

LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

¿Qué es, para qué sirve y cuáles son sus métodos?

Dr. José Manuel García L.¹

Resumen

En el presente documento se analiza lo que es la evaluación de desempeño del personal en las organizaciones y para qué sirve, sus formas y métodos para realizarla. También se comentó la forma en que fácilmente un administrador puede incurrir en errores al evaluar los resultados del trabajo de sus subordinados y se dan algunas formas para prevenir la declaración de juicios erróneos. Finalmente, se revisaron algunos de los métodos conocidos con el propósito de conocer sus ventajas y desventajas antes de que el administrador pretenda utilizarlos. El análisis está básicamente orientado a ser lo más objetivo posible cuando se trate de evaluar el desempeño de los subordinados.

Abstract

In the present work paper were analyzed the roll, methods and use of the performance appraisal by the personnel management in the organizations, and how it can be done. Furthermore, the easy way of making mistakes by a manager when he pretends evaluate the job results of his subordinates and some suggestions to ovoid the statment of wrong judgements are commented. Finally some of the known methods were revised in order to know their advantges and dissadvantages before a manager pretends to use them. The analysis is basically oriented to be as objective as possible when realizing the performance appraisal of the subordinates.

Términos claves: evaluación del desempeño, efecto halo, cartabón, confiabilidad, extrapolación, sentido común,

La administración de los recursos humanos implica la motivación y el desarrollo del mismo, de tal modo que hagan una contribución al logro de los objetivos estratégicos de la organización el propósito es crear un sistema de administrar el desempeño que parta de la evaluación de la forma en que se esté desempeñando el personal en su trabajo y que además la información obtenida del desempeño sirva de base para la planeación de los recursos humanos, programas de capacitación y desarrollo para mejorar los resultados alcanzados por los individuos y por la organización. Aunque es una función importante en el proceso de administración de los recursos humanos con frecuencia suele realizarse muy superficialmente y con prejuicios y sin informar al personal de como están realizando su función. La gran mayoría de las personas tienden a mejorar cuando se les informa de cómo están trabajando y siempre que les reditúe algún beneficio a ellos y a la organización. De tal forma que con la evaluación del desempeño se persiguen los propósitos siguientes... (Armstrong, 1991:169)

1. Contribuir al mejoramiento del desempeño mediante la identificación de fortalezas y debilidades y logrando que se hagan las cosas útiles para desarrollar las primeras y superar las segundas.
2. Identificar a quienes tengan potencial para asumir mayores responsabilidades, ahora o en el futuro, y brindar una guía sobre lo que debe hacerse para asegurar que ese potencial se realice.
3. Ayudar a decidir sobre incrementos salariales que relacionen de manera justa el nivel de remuneración con el nivel de desempeño.

El punto de partida para la evaluación del desempeño resulta al plantearse las tres preguntas siguientes:

1. ¿Qué se logró de lo que se esperaba lograr durante el período a evaluar?

¹ García López, José Manuel, profesor investigador titular A, de tiempo completo y Jefe de carrera de la licenciatura de ciencias empresariales, Universidad del Istmo, campus, Ixtépec, Oaxaca, email: jmgarcial@bianni.unistmo.edu.mx y josman9_1@hotmail.com.

2. ¿Qué factores influyen el nivel de logros? Tales resultados pueden relacionarse con los esfuerzos o las capacidades personales del individuo en cuestión, o con factores externos que escapan a su control directo.
3. ¿Qué se necesita hacer para mejorar el desempeño?

Adicionalmente, se puede aprovechar la evaluación para determinar si el evaluado tiene potencial para mejores puestos, a través de contestar las dos siguientes preguntas:

1. ¿Qué potencial tiene este individuo para avanzar más allá de su nivel actual de responsabilidad?
2. ¿Qué necesita hacer la compañía, el jefe directo o el propio individuo para asegurar que desarrolle su potencial?

