

Dedicatoria:

**A mis Padres y Hermana
por su disposición y ayuda.**

AGRADECIMIENTOS.

A Ricardo Pérez Gómez por su receptividad y disponibilidad constante, en la realización de la presente investigación.

A Alemy Plaza y María Isabel Pereira quienes aun realizando trabajos que implicaron estar en lugares diferentes, compartieron un lugar conmigo; "El Nuestro".

A Oswaldo Villalobos y Auristela Torres, su aprecio y preocupación fueron un gran apoyo.

A Gustavo Peña, Oly Negrón y Jaime Robles, asesores y facilitadores de este estudio.

A Estela Mendoza, Freddy Blanco, Gustavo Orta, Ludovina Bernal, Socorro Mendoza y Roberto Bernal cuya presencia y disposición fueron muy importantes.

A Carlos Gustavo Orta, Maria Virginia Mendoza, Maristela Orta y Sergio Mendoza, su juventud y creatividad generaron grandes ideas.

A Blanca Mendoza cercana en todo momento..

A Eladio Oliva, Olga Rodriguez, Alejandra Gómez, Odilia Méndez, Maria Rosa Hernandez, Ivette Mata, Ingrid Gonzalez, Aurobert Rojas, Irene Gracia y a Claudia Marina Fogale, quienes con su interés y cordialidad, suministraron la asesoría administrativa que permitió el acceder a la Organización.

A todos los empleados de la Organización sin cuya colaboración este trabajo no hubiese sido posible.

ÍNDICE GENERAL

I DEDICATORIA	ii
II AGRADECIMIENTOS	iii
III ÍNDICE GENERAL	iv
IV ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS	vi
V RESUMEN	xi
1. INTRODUCCIÓN	1
2. ANTECEDENTES DE LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	4
3. FUNDAMENTOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	19
4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	12
4.1. FACTORES QUE PERMITEN EVALUAR EL DESEMPEÑO	15
4.2. ERRORES EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN	17
4.3. METODOS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO	19
4.3.1. EVALUACIÓN POR FACTORES UTILIZANDO ESCALAS GRÁFICAS DE CALIFICACIÓN	25
4.3.2. EVALUACIÓN POR OBJETIVOS	28
4.4 CONFIABILIDAD	31
4.5. VALIDEZ.	33
5. FACTORES QUE AFECTAN LA VALIDEZ DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	36
6. METODO	41
6.1 PROBLEMA	41
6.2 OBJETIVOS	41
6.3 HIPÓTESIS	42

6.4 DEFINICIÓN DE VARIABLES	43
6.5 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	46
6.6 POBLACIÓN Y MUESTRA	46
6.6.1 POBLACIÓN	46
6.6.2 MUESTRA	46
6.7 INSTRUMENTO	49
6.7.1 ELABORACIÓN DEL INSTRUMENTO	49
6.7.1.1 INVESTIGACIÓN A NIVEL TEÓRICO:	49
6.7.1.2 ESTUDIO DE MERCADO	50
6.7.1.3 ESTUDIO DEL SISTEMA DE VALORACIÓN DE CARGOS UTILIZADO EN LA ORGANIZACIÓN	53
6.7.1.4 SELECCIÓN PRELIMINAR DE FACTORES Y ELABORACIÓN DEL FORMATO PARA LA DETECCIÓN DE FACTORES FINALES	54
6.7.1.5 DISEÑO DE LA SECCIÓN DE EVALUACIÓN POR OBJETIVOS	63
6.7.2 CONFIABILIDAD	67
6.7.3 VALIDEZ	70
6.8 PROCEDIMIENTO	81
7. RESULTADOS	84
7.1 ANÁLISIS.	84
7.2 DISCUSIÓN	95
8. CONCLUSIONES	104
9. BIBLIOGRAFÍA	106
10. ANEXO A	115
11. ANEXO B	116

INDICES DE CUADROS Y TABLAS

CUADRO 1	
ESCALA NUMÉRICA DE CALIFICACIÓN	20
CUADRO 2	
ÍTEM DE LOS UTILIZADOS EN LAS LISTA DE VERIFICACIÓN DE INCIDENTES CRÍTICOS	21
CUADRO 3	22
SISTEMA DE ORDENAMIENTO	
CUADRO 4	23
COMPARACIÓN POR PARES	
CUADRO 5	
SISTEMA DE ELECCIÓN FORZADA	24
CUADRO 6	
SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN FORZADA	24
CUADRO 7	
COMPARACIÓN ENTRE LOS FACTORES GENERALES SELECCIONADOS POR LOS JUECES INTERNOS Y LOS EXTERNOS	79
CUADRO 8	
COMPARACIÓN ENTRE LOS FACTORES SUPERVISORIOS SELECCIONADOS POR LOS JUECES INTERNOS Y LOS EXTERNOS	79
TABLA 1	
DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA EN FUNCIÓN DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO	47
TABLA 2	
DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE INDUSTRIAS INVESTIGADAS EN RELACIÓN A SUS SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.	51
TABLA 3	
DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE SUPERVISORES QUE RESPONDIERON AL FORMATO DE SELECCIÓN DE FACTORES EN FUNCIÓN DE LA ACTIVIDAD A QUE SE DEDICA LA UNIDAD A QUE PERTENECEN.	56

TABLA 4 A	
FACTORES GENERALES SELECCIONADOS A PARTIR DE LA OPINIÓN DE LOS JUECES INTERNOS	58
TABLA 4 B	
FACTORES SUPERVISORIOS SELECCIONADOS A PARTIR DE LA OPINIÓN DE LOS JUECES INTERNOS	59
TABLA 5 A	
TABLA DE CONVERSIÓN DE PONDERACIONES DE FACTORES CON QUE SE EVALÚA AL PERSONAL QUE NO EJERCE FUNCIONES SUPERVISORIAS.	61
TABLA 5B	
TABLA DE CONVERSIÓN DE PONDERACIONES DE FACTORES CON QUE SE EVALÚA AL PERSONAL QUE EJERCE FUNCIONES SUPERVISORIAS.	62
TABLA 6	
CONVERSIÓN DEL PUNTAJE OBTENIDO A PARTIR DE LA EVALUACIÓN POR FACTORES A UNA ESCALA DE EQUIVALENCIA DE PUNTOS ENTRE 1 Y 5.	63
TABLA 7	
CONVERSIÓN DEL PUNTAJE OBTENIDO A TRAVÉS DE EVALUACIÓN POR OBJETIVOS A UNA ESCALA DE EQUIVALENCIA DE PUNTOS ENTRE 1 Y 5	64
TABLA 8	
PUNTAJES OBTENIDOS POR LOS EMPLEADOS EN EL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN.	65
TABLA 9	
ANÁLISIS DE LOS ÍTEMS	68
TABLA 10	
FACTORES DETECTADOS A PARTIR DE ANÁLISIS FACTORIAL (ÍTEMS PARA EVALUAR DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS INDEPENDIEMENTE DE SU CARGO)	71
TABLA 11	
PROPORCIÓN DE VARIANZA EXPLICADA POR LOS FACTORES	72

TABLA 12	
FACTORES DETECTADOS A PARTIR DE ANÁLISIS FACTORIAL (ÍTEMS PARA EVALUAR DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS QUE EJERCEN FUNCIONES SUPERVISORIAS)	73
TABLA 13	
PROPORCIÓN DE VARIANZA EXPLICADA POR LOS FACTORES.	74
TABLA 14	
DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE INDUSTRIAS A LAS CUÁLES PERTENECEN LOS SUPERVISORES EXTERNOS QUE RESPONDIERON EL CUESTIONARIO DE SELECCIÓN DE FACTORES.	75
TABLA 15	
FACTORES GENERALES SELECCIONADOS POR LOS JUECES EXTERNOS	77
TABLA 16	
FACTORES SUPERVISORIOS SELECCIONADOS POR LOS JUECES EXTERNOS	78
TABLA 17	
COMPARACIÓN ENTRE PUNTAJES OBTENIDOS POR LOS EMPLEADOS EN LA EVALUACIÓN POR FACTORES CUANDO SE PONDERAN Y NO SE PONDERAN LOS FACTORES	80
TABLA 18	
CORRELACIÓN ENTRE LOS SUBTEST DEL INSTRUMENTO	84
TABLA 19	
CORRELACIONES SUBTEST - INSTRUMENTO TOTAL	85
TABLA 20	
RELACIÓN ENTRE PUNTAJE SUGERIDO POR EL SUPERVISOR Y PUNTAJE TOTAL OBTENIDO EN EL INSTRUMENTO POR EL EMPLEADO	85
TABLA 21	
RELACIÓN ENTRE SEXO, PUNTAJE OBTENIDO MEDIANTE LA TÉCNICA DE EVALUACIÓN POR OBJETIVOS, EVALUACIÓN POR FACTORES Y EL PUNTAJE TOTAL OBTENIDO EN EL INSTRUMENTO	86

TABLA 22	
RELACIÓN ENTRE ESTADO CIVIL, PUNTAJE OBTENIDO MEDIANTE LA TÉCNICA DE EVALUACIÓN POR OBJETIVOS, EVALUACIÓN POR FACTORES Y EL PUNTAJE TOTAL OBTENIDO EN EL INSTRUMENTO	87
TABLA 23	
RELACIÓN ENTRE EDAD, PUNTAJE OBTENIDO MEDIANTE LA TÉCNICA DE EVALUACIÓN POR OBJETIVOS, EVALUACIÓN POR FACTORES Y EL PUNTAJE TOTAL OBTENIDO EN EL INSTRUMENTO.	87
TABLA 24	
RELACIÓN ENTRE NIVEL EDUCATIVO, PUNTAJE OBTENIDO MEDIANTE LA TÉCNICA DE EVALUACIÓN POR OBJETIVOS, EVALUACIÓN POR FACTORES Y EL PUNTAJE TOTAL OBTENIDO EN EL INSTRUMENTO.	88
TABLA 25	
RELACIÓN ENTRE TIEMPO EN EL CARGO, PUNTAJE OBTENIDO MEDIANTE LA TÉCNICA DE EVALUACIÓN POR OBJETIVOS, EVALUACIÓN POR FACTORES Y EL PUNTAJE TOTAL OBTENIDO EN EL INSTRUMENTO.	89
TABLA 26	
RELACIÓN ENTRE TIEMPO EN LA EMPRESA, PUNTAJE OBTENIDO MEDIANTE LA TÉCNICA DE EVALUACIÓN POR OBJETIVOS, EVALUACIÓN POR FACTORES Y EL PUNTAJE TOTAL OBTENIDO EN EL INSTRUMENTO.	89
TABLA 27	
RELACIÓN ENTRE TIEMPO SUPERVISANDO, PUNTAJE OBTENIDO MEDIANTE LA TÉCNICA DE EVALUACIÓN POR OBJETIVOS, EVALUACIÓN POR FACTORES Y EL PUNTAJE TOTAL OBTENIDO EN EL INSTRUMENTO.	90
TABLA 28	
RELACIÓN ENTRE TIEMPO SUPERVISANDO AL EVALUADO, PUNTAJE OBTENIDO MEDIANTE LA TÉCNICA DE EVALUACIÓN POR OBJETIVOS, EVALUACIÓN POR FACTORES Y EL PUNTAJE TOTAL OBTENIDO EN EL INSTRUMENTO	90

TABLA 29	
CORRELACIONES ENTRE VARIABLES INDEPENDIENTES	92
TABLA 30	
CORRELACIONES ENTRE LAS CUATRO VARIABLE INDEPENDIENTES Y EL PUNTAJE OBTENIDO EN LA EVALUACIÓN POR FACTORES	92
TABLA 31	
PODER EXPLICATIVO DE CADA UNA DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES	93
TABLA 32	
CORRELACIONES ENTRE LAS CUATRO VARIABLE INDEPENDIENTES Y EL PUNTAJE OBTENIDO EN LA SECCIÓN DE EVALUACIÓN POR OBJETIVOS	94
TABLA 33	
CORRELACIONES ENTRE LAS CUATRO VARIABLE INDEPENDIENTES Y EL PUNTAJE TOTAL OBTENIDO EN EL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.	94
TABLA 34	
RELACIÓN ENTRE PUNTAJE OBTENIDO EN LOS FACTORES QUE EVALÚAN FUNCIONES SUPERVISORIAS Y CANTIDAD DE TIEMPO QUE TIENE EL EMPLEADO EJERCIENDO DICHAS FUNCIONES	94

1. INTRODUCCIÓN.

Este Trabajo de Investigación se centra en el estudio de la relación que existe entre los enfoques de Evaluación por Objetivos (Evaluación por Objetivos, APO) y Evaluación por Factores (Escala Gráfica de Calificación), al momento de valorar el desempeño del empleado, y su asociación con variables del supervisado (a. Sexo, b. Edad, c. Estado civil, d. Nivel Educativo, e. Tiempo en la empresa, f. Tiempo bajo supervisión y g. Tiempo en el Cargo) y del supervisor (a. Tiempo Supervisando y b. Tiempo Supervisando al Evaluado), en el caso específico de los empleados de una Entidad Financiera Venezolana.

Para ello se construye un Instrumento que permite evaluar el desempeño de los empleados, utilizando los sistemas antes mencionados: 1. Evaluación por Objetivos que implica el establecimiento de objetivos entre el supervisor y el supervisado, consistiendo la evaluación en una revisión conjunta del grado en que se alcanzaron dichos objetivos, y 2. Evaluación por Factores, a través de la utilización de Escalas Gráficas de Calificación de tipo discontinuo, en que se le presenta al evaluador un continuo con opciones prefijadas entre las cuáles el evaluador seleccione una que indique la valoración que hace del desempeño del empleado, en cada uno de los factores evaluados. En este punto al personal que ejerce funciones supervisorias se le evalúa además de con los factores comunes a los empleados independientemente del cargo, con factores que permiten calificar y valorar las funciones supervisorias.

El utilizar Evaluación por Objetivos y Evaluación por Factores obedece a la necesidad de establecer las diferencias en los resultados obtenidos a través de cada una de dichas técnicas; dichas discrepancias son posibles debido a que, si bien ambas valoran el desempeño, cada una lo califica desde un punto de vista diferente, por lo que se estima una relación positiva pero moderada entre ambos sistemas, ya que la

Evaluación por Factores valora las conductas que el empleado ejecuta en el cargo, mientras que la Evaluación por Objetivos evalúa las consecuencias que se derivan del comportamiento del empleado en el cargo.

La selección de dichos sistemas subraya las ventajas referidas a la consideración de cada individuo como único dentro de la empresa. Al usar Evaluación por Objetivos, se generan objetivos específicos por empleado; ellos se convierten a la larga en normas individuales, que consideran y resaltan sus habilidades y capacidades, garantizando así su interrelación con la empresa y su gerencia. Igualmente, al utilizar Evaluación por Factores se busca cumplir con el criterio de garantizar cuáles son los elementos y factores más valorados por la empresa y la manera en que es más deseable se logren los objetivos organizacionales e individuales, lo que redundaría en la formación de equipos de trabajo más eficaces y productivos (Nicholas, 1992 - Sept).

Como plantea Chiavenato (1988), la evaluación de desempeño es una técnica que permite encontrar problemas en supervisión de personal, de integración del personal a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, o detectar dificultades relacionadas con la motivación del personal. Al hacer estas detecciones, la organización está en capacidad de emitir las correcciones que sean pertinentes, tanto en el personal como en el sistema mismo.

La presente investigación, por ser un estudio de campo, tiene como ventaja el permitir observar y medir las diversas interacciones que se dan entre las variables y enfoques investigados, en un contexto real. Esta misma ventaja, sin embargo, se convierte en un elemento que condiciona al estudio, debido a las dificultades que se presentan en los ambientes organizacionales en relación con la selección de los empleados a ser utilizados en el estudio, la inversión de tiempo y cooperación por parte de los empleados de la organización en la investigación, lo que unido a las dificultades existentes en el entorno social y económico del país durante 1994 (Crisis del sector financiero) dificulta la

obtención de muestras de tamaños mayores, y de un manejo más riguroso de las variables que afectarán los resultados (Festinger & Katz, 1978).

En conclusión en esta investigación se pretende: 1. Conocer la relación que existe entre los resultados obtenidos con la técnica de Evaluación por Objetivos, y los obtenidos con el enfoque de Evaluación por Factores o Características (Escala Gráfica de Calificación), al momento de valorar el desempeño del empleado.

2. Conocer la asociación entre variables del evaluado (a. Sexo, b. Edad, c. Estado civil, d. Nivel Educativo, e. Tiempo en la empresa y f. Tiempo en el Cargo.) y los resultados obtenidos en su evaluación.

3. Conocer la asociación entre variables del evaluador (a. Tiempo Supervisando, b. Tiempo Supervisando al Evaluado) y los resultados obtenidos con el proceso de evaluación del desempeño.

2. ANTECEDENTES DE LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

Robert Owens, en Escocia, es quien diseña el primer sistema industrial de evaluación alrededor de 1800. Posteriormente en los Estados Unidos de Norteamérica (EE.UU.), en 1842, el congreso aprueba una ley que obliga a los jefes del Departamento Ejecutivo del Servicio Público Federal a realizar un informe anual, en el que se indica, entre otras cosas, si cada uno de los subordinados es aprovechado correctamente, y si la destitución de unos para permitir la admisión de otros, conduce a un mejor desempeño. Tres años después el entonces Presidente de los Estados Unidos James Polk, ordenó que esos informes le fueran enviados directamente. En el transcurso de las décadas siguientes se experimentó y abandonó una enorme cantidad de sistemas de evaluación (Milton, 1989).

Luego durante la Primera Guerra Mundial, 1915, es cuando las Oficinas del Gobierno (EE.UU.), comienzan a sistematizar los procesos de evaluación, al realizar las primeras evaluaciones por méritos de grupos de instructores. Tres años después la empresa General Motors es la primera en crear un sistema de evaluación formal para sus ejecutivos, a nivel del sector empresarial privado.

En 1919, el Ejército Estadounidense realiza periódicamente evaluaciones de desempeño, con el sistema "Comparación Hombre a Hombre" a fin de seleccionar cuáles de los candidatos postulantes en las Escuelas Militares podrán llegar a ser oficiales y por tanto determinar sus ascensos (Priego, & Riccardi, en Bello, & Garcia, 1986).

El conocimiento desarrollado en el área Industrial en la década de 1920 condujo a una mayor formalización del proceso de evaluación, comenzándose entonces a utilizar dos mecanismos primordiales para la evaluación de personal: a. formas abiertas de evaluación y b. alguna forma de lista de verificación. Con la práctica se encuentra que estos mecanismos presentan fallas basadas en la objetividad y precisión de las evaluaciones, por ello los expertos en el área continúan sus estudios apoyándose ahora en

conocimientos de psicometría, lo que les permite desarrollar la primera Escala Gráfica de Calificación (Miltón, 1989).

Entre 1930 y 1940 este auge por la evaluación disminuye en favor de investigaciones acerca de la clasificación de los empleados en función de sus características de personalidad y conducta. Después de la Segunda Guerra Mundial la necesidad de personal gerencial y técnico capacitado estimula nuevamente el interés por la evaluación de desempeño de los empleados (Milton, 1989).

En los años cincuenta, un gran número organizaciones mercantiles e industriales comienzan a evaluar al personal que ocupa cargos a nivel técnico, gerencial y profesional, lo que lleva a plantear la necesidad de una evaluación formal de tipo periódico, como parte importante de un programa sistemático y eficaz de desarrollo gerencial. Ello permite comenzar a tomar en cuenta también el desarrollo del empleado administrativo y empezar a considerar a la entrevista entre supervisor y supervisado como parte fundamental del sistema de evaluación (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 1990).

La importancia que se le comienza a otorgar a evaluar el desempeño del empleado, hace que se comience a considerar no solo valorar las conductas del personal en el cargo, sino también las consecuencias que dichas conductas se obtienen; esto da lugar a la introducción de la técnica de Evaluación por Objetivos como una forma de evaluar un aspecto del desempeño del personal, que hasta el momento no había sido considerado. .

En los años sesenta la evaluación de desempeño se dirige primordialmente hacia áreas referidas a las necesidades de capacitación y desarrollo de los empleados.

En los setenta continuas discusiones en el campo legal - Estados Unidos - acerca de los pagos por méritos y las decisiones de promoción del personal, reavivan la necesidad de garantizar la confiabilidad y validez del sistema. Esto genera investigaciones que

permitan crear técnicas que no enfatizan las características personales dentro del sistema de evaluación de desempeño y que consideren también la medición del trabajo y la naturaleza multidimensional del sistema de evaluación, siendo un ejemplo de estos desarrollos tecnológicos la elaboración de escalas de evaluación basadas en la conducta (BARS). (Milton, 1989).

En Venezuela, la necesidad cada vez mayor de proveer, por parte del Departamento de Recursos Humanos, mecanismos para que las organizaciones dispongan de personal capacitado para el logro de los objetivos corporativos, lleva a un mejoramiento continuo de los sistemas de evaluación del personal (Abecasis, 1988).

HAY y Asociados y el Instituto de Estudios Superiores de Administración - IESA - (1990) al analizar el nivel de desarrollo y especialización en 63 compañías Venezolanas para evaluar el desempeño de su personal, encuentran que:

1. Con respecto a la utilización de un sistema de evaluación: a. Existen 28 organizaciones, en la muestra del estudio, que poseen un sistema implementado de evaluación del desempeño para la alta gerencia. b. 48 Organizaciones poseen un sistema de evaluación para gerencia media y empleados. y c. 18 organizaciones lo poseen para el nivel de operarios.

2. Existe relación entre el tamaño de la empresa y la existencia de un sistema implementado de evaluación del desempeño, esto debido a que casi el 90 % de las organizaciones con más de quinientos empleados poseen el sistema, y casi la mitad de las organizaciones de quinientos empleados carecen de un sistema de evaluación de desempeño.

3. En relación con los objetivos más importantes perseguidos por la evaluación de desempeño en cada una de las organizaciones participantes que poseen algún sistema, encuentran: a. el 34 % busca impulsar el trabajo por

responsabilidades individuales. b. el 30 % pretende orientar el trabajo hacia el logro de objetivos, y c. el 28 % homogeneizar medidas de eficiencia.

4. En cuanto a los usos dados en las compañías participantes a los resultados de la evaluación de desempeño, se encuentra que: a. En 40 organizaciones se utilizan los resultados para determinar aumentos salariales, b. 4 organizaciones los utilizan como bases para promociones, y c. 1 empresa utiliza los resultados para detectar necesidades de formación y adiestramiento.

5. Al considerar la relación entre objetivos y usos de la evaluación de desempeño se puede inferir: a. En las organizaciones cuyo objetivo primordial es impulsar el trabajo por responsabilidades individuales, a las evaluaciones les dan otros usos además de la determinación de aumentos salariales. b. Las organizaciones con mayor antigüedad en la utilización del sistema de evaluación, tienden a darle un uso distinto a la determinación de remuneraciones.

6. De las 49 organizaciones que utilizan evaluación de desempeño; 45 lo administran anualmente, y 4 semestralmente.

7. El 90 % de las organizaciones participantes prevé sesiones formales de comunicación entre evaluador y evaluado. De este noventa por ciento: un 70 % las consideran como un proceso administrativo de gestión de personal, un 20 % las consideran un sistema de dirección y control y un 10 % lo consideran como una posibilidad de acuerdo entre superior y supervisado. En relación a estas sesiones de comunicación se consigue que el objetivo más importante en ellas perseguido es el análisis de los resultados y de las desviaciones registradas en su desempeño (71 %), y en algunas

organizaciones el objetivo es la comunicación de los resultados de la evaluación.

8. Al examinar quiénes participan en la evaluación de eficiencia, consiguen:

- a. En el caso de personal de alta gerencia, el ocupante del cargo y su superior (43 % de los casos) y en algunas organizaciones el superior únicamente (25 %).
- b. En los niveles de gerencia media y empleados; en un 40 % de los casos la evaluación la realiza el ocupante, dos niveles superiores y la unidad de recursos humanos, y en el 30 % de los casos participan en el proceso el ocupante y dos superiores. y c. A nivel obrero; ocupante y superiores (32 %), ocupante y superior (26 %) y con participación de recursos humanos (21 %).

9. Al comparar las diferentes funciones de recursos humanos entre si - en cuanto a la existencia y utilización de políticas, sistemas, procedimientos y otros aspectos normativos, explícitamente establecidos e incorporados al manejo de los recursos humanos de la organización - consiguen que las áreas de descripción de cargos, reclutamiento y selección, y evaluación de desempeño son las áreas más desarrolladas a este respecto.

Por su parte Duran (1991) al estudiar la confiabilidad de los puntajes obtenidos al Evaluar el Desempeño de los empleados en una empresa del ramo turístico cuando se utiliza Evaluación por Factores, encuentra como al aplicar en tres oportunidades diferentes el mismo instrumento de evaluación a la misma muestra de empleados los puntajes mantienen una asociación significativa.

Sanchez (1991 Abril) al explorar la relación existente entre el puntaje obtenido en su evaluación por un empleado cuando es evaluado utilizando Evaluación por Factores y cuando es evaluado utilizado el sistema de Incidentes críticos encuentra como entre dichos puntajes obtenidos a través de sistemas diferentes existe una asociación

significativa, pero no muy alta. Lo que refleja como ambos sistemas si bien evalúan el desempeño laboral, consideran diferentes aspectos del mismo.

