

Evaluación del Desempeño a la Coordinación Regional de Desarrollo Educativo No. 7 Izúcar de Matamoros

Performance Evaluation to the Regional Coordination of Educational Development No. 7 Izúcar de Matamoros

REYES-MARTÍNEZ, Lucia*†, BARBOZA-CARRASCO, Margarito y VICUÑA-TAPIA, Hérendira

Universidad Tecnológica de Izúcar de Matamoros, Prolongación Reforma No. 168, Santiago Mihucán C.P. 74420, Izúcar de Matamoros, Puebla

ID 1^{er} Autor: *Lucia, Reyes-Martínez*

ID 1^{er} Coautor: *Margarito, Barboza-Carrasco*

ID 2^{do} Coautor: *Hérendira, Vicuña-Tapia*

Recibido 15 Enero, 2018; Aceptado 17 Marzo, 2018

Resumen

La evaluación de las personas es tan antigua como el hombre mismo. Los individuos casi siempre han considerado la valía de sus semejantes en una variedad de situaciones, y lo más seguro es que seguirán haciéndolo. Sin embargo la mayor parte de estas evaluaciones son realizadas de manera ocasional y no sistemática. En cambio, los programas de evaluación son diferentes, pues contienen objetivos claramente definidos que se fundamentan en un sistema bien estructurado para alcanzarlos. Evaluar el desempeño de un trabajador es un componente fundamental para las empresas, porque ayuda a implementar estrategias y afinar la eficacia. El objetivo que se tiene planteado en el siguiente artículo es: Realizar la Evaluación del Desempeño en la Corde No. 7 Región Izúcar de Matamoros, identificando las fortalezas y debilidades del trabajador en el ejercicio de su cargo a través de la aplicación del Método de Escalas graficas y estar en posibilidad de generar estrategias para mejorar el rendimiento de la organización. La institución evaluada cuenta con cifras y estadísticas claras para contar con evidencias de los seguimientos realizados al trabajador y fortalecer también los planes de carrera. Se debe considerar a la evaluación del desempeño es una importante herramienta para el desarrollo integral del trabajador.

Evaluación del Desempeño, Eficacia, Eficiencia, Productividad, Calidad, Crecimiento Personal

Abstract

The evaluation of people is as old as man himself. Individuals have almost always considered the worth of their peers in a variety of situations, and most likely will continue to do so. However, most of these evaluations are carried out occasionally and not systematically. On the other hand, evaluation programs are different, since they contain clearly defined objectives that are based on a well-structured system to achieve them. Evaluating the performance of a worker is a fundamental component for companies, because it helps to implement strategies and refine efficiency. The objective that has been raised in the following article is: Perform the Performance Evaluation in Cordero No. 7 Izúcar de Matamoros, identifying the strengths and weaknesses of the worker in the exercise of his position through the application of the Scale Method graphics and be able to generate strategies to improve the performance of the organization. The institution evaluated has clear figures and statistics to have evidence of the follow-ups made to the worker and also strengthen career plans.

Performance Evaluation, Efficiency, Efficiency, Productivity, Quality, Personal Growth

Citación: REYES-MARTÍNEZ, Lucia, BARBOZA-CARRASCO, Margarito y VICUÑA-TAPIA, Hérendira. Evaluación del Desempeño a la Coordinación Regional de Desarrollo Educativo No. 7 Izúcar de Matamoros. Revista de Desarrollo Económico. 2018, 5-14: 20-33

*Correspondencia al Autor (correo electrónico: luciareyesmartinez@hotmail.com)

†Investigador contribuyendo como primer Autor.

Introducción

Según Byars & Rue [1996], “la Evaluación del Desempeño o Evaluación de Resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora”.

La presente investigación de Evaluación del Desempeño se realizó tomando como prueba piloto a la institución Coordinación Regional No. 7, Izúcar de Matamoros, y dependiendo de los resultados aplicarlo a las microempresas de la región.

La investigación se realizó en dos partes la primera la teoría que sustenta la Evaluación del Desempeño y la segunda parte en buscar y mejorar un Método de Evaluación del Desempeño que se pueda adecuar a las instituciones y microempresas ciudad de Izúcar de Matamoros utilizando como propuesta el Método de Valuación de Escalas Graficas, su aplicación del cuestionario, su análisis y conclusiones que se encontraran en la siguiente investigación.

- Se aplicó el Método de Escalas gráficas y se determinaron evaluar los factores de (Asistencia y puntualidad, Conocimiento del trabajo, Iniciativa, Esfuerzo y responsabilidad, Habilidad para trabajar solo, Habilidad para trabajar con otros, Cantidad de trabajo. Calidad del trabajo, Autonomía)

Problema

Actualmente, en las microempresas de la ciudad de Izúcar de Matamoros, no hay trabajos escritos sobre el estudio de la Evaluación del Desempeño, en esta primera etapa desarrollaremos el diagnóstico de la Evaluación del Desempeño en una Institución, también lo haremos en las microempresas privadas, hasta lograr que el Gerente o dueño de las microempresas entienda la importancia de establecer la Evaluación del Desempeño como herramienta gerencial y estratégica, dentro de un proceso sistemático generador de cambios de desarrollo sostenible a largo plazo.

Justificación

El Gerente del Talento humano debe reconocer la importancia que reviste la Evaluación del Desempeño, como una herramienta de gestión gerencial que le agrega un valor incalculable a la institución, al insertarla en un proceso de desarrollo de alta calidad que le pueden soportar parte importante de la competitividad de la empresa a largo plazo. De la misma manera, una apreciación sistemática del desempeño de sus colaboradores, le permitirá al gerente identificar las fortalezas y debilidades del trabajador en el ejercicio de su cargo, de la misma manera le permitirá conocer de primera mano si se están cumpliendo los requerimientos y estándares de calidad del cargo, así como adelantar una retroalimentación continua mediante la implementación de estímulos o de acciones de mejora.