El resultado de la evaluación podría ser una base para futuras promociones así como para incrementos salariales, aunque lo más conveniente es que se desligue la evaluación del desempeño con la administración de sueldo y salarios para evitar manipulaciones ya sean a favor o en contra de quien sea evaluado cuando la realidad resulte todo lo contrario al resultado manifestado.

El proceso de evaluación debe basarse en hechos reales y objetivos y no en opiniones subjetivas. La finalidad es que tanto el jefe como el subordinado lleguen a un acuerdo sobre lo que en realidad ha hecho el trabajador durante el período a revisar y lo que se necesita mejorar para el próximo período, es deseable establecer estándares de desempeño al inicio del período para poder comparar lo logrado contra lo que se estableció al inicio. Es incorrecto criticar a alguien por algo que no hizo porque ni siquiera sabía que tenía que realizarlo, es importante señalar que a nadie le gusta que lo critiquen, sobre todo si la crítica es injusta.

Una parte esencial de tal sistema implica contar con enunciados de los requisitos de desempeño que se espera que cubran los subordinados. Estos enunciados deben ser discutidos con los subordinados y usados como cartabón contra el cual evaluar el desempeño. Es de igual importancia que los gerentes y supervisores tengan la habilidad para evaluar tan objetivamente como sea posible el desempeño contra estos requisitos y por último comentar la evaluación con los empleados, tomando las acciones apropiadas... (Chruden y Sherman, 1999: 239)

El procedimiento correcto es que el jefe discuta conjuntamente con sus subordinados los resultados obtenidos y llegar a un acuerdo en cada etapa de las que se señalan a continuación:

1. El propósito general del puesto.
2. Las tareas fundamentales que deben realizarse para cumplir ese propósito. Estas tareas suelen llamarse áreas de resultados claves o principales responsabilidades y, en la medida de lo posible, deben limitarse a siete u ocho.
3. Por cada tarea, los objetivos por alcanzar durante un período, definidos como:
 - 3.1. Metas: resultados que pueden cuantificarse en términos tales como utilidades, rotación de ventas, producto terminado o costo por unidad de producto terminado
 - 3.2. Estándares: enunciados cualitativos en áreas donde no pueden establecerse metas cuantitativas, sobre lo que debe lograrse continuamente para que la tarea se realice bien.
 - 3.3. Tareas o proyectos especiales: cosas específicas que tienen que llevarse a cabo observando un estándar definido y en un tiempo determinado.
4. Los resultados que se hayan logrado, comparar estos con las metas, los estándares o las tareas especiales previamente acordados, identificación de las razones del éxito o fracaso y acuerdo sobre los pasos que deban darse para mejorar el desempeño.
5. Los objetivos revisados para el siguiente período de evaluación.
6. El producto de las acciones acordadas en la etapa 4 y cualesquiera otras acciones requeridas.

El sistema de evaluación puede llevarse de la manera más informal posible, pero sin dejar de ser tan objetivo como sea posible, la principal base son los objetivos, desde luego en los casos que éstos existan, de lo contrario se tendrá que apoyar en las observaciones, en registros de productividad, comportamientos, reportes, etc., que se tengan del trabajador a evaluar. El trabajo de acordar responsabilidades y compromisos, establecer objetivos de desempeño y revisar los resultados es parte del proceso normal de trabajo de cualquier administrador y por lo tanto no debe convertirse en una carga adicional o en ritual, lo que se requiere es:

1. Un formato en el que se tengan todos y cada uno de los factores a evaluar en los que señalen inclusive los objetivos a alcanzar por el trabajador, o las tareas descritas tan claras como sea posible.
2. Un documento en el que se tenga claro el propósito del puesto, que debe ser la descripción del puesto.
3. Una relación en donde se tengan anotaciones o registros del desempeño del trabajador durante el período a evaluar, que podrían ser:
 - 3.1. Comentarios sobre los resultados alcanzados.
 - 3.2. Comentarios sobre las fortalezas y debilidades del desempeño que contribuyeron a esos resultados.
 - 3.3. Enunciado de acciones acordadas de parte del individuo: cosas específicas para mejorar su desempeño, que hará que él mismo o su jefe establezcan las actividades y compromisos futuros. Este último puede ofrecerle asesoría por tener mayor experiencia y entrenamiento.
 - 3.4. Notas del jefe sobre el potencial que tiene el individuo y lo que hay que hacer al respecto.
4. El formato de evaluación deberá ser integrado al expediente personal del trabajador y el jefe deberá conservar una copia que le sirva de guía para el próximo período y también para retroalimentar al trabajador.

Siempre se deberá tener la precaución de ser objetivo al evaluar el desempeño, esta debe ser independiente de los gustos, prejuicios y preferencias del que evalúa, es fácil decirlo, pero otra cosa es hacerlo en la práctica, aunque a algunos se les facilita a otros se les dificulta, pero al realizarse la evaluación se debe buscar la mayor objetividad posible. Por otro lado la validez implica que se debe mantener lo más fielmente posible la efectividad o ineffectividad de la persona evaluada, esto tiene mucho que ver con la objetividad, sin embargo es posible tener medidas objetivas que no sean válidas. Sin embargo, se debe tener confiabilidad en las mediciones que deben ser consistentes; es decir, deben dar resultados semejantes cada vez que se tomen, siempre que las condiciones del trabajo sean semejantes.

Para apoyarse en la medición, es recomendable que se utilicen algunas actividades que permitan ser objetivos, que de acuerdo con Arias Galicia, entre otras se utilizan:

1. Cantidad de producción, es el índice más frecuentemente empleado, sin embargo, no siempre es confiable si no se mide también la calidad y la oportunidad con que se da la producción. Frecuentemente la producción se expresa como un índice o porcentaje con relación al tiempo utilizado, aunque se recomienda establecer estándares que deben ser negociados para que todos tengan una referencia del nivel de desempeño esperado.
2. Promedios de producción, en ocasiones se toma el promedio de la producción como base para la medición de un período determinado, de tal suerte que los que rebasen ese promedio serán considerados los mejores, se requiere tener precaución al establecer los promedios, porque puede suceder que los operarios se pongan de acuerdo para que el promedio sea relativamente bajo y por lo tanto fácil de alcanzar.
3. Promedios por grupos seleccionados, para evitar los promedios contaminados o viciados por algunos trabajadores, se selecciona a un grupo especial que se considere imparcial en su desempeño.
4. Extrapolación de otras tareas semejantes, este método se utiliza cuando son puestos de nueva creación en los que no existen mediciones previas para fijar los estándares de desempeño.
5. Estudios de tiempo y movimientos, son tan antiguo como la administración misma, data su origen desde Taylor y Gilbreth, consiste en cronometrar tiempos y llevar registros de movimientos al realizar una tarea específica en forma repetida con el propósito de simplificar ambas mediciones.
6. Calidad de la producción, se podrá tener una producción elevada, pero si no se tiene cuidado con la calidad, se podría tener un elevado porcentaje de rechazo o desperdicio, razón por la cual al señalar la cantidad como medición, se señaló que deben ser consideradas ambas al evaluar el desempeño.
7. Productividad, en términos generales, la productividad se considera como el cociente que resulta de dividir los productos obtenidos entre los recursos utilizados y se representa con la siguiente fórmula: $\text{Productividad} = \frac{\text{Resultados}}{\text{Recursos}}$
8. Tiempo de servicios, en ocasiones se utiliza la antigüedad como criterio de evaluación, se cree que si se tiene un mayor tiempo desempeñando el trabajo permite a la persona

ejecutarlo mejor. Hay que tener la precaución de prever los vicios adquiridos a través del tiempo y que afectan el desempeño.