Dominguez (1981) al estudiar como la retroalimentación que se da al empleado acerca de su Evaluación de Desempeño afecta su actitud hacia el trabajo, encuentra lo siguientes resultados: primero, al dar información al empleado acerca de su desempeño la actitud del mismo hacia el trabajo tiende a incrementarse, y segundo variables extrañas al estudio tales como el sexo del empleado no afectan de manera significativa los resultados del estudio.

Gonzales, M., Lunar, A., & Hernandez, N, (1984 Enero) al explorar las creencias y actitudes que existen acerca de la implantación de un sistema de Evaluación del Desempeño en una muestra de Supervisores, Empleados Administrativos y Docentes de una Universidad, concluyen que dicho personal presenta dos grandes creencias: la primera de caracter positivo, en la que los empleados esperan que al implantarse dicho sistema los incentivos económicos a que tendrán derecho serán de mayor cuantía y la segunda, es una creencia negativa, basada en la consideración de la posibilidad de que los dirigentes sindicales usen dicha evaluación para sus propios fines.

3. FUNDAMENTOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

Ruelas-Barajas (1993) plantea que el incremento del nivel de desempeño de los empleados dentro de las organizaciones tiende a disminuir los costos de producción, y al planificar y controlar adecuadamente las variables que lo afectan, se puede lograr aumentar la calidad de la producción. Para ello es necesario analizar los modelos que representan la diversas relaciones que afectan el desempeño de los empleados.

Gibson, et. al., (1990) identifican algunos modelos de evaluación de desempeño más representativos para el momento:

1.- Modelo Integrativo del Proceso Motivacional, en el que se señala como elemento fundamental y determinante del desempeño, la motivación, asumiendo como basamento la concepción de que las personas buscan satisfacer sus necesidades a través del logro de objetivos. Este modelo plantea que el proceso motivacional se inicia cuando el empleado contacta con sus necesidades (fisiológicas, psicológicas y sociales) deficitariamente satisfechas, lo que hace que se inicie el proceso de búsqueda de medios para satisfacer dichas necesidades, el empleado al identificar a la organización como una mecanismo facilitador de la obtención de satisfacción, desarrolla conductas dirigidas a ese fin. Al lograr dicha meta y comparar lo logrado con lo que se ha propuesto, determinando el monto de castigos y recompensas obtenidos, que redundan en la satisfacción o no de sus necesidades, el empleado comienza a determinar próximas modificaciones que afectarán su desempeño, ya sea incrementándolo o disminuyéndolo, lo que ejemplifica un proceso de retroalimentación continua.

2.- La Teoría de la Equidad, (Adams, 1963) plantea que el nivel de desempeño es consecuencia de la "comparación social" que hace el empleado de la cuantía de esfuerzo involucrado en su labor y las recompensas obtenidas, comparándolas a su vez con lo obtenido por los demás empleados. Fernández (1989) y Agho, Mueller, & Price, (1993) agregan que el empleado compara su esfuerzo y la ganancia alcanzada con la obtenida por los empleados de otras organizaciones dentro de la misma área. De no ser equivalentes dichas relaciones (inequidad) se genera tensión en el trabajador y su satisfacción disminuye, lo que involucra disminución en su productividad.

3.- Locke (1968) indica que los objetivos e intenciones conscientes del empleado influyen en su conducta. Por tanto, cuando dichas tareas son estimulantes o retadoras para el empleado, tienen por resultado niveles de desempeño superiores, en comparación a cuando las tareas son fáciles o rutinarias. Dicho autor plantea que un Programa de Fijación de Objetivos permite mejorar las actitudes de los empleados hacia la

organización, supervisión o el puesto de trabajo. Este programa plantea una serie de pasos a seguir en su implementación: 1. Diagnóstico sobre la disposición a fijar objetivos, 2. Preparación para fijar objetivos, y 3. Su implementación, que incluye fijación de objetivos, revisiones intermedias y revisión final.

4.- McClelland (1962), indica que el nivel de desempeño del empleado dentro de un cargo esta determinado por las necesidades más preponderantes. Estas son: la necesidad de logro (exigencia por parte de la persona de plantearse objetivos que impliquen exigencia); afiliación (deseo de interactuar socialmente con la gente), y poder (búsqueda por parte de la persona de obtener y ejercer autoridad, a la vez que impactar sobre los demás). Por el mismo hecho de ser aprendidas, la conducta que se recompensa tiende a repetirse. Así, pues, si se refuerza la motivación al logro, al aplicar por ejemplo Evaluación por Objetivos como sistema de evaluación del desempeño, el empleado tenderá a plantearse cada vez objetivos más exigentes que aumenten su satisfacción ante el trabajo y su eficacia en la empresa.

5.- Carrol, & Schneier (1982) plantean basados en la Teoría de la Expectancia de Mobley (1971) que el nivel de desempeño alcanzado por un empleado es influido por factores como: a. expectativa en cuanto al esfuerzo necesario para ejecutar la tarea, b. expectativa con respecto a los resultados del desempeño, c. contrato psicológico, d. especificaciones de nivel de ejecución deseado (objetivos, estándares, etc) y e. habilidades y esfuerzo que es necesario que el empleado haga para obtener un resultado dado. Al considerar dichos aspectos el empleado analiza aquellas actividades en las cuales se siente más y menos competente, a fin de invertir un mayor esfuerzo en aquellas en las que piensa será mejor recompensado por su desempeño.:

6.- Modelo de los Determinantes del Desempeño, en el que Cummings y Schwab (1973) plantean en principio que el desempeño del empleado es consecuencia directa de la habilidad y motivación para ejecutar el trabajo. Estos autores al estudiar dicha

interacción (que reconocen ya planteada por los autores anteriormente descritos) indican que si bien esta relación afecta el desempeño, no logran predecirlo directamente, y esto (según ellos) es consecuencia de no haberse tomado en cuenta de manera clara los efectos que la variable organizacional tiene sobre el desempeño. Al respecto agregan que la organización al definir y diseñar las tareas que serán desempeñadas, es un agente mediador entre la predicción correcta o no del desempeño, y lo ejemplifican indicando que si bien un empleado puede tener la habilidad para realizar la tarea, estar motivado de manera positiva e intensa y haber indicado cuales son las tareas relevantes para él, sin embargo puede no realizarla o hacerlo parcialmente debido a no tener claro cuales son las actividades y objetivos que se espera él cumpla. Por ello en este modelo los elementos habilidad, motivación, satisfacción, aspiración a objetivos, desempeño, resultados extrínsecos e intrínsecos percibidos, logro de objetivos y variables organizacionales se consideran básicos al momento de entender, evaluar y planificar el nivel de desempeño de los empleados.

4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El proceso de evaluación del desempeño ha sido designado con diversas denominaciones, entre las cuáles se encuentran: evaluación de eficiencia, evaluación individual, calificación de méritos, evaluación de los empleados, informe de progreso y evaluación de la eficiencia funcional entre otros (Chiavenato, 1988; Villegas, 1988).

Este proceso ha sido definido de diversas formas, por los expertos en el área. Entre esas definiciones se pueden destacar:

"La identificación de los factores de medida o criterios contra los cuales evaluar el desempeño, medición del desempeño contra dichos criterios, revisión de los niveles de desempeño conseguidos por los individuos, y desarrollo de posteriores desempeños" (Carrol, & Schneier, 1982, p. 3).

"Sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo" (Chiavenato, 1988. p. 300),

"Sistema empleado por la empresa para evaluar la ejecución de los trabajadores en sus puestos, y de su desarrollo de carrera en general" (Freedland, 1993. p.491).

"Evaluación sistemática, formal de un empleado con respecto a su desempeño en el puesto y su potencial de desarrollo a futuro" (Gibson, et al., 1990. p. 353).

"Contribución que el empleado hace a las metas de la organización" (Heneman III, H., Schwab, D., Fossum, J., & Dyer, L, 1983, p 114)

"Cualquier decisión sobre personal que afecta la posición del empleado en relación con su retención, terminación, promoción, despido, transferencia, incremento o descenso de su salario, o su admisión dentro de un programa de entrenamiento" (Glueck, 1982. p. 368).

"Procedimiento que se cumple en todos los niveles de la organización, con el propósito de determinar el logro de resultados por parte de los trabajadores, así como orientar a la dirección en la formulación de políticas y procedimientos para el adiestramiento y desarrollo del personal" (Villegas, 1988, p 231),

"Proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado" (Werther, & Davis, 1993, p. 184).

En el presente Trabajo de Investigación se utiliza como denominación única y englobadora de las demás: *Evaluación de Desempeño*. Que se define (según el autor) basado en los aspectos más relevantes de las definiciones anteriores, como: el proceso global, basado en la planificación, observación, seguimiento y evaluación de las diversas conductas que ejecutan los empleados en sus cargos y de las consecuencias que estas generan, en función de criterios identificados previamente, a fin de que la organización tome decisiones eficaces con respecto a su personal.

La aplicación de Evaluaciones de Desempeño dentro de las organizaciones cumple, según diversos autores (Carlton, & Sloman, 1992; Chiavenato, 1988; Cummings & Schwab, 1991; Villegas, 1988; Werther, & Davis, 1993; Milton, 1989; Villegas, 1988; Gibson, et al., 1990; Glueck, 1982; Heneman III, et al., 1983; Freedland, 1993), con objetivos determinados que pueden englobarse en los siguientes:

1. Identificar fortalezas y debilidades en la conducta de los empleados, dentro de sus cargos
2. Establecer un proceso de comunicación interactivo más eficaz entre supervisor y supervisado, basado en el seguimiento constante de la ejecución del empleado.
3. Tomar decisiones acerca de ubicación (promoción, transferencia y separación) de los empleados
4. Tomar decisiones acerca de políticas de compensación
5. Determinar el nivel de necesidad de rediseñar el puesto.
6. Aportar información a los diferentes procesos de planificación y desarrollo de carrera
7. Detectar insuficiencias en el desempeño que pueden ser consecuencia de factores externos (dificultades familiares, salud, finanzas, etc) en los cuáles el departamento de Recursos Humanos pueda prestar ayuda.
8. Motivar al personal suministrándole retroalimentación acerca de su desempeño
9. Promover la autoevaluación por parte de todas las personas en la organización, como un indicador de responsabilidad, progreso personal y organizacional.
10. Evaluar la precisión de las decisiones tomadas en el proceso de reclutamiento y selección

4.1. FACTORES QUE PERMITEN EVALUAR EL DESEMPEÑO

Idealmente, la organización esta interesada en evaluar todo lo que haga el empleado que contribuya al éxito de la organización (Cummings, & Schwab, 1991). Para ello es necesario clarificar todas y cada una de las conductas que son valoradas en un empleado dentro de su cargo, para así poder evaluar de manera más equitativa las contribuciones que cada empleado haga a la empresa.

Henderson (1984) considera que al momento de seleccionar los criterios, deben tomarse en cuenta sistemas que permitan seleccionar aquellos criterios que reflejen de manera más clara los valores e intereses de la organización y de los empleados que la conforman, ya que como dice Murphy (1991) la exactitud del factor utilizado depende de la situación.

Pero dicha selección y construcción de criterios según Ferris & Rowland (1990); Heneman III, et al, (1983) y Jhon, & Kate, (1992 Septiembre). debe realizarse con precaución, a fin de evitar cometer errores como el de deficiencia, que ocurre cuando los elementos (conductas) que son determinantes en la ejecución de la tarea no son incluidos como medidas de desempeño dentro de la evaluación, y el error de contaminación que consiste en incluir una dimensión dentro del sistema de evaluación, no relacionada con la adecuada ejecución de la tarea por parte del empleado.

Considerando la posibilidad de cometer dichos errores Glueck (1982) suministra cuatro categorías que según su juicio debe de tener un criterio para ser considerado efectivo:

Relevancia: debe dar medidas validas y confiables de las características que están siendo evaluadas, y tan cercanamente relacionado con el resultado del trabajo como sea posible.

Imparcialidad: por lo cual debe basarse en la evaluación de desempeño del empleado en el cargo y no en la opinión que tiene el supervisor acerca de la persona que lo ocupan.

Significación: directamente relacionado con las objetivos de la organización.

Practicidad: limitado y eficiente para la empresa afectada.

Los criterios a utilizar son afectados por las situaciones de evaluación, en las que pueda interesar a la empresa evaluar al ocupante. Dichas situaciones pueden ser: durante el entrenamiento, mientras el empleado esta aprendiendo la tarea o cuando esta realmente en el trabajo (Blum, & Naylor, 1990). Además los criterios seleccionados para la evaluación se ven influidos por aquellos elementos específicos que cada empresa considere importante para evaluar a sus empleados, lo que determina que algunos de los factores que utilice la empresa para evaluar el desempeño sean compartidos por otras organizaciones, pero que otros sean únicos de cada empresa.

Igualmente al asignar la empresa ponderaciones diferentes a los criterios con los cuáles busca evaluar a su personal, busca resaltar la importancia que la empresa asigna a determinados factores sobre otros.

Al discutir sobre los criterios dentro de las evaluaciones de desempeño Glueck, (1982) y Heneman III, et al (1983) coinciden en plantear que los sistemas de evaluación basados en criterios simples resultan inefectivos. Esto debido a que el desempeño de un empleado en el cargo involucra diferentes tareas, objetivos y procedimientos. Por esto, para conseguir evaluar el desempeño de lo empleados de la manera más global y completa posible, se recomienda el uso de criterios múltiples. Dentro de los distintos criterios múltiples existe aquel en el que se evalúa tanto el resultado obtenido durante el período a evaluar, como la estrategia utilizada para obtener dicho resultado. Por ello en la presente investigación se usan dos técnicas de evaluación de desempeño (Evaluación

por Factores y Evaluación por Objetivos) por ellas permitir evaluar el *qué* y el *como* de lo realizado por el empleado.

4.2. ERRORES EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN

Blum, & Naylor, (1990) clasifica a los tipos de errores en: a. constantes o aquellos que tienen probabilidad de presentarse en el proceso de medición, siendo estos los que resultan de alguna distorsión sistemática por parte del calificador, y que por su características de sistemáticos son de más fácil control y b. errores del calificador, que son aquellos que se caracterizan por ser de índole aleatoria o no sistemática, lo que dificulta su control.

Los tipos de error que el autor de la presente investigación considera más relevantes son:

1.- *Efecto Halo*: Es la tendencia por parte del supervisor a verse influido en sus evaluaciones del empleado por un único rasgo desfavorable o favorable que desequilibra su juicio sobre los demás rasgos del individuo. (Balzer, 1992; Latham, & Wexley, 1981).

2.- *Error de Indulgencia*: Tendencia de los supervisores a usar en el proceso de evaluación de sus empleados sus propios estándares y juicios de evaluación, lo que dificulta el proceso de equiparar a los diferentes calificadores, ya que algunos evaluadores podrían ubicarse en una categoría llamada generalmente benévolo (indulgencia positiva), mientras que otros se ubicarían dentro de una categoría de severidad (indulgencia negativa). Estos dos tipos de error pueden ser disminuidos al definir claramente los factores y niveles presentes en la escala (Blum, & Naylor, 1990).

3.- *Error de Contraste y Similitud*: El error de contraste es una tendencia general, por parte de supervisor, de juzgar a sus supervisados de manera opuesta a como se percibe a si mismo. El error de similitud es el opuesto al anterior, ya que se basa en que el evaluador califique a los demás de la misma forma que se califica a si mismo. Estos tipos

de errores se previenen entrenando a los supervisores para que evalúen a los demás y no a si mismos.

4.- *Error por Prejuicios Personales*: ocurre cuando el evaluador sostiene una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos (Werther, & Davis, 1993). Técnicas como la distribución forzada, sistema de verificación de campo, test de ejecución y la Evaluación por Objetivos tienden a reducir este problema (Glueck, 1982).

5.- *Efecto de Acontecimientos Recientes*: si se utilizan mediciones subjetivas que no garantizan el recuerdo por parte del evaluador de las diferentes conductas del empleado, que ocurren durante el período evaluado, sus evaluaciones pueden verse afectados en gran medida por las acciones más recientes del empleado (Werther, & Davis, 1993). Una forma de controlar este error es utilizando una técnica como la de incidentes críticos, la de Evaluación por Objetivos o programas irregulares de evaluación (Glueck, 1982).

6.- *Estándares de Medición*: Las palabras dentro del formato de evaluación pueden significar diferentes cosas para diversos evaluadores, por lo que surgen problemas con la evaluación debido a diferencias perceptuales con el significado de las palabras. Una forma de evitar este sesgo es definiendo claramente los términos utilizados y entrenando a los evaluadores sobre los patrones y criterios de evaluación (Glueck, 1982).

7.- *Error de Tendencia Central*: se refiere a la renuencia por parte de los evaluadores de emitir juicios extremos sobre otros individuos, por lo que tienden a elegir puntos medios de evaluación, con lo que se ocultan los problemas de los empleados que no logran los estándares esperados y se perjudica a los sobresalientes. Este tipo de error se ve disminuido al entrenar a los supervisores Werther & Davis (1993).

8.- *Error de Calificación Lógica*: Tendencia del evaluador a darle al supervisado una alta calificación en un factor específico, simplemente porque cree que el individuo

posee muy buenas calificaciones en un segundo rasgo específico, y supone que ambas características están lógicamente relacionados (Blum, & Naylor, 1990).

Una de las formas de controlar los errores antes mencionados, es entrenando a los supervisores siguiendo lo que plantean algunos autores (Edwards, & Goodstein, (1982, Spring); Heneman III, et al (1983); Latham, y Wexley, (1981) y Sahl, (1990)) quienes indican la necesidad de incorporar: 1. Principios de aprendizaje dentro del entrenamiento usando participación activa, conocimiento de resultados y practica. y 2. Manejar contenidos cognitivos-conductuales que permitan a las personas definir conducta efectiva e inefectiva en términos operacionales enseñando estrategias y procedimientos que les permitan exactamente recordar la frecuencia con la cual ellos vieron a los empleados demostrando conductas erróneas o no relacionadas con su labor.

4.3. METODOS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO

Siguiendo clasificaciones realizadas por Blum, & Naylor, 1990; Heneman III, et al en 1983, los diferentes métodos se dividen en:

1.- *Sistemas de Calificación*, en los cuáles se busca que el evaluador emita un juicio en relación con el nivel en que un individuo posea una característica dada; ello implica la posibilidad de dar a dos empleados la misma calificación. Dentro de estos sistemas se encuentran:

a. *Las Escalas Numéricas de Calificación*; en las que en torno a un factor particular de evaluación (ver cuadro 1), el (los) evaluador(es) asignan un puntaje (dentro de un rango previamente determinado) en relación al desempeño del trabajador. (Blum, & Naylor, 1990):

d. Lista de Verificación de Incidentes Críticos: diseñada por Flanagan en 1954 la cual requiere que el evaluador lleve una bitácora de las actuaciones más destacadas (positivas o negativas) durante el período de evaluación (ver cuadro 2), incluyendo una breve explicación de ellas, lo que permite discriminar el nivel de desempeño del empleado (Werther, & Davis, 1993).

CUADRO 2

Ítem de los utilizados en las Lista de Verificación de Incidentes Críticos.

Factor de evaluación: PRODUCTIVIDAD.

Aspectos Negativos:

Fecha de ocurrencia	Ítem	Incidente crítico

Aspectos Positivos:

Fecha de ocurrencia	Ítem	Incidente crítico

Ítem

- a) Trabajo lento.
- b) Pierde tiempo en el período de trabajo.
- c) No inicia su tarea prontamente.

Ítem

- a) Trabaja rápidamente.
- b) Economiza tiempo en el expediente de trabajo.
- c) Inicia inmediatamente una nueva tarea, a pesar de tener otros trabajos en desarrollo.

2.- *Sistemas de Ordenamiento*, en los que se evita la posibilidad de que dos empleados obtengan la misma puntuación en la evaluación, a través de la ubicación de los empleados en función de cada criterio de ejecución. Para ello se considera al grupo de empleados, y se les ordena desde el que tuvo la mejor hasta la peor ejecución en la dimensión de desempeño considerada (ver cuadro 3). A fin de garantizarse la equidad del proceso es aconsejable que varios jueces realicen la clasificación (Heneman III, et al., 1983).

CUADRO 3

Sistema de Ordenamiento

Instrucciones: Distribuya 100 pts entre sus subordinados de acuerdo con el desempeño individual que hayan mostrado. Confiera la puntuación máxima al mejor empleado.

Puntos	Código del Empleado
17	4513
14	4510
13	4521
11	4518
10	4511.
10	4512.
9	4515.
6	4520
6	4517.
4	4519

Dentro de las formas de ordenamiento se encuentran:

a. Comparación por Pares, Werther & Davis en 1993, lo definen como aquel en el que se necesita agrupar al equipo de trabajo en parejas. Para ello se suministra al supervisor los empleados pareados a fin de determinar entre cada dos supervisados quien tiene una mejor ejecución. Se compara así todas las posibles parejas que se puedan formar, pudiéndose utilizar como base para la comparación tanto factores específicos (ver cuadro 4) como desempeño global. El número de veces que cada empleado es considerado superior a otro se suma, para constituir un índice.

CUADRO 4
Comparación por Pares

factor CALIDAD DE TRABAJO:

		Hombres Clasificados				
Comparado con:	A Andrés	B Bacilio	C Carlos	D Dario	E Evelyn	
A Andrés		+	+	-	-	
B Bacilio	-		-	+	-	
C Carlos	-	+		-	-	
D Dario	+	+	-		+	
E Evelyn	+	+	+	-		

↑ Bacilio obtuvo la mejor posición en este factor.

b. Superposición de Perfiles, utilizando la ordenación obtenida a partir del sistema anterior, se obtiene un perfil referido al trabajo individual elaborado por el empleado evaluado (auto-evaluación); otro perfil que se elabora en función del promedio de las evaluaciones hechas por los colegas de trabajo; y otro obtenido de los supervisores. Se superponen los tres perfiles y se genera el perfil definitivo, se identifican áreas de discrepancia e identifican áreas a mejorar (Chiavenato, 1988).

3.- *Sistemas de Elección Forzada*, creados por Horst a principios de 1940, y utilizados por Wherry en la misma época (Blum, & Naylor, J., 1990). Al evaluador se le hace elegir entre una de varias alternativas igualmente favorables o desfavorables -en apariencia- que describen el comportamiento del evaluado en el trabajo (ver cuadro 5). Con esto se evita que el supervisor elija deliberadamente los atributos más favorables. Para su construcción algunos especialistas agrupan los enunciados en categorías predeterminadas (Werther, & Davis, 1993).

CUADRO 5

Sistema de Elección Forzada.

Ítem	Enunciados	
1	<input type="checkbox"/> Aprende con rapidez	<input type="checkbox"/> Trabaja con gran empeño.
2	<input type="checkbox"/> Su trabajo es preciso y confiable.	<input type="checkbox"/> Es un ejemplo a seguir por sus compañeros.
3	<input type="checkbox"/> Con frecuencia llega tarde.	<input type="checkbox"/> Se ausenta con frecuencia.

4. Sistema de Distribución Forzada: en el cual se le suministra al supervisor un formato (ver cuadro 6) indicándole que en función de todo el personal que evalúan, sitúen a un cierto porcentaje de empleados dentro de cada categoría (típicamente de 3 a 7 categorías), en vez de indicar al supervisor que seleccione entre enunciados (Heneman III et al., 1983)

CUADRO 6

Sistema de Distribución Forzada.

Categorías de desempeño	Porcentaje de empleados a ser ubicados
Superior	5
Sobre el promedio	15
Promedio	60
Promedio bajo	15
Inaceptable	5
	100 %

5.- *Investigación de Campo*, En este método a partir de entrevistas entre el supervisor y las personas que se relacionan con el empleado evaluado (clientes, compañeros), se verifica y evalúa el desempeño del empleado. Para esto se determinan las causas, orígenes y motivos de su desempeño, utilizando el análisis de hechos y situaciones. Este método permite además del diagnóstico del desempeño del empleado, el planear junto con el supervisor inmediato su desarrollo en la empresa y su función (Chiavenato, 1988).

5. *Autoevaluación*, Werther & Davis (1993) la definen como un proceso que implica que el empleado valore su desempeño en el cargo para el período indicado, lo que

introduce el máximo involucramiento por parte del empleado en el proceso de evaluación, al ser el mismo quien identifica sus fortalezas y debilidades, evitándose al máximo el desarrollo de actitudes defensivas

6. *Tests de Ejecución*, consisten en diseñar una prueba que busca simular lo más fielmente posible las tareas que implica el cargo del evaluado, a fin de que él las realice, lo que permite valorar las características de su desempeño (Glueck, 1982).