Por lo anterior el Proceso de Evaluación del Desempeño se convierte en la herramienta más importante para el Gerente como responsable de la viabilidad y futuro de la institución. La visión de la empresa que ha fijado para la institución sólo será alcanzable en la medida que se cuente con el mejor capital humano capacitado y motivado, que de la mano de su adecuada dirección y liderazgo, trabaje conjuntamente para el logro de los objetivos.

Hipótesis

¿Es la Evaluación del Desempeño una herramienta efectiva de gestión gerencial que permite la toma de decisiones para la capacitación o implementación de cambios estratégicos en la organización?

Objetivos

Objetivo General:

Realizar la Evaluación del Desempeño en la Institución, identificando las fortalezas y debilidades del trabajador en el ejercicio de su cargo, y estar en posibilidad de generar estrategias para mejorar el rendimiento de la organización.

Objetivos Específicos

- Conocer mediante la Evaluación del Desempeño, como se encuentran las condiciones personales y características del trabajo evaluados en el Instrumento de Evaluación desarrollado.
- Que el subordinado conozca cuáles son sus puntos fuertes y débiles en función de sus condiciones personales y características del trabajo, evaluado en el Instrumento de Evaluación aplicado.
- Que la institución en función de la Evaluación del Desempeño, se encuentre en posibilidad de generar estrategias para mejorar el rendimiento del trabajador.

Marco Teórico**Antecedentes históricos de la evaluación del desempeño**

La Evaluación de las personas es tan antigua como el hombre mismo. Los individuos casi siempre han considerado la valía de sus semejantes en una variedad de situaciones, y lo más seguro es que seguirán haciéndolo. Sin embargo la mayor parte de estas evaluaciones son realizadas de manera ocasional y no sistemática. En cambio, los programas de evaluación son diferentes, pues contienen objetivos claramente definidos que se fundamentan en un sistema bien estructurado para alcanzarlos.

Uno de los pioneros en esta área, fue Roberto Owen, quién en los inicios del S.XIX estructuró un sistema de libros y blocks de carácter y lo puso en operación en sus fábricas de hilados y tejidos de New Lanark Escocia. Básicamente el sistema consistía en que a cada empleado le era signado un libro y en el que los supervisores anotaban diariamente reportes y comentarios sobre su desempeño. El block estaba integrado por una serie de páginas a colores, en el que cada color significaba un nivel de rendimiento. El block se colocaba sobre el banco de trabajo del empleado.

Tiempo después, Francis Galton (1822-1911), entre sus muchas aportaciones a la psicología científica experimental, ideó nuevos métodos estadísticos para la medición de las diferencias individuales.

No obstante los esfuerzos que acabamos de mencionar, la moderna psicología industrial no podía iniciarse mientras la psicología general no se integrara como ciencia experimental.

Fue Wilhelm Wundt quién en el año de 1879 fundó el Leipzig, Alemania, el primer laboratorio de psicología experimental, donde se llevaron a cabo estudios científicos de la conducta humana. La calificación de méritos permaneció estancada durante algunos años, y fue hasta los inicios del presente siglo cuando se realizaron los primeros intentos por aplicar las teorías de la naciente psicología experimental a la problemática dentro de la industria.

Fue así como Winslow Taylor, quien trabajaba como ingeniero en jefe de la empresa Midvale Iron Works, señaló que “mientras la industria tenía un concepto claro de la cantidad y la calidad del trabajo que se puede esperar de una máquina, no poseía una visión comparable de los límites de eficiencia de los trabajadores”. Por tal motivo, al tener una estimación del rendimiento que pudiera mostrar un obrero en una determinada operación, realizando su mejor esfuerzo, se contaría con un estándar muy útil para estimar la eficiencia y el rendimiento de otros empleados en la ejecución de la misma tarea, y se obtendría un instrumento de medición muy importante para incrementar la producción.

Con base en esos estudios y observaciones, Taylor planteó tres principios elementales que pueden considerarse como el inicio de la evaluación de los individuos de manera sistematizada:

- Seleccionar los mejores hombres para el trabajo
- Instruirlos en los métodos más eficientes y los movimientos más económicos que debían aplicar en su trabajo.
- Conceder incentivos en forma de salarios más altos, para los mejores trabajadores.

Hay procesos críticos que marcan el rumbo de una empresa, como son por ejemplo: la selección de personal, el plan estratégico, creación de equipos empoderados, la toma de decisiones gerenciales, comunicación asertiva, gestión de calidad, entre otros.

Dentro de los retos que implica el ejercicio gerencial, el nivel directivo tiene que enfrentarse a variables controlables o la afectación de la economía por la falta de inversión extranjera, entre otros. Dentro de los procesos de gestión humana que el gerente puede y debe controlar esta la Evaluación del Desempeño.

Existen varios autores que han definido la Evaluación del Desempeño, entre ellos encontramos a los siguientes:

Conceptos de la Evaluación del Desempeño

Utilizaremos la expresión de evaluación del desempeño para designar el proceso continuo de proporcionar a los subordinados información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo para la organización. (James, 1989)

Se entenderá por Evaluación informal del desempeño, el proceso permanente que ofrece información a los empleados sobre la bien que están desempeñando su trabajo en la organización. La Evaluación formal Sistemática suele ser semestral o anual, La Evaluación formal sistemática tiene cuatro objetivos:

Permitir que los empleados conozcan de manera formal, que calificación merece su desempeño presente; 2. Identificar a los empleados que merecen aumentos por méritos; 3. Localizar a los empleados que necesitan mayor capacitación y 4. Identificar a los candidatos para ascensos. (A.F, Edward, & Gilbert, 1996)

Werther y Davis (2000) define: “la Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado”.

