

UNA GUIA PARA LA EVALUACION DEL PERSONAL EMPRESARIAL EN SERVICIO

Por el Dr. Frank A. Roca Friedheim

1. *Qué es la Evaluación del Personal*

Es un valioso instrumento internacionalmente reconocido en los campos de la administración de personal y de la supervisión y las relaciones humanas en el trabajo, para apreciar formalmente el mérito en el desempeño de sus tareas por el empleado, y a la vez un factor contribuyente al desarrollo integral de las potencialidades del servidor, lo que equivale a decir de su progreso personal, que redundará lógicamente en beneficio de la empresa en la cual presta sus servicios. Ayuda al empleado a superar sus deficiencias en la realización de su trabajo, y es también un legítimo mecanismo de defensa para todo supervisor, que respalda sus acciones cuando tiene que tomar cualquier medida en beneficio o en perjuicio de determinado trabajador.

Este método también se conoce con el nombre de calificación de méritos o valoración del desempeño de aquellos servidores que se encuentran en el período de *permanencia* o *servicio* de la *relación individuo-empresa*. Las fases de esta Relación son:

1o. La de ingreso, desde que el individuo se acerca a la empresa con intenciones de pertenecer a ella, o es atraído hacia la misma por virtud de una actividad de reclutamiento, hasta que es contratado definitivamente;

2o. La de servicio o permanencia, que se distingue por una primera etapa de adaptación, la que puede ser seguida de un proceso formativo; fase ésta en la que también se espera que el individuo alcance su máxima productividad, dando lo mejor de sí, fruto de su dominio del trabajo en el puesto que ocupe y de un adecuado clima motivante; y

3o. La de retiro, que puede darse por una interrupción súbita del contrato de trabajo en los casos de renuncia o despido, o puede constituir una extensión del período de permanencia, que se distingue por ir acompañado muchas veces de una disminución gradual del rendimiento, y que culmina con la puesta en jubilación del servidor.

La evaluación del desempeño corresponde lógicamente al período de servicio o permanencia del empleado en la empresa. La duración de este período dependerá de una complejidad de factores influyentes, varios de los cuales pertenecen al juego de fuerzas del mercado de trabajo.

2. Por qué Evaluar al Personal en Servicio

Cuando no se evalúa al personal de una empresa parece a primera vista que todos sus empleados son iguales, en el sentido de que todos aportan más o menos lo mismo. Y aun cuando un ejecutivo perciba las diferencias existentes entre sus empleados dependientes, sería difícil tener un criterio exacto sobre las habilidades y las debilidades específicas de los miembros de su personal, a falta de un adecuado instrumento de medición.

De esta falsa o vaga apreciación parte muchas veces la razón de ser de los esporádicos aumentos de sueldo colectivos, concedidos en igual proporción para todos, o los aumentos o ascensos otorgados en base a consideraciones totalmente subjetivas; y también a veces los despidos masivos o la

separación de empleados hecha en orfandad de un criterio depurativo.

Si bien todos los empleados de una empresa privada están sujetos a los mismos derechos y deberes, tal como lo consigna nuestro Código de Trabajo en sus artículos 40 y 42, el mismo Código prevé también en su artículo 39, que “el trabajador debe desempeñar su trabajo con intensidad, cuidado y esmero en la forma, tiempo y lugar convenidos...” y en el ordinal 2do. artículo 78, consigna, entre las causas de despido justificado, que “el patrono puede dar por terminado el contrato de trabajo despidiendo al trabajador... por ejecutar el trabajo en forma que demuestra su incapacidad, ineficiencia o falta de dedicación a las labores para las cuales ha sido contratado”. El incumplimiento por el empleado de este deber previsto en los artículos citados, constituye lo que los especialistas en derecho laboral llaman “falta de diligencia”. Dice Manuel Alonso García en su “Curso de Derecho del Trabajo”, página 587, 3ra. edición, Barcelona, citado por el Dr. Lupo Hernández Rueda en su “Manual de Derecho Dominicano de Trabajo”, Tomo I, páginas 712-713, que “la disminución de rendimiento por parte del trabajador, constituye una manifestación de incumplimiento. Ahora bien, no basta que el rendimiento disminuya. Se precisan además, los requisitos que han de acompañar a aquel: la voluntariedad y la continuidad. La voluntariedad de la disminución excluye la que se produce como consecuencia de causas ajenas a la voluntad del trabajador, y que, como tal, proviene de hechos externos. Pero, además de voluntaria, la disminución de rendimiento ha de ser continuada. No es suficiente para justificar una causa de despido la disminución ocasional, o esporádica, que no se repite o que sólo de muy tarde en tarde se reitera”. Por su parte, el Dr. Lupo Hernández Rueda agrega en su obra citada: “Para la aplicación del inciso 2 del artículo 78, desde el momento en que se comprueba que el trabajador es realmente inepto, o incurre en falta de dedicación a las labores para las cuales fue contratado, disminuyendo su rendimiento sin causa justificada;