7. *Índices Directos*, se obtiene la información necesaria para la evaluación, sin la necesidad de que un evaluador seleccione conductas relevantes. Dentro de esta método están las evaluaciones por: a. índices de productividad, referidos a la cantidad (v. gr. unidades de producción por hora, ventas brutas mensuales, etc) o calidad (p. ej. porcentaje de unidades rechazadas, desechos) de la producción; y b. índices de separación, para aquellas oportunidades en que a la empresa le interesa evaluar al empleado en función de lo frecuente de sus ausencias, permitiendo evaluar al supervisor en relación a la ausencia y cambio de sus empleados (Cummings & Schwab, 1991)

4.3.1. EVALUACIÓN POR FACTORES UTILIZANDO ESCALAS GRÁFICAS DE CALIFICACIÓN.

Glueck (1982) encuentra que se utiliza por primera vez esta técnica en 1910 por Scott quien comienza a escribir e investigar sobre dicha metodología, la cual busca evaluar las diferentes conductas que ejecuta el empleado dentro de su cargo. Para ello cada factor de evaluación se representa mediante una escala, en la cual el evaluador indica el grado en que considera que el individuo cumple con la característica evaluada.

Los factores de evaluación pueden ser presentados de una forma tal que para cada uno se establezca una escala continua o discreta (Blum, & Naylor, 1990) representada en forma de una serie de cajas (en la que dependiendo de la eficacia de la ejecución del empleado se ubicará la calificación en algún punto entre el máximo y el mínimo del

continuo). Ante esta técnica autores como Glueck, (1982) indican la posibilidad de usar palabras descriptivas que se ubiquen en lugares cercanos al factor evaluado e inclusive plantea la posibilidad de asignarles numerales a dicha clasificación y ponderaciones a los rasgos más importantes. Luego para conocer el nivel de desempeño global del empleado en su cargo se calcula la sumatoria de los puntajes asignados (Blum, & Naylor, 1990).

Al considerar el problema del número de conceptos a evaluar Cummings, & Schwab, (1991) consideran que "un número relativamente pequeño de conceptos (de cinco a nueve) se hará cargo de la información más relevante sobre el desempeño del trabajo" (p. 105).

En relación al uso de palabras descriptivas en esta técnica señalado anteriormente, Glueck (1982) destaca como con el tiempo se comienzan a realizar modificaciones en las Escalas Gráficas, entre las cuáles se encuentran, el escribir junto a los espacios para chequeo, breves declaraciones o descripciones de lo que implica dicho lugar. Estos enunciados tienen como ventaja según Henderson (1984) el incrementar la exactitud de la evaluación en la medida que identifican actividades o procesos relacionados con el trabajo que están controlados por el evaluador, y el permitir observarlas e inclusive describirlos de ser necesario. Estas declaraciones utilizadas dentro de las escalas pueden ser tanto palabras simples o adjetivos como frases cortas que describan la conducta.

Dentro de los adjetivos simples, que funcionan como medidas descriptoras, se encuentran:

Insatisfactorio (*inaceptable pobre*): cuando la ejecución del empleado falla en obtener los mínimos requerimientos.

Marginal (*necesita asistencia, promedio inferior, límite, mínimo aceptable*): la ejecución del empleado ocasionalmente alcanza los requerimientos mínimos.

Satisfactorio (*promedio, suficiente, exitoso, aceptable, competente*): la ejecución del empleado cumple con los requerimientos mínimos.

Recomendable (*bueno, superior al promedio, altamente exitoso*): La ejecución del empleado ocasionalmente excede los mínimos requerimientos.

Superior (*sobresaliente, excelente, excepcional, distinguido*): En todos los aspectos la ejecución del empleado excede clara y específicamente los requerimientos del cargo.

Al examinar la cantidad de grados a usar dentro de los continuos de cada concepto Cummings, & Schwab, (1991) y Henderson, (1984) plantean que si bien existen escalas que van desde cuatro hasta veinticinco, de escogerse números muy pequeños se corre el riesgo de obtener menor información sobre las diferencias en el evaluado y de escogerse demasiados grados se requieren de discriminaciones más sutiles de las que puede proporcionar el evaluador con seguridad. por lo cual recomiendan un número no menor de cinco y no mayor de nueve.

Adicionalmente Henderson, (1984) al discutir si los grados de la escala deben ser pares o impares, plantea que al utilizarse categorías impares se da cabida a evaluar como promedio en su desempeño a empleados que realmente se comportan de acuerdo a esa categoría, pero que sin embargo dicha decisión tiene la desventaja de amparar dentro de la categoría promedio la evaluación de desempeño de todos aquellos empleados cuyos supervisores evitan el tomar una decisión con respecto a su ejecución. Y de utilizarse categorías pares, si bien no existe la posibilidad de evaluar al empleado como promedio, puede darse el caso de que el evaluador seleccione aleatoriamente un punto el cual conviertan en intermedio, que les permita evitar el tomar sus decisiones acerca del empleado. Debido a lo anteriormente planteado en la presente investigación se utilizan categorías impares, por considerarse que el error de tendencia central es posible disminuirlo mediante el entrenamiento de los evaluadores.

Entre las ventajas de este método se encuentran; 1. la facilidad de su desarrollo y la sencillez de entrenar a los supervisores para su utilización, lo que permite usarlo en grupos grandes de empleados debido a su fácil comprensión, 2. el permitir una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir de las características del

desempeño más destacadas para la empresa, 3. proporciona poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación. (Chiavenato, 1988; Werther & Davis, 1993). Entre las desventajas de esta técnica se pueden mencionar las relativas a las posibles distorsiones consecuencia de su basamento en juicios subjetivos, la eliminación de aspectos específicos del desempeño a fin de garantizar su generalización a diferentes puestos, además de no permitir flexibilidad al evaluador que permita su adaptación a las características del empleado (Werther, & Davis, 1993).

De esta forma en la presente investigación se utiliza una escala gráfica de tipo discontinua, donde la posición de las marcas está predeterminadas, y representarse mediante una gráfica de doble entrada, estando en el eje horizontal los factores de evaluación del desempeño y en el vertical las gradaciones de cada factor, lo que permite la cuantificación y comparación entre los empleados.

4.3.2. EVALUACIÓN POR OBJETIVOS

Drucker en 1954 propone la utilización de un nuevo enfoque de evaluación, al que llama "Administración por Objetivos y autocontrol", basado en observaciones en las que nota como los gerentes eficientes, piden a su personal que escriba una carta dos veces al año, en la que escriben cual es el objetivo de su puesto y el de su supervisor, indicando cuales serán sus objetivos en el periodo a considerar y la manera en que los logrará. Posteriormente McGregor al estudiar este nuevo enfoque lo sistematiza y fortalece, creándose de esta forma la Evaluación por Objetivos, también llamada Administración por Objetivos, APO, (*Management by Objectives, MBO*) (Miltón, 1989).

Así esta forma de evaluación es presentada como una alternativa a los sistemas convencionales de calificación y comparación de los empleados. Con ella se busca valorar los logros que obtiene el empleado en su cargo, como consecuencia de las conductas que ejecuta durante el periodo que se evalúa (Carrol, & Schneier, 1982).

La evaluación por Objetivos se basa en dos conceptos relacionados: "1. cuanto más clara se tenga la idea de lo que se trata de lograr, se tendrán mayores oportunidades de lograrlo y 2. el progreso puede medirse únicamente en función de lo que se quiere lograr mediante éste" (Cummings, & Schwab, 1991, p. 107). Para ello el empleado junto a su supervisor planifican el conjunto de objetivos a cumplir para el próximo período de evaluación, según sea el cargo y formación del ocupante.

Los pasos a seguir para establecer una Evaluación por Objetivos son los siguientes (Cummings, & Schwab, 1991; Carrol, & Schneier, 1982 y a partir del Artículo Staff performance evaluation, checklist, 1992 Agosto):

1. Análisis del ambiente económico, social y cultural en que se está desarrollando la empresa.
2. Establecimiento de objetivos organizacionales.
3. Establecimiento de objetivos y responsabilidades para los individuos y grupos a partir del acuerdo supervisor - supervisado y que se pretende logren en un período determinado (6 meses a 1 año), estando estas derivadas de los objetivos organizacionales.
4. Desarrollo de planes de acción para cada meta.
5. Determinar indicadores de desempeño que permitan evaluar el progreso en la obtención de los objetivos.
6. Revisión periódica del progreso en la obtención de los objetivos.
7. Revisión de la obtención de la meta obtenida al final del período estipulado.
8. Establecimiento de objetivos de automejoramiento para el próximo período, basado en las deficiencias identificadas y en las objetivos logradas en el período de tiempo. y
- 9 Establecimiento de responsabilidades y objetivos del desempeño para el próximo período, en función del desarrollo de destrezas, habilidades en las tareas, lo que permite eliminar y añadir otras.

La mayor fortaleza de este procedimiento estriba en el establecimiento de normas únicas para cada empleado, lo que implica implementar dentro de la organización una gerencia más participativa y dinámica (Carrol, & Schneier, 1982), lo que fortalece la

evaluación al tomar en cuenta las diferencias individuales y la posibilidad de una contribución única y diferente de cada empleado a la empresa (Sahl, 1990). Este sistema permite a la vez evaluación por parte del supervisor y del propio supervisado (Glueck, 1982).

Al plantear ese método se clarifica al empleado el contexto o los resultados, por los cuáles será evaluado (Latham, & Wexley, 1981) evitando el gasto de energía en actividades no provechosas para la empresa (Cummings, & Schwab, 1991). Esta clarificación de objetivos y responsabilidades es beneficiosa también para el grupo de trabajo, ya que garantizan un aumento de su efectividad (Bolman, & Deal, 1992; Jones, Buerkle, Hall, & Rupp, 1993, Sep), disminuyen en cierta medida problemas de ausentismo (Nicholson, & Payne, 1987), aumentan la satisfacción con la evaluación (Pooyan, & Eberhardt, 1989), y el nivel motivacional al contar con una meta específica para organizar y dirigir sus esfuerzos (Tripathi, 1993; Werther, & Davis, 1993), garantizando a la vez el aumento de la productividad del empleado como individuo (Nicholas, 1992 - Sept).

Este método sin embargo presenta como debilidades el hecho de que la misma individualización necesaria para aplicar este método, genera dificultades al momento de compensar al empleado, ya que dificulta el establecimiento de criterios que permita comparar a diversos empleados (Cummings, & Schwab, 1991) Por necesitar cada vez más el establecimiento de objetivos a nivel cuantitativo algunos empleados sobreenfatizan este aspectos al darse cuenta que no se les reconoce por aspectos que no puedan ser vistos a nivel cuantitativo (Latham, & Wexley, 1981; Hershey, & Baron, 1990) y finalmente la posibilidad del establecimiento por parte del empleado de objetivos "fáciles" con lo cual garantiza siempre una adecuada evaluación, aunque no da su mayor aporte a la organización.

Con este sistema se hace necesario que cada empleado disponga de papeles de trabajo en los cuáles se resume lo que se espera de ellos, sin embargo esto a algunos supervisores les genera molestia al sentirse forzados a mantener archivos con los papeles de trabajo, razón que lleva cada vez más a simplificarlo (Carrol, & Schneier, 1982).

4.4 CONFIABILIDAD.

Desde el momento en que se considera al Instrumento de Evaluación de Desempeño un test, por las agencias federales encargadas de hacer cumplir la legislación (EE.UU.), el cálculo de la confiabilidad y la validez de los instrumentos de evaluación de desempeño se convierte en un asunto de importancia. (Henderson, 1984).

Se considera que un test es fiable en la medida en que las variaciones en el puntaje del mismo no responden a condiciones ajenas al elemento medido (desempeño laboral), sino que responden a variaciones en el elemento. Así al variar p. ej. el desempeño de un empleado varía proporcionalmente su puntaje en el test.

De los métodos comúnmente utilizados a fin de calcular la confiabilidad de los instrumentos de evaluación, en la presente investigación se utilizan:

1.- Confiabilidad Interevaluadores: la cual se basa en que diferentes evaluadores obtienen la misma puntuación usando el mismo instrumento, en un período de tiempo similar. Este tipo de cálculo permite garantizar la posibilidad de obtener resultados estables, por lo que se espera que la relación entre el puntaje asignado por los dos evaluadores sea significativamente diferente de cero (Henderson, 1984), lo que indica obtener un puntaje igual o superior a 0.60 (Latham & Wexley, 1981).

2.- Consistencia Interna: Permite conocer en que medida puede generalizarse a partir de lo evaluado en el instrumento al universo de conductas que representan. Para ello a partir de una sola aplicación del instrumento, se calcula la consistencia en las respuestas de las personas a todos los elementos, se basa en que un alto grado de confiabilidad

(igual o mayor a .70) tiende a indicar que los ítems en el instrumento están: 1. exactamente midiendo las cualidades o características que están siendo evaluadas, y 2. resultando en similares patrones de respuestas para diferentes evaluadores.

Sin embargo la consistencia entre los elementos se ve influida por: a. el muestreo de contenido y b. la heterogeneidad del área examinada, ya que cuanto más homogénea sea más alta será la consistencia entre los elementos, y a mayor heterogeneidad menor consistencia entre los elementos. El coeficiente de consistencia interna se calcula a través de procedimientos estadísticos tales como la fórmula Kuder Richardson (KR-20), que considera a cada ítem del instrumento como un test paralelo, o el coeficiente Alpha de Crombach, que permite conocer en que medida el puntaje obtenido en el Instrumento de Evaluación de Desempeño por un empleado, representa al universo de puntajes que él puede obtener (Carol & Scheneier, 1982; Henderson, 1984)

3. Análisis de los ítems (elementos): Para ello se analizan los siguientes estadígrafos:

I. el coeficiente de correlación Ítem - Test, el cual informa en que medida los empleados que obtuvieron altas puntuaciones en el instrumento total, obtuvieron de igual manera una alta puntuación en el elemento considerado. De cumplirse dicha relación se indica que el ítem discrimina entre el desempeño de los empleados de la misma forma que el instrumento total (Poder discriminativo de los ítems),

II. La Media de los ítems indica, cual es el puntaje a partir del cual se conoce si los empleados están por encima o por debajo de lo esperado para el criterio.

III. La Mediana (Md) indica, el punto que divide las puntuaciones (asignadas a los empleados en uno de los ítems) en partes iguales, de tal forma que la mitad de las puntuaciones dentro de un ítem son mayores que la mediana y la otra mitad de puntuaciones obtenidas en el ítem son inferiores a ella.

IV. Kurtosis (K); Esta propiedad del conjunto de puntajes del ítem, permite conocer el nivel en que la distribución de puntajes por ítem es más escarpada o aplanada. Se dice que una distribución es normal (mesocúrtica) cuando el valor del índice de la Kurtosis es igual a 3, una curva es escabrosa (leptocúrtica) cuando el valor del índice de la kurtosis es mayor que 3 y se dice que una curva es aplanada (Platicúrtica) cuando el valor del índice de la kurtosis es inferior a 3.

V. La Asimetría (As). Esta propiedad indica en qué medida la distribución de los puntajes obtenidos en el ítem considerado es asimétrica, y por tanto está sesgada. A partir de el grado de asimetría se conoce en qué medida las puntuaciones obtenidas en los ítems son superiores a la media (asimetría positiva), son inferiores a la media (asimetría negativa) o sin sesgo lo que indica una asimetría perfecta de cero, es decir que todo puntaje inferior a la media aparece con un puntaje superior a la media de igual valor (Glass & Stanley, 1970).

4.5. VALIDEZ.

Se entiende por validez de un Instrumento de Evaluación de Desempeño dentro de un Departamento de Recursos Humanos, como la certeza que se tiene de que el puntaje obtenido refleja como fue el desempeño del empleado que está siendo evaluado en el período de tiempo considerado, y no que ese puntaje está reflejando cómo se encuentra ubicado el empleado en cualquier otro criterio (Henderson, 1984).

La Validez se calcula en la presente investigación a través:

1.- Validez de Contenido: Este tipo de validez se evidencia según Carrol & Scheneier, (1982) cuando los ítems que contiene el instrumento son relevantes y representativos del universo de destrezas, conductas o resultados requeridos para realizar el trabajo. La determinación de la validez de contenido es hecha en base a juicio de expertos (personas que ocupan el cargo, supervisores o clientes).

2.- Validez de Criterio: este tipo de validez busca medir con que exactitud el instrumento predice el desempeño de un empleado bajo condiciones específicas. Este presupuesto estadístico está basado en datos empíricos que describen la relación directa entre puntajes obtenidos entre un predictor (evaluación del jefe del supervisor) y los puntajes de una medida de criterio (puntaje obtenido en el Instrumento de Evaluación de Desempeño). Se basa en la inferencia que cuando la evaluación hecha a un empleado por un supervisor y de manera simultánea por el jefe de dicho supervisor, y ambas están relacionadas (se obtiene un puntaje igual o mayor a 0.60) el instrumento está midiendo realmente el desempeño del empleado, y por tanto discrimina entre aquellos que se desempeñan de manera competente y los que no lo hacen (Latham & Wexley, 1981). El cálculo de este tipo de validez es del tipo de diagnóstico, debido a que el predictor y el desempeño son obtenidos al mismo tiempo.

3.- Validez de Constructo: se refiere al grado en que el instrumento mide el desempeño de los empleados (Carroll & Scheneier, 1982). Este tipo de validez se evalúa por medio de las siguientes técnicas:

Análisis Factorial: En la presente investigación se realiza el cálculo del Análisis Factorial a fin de describir las conductas que implican el desempeño laboral, mediante la reducción del número de categorías desde una multiplicidad inicial de variables incluidas en el instrumento, hasta unos pocos rasgos o factores comunes que determinen las puntuaciones en dicho instrumento. El cálculo de dicho análisis se realiza a partir del método de Análisis de los Componentes Principales, cuya característica más resaltante es el extraer la mayor cantidad posible de varianza a medida que se calcula cada factor (Kerlinger, 1988) y la rotación de los factores se realiza a través del método varimax, que da la estructura factorial de mayor sencillez basado en la comunalidad de la varianza (Medina & Romero, 1989). En la presente investigación las cargas factoriales de los

elementos se consideran significativas para un Factor, cuando presenta valores iguales o superiores a 0.50.

4. Validez Externa: a partir de la cual se pretende conocer en que medida los elementos considerados en la evaluación por seleccionados por la empresa son representativos de los que seleccionan jueces externos no pertenecientes a la empresa.

5. FACTORES QUE AFECTAN LA VALIDEZ DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

La evaluación de desempeño no es solo un sistema adaptado para maximizar la utilización total de los recursos del empleado, sino que también es un sistema utilizado para aplicar sanciones negativas a los empleados que fallan en alcanzar (algunas veces arbitrarios) niveles de ejecución (Freedland, 1993).

Este fenómeno tiende a hacerse notorio cuando la evaluación de desempeño de los miembros de grupos minoritarios (en función del Sexo, Estado Civil, Edad y Nivel Educativo) son reportadas como puntajes inferiores a la de los grupos mayoritarios, ya que puede ser indicador de las tendencias del evaluador (con intención o sin ella) de valorar el desempeño de los empleado no solo en función de su ejecución en el cargo, sino también en función de otras características no relacionadas directamente con el desempeño. (Adler-Russel, 1983; Ferris & Rowland, 1990; Tomaskovic-Devey, 1993).

Esta situación fué revisada por Terrel en 1993, quien al estudiar la estructura ocupacional y las diferencias salariales entre mujeres y hombre en varios países del mundo, encuentra una disparidad salarial entre ambos grupos, siendo explicada esta disparidad en buena parte por lo que llama segregación ocupacional. Indica además que este fenómeno es atribuible a una discriminación prelaboral (derivada de prácticas educativas de padres y maestros) y a las prácticas discriminatorias de los empleadores. Al respecto Tropp (1979) y Weisberg & Kirschenbaum (1993) coinciden en que algunas tareas o posiciones están asignadas prioritariamente a un sexo sobre otro, lo que afecta a empleados que ocupen cargos contrarios a los asignados según su sexo.

Tropp (1979) al plantear cómo a las mujeres se les asigna trabajos en los que se acentúan características que les son atribuidas culturalmente como paciencia, rutina, espera, sin esfuerzo físico, rápido uso de las manos y dedos, contacto con niños, sex

appeal y apoyo. Tales tareas según plantea dicho autor son las referidas a los empleos de secretarias, recepcionistas, azafata, enfermeras y operadoras de teléfono. En Venezuela a estas características se agregan las de coqueta, voluble y habladora (Montero, 1990) ello altera la igualdad de oportunidades ante el empleo (Conferencia Internacional del Trabajo, 1988 79a reunión).

Al estudiar la existencia de discriminación en Venezuela, Psacharopoulos & Tzannatos (1992) encuentran que la diferencia entre los hombres y las mujeres en el mercado laboral es baja, debido en parte a: 1. el mayor nivel de escolaridad de las mujeres sobre los hombres, lo que les permite, dado el déficit de personal de alto nivel, acceder con ventaja a dichos puestos. 2. la legislación de igual pago (1970) que les garantiza igualdad de condiciones con los hombres. La existencia de un nivel disminuido de discriminación es explicado probablemente por: a. la posibilidad -debido a su menor preparación- de un menor pago al hombre que a la mujer en el cargo, y b. puede ser que a la mujer se le solicite un mayor nivel de preparación, destrezas y entrenamiento que al hombre, para calificar al mismo empleo.

Al considerar el Estado Civil como una variable que afecta la percepción acerca del empleado Etaugh, & Poertner (1992, Abril) encuentran que las mujeres casadas son percibidas en sus empleos como mejor ajustadas que las mujeres divorciadas, lo que afecta directamente sus evaluaciones. Otra forma de segregación en función del estado civil es la citada en el informe de la Conferencia Internacional del Trabajo (1988, 79a reunión), donde se plantea como "un gobierno indicó que se pueden contratar mujeres casadas en el servicio de educación y que una docente puede conservar sus funciones después del matrimonio. No obstante, cuando el Ministerio de Educación estime que el número de candidatos que responden a las condiciones exigidas para el servicio de educación sobrepasa la demanda, puede dar instrucciones para que, en materia de contratación, se acuerde prioridad a los hombres, las mujeres solteras y a las mujeres

jefes de familia... en casos de restricción de personal se pueden dar instrucciones para que se excluyan un número o una proporción determinada de docentes casadas que no sean jefes de familia" (p. 43).

Los empleados de edad avanzada están afectados por decisiones que los colocan en desventaja, ya que obstaculiza en algunos casos su actividad laboral (Conferencia Internacional del Trabajo, 1988, 79a reunión). A este respecto Kending (1978) y Grint (1993) encuentran en las personas, creencias fuertemente arraigadas acerca de los empleados con edades iguales o superiores a los 40 años, en las que se les considera como: a. menos productivos, b. con dificultad para adaptarse a cambios, c. difíciles de aceptar transferencias y entrenamientos y d. se les percibe como un punto negativo en la imagen dinámica y juvenil que desee proyectar la empresa. A estas creencias Humple & Lyons (1983) agregan las referidas a ellos como empleados con mayor propensión a sufrir accidentes y como agregan Gibson, K., Zerbe, W., & Franken, R. (1993 May) personas con menor potencial para desarrollo.

Dessler (1991) al considerar el rango de edad en que comienza a ser discriminado el empleado encuentra que entre los 30-39 años para algunos cargos, las personas tienden a ser evaluadas de manera más baja. Kending (1978) encuentra la mayor discriminación por edad en los niveles gerencial y profesional dentro de las organizaciones.

Por su parte Cardy & Dobbins, (1986) encuentran que el tipo de afecto (agrado/desagrado) que el supervisor siente hacia el empleado, actúa como un elemento que disminuye la exactitud de la evaluación de desempeño. Y por tanto el tipo de relación supervisor-supervisado afecta también la satisfacción con el empleo, lo cual genera un círculo vicioso al momento de evaluar al empleado (Newsome, & Pillari, 1991; Pooyan, & Eberhardt, 1989).

Fried, & Tiegs, (1992) determinan que la exactitud en el proceso de evaluar el desempeño de los empleados se ve afectado por elementos tales como: el tiempo exacto del empleado en la empresa y bajo supervisión del evaluador, la experiencia del subordinado en el trabajo, el nivel de confianza supervisor-supervisado y la confianza que ambos presentan en el sistema de evaluación de desempeño.

En relación con el tiempo del empleado en la empresa como determinante de la exactitud de la evaluación Goodman & Patrick (1991) y Rivero (1984 Septiembre) encuentran que a mayor tiempo el empleado tiene en la empresa y en el cargo, aumenta el conocimiento que tiene la persona sobre aspectos específicos de las tareas que implican su cargo y del equipo de personas con las cuáles se desenvuelve lo que afecta de manera directa su desempeño.

Carlton, & Martyn, 1992; Dessler, 1991; Greenberg, 1986; Shaw, 1990 y Zedeck & Cascio, 1982, plantean diferentes formas para minimizar el efecto de dichas distorsiones, entre ellas se encuentran; a. garantizar que el supervisor sea entrenado en el sistema de evaluación, entrevista de evaluación y en los detalles de su creación, b. asegurarse de que el evaluador y el supervisor del mismo estén en conocimiento del desempeño de sus supervisados, c. involucrar a los empleados en los procesos de creación, implementación y revisión del sistema de evaluación de desempeño. Debido a que al involucrar al supervisor y jefe del supervisor con los logros del empleado se garantiza una mayor relación entre los tres como grupo, lo que permite que al ser evaluado el empleado en su desempeño por ambos supervisores, los puntajes obtenidos en ambas evaluaciones estén positivamente relacionados, debido al conocimiento de establecido por los evaluadores acerca de las tareas que ejecuta el evaluado.