La Evaluación del Desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro” (Idalberto, 2007)

Arias Fernando & Heredia Víctor (2004) menciona: “que la evaluación de desempeño representan una serie de factores o aspectos que apunten directamente hacia la productividad y la calidad en el cumplimiento del trabajo de un empleado”.

Según Byars & Rue [1996], “la Evaluación del Desempeño o Evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora”.

Como se puede apreciar todos los autores en referencia resaltan la importancia del desempeño individual como aporte a la misión de la organización y que contribuye al desarrollo, productividad y calidad de los procesos.

Objetivos de la Evaluación del Desempeño

La Evaluación del Desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Para alcanzar éste objetivo básico, la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios, como son:

- Idoneidad del individuo para el puesto
- Capacitación
- Promociones
- Incentivo Salarial por buen desempeño
- Mejora de las Relaciones Humanas entre superiores y subordinados
- Desarrollo Personal del empleado
- Información básica para la información de recursos humanos
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados
- Estímulos para una mayor productividad
- Conocimiento de los indicadores de la organización
- Retroalimentación de información del individuo evaluado
- Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones, etc...

En resumen los objetivos fundamentales de la Evaluación del Desempeño pueden Presentarse de la siguiente manera:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.

- Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad pueda ser desarrollada dependiendo, obviamente de la forma de la administración
- Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y de los objetivos de los individuos, por otra.

Beneficios de la evaluación del desempeño

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planteado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo, en general los principales beneficiarios son para el individuo, el jefe, la organización y la comunidad. La responsabilidad por la evaluación del desempeño humano puede atribuirse al jefe, al mismo trabajador, y a la organización. (Chiavenato, 1999).

Beneficios para el jefe:

Uno de los objetivos de los jefes es tener datos pasados y presentes sobre el desempeño de los empleados para tomar decisiones además de mejorar los resultados del capital humano en la organización. La evaluación del desempeño pretende mejores relaciones del supervisor con su personal, siempre y cuando sea llevado a cabo sin prejuicios, sino tomando solo en consideración los resultados en relación con el trabajo.

Beneficios para el trabajador:

Uno de los beneficios más apreciables de esta técnica consiste en dar a conocer periódicamente a los empleados el nivel de resultados alcanzados así como aquellos aspectos en los cuales se espera una mejoría de su parte, El trabajador puede entonces perfeccionarse, estimula, además, su esfuerzo, ya que lo ve recompensado, al menos con el reconocimiento de sus supervisores. Cuando se identifican deficiencias en su desempeño no podrá argumentar desconocimiento, porque periódicamente se ha estado evaluando su comportamiento dentro de la organización.

Beneficios para la organización

La evaluación del cumplimiento respecto a un trabajo es parte del avalúo del capital humano que, es más valioso que el financiero, no siempre se aprueba debidamente, pues siendo por su propia naturaleza difícil de valorizar, fácilmente pasa inadvertida para los supervisores, gerentes y directivos.

Una evaluación técnica permite conocer en el momento necesario a quienes debe darse preferencia en los ascensos, a quienes rechazar fundamentalmente en los periodos de prueba que los trabajadores pueden seleccionarse para que ocupen los puestos de confianza, que cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal, etc. Puede, incluso servir también de fundamento para determinar necesidades de entrenamiento, productividad, comunicación y desarrollo y permite a la organización mejorar sus planes y objetivos. Sirve como base para un cambio efectivo en las actividades del trabajo.

Métodos Tradicionales de Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño humano puede efectuarse mediante técnicas que pueden variar notablemente, no sólo de una empresa a otra, sino dentro de una misma empresa, ya que se trate de niveles de personal diferentes o de diversas áreas de actividad. Para que las evaluaciones del desempeño sean eficaces, deben basarse plenamente en los resultados de la actividad del hombre en el trabajo y no sólo en sus características de personalidad. Los principales métodos de Evaluación del Desempeño son:

- Método de Evaluación del Desempeño mediante escalas gráficas
- Método de elección Forzosa
- Método de Evaluación del Desempeño mediante Investigación de campo
- Método de Evaluación del Desempeño mediante Incidentes Críticos
- Método de Comparación de pares
- Método de Frases Descriptivas

Método de escalas gráficas

Es sin duda el más utilizado y divulgado método de evaluación del desempeño. Aparentemente es el método más simple, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y el prejuizgamiento del evaluador, que podrían causar interferencias considerables. El Método de Evaluación de Escalas Gráficas mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. De este modo, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores.

El método de evaluación del desempeño por escalas gráficas puede implementarse mediante varios procesos de clasificación, de los cuales los más conocidos son: • Escalas gráficas continuas; • Escalas Gráficas semicontinúas; • Escalas Gráficas discontinuas.

Desventajas del método de escalas gráficas

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

Método de elección forzada

Es un método de evaluación del desempeño desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses durante la segunda guerra mundial para escoger a los oficiales de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos que deberían ser promovidos.

El ejército Estadounidense estaba preocupado por contar con un sistema de evaluación que neutralizará los efectos de halo, la subjetividad y el proteccionismo.

Consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual. El evaluador debe escoger forzosamente entre las frases solo una o las dos que más se aplican al desempeño del empleado evaluado. Esto explica la denominación de “elección forzosa” La naturaleza de las frases pueden variar mucho; no obstante, hay dos formas de composición:

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

Método de investigación de campo

Es un método de evaluación del desempeño que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones.

Es un método de evaluación más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización.

Método de Evaluación del Desempeño mediante Incidentes Críticos

El Método de Evaluación del Desempeño mediante Incidentes Críticos se basa en el hecho de que el comportamiento humano tiene características extremas que son capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso).

El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de aquellas que son extremadamente positivas o negativas.

Método de Comparación de Pares

El Método de Comparación de Pares es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos, se anota en la columna de la derecha al que es considerado mejor en relación con el desempeño.