Se puede utilizar una combinación de criterios de medición con el propósito de ser lo más objetivo posible al evaluar el desempeño de los subordinados. Es posible que al momento de la evaluación no se cuente con todos los elementos y esto lleva a realizar una apreciación poco válida. Por otro lado, es posible que también influyan factores personales del evaluador, porque no solamente intervienen factores lógicos y racionales, sino los sentimientos, traumas y prejuicios del evaluador. Al establecer una norma o estándar, la atención se fija en ella y con frecuencia se omite lo demás. Por su parte el evaluado, buscará la forma de desviar la atención e intentará encontrar pretextos que le permitan evadir las consecuencias de no cumplir con el estándar, "máxime si la falta de cumplimiento del criterio de evaluación se utiliza para sancionar y no para mejorar el desempeño, el subordinado puede perder mucho tiempo buscando la forma de justificarse"... (Arias Galicia, 1999: 336) y esto podría traer como consecuencia fricciones entre el jefe y el subordinado, en resumen, si las medidas de eficiencia no están establecidas con cuidado y no son empleadas juiciosamente, pueden dar lugar a conductas que van en contra del buen funcionamiento de la organización. No importa cual sea el salario de un trabajador, invariablemente se desempeñará, bien, mal o regular, entre otras posibilidades, esto hace que de alguna manera su jefe lo pueda calificar como bueno, malo, o regular trabajador independientemente de que en su vida privada sea todo lo contrario, invariablemente su jefe tenderá a formarse una imagen de él o ella como trabajador y hacer comparaciones entre su equipo de trabajo de quien es bueno, regular o malo, etc., el que se forme estos juicios con respecto a su personal no importa, lo que si resulta necesario es que deba hacer estos juicios en forma justa, imparcial y objetiva para que tengan validez.

La evaluación del desempeño implica considerar una serie de características que propician la calidad en el desempeño del trabajador en su puesto, estas características pueden ser, entre otras muchas: la aplicación del criterio, la iniciativa para hacer las cosas, la cantidad y calidad de trabajo producido, el sentido de responsabilidad y entusiasmo manifestado, el sentido de urgencia y colaboración, de aquí que al emitir juicios evaluatorios del desempeño de un colaborador, se pueda caer en el error de ser poco objetivo, de tal forma que:

Para evitar, en cuanto es posible, los inconvenientes de una apreciación subjetiva, la calificación técnica de méritos se auxilia de todos los medios que permiten evaluar separadamente, en un período preciso, y con la mayor objetividad y facilidades posibles, aquellas cualidades del trabajador que influyen en sus labores...La recopilación de estadística y datos sobre elementos tales como unidades producidas por un trabajador, errores que comete, material que desperdicia, aciertos e innovaciones que logra, etc., también orientan el juicio de quien califica, y constituye, por lo mismo, una base objetiva que puede ser aprovechada técnicamente en la calificación de méritos...(Arias Galicia, 1994: 336)

Hay mucha probabilidad de que un trabajador que se sienta observado en su desempeño y que sabe que su esfuerzo no pasa desapercibido, se esmere en su trabajo y ponga más interés en sus resultados.

La periodicidad con que debe realizarse la evaluación de desempeño, no debe ser menor de dos ni máxima de cuatro veces durante el año, porque el propósito es modificar la actitud y motivar a los supervisores y a su personal a una superación del trabajo y mejora continua. El calificador puede apoyarse en los tipos de registros que mejor se le acomoden para obtener los datos durante el período que transcurre y que una vez finalizado éste, deba evaluar a sus trabajadores a fin de contar con más elementos para apoyar su opinión y corregir las deficiencias en las que hayan incurrido en el período anterior. Los problemas que se pueden presentar al evaluar el desempeño pudieran ser entre otros:

1. El efecto halo, consiste en el influjo peligroso que ejerce la conducta general de un trabajador en las características sobre las que se califica, principalmente si son fuera de lo normal, respecto de la evaluación que se dé a sus méritos. Se detecta este fenómeno cuando la mayoría de los trabajadores tienen una puntuación casi uniforme en los grados en que se les califica respecto de diversas cualidades. Para evitar este riesgo, se recomienda que se califique separadamente en cada característica a todo el grupo lo cual impide el influjo de unas cualidades sobre las otras.
2. Tendencia central, este es otro de los fenómenos que se pueden presentar al evaluar el desempeño del personal, consiste en considerar a los trabajadores como normales o promedio, esto es, calificarlos en el centro o punto medio de la escala. Para evitarlo se debe

procurar que no haya escala que marque la media, es decir, que sean pares, no impares, y que las opciones de calificaciones sean lo más precisas posibles.

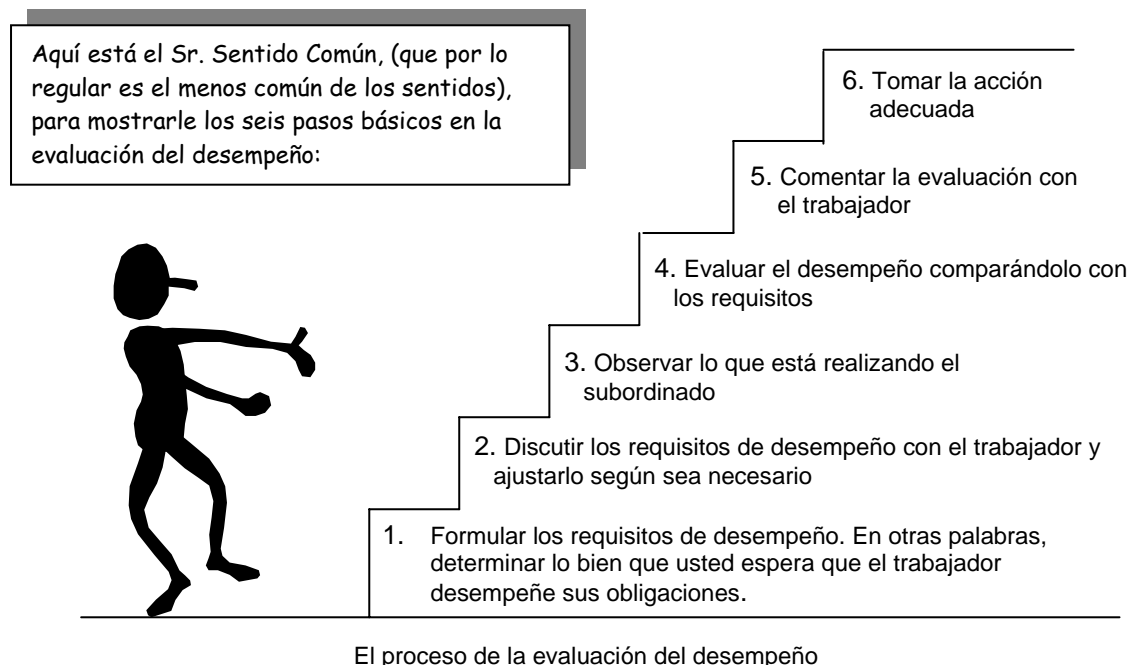
La calificación de méritos por lo regular trae consigo recompensas o sanciones de algún tipo, el supervisor debe establecer compromisos para mejorar los comportamientos por debajo del estándar, o mantener los que están por arriba de ellos. Por otra parte, es altamente recomendable que el subordinado sepa y acepte de conformidad que la percepción del superior está fundamentada con hechos reales y objetivos, por lo que el evaluador deberá conservar los registros que dieron origen a la calificación otorgada al subordinado para cualquier aclaración posterior.