Al considerar a los empleados evaluados Jordan & Nasis (1992, Junio) encuentran que ellos prefieren y consideran más equitativas las evaluaciones de desempeño hechas con escalas cuantitativas a las hechas utilizando procedimientos comparativos o sin

6. METODO

6.1 PROBLEMA:

¿Existe relación entre evaluar el desempeño de los empleados utilizando Evaluación por Factores y utilizando Evaluación por Objetivos?.

¿Afectan las variables Estado civil, Nivel Educativo, Edad, Tiempo en el Cargo, Tiempo en la Empresa y Sexo del empleado el puntaje que él obtiene en su Evaluación de Desempeño?

¿Las Variables del supervisor: Tiempo Supervisando y Tiempo Supervisando al Evaluado afectan el puntaje que él asigna en las Evaluaciones de Desempeño de sus supervisados?

6.2 OBJETIVOS:

- Conocer la relación que existe entre los resultados obtenidos con la técnica de Evaluación por Objetivos, y los obtenidos con el enfoque de Evaluación por Factores o Características (Escala Gráfica de Calificación), al momento de valorar el desempeño del empleado.

- Conocer la asociación entre variables del evaluado (a. Sexo, b. Edad, c. Estado civil, d. Nivel Educativo, e. Tiempo en la empresa y f. Tiempo en el Cargo.) y los resultados obtenidos en su evaluación.

- Conocer la asociación entre variables del evaluador (a. Tiempo Supervisando, b. Tiempo Supervisando al Evaluado) y los resultados obtenidos con el proceso de evaluación del desempeño.

6.3 HIPÓTESIS:

1. **Existe una relación positiva y moderada entre el puntaje obtenido usando el sistema de Evaluación por Objetivos y el puntaje obtenido mediante Evaluación por Factores.**
2. **El puntaje obtenido usando el Sistema de Evaluación por Objetivos y el sistema de Evaluación por Factores se relaciona de manera significativa y alta con el puntaje total obtenido en el instrumento.**
3. **La percepción global que tiene el supervisor del empleado se relaciona de manera positiva y significativa con el puntaje total que obtiene dicho empleado en el Instrumento de Evaluación del Desempeño.**
4. **Las variables Estado Civil, Edad, Tiempo en la empresa, Tiempo en el Cargo, Nivel Educativo y Sexo de los empleados evaluados están asociados de manera significativa al puntaje obtenido en el Instrumento de Evaluación de Desempeño.**
5. **Las variables relacionadas con el evaluador: Tiempo Supervisando y Tiempo Supervisando al Evaluado se asocian de manera significativa con el puntaje asignado al empleado evaluado en el Instrumento de Evaluación de Desempeño.**
6. **La relación entre el puntaje obtenido en los factores de supervisión y la cantidad de tiempo que tiene el supervisor evaluado, ejerciendo funciones supervisorias es significativa y positiva.**
7. **El puntaje asignado al desempeño del empleado evaluado por su supervisor directo esta positivamente relacionado con el puntaje asignado al mismo empleado por el jefe del supervisor.**

6.4 DEFINICIÓN DE VARIABLES:

Variable Dependiente:

Evaluación de Desempeño:

Definición Conceptual de Evaluación Global de Desempeño: El proceso global, basado en la planificación, observación, seguimiento y evaluación de las diversas conductas que ejecutan los empleados en sus cargos y de las consecuencias que estas generan, en función de criterios identificados previamente, a fin de que la organización tome decisiones eficaces con respecto a su personal.

Definición Operacional de Evaluación Global de Desempeño: Es el puntaje total obtenido en el Instrumento de Evaluación del Desempeño.

Definición Conceptual de Evaluación de Desempeño utilizando Evaluación por Objetivos: valoración que realiza la empresa, a través de los supervisores, de los logros que obtiene el empleado en su cargo.

Definición Operacional de Evaluación de Desempeño utilizando Evaluación por Objetivos: Es el puntaje obtenido en la sección de Evaluación por Objetivos, dentro del Instrumento de Evaluación de Desempeño.

Definición Conceptual de Evaluación de Desempeño utilizando Evaluación por Factores: Valoración que realiza la empresa a través de sus supervisores, de las diferentes características de la ejecución del empleado dentro de su cargo.

Definición Operacional de Evaluación de Desempeño utilizando Evaluación por Factores: Es el puntaje obtenido en la sección de Factores o características del comportamiento, dentro del Instrumento de Evaluación de Desempeño.

Variables Independientes:

Sexo:

Definición Conceptual: Definida por Wolman (1984) como la división biológica de los organismos humanos en base a su función reproductiva.

Definición Operacional: Definición del sexo del empleado como masculino o femenino en función de los datos obtenidos.

Edad:

Definición Conceptual: Es definida según Wolman (1984) como el período que abarca desde el nacimiento hasta un punto determinado de la vida.

Definición Operacional: Puntaje que se obtiene del cálculo del período de tiempo transcurrido desde la fecha de nacimiento hasta el momento de la evaluación.

Estado Civil:

Definición Conceptual: Es definida por Brito & Cianciulli (1992 enero - diciembre) como la existencia de los matrimonios o uniones legítimas, es decir, de uniones entre personas de diferentes sexos, realizadas en la forma prevista por la Ley o por la costumbre y que confieren a las personas participantes determinados derechos y obligaciones.

Definición Operacional: Pertenencia reportada por los empleados a la empresa, ubicándose dentro uno de los siguientes grupos (Soltero, Casado o Divorciado).

Nivel Académico:

Definición Conceptual: Entendido como el grado de conocimientos obtenidos mediante la educación formalmente reconocida, hasta el momento de la evaluación.

Definición Operacional: Pertenencia reportada a la empresa por el empleado, que le ubica dentro de uno de los siguientes grupos (Bachiller, Técnico, Universitario).

Tiempo en el Cargo:

Definición Conceptual: Cantidad de tiempo transcurrido desde el momento en que el evaluado comenzó a ocupar su actual cargo y el momento de la evaluación.

Definición Operacional: Cantidad de tiempo indicado en la casilla correspondiente a este apartado en el Instrumento de Evaluación de Desempeño..

Tiempo en la Empresa:

Definición Conceptual: definida como el cúmulo de conocimientos y habilidades adquiridas durante un período de tiempo determinado en la realización de tareas dentro de la empresa.

Definición Operacional: Entendida como la cantidad de tiempo (en meses) que un empleado ha permanecido en la empresa hasta el momento de la evaluación.

Tiempo bajo Supervisión:

Definición Conceptual: Periodo de tiempo transcurrido desde el momento en que el evaluador comenzó a ejercer funciones supervisorias, en relación con el evaluado.

Definición Operacional: Cantidad de tiempo indicado en la casilla correspondiente a este apartado en el Instrumento de Evaluación de Desempeño

Tiempo Supervisando:

Definición Conceptual: Periodo de tiempo transcurrido desde el momento en que el empleado comenzó a ejercer funciones supervisorias.

Definición Operacional: Cantidad de tiempo indicado en la casilla correspondiente a este apartado en el Instrumento de Evaluación de Desempeño.

6.5 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:

La presente es una investigación de carácter no experimental por ser " una indagación empírica y sistemática en la cual el investigador no tiene un control directo sobre las variables independientes debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o porque son inherentemente no manipulables. Las inferencias de las relaciones entre las variables se hacen, sin una intervención directa, a partir de la variación concomitante de la variable dependiente e independiente" (Kerlinger, 1988, p. 394).

Dentro de los tipos de investigaciones no experimentales, la presente es un estudio de campo por pretender descubrir el grado de relación entre las variables de estudio, a fin de comprobar las hipótesis planteadas.

6.6 POBLACIÓN Y MUESTRA.

6.6.1 POBLACIÓN.

La población del estudio está conformada por los empleados que laboran en la organización.(N= 1250).

6.6.2 MUESTRA.

La muestra esta constituida por los 73 empleados que laboran en una de las divisiones de la organización. El muestreo utilizado es de tipo intencional, en la medida en que el investigador del presente estudio busca una división dentro de la organización que cumpla con los siguientes características:

1. Que los supervisores y gerentes de la empresa hubiesen sido entrenados previamente en la técnica de fijación de objetivos a los empleados.

2. Que la evaluación de desempeño este programada para el periodo comprendido entre marzo y mayo.. Para ello es necesario que la empresa conozca cual es su misión para el próximo periodo de evaluación y los recursos con que cuenta para el logro de dicho misión. Esto representa un grave inconveniente, debido a la crisis que desde principio de año afectó al sector financiero, lo que genera continuas correcciones en los presupuestos y misiones asignadas a la empresa y a la vez retrasa el periodo de evaluación.

Del total de empleados que conforman la muestra debido a factores ajenos al control del investigador tales como permisos, vacaciones, despidos y retiros, se realiza el estudio con un 93 % (N= 68) de la muestra. Sin embargo para los cálculos que involucran la evaluación por objetivos se trabaja en función de 54 empleados, debido a que los objetivos propuestos a los catorce empleados restantes no se evaluaron, debido a la crisis financiera que genero el cierre de los proyectos de dichos de los empleados mencionados. Las características de los empleados que conforman la muestra se muestran en tabla 1.

TABLA 1
Distribución de la Muestra en función de las variables de estudio

Sexo	N	Porcentaje
Masculino	19	28 %
Femenino	49	72 %
Total	68	100 %

Edad (años)	N	Porcentaje
25 o menos	31	46 %
entre 26 y 30	19	28 %
31 o más	18	26 %
Total	68	100 %

Estado Civil	N	Porcentaje
Soltero	49	72 %
Casado	17	25 %
Divorciado	2	3 %
Viudo	0	0 %
Total	68	100 %

Nivel Educativo	N	Porcentaje
Bachiller	15	22 %
Técnico	28	41 %
Universitario	25	37 %
Total	68	100 %

Tiempo Supervisando (meses)	N	Porcentaje
23 o menos	25	36 %
entre 24 y 34	31	46 %
35 o más	12	18 %
Total	68	100 %

Tiempo Supervisando al Evaluado (meses)	N	Porcentaje
11 o menos	27	40 %
entre 12 y 20	23	34 %
21 o más	18	26 %
Total	68	100 %

Tiempo en la empresa (meses)	N	Porcentaje
15 o menos	12	18 %
entre 16 y 24	24	35 %
25 o más	32	47 %
Total	68	100 %

6.7 INSTRUMENTO:

En la presente investigación se construye un Instrumento de Evaluación de Desempeño, para recolectar la información pertinente al estudio. Dicha construcción es aprobada de mutuo acuerdo con los representantes de la empresa.

Por estar dedicada la organización a diversas actividades (Inversiones, Banca, Arrendamiento Financiero, Control de Cambio, Viajes y Turismo, Aseguradoras, Construcción y Administración de Inmuebles, Manufactura y Comercialización de Vehículos, Actividades Agrícolas, Comunicación, Recursos Humanos, Vigilancia, Publicidad) se requiere de un instrumento que pueda ser aplicado a todas las unidades. Para cumplir con este requerimiento se plantea el utilizar dentro del instrumento la metodología de Evaluación por Objetivos. Este sistema sin embargo por especializarse en analizar cuáles fueron las tareas realizadas por el empleado, según el periodo a evaluar, tiende a descuidar la evaluación de la estrategia utilizada para el logro de dichas tareas; por ello se utiliza dentro del formato una sección basada en el enfoque de Evaluación por Factores a través de una Escala Gráfica de Calificación.

6.7.1 ELABORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

6.7.1.1 INVESTIGACIÓN A NIVEL TEÓRICO:

Se realiza una revisión teórica a fin de determinar cómo los autores especialistas en el área definen los factores más eficaces para evaluar el desempeño de los empleados, la cantidad de factores a utilizar, la cantidad de gradaciones dentro de cada factor y como se pronuncian en cuanto a utilizar o no oraciones descriptivas de cada factores. Para ello se consulta a los siguientes autores: Bello & Garcia (1986) Cummings, & Schwab (1991), Chiavenato (1988), Carrol, & Schneier (1982), Dessler (1991), George (1989), George (1991), Gibson et al., (1990), Elizur (1987), Heneman III, et al., (1983), Henderson, (1984) Kraiger & Billings (1989), Latham, & Wexley

(1981), Lord, De Vader & Alliger (1986), Medina & Romero (1989), Ortiz (1989), Werther & Davis (1993) Villegas (1988).

6.7.1.2 ESTUDIO DE MERCADO:

Se realiza una investigación en 27 organizaciones, a fin de conocer las características que definen los instrumentos de evaluación del desempeño en la actualidad dentro de las mismas, lo que permite conocer como las organizaciones llevan lo que plantea la teoría acerca de la evaluación del desempeño a la realidad. Las organizaciones participantes son seleccionadas teniendo en cuenta el criterio de diversidad en cuanto a actividad económica, régimen de capital y nacionalidad, con lo cual se busca garantizar la representatividad de la información recabada. La distribución del grupo de organizaciones en que se realiza el estudio en función de los criterios señalados se observa en la Tabla 2.

TABLA 2

Distribución de la Muestra de Industrias Investigadas, en relación a sus Sistemas de Evaluación de Desempeño.

A. Actividad Económica a la que se dedican:

Ramo	N	Porcentaje
Financiero - Bancario	6	22 %
Servicio Público	5	19 %
Distribución y Comercialización	3	11 %
Sidero-Metalúrgico	3	11 %
Petro-químico	2	7 %
Consultoría de Proyectos	2	7 %
Consumo Masivo	2	7 %
Textil	1	4 %
Defensa	1	4 %
Educativo	1	4 %
Informática	1	4 %
Total	100 %	100 %

B. Por el régimen de capital:

Capital	N	Porcentaje
Privado	21	78 %
Público	3	11 %
Mixto	3	11 %
Total	100 %	100 %

C. Por su Nacionalidad:

Nacionalidad	N	Porcentaje
Nacional	18	67 %
Multinacional	9	33 %
Total	100 %	100 %

A partir de los instrumentos obtenidos, en las organizaciones antes descritas, se realiza un análisis en el que se considera:

- a. Cantidad y tipo de métodos utilizados para evaluar el desempeño dentro de cada empresa.
- b. De utilizar factores de evaluación; cuántos emplea, comunes a todos los empleados, y cuántos factores para evaluar empleados que ejercen funciones supervisorias..
- c. Cantidad de grados dentro del continuo de cada factor.

A partir de dicha investigación se encuentra que:

a.1. El 78 % de las organizaciones analizadas tienden a utilizar un solo sistema de evaluación del desempeño, mientras que el 22 % de las organizaciones utiliza instrumentos de evaluación de desempeño en los cuáles se tienden a utilizar 2 métodos.

a.2 De las organizaciones que solo utilizan un sistema de evaluación, se encuentra que se parcializan hacia la utilización de Evaluación por Factores o de Evaluación por Objetivos, siendo las primeras (Evaluación por Factores) las utilizadas por 59 % de las organizaciones, mientras que el sistema de Evaluación por Objetivos lo utiliza como método único el 22 % de las organizaciones investigadas. y en caso de utilizar dos métodos diferentes para evaluar desempeño se utiliza una combinación de Evaluación por Factores y Evaluación por Objetivos.

b.1 De utilizar Evaluación por Factores, de las organizaciones investigadas el 48 % prefiere utilizar instrumentos que contengan entre 5 y 9 factores para evaluar a su personal independientemente del cargo, luego un 35 % de las organizaciones utiliza entre 10 y 14 factores, y finalmente un 17 % utiliza entre 15 y 25 factores en sus instrumentos de evaluación del desempeño. Con esto se observa como casi la mitad de

las organizaciones prefieren utilizar formatos con menos de 10 factores para evaluar a su personal independientemente del cargo.

b.2 Al considerar la cantidad de factores que las organizaciones utilizan para evaluar al personal que ejerce funciones supervisorias, se encuentra como: la gran mayoría de la organizaciones (52 %) prefieren utilizar entre 3 y 5 factores, seguidos por un 39 % de las organizaciones que utilizan entre 6 y 8 factores y finalmente un 9 % de las organizaciones que utilizan entre 9 y 11 factores.

c. 1 Al considerar la cantidad de grados que utilizan las organizaciones dentro de cada factor, se encuentra como el 48 % de las organizaciones prefiere utilizar cinco grados dentro de cada factor, luego el 35 % de las organizaciones utilizan cuatro grados dentro de cada factor, quedando luego un 8 % de organizaciones que se dividen entre el utilizar seis o tres grados dentro de cada factor.

6.7.1.3 ESTUDIO DEL SISTEMA DE VALORACIÓN DE CARGOS UTILIZADO EN LA ORGANIZACIÓN.

Considerar el sistema de valoración de cargos utilizado en la organización, obedece a la necesidad de identificar aquellas dimensiones que son sistemáticamente relevantes en los cargos, ya que como dice Werther & Davis (1993) la evaluación del desempeño requiere de estándares del desempeño que constituyan parámetros que permitan realizar evaluaciones más objetivas, y al consultar el sistema de valoración de cargo, el investigador está en la posibilidad de identificar aquellos elementos que son esenciales en todos los cargos y pudieran ser considerados en la evaluación del desempeño.

El sistema de valoración de cargos utilizado en la organización es el llamado puntos por factor, en el que se descompone al cargo en una serie de factores o

exigencias claramente diferenciadas, atendiendo a los criterios de: a. universalidad (estén presentes en todos los cargos, pero en diversos niveles) de los factores, b. ser mutuamente excluyentes, y c. permitir la posibilidad de dividir los factores en gradaciones que sean mesurables. Dicho sistema utiliza los siguientes once factores:

1. Educación.
2. Experiencia.
3. Responsabilidad por el manejo de documentos y valores.
4. Responsabilidad por el manejo de equipos.
5. Responsabilidad por el manejo de información confidencial.
6. Responsabilidad por el manejo de dinero.
7. Supervisión ejercida.
8. Supervisión recibida.
9. Toma de decisiones.
10. Complejidad de las tareas y
11. Relaciones externas.

De las tres consultas previamente realizadas (investigación de mercado, valoración de cargos y revisión teórica) se concluye en la necesidad de realizar un instrumento que en la sección de Evaluación por Factores:

1. Utilice un máximo de nueve factores generales, que permitan evaluar al personal independientemente del cargo.
2. Utilice hasta cinco factores más que permitan evaluar al personal que ejerce funciones supervisorias. y
3. Con respecto a las gradaciones dentro de cada factor en el instrumento se utilizarán cinco niveles por factor.

6.7.1.4 SELECCIÓN PRELIMINAR DE FACTORES Y ELABORACIÓN DEL FORMATO PARA LA DETECCIÓN DE FACTORES FINALES.

A partir de las tres fuentes de información ya descrita anteriormente, se encuentran 54 factores en total con los cuales se podría evaluar el desempeño. A partir de los mismos el investigador del presente estudio logra reducir dicha cantidad de factores,

debido a que existen factores que redundaban en el mismo contenido, eran ambiguos o relacionados de manera no muy clara con lo que se pretende evaluar, quedando finalmente veinte factores para evaluar el desempeño del personal independientemente del cargo que ocupan y nueve factores para evaluar al personal supervisorio, los cuales se mencionan a continuación.

Factores Generales.

1. Cantidad de Trabajo.
2. Calidad de Trabajo.
3. Conocimiento del trabajo.
4. Logro de Objetivos acordados.
5. Análisis y solución de problemas.
6. Responsabilidad.
7. Creatividad e Iniciativa.
8. Conocimiento de la empresa.
9. Identificación con la empresa.
10. Trabajo en equipo.
11. Satisfacción de los clientes.
12. Asistencia y puntualidad.
13. Confidencialidad y discreción.
14. Cumplimiento de políticas y normas.
15. Relaciones interpersonales.
16. Apariencia personal.
17. Capacidad de adaptación a nuevos trabajos
18. Actuación bajo presión.
19. Desarrollo personal.
20. Comunicación).

Factores Supervisorios.

1. Liderazgo.
2. Toma de decisiones.
3. Promover el desarrollo personal.
4. Ejercer y delegar responsabilidad
5. Motivar el trabajo en equipo.
6. Control de Gestión.
7. Higiene y Seguridad Industrial.
8. Negociación.
9. Planificación.

Con estos factores se diseña un formato (ver anexo A) a ser presentado a un equipo de veinte jueces, quienes ejercen funciones supervisorias en la organización objeto de este estudio. Ellos son seleccionados en función de los siguientes criterios: 1. Disponibilidad de tiempo e interés en el proyecto. 2. Ejercen para el momento

funciones supervisorias. 3. Pertenezcan a distintas unidades de la organización. La distribución de la muestra de jueces según su unidad se puede observar en la Tabla 3.

TABLA 3

Distribución de la Muestra de Supervisores que respondieron al Formato de Selección de Factores en función de la actividad a que se dedica la unidad a que pertenecen.

Ramo de la Empresa	N	Porcentaje
Unidades de Servicios Organizacionales (Contraloría y Auditoría)	6	30 %
Unidades de Promoción y Asesoría Financiera.	7	35 %
Unidades de Servicio Organizacionales (Computación y Telecomunicaciones).	4	20 %
Unidades de Servicio Organizacionales (Recursos Humanos).	3	15 %
Total	20	100 %

La presentación y el procedimiento para responder a dicho formato se encuentra en la I parte. En la IIa y IIIa parte del formato se indica a los supervisores que luego de leer la definición que se da de cada uno de los factores, valoren en una escala del 1 (menor relevancia) al 4 (mayor relevancia) en función de lo relevante que se considera lo evaluado por dicho factor para la ejecución del empleado en el cargo, para ello colocan una equis sobre el número seleccionado. En caso de requerir algún ejemplo sobre el factor ellos pueden consultar en la sección IV ejemplos de cada uno.

A partir de los puntajes asignados se calcula: 1. la media ponderada por factor. y 2. A partir de dichas medias ponderadas obtenidas por factor, se obtiene el punto de corte, el cual es el promedio de las medias ponderadas por factor. De tal forma que todo factor cuya media ponderada quede por encima del punto de corte, se considera

un factor a ser utilizado en el Instrumento de Evaluación del Desempeño. Por ejemplo el factor Satisfacción de los Clientes (ver tabla 4a) a partir de cuyos puntajes se obtiene una media ponderada de 3.95, como dicha media ponderada es superior al punto de corte ($3.95 > 3.29$) el factor queda seleccionado. Este procedimiento se realiza por separado tanto para los factores generales (ver tabla 4a), como para los supervisorios cuyo punto de corte es 3.52 (ver tabla 4b) (El factor Logro de Objetivos es eliminado de entre los factores a ser seleccionados, por recomendación de la Organización, por considerar que dicho factor evalúa lo mismo que la sección de Evaluación por Objetivos).

TABLA 4 a

Factores Generales seleccionados a partir de la opinión de los Jueces Internos.

Factores Generales/Jueces Internos	1	2	3	4	Sum	M Pond
Cantidad de Trabajo	3	1	9	7	20	3.00
Calidad de Trabajo	0	1	4	15	20	3.70*
Conocimiento del Trabajo	1	1	2	16	20	3.65*
Análisis y Solución de Problemas	0	4	9	7	20	3.15
Responsabilidad	1	1	4	14	20	3.55*
Creatividad e Iniciativa	0	2	9	9	20	3.35*
Conocimiento de la Empresa	0	3	9	8	20	3.25
Identificación con la Empresa	1	3	5	11	20	3.30*
Trabajo en Equipo	0	1	5	14	20	3.65*
Satisfacción de los Clientes	0	0	1	19	20	3.95*
Asistencia y Puntualidad	2	4	4	10	20	3.10
Confidencialidad y Discreción	3	2	4	11	20	3.15
Cumplimiento de Políticas y Normas	3	5	4	8	20	2.85
Relaciones Interpersonales	2	1	7	10	20	3.25
Apariencia Personal	2	4	10	4	20	2.80
Capacidad de Adaptación a Nuevos Trabajos	0	2	12	6	20	3.20
Actuación bajo presión	1	3	8	8	20	3.15
Desarrollo Personal	1	0	11	8	20	3.30*
Comunicación	1	0	12	7	20	3.25
					Pto corte	3.29

* elementos seleccionados

TABLA 4 b

Factores Supervisorios seleccionados a partir de la opinión de los Jueces Internos.

Factores Supervisorios /Jueces Internos	1	2	3	4	Sum.	M. Pond.
Liderazgo	0	1	2	17	20	3.80*
Toma de Decisiones	0	0	4	16	20	3.80*
Promover el Desarrollo Personal	0	3	10	7	20	3.20
Ejercer y Delegar Autoridad	0	3	10	7	20	3.20
Motivar el Trabajo en Equipo	1	2	3	14	20	3.50
Control de Gestión	0	1	1	18	20	3.85*
Higiene y Seguridad Industrial	1	1	13	5	20	3.10
Negociación	0	2	8	10	20	3.40
Planificación	0	0	3	17	20	3.85*
					Pto corte	3.52

* elementos seleccionados

A partir de dichos cálculos se obtiene que los factores seleccionados son::

Factores Generales

1. Calidad del Trabajo,
2. Conocimiento del Trabajo,
3. Responsabilidad,
4. Creatividad e Iniciativa,
5. Identificación con la empresa,
6. Trabajo en equipo,
7. Satisfacción con los Clientes
8. Desarrollo Personal.