Método de Frases Descriptivas

Este método solo difiere del método de elección forzosa es que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (“señal+” o “S” y aquellas que muestran el desempeño contrario (signo”-“ o “N”).

; y algunas inclusive tienen un sistema diferente para los vendedores.).

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

Indicadores de desempeño

Los indicadores de desempeño son utilizados para monitorear el ejercicio y los factores de éxito de los procesos o actividades de una organización que alinea sus metas sobre la base de este esquema de trabajo, el cual es una herramienta de análisis que mejora los niveles de servicio y constituye un apoyo para el entendimiento a fondo de metas, operaciones y seguimiento de procesos.

Los conceptos anteriores representan elementos de éxito que pueden ser introducidos y operados por etapas, de acuerdo con estrategias y modelos de operatividad, para medir el progreso por procesos, de esta manera se crea una base para la medición del desempeño, se incrementa la eficiencia, operacional, se identifican las oportunidades de mejora de procesos y se planean las inversiones futuras en tecnología y en un posible outsourcing.- (Bonney, 2005)

Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es fundamental para el cumplimiento de los objetivos previamente planificados por cualquier organización, éstos objetivos deberán ser multidisciplinarios y contar con un número reducido de personas con capacidades complementarias comprometidas con un propósito y objetivo común, lo que facilita el cumplimiento de metas y logros de resultados generales

La implementación del trabajo en equipo fortalece la filosofía organizacional que se identifica con personas que tienen un pensamiento diferente, pero que poseen el compromiso de lograr los mismos objetivos por medio de procedimientos, técnicas y estrategias comunes, los cuales deben de estar bien organizados y contar con responsabilidades bien definidas por un líder el cual debe ser aceptado por los integrantes como guía que dota a la organización de reglas y orienta los esfuerzos.

Trabajar en equipo permite sistematizar los procesos con miras a una mayor productividad, de esta manera se logra un incremento en la rentabilidad y una mejoría en los resultados del clima organizacional, a la vez que se forman líderes con creatividad en la solución de problemas, se desarrolla la tolerancia y se incentiva la integración, Con esto se incrementa el rendimiento y disminuye la rotación de personal (Johansen, 1997).

Innovación

Es el proceso en el cual a partir de una idea, intervención o reconocimiento de una necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que sea comercialmente aceptado.

De igual forma la innovación consiste en la generación de nuevas ideas, tecnologías o formas de gestión. Éste concepto es fundamental para la competitividad de una organización y no es excluyente con respecto al anterior las ideas nuevas pueden servir para desarrollar o mejorar un proceso, servicio o producto.

La innovación, es un factor que impulsa o logra una ventaja competitiva para una organización. Fomentarla es necesario para permanecer siempre a la vanguardia (Escorsa, 1997).

Satisfacción

La mayor parte de la investigación en comportamiento organizacional se ha interesado en tres actitudes: Compromiso con el trabajo, Satisfacción laboral, y Compromiso organizacional,

Compromiso con el trabajo

Puede definirse como el grado en que una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él, considera su desempeño importante para la autovaloración, le presta importancia a las metas y los objetivos propios y se esfuerza constantemente para cumplirlos.

Un compromiso elevado con el trabajo implica identificarse con la labor que se lleva a cabo, más que con la organización, de esta manera, el trabajador puede sentirse insatisfecho con la organización, pero reconoce la importancia de su labor y pugna para sacar adelante su trabajo. (Robbins, 2004)

Satisfacción laboral

También llamada satisfacción del trabajo, se refiere a la actitud general de un individuo hacia su empleo. Se debe tener presente que la labor de una persona es mucho más que las actividades normales, como ordenar documentos y esperar clientes. Cada trabajo requiere interacción entre los directivos y los demás empleados para fomentar un buen ambiente laboral y alcanzar los objetivos deseados.

La satisfacción laboral tiene relación con el desempeño “un trabajador feliz es un trabajador productivo”. Mientras el trabajador se encuentre motivado y contento con las actividades que realiza y con el ambiente laboral, pondrá mayor tesón a sus actividades y obtendrá mejores resultados. (Robbins, 2004)

Compromiso Organizacional

Es el grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, considerará las metas y objetivos de la organización como comunes y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros. El empleado puede llegarse a sentirse insatisfecho con el trabajo que realiza, pero de manera pasajera, sin estar descontento con la organización como un todo.

Según Robbins (2004), en su libro comportamiento organizacional, De acuerdo con varios estudios el compromiso organizacional es el mejor indicador para diagnosticar partes importantes del desempeño laboral, como el ausentismo y la rotación del personal. Es de suma importancia promover el compromiso de los individuos con las organizaciones para que haya un crecimiento conjunto.

Eficiencia

Idalberto Chiavenato (2004), en su libro Introducción a la Teoría General de la Administración, define la eficiencia como la utilización correcta de los recursos disponibles.

En términos generales, la eficiencia se refiere a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Asimismo, representa una capacidad o cualidad importante de las empresas u organizaciones, cuyo propósito siempre es alcanzar metas aunque impliquen situaciones complejas y muy competitivas. La pregunta básica de éste concepto es ¿Cómo podemos hacer mejor nuestra labor?

Por otra parte, la eficiencia se enfoca principalmente en los medios para resolver problemas, ahorrar gastos, cumplir tareas y obligaciones, así como en capacitar a los subordinados por medio de un enfoque reactivo para que cumplan con las labores establecidas. (Chiavenato 2004).

Eficacia

La eficacia se relaciona con el concepto de productividad y agrega una idea de expectación o deseabilidad como dice Peter Drucker “hacer lo que está bien”.

Otra definición de eficacia es “Obtener el efecto deseado o producir el resultado esperado” (Fitz-enz 1999). La eficacia o efectividad hace énfasis en los resultados, es decir, en hacer las cosas correctas, lograr objetivos y crear más valores. Éste concepto busca el para que se hacen las cosas los resultados que se persiguen. La pregunta básica es ¿qué deberíamos estar haciendo?