desde el momento en que deja de desempeñar su trabajo con la “intensidad, cuidado y esmero” requeridos o habituales, sea cual fuere la duración de su contrato o el tiempo de servicio prestado, tal hecho o actividad o conducta es motivo justificado para la terminación del contrato por despido”.

El medio más serio y exacto de probar esta “falta de diligencia” del empleado, será, sin lugar a dudas, la reiterada evaluación deficiente de su actuación, calificada por su supervisor inmediato, conforme a un método racional y objetivo implantado en la empresa.

Las ventajas principales de un sistema científico de evaluación de personal pueden enumerarse así:

- Permite a las empresas, principalmente a las de mediano y gran tamaño, contar con un instrumento racional para apreciar concretamente las diferencias de actuación de sus servidores, y poder jerarquizar el mérito individual de las personas que laboran en la organización con sus lógicas consecuencias e implicaciones:
- Responsabiliza al supervisor frente al empleado y a éste frente a aquel, estrechando la comunicación entre ambos en un clima de mayor franqueza y sinceridad;
- Como consecuencia de lo anterior, sirve de punto de partida para el mejoramiento de los métodos de trabajo;
- Descubre los aspectos fuertes y los aspectos débiles de la actuación de cada empleado;
- Facilita identificar y tomar acción sobre empleados problemáticos;
- Orienta la capacitación que debe recibir el empleado deficiente;

- Ayuda a seleccionar los servidores susceptibles de promoción futura; y
- Fundamenta cualquier aumento salarial o reconocimiento al mérito, y/o cualquier otro tipo de compensación monetaria o psicológica.

2.1 *Conveniencia de que la Evaluación Sea Erigida Como Política de Personal o Sea Materia Prevista en un Reglamento de Personal.*

La alta administración de la empresa debe erigir la calificación de personal en una de sus políticas de administración de personal.

Las políticas de personal son declaraciones formales de la dirección de la empresa, que forman parte de su filosofía administrativa con relación a sus empleados y que sirven de pauta al administrador de personal.

Estas políticas deben formularse por escrito en un manual de personal o bien reflejarse en las disposiciones del articulado de un reglamento de personal.

Por ejemplo, uno de nuestros bancos comerciales, en su Manual de Personal, expresa lo siguiente sobre las evaluaciones: “periódicamente se hará una revisión del desenvolvimiento de cada miembro del personal y en la fecha de aniversario de su ingreso al Banco, se evaluará su record con el objetivo de realizar lo que en esta materia se denomina “paso” en su ingreso mensual”.

Por otra parte, otra empresa de Santo Domingo dedica tres artículos de su Reglamento de Personal a la calificación de méritos, en estos términos:

“Art. (A), La Oficina de Personal establecerá y administrará un sistema de evaluación del rendimiento de los servidores de la empresa.

Párrafo: Los titulares de departamentos y oficinas evaluarán su personal subalterno, de acuerdo con las normas e instrucciones que formule la Oficina de Personal.

Art. (B), La evaluación de personal podrá utilizarse como base para:

- a) Ascenso, reasignación de cargo, traslado, despido, etc.
- b) Aumento de sueldo.
- c) Licencia para fines de estudios
- d) Conferimiento de reconocimientos y otros estímulos que pueda instituir este Reglamento.
- e) Determinar necesidades de adiestramiento.