Factores Supervisorios

1. Toma de Decisiones.
2. Liderazgo.
3. Control de Gestión.
4. Planificación.

Después de seleccionar los factores según la opinión de los jueces internos, se crean dos tablas de conversión; la primera, para evaluar el desempeño del personal independientemente del cargo que ocupa que contiene los factores generales

TABLA 5 a

Tabla de conversión de ponderaciones de Factores con que se evalúa al personal que no ejerce funciones supervisorías.

Factores	Media Ponderada	Porcentaje	Peso
Satisfacción de los Clientes	3.95	13.90 %	2.780
Calidad de Trabajo	3.70	13.00 %	2.600
Conocimiento del Trabajo	3.65	12.84 %	2.568
Trabajo en Equipo	3.65	12.84 %	2.568
Responsabilidad	3.55	12.47 %	2.494
Creatividad e Iniciativa	3.35	11.77 %	2.354
Identificación con la Empresa	3.30	11.59 %	2.318
Desarrollo Personal	3.30	11.59 %	2.318
Total	28.45	100 %	20

TABLA 5b

Tabla de conversión de ponderaciones de factores con que se evalúa al personal que ejerce funciones supervisorias.

Factores	Media Ponderada	Porcentaje	Peso
Satisfacción de los Clientes	3.95	9.03 %	1.806
Calidad de Trabajo	3.70	8.46 %	1.692
Conocimiento del trabajo	3.65	8.34 %	1.668
Trabajo en Equipo	3.65	8.34 %	1.668
Responsabilidad	3.55	8.11 %	1.622
Creatividad e Iniciativa	3.35	7.66 %	1.532
Identificación con la Empresa	3.30	7.54 %	1.508
Desarrollo Personal	3.30	7.54 %	1.508
Liderazgo	3.80	8.69 %	1.738
Toma de Decisiones	3.80	8.69 %	1.738
Control de Gestión	3.85	8.80 %	1.760
Planificación	3.85	8.80 %	1.760
TOTAL	43.75	100	20

El peso obtenido para cada factor al momento de la evaluación del desempeño se multiplica por el puntaje asignado por el evaluador al valorar el desempeño del empleado, con lo que se obtiene el puntaje final obtenido por el empleado en el factor. En cada factor el puntaje mínimo que puede obtener un empleado es el peso del factor y el máximo, el porcentaje de contribución total del factor (el peso multiplicado por cinco), con objeto de tener una escala de 100 puntos..

Por ejemplo si al empleado X se le evalúa su desempeño en relación con lo medido en el Factor Liderazgo con un cuatro (4), se realiza la siguiente operación: se multiplica 4 (puntaje asignado por el evaluador) por 1.738 (peso del factor) lo que da 6.952 que es la puntuación del empleado en relación a lo que evalúa el factor Liderazgo ($4 * 1.738 = 6.952$), pudiendo el empleado obtener un puntaje mínimo de

veinte (se le evalúa con uno en todos los factores) y máximo de cien (se le evalúa con cinco en todos los factores).

El puntaje total (puntaje Bruto) en la sección de Evaluación por Factores proviene de la sumatoria de los puntajes obtenidos en cada factor, este puntaje bruto es transformado a una escala del uno al cinco (ver tabla 6), a fin de equiparar a una misma escala todos los puntajes obtenidos en las diferentes escalas de evaluación.

TABLA 6

Conversión del puntaje obtenido a partir de la Evaluación por Factores a una Escala de Equivalencia de puntos entre 1 y 5.

Puntaje Bruto obtenido en la Evaluación por Factores	Equivalencia en escala 1 - 5
20 - 35	1
36 - 51	2
52 - 67	3
68 - 83	4
84 - 100	5

6.7.1.5 DISEÑO DE LA SECCIÓN DE EVALUACIÓN POR OBJETIVOS.

El diseño de la sección de Evaluación por Objetivos, se realiza a partir de la información obtenida de la investigación teórica, la investigación de mercado y de las necesidades de la empresa, quedando dicha sección conformada por cuatro columnas de la siguiente forma:

- a. En la primera, el supervisor describe la meta acordada con el empleado,
- b. En la segunda columna, se asigna la importancia del factor (que por petición de la organización en todos los casos será 100).
- c. En la Tercera columna, se indica el porcentaje de logro que tiene el empleado, y

d. En la cuarta columna se coloca el puntaje total obtenido en el objetivo.

La obtención del puntaje obtenido al evaluar los logros alcanzados por el empleado, se realiza sumando los porcentajes de logro de los objetivos planteados. El instrumento permite que el supervisor plantee al supervisado entre tres y cinco objetivos; sin embargo, debido a que algunos supervisores no siguieron dicha pauta y asignaron a sus empleados menos de tres objetivos, se tuvo que efectuar un ajuste de estos puntajes según se refleja en la tabla 7..

TABLA 7

Conversión del puntaje obtenido a través de Evaluación por Objetivos a una Escala de Equivalencia de puntos entre 1 y 5.

	Número de Objetivos Asignados por el Supervisor					Puntaje Ajustado del 1 al 5
	1 Objetivo	2 Objetivos	3 Objetivos	4 Objetivos	5 Objetivos	
Porcentaje de logro del objetivo	1 - 20	1 - 40	1 - 60	1 - 80	1 - 100	1
	21 - 40	41 - 80	61 - 120	81 - 160	101 - 200	2
	41 - 60	81 - 120	121 - 180	161 - 240	201 - 300	3
	61 - 80	121 - 160	181 - 240	241 - 320	301 - 400	4
	81 - 100	161 - 200	241 - 300	321 - 400	401 - 500	5

Una vez calculados y transformados los puntajes obtenidos en la sección de Evaluación por Objetivos y la sección de Evaluación por Factores, se procede a obtener el puntaje global, a partir del promedio del puntaje obtenido en las secciones anteriormente mencionadas.

Una vez diseñadas la sección de Evaluación por Objetivos y Evaluación por Factores, se agregan al instrumento los apartados de información acerca del evaluador, el evaluado y la empresa de la cual provienen, se agrega una sección de apreciación global del desempeño del evaluado, una sección de comentarios, una de observaciones

y una hoja aparte para la fijación de nuevos objetivos para el periodo siguiente, quedando el instrumento conformado como se puede observar en el anexo B.

Una vez esta diseñado el instrumento se procede a su aplicación a la muestra seleccionada obteniéndose los siguientes resultados (ver tabla 8) y posteriormente se realiza el cálculo de la confiabilidad y validez del instrumento:

TABLA 8

Puntajes Obtenidos por los empleados en el Instrumento de Evaluación.

No. Empleado	Ev. Factores	Ev. Objetivos	Ptje Total	Ptje Sugerido por el Evaluador
1	4	5	5	4
2	4	4	4	3
3	4	4	4	3
4	4	5	4	5
5	3	4	3	3
6	4	5	4	4
7	4	4	4	4
8	3	4	3	3
9	2	3	2	1
10	3	3	3	3
11	2	4	3	3
12	4	4	4	5
13	3	5	4	4
14	4	5	4	4
15	3	5	4	4
16	4	4	4	5
17	4	5	5	5
18	4	5	4	4
19	4	5	4	4
20	4	5	4	4
21	4	5	4	3
22	3	5	4	3
23	3	5	4	3
24	3	5	4	3
25	4	5	5	4
26	4	5	4	4
27	4	5	5	4
28	4	5	4	4
29	4	5	4	4

TABLA 8 (Cont)

Puntajes Obtenidos por los empleados en el Instrumento de Evaluación.

No. Empleado	Ev. Factores	Ev. Objetivos	Ptje Total	Ptje Sugerido por el Evaluador
30	4	5	4	4
31	3	5	4	3
32	3	5	4	3
33	3	5	4	3
34	4	5	4	3
35	4	5	4	4
36	2	5	3	2
37	2	5	3	2
38	4	5	4	3
39	2	5	4	3
40	4	5	4	3
41	3	5	4	3
42	3	4	4	3
43	3	5	4	3
44	3	5	4	4
45	3	5	4	3
46	3	5	4	3
47	4	*	4	4
48	5	*	5	5
49	4	*	4	4
50	4	*	4	4
51	5	*	5	5
52	4	*	4	4
53	4	*	4	4
54	5	*	5	4
55	4	*	4	4
56	5	5	5	5
57	4	5	4	4
58	3	5	4	3
59	4	5	4	4
60	4	*	4	3
61	4	*	4	3
62	5	*	5	5
63	5	*	5	5
64	2	*	2	2
65	4	4	4	5
66	5	5	5	4
67	4	5	4	5
68	5	4	4	5

6.7.2 CONFIABILIDAD:

La confiabilidad del instrumento se calcula a través del método de Confiabilidad Interevaluadores, Consistencia Interna y Análisis de Ítems.

1 Confiabilidad Interevaluadores: la cual requiere para ser calculada, que el empleado sea evaluado tanto por su supervisor directo como por el jefe de su supervisor, para poder así calcular el grado de relación entre ambas evaluaciones. A los fines de la presente investigación y debido a las complicaciones relacionadas con la renuencia por parte de los jefes de los supervisores de evaluar empleados que no están bajo su supervisión directa, se opta por dejar a la voluntad de cada jefe del supervisor participar o no en el proceso de evaluación. De esta petición se recibieron un total de once evaluaciones acompañadas por las evaluaciones realizadas por el jefe del supervisor. Al calcular el coeficiente de relación entre ambos puntajes asignados por el supervisor y por el jefe del supervisor se encuentra un coeficiente de 0.780, lo cual refleja una relación significativa al 0.01 (Tabla de Valores críticos del coeficiente de correlación por Fisher y Yates en Glass., & Stanley, 1970) y que la ubica dentro de la categoría de una relación suficiente lo que implica una asociación que permite predecir una evaluación a partir de la otra con más de un 99 % de probabilidad de acierto (Medina & Romero, 1989).

2. Consistencia Interna: se calculó a partir de la fórmula Kuder-Richardson 20, obteniéndose un coeficiente de 0.748 lo que permite suponer basados en lo planteado por Medina & Romero (1989) y Henderson (1984) que el instrumento tiene una adecuada consistencia interna y por tanto el puntaje obtenido por cada empleado en el instrumento de evaluación, es representativo del universo de puntajes que puede obtener al ser evaluado bajo las mismas condiciones y en función del mismo periodo

de tiempo con un 99 % o más de seguridad (Tabla de Valores críticos del coeficiente de correlación por Fisher y Yates en Glass., & Stanley, 1970).

3. Análisis de los Ítems: Para el análisis de los ítems (factores) que componen la sección de Evaluación por Factores (ver tabla 8), se calcula y analiza la correlación de cada factor con el puntaje total (r_{it}) y Kurtosis (k), Asimetría (As), Media y Mediana (Md). Estadígrafos previamente explicados. (ver tabla 9)

TABLA 9
Análisis de los ítems

Ítems/Factores	r_{it}	Media	Md	K	As
Satisfacción de los Clientes	0.483	3.632	3	-0.414	0.003
Calidad de Trabajo	0.531	3.588	4	-0.451	0.088
Conocimiento del Trabajo	0.032	3.853	4	-0.600	-0.360
Trabajo en equipo	0.195	3.838	4	0.488	-0.698
Responsabilidad	0.170	4.132	4	0.813	-0.940
Creatividad e Iniciativa	0.595	3.221	3	-0.872	0.201
Identificación con la empresa	0.548	3.544	3	-0.550	0.186
Desarrollo Personal	0.532	3.515	3	0.325	-0.226
Liderazgo	0.532	4.000	4	-0.667	0.000
Toma de Decisiones	0.710	3.357	3	0.091	0.508
Control de Gestión	-0.250	3.714	3.5	-1.207	0.556
Planificación	-0.092	3.786	4	-0.828	0.285

Al realizar el análisis de los estadísticos calculados se observa como los ítems (factores) presentan una consistencia alta y significativa al 0.01 (Tabla de Valores críticos del coeficiente de correlación por Fisher y Yates en Glass., & Stanley, 1970). con el puntaje total, siendo por tanto los ítems capaces de diferenciar entre aquellos empleados que ejecutan las conductas evaluadas en cada factor y aquellos que no las ejecutan tanto como discrimina el test total. Esto ocurre en todos los ítems a excepción

de en los relacionados con Planificación y Conocimiento del Trabajo, factores cuya capacidad de discriminación entre los empleados es nula. El factor Control de Gestión que discrimina pero en forma inversa (a mejor desempeño tiene el empleado en el test total obtiene un menor desempeño en dicho ítem y viceversa), lo que indica que el ítem está midiendo algún fenómeno que no es exactamente el medido por el instrumento. Al considerar la forma de la distribución se nota como todos los elementos muestran una distribución platicúrtica, por lo que la forma de la misma tiende a ser aplanada, asemejándose a una distribución rectangular, lo que permite plantear que los ítems se estén comportando como dicotómicos, es decir que están discriminando entre un desempeño adecuado y uno inadecuado por parte de los empleados.

Los cálculos realizados indican además cómo en los factores :Satisfacción de los Clientes, Creatividad e Iniciativa, Identificación con la Empresa, Desarrollo Personal, Toma de Decisiones y Control de Gestión el puntaje que permite dividir a la muestra en dos partes iguales es 3, lo que implica que el ítem presenta una dificultad promedio, que permite a los supervisores valorar el desempeño de sus supervisados de una manera equitativa logrando diferenciar entre el desempeño de sus empleados. Los ítems Calidad de Trabajo, y Planificación muestran ser elementos ligeramente fáciles en los cuales la distribución de los puntajes con que es evaluado el desempeño de los empleados tiende a ser coleada hacia el polo positivo, existiendo una cantidad de puntuaciones por encima de la media (ya alta por si misma) mayor que la cantidad de puntuaciones que se encuentran por debajo de la media. Por último los ítems Conocimiento del Trabajo, Responsabilidad y Liderazgo, si bien tienen una mediana alta (4) lo que indica que dicho punto separa a la distribución de puntajes en dos partes iguales, si se examina la asimetría de cada ítem se observa como en dichos elementos los puntajes tienden a formar una distribución ligeramente coleada de forma

negativa, lo que indica que si bien el cuatro es el punto que divide a la cantidad de puntajes en dos partes iguales, existen mayor cantidad de valores inferiores a cuatro que superiores a dicho punto, pudiéndose concluir que dichos ítems tienen una dificultad promedio.

6.7.3 VALIDEZ:

El conocimiento que se obtiene acerca de si el Instrumento de Evaluación de Desempeño es válido, se hace a través del conocimiento de los siguientes tipos de validez:

1. Validez de Contenido: este tipo de validez se infiere a partir del procedimiento sistemático que se sigue en la elaboración del instrumento, y a través del acuerdo y aprobación que el grupo de expertos consultados reflejan con respecto a la adecuación y representatividad de lo medido en el instrumento.

2. Validez de Criterio: Para ello se calcula la relación existente entre la evaluación realizada por el supervisor del empleado y la estimación acerca del desempeño del empleado obtenida del jefe del supervisor. Dicha relación es de 0.780, (significativa al 0.01) lo que sugiere que la estimación que hace el Jefe del supervisor acerca del desempeño del empleado se relaciona de manera suficiente (Medina & Romero, 1989) por lo que se puede asumir que el instrumento está midiendo el desempeño laboral..

3. Validez de Constructo: La cual se calcula a través del Análisis Factorial, el cual permite identificar los factores más relevantes que determinan el puntaje que se obtiene en el instrumento. Para ello se realizan dos análisis factoriales diferentes: el primero para detectar los Factores que subyacen a los ítems que evalúan el desempeño del personal independientemente de su cargo, y el segundo para detectar los Factores que subyacen a los ítems con que se evalúa al personal que ejerce funciones

supervisorias, que incluye los factores o elementos generales y los supervisorios. La matriz resultante del análisis factorial de los elementos con que se evalúa el desempeño del personal independientemente de su cargo, arroja cuatro Factores (ver tabla 10); El Factor I conformado por Satisfacción de los Clientes, Calidad de Trabajo, Identificación con la Empresa y Desarrollo Personal; El Factor II conformado por: Calidad de Trabajo, Conocimiento del Trabajo y Trabajo en Equipo; El Factor III conformado por Creatividad e Iniciativa, y el Factor IV conformado por: Responsabilidad.

TABLA 10

Factores detectados a partir de Análisis Factorial (ítems para evaluar desempeño de los empleados independientemente de su cargo)

Cargas Factoriales

Elementos de la Evaluación	Factor I	Factor II	Factor III	Factor IV
Satisfacción de los Clientes	0.8543*	0.0013	0.0761	0.0336
Calidad de Trabajo	0.5153*	0.5867*	-0.2895	0.0691
Conocimiento del Trabajo	0.4924	0.5432*	0.12234	-0.0506
Trabajo en equipo	-0.0900	0.7725*	0.1124	0.3592
Responsabilidad	0.00911	0.2276	-0.0480	0.8898*
Creatividad e Iniciativa	0.0003	0.1432	0.9293*	-0.0473
Identificación con la empresa	0.8370*	0.1267	-0.5122	0.000225
Desarrollo Personal	0.5016*	-0.1524	0.42113	0.3955

* Elementos iguales o superiores a 0.50

Al Factor I el investigador le denomina PERTENENCIA, por implicar el grado en que el empleado se imagina y siente identificado con su organización, trabajo y con su propio valor dentro de la empresa, lo cual lo lleva a comportarse de manera tal que fomenta su desarrollo personal y un ambiente de trabajo cada vez más agradable.

Al Factor II el investigador le denomina APLICACIÓN Y COLABORACIÓN, por estar referido al interés que muestra el empleado por emplear sus conocimientos en la

realización de su tarea, y en colaborar en el cumplimiento de las de su grupo de trabajo.

Al Factor III el investigador le denomina CREATIVIDAD E INICIATIVA, se refiere a la capacidad que tiene el empleado de proponer espontáneamente ideas y sugerencias, e iniciar tareas que permitan implantar o mejorar prácticas y procedimientos, a fin de eliminar eventualmente obstáculos que dificultan el logro de objetivos.

Al Factor IV el investigador le denomina RESPONSABILIDAD, y se relaciona con el nivel en que el empleado cumple las obligaciones inherentes a su trabajo, y las normas establecidas por la empresa, garantizando la correcta utilización de las mismas.

De los Factores detectados el que explica la mayor proporción de varianza es el Factor I, luego el Factor II y por último los Factores III y IV (ver tabla 11)

TABLA 11
Proporción de Varianza Explicada por los Factores.

	Varianza Explicada
Factor I	0.3917
Factor II	0.2335
Factor III	0.1905
Factor IV	0.1842

Al considerar los elementos con que se evalúa el desempeño del personal que ejerce funciones supervisorias y realizar el respectivo análisis factorial (ver tabla 12) se obtienen cinco Factores. El Factor 1 conformado por los elementos Identificación con la Empresa, Liderazgo y Toma de Decisiones; el Factor II conformado por Control de Gestión y Planificación; el Factor III conformado por Conocimiento del Trabajo y Responsabilidad; el Factor IV conformado por los elementos Satisfacción del Cliente,

Calidad de Trabajo, Trabajo en Equipo y Desarrollo Personal, y el Factor V conformado por el elemento Creatividad e Iniciativa .

TABLA 12

Factores detectados a partir de Análisis Factorial (ítems para evaluar desempeño de los empleados que ejercen funciones supervisorías)

Cargas Factoriales

Elementos de la Evaluación	Factor I	Factor II	Factor III	Factor IV	Factor V
Satisfacción de los Clientes	0.4451	0.1644	0.2706	0.7945*	-0.0916
Calidad de Trabajo	-0.1237	-0.635	-0.2221	0.7763*	-0.341
Conocimiento del Trabajo	-0.156	0.0007	0.8461*	-0.0789	-0.0112
Trabajo en equipo	0.2611	-0.6545	0.1934	0.5534*	0.0575
Responsabilidad	-0.1119	0.1039	-0.8255*	-0.0604	0.0004
Creatividad e Iniciativa	-0.0961	-0.3509	-0.0795	-0.0029	0.9163*
Identificación con la empresa	0.5944*	0.1111	0.4366	-0.0028	-0.1734
Desarrollo Personal	0.2607	0.2513	0.0578	0.706*	0.5049*
Liderazgo	0.526*	0.2034	-0.3375	-0.1154	-0.2209
Toma de Decisiones	0.966*	-0.2426	0.0527	-0.001	0.1552
Control de Gestión	-0.1253	0.929*	0.1599	-0.1182	-0.1257
Planificación	0.1616	0.8548*	-0.1999	-0.0239	0.0801

* Elementos iguales o superiores a 0.50

Al Factor I el investigador le denomina DIRECCIÓN, por implicar el grado en que el supervisor anticipa y asume riesgos que garantizan la consecución de objetivos, a partir de la consideración de las necesidades y características de su equipo y propias, garantizando a la vez el mantenimiento de un óptimo compromiso con la organización.

Al Factor II el investigador le denomina CONTROL, por estar referido a la capacidad que tiene el supervisor de identificar estrategias para la consecución de los objetivos previamente planteados, considerando de manera simultánea los recursos a su disposición y la utilización que les dará.

Al Factor III el investigador le denomina INVOLUCRAMIENTO, y se refiere al nivel en el que el supervisor garantiza el cumplimiento de sus asignaciones, así como

el cuidado de los bienes y haberes de la organización, para lo cual sigue las normas pautadas y demuestra el dominio de un conjunto de conocimientos que le permite cumplir con sus objetivos de manera más eficaz.

Al Factor IV el investigador le denomina COMPROMISO CON LA TAREA, y se relaciona con la exactitud con que ejecuta sus tareas, tomando en cuenta el bienestar y agrado del cliente, a través de la realización de actividades que implican la superación personal y la interacción con sus compañeros a fin de lograr un trabajo de calidad.

Al Factor V el investigador le denomina EXPLORACIÓN Y APLICACIÓN, e implica la posibilidad del supervisor de generar y aplicar ideas eficaces que permitan tanto la mejoría de procesos tanto de la empresa como propios.

De los Factores detectados el que explica la mayor proporción de varianza es el Factor I, luego el Factor II y por último los Factores III, IV y V (ver tabla 13)

TABLA 13
Proporción de Varianza Explicada por los Factores.

	Varianza Explicada
Factor I	0.2181
Factor II	0.2537
Factor III	0.1949
Factor IV	0.1985
Factor V	0.13473

3. Validez Externa:

Se conoce a partir de la posibilidad de extrapolar los factores seleccionados por los jueces internos pertenecientes a diferentes unidades de la organización, a organizaciones diferentes a la del presente estudio. Para ello se invita a veinte profesionales del área industrial a que respondan el formato de selección de factores (ver anexo A).

Para cumplir con dicho objetivo (generalización) se busca que las organizaciones a las que pertenecen dichos jueces, cumplan con un criterio de diversidad en cuanto a su ramo, nacionalidad y capital, para así garantizar en cierta medida la representatividad de los resultados: (ver tabla 14)

TABLA 14
Distribución de la muestra de Industrias a las cuáles pertenecen los supervisores externos, que respondieron el cuestionario de Selección de Factores.

A. Actividad Económica a la que se dedican:

Ramo	N	Porcentaje
Petro-químico	6	30 %
Educativo	3	15 %
Consumo Masivo	2	10 %
Consultoría de Proyectos	2	10 %
Financiero - Bancario	2	10 %
Distribución y Comercialización	1	5 %
Sidero-Metalúrgico	1	5 %
Textil	1	5 %
Electrónica	1	5 %
Metalmecánica	1	5 %
Total	100 %	100 %

B. Por el régimen de capital:

Capital	N	Porcentaje
Privado	18	90 %
Público	2	10 %
Mixto	0	0 %
Total	100 %	100 %

C. Por su Nacionalidad:

Nacionalidad	N	Porcentaje
Nacional	13	65 %
Multinacional	7	35 %
Total	100 %	100 %

A fin de conocer cuáles son los factores seleccionados por esta muestra de jueces externos, se sigue el mismo procedimiento implementado con los jueces internos para la selección de los factores que conforman la sección de Evaluación por Factores, obteniéndose las siguientes medias ponderadas, porcentajes de contribución y puntos de corte, para los factores generales (tabla 15) y los factores supervisorios (tabla 16).

A partir de la tabla 15 se observa como quedan seleccionados once factores por los jueces externos, pero debido a que en la presente investigación, a partir de la investigación tanto empírica como teórica se concluyó que la cantidad de factores máxima a utilizar es de nueve. De los once factores se eligen aquellos cuyas medias ponderadas sean las más altas, quedando seleccionados los factores: Calidad de trabajo, Satisfacción de los Clientes, Conocimiento del Trabajo, Responsabilidad, Creatividad e Iniciativa, Análisis y solución de problemas, Desarrollo Personal, Conocimiento de la Empresa y Trabajo en Equipo.

