempeño laboral, la persona debe:

- Permanecer en su puesto
- Ser reubicada
- Promoverse a puestos de mayor nivel

Explique las causas

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

En caso de recomendar la promoción o reubicación, ¿a qué puesto(s) y área(s) lo pondría, qué cursos deberá tomar el empleado y a qué plazo aproximado deberá recibirlos?

PUESTO

AREA

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

CURSO

FECHA

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Para suplir a la persona, en caso de promoverse o reubicarse ¿qué empleado o puesto podría cubrir la vacante?

NOMBRE

PUESTO

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Vc. Bc.

Vc. Bc.

\_\_\_\_\_  
NOMBRE PUESTO Y FIRMA DEL EVALUADOR

\_\_\_\_\_  
NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE INMEDIATO

\_\_\_\_\_  
NOMBRE Y FIRMA DIRECTOR DE AREA

**PARA USO EXCLUSIVO DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS**

### METAS DE TRABAJO

	PLANEADA		FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACION	AVANCE LOGRADO %	NIVEL DE EJECUCION	OBSERVACIONES
	SI	NO	PROGRAMADA	PROGRAMADA			
C U A D R O 1			PROGRAMADA	PROGRAMADA			
			REAL	REAL			
			PROGRAMADA	PROGRAMADA			
			REAL	REAL			
			PROGRAMADA	PROGRAMADA			
			REAL	REAL			
			PROGRAMADA	PROGRAMADA			
			REAL	REAL			
			PROGRAMADA	PROGRAMADA			
			REAL	REAL			

	FECHAS ESTIMADAS DE EJECUCION		OBSERVACIONES
	DE	A	
C U A D R O 2			

OBSERVACIONES DEL EVALUADO	<div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 20px;"> <div style="border-top: 1px solid black; width: 40%;"></div> <div style="border-top: 1px solid black; width: 40%;"></div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 5px;"> <span style="font-size: small;">FIRMA DEL EVALUADO</span> <span style="font-size: small;">FIRMA DEL EVALUADOR</span> </div>
----------------------------	---

SEGUNDA PARTE DEL ANEXO 6 ;



PUESTOS POR GRUPOS

ADMINISTRATIVO

Almacenista  
Administrador  
Administrativo Especializado  
Analista Especializado  
Auditor  
Auxiliar Administrativo  
Auxiliar de Almacén  
Auxiliar de Analista Administrativo  
Auxiliar de Analista Especializado  
Auxiliar de Auditor  
Auxiliar de Contabilidad  
Auxiliar de Presupuesto  
Auxiliar Técnico  
Cajero  
Cajero Manejador de Fondos  
Recepcionista  
Secretaria  
Secretaria de Coordinador Técnico  
Secretaria Jefe de Oficina  
Subcontador  
Subjefe de Programa

COMUNICACION

Operador de Contador

EDUCACION

Educadora  
Profesor de Adiestramiento  
Profesor de Educación Física  
Profesor de Enseñanzas Diversas  
Profesor Especializado

PROFESIONAL

Abogado  
Biólogo  
Contador  
Dentista Cirujano  
Ingeniero Biomédico  
Médico Especialista

Médico General  
Nutriólogo  
Pasante  
Pasante de Abogado  
Psicólogo  
Psicólogo Clínico  
Psicopedagogo  
Químico  
Sociólogo  
Técnico Especializado

SERVICIOS

Albañil  
Auxiliar de Cocina  
Auxiliar de Intendencia  
Ayudante de Chofer  
Carpintero  
Cerrajero  
Cocinero  
Conserje  
Costurera  
Chofer  
Chofer de camión  
Chofer de trailer  
Empacador  
Empacadora de Alimentos  
Empleado de Seguridad  
Encuadernador  
Estibador  
Fogonero  
Herrero  
Hojalatero  
Jardinero  
Lavador y Engrasador de Vehículos  
Lavandera  
Mesero  
Panadero  
Peluquero  
Pintor  
Plomero  
Prefecto  
Promotor  
Recamara  
Vidriero  
Vigilante