Art. (C), El empleado o funcionario que obtuviere una calificación insatisfactoria al evaluarse su rendimiento de trabajo, debido a insuficiencia de preparación, deberá someterse a un programa de adiestramiento intensivo.”

La ventaja de contar con disposiciones como las arriba citadas consiste en que proporciona al departamento de personal un valioso marco de referencia para programar la evaluación y dedicarle a ésta una atención especial, interpretando así los propósitos de la empresa.

3. *Quién Evalúa al Personal*

Cada jefe inmediato evalúa a sus subalternos dependientes. El a su vez será evaluado por su superior jerárquico. En ciertas empresas ocurre que un empleado le sirve a dos ejecutivos. Estos casos son más frecuentes a nivel del personal de oficina. Por ejemplo, una secretaria auxilia a dos gerentes. ¿Cuál de ellos debe evaluar su actuación? La solución más socorrida es que debe evaluarla aquel que utiliza sus servicios en un 60 por ciento o más de sus tareas y de su tiempo, tomando en cuenta el servicio que presta al otro funcionario.

Es, pues, fundamental para asumir esta delicada responsabilidad de evaluar la actuación del personal bajo su mando, que los supervisores de primera línea y los gerentes departamentales de una empresa están sensibilizados hacia las bondades de la evaluación, es decir, sobre su utilidad y los beneficios derivados de su uso. Y para que esto ocurra hay que planificar cuidadosamente la implementación de un

Programa de Evaluación, comenzando por sensibilizar a los altos ejecutivos. Uno de los medios más eficaces es celebrar un "seminario de sensibilización", en el cual participe la alta administración de la empresa. Aun cuando la empresa cuente con una unidad de personal, es conveniente en estos casos invitar a una prestigiosa figura especialista y con amplia experiencia como asesor de empresas para que conduzca este Seminario, el cual puede dividirse en dos partes: la primera, para los más altos ejecutivos, y la segunda, para los mandos intermedios y supervisores de primera línea. Es conveniente que en las sesiones de esta segunda parte, esté presente un miembro de la alta administración, para ratificar el propósito de la dirección superior de la empresa de llevar a cabo con seriedad el programa de evaluación.

Otro aspecto muy importante de la planificación de este Programa, es la designación por la alta gerencia de un Comité de Evaluación de Personal, pues se trata de una fase muy delicada de la relación superior-subordinado, que no conviene sea regulada por una sola persona, por ejemplo, el gerente de personal. Este Comité tendrá la misión de definir claramente los objetivos que persigue el programa de evaluación; tomar decisiones sobre procedimiento, y servir de órgano de apelación para la solución de problemas de ejecución llevados al seno del Comité por supervisores o supervisados.

El Comité no debe ser numeroso, y contaría con el asesoramiento del gerente de personal, quien puede convocarlo y estaría presente en sus sesiones. Las decisiones del Comité sobre detalles procedimentales del Programa serían definitivas y de aplicación general y uniforme, aunque susceptibles de ser revisadas y modificadas, aprovechando las enseñanzas de la experiencia.

Por su parte, la responsabilidad del Departamento de Personal en el Programa de Evaluación, es la siguiente:

- a) Someter al Comité el método de evaluación con sus diferentes opciones;
- b) Diseñar el formulario u hoja de evaluación y la

mecánica de calificación, someterlas al Comité para su adopción y explicar su manejo a los gerentes y supervisores;

- c) Preparar un calendario de ejecución del Programa a la consideración del Comité, y controlar sobre la marcha su realización;
- d) Mantener contacto con y dar asesoramiento a los supervisores y gerentes en la implementación del método;
- e) Orientar a los ejecutivos en la conducción de la entrevista de evaluación que sostendrán con el empleado; y
- f) Analizar los resultados de las evaluaciones, conservarlos en sus archivos y darle seguimiento al Programa.

3.1 *Autoevaluación del Empleado*

En los últimos tiempos se ha introducido la modalidad de que, independientemente de la evaluación hecha por el supervisor, el propio empleado se autoevalúa.