TABLA 15
Factores Generales Seleccionados por los Jueces Externos

Factores Generales/Jueces Externos	1	2	3	4	Sumatoria	M. Pond.
Cantidad de Trabajo	1	2	9	8	20	3.20*
Calidad de Trabajo	0	1	4	15	20	3.70*
Conocimiento del Trabajo	0	3	6	11	20	3.40*
Análisis y Solución de Problemas	1	0	11	8	20	3.30*
Responsabilidad	1	0	9	10	20	3.40*
Creatividad e Iniciativa	0	2	9	9	20	3.35*
Conocimiento de la Empresa	0	2	10	8	20	3.30*
Identificación con la Empresa	0	5	13	2	20	2.85
Trabajo en Equipo	1	1	11	7	20	3.20*
Satisfacción de los Clientes	0	1	6	13	20	3.60*
Asistencia y Puntualidad	0	5	9	6	20	3.05
Confidencialidad y Discreción	2	3	3	12	20	3.25*
Cumplimiento de Políticas y Normas	0	5	8	7	20	3.10
Relaciones Interpersonales	0	5	8	7	20	3.10
Apariencia Personal	0	6	9	5	20	2.95
Capacidad de Adaptación a Nuevos Trabajos	0	5	12	3	20	2.90
Actuación bajo presión	2	6	9	3	20	2.65
Desarrollo Personal	1	0	11	8	20	3.30*
Comunicación	2	3	11	4	20	2.85
					Pto de Corte	3.18

Los factores supervisorios seleccionados como se puede ver en la tabla 16 por los jueces externos son los relativos a Toma de Decisiones, Liderazgo y Planificación.

TABLA 16

Factores Supervisorios Seleccionados por los Jueces Externos.

Factores Supervisorios /Jueces Externos	1	2	3	4	Sumatoria	M. Pond.
Liderazgo	1	0	7	12	20	3.50*
Toma de Decisiones	0	1	5	14	20	3.65*
Promover el Desarrollo Personal	0	6	7	7	20	3.05
Ejercer y Delegar Autoridad	0	3	8	9	20	3.30
Motivar el Trabajo en Equipo	1	2	8	9	20	3.25
Control de Gestión	1	1	9	9	20	3.30
Higiene y Seguridad Industrial	1	5	9	5	20	2.90
Negociación	0	3	8	9	20	3.30
Planificación	1	0	7	12	20	3.50*
					Pto corte	3.31

* elementos seleccionados

Los resultados obtenidos muestran (ver cuadro 7) como de los ocho factores generales seleccionados por la organización y utilizados en la presente investigación, los jueces tanto internos como externos coinciden en siete, existiendo diferencias solo en el elemento Identificación con la Empresa, el cual no es considerado como relevante por los jueces externos. Por otro lado los jueces externos seleccionan dos elementos que los jueces internos no consideran relevantes, como son Conocimiento de la Empresa y Análisis y Solución de Problemas.

Cuadro 7

Comparación entre los Factores Generales Seleccionados por los Jueces Internos y los Externos.

Factores Generales (Jueces Internos)	Factores Generales (Jueces Externos)
1. Calidad del Trabajo.	1. Calidad de Trabajo
2. Conocimiento del Trabajo.	2. Satisfacción de los Clientes
3. Responsabilidad.	3. Conocimiento del Trabajo.
4. Creatividad e Iniciativa.	4. Responsabilidad.
*5. Identificación con la Empresa.	5. Creatividad e Iniciativa.
6. Trabajo en Equipo.	*6. Análisis y Solución de Problemas.
7. Satisfacción de los Clientes	7. Desarrollo Personal.
8. Desarrollo Personal.	*8. Conocimiento de la Empresa.
	9. Trabajo en Equipo.

En cuanto a los factores supervisorios mientras los jueces internos eligen cuatro factores como los de mayor relevancia, los jueces externos eligen solo tres (ver cuadro 8), eliminando el factor Control de Gestión de entre los seleccionados.

Cuadro 8

Comparación entre los Factores Supervisorios Seleccionados por los Jueces Internos y los Externos.

Factores Supervisorios (Jueces Internos)	Factores Supervisorios (Jueces Externos)
1. Toma de Decisiones.	1. Toma de Decisiones.
2. Liderazgo.	2. Liderazgo.
3. Control de Gestión.	4. Planificación.
4. Planificación.	

La presente investigación busca corroborar igualmente si existen diferencias entre utilizar o no ponderaciones en los factores, para ello se comparan las puntuaciones obtenidas por los empleados en la sección de Evaluación por Factores a partir de las ponderaciones asignadas por los jueces internos a los diversos factores del instrumento, con las puntuaciones que hubiesen obtenido los empleados en dicha

6.8 PROCEDIMIENTO:

El procedimiento que se sigue en la presente investigación es el siguiente:

1. Se conversa con representantes de la organización acerca de la posibilidad de realizar el presente estudio y se llega al acuerdo, dada la necesidad existente, de generar un único instrumento que permita valorar el desempeño de los empleados de las diferentes unidades que la conforman.
2. La Organización comienza bajo su responsabilidad el entrenamiento de los supervisores, en el programa de fijación de objetivos.
3. Se elabora el instrumento de evaluación del desempeño, siguiendo las especificaciones previamente descritas.
4. Luego de revisado y aceptado por los representantes de la organización se procede a administrarlo, lo que implica la reunión de los gerentes a fin de explicarles como llenar el formato; luego se envió el instrumento a la muestra seleccionada para su aplicación, fijando un periodo de dos meses fecha tope para su recepción.
5. Posteriormente se procede a la estimación de la confiabilidad y validez del instrumento, a través de los sistemas previamente descritos.
6. Una vez comprobada la veracidad de la información obtenida mediante el instrumento diseñado, se procede a recabar información de todos y cada uno de los empleados de la muestra en relación con su Estado civil, Sexo, Nivel Educativo, Tiempo en el Cargo, Tiempo en la empresa, y en el caso de los supervisores Tiempo Supervisando y Tiempo Supervisando al Evaluado.
7. Para el análisis de los datos (comprobación de hipótesis) se procede a calcular los siguiente estadígrafos:

7. a los coeficientes de correlación simple, a fin de estimar si las variables consideradas afectan significativamente a la variable desempeño y de hacerlo conocer el grado de relación que existe entre variables, y la porción de varianza que cada una explica. Para ello, la influencia que la variable independiente presenta, es estudiada en relación con los diversos niveles de la variable dependiente (Puntaje Total obtenido al evaluar el desempeño del empleado, Puntaje obtenido al evaluar el desempeño del empleado en la sección de Evaluación por Factores y el Puntaje obtenido al evaluar el desempeño del empleado en la Sección de Evaluación por Objetivos. Dicho coeficiente arroja valores entre 1 y -1 que indican la existencia o no de relación y el tipo de la misma, por lo cual lo primero a considerar es si el coeficiente es o no significativamente diferente de cero; para ello se consulta los valores críticos que presentan Glass y Stanley (1974), posteriormente se analiza el monto de la relación que existe entre las variables consideradas, siguiendo la clasificación planteada por Medina & Romero (1989):

A. Correlaciones Leves: aquéllas que poseen un valor numérico alto, sin ser significativamente diferente de cero, lo que implica coeficientes de correlación cuyos montos no sean mayores de 0.20.

B. Correlaciones Moderadas: aquéllas que si bien son altas y significativamente diferentes de cero arrojan una proporción de varianza explicada más bien baja, sin dejar de indicar por ello cierto grado de relación moderada entre las variables en estudio. Incluye coeficientes de correlación cuyos montos se ubiquen entre 0.21 hasta 0.49 inclusive.

C. Correlaciones Suficientes: aquellas que además de ser altas y significativamente diferentes de cero, explican una proporción de varianza suficiente como para poder predecir una variable a partir de otra, con una fuerte probabilidad de

acierto. Implica coeficientes de correlación cuyos montos oscilen entre 0.50 y 1 inclusive.

7. b Posteriormente se proceden a calcular los coeficientes de regresión múltiple a fin de conocer la proporción de varianza que explica determinada variable independiente, cuando se controla el efecto de las demás. La elección de este sistema está basada en lo que plantea Kerlinger (1988) al considerar a ese método, sobre el de análisis de varianza, con ventajas decisivas en aquellas investigaciones en las cuáles intervienen variables nominales y continuas.

7. RESULTADOS

7.1 ANÁLISIS.

A fin de conocer el grado de asociación entre ambos tipos de evaluación se procede a calcular el Coeficiente de correlación producto - momento de Pearson. encontrándose que existe entre ambos subtest (Evaluación por Factores y Evaluación por Objetivos) un grado de asociación positivo y significativo (nivel de significancia de 0.10) y de intensidad moderada debido a que si bien muestra una correlación alta y significativa, la proporción de varianza que logra explicar es moderada (ver tabla 18), lo que indica que si bien están suministrando información común, también cada subtest suministra información particular.

TABLA 18

Correlación entre los Subtest del Instrumento.

	1	2
1. Evaluación por Factores	1	
2. Evaluación por Objetivos	0.198	1

Se calculan los coeficiente de correlación a fin de conocer el grado de asociación entre los puntajes obtenidos en cada subtest y la puntuación total obtenida en el instrumento (ver tabla 19). Encontrándose coeficientes significativos al nivel de 0.01 y de intensidad suficiente. Esto manifiesta que los subtest están midiendo un constructo común que subyace a la puntuación que se obtiene en el instrumento.

TABLA 19**Correlaciones Subtest - Instrumento Total.**

	Ev. por Factores	Ev. por Objetivos
Ptje Obtenido en el Instrumento	0.652	0.549

Se investiga el efecto que tiene la percepción que presenta el supervisor acerca del empleado sobre los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño. Para ello se computa dicha relación y se encuentra como: la percepción global que tiene el supervisor acerca del desempeño del empleado se relaciona de manera significativa ($\alpha 0.05$) con el puntaje Total obtenido por el empleado en el instrumento (ver tabla 20). Observando que dicha variable (Percepción global del Supervisor) explica el 42, 76 de la varianza del puntaje que obtiene el empleado al ser evaluado su desempeño. encontrándose que a mejor percepción tenga el supervisor del empleado, la evaluación de dicho empleado será mejor.

TABLA 20**Relación entre Puntaje Sugerido por el Supervisor y Puntaje Total obtenido en el Instrumento por el empleado.**

	Ptje Total
R	0.6605
R² ajustada	0.4276
p	0.0001*
Pendiente	0.4276

Significativo $\alpha 0.01$

Con la finalidad de conocer la relación existente entre cada una de las variables independientes (Sexo, Edad, Nivel Educativo, Tiempo en el Cargo, Tiempo en la

empresa, Tiempo Supervisando y Tiempo Supervisando al Evaluado) y la variable Dependiente (Puntaje Total obtenido en el instrumento de Evaluación, descompuesto a su vez en: Puntaje obtenido en la sección de Evaluación por Factores y Puntaje obtenido en la sección de Evaluación por Objetivos) se procede a calcular los Coeficientes de Regresión Simple:

En la presente investigación, debido a que al tamaño de la muestra que es inferior a cien, lo cual según Kerlinger (1988) genera coeficientes de correlación y determinación abultados, se analiza en lugar del coeficiente de determinación R^2 , el coeficiente de determinación R^2 ajustado, que sustrae la porción de abultamiento que es consecuencia de la relación inadecuada.

Al calcular los coeficientes de regresión simple se observa (ver Tabla 21) como la variable sexo del empleado no afecta significativamente a la variable desempeño en ninguno de sus tres niveles, indicando así su bajo nivel de predicción sobre la variable dependiente..

TABLA 21
Relación entre Sexo, Puntaje obtenido mediante la técnica de Evaluación por Objetivos, Evaluación por Factores y el Puntaje Total obtenido en el instrumento.

	Ptje Total	Ev. Objetivos	Ev. Factores
R_{simple}	0.1063	0.1523	0.0607
R^2 ajustada	-0.0039	0.0044	0.0151
p	0.3919	0.2716	0.9608

Significativo α 0.05

La variable Estado civil del empleado no afecta significativamente el puntaje obtenido al evaluar el desempeño total de empleado, ni el puntaje obtenido en la sección de la Evaluación por Objetivos (ver tabla 22).

TABLA 22
Relación entre Estado civil, Puntaje obtenido mediante la Técnica de Evaluación por Objetivos, Evaluación por Factores y el Puntaje Total obtenido en el instrumento.

	Ptje Total	Ev. Objetivos	Ev. Factores
R_{simple}	0.0914	0.2554	0.17014
R^2 ajustada	-0.0069	0.0473	0.0142
p	0.462	0.0683	0.1654

Significativo α 0.05

Al considerar cómo afecta la Edad del empleado su evaluación del desempeño se encuentra que dicha variable no afecta el puntaje que se le asigne al empleado en la sección de Evaluación por Objetivos ni el Puntaje Total obtenido en el instrumento (ver tabla 23). Sin embargo la edad que tenga el empleado si afecta el puntaje que obtiene en la sección de Evaluación por Factores de manera significativa (0.05). La edad que tiene el empleado al momento de su evaluación explica el 15, 56 % de la varianza de su puntaje en la sección de Evaluación por Factores y el 4,48 % de la varianza del Puntaje Total que obtiene en el instrumento. Los resultados obtenidos señalan cómo a medida que el empleado aumenta de edad, su evaluación los en apartados indicados como significativos tiende a aumentar.

TABLA 23
Relación entre Edad, Puntaje obtenido mediante la Técnica de Evaluación por Objetivos, Evaluación por Factores y el Puntaje Total obtenido en el Instrumento.

	Ptje Total	Ev. Objetivos	Ev. Factores
R_{simple}	0.16537	0.2048	0.4294
R^2 ajustada	0.01238	0.235	0.1720
p=	0.1811	0.1375	0.003*
Pendiente	-	-	0.04643

Significativo α 0.05

El Nivel Educativo que presenta el empleado no afecta significativamente la evaluación que obtiene en la sección de Evaluación por Objetivos. A pesar de ello al examinar la correspondencia de dicha variable con el puntaje obtenido en la sección de Evaluación por Factores y el Puntaje Total obtenido en el instrumento, se observa que se relacionan de manera significativa (ver tabla 24). El Nivel Educativo que tiene el empleado al momento de su evaluación explica el 13,63 % de la varianza de su puntaje en la sección de Evaluación por Factores y el 4,45 % de la varianza del Puntaje Total que obtiene en el instrumento. A medida que el empleado obtiene un nivel educativo superior (pasa de Bachiller a Técnico, de Técnico a Universitario) el puntaje que obtiene en los niveles señalados como significativos tiende a aumentar.

TABLA 24
Relación entre Nivel Educativo, Puntaje obtenido mediante la Técnica de Evaluación por Objetivos, Evaluación por Factores y el Puntaje Total obtenido en el Instrumento.

	Ptje Total	Ev. Objetivos	Ev. Factores
R_s simple	0.2871	0.0381	0.3994
R² ajustada	0.06832	-0.0178	0.1468
p	0.0185*	0.7847	0.0007*
Pendiente	0.2381	-	0.3780

Significativo α 0.05

Al considerar cómo afecta el tiempo que tiene el empleado en el cargo su evaluación de desempeño, se encuentra que no existe relación significativa entre ambas variables (ver tabla 25)

TABLA 25

Relación entre Tiempo en el Cargo, Puntaje obtenido mediante la Técnica de Evaluación por Objetivos, Evaluación por Factores y el Puntaje Total obtenido en el Instrumento.

	Ptje Total	Ev. Objetivos	Ev. Factores
R_{simple}	0.1241	0.0457	0.1278
R² ajustada	0.0024	-0.171	0.0014
p	0.3172	.07427	0.299

Significativo α 0.05

La variable Tiempo en la Empresa al calcular su relación con la evaluación del empleado (ver tabla 26), se encuentra como no existe relación significativa entre ambas variables.

TABLA 26

Relación entre Tiempo en la Empresa, Puntaje obtenido mediante la Técnica de Evaluación por Objetivos, Evaluación por Factores y el Puntaje Total obtenido en el Instrumento.

	Ptje Total	Ev. Objetivos	Ev. Factores
R_{simple}	0.1025	0.0756	0.0951
R² ajustada	-0.0047	-0.0134	-0.006
p	0.4103	0.5868	0.4402

Significativo α 0.05

La cantidad de tiempo que tiene el supervisor ejerciendo funciones supervisorias no afecta significativamente la evaluación que obtiene el empleado (ver tabla 27).

TABLA 27

Relación entre Tiempo Supervisando, Puntaje obtenido mediante la Técnica de Evaluación por Objetivos, Evaluación por Factores y el Puntaje Total obtenido en el Instrumento.

	Ptje Total	Ev. Objetivos	Ev. Factores
R_{simple}	0.1316	0.0864	0.2291
R² ajustada	-0.0022	-0.0116	0.0381
p	0.2886	0.5343	0.0602

Significativo α 0.05

La variable cantidad de Tiempo Supervisando al evaluado no se relaciona significativamente (ver tabla 28) con su evaluación de desempeño en ninguno de los tres niveles considerados.

TABLA 28

Relación entre Tiempo Supervisando al Evaluado, Puntaje obtenido mediante la Técnica de Evaluación por Objetivos, Evaluación por Factores y el Puntaje Total obtenido en el Instrumento.

	Ptje Total	Ev. Objetivos	Ev. Factores
R_{simple}	0.0483	0.0405	0.1225
R² ajustada	-0.013	-0.0176	0.0001
p	0.6977	0.771	0.3115

Significativo α 0.05

Luego de conocer cómo afecta cada variable independiente el puntaje obtenido al evaluar el desempeño en las secciones de Evaluación por Objetivos, Evaluación por Factores y sobre el puntaje Total obtenido, se plantea la necesidad de conocer si dichos resultados se mantienen cuando se investiga el efecto de una variable independiente sobre cada uno de los tres indicadores anteriormente citados, pero en este caso controlando la posible contaminación que pudiesen estar causando las demás variables independientes, para lo cual se procede a calcular los coeficientes de regresión múltiple.

Previamente a determinar el efecto que cada variable independiente ejerce sobre la variable dependiente y dado que esto puede verse gravemente afectado en sus resultados por el efecto de la multicolinealidad -variables independientes correlacionadas- (Sierra, 1981) se procedió a calcular los coeficientes de correlación Producto - Momento de Pearson, a fin de detectar si existen correlaciones significativas entre las variables independientes del presente estudio, ya que de existir relación implicaría según Kerlinger (1988) inestabilidad de los coeficientes de regresión, debido a que la cantidad de varianza relativa de la variable dependiente que cada variable independiente explica o a la que contribuye, puede cambiar drásticamente según sea el orden de ingreso de las variables al momento de realizar los cálculos.

A partir de las correlaciones calculadas se encuentra que las variables independientes Edad, Tiempo en el Cargo, Tiempo Supervisando y Tiempo Supervisando al Evaluado, muestran correlaciones significativas - al nivel de 0.05 - con las demás variables independientes (ver tabla 29) por lo que se decide a fin de evitar el problema de la multicolinealidad, eliminar dichas variables del estudio. Por ello a partir de este momento se procede a trabajar considerando como variables independientes únicamente Sexo, Estado civil, Nivel Educativo y Tiempo en la empresa.

TABLA 29

Correlaciones entre Variables Independientes.

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Sexo	1							
2. Edad	0.071	1						
3. Edo Civil	-0.055	0.341*	1					
4. Nivel Educativo	0.009	0.359*	0.072	1				
5. T. en el Cargo	0.104	0.291*	0.155	-0.035	1			
6. T. en la empresa	0.089	0.187	0.078	0.100	0.811*	1		
7. T. Supervisando.	0.174	0.640*	0.114	0.141	0.305*	0.315*	1	
8. T. Supervisando al Eva...	0.137	0.251	0.069	-0.040	0.880*	0.756*	0.563*	1

* Significativo α 0.05

Ahora se procede a calcular los coeficientes de regresión múltiple a fin de conocer como las variables independientes se relacionan con el puntaje obtenido en la sección de Evaluación por Factores, en la Sección de Evaluación por Objetivos y con el puntaje Total obtenido en el instrumento.

En Relación a cómo el Puntaje obtenido en la sección de Evaluación por Factores es influido por las variables independientes (Sexo, Estado civil Nivel Educativo y Tiempo en la empresa), se encuentra que dichas variables tienen una correspondencia significativa con el puntaje obtenido en la sección considerada (ver tabla 30), logrando explicar entre las cuatro variables un 13, 95 % de la varianza total.

TABLA 30

Correlaciones entre las cuatro variable independientes y el puntaje obtenido en la Evaluación por Factores.

$R_{\text{múltiple}}$	R^2 ajustada	p
0.4264	0.1298	0.012

Significativo α 0.05

Luego al considerar como cada variable influye sobre el puntaje obtenido en la sección de Evaluación por Factores, cuando se controla el efecto de las demás variable se observa que la variable Nivel Educativo (ver tabla 31) es la que mayor aporte hace a la explicación del puntaje obtenido en dicha sección del instrumento, de entre todas las variables Independientes consideradas. Aportando un 38,48 % de la varianza explicada por estas variables.

TABLA 31
Poder explicativo de cada una de las Variables Independientes

Variable Independiente	Beta	P
Sexo	-0.0062	0.9573
Estado Civil	0.1394	0.2291
Nivel Educativo	0.3848	0.0014*
Tiempo en la empresa	0.0454	0.6952

Significativo α 0.05

Al considerar cómo las variables Sexo, Estado Civil, Nivel Educativo y Tiempo en la empresa, se relacionan con el puntaje obtenido en la sección de Evaluación por Objetivos, se encuentra que las variables independientes consideradas no logran explicar de manera significativa la varianza de dicha sección (ver tabla 32).

TABLA 32
Correlaciones entre las cuatro variable independientes y el puntaje obtenido en la sección de Evaluación por Objetivos.

R_{múltiple}	R² ajustada	p
0.3065	0.02	0.2944

Significativo α 0.05

Cuando se calcula el efecto que las variables independientes tienen sobre el puntaje total obtenido por el empleado en el instrumento de evaluación de desempeño, se encuentra que dicha relación (efecto) no es significativa al 0.05 (ver tabla 33), por tanto las variables no contribuyen a explicar de manera significativa la varianza del puntaje total obtenido en el instrumento de evaluación.

TABLA 33

Correlaciones entre las cuatro variable independientes y el puntaje total obtenido en el Instrumento de Evaluación de Desempeño.

$R_{\text{múltiple}}$	R^2 ajustada	p
0.34213	0.0601	0.0976

Significativo α 0.05

Cuando se estudia la relación existente entre el puntaje obtenido en cada uno de los factores de supervisión y la cantidad de tiempo que tiene el empleado ejerciendo dichas funciones, (ver tabla 34) se encuentra que la cantidad de tiempo que tiene el empleado supervisando no afecta de manera significativa (al 0.05) el puntaje que obtiene en los factores que evalúan funciones supervisorias. A excepción de los factores Control de Gestión y Planificación, que si están asociados con la cantidad de tiempo que tiene el empleado evaluado ejerciendo funciones supervisorias.

TABLA 34

Relación entre puntaje obtenido en los Factores que evalúan funciones Supervisorias y cantidad de tiempo que tiene el empleado ejerciendo dichas funciones.

factor	Tiempo Supervisando
Liderazgo	0.117
Toma de Decisiones	0.1147
Control de Gestión	0.4334*
Planificación	0.3495*

Significativo α 0.05

7.2 DISCUSIÓN.

Al realizar el análisis de la confiabilidad y validez del instrumento se encuentra que el mismo cumple con los criterios que permiten asumir que los resultados obtenidos son consistentes a pesar de evaluar diferentes aspectos del rendimiento laboral o de realizar la evaluación diferentes evaluadores, y que están reflejando primordialmente el desempeño laboral.

Sin embargo al considerar el análisis de los ítems los resultados parecen indicar la presencia del error de indulgencia positiva entre los evaluadores que impide la discriminación apropiada entre los empleados que laboran de la manera esperada y los que no lo hacen. Este resultado puede ser consecuencia de: 1. El entrenamiento dado a los supervisores en los posibles errores que se pueden dar al evaluar el desempeño no fué efectivo. 2. Que algunos ítems están discriminando no solo el desempeño laboral, sino también otros eventos. 3. Que ocurra el fenómeno descrito por Fisher & Thomas (1992 - Sept.) quienes encuentran que algunos supervisores tienden a evitar evaluar negativamente a sus supervisados en las evaluaciones de desempeño, por temor a que a ellos se les evalúe de manera negativa por considerarse que no ejercen apropiadamente sus funciones de supervisión, ya que, como dice McGuire (1980), cuando el supervisor evalúa negativamente el desempeño de su empleado, luego se ve forzado a justificar la existencia de desempeños negativos en su unidad ante sus evaluadores.

Al considerar el grado en que el instrumento evalúa el desempeño laboral y no otro constructo, se utiliza como forma de identificar elementos predominantes que expliquen la puntuación en el test la técnica de análisis factorial. Sin embargo el uso de dicha técnica tiene la limitación en el presente estudio de basarse en la utilización de datos obtenidos a partir de una muestra de tamaño reducido en consideración de la

cantidad de ítems que contiene el instrumento, por lo que los factores obtenidos se analizan con precaución. A partir de la realización del análisis factorial se encuentra que la estructura factorial del instrumento cuando se evalúa al personal que no ejerce funciones supervisorías, esta conformada por cuatro factores (Pertenencia, Aplicación y Colaboración, Creatividad e Iniciativa y Responsabilidad) y para el personal que ejerce funciones supervisorías se encuentran cinco factores (Dirección, Control, Involucramiento, Compromiso con la Tarea, y Exploración y Aplicación). Estos factores coinciden en su mayoría en cuanto a su contenido con los encontrados por Albert, et al., (1986) quienes identifican cuatro factores al realizar el cálculo del análisis factorial (utilizando el mismo sistema - componentes principales y rotación por varimax-) con los datos obtenidos a partir de la aplicación de un instrumento de evaluación del desempeño en una muestra de mujeres obreras de una industria textil, y con los cuatro factores encontrados por Medina & Romero (1989) al realizar el cálculo del análisis factorial a partir de las evaluaciones realizadas a un grupo de empleados de la empresa CADAPE. A partir de esta concordancia en los factores identificados en el presente estudio con los identificados en otros estudios, se puede asumir una mayor fortaleza en cuanto a la validez de los factores identificados, a la vez que se obtiene como beneficio secundario una confirmación de la existencia de factores "universales" que explican la varianza del puntaje obtenido en el instrumento de evaluación del desempeño independientemente del ramo al que se dedica la organización en donde se evalúe al personal.