Crecimiento personal

Son diversas las herramientas y conocimientos actuales en favor del crecimiento personal, tales como la programación neurolingüística, la terapia Gestalt, el análisis transaccional, el desarrollo de la autoestima y la asertividad o la psicología transpersonal, entre otros, los cuales aportan lineamientos y sugerencias que al ser puestos en práctica ayudan a impulsar nuestro crecimiento y a alcanzar esa personalidad que anhelamos lograr en nuestro tránsito por este plano.

Productividad

Una parte de la naturaleza humana anhela el alcanzar, lograr, conseguir, hacer lo mejor en el futuro que en el pasado. La productividad es la fuente del éxito.

Si se analiza la palabra productividad se puede descomponer en dos términos que la componen producción y actividad. Productividad es el grado de utilización efectiva de cada elemento de producción. Es sobre todo una actitud mental buscando la constante mejora de lo que existe (Koontz 1998). Está basada en la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor que hoy, ayer y mejor mañana que hoy. Requiere esfuerzos continuados para adaptar las actividades económicas a las actividades cambiantes y aplicar nuevas técnicas y métodos. Es la firme creencia en el progreso humano.

El concepto más generalizado de productividad es el siguiente:

Productividad = Producción = Resultados logrados + Insumos + Recursos empleados (Koontz 1998). De esta forma se puede ver la productividad no como una medida de la producción, ni como la cantidad de bienes que se ha fabricado, sino como una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para alcanzar resultados específicos.

Calidad

La historia del ser humano está ligada a la calidad desde los tiempos más remotos el hombre al construir sus armas, elaborar sus alimentos y fabricar sus vestidos observa las características del producto y procura mejorarlo.

Según Edwar Deming, la calidad no es otra cosa más que una serie de cuestionamientos para una mejora continua (Goetsch y Davis, 2006) Para J.

Juran (1990), es la adecuación para el uso que satisface las necesidades del cliente.

Por su parte Kaoru Ishikawa define la calidad como desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea económico, útil y siempre satisfactorio para el consumidor.

Con lo anterior, se puede concluir que la calidad se define como “un proceso de mejoramiento continuo, en donde todas las áreas de la empresa participan activamente en desarrollo de productos y servicios, que satisfagan las necesidades del cliente, logrando con ello mayor productividad” (Deming, 1989).

Metodología a desarrollar

A continuación se describe la metodología utilizada en el siguiente proyecto.

Como primer punto se buscó Información correspondiente al tema Evaluación del Desempeño.

Se determinó el Modelo de Evaluación del Desempeño.

Se definieron los Objetivos de la Evaluación del Desempeño

Se definió la metodología a seguir al Coordinador

Se sacaron copias de los cuestionarios de la Evaluación del Desempeño

Se aplicaron las Evaluaciones del Desempeño a los trabajadores.

Se llevó a cabo el Análisis de los Cuestionarios

Se realizaron las conclusiones

Se elaboró el Informe y se entregó el trabajo.

Se determinó el Modelo de Evaluación del Desempeño

Existen varios métodos de evaluación del desempeño como los son; el método de evaluación por pares, administración por objetivos, evaluación por puntos, evaluación por factores, evaluación de escalas gráficas, incidentes críticos, evaluación de 360°, selección forzada y evaluación por competencias.

De los métodos antes mencionados se pudo identificar que para evaluar el desempeño de los empleados de la” el método de valuación de escalas graficas se adapta a las características de la organización y se ha considerado aplicar dicho método por las siguientes razones:

Permite tener facilidad al momento de desarrollarlo, su aplicación es clara y sencilla, es de fácil comprensión, no requiere de mucho tiempo y no se requiere de un espacio determinado para realizarlo.

Factores de la evaluación del desempeño

Para la realización del presente instrumento se tomaron en cuenta nueve factores de evaluación, estos se enfocan en medir y calificar el desempeño de los trabajadores. A continuación, se mencionan dichos factores:

Condiciones personales

- Asistencia y puntualidad
- Conocimiento del trabajo
- Iniciativa
- Esfuerzo y responsabilidad
- Habilidad para trabajar solo
- Habilidad para trabajar con otros

Características del trabajo

- Cantidad de trabajo
- Calidad del trabajo
- Autonomía

Descripción de los factores de evaluación del desempeño

Asistencia y puntualidad

En este factor se califica la responsabilidad de cumplir con los horarios establecidos por la organización. Verificando la puntualidad con la que llega el trabajador y así mismo si permanece dentro de su jornada de trabajo

Conocimiento del trabajo

Califica si el nivel de conocimiento con el que cuenta el trabajador es suficiente para realizar su trabajo, si tiene dificultad para realizar por falta de estos y mide si el trabajador se equivoca frecuentemente.

Iniciativa

Se mide la iniciativa que tiene el trabajador para realizar alguna sus tareas, si sabe cuáles son sus actividades y se anticipa a las dificultades, así como para proponer nuevas ideas y su capacidad para resolver o prever problemas.

Esfuerzo y responsabilidad

Califica el cumplimiento, la dedicación y el empeño que tiene el trabajador al desempeñar sus actividades y si cumple con las mismas en tiempo y forma.

Habilidad para trabajar solo

El factor califica la habilidad que tiene el trabajador para realizar sus actividades sin ayuda o supervisión de otras personas.

Habilidad para trabajar con otros

En este factor se califica la capacidad que tiene el trabajador para realizar una actividad en equipo, la habilidad para comprender y colaborar con otros a fin de cumplir con el objetivo planteado.

Cantidad de trabajo

Pretende calificar la cantidad de trabajo que, realizada en el menor tiempo posible, sin interrupciones ni pérdidas de tiempo.