SUPERVISION

Coordinador de Centro  
 Coordinador de Centro de Desarrollo  
 Coordinador Educativo  
 Coordinador de Niñeras  
 Coordinador de Técnicos Especializados  
 Director de C.D.C.  
 Jefe de Agente de Información  
 Jefe de Almacén  
 Jefe de Cocina  
 Jefe de Jardineros  
 Jefe de Laboratorio  
 Jefe de Meseros  
 Jefe de Oficina  
 Jefe de Programa  
 Jefe de Sección  
 Jefe de Taller Mecánico de Veh. y Maq.  
 Líder de Proyecto de Informática  
 Supervisor de Captura  
 Supervisor de Educación Preescolar  
 Supervisor de Enfermería  
 Supervisor Médico  
 Supervisor de Terapistas  
 Supervisor de Trabajo social  
 Supervisor de Centro de Desarrollo

TECNICO

Analista en Sistemas de Cómputo  
 Analista Programador  
 Analista Técnico  
 Auxiliar de Artesano  
 Auxiliar de Enfermería  
 Auxiliar de Investigador  
 Auxiliar de Laboratorista  
 Auxiliar de Niñera  
 Auxiliar de operador de Computadora  
 Auxiliar de Ortopedia  
 Auxiliar de Programador  
 Auxiliar Mecánico Automotriz  
 Auxiliar Mecánico Diesel

Aux. Tec. en Mantenimiento de Maq.  
 y Eq.  
 Asistente de Servicios Diagnóstico  
 Asistente de Servicios de Trata-  
 miento  
 Bibliotecario  
 Capturista  
 Cintotecario  
 Codificador  
 Controlador de Proceso  
 Dibujante  
 Dietista  
 Electricista  
 Enfermera General  
 Enfermera Especializada  
 Fotógrafo  
 Inspector  
 Investigador Técnico  
 Investigador Titular  
 Laboratorista  
 Mecánico Automotriz  
 Mecánico Diesel  
 Mecánico Electricista  
 Montacarguista  
 Niñera  
 Operador de Computadora  
 Optometrista  
 Orientador Infantil  
 Pasante de Trabajo Social  
 Programador  
 Talabartero Ortopédico  
 Técnico Audiovisual  
 Técnico Electricista  
 Técnico en Electrodiagnóstico  
 Técnico en Mantenimiento  
 Técnico en Mantenimiento en Sist.  
 de Cómputo  
 Técnico Laboratorista  
 Técnico Mecánico  
 Técnico Radiólogo  
 Terapeuta  
 Terapeuta de Lenguaje  
 Trabajadora Social

(Esta división de Puestos por Grupo es Únicamente para efectos de Evaluación del Desempeño).

C U E S T I O N A R I O .

Buenos días, tardes, vengo de la Universidad Autónoma Metropolitana en busca de información necesaria para la realización de un estudio, de antemano le agradezco su valiosa cooperación.

1. Han evaluado su desempeño laboral en últimas fechas ?

Si ( )

No. ( )

2. Le informan a Ud. que será entrevistado para poder ser evaluado en una fecha determinada ?

Sí. ( )

No. ( )

3. Quién lo entrevista para evaluar su desempeño laboral ?

( ) a) Su jefe inmediato .

( ) b) Una persona especializada en este tema ajena a su trabajo.

( ) cc) Un compañero de trabajo.

( ) d) Se evalúa Ud. solo.

4. En que etapas de su proceso de evaluación del desempeño participa Ud. ?

( ) a) Participa en todo el proceso de su evaluación ( mejoras y actividades futuras, calificación, etc. )

( ) b) Únicamente participa en parte del proceso de evaluación.

( ) c) No participa en ninguna etapa de este proceso de evaluación.

( Si contesta : b), preguntar : )

En qué etapa del proceso de evaluación no participa ?