Tanto el hecho de que el empleado es el objeto de la evaluación, como el derecho que tiene a autoevaluarse, determinan la importancia de que el servidor también esté sensibilizado hacia las bondades del método. Puede contribuir a esto, la impresión de folletos que divulguen en el personal las ventajas de la evaluación, reuniones preliminares con los empleados de cada departamento para explicarles los detalles del método, y cualquier otra actividad de difusión del Programa adecuadamente desarrollada dentro de la empresa.

Para la autoevaluación del empleado, se puede poner en sus manos la misma hoja de evaluación que va a utilizar su jefe inmediato para valorar su actuación, --excluyendo los

apartados que se destinan a las observaciones y recomendaciones del supervisor-- a fin de que el propio trabajador califique su desempeño. La mecánica opera de este modo: llegada la fecha establecida para efectuar la evaluación, tanto el empleado como su supervisor toman el formulario y lo diligencian separadamente. Las calificaciones se contraen a la actuación comprendida dentro del período de tiempo establecido. Estas evaluaciones separadas serán seguidas de la entrevista de evaluación, en cuya ocasión se confrontarán ambas valoraciones, y a la cual nos referimos más adelante.

4. *Cuándo se Efectúa la Evaluación*

No hay un criterio unánime sobre la época en que debe realizarse la evaluación de un empleado. Algunas empresas la llevan a cabo en los aniversarios de ingreso a la misma del servidor. En estos casos la evaluación se efectuará por lo menos una vez al año.

Esta modalidad tiene sus ventajas y sus inconvenientes. Permite, por una parte, darle mayor dedicación a la calificación del empleado individual. Por otra parte, el jefe departamental con un personal numeroso a su cargo, tendría que estar efectuando evaluaciones, a lo mejor, durante todo el año calendario, y le será más difícil correlacionar el desempeño de un empleado con el desempeño de sus demás compañeros de departamento que realizan labores similares, tal como se recomienda hacer en estos casos.

Otra modalidad consiste en efectuar las evaluaciones en una fecha común para todos los empleados de la empresa o del departamento. Las empresas que siguen este sistema acostumbran a evaluar a su personal cada seis meses o anualmente, frecuencias que cada empresa determinará a su mejor conveniencia. Esta modalidad tiene la ventaja de que permite confeccionar un calendario de ejecución de las evaluaciones —lo que contribuye a la buena organización del proceso— hace posible que cada ejecutivo fije determinados días del año para esta actividad, y facilita a los supervisores

darle un carácter comparativo a las actuaciones de sus dependientes, al calificar simultáneamente sus desempeños, conforme a la técnica que indicaremos más adelante.

Si las evaluaciones se realizan cada seis meses, no debe evaluarse al empleado en servicio que tenga menos de tres meses de haber ingresado a la empresa —excepción hecha del servidor que se encuentra en período de prueba. Y si las evaluaciones tienen lugar una vez al año, no debe considerarse al empleado con menos de seis meses de servicio. En estos casos la evaluación de ese trabajador se difiere para el próximo período.

No simpatizamos con períodos de evaluación más cortos de seis meses, por ejemplo cada tres o cuatro meses, pues en tales casos la responsabilidad de evaluar a sus empleados distraería notablemente el tiempo que cada supervisor tiene que dedicar a sus otras atribuciones igualmente importantes.

5. *Cómo Evaluar*

En primer lugar, para realizar una evaluación concienzuda, es importantísimo que la empresa cuente con un manual de puestos clasificados, que contenga la descripción de las funciones y' tareas inherentes a cada cargo, información de gran utilidad para los evaluadores, que les permite apreciar sobre una base de mayor precisión la carga de trabajo asignada a cada puesto, y en consecuencia la actuación y el comportamiento de su respectivo titular.

El manual de puestos clasificados es el producto final de un estudio científico de los puestos de una empresa, que comprende técnicas tales como el análisis, la clasificación, y si se quiere la valoración de los cargos. Es, pues, otro aspecto de la administración de personal cuya realización requiere primeramente, también, de una sensibilización de la alta gerencia hacia los diversos beneficios derivados de este estudio.

Pero la ausencia de un manual de puestos clasificados no

es una barrera insalvable que impida llevar a cabo un programa de Evaluación del Desempeño. A falta de este valioso documento, cada supervisor puede informalmente hacer que sus empleados subalternos redacten una descripción genérica y específica de sus puestos, con la ayuda del departamento de personal; trabajo que será de gran utilidad práctica para poder ejecutar las evaluaciones con éxito satisfactorio.