En relación con los factores utilizados específicamente para evaluar al personal que ejerce funciones supervisorías, es interesante ver cómo de los cuatro factores, dos factores (Control de Gestión y Planificación) se agrupan en un único factor. y los factores Liderazgo y Toma de Decisiones forman otro factor junto con un factor

inicialmente considerado para evaluar también a personal no que no ejerce funciones supervisorías (Identificación con la Empresa). Esto abre la posibilidad de preguntarse, en qué medida los factores identificados como exclusivos para evaluar el desempeño de personal supervisorio, no son realmente tan restrictivos, y que pudieran existir otros factores de índole general igualmente relevantes para el desempeño de un supervisor. Esto se ve explicado por estudios como el de Lord, et al (1986) quien al realizar un meta - análisis acerca de los rasgos de personalidad y la percepción de liderazgo encuentran que a la persona que se le percibe como líder se le evalúa en función de características como inteligencia, masculinidad y dominancia, rasgos que si observamos como los operacionalizan los autores (agresividad, poder de decisión, control de las emociones, determinación cooperación flexibilidad y directividad), son en su mayoría aspectos evaluados en los elementos que evalúan al personal independientemente que ejerza funciones supervisorías o no. Si se ve al liderazgo desde el punto de vista situacional, se encuentra cómo el mismo está visto desde el punto de vista de toma de decisiones (Gibson, et al., 1990), en cuyo proceso los elementos creatividad, conocimiento del trabajo e identificación con los objetivos de la organización y sentido de pertenencia son de vital importancia.(Mazquiarán, 1990 enero-diciembre).

Cuando se explora el grado de asociación entre el puntaje obtenido mediante el sistema de evaluación por objetivos y el sistema de evaluación por factores, se encuentra que están relacionados de manera positiva y significativa, pero con una intensidad moderada lo que comprueba que si bien ambas técnicas están evaluando desempeño, cada una valora o resalta aspectos diferentes del mismo constructo. Mientras una evalúa el proceso del desempeño, la otra evalúa el producto que se obtiene a partir del mismo. Esto es acorde con lo encontrado por Sanchez (1991 abril)

quien al explorar el grado de asociación entre la evaluación obtenida por un empleado utilizando la Evaluación por Factores y la puntuación obtenida utilizando el sistema de Evaluación por Incidentes Críticos, encuentra que ambos sistemas se encuentran asociados, pero al igual que en este estudio a un nivel que permite plantear que evalúan diferentes aspectos del mismo constructo.

Al considerar el grado de asociación entre el puntaje obtenido mediante el sistema de Evaluación por Factores y el puntaje total, y la asociación existente entre el puntaje obtenido mediante el sistema de Evaluación por Objetivos y el puntaje total se encuentra como ambos niveles de asociación son altos y positivos, lo que muestra que los subtests están discriminando a los empleados en función de su desempeño, de la misma forma que lo hace el instrumento total. Es importante resaltar que si bien dichas correlaciones pueden estar un tanto abultadas por efecto del tamaño muestral (Kerlinger, 1988), sin embargo el nivel de asociación es suficientemente alto. En torno al grado de asociación con el puntaje obtenido en el test total se observa como la Evaluación por Factores está más asociada con el puntaje total que la Evaluación por Objetivos.

Cuando se estudia la relación entre la opinión que tiene el supervisor acerca del desempeño del empleado y el puntaje que obtiene en la evaluación, se observa que la opinión del supervisor está asociada de manera importante el puntaje obtenido por el empleado en la evaluación. lo cual comprueba lo planteado por Cardy & Dobbins (1986) y Grint (1993) quienes indican que las evaluaciones se ven afectadas (distorsionadas) por la opinión que del evaluado tiene el supervisor, y ante esto explican como dichas opiniones pueden ser producto de relación de amistad (o enemistad) entre ambos, lo cual termina convirtiéndose en un círculo vicioso (Newsome & Pillari, 1991; Pooyant & Eberhardt, 1989) lo que se ha denominado

como error de amistad (Grint, 1993) relativo a como evaluar negativamente a un amigo, o error de similitud "droppelgänger" (Grint, 1993) relativo a cómo evalúa el supervisor al empleado negativamente si ambos tienen rasgos parecidos.

Al estudiar en qué medida los factores con que se evalúa el desempeño de los empleados en la Organización pueden ser utilizados en otras organizaciones, se encuentra que si bien existen factores comunes a todas las organizaciones, existen otros factores que son solo seleccionados por la Organización del presente estudio, lo que es consistente con lo dicho por Blum, & Naylor, (1990); Murphy (1991) y Glueck (1982) quienes plantean que los factores seleccionados por las organizaciones se ven influidos por elementos específicos de cada organización tales como sus necesidades y requerimientos.

En esta investigación se estudia si existen diferencias entre ponderar o no los factores de evaluación al momento de evaluar al empleado encontrándose que no hay diferencias. Lo que contradice la tesis de que plantea Glueck (1982) en cuanto a como cada empresa de acuerdo al contexto en el que se encuentra y a sus necesidades, pondera diferencialmente cada factor de evaluación.

Al estudiar la relación entre las variables Sexo, Estado Civil del empleado, Tiempo que lleva en la Empresa, Tiempo que tiene en el Cargo el empleado, Tiempo que tiene el supervisor ejerciendo funciones supervisorias y Tiempo que tiene supervisando al evaluado, se encuentra que no existe asociación significativa con el puntaje que obtiene en la sección de Evaluación por Factores. Sin embargo al momento de estudiar la relación entre la Edad del empleado y su evaluación en la sección de Factores, se encuentra que cuando no se controla el efecto de las demás variables, la variable edad aparece afectando significativamente el puntaje obtenido en la Evaluación por Factores; sin embargo al controlar el efecto que las demás variables

ejercen sobre el resultado la variable Edad aparece fuertemente correlacionada con la variable Nivel Educativo, por lo que el efecto de la variable Edad es producto de lo que Kerlinger (1988) plantea como efecto de la asociación entre dos variables independientes. Esto significa que la variable Nivel Educativo que tiene el Empleado al momento de ser evaluado es la única que afecta de manera significativa el puntaje que se obtiene en la evaluación por Factores. El hecho de que el Nivel Educativo que tiene el empleado al momento de ser evaluado afecte el puntaje que obtiene en dicha sección, es acorde con lo dicho por Grint (1993) y Werther & Davis (1993) quienes explican que las evaluaciones basadas en factores (Escala Gráfica de Calificación) son reflejo en gran medida de los juicios subjetivos del evaluador acerca del evaluado.

En cuanto a las variables Sexo, Nivel Educativo, Edad, Estado Civil, Tiempo en el Cargo, Tiempo en la Empresa, Tiempo Supervisando al Evaluado y Tiempo que el Supervisor tiene ejerciendo funciones Supervisorias, se encuentra que ninguna de ellas está significativamente asociada al puntaje que dicho empleado obtiene en la sección considerada. Esto concuerda con lo planteado por Grint (1993) cuando dice que en las evaluaciones por objetivos la posibilidad de que una variable extraña o no directamente relacionada con el desempeño afecte la evaluación es muy poca debido a lo estándar y objetivo de los criterios de evaluación. Otra explicación de que dichas variables no afecten el puntaje obtenido en la Evaluación la suministra Domínguez (1981) quien encuentra que al dar retroalimentación al empleado acerca de cómo es su labor y de lo que se espera de él, el efecto de variables extrañas no afecta el puntaje obtenido en la evaluación. Y como plantea Cummings & Schwab (1991) en caso de verse afectado el puntaje es frecuentemente por variables no relacionadas con el supervisor o supervisado (variaciones del entorno socioeconómico que impiden el

cumplimiento del objetivo asignado) lo cual ocurre en este estudio cuando a catorce empleados no se les puede evaluar en la sección de Evaluación por Objetivos, debido a que sus proyectos fueron cancelados por la crisis financiera de la organización.

En cuanto al puntaje total obtenido en la Evaluación por Factores, se encuentra que las variables Sexo, Estado Civil, Tiempo en el Cargo, Tiempo en la Empresa, Tiempo Supervisando y Tiempo Supervisando al Evaluado no están significativamente asociadas al puntaje que obtiene el empleado en dicha sección. Sin embargo al igual que en los casos anteriormente citados se presenta un efecto ficticio de la variable Nivel Educativo que se controla al momento de contrarrestar la posible contaminación que las demás variables ejercen sobre los resultados obtenidos.

El hecho de encontrar que el Sexo, Estado Civil, Edad del evaluado, Tiempo en el Cargo y Tiempo en la Empresa, no están significativamente asociadas al puntaje de su evaluación no es consistente con lo encontrado por otros autores (Terrel, 1993; Tropp, 1979; Weisberg & Kirschenbaum, 1993; Etaugh & Poertner, 1992; Informe de la Conferencia del Trabajo, 1988 79a reunión; Kending, 1978; Humple & Lyons, 1983; Gibson et al., 1993 May; Dessler, 1991; Friegs & Tiegs, 1992; Rivero, 1984 Sep y Goodman & Patrick, 1991), esto puede ser debido a que dichos autores realizaron sus estudios en función de muestras de empleados no Venezolanos, ya que al realizar el estudio con muestras venezolanas se encuentra como los resultados son coherentes para la situación del país, y esto lo plantea Psacharopoulos & Tzannatos (1992) quienes al estudiar como es el proceso discriminativo a nivel laboral en Venezuela, encuentran un nivel disminuido de discriminación. Además dichos resultados se ven fortalecidos por lo explicado por McFarlane & Thornton III (1986) quienes al encontrar resultados similares suministran dos posibles explicaciones: la primera relativa al hecho de que el estudio este realizado en una organización y no en un

laboratorio, lo que permite la posibilidad de que el empleado obtenga retroalimentación acerca de su desempeño, lo que permite disminuir el efecto de error de las evaluaciones, debido a que al tener acceso el empleado a retroalimentación acerca de su desempeño, su ejecución tiende a mejorar (Ashford & Tsui, 1991). La segunda explicación, que dan los autores antes citados a la presencia de este fenómeno en el estudio, es la referida a que si bien existen estereotipos acerca del desempeño de los empleados, dichos estereotipos actúan de manera más intensa solo cuando existen situaciones novedosas que implican la existencia de lagunas de información que dificultan la toma de decisiones, pero dicha situación se ve controlada en la presente investigación en la medida en que con anterioridad el evaluador y el evaluado conocen los criterios por los que serán evaluados.

Cuando se analiza si la cantidad de tiempo que tiene el empleado evaluado ejerciendo funciones supervisorias, está relacionado con el puntaje que obtiene en los factores supervisorios se encuentran que ella no es significativa con los factores Liderazgo y Toma de Decisiones, lo que está indicando que más relevante que la cantidad de tiempo que tiene el empleado tomando decisiones y dirigiendo personal, es el conocimiento que se tiene acerca de las tareas supervisorias y de las habilidades y destrezas que posee el empleado. Esto es consistente con lo planteado por Alvarez (1993 enero - diciembre) quien indica la relevancia de la función formativa dentro del ámbito de supervisión. Por otro lado los factores Control de Gestión y Planificación sí están asociados con la cantidad de tiempo que tiene el empleado supervisando, y esto es debido a la naturaleza de lo medido por los factores, ya que ellos requieren de la experiencia en administración de recursos y organización de trabajos a fin de lograr las metas, lo cual se aprende más eficazmente con el tiempo.

En los últimos años W. Deming uno de los principales representantes del movimiento de Calidad Total ha venido cuestionando la utilidad de los sistemas de evaluación del desempeño (Evaluación por Factores y Evaluación por Objetivos) por considerarlos enfoques poco creativos, susceptibles a sesgo y generadores de un monto considerable de stress en los empleados (Deming, 1990). Sin embargo los resultados del presente estudio parecen indicar como los puntajes obtenidos a partir de la evaluación del desempeño no se ven contaminados por sesgos provenientes del evaluador, y cuando se ven afectados (Nivel Educativo y Evaluación por Factores) es en un monto lo suficientemente pequeño para luego no mostrar asociación con el puntaje total del empleado, con ello se contradice el planteamiento de Deming relativo a que las Evaluaciones del Desempeño tienden a verse fuertemente influidas por agentes externos a lo medido (Deming, 1990)..

8. CONCLUSIONES.

Los resultados de la presente investigación confirman las hipótesis que plantean la existencia de relación significativa pero moderada entre el puntaje obtenido por el empleado al evaluar su desempeño mediante factores y el puntaje obtenido al evaluar su desempeño mediante objetivos previamente planteados.

En relación a si el puntaje obtenido en la evaluación se ve influido por las variables del evaluado (Sexo, Edad, Estado Civil, Nivel Educativo, Tiempo en el Cargo, Tiempo en la Empresa) o del Evaluador (Tiempo Supervisando y Tiempo Supervisando al Evaluado) se encuentra que la variable Nivel Educativo del empleado afecta de manera significativa el puntaje obtenido en la sección de Evaluación por Factores, sin embargo su efecto no es lo suficientemente alto como para afectar el puntaje obtenido en la evaluación total. Ello apoya los estudios que plantean a las evaluaciones hechas mediante factores (Escala Gráfica de Calificación) como más propensas a verse influidas por los juicios subjetivos del evaluador.

En cuanto al instrumento como tal, se encuentra que existen factores grupales que permiten explicar la varianza del puntaje, lo que apoya los estudios que plantean la existencia de factores universales para la evaluación del personal. Se encuentra además la no necesidad para el presente estudio de ponderar diferencialmente los factores de evaluación, lo que sería recomendable fuese considerado para posteriores estudios en los cuales se considere dicha necesidad como hipótesis a considerar.

Si bien estos son los resultados dados a partir de los datos recabados en la muestra considerada es necesario tomar con precaución dichos resultados, debido a conocidas desventajas provenientes del trabajo con muestras de tamaño pequeño, por lo que se recomienda la realización del presente estudio con una muestra mayor, y en

organizaciones dedicadas a ramos no financieros a fin de garantizar la fortaleza de los resultados encontrados.

- Bolman, D & Deal, T. (1992, Autumn) What makes a team work?. Organizational Dynamics. pp.34-44.
- Brito. A & Cianciulli, V. (1992 enero - diciembre) Caracterización de las Dirigentes Sindicales Femeninas en las Centrales Sindicales (CTV, CUTV, CODESA). Revista de investigaciones sobre Relaciones Industriales y Laborales. No. 28. pp. 11 - 38.
- Cardy, R., & Dobbins, G. (1986) Affect and Appraisal Accuracy: Liking as an integral dimension in evaluating performance. Journal of Applied Psychology. 71(4) pp. 672 - 678.
- Carlton, I., & Sloman, M. (1992). Performance appraisal in practice, Human Resource Management. 2(3). pp. 80 - 94.
- Carrol, S., & Schneier, C. (1982) Performance Appraisal and Review Systems: the identification, measurement and development of performance organizations. USA, Scott Foresman and Company.
- / Chiavenato, I. (1988) Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill.
- Conferencia Internacional del Trabajo. (1988, 79a reunión) Igualdad en el Empleo y la Ocupación. Ginebra. Oficina Internacional de Trabajo.
- Cummings, L., & Schwab, D. (1991) Recursos Humanos: desempeño y evaluación. México Editorial Trillas.
- Deming, W. (1990). Calidad, Productividad y Competividad la salida de la crisis. España. Edit. Díaz Santos.
- Dessler, G. (1991) Administración de personal. México. Prentice-Hall Interamericana S.A.
- Dominguez, J. (1981). Efecto de la Retroalimentación de Resultados de Evaluación de Eficiencia sobre las Actitudes de los Empleados hacia su Trabajo. Trabajo de Grado para

Optar por el Título de Licenciado en Psicología mención Industrial. UCV, Caracas Venezuela.

Duran, F. (1991) Elaboración de un Sistema de Evaluación de Desempeño para el Instituto de Capacitación Turística "INCE TURISMO". Trabajo de Grado para Optar por el Título de Licenciado en Psicología mención Industrial. UCV, Caracas Venezuela

Edwards, M., & Goodstein, L. (1982, Spring) Experiential learning can improve the performance appraisal process. Human Resource Management. 21(1). pp. 18-26.

Elizur, D. (1987) Systematic Selection of the Job Evaluation Items. Applied Psychology: An International Review. 36(1). pp. 51 - 59.

Etaugh, C., & Poertner, P. (1992, Abril) Perceptions of women: influence of performance, marital and parental variables. Sex Roles 26(7-8). pp. 311 - 321. Psychological Abstracts. 79(45004). p. 5398.

Fernandez, E. (1989, Enero - Diciembre) Calidad de vida en el trabajo. Revista de investigaciones sobre Relaciones Industriales y Laborales. No. 24/25. pp. 103 - 113.

Ferris, G., & Rowland, K. (1990) Performance evaluation, goal setting, and feedback. USA. Jai Press Inc.

Festinger, L., & Katz, D, (1978). Los Métodos de Investigación en las Ciencias Sociales. Argentina. Editorial Paidós.

Fisher, C., & Thomas, J. (1992 - Sept) The Other Face of Performance Appraisal. Human Resource Management. pp. 24 - 26.

Freedland, M. (1993). Performance appraisal and disciplinary action: the case for control of abuses. International labour review, 132.(4), pp.491-506.

- Fried, Y., & Tiegs, R. (1992) Personal and Interpersonal predictors of supervisors' avoidance of evaluating subordinates. Journal of Applied Psychology. 77(4). pp. 462 - 468.
- George, J. (1991). State or Trait: Effects of Positive Mood on Prosocial Behavior at Work. Journal of Applied Psychology. 76(2). pp. 299 - 307.
- George, J. (1989) Mood and Absence. Journal of Applied Psychology. 77(2). pp. 317 - 324.
- ✓ Gibson, K., Zerbe, W., & Franken, R. (1993 May). The influence of rater and ratee age on judgments of work - related attributes. Journal of Psychology 127(3). pp. 271 - 280. Psychological Abstracts. 81(7646). p. 912.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (1990) Organizaciones: conducta, estructura, proceso. México: McGraw-Hill.
- Glass, G., & Stanley, J. (1970) Métodos Estadísticos Aplicados a Las Ciencias Sociales. México. McGraw-Hill.
- Glueck, W. (1982) Personnel: a diagnostic approach Third Edition, Texas USA. Business Publications.
- Gonzalez, M., Lunar, A., & Hernandez, N. (1984 Enero). Estudio de las Creencias y Actitudes hacia un Programa de Evaluación de Eficiencia. Trabajo de Grado para Optar por el Título de Licenciado en Psicología mención Industrial. UCV, Caracas Venezuela.
- Goodman, P., & Patrick, D. (1991) Familiarity and Group Productivity. Journal of Applied Psychology. 76(4) pp. 578 - 586.
- Greenberg, J. (1986) Determinants of perceived fairness of performance evaluations. Journal of Applied Psychology. 71(2). pp. 340 - 342.

Grint, K, (1993) What's wrong with performance appraisals? a critique and a suggestion.. Human Resource Management Journal. 3(3). pp. 61 - 77.

HAY y Asociados Consultores de Dirección S. A. & El Instituto de Estudios Superiores de Administración, (1990) Estudio sobre Políticas y Prácticas de Recursos Humanos en la empresa Venezolana. Venezuela

Henderson, R. (1984) Performance Appraisal. USA Reston Publishing Company Inc. Prentice-Hall.

Heneman III, H., Schwab, D., Fossum, J., & Dyer, L. (1983). Personnel/Human Resource Management. USA. Richard D. Irwin, Inc.

Hershey, J., & Baron, J. (1990). Jugment by outcomes: When is t justified? Orgabizational behavior and human decision processes. 53 pp. 89 - 93

Humple, C., & Lyons, M. (1983). Management and the Older Workforce. AMA Management Briefing. USA.

Jhon, A., & Kate, M. (1992 Septiembre). Self-ratings and supervidsor ratings of graduate employee' competences during early career. Journal of Occupatonal & Organizational Psychology, 65(2). pp.235 - 250. Psychological Abstracts 80(7595). p. 904.

Jones, S., Buerkle, M., Hall, A., & Rupp, L. (1993, Sep). Work Group Performance measurement and feedback: An integrated compnhensive system for a manufacturin departament. Group & Organization Management. 18(3), pp. 269 - 291. Psychological Abstracts. 81(7646). p. 912.

Jordan, J., & Nasis, D. (1992, Junio) Preferences for performance appraisal based on method used, and purpose of evaluation. Psychological Reports. 70(3) pp. 963 - 969. Psychological Abstracts. 80(3662). p. 433.

Kending, W. (1978) Age Discrimination in Employment. A division of American Managemnet Associations. USA

Kerlinger, F. (1988) Investigación del comportamiento. McGraw-Hill\Interamericana. México.

Kraiger, K., & Billings, S. (1989). The Influence of Positive Affective States on Task Perceptions and Satisfaction. Organizational Behavior and Human Decisión Processes. 44. pp. 12 - 25.

Latham, G., & Wexley, K. (1981) Increasing productivity though performance appraisal. USA, Addison-Wesley publishing company, Inc.

Lord, R., De Vader, G., & Alliger, G. (1986) A Meta-Analysis of the Relation Between Personality Traits and Leadership Perceptions: An Application of the Validity Generalization Procedures. Journal of Applied Psychology. 71(3), pp. 402 - 410.

Mazquiarán, C. (1990 enero-diciembre). ¿Porque el Liderazgo como Proceso Organizacional?, Revista de Investigaciones sobre Relaciones Industriales y Laborales. 26. pp.75 - 92.

McFarlane, L., & Thorton III, G. (1986). Effects of Gender on Self and Supervisory Ratings. Academy of Management Journal. 29(1). pp.115 - 129.

McGuire, P. (1980). Why the Performance Appraisal Fail? Personnel journal. 59(9). pp.744 - 762.

Medina, F., & Romero, G. (1989). Estudio del test de capacidad organizativa como predictor del rendimiento laboral en puestos burocraticos Trabajo de Grado para Optar por el Título de Licenciado en Psicología. UCAB, Caracas Venezuela.

Milton, R., (Ed.). (1989). Manual de administración de sueldos y salarios. (2da ed.) México: McGraw-Hill.

- Montero, N. (1990) Estereotipos sexuales. Venezuela. Ediciones Biblioteca UCV.
- Murphy, K. (1991) Criterion issues in performance appraisal research: Behavioral accuracy versus classification accuracy. Organizational Behavior & Human Decision Processes. 50(1), p. 45 - 50.
- Newsome, M., & Pillari, V. (1991) Job satisfaction and the worker-supervisor relationship. Clinical Supervisor. 9(2). pp. 119-129. Psychological Abstracts. 79(36912) p. 4409.
- Nicholas, G. (1992, Sept) Upward Trend Continues in Appaisal Process. HR Focus. 69 p.21.
- Nicholson, N., & Payne, R. (1987) Absence from work: explanations and attributions. Applied Psychology Review. 36(2). pp. 121 - 132/
- Ortiz, M. (1989) Estimación de la Capacidad Predictiva del 16 PF Relacionada con la Eficiencia Laboral en Empleados de una compañía de Ingeniería. Trabajo de Grado para Optar por el Título de Licenciado en Psicología. UCAB, Caracas Venezuela.
- Pooyan, A., & Eberhardt, B. (1989) Correlates of performance appraisal satisfaction among supervisory and nonsupervisory employees. Journal of Business Research. 19. pp. 215 - 226.
- Psacharopoulos, G., & Tzannatos, Z. (Ed.) . (1992) Case Studies on Women's Employment and Pay in Latin American. USA. The International Bank for Reconstruction and Development / World Bank.
- Rivero, Z. (1984 Septiembre). Fase de Implantación de un Programa de Evaluación de Eficiencia (Diseño y Evaluación). Trabajo de Grado para Optar por el Título de Licenciado en Psicología mención Industrial. UCV, Caracas Venezuela.