De acuerdo con Arias Galicia, (1999:350), el desarrollo de la entrevista de evaluación se debe realizar de la siguiente manera:

1. Después de establecer el ambiente adecuado, (que deberá consistir en un ambiente tranquilo, sin enojos, relajado, en el que las dos personas estén sin presiones y rencores), el supervisor debe pedir a su colaborador que haga un análisis completo de su puesto, con las cualidades y responsabilidades que exija. El jefe debe complementar y confrontar los datos mencionados con sus registros o notas de actuación del trabajador y guiar la exposición.
2. El jefe debe pedir al trabajador que analice su propia actuación y que la compare con los requisitos de su puesto.
3. Igualmente, es conveniente pedirle que resuma sus cualidades y sus deficiencias y, basándose en ello, dejarlo elaborar un inventario de metas, acorde con la realidad, que implique superación y cuyo progreso pueda ser verificado; pidiendo también una fecha razonable para su cumplimiento.
4. Debe fijarse un término para llevar a cabo una nueva entrevista en la que se analicen los frutos de la presente.

Una efectiva evaluación del desempeño se debe realizar, por lo menos en seis pasos, mismos que se señalan en forma gráfica en la figura siguiente:

Figura 1



Fuente: Adaptado de: Chruden & Sherman, 1999: 240

Algunos métodos para evaluar el desempeño con sus ventajas y desventajas

Algunos de los beneficios que aporta la evaluación de desempeño: mejora la comunicación jefe-subordinado, se produce un acuerdo entre ambos con relación al desempeño del subordinado, clarifica los deberes y las responsabilidades del trabajador, permite clarificar malos entendidos entre ambos, el trabajador sabe lo que se espera de él y muchas de las ocasiones se esmera en lograrlo, puede resultar motivante para el trabajador, aunque en ocasiones puede resultar todo lo contrario si la evaluación es muy severa y sin fundamentos.

Una vez comentadas las posibles trampas en las que puede caer el evaluador y los pasos necesarios que debe dar para realzar la evaluación de sus subordinados, se puede decir que para evaluar el desempeño del personal, existen diferentes métodos en los cuales se puede apoyar un administrador y seleccionar el que más se adapte a sus necesidades y característica de la organización:

1. La comparación: es hacer una comparación del desempeño del individuo contra el de sus demás compañeros y se puede dar en cualquiera de las tres formas siguientes:
 - 1.1. El alineamiento: partiendo de cada uno de los factores a evaluar, determinados con anticipación, se procede a realizar una lista de todos los individuos a evaluar por orden del más importante al menos importante. Este método tiene sus ventajas que son: es muy sencillo y fácil realizar, no requiere de capacitación especializada y no implica costo adicional alguno. Sin embargo, también tiene sus desventajas, entre otras: la evaluación es cualitativa, siempre será uno mejor que otro y no necesariamente es así, pudieran haber dos o más iguales de buenos o de malos.
 - 1.2. La comparación por pares: se requiere de hacer una lista de los trabajadores por característica, buscando comparar a cada trabajador con cada uno de los elementos de su grupo y señalando en cada par de trabajadores quienes poseen las características en cuestión. Sus ventajas son que es muy sencillo y de bajo costo, al igual que el anterior, también tiene algunas desventajas, entre otras: es muy laborioso, la mitad del personal resulta ser buena y la otra mitad mediocre, se limita a evaluar el trabajo en general, más que en características específicas.
 - 1.3. La distribución normal forzada: este método permite calificar al personal en las siguientes proporciones: 10 % con calificación muy inferior, 20 % con calificación inferior, 40 % con calificación promedio, 20 % con calificación superior y 10 % con calificación muy superior. Si se observan los porcentajes de distribución, estos corresponden a una distribución normal estadísticamente hablando, donde los extremos corresponden a una y dos desviaciones estándares positivas y negativas respectivamente. Entre sus ventajas está el que permite una distribución homogénea del personal en cuanto a ser bueno o malo, es de fácil aplicación, pero en grupos numerosos y es de muy bajo costo. En cuanto a las desventajas, cuando el grupo es pequeño o muy homologado este método no es aplicable, aún cuando no coincidieran los porcentajes, se está obligado a distribuirlos de esta manera y se predetermina que no todos pueden ser buenos o malos, aún cuando esto no sea cierto.
2. Las escalas: se califica al trabajador con base a una escala previamente determinada y en la que se representa cada característica por una línea horizontal y cuyos extremos corresponden al máximo por un lado y al mínimo por el otro y se va colocando al trabajador en el grado de la escala que le corresponda a juicio del evaluador, este método está representado por las dos formas siguientes:
 - 2.1. Escalas continuas: es cuando existe una continuidad en la escala de medición, donde el pasar de un grado a otro es en forma poco perceptible, porque no se interrumpe la continuidad. Entre sus ventajas, se tiene que es un método sencillo, además de económico y permite una mayor flexibilidad que los métodos anteriores al juicio del evaluador. Sin embargo, no está exento de desventajas, estas pueden ser el afinamiento porque no refleja la realidad, no existe mucha diferencia entre un grado y otro y podría crear confusión, por lo tanto, es algo complicado percibir con precisión los diferentes grados en la conducta de los subordinados.
 - 2.2. Escalas discontinuas: este método tiene brincos en la escala de medición, es decir, que no tiene continuidad en el paso de un grado a otro. Entre sus ventajas se tiene que es muy usual por su fácil manejo y sus desventajas estriban en que se puede caer en el efecto halo con facilidad, esto es, que la calificación que se haga de una característica puede influir en la calificación de las demás, se puede incurrir también en la trampa de la