En segundo lugar, para realizar la evaluación en forma ágil y objetiva, el método más recomendable consiste en diseñar una hoja o formulario de evaluación mediante el cual se califique la actuación del empleado partiendo de ciertas características o factores inherentes al trabajo y a la persona del servidor, cuidadosamente escogidos. Corresponde al Comité de Evaluación determinar el o los formatos que se establecerán.

Las características variarán conforme a la naturaleza o tipo de trabajo o de empresa. De ahí que si bien es recomendable utilizar la misma hoja de evaluación para todos aquellos empleados cuyos puestos pertenecen a un mismo grupo ocupacional o "familia" de cargos, no es procedente usar el mismo formulario para trabajos de naturaleza muy diferente. El número de características o factores escogidos no debe ser ni demasiado reducido ni demasiado amplio. Puede oscilar entre un mínimo de cinco o seis y un máximo de catorce a diecisiete. Para ilustrar este concepto, veamos estos ejemplos, tomados de la obra "Dirección de Personal" de Scott-Clothier—Spriegel:

"Características Utilizadas en la Valoración del Mérito por Algunas Empresas Seleccionadas.

Banco Comercial	Industria Fabril	Tienda por Departamentos
1. Producción	Operario	Vendedor Interno
2. Precisión	1. Precisión	1. Aspecto Personal

—Habilidad administrativa”. (Del artículo “Enfermería en nuestro País”. Suplemento — Listín Diario, Pág. 12, edición del 20 de mayo de 1978.)

Los factores seleccionados se definen, al igual que las alternativas u opciones para cada característica, en número suficiente para escoger una entre las varias propuestas, utilizando en cada caso la frase descriptiva que mejor define la actuación o la persona que está siendo evaluada, opciones que contemplan desde el desempeño o comportamiento menos idóneo hasta la actuación o conducta más excelente. El número de alternativas u opciones puede oscilar entre tres y cinco. Preferimos ésta última cifra, por considerar que otorga un margen de elección más flexible. Se agrega al listado de características un apartado de “evaluación general”, con sus correspondientes alternativas u opciones, calificación final que se obtiene por promedio simple, o por la suma de frecuencias del valor numérico de las calificaciones otorgadas en los distintos factores. Cuando se utiliza el método de la suma de frecuencias para determinar la evaluación general, podrían dos valores numéricos totalizar la misma suma, o bien las calificaciones están tan repartidas que ninguno de los totales representa una cifra superior a la mitad del número de características evaluadas; en ambos casos, la calificación final queda a la discreción del supervisor, enmarcada dentro de las frecuencias más consistentes.

El formulario debe contener además instrucciones claras para los supervisores y espacios destinados a los datos de identificación del empleado, cargo que desempeña, departamento o sección donde presta servicios, fecha de la evaluación, período que ésta comprende y nombre del evaluador. Asimismo, debe contar con un espacio previsto para que el supervisor resuma su evaluación, con sus observaciones y recomendaciones dirigidas al Departamento de Personal; observaciones que formulará después de la entrevista de evaluación que sostendrá con el empleado evaluado.

Para ilustrar el diseño referido, hemos tomado como

modelo el formulario de evaluación que utilizan *para su personal administrativo*, dos importantes empresas de Santo Domingo:

FORMULARIO DE EVALUACION DEL EMPLEADO

NOMBRE DEL EMPLEADO _____

CARGO _____

DEPARTAMENTO _____

SUPERVISOR _____

PERIODO EVALUADO: DE _____ / _____ A _____ / _____
Mes Año Mes año

INSTRUCCIONES: La evaluación del empleado debe realizarse en base al conocimiento personal que tiene de él su evaluador, y comparando, tanto las características inherentes al trabajo como las relativas a la persona, con el desempeño y el comportamiento de sus otros compañeros de trabajo en el departamento. Todos los aspectos deben ser considerados. Al efectuar la evaluación de sus empleados, evalúe cuidadosamente cada característica por separado, antes de pasar a evaluar la siguiente característica. Marque para cada característica la frase descriptiva que mejor define a la persona que está siendo evaluada. Para determinar la evaluación general del empleado, se computarán en valores numéricos, utilizando una escala de 1 a 5, las calificaciones otorgadas en cada característica, mediante la suma de frecuencias, obteniendo el empleado la calificación general correspondiente al valor numérico de mayor frecuencia. El empleado utilizará este mismo formulario para autoevaluarse.