Por qué ?

5. En su entrevista de evaluación del desempeño :

- a) El resultado de la evaluación es fijado de común acuerdo entre Ud. y su evaluador.
- b) Tiene Ud. posibilidad de discutir o de aportar elementos a su favor, pero el resultado es fijado por el evaluador.
- c) Sólo se limita a escuchar lo que le indica su jefe.
- d) Ninguno de los dos comenta algo y sólo es fijada la calificación.

6. En la entrevista de su evaluación del desempeño :

- a) Le reconocen sus aciertos y le hacen alguna indicación, como por ejemplo: Siga Ud. así, Va Ud. muy bien, etc..
- b) Le informan acerca de sus fallas y le ayudan a corregirlas.
- c) Le informan acerca de sus fallas sin proporcionarle ninguna ayuda para corregirlas.
- d) Ninguna de las anteriores.
- e) Otras.

7. Ud. considera que la entrevista de la evaluación del desempeño es de gran beneficio para : ?

- a) Para el DIF.
- b) Para el entrevistador.
- c) Para Ud.
- d) Para otros.

Por qué ?

8. Cree Ud. que esta evaluación del desempeño ayuda a: ?

- a) Mejorar relaciones laborales entre jefe-empleado.
- b) Ayuda para que exista una buena comunicación con el DIF.
- c) Le proporciona información que le permite mejorar su rendimiento

en el trabajo.

- ( ) d) Le satisface informar de como va su trabajo.
- ( ) e) Le proporciona a Ud. algun beneficio económico.
- ( ) f) Le ayuda a promoverse a otro puesto.
- ( ) g) Auxilia en la detección de necesidades de capacitación.

9. Cree Ud. que estos beneficios se acrecientan si el empleado participa en su evaluación ?

Si. ( )                      No. ( )

10. En caso de que Ud. no participe en su evaluación, cuáles serían las causa por las que Ud. no participa ?

11. Cree Ud. que la no participación en su evaluación del desempeño afecte en algo ?

12. Queda Ud. conforme con el resultado de su evaluación ?

Si. ( )                      No. ( )

Por qué ?

13. De que manera constata Ud. que participó en su entrevista de la evaluación del desempeño ?

Puesto que ocupa :

Antigüedad:

## ( ANEXO 9 )

## OBJETIVO DE CADA PREGUNTA DEL CUESTIONARIO :

1. Su objetivo es indagar si en este Organismo Publico como es el DIF, han realizado evaluaciones del desempeño laboral ultimamente.
2. Esta pregunta se elaboró con el objetivo de saber si al evaluado se le da una fecha determinada para evaluarlo y así poder prepararse y poner en orden su trabajo, o simplemente se le toma por sorpresa para su entre vista de evaluación.
3. Su objetivo es informarnos quién específicamente lo evalúa.
4. El objetivo de esta pregunta, es indicarnos en que etapas de la evaluación del desempeño participa activamente el evaluado.
5. Su objetivo es detectar en que grado el empleado participa en la(s) etapa(s) en que toma él parte, en esa pregunta, se nota claramente una escala que va de más participación a nada de participación.
6. El objetivo de esta pregunta es verificar en que grado el evaluador y el evaluado participan, comunican, etc, en si todos los detalles de esta evaluación, también para ver en que forma se le motiva y si se le reconoce su actuación.
7. El objetivo de esta pregunta es conocer quien o quienes son los más beneficiados con la evaluación del desempeño. También para saber si el empleado y el jefe están concientes que con esta entrevista obtienen una retroalimentación.
8. El objetivo de esta pregunta, es si se pueden comprobar los objetivos para lo que fue ideada esta evaluación, también para mostrarnos cuales son los beneficios específicos que se obtienen con la evaluación del desempeño.
9. El objetivo de esta novena pregunta, es conocer que opinión tienen los empleados sobre lo que es participar en su evaluación, y si a la vez esa participación puede acrecentar los beneficios para él.
10. Su objetivo de esta pregunta, es saber cuales son las causas más comunes por las que un empleado no participa en su evaluación del desempeño.
11. El objetivo de hacer esta pregunta, es saber si el empleado al no participar en su evaluación, está conciente de los efectos que trae consigo la no participación, o sea, si sabe que salen perjudicados más ellos que su jefe.
12. El objetivo de esta pregunta es saber si el empleado está conforme con el resultado de su evaluación, y esto dependerá del grado de participación que tuvo en ésta.