- Ruelas-Barajas, E. (1993, Mayo - Junio) Calidad, productividad y costos. Salud Pública. 35(3) PP.298 - 302.
- Sahl, R. (1990) Design effective performance appraisals. Personnel Journal. 69(10). pp. 53 - 60.
- Sanchez, R. (1991 Abril). Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño aplicando la Técnica del Incidente Crítico. Trabajo de Grado para Optar por el Título de Licenciado en Psicología mención Industrial. UCV, Caracas Venezuela.
- Shaeffer, R. (1980) Nondiscrimination in Employment - And Beyond. Canada Conference Board, INC.
- Shaw, B. (1990) Employee Appraisals, discrimination cases, and objective evidence. Business Horizons. 33(5). pp. 61 -65.
- Sierra, R. (1981) Ciencias Sociales; Análisis Estadísticos y modelos matemáticos. España. Editorial Paraninfo.
- Staff performance evaluation checklist (1992, Agosto). Journal of Accountancy. 174(2). p. 28.
- Terrel, K. (1993) Estructura salarial y diferencias salariales entre mujeres y hombres. Revista Internacional del trabajo. 112(1). pp. 35 - 55.
- Tomaskic-Devey, D. (1993) The gender and race composition of jobs and the male/female, white/black pay gaps. Social Forces. 72(1). pp. 45-76.
- Tripathi, K. (1993) Competition and Intrinsic Motivation. The Journal of Social Psychology. 132(6). pp. 709-715.
- Tropp, C. (1979) Men and Women in Transitional Occupations. Massachussets Institute of Technology. USA.
- Villegas, J. (1988) Administración de personal. Caracas - Venezuela. Ediciones Vega.

- Weisberg, J & Kirschenbaum, A. (1993) Gender and Turnover: A Re-examination of the impact of sex on intent and Actual Job Changes. Human Relations. 46(8), pp. 987 - 1005.
- Werther, W., & Davis, K. (1993) Administración de Personal y Recursos Humanos. Tercera Edición, México. Edit McGraw-Hill.
- Wolman, B. (1984) Diccionario de ciencias de la conducta. Edit Trillas. México.
- Woolton, C., Hogan, S., & Hule, M (1992 August). Sex Discrimination and CPA Firms. Journal of Accountancy. 174(2). pp.81 - 84.
- Zedeck, S., & Cascio, W. (1982) Performance Appraisal Decisions as a Function of Rater Training and Purpose of the Appraisal. Journal of Applied Psychology. 67(6) pp. 752 - 758.

ANEXO A

**Recursos Humanos Corporativos 111.
Gerencia de Educación y Desarrollo.**

Instrumento de Evaluación de Desempeño

Selección de factores

Caracas, Abril de 1994

¿Qué pretende este formato?

La empresa Recursos Humanos Corporativos 111 ha comenzado un proyecto de elaboración de un nuevo sistema de planificación y evaluación del desempeño para ser aplicado a los diferentes empleados del Consorcio Confinanzas Metropolitano Crédito Urbano. Como consecuencia de la reformulación se implantará un sistema basado en Evaluación por Factores y en Evaluación por Objetivos. Para ello se hace necesario contar con la opinión de las personas que tienen experiencia y que están directamente involucradas con dicho proceso, como son los empleados que ejecuten funciones supervisorias. Y es allí donde radica la importancia de que usted llene este formato.

A partir de este formato se busca detectar y seleccionar cuáles son los factores más relevantes para la evaluación de los empleados que trabajan en el consorcio .

¿Como llenar este formato?

Este formato se divide en dos partes; la primera conformada por veinte (20) factores (para evaluar al personal independientemente del cargo) y la segunda constituida por nueve (9) factores para evaluar al personal que ejerce funciones supervisorias.

Para responder lea cada factor y marque con una equis (X) encima del número 1,2,3,4 de acuerdo a la importancia que revista el factor para usted. Cada número indica lo siguiente;

Número	Definición
1	Lo medido en el factor NO se considera como relevante para la adecuada ejecución del trabajo.
2	Lo medido en el factor se considera con alguna relevancia para la ejecución del trabajo.
3	Lo medido en el factor se considera relevante para una BUENA ejecución del empleado en su cargo.
4	Lo medido por el factor es imprescindible para una EXCELENTE ejecución del trabajo .

Por favor no deje ningún factor sin puntuar, y evite colocar dos puntuaciones en un mismo factor.

FACTORES GENERALES:

1. Cantidad de Trabajo: volumen de trabajo efectivo realizado en relación al tiempo invertido y recursos disponibles.	1	3	4	2
2. Calidad de trabajo: nivel de exactitud y claridad en ejecución del trabajo, considerando el número de errores, omisiones e imperfecciones.	3	4	2	1
3. Conocimiento del trabajo: dominio del conjunto de conocimientos adquiridos a través de estudios, entrenamientos o experiencias, que le permitan comprender y realizar su trabajo con eficiencia. Esto incluye el mantener al día los conocimientos y aceptar nuevas técnicas aplicadas en el trabajo.	1	2	3	4
4. Logro de objetivos acordados; cumplimiento de las objetivos y objetivos del cargo en el tiempo previsto y conforme a las normas de ejecución recibidas.	2	4	3	1
5. Análisis y solución de problemas: facultad para identificar y formular acciones acerca de eventos con cierta dificultad, para lo cual evalúa el contexto interno y externo, y permite plantear soluciones oportunas para la resolución de situaciones.	2	3	4	1
6. Responsabilidad: grado de cumplimiento de las obligaciones inherentes a su trabajo, y de las normas establecidas por la empresa, garantizando el conveniente uso de los recursos.	4	1	3	2
7. Creatividad e Iniciativa: capacidad de proponer espontáneamente ideas y sugerencias, e iniciar tareas que permitan implementar o mejorar prácticas y procedimientos a fin de eliminar eventualmente obstáculos que dificulten el logro de objetivos.	1	3	4	2
8. Conocimiento de la empresa: entendimiento de las políticas, normas y objetivos generales de la empresa para un desempeño conforme a las mismas.	3	4	2	1
9. Identificación con la empresa: grado de lealtad y sentido de pertenencia a la organización.	1	2	3	4
10. Trabajo en equipo: disposición a colaborar, participar y prestar ayuda en la ejecución de tareas que siendo o sin ser de su responsabilidad directa, contribuyen a mejorar los resultados de su equipo de trabajo.	2	4	3	1
11. Satisfacción de los clientes: disposición para prestar servicio a clientes en forma cortés y diligente, e informar veraz y oportunamente sobre la solicitud requerida por el usuario en lo relativo a operaciones, trámite y servicios que presta la empresa.	1	2	3	4
12. Asistencia y puntualidad: concurrencia a su sitio de trabajo en los horarios y jornadas establecidos. Incluye la posibilidad de justificar debidamente ante su supervisor cualquier retraso y/o ausencia al trabajo.	4	1	3	2

13. Confidencialidad y discreción: actitud de discreción y reserva ante la información considerada confidencial relacionada con el trabajo.	4	2	1	3
14. Cumplimiento de políticas y normas: significa el realizar el trabajo siguiendo las normas y políticas que rigen el comportamiento individual y grupal dentro del marco Organizacional.	3	4	1	2
15. Relaciones Interpersonales; habilidad para establecer y mantener relaciones armoniosas y productivas que incidan positivamente en la obtención de los resultados de su gestión tanto en el ámbito interno como externo de la Organización.	1	4	3	2
16. Apariencia personal; aseo, arreglo personal, forma de vestir, estética, pulcritud, es decir, el aspecto visual externo del trabajador tomando en cuenta las actividades del cargo en el cual se desempeña.	1	2	4	3
17. Capacidad de adaptación a nuevos trabajos: facilidad para adecuarse a normas, métodos, ambientes y situaciones de trabajo que impliquen novedad, tensión o incertidumbre.	3	1	2	4
18. Actuación bajo presión: reacción del empleado ante situaciones críticas o inesperadas que generen un alto grado de presión, a través del comportamiento ecuánime, maduro y eficaz mostrado en dichas situaciones.	2	3	1	4
19. Desarrollo Personal: implica el interés demostrado por el empleado por estar al día en los conocimientos relacionados con su ocupación o profesión, logrando satisfacer objetivos individuales y contribuir a su vez con el enriquecimiento de la organización.	3	1	2	4
20. Comunicación: mide la efectividad en la captación y transmisión de mensajes orales y escritos, así como la habilidad para informar oportuna y adecuadamente a los subordinados, superiores y otros.	3	2	4	1

Si usted considera que existen otros factores que son relevantes al momento de evaluar el desempeño de personal por favor escriba a continuación cuáles y una breve definición de los mismos:

FACTORES DE SUPERVISIÓN:

1. Liderazgo: habilidad para guiar y motivar a sus subordinados mediante el uso de sus características personales, con la finalidad de lograr un trabajo en equipo armónico y productivo, que permita la consecución de metas.	3	4	2	1
2. Toma de decisiones: capacidad de analizar situaciones y valorar los elementos que la determinan (sin perder la visión de conjunto), a fin de añadir en forma efectiva y oportuna el mejor plan de acción a seguir, asumiendo para ello responsabilidades y riesgos a fin de lograr resultados oportunos, que impliquen la mejor oportunidad y el menor riesgo para la Organización.	1	3	2	4
3. Promover el desarrollo personal: forma, orienta y motiva a sus supervisados, brindándoles oportunidades y retos, de acuerdo con las necesidades presentes y futuras de la Organización y las capacidades del individuo.	4	2	3	1
4. Ejercer y delegar Responsabilidad: habilidad para distribuir responsabilidades y autoridad a sus supervisados, de acuerdo con el puesto que desempeña, con sus capacidades y sus experiencias, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos dentro de los lapsos y costos establecidos.	1	3	4	2
5. Motivar el trabajo en equipo: capacidad para fomentar la cooperación espontánea en base a la confianza mutua, la cual permite la integración de un esfuerzo de equipo a fin de garantizar el logro de las metas planteadas.	4	2	1	3
6. Control de gestión: Capacidad para evaluar resultados, realizar seguimiento de los procesos en función de los estándares fijados y establecer las medidas correctivas para asegurar el cumplimiento de metas y objetivos.	4	3	2	1
7. Higiene y Seguridad Industrial: cumplir las normas básicas de prevención de accidentes. Comportamiento preventivo y/o correctivo ante riesgos y accidentes relacionados con información confidencial, pérdida de bienes, incendio, contaminación ambiental, stress y abuso de sustancias.	2	3	4	1
8. Negociación: capacidad para establecer acuerdos que satisfagan los intereses de las partes involucradas, en el menor tiempo posible, manteniendo un ambiente positivo, logrando resultados exitosos que favorezcan la Organización.	1	4	3	2
9. Planificación: capacidad para definir y organizar su trabajo y/o el de otros definiendo responsabilidades. Implica fijar objetivos y prioridades, identificar y canalizar el uso del tiempo y de los recursos (financieros, materiales y humanos) disponibles bajo su responsabilidad, a fin de lograr los objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo.	3	2	4	1

Si usted considera que existen otros factores que son relevantes al momento de evaluar el desempeño de personal supervisorio por favor escriba a continuación cuáles y una breve definición de los mismos:

Ejemplos

FACTORES GENERALES:

Factor 1: Realiza el 100% del trabajo que le es asignado por su supervisor.

Factor 2: El trabajo que realiza y entrega no presenta errores, ni falta de información.

Factor 3: El empleado conoce como realizar las diversas funciones que le fueron asignadas no siendo necesaria su continúa consulta con el supervisor y/o compañeros acerca de ¿cómo hacer sus tareas?. Logrando adaptarse sin mayor dificultad a las nuevas técnicas debido a su conocimiento de su área de trabajo.

Factor 4: El empleado cumple la totalidad de los objetivos que le fueron asignados.

Factor 5: El empleado es capaz de identificar dificultades en la realización de su desempeño y proponer formas de solucionar las eventualidades.

Factor 6, El empleado se comporta de manera apropiada cumpliendo con sus obligaciones y siguiendo las normas y procedimientos del trabajo relativo a su cargo.

Factor 7, El empleado esta preparado y prevé situaciones en las cuáles sea necesario proponer ideas, soluciones efectivas a fin de mejorar o implementar procesos que ayuden a la obtención de un trabajo más efectivo.

Factor 8: Conoce los servicios, departamentos, fundadores, beneficios que ofrece la empresa.

Factor 9, El empleado asiste al trabajo y realiza las tareas más allá de lo esperado según su posición, inclusive en condiciones que le son adversas, v. gr. enfermedad, cumpleaños, se queda más allá de la hora de salida.

Factor 10, El empleado tiene una actitud positiva hacia el trabajo en grupo, fomentando en todo momento la colaboración, apoyo y el espíritu de unidad, estando dispuesto a ayudar a sus compañeros en sus labores y colaborando en la canalización de sus necesidades y responsabilidades.

Factor 11, El empleado esta constantemente previendo las posibles necesidades del cliente garantizando en todo momento su satisfacción y el agrado del cliente por trabajar para la empresa.

Factor 12: El empleado cumple el horario fijado a su cargo de manera apropiada.

Factor 13: El empleado guarda y comenta la información que la empresa cataloga como confidencial solo con el personal autorizado.

Factor 14: Realiza las labores asignadas a su cargo, sin necesidad de cuestionar al supervisor y/o compañeros acerca de la forma en que se realizan dichas tareas en la empresa.

Factor 15: El empleado entabla relaciones con facilidad con sus compañeros, las cuáles se caracterizan por el mutuo respeto confianza y entendimiento.

Factor 16: El empleado mantiene una indumentaria y un cuidado personal acorde con la imagen de la empresa.

Factor 17: No le cuesta entender y aplicar nuevas estrategias que son implementadas a su trabajo.

Factor 18: Su respuesta ante situaciones bajo presión tales como: fecha de pago a los empleados y eventos imprevistos, son adecuadas y permiten la rápida realización de la tarea.

Factor 19: El empleado esta constantemente en la búsqueda de información, libros, experiencias, que mejoran su ejecución laboral.

Factor 20: La información que da ya sea oral o escrita es en todo momento comprensible de manera clara.

FACTORES DE SUPERVISIÓN:

Factor 1: Todo el mundo le obedece pero no le teme: lo tratan de manera cordial pero no por hipocresía: conoce el nombre de todos sus empleados.

Factor 2: Efectividad en la evaluación de situaciones: identificación de estrategias e implantación de las acciones necesarias, asumiendo responsabilidades y riesgos con el fin de obtener resultados.

Factor 3: Indica al supervisado los errores que comete y la forma de solucionarlos, y proporciona nuevos trabajos que permitan establecer nuevos retos a sus empleados.

Factor 4: Suministra instrucciones al personal de una forma tal que no implique rivalidad, hostilidad ni desagrado al subordinado.

Factor 5: Al momento de detectar competencia de tipo negativo entre sus trabajadores, la discute de manera tal que no afecte el trabajo del grupo. Promueve el sentimiento de pertenencia entre los miembros de su equipo.

Factor 6: El supervisor es capaz de evaluar a sus subordinados y a si mismo en su trabajo y poder corregir las diferencias entre el desarrollo esperado y el obtenido durante su implementación, a fin de evitar la imposibilidad de corregir las deficiencias en su trabajo debido a la finalización del mismo.

Factor 7: Garantiza el orden, limpieza y disciplina en el área de trabajo.

Factor 8: Ante situaciones en las cuáles existen intereses encontrados, es capaz de facilitar el logro de una opción en la cual ninguna de las partes involucradas salga afectada.

Factor 9: El empleado una vez que conoce sus responsabilidades es capaz de establecer prioridades acerca de cual realizar y que recursos le serán necesarios.

ANEXO B

V. EVALUACION POR FACTORES

A partir de lo descrito en los siguientes factores se busca evaluar como ha sido la actuación del empleado en el desempeño de sus funciones en el cargo, para lo cual lea primero la definición que de cada factor se presenta, luego lea la definición de cada subcategoría y después encierre en un círculo la definición que describa mejor la conducta del empleado.

FACTORES COMUNES

1.- Calidad de Trabajo: Nivel de exactitud en la ejecución del trabajo.

C	D	E	A	B
El producto final es claro y exacto; los escasos errores no inciden desfavorablemente en el resultado esperado.	El producto final sobrepasa en casi todos los aspectos la claridad y exactitud esperada.	El trabajo presentado sobrepasa en todos los aspectos la confiabilidad y exactitud esperada.	La calidad del trabajo es deficiente y no se ajusta al resultado debido a las numerosas fallas, defectos y omisiones.	El producto final presentado, requiere revisión constante por parte del supervisor, a objeto de corregir eventuales errores.

2.- Conocimiento del Trabajo: Dominio del conjunto de aprendizajes adquiridos a través de estudios, entrenamientos y experiencias, que le permitan comprender y realizar su trabajo con eficiencia.

A	C	D	B	E
Carece de los conocimientos mínimos requeridos para desempeñar el puesto.	Posee el conocimiento adecuado en el cargo, sin hacerse necesaria la supervisión continua.	Posee los conocimientos requeridos por el puesto y es capaz de orientar a otros en la realización de las tareas.	Los conocimientos adquiridos para desempeñar en el cargo, se ajustan de manera parcial a las exigencias del mismo.	Sus conocimientos superan ampliamente las exigencias del puesto, en el desempeño de sus funciones.

3.- Responsabilidad: Grado de cumplimiento de las obligaciones inherentes a su trabajo y de las normas establecidas por la Empresa, garantizando el conveniente uso de los recursos.

E	A	D	C	B
Cumple de manera sobresaliente sus obligaciones, realizando tareas más allá de las exigidas, demostrando con ello preocupación por las acciones efectuadas.	Escasamente es capaz de cumplir con las exigencias requeridas para desempeñarse en el cargo, omitiendo las normas y procedimientos pertinentes.	Realiza las funciones relativas a su cargo superando las expectativas planteadas.	Cumple con las obligaciones exigidas por el puesto, cumpliendo con la normativa establecida en su lugar de trabajo.	Cumple con las obligaciones inherentes a su cargo, debiendo mejorar en algunos aspectos de su labor.

4.- Creatividad e Iniciativa: Capacidad de proponer espontáneamente ideas, sugerencias e iniciar tareas que permitan implantar o mejorar prácticas y procedimientos, a fin de eliminar eventualmente obstáculos que dificulten el logro de los objetivos.

C	B	A	D	E
Normalmente soluciona los problemas de su trabajo sin exigir el apoyo de niveles supervisorios.	Las ideas que aporta y aplica, son adecuadas de manera parcial, debido a la evaluación inapropiada de la situación.	Sus intervenciones a objetos de aportar ideas o recomendaciones útiles para mejorar el trabajo y lograr cumplir las metas, son pobres y/o escasas.	Normalmente aporta ideas, (prácticas y efectivas) para la realización de su labor.	Aporta y aplica excelentes ideas, que afectan directamente su labor y la de otras unidades de manera positiva.

5.- **Identificación con la Empresa:** Grado de lealtad y sentido de pertenencia a la Organización, las cuales se pueden expresar por medio de conductas que reflejen la honradez, rectitud e involucramiento con los diferentes procesos en que interviene la empresa.

A	E	B	D	C
Las muestras de lealtad a la empresa que ha demostrado son muy escasas.	Su lealtad con la empresa es excelente, realiza acciones que superan a lo esperado en un empleado.	Su lealtad con la empresa es satisfactoria, aunque en algunos aspectos es deseable que se fortalezca.	Su lealtad con la empresa es superior, siendo su conducta sobresaliente en algunas áreas.	Su conducta habitual demuestra su plena identificación con los objetivos de la empresa.

6.- **Trabajo en Equipo:** Disposición a colaborar, participar y prestar ayuda en la ejecución de las tareas.

A	C	E	D	B
Se integra difícilmente a equipos de trabajo, lo cual genera retrasos en la realización del trabajo pautado en equipo.	Mantiene un buen nivel de integración con el equipo, garantizando que sus conocimientos y experiencias propicien el logro de resultados.	Fomenta de manera permanente la integración efectiva del equipo, estimulando la cooperación y logrando resultados que superan lo esperado.	Propicia la cooperación y el trabajo en equipo con la participación de todos los niveles, lo que impacta positivamente en el logro de las metas.	Se adapta al equipo de trabajo participando y actuando según lo esperado cuando su supervisor se lo indica.

7.- **Satisfacción de los Clientes:** Capacidad para detectar las necesidades del cliente y otorgarle soluciones eficaces y eficientes.

C	B	D	A	E
Los clientes expresan frecuentemente su agrado con respecto al servicio.	Los clientes indican la necesidad del empleado de mejorar en algunos aspectos.	Posee la capacidad de satisfacer al cliente en todos sus requerimientos.	Los clientes comúnmente expresan su descontento con respecto al servicio del empleado.	El servicio que presta a los clientes está más allá de lo esperado.

8.- **Desarrollo Personal:** Implica el interés demostrado por estar al día en los conocimientos relacionados con su ocupación.

C	A	B	E	D
Manifiesta interés por estar al día en ciertos conocimientos específicos del área.	Demuestra desinterés y poca disposición para la adquisición de los nuevos conocimientos.	Participa en los recursos requeridos por la organización, aplicando eventualmente los conocimientos adquiridos.	Constantemente se actualiza en nuevas técnicas que mejoren el desempeño de su trabajo.	Procura adquirir nuevos conocimientos, sin limitarse a su área de trabajo, a fin de estar al día en los últimos adelantos.

FACTORES APLICABLES A SUPERVISORES

Si el cargo del empleado evaluado implica funciones supervisorias, utilice además de los factores anteriores, los siguientes factores de evaluación.

1.- Toma de Decisiones: Capacidad de analizar situaciones y valorar elementos, a fin de proponer en forma efectiva y oportuna el mejor plan de acción, asumiendo responsabilidades y riesgo que impliquen la mejor oportunidad.

B	A	D	C	E
Las decisiones que toma son parcialmente adecuadas, siendo necesaria la supervisión de su jefe antes de implantarla.	Las decisiones que toma son reflejo de una inadecuada visión del problema, lo cual le lleva comúnmente a soluciones erradas.	Evalúa situaciones y lleva a cabo acciones de manera eficiente, con precisión y alta confiabilidad logrando superar los resultados esperados.	Generalmente evalúa situaciones e implanta alternativas de acción que le permiten lograr los objetivos fijados la mayoría de las veces.	Capacidad de tomar decisiones que afectan a la organización, generando cambios positivos a corto, mediano y largo plazo.

2.- Liderazgo: Habilidad para guiar y motivar a sus colaboradores con la finalidad de lograr un trabajo en equipo armónico y productivo, que permita la consecución de metas.

D	E	A	C	B
Alta capacidad de dirección que genera motivación y apoyo espontáneo de sus colaboradores.	Excelente capacidad para dirigir al personal, logrando en su equipo resultados que superan lo esperado.	Su estilo de supervisión escasamente le permite liderizar a su equipo de trabajo.	Adecuada capacidad para dirigir al personal, logrando apoyo y motivación en sus colaboradores.	Su capacidad de dirigir y motivar a su equipo es apropiada, sin embargo, es necesario que mejore en algunos aspectos.

3.- Control de Gestión: Capacidad para administrar los recursos materiales, humanos y financieros que le son asignados, para asegurar la productividad y el cumplimiento de las metas, evaluando los resultados obtenidos en función de los estándares fijados.

D	E	B	C	A
Alta efectividad en la evaluación de los procesos y resultados en función de los estándares definidos. Corrige las desviaciones de las actividades pautadas y previene la racionalización de los costos.	Los proyectos asignados bajo su supervisión se caracterizan por ser efectivamente coordinados, lo que permite que superen los estándares esperados.	Realiza el seguimiento de los diferentes procesos bajo su supervisión aunque los mecanismos de control son frecuentemente ineficaces.	Logra los resultados requeridos en el tiempo pautado, estableciendo adecuados mecanismos de evaluación y control de las acciones planificadas.	Eventualmente aplica mecanismos de evaluación y administración de los recursos, lo cual dificulta un control eficiente de los resultados esperados.

4.- Planificación: Capacidad para definir y organizar el trabajo, lo cual implica fijar objetivos y prioridades, identificar y canalizar el uso del tiempo y de los recursos disponibles bajo su responsabilidad, a fin de lograr los objetivos planteados.

D	A	C	E	B
Define y organiza el trabajo de manera eficaz lo cual le permite superar los resultados esperados.	Difícilmente logra establecer objetivos metas y prioridades en los proyectos asignados.	Generalmente establece metas y prioridades, definiendo planes de acción en función del logro de los objetivos fijados.	Excelente efectividad en la fijación de objetivos e identificación de métodos y recursos a aplicar, así como la creación de parámetros para alcanzar resultados por encima de los estándares esperados.	Fija metas, objetivos y prioridades con dificultad, logrando los resultados mínimos esperados en cuanto a tiempo y estándares establecidos.

NORMAS PARA EVALUAR

- 1• La evaluación de rendimiento y desempeño será realizada cada 6 meses.
- 2• Los empleados con menos de tres (3) meses en la Empresa no serán evaluados, ya que, difícilmente se tienen los elementos suficientes para realizar las evaluaciones correspondientes de manera objetiva.
- 3• Los empleados que hayan tenido un cambio de Empresa o de Unidad conservando el mismo cargo en el transcurso de los seis (6) meses, serán sujetos a una evaluación conjunta de parte de su Supervisor actual y el anterior, los cuales emitirán una evaluación conjunta, pero única del empleado.
- 4• La entrevista es una actividad de carácter obligatoria, la fecha y hora de la entrevista de evaluación debe ser anunciada previamente; durante la entrevista se confirmará lo establecido en las asesorías realizadas en el período evaluado, así como los logros y actuación del empleado. Esta reunión debe ser un intercambio de opiniones y oportuna para establecer los nuevos objetivos.
- 5• Las calificaciones de las evaluaciones deben cumplir con las características de una distribución normal, no sesgando los resultados hacia un solo lado.