Calidad del trabajo

Se califica la efectividad con la que el trabajador lleva a cabo las actividades, que estas se realicen con un mínimo de errores y que se mantenga un ritmo de trabajo constante.

Autonomía

El factor evalúa la autonomía que tiene el trabajador para realizar un trabajo tomando decisiones sin consultar al patrón.

Ponderación de los factores

Se utilizó la escala 100 para cada medir los factores quedando de la siguiente manera:

Condiciones personales		50%
1	Asistencia y puntualidad	8.33
2	Conocimiento del trabajo	8.33
3	Iniciativa	8.33
4	Esfuerzo y responsabilidad	8.33
5	Habilidad para trabajar solo	8.33
6	Habilidad para trabajar con otros	8.33
Características del trabajo		50%
7	Cantidad de trabajo	16.66
8	Calidad de trabajo	16.66
9	Autonomía	16.66

Nivel de desempeño

Los parámetros de evaluación sirven para medir o evaluar el desempeño, los que se determinaron de la siguiente manera:

Inaceptable	1-20
Pobre	21-40
Aceptable	41-60
Bueno	61-80
Excelente	81-100

Inaceptable 1-20. El parámetro representa el menor grado en el que un trabajador ha caído en la situación expuesta por la afirmación que se le ha hecho acerca de la realización de sus actividades en el trabajo.

Pobre. 21-40. El parámetro indica que el trabajador frecuentemente ha cometido la afirmación con la que se le está evaluando el desempeño en sus actividades en la realización de su trabajo.

Aceptable. 41-60 El parámetro indica que el trabajador solo a veces comete la afirmación que califica su desempeño en la realización de sus actividades.

Bueno. 61-80. El parámetro indica que el trabajador frecuentemente ha cometido la afirmación con la que se le está evaluando el desempeño en sus actividades en la realización de su trabajo.

Excelente. 81-100 El parámetro representa el menor grado en el que un trabajador ha caído en la situación expuesta por la afirmación que se le ha hecho acerca de la realización de sus actividades en el trabajo.

Niveles de aplicación

La evaluación del desempeño se aplicó al nivel operativo de la Institución en este nivel se encuentran los puestos de:

Nombre	Cargo
Lucila Reyes Córdova	Encargado de Preescolar
Mónica Mejía Guerrero	Encargada de Primaria
Honorio Martínez Merino	Encargado de Secundaria
Carmen Quiroz Rosas	Encargada de Bachiller

Elaboración del Instrumento de Evaluación

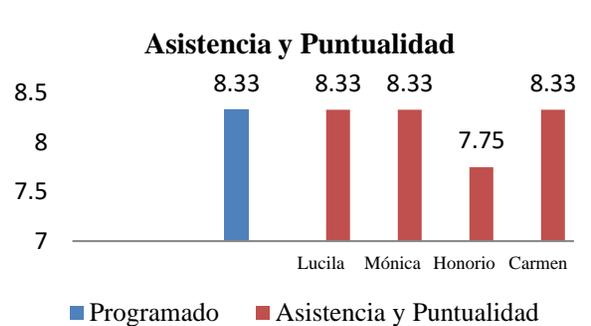
Se elaboró el instrumento de Evaluación

Resultados de la Evaluación del Desempeño

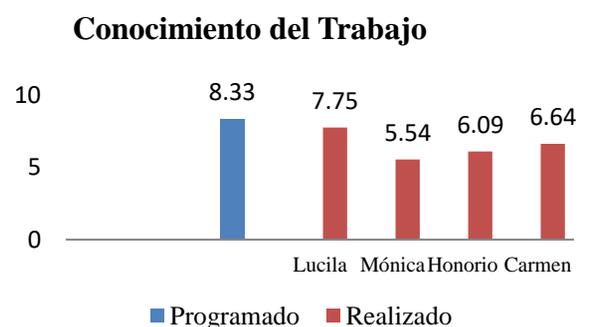
A continuación, se presenta la tabla que contiene el concentrado de los resultados individuales de la Evaluación del Desempeño.

Gráficas individuales

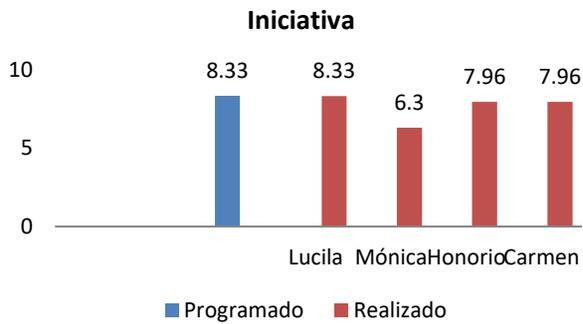
A continuación, se interpretarán los resultados del instrumento aplicado a los evaluados:



En la gráfica se representa el factor de asistencia y puntualidad y se aprecia que Carmen, Mónica y Lucila tiene mayor puntaje ya que cumplen con los sub factores evaluados y el único que le cuesta llegar puntualmente en el trabajo es a Honorio. Por lo que en este punto es el más bajo, no está cumpliendo.



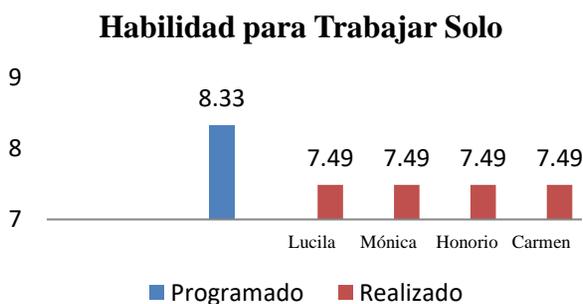
La grafica de conocimiento del trabajo se obtuvo como resultado que todos cometen errores en su trabajo, Honorio, Mónica y Carmen, se les hace más difíciles y se le complican sus actividades, mientras que Lucila es la que más conoce ya que tiene más tiempo,



Se aprecia que en iniciativa la más baja es Mónica, ya que tiene menos puntaje que los demás de sus compañeros, mientras que Carmen y Honorio se acercan al puntaje pero les hace falta iniciativa y no se anticipan a las dificultades, Lucila tiene capacidad para resolver problemas en su área y cumple con la iniciativa al ser evaluada.