CARACTERISTICAS A EVALUAR:

A. CALIDAD DEL TRABAJO es la precisión, exactitud y nitidez con que se llevan a cabo las funciones.

Comete ⁽¹⁾ errores frecuentemente. Descuidado, repite los mismos errores. ⁽²⁾ Normalmente es exacto. ⁽³⁾

(4)	(5)	(6)
Requiere poca supervisión, es exacto y preciso la mayor parte del tiempo. <input type="checkbox"/>	Requiere un mínimo de supervisión, es casi siempre exacto y preciso. <input type="checkbox"/>	No ha habido oportunidad de observar este factor. <input type="checkbox"/>

B. CAPACIDAD DE TRABAJO es la cantidad de trabajo que el empleado hace por día o por cualquier otra unidad o período de tiempo, en comparación con lo generalmente exigible.

(1)	(2)	(3)
No llega a los requisitos mínimos. <input type="checkbox"/>	Hace solamente lo necesario. <input type="checkbox"/>	Volumen de trabajo es satisfactorio. <input type="checkbox"/>

(4)	(5)	(6)
Muy laborioso; hace más de lo que se requiere. <input type="checkbox"/>	Excelente capacidad de trabajo. <input type="checkbox"/>	No ha habido oportunidad de observar este factor. <input type="checkbox"/>

C. CONOCIMIENTO Y ORGANIZACION DEL TRABAJO es la información relacionada con sus funciones y el entendimiento y orden en el desempeño de cada tarea que el empleado debe manifestar para que su labor sea satisfactoria.

(1)	(2)	(3)
Poco informado sobre sus deberes y desordenado. <input type="checkbox"/>	Carece de conocimientos en algunas fases de su trabajo y es poco ordenado. <input type="checkbox"/>	Moderadamente informado; y bastante organizado. <input type="checkbox"/>

(4)	(5)	(6)
Entiende todas las fases del trabajo y es muy organizado. <input type="checkbox"/>	Tiene conocimiento total de todas las fases del trabajo y es extraordinariamente metódico. <input type="checkbox"/>	No ha habido oportunidad de observar este factor. <input type="checkbox"/>

D. CONFIABILIDAD es la habilidad de llevar a cabo sus funciones según los reglamentos, los procedimientos y las instrucciones, con un mínimo de supervisión.

Requiere ⁽¹⁾ supervisión constante y no se puede depender de él. A veces ⁽²⁾ requiere indicaciones adicionales. Generalmente ⁽³⁾ lleva a cabo sus responsabilidades correctamente y es puntual.

Requiere ⁽⁴⁾ poca supervisión y se puede depender de él. Requiere ⁽⁵⁾ un mínimo de supervisión. No ha habido ⁽⁶⁾ oportunidad de observar esta característica.

E. CUMPLIMIENTO es la regularidad con que viene diariamente a trabajar y su conformidad a las horas de trabajo.

Está ⁽¹⁾ ausente frecuentemente sin una buena excusa y/o se reporta con frecuencia tarde a trabajar. Es flojo ⁽²⁾ en su asistencia y/o se reporta tarde. Normalmente ⁽³⁾ está presente y a tiempo.

Cumplidor: ⁽⁴⁾ asistencia regular. Es siempre ⁽⁵⁾ cumplidor; dispuesto a trabajar tiempo extra cuando es necesario. No ha habido ⁽⁶⁾ oportunidad de observar esta característica.

F. INGENIOSIDAD es el talento de tener nuevas ideas, encontrar nuevas y mejores maneras de hacer las cosas y usar la imaginación.

Pocas ⁽¹⁾ veces tiene una nueva idea; no es ingenioso. Ocasionalmente ⁽²⁾ tiene nuevas ideas. Tiene ⁽³⁾ un número de nuevas ideas. Imaginación promedio.