tendencia central que consiste en considerar a todos los evaluados como normales, por lo que se recomienda utilizar números impares de grado en la escala.

3. Lista de comprobación: con éstos métodos se pretende que el supervisor no se dé cuenta exacta de cuál será el resultado de la calificación otorgada al trabajador, para evitar con ello el grado de preferencia o rechazo hacia los trabajadores a su cargo, este método está representado por los dos siguientes:
 - 3.1. Listas de verificación ponderadas: consiste en alinear afirmaciones que han sido cuidadosamente preparadas y no son inferiores a veinticinco ni superiores a cien; correspondiendo a cada una de ellas un valor diferente que el supervisor no sabe. Entre sus principales ventajas se tienen: que es muy fácil de utilizar, es de bajo costo, es muy rápida su utilización, por lo que permite ahorrar tiempo, no se da la preferencia del supervisor hacia el trabajador que pudiera provocar favoritismo o lo contrario y derivado del inciso anterior, se puede concluir que es imparcial, porque el supervisor no conoce la escala de medición. Ahora en sus desventajas se encuentran: se presta a que solamente el criterio del supervisor determine que le corresponde a cada trabajador, al igual que a la subjetividad de la apreciación cualitativa únicamente y por último, se requiere que alguien experimentado elabore la lista de verificación anticipadamente
 - 3.2. Listas de verificación de preferencia: en este método se presentan grupos de frases de cuatro en cuatro, de las cuales dos son las que describen la conducta del evaluado y las otras dos las que no lo describen, el evaluador debe seleccionar entre cada grupo, una que sea la que más lo describe de las restantes y la que menos lo describe, por lo tanto, de cada grupo de cuatro frases, se selecciona una positiva y una negativa. Entre las ventajas se pueden encontrar que se evita la preferencia o el rechazo del supervisor hacia el trabajador, no se cae en el efecto halo, no se da la manipulación de los datos por parte del supervisor y se evita el favoritismo. De igual manera se pueden encontrar desventajas como: la evaluación se circunscribe a los grupos de datos, se podría decir que es un método de evaluación forzada, el mismo evaluador podría desconocer el significado de algunas palabras, se requiere que el formulario lo diseñe un especialista, podría resultar de un costo elevado y se requiere de capacitar al evaluador
4. Análisis de la ejecución del trabajo: este enfoque es el recomendado por Peter Drucker, también conocido como Administración por objetivos y consiste en que par el primer paso en este proceso es necesario llegar a un claro establecimiento de las principales características del puesto. No es una descripción, es un documento extraído por el subordinado despues de estudiar el análisis de su puesto y define las áreas de su responsabilidad tal como operan en la práctica, el jefe y el subordinado discuten ampliamente el escrito y lo modifican si es necesario hasta que ambos están de acuerdo en que es lo adecuado. fijan a partir de este acuerdo de responsabilidades sus metas para el período a evaluar. Estas metas son compromisos que el trabajador se compromete a cumplir, al término del período negociado, el subordinado hace su propia apreciación o evaluación de lo que ha realizado de lo que se comprometió con su jefe a hacer, finalmente se efectúa la entrevista de evaluación entre el subordinado y su jefe, se revisa la autoapreciación y culmina con el establecimiento de nuevas metas para el siguiente período. Entre sus ventajas se tiene que: el subordinado se compromete por si solo en la mayoría de las veces, tiene la oportunidad de autoevaluarse y posteriormente negociar con su jefe la calificación definitiva, motiva al trabajador al auto compromiso, el trabajador sabe con anticipación lo que se espera de su rendimiento y además permite la comunicación y la integración entre el jefe y el subordinado. Como todo, también tiene sus desventajas y entre la se tiene que la negociación se puede convertir en un estira y afloja entre el jefe y el subordinado, al existir la autoevaluación el supervisor debe tener cuidado de que el subordinado no se sobre valúe y el supervisor debe tener sesiones de seguimiento a los resultados parciales durante el período de evaluación