13. El objetivo de esta pregunta, es ver de que manera se puede comprobar que el empleado participó en su evaluación.

Al preguntar el puesto que ocupa, nos sirve para ver de que manera influye, el puesto o nivel en que se encuentre dentro del organismo, en el grado de participación que tenga este en su evaluación del desempeño.

Al preguntar su antigüedad en el puesto, nos muestra si la persona encuestada ha tenido experiencia en evaluaciones del desempeño pasadas.

## ( ANEXO 10 )

## TABULACION DE LOS DATOS OBTENIDOS :

1.	Si ( 100% )	24*	No ( 0% )	0
2.	Si ( 54.16% )	13	No ( 45.84% )	11
3.	a)	100%	24	
	b)	0%		
	c)	0%		
	d)	0%		
4.	a)	20.83%	5	
	b)	66.66%	16	
	c)	12.50%	3	
	Etapas en las que no participa :			
	1.	Calificación de factores	50.00%	12
	2.	Proceso de evaluación	12.50%	3
	3.	No contesto	37.50%	9
	Por qué ?			
	1.	No contesto	54.16%	13
	2.	Por ser confidencial	33.33%	8
	3.	Por falta de tiempo	4.26%	1
	4.	No lo toma en cuenta el jefe	8.33%	2
5.	a)	29.16%	7	
	b)	50.00%	12	
	c)	12.50%	3	
	d)	16.60%	4	
6.	a)	50.00%	12	
	b)	70.83%	17	
	c)	16.60%	4	
	d)	8.33%	2	
	e)	0	0	
7.	a)	16.60%	4	
	b)	54.16%	13	
	c)	87.50%	21	
	d)	8.33%	2	
	Por que ?			
	1.	Superación personal	8.33%	2
	2.	Conocer el desempeño su trabajo	41.00%	10



	3. Mejorar el trabajo	8.33%	2
	4. Retroalimentación	4.16%	1
	5. No contesto	25.00%	6
8.	a) 66.66%	16	
	b) 8.33%	2	
	c) 79.16%	21	
	d) 29.16%	7	
	e) 50.00%	12	
	f) 54.16%	13	
	g) 62.50%	15	
9.	Si ( 91.66% )	22	No ( 8.34% ) 2
10.	Causas de no participación :		
	a) Confidencial	4.16%	1
	b) Enfermedad	25.00%	6
	c) Antipatía de los evaluadores	16.60%	4
	d) Vacaciones	29.16%	7
	e) Ausencia	33.33%	9
	f) Falta de tiempo	16.60%	4
	g) Exceso de trabajo	4.16%	1
	h) No contesto	12.50%	3
11.	1. No afecta	20.83%	6
	2. Afecta al desarrollo de los objetivos	16.60%	4
	3. Comunicación	25.00%	7
	4. Calificación	4.16%	1
	5. Trabajo	33.33%	8
12.	Si ( 70.83% )	17	No ( 29.16% ) 7
	Por qué?		
	1. Mayor responsabilidad	8.33%	2
	2. Justicia	8.33%	2
	3. Mayor satisfacción	4.16%	1
	4. Retroalimentación	4.16%	1
	5. Mala calificación	29.26%	7
13.	Firmando	100.00%	24
14.	Los siete trabajadores que no están conformes con el resultado de su evaluación, tienen los siguientes puestos:		
	1. Auxiliar administrativo	2	
	2. Auxiliar de intendencia	5	