Sugiere ⁽⁴⁾ frecuentemente maneras de hacer las cosas; usa su ingenio. Constantemente ⁽⁵⁾ busca nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Extremadamente ingenioso. No ha habido ⁽⁶⁾ oportunidad de observar esta característica.

G. CAPACIDAD DE APRENDIZAJE es la habilidad de asimilar instrucciones, adaptabilidad para enfrentarse ante

las condiciones anormales y disposición para ver nuevos problemas o situaciones.

- | | | |
|--|---|---|
| (1)
Lento al asimilar. <input type="checkbox"/> | (2)
Requiere instrucciones y explicaciones adicionales. <input type="checkbox"/> | (3)
Asimila las instrucciones con habilidad promedio. <input type="checkbox"/> |
| (4)
Rápido en entender y adaptarse a nuevas situaciones. <input type="checkbox"/> | (5)
Excepcionalmente dispuesto e inteligente. <input type="checkbox"/> | (6)
No ha habido oportunidad de observar esta característica. <input type="checkbox"/> |

H. EQUILIBRIO EMOCIONAL es la forma de desenvolverse cuando hay que trabajar bajo presión o hay una situación tensa; auto-control y claridad de pensamiento en momentos de emergencia.

- | | | |
|---|--|---|
| (1)
Se desanima bajo la presión; es en exceso excitable y nervioso. <input type="checkbox"/> | (2)
Ocasionalmente se excita bajo la presión; se irrita fácilmente. <input type="checkbox"/> | (3)
Es tolerante; generalmente se mantiene tranquilo. <input type="checkbox"/> |
| (4)
Tolera bien la presión del trabajo; se adapta a los momentos de crisis más que la persona promedio. <input type="checkbox"/> | (5)
Se desenvuelve muy bien bajo presión y tiene habilidad para resolver los momentos de crisis. <input type="checkbox"/> | (6)
No ha habido oportunidad de observar esta característica. <input type="checkbox"/> |

I. PERSONALIDAD es el proceder característico del individuo; su afinidad con el cargo que tiene, sociabilidad y entusiasmo que refleja en su actitud hacia los clientes, compañeros, supervisores.

- | | | |
|--|---|---|
| (1)
No es satisfactoria para este trabajo. <input type="checkbox"/> | (2)
Dudosa para este trabajo. <input type="checkbox"/> | (3)
Satisfactoria para este trabajo. <input type="checkbox"/> |
| (4)
Muy satisfactoria para este trabajo. <input type="checkbox"/> | (5)
Personalidad excelente para este trabajo. <input type="checkbox"/> | (6)
No ha habido oportunidad de observar esta característica. <input type="checkbox"/> |

J. **CORTESIA** es la correcta atención que el empleado le da a los demás.

- | | | |
|--|--|---|
| (1)
Descortés; antagonista y rudo <input type="checkbox"/> | (2)
Sin tacto algunas veces. <input type="checkbox"/> | (3)
Generalmente cortés. <input type="checkbox"/> |
| (4)
Siempre muy educado y presto a servir. <input type="checkbox"/> | (5)
Inspira a los demás a ser agradables y corteses. <input type="checkbox"/> | (6)
No ha habido oportunidad de observar esta característica. <input type="checkbox"/> |

K. **APARIENCIA PERSONAL** es la impresión personal e individual que uno deja en otros. (Considere la pulcritud, arreglo personal, aseo y modo de vestirse para trabajar.)

- | | | |
|--|--|---|
| (1)
Desaliñado, poco adecuado en el vestir. <input type="checkbox"/> | (2)
Algunas veces desaliñado y descuidado en su apariencia personal. <input type="checkbox"/> | (3)
Generalmente pulcro, apariencia personal satisfactoria. <input type="checkbox"/> |
| (4)
Cuidadoso sobre su apariencia personal; adecuado en el vestir. <input type="checkbox"/> | (5)
Muy pulcro, bien arreglado y excelentemente adecuado en el vestir. <input type="checkbox"/> | (6)
No ha habido oportunidad de observar esta característica. <input type="checkbox"/> |

L. **SALUD Y ENERGIA FISICA** es la capacidad de trabajar consistentemente, con agilidad y energía sin fatigarse fácilmente.