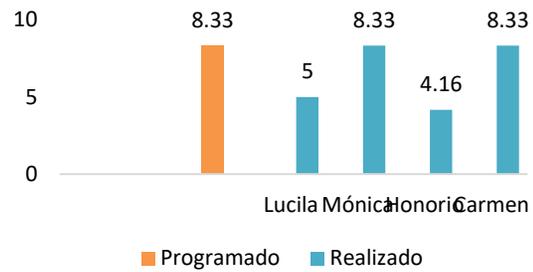


En esfuerzo y responsabilidad todos cumplen con los sub factores concluyen sus tareas que emprenden, son responsables con las tareas asignadas y las realizan con dedicación.



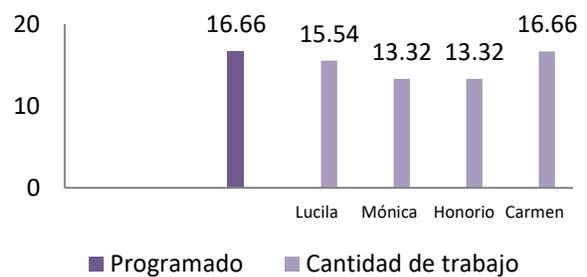
En la gráfica de habilidad para trabajar solo se muestra que todos pueden resolver problemas sin recurrir a los demás pero les falta cumplir con la medición del factor.

Habilidad para Trabajar con Otros



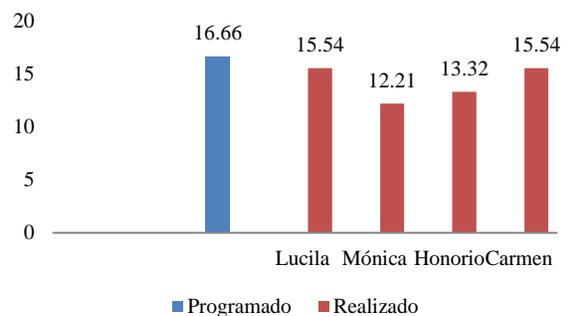
Se representa en la gráfica que todos cooperan cuando trabajan en equipo a Honorio y Lucila les cuesta relacionarse ya que Carmen y Mónica imponen sus puntos de vista sobre los de sus compañeros.

Cantidad de Trabajo

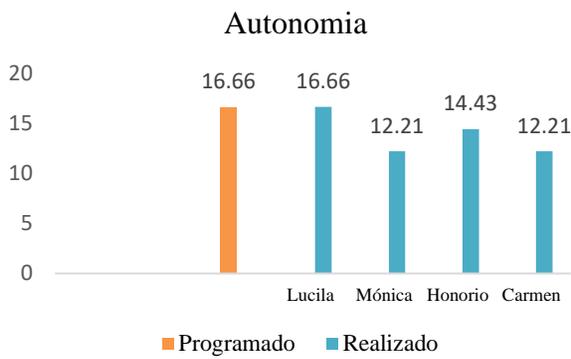


La grafica representa el factor de la cantidad de trabajo Honorio y Mónica cuando llegan a su trabajo no comienzan a trabajar inmediatamente pero cuando comienzan sus actividades trabajan sin interrupciones y se mantienen ocupados en sus actividades la mayor parte del tiempo, mientras que Carmen cumple con la cantidad de trabajo que debe realizar y Lucila interrumpe sus actividades ya que llegan demasiados usuarios a su cargo.

Calidad del Trabajo



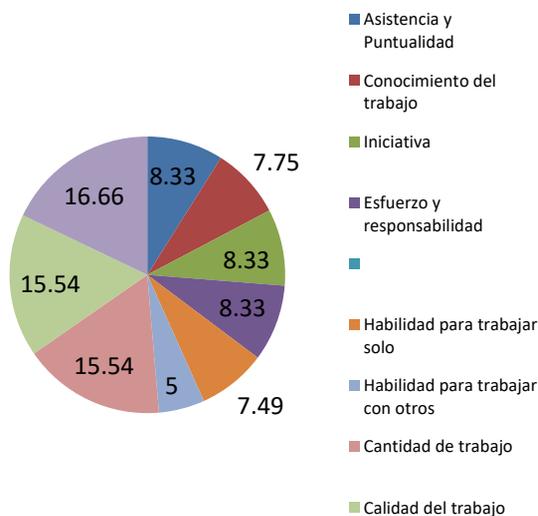
En la gráfica Calidad de trabajo Carmen y Lucila se centran en su trabajo y a los demás compañeros les cuesta hacerlo, todos comenten errores por mínimos que sean pues a veces tienen dificultades cabe resaltar que Mónica y Honorio en su cargo tienen menos experiencia, pero todos mantienen un ritmo contante en el trabajo.



La grafica de autonomía representa la forma de como el trabajador toma decisiones sin consultar al patrón y la que cumple con este aspecto es Lucila, los demás están por debajo de ella para esto tenemos que hacerles saber que pueden tomar decisiones en su área de trabajo.