Como podrá observarse, existe un gran número de técnicas para evaluar el desempeño, y que cada organización podrá seleccionar el que mejor se adapte a sus necesidades particulares, su momento histórico y condiciones económicas, así como el nivel de madurez de sus supervisores con respecto al manejo o administración de su fuerza de trabajo, por lo que se podría decir que para prevenir el fracaso de un sistema de evaluación de desempeño, éste dependerá de sus bases y principios en los que se establezca, de las actitudes del personal gerencial y supervisión hacia el proceso y el programa mismo. Existen varios métodos para realizarla, así como también para recopilar la información necesaria y su principal aportación viene de las entrevistas y las acciones apropiadas de administración de personal en beneficio de la productividad de la organización.

Bibliografía

1. Arias Galicia, Fernando, **Administración de recursos humanos**, 4ª edición, 3ª reimpresión, editorial Trillas, México, 1994.
2. Armstrong, Michael, **Gerencia de recursos humanos**, 1ª edición, editorial Legis, Colombia, 1991.
3. Chiavenato, Idalberto, **Administración de recursos humanos**, 2ª edición, editorial McGraw-Hill, México, 1997.
4. Chruden, Herbert J. y Sherman Jr., Arthur W., **Administración de personal**, 1ª edición, 22ª reimpresión, editorial CECSA, México, 1999.
5. Gubman, Edward L., **The Talent Solution, aligning strategy and people to achieve extraordinary results**, 1ª edición, editorial McGraw-Hill, USA, 1998.
6. Guerin, Wils le Louarn, **Planeación estratégica de los recursos humanos**, 1ª edición, editorial Legis, Colombia, 1992.
7. Mondey, R. Wayne y Noe, Robert M., **Administración de recursos humanos**, 6ª edición, editorial Prentice Hall, México, 1997.
8. Pfeffer, Jeffrey,, **Ventaja competitiva a través de la gente, como desencadenar el poder de la fuerza de trabajo**, 1ª edición, editorial CECSA, México, 1996.
9. Werther Jr., William B. y Davis, Keith, **Administración de personal y recursos humanos**, 3ª edición, editorial McGraw-Hill, México, 1998.