Gráfica general

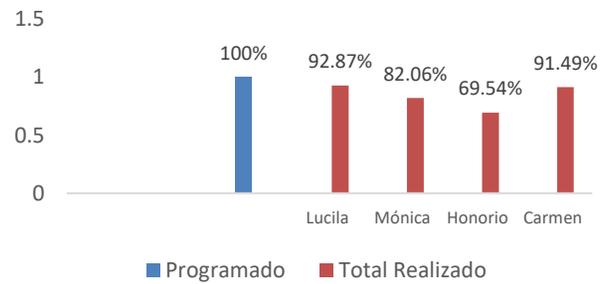
Grafica General



Esta grafica representa la totalidad de puntos que obtuvieron los empleados evaluados de acuerdo al instrumento aplicado, el instrumento tiene factores que están en la gráfica, en factor iniciativa esta alcanzado, el de conocimiento del trabajo quiere decir faltan tres puntos para ser alcanzado no cuentan con el suficiente conocimiento para realizar su trabajo, en iniciativa tienen muy bien definido este factor y tienen la capacidad de proponer nuevas ideas y resolver problemas, en esfuerzo y responsabilidad todos se dedican y cumplen con su trabajo, habilidad para trabajar solo vemos que en esta parte todos pueden realizar sus actividades sin ayuda de los demás y en el factor trabajar con otros están muy bajos quiere decir que les cuesta hacer trabajos en equipo, les cuesta comprender y colaborar entre otros.

En cantidad de trabajo están a tres puntos de estar al cien por ciento quiere decir realizan un poco menos de trabajo y en el menor tiempo posible. En el factor de autonomía, a los trabajadores no cuentan con la capacidad de tomar decisiones sin consultar al patrón.

Grado de Desempeño



Lucila, Mónica y Carmen se encuentran en Desempeño Excelente El parámetro representa el menor grado en el que un trabajador ha caído en la situación expuesta por la afirmación que se le ha hecho acerca de la realización de sus actividades en el trabajo.

El que hay que tomar en cuenta es el trabajo de Honorio Martínez Merino ya que se encuentra en la escala de desempeño Bueno, el parámetro indica que el trabajador frecuentemente ha cometido la afirmación con la que se le está evaluando el desempeño en sus actividades en la realización de su trabajo.

Conclusiones

Con el siguiente ejercicio podemos comprobar nuestros objetivos al Evaluar el Desempeño:

Realizar la Evaluación del Desempeño en la Institución, identificando las fortalezas y debilidades del trabajador en el ejercicio de su cargo.y estar en posibilidad de generar estrategias de motivación.

- Conocer mediante la Evaluación del Desempeño, como se encuentran las condiciones personales y características del trabajo evaluados en el Instrumento de Evaluación desarrollado.
- Que el subordinado conozca cuáles son sus puntos fuertes y débiles en función de sus condiciones personales y características del trabajo, evaluado en el Instrumento de Evaluación aplicado.

- Que la institución en función de la Evaluación del Desempeño, se encuentre en posibilidad de generar estrategias para mejorar el rendimiento del trabajador.

Y al mismo tiempo comprobar nuestra hipótesis ¿Es la Evaluación del Desempeño una herramienta efectiva de gestión gerencial que permite la toma de decisiones para la capacitación o implementación de cambios estratégicos en la organización?

Y la respuesta es sí. Si la institución eligiera la Evaluación del Desempeño como estrategia para la capacitación o cambios estratégicos en la organización mi propuesta sería como argumenta (Dommette Nicolesco, 2000). “la educación transforma a la sociedad, a través de la persona, da conocimiento y poder. Querir saber y saber querer hace que la educación se reúna en determinado momento con la capacitación. Lo importante de este encuentro es ofrecerle, no al individuo (número estadístico), sino a la persona la formación durante la acción y la acción durante la formación.

La capacitación es un proceso, técnica y herramienta que facilita la superación personal y profesional de todos, a todo nivel, de los colaboradores de todo tipo de empresa y por ende, amplía las oportunidades para obtener beneficios inmediatos y/o mediatos, mismos que pueden traducirse en perfeccionamiento del trabajo, incrementen la productividad, optimización del recurso humano, minimizar recursos económicos, aumento en la calidad de vida y muchos más beneficios”

La educación durante toda la vida se presenta como una de las llaves de acceso al siglo XXI. Esta noción va más allá de la distinción tradicional entre educación básica y educación permanente y responde al reto de un mundo que cambia rápidamente. Pero esta afirmación no es nueva, puesto que en anteriores informes sobre educación ya se destacaba la necesidad de volver a la escuela para poder afrontar las novedades que surgen en la vida privada y en la vida profesional. Esta necesidad persiste, incluso se ha acentuado, y la única forma de satisfacerla es que todos aprendamos a aprender.

Conviene no limitarse a conseguir el aprendizaje de un oficio y, en un sentido más amplio, adquirir una competencia que permita hacer frente a numerosas situaciones, algunas imprevisibles, y que facilite el trabajo en equipo, dimensión demasiado olvidada en los métodos de enseñanza actuales. En numerosos casos esta competencia y estas calificaciones se hacen más accesibles si alumnos y estudiantes cuentan con la posibilidad de evaluarse y de enriquecerse participando en actividades profesionales o sociales de forma paralela a sus estudios, lo que justifica el lugar más relevante que deberían ocupar las distintas posibilidades de alternancia entre la escuela y el trabajo.

Mientras la sociedad de la información se desarrolla y multiplica las posibilidades de acceso a los datos y a los hechos, la educación debe permitir que todos puedan aprovechar esta información, recabarla, seleccionarla, ordenarla, manejarla y utilizarla .

Por consiguiente, la educación tiene que adaptarse en todo momento a los cambios de la sociedad, sin dejar de transmitir por ello el saber adquirido, los principios y los frutos de la experiencia.

Referencias

- A.F, S. J., Edward, F. R., & Gilbert, J. D. (1996). *Administración*. Estado de México: Prentice-Hall Hispanoamerica, S.A.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Dommette Nicolesco, J. D. (2000). El Capacitador del Proximo Siglo. Ponencia Presentada en Expo.Capacitate Empresarial 2000. *Revista Laboral No. 98*, 55.
- Idalberto, C. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: MacGrawHill .
- James, A. S. (1989). *Administración*. Estado de México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.