- | | | |
|--|---|---|
| (1)
Se cansa fácilmente; frágil y débil. <input type="checkbox"/> | (2)
Se cansa frecuentemente y es lento. <input type="checkbox"/> | (3)
Llena los requisitos físicos. <input type="checkbox"/> |
| (4)
Enérgico; se cansa poco. <input type="checkbox"/> | (5)
Excelente salud, no se fatiga. <input type="checkbox"/> | (6)
No ha habido oportunidad de observar esta característica. <input type="checkbox"/> |

M. **EVALUACION GENERAL**

- | | | |
|---|---|--|
| No satisfactorio <input type="checkbox"/> | Deficiente pero va progresando <input type="checkbox"/> | Haciendo una labor normal <input type="checkbox"/> |
|---|---|--|

Actuación sobre lo Sobresaliente
promedio

Esta evaluación ha sido discutida conmigo y firmo en conformidad.

Firma del Empleado

Fecha

EVALUADO POR:

Nombre

Cargo

Firma

Fecha

RESUMEN DE LA EVALUACION (Confidencial)

Observaciones y Recomendaciones del Supervisor Inmediato

Departamento

Nombre

Firma

Fecha _____

Distribución de Copias:

- Gerencia General
- Depto. de Personal

Otro diseño de hoja de evaluación suele representar las opciones de cada característica en una escala numérica de 1 a 3 ó, mejor aún, de 1 a 5. La calificación final se obtiene por promedio numérico.

Un ejemplo de este formato, es el confeccionado por el Lic. Fernando Mangual para el personal de la Fundación de Crédito Educativo, Inc., fragmento del cual tenemos a bien transcribir a continuación:

1.	Cantidad de Trabajo	1	2	3	4	5
2.	Calidad del Trabajo	1	2	3	4	5
3.	Conocimiento y Organización del Trabajo	1	2	3	4	5
4.	Dependibilidad	1	2	3	4	5
5.	Cooperación y Lealtad	1	2	3	4	5
6.	Iniciativa	1	2	3	4	5
7.	Capacidad de Juicio	1	2	3	4	5
8.	Adaptabilidad	1	2	3	4	5
9.	Capacidad de Aprendizaje	1	2	3	4	5
10.	Personalidad	1	2	3	4	5
11.	Facilidad de Expresión	1	2	3	4	5
12.	Estabilidad Emocional	1	2	3	4	5
13.	Salud Física	1	2	3	4	5
14.	Otros	1	2	3	4	5

APRECIACION GENERAL

INSTRUCCIONES; En base al conocimiento personal de las funciones en general desempeñadas por el empleado durante el período evaluado, coloque una (X) a la izquierda de las siguientes declaraciones, la que con mayor precisión refleje el nivel por él alcanzado.

1.— MARGINAL: NO SATISFACE LOS REQUISITOS BASICOS EN MUCHOS ASPECTOS IMPORTANTES.

2.- INSUFICIENTE: SATISFACE LA MAYORIA DE LOS REQUISITOS BASICOS PERO ES DEFICIENTE EN MUCHOS ASPECTOS.

3.- ADECUADO: SATISFACE CABALMENTE TODOS LOS REQUISITOS BASICOS.

4.- NOTABLE: SATISFACE POR DEMAS LOS REQUISITOS BASICOS.

5.- EXCEPCIONAL: SATISFACE DE MANERA MUY SUPERIOR LOS REQUISITOS BASICOS Y NO TIENE FALLAS MATERIALES EN NINGUN ASPECTO.

EVALUADO POR:

REVISADO CON EMPLEADO: Certifico que el contenido de este informe fue revisado conmigo.

Firma del Evaluado

Posición que Ocupa

COMENTARIOS

En este ejemplo de hoja de evaluación, las calificaciones de “marginal”, “insuficiente”, “adecuado”, “notable” o “excepcional”, se obtienen dividiendo el total de las puntuaciones discrecionalmente asignadas por el evaluador a

cada Aspecto dentro de la escala 1—5, entre el número de Aspectos considerados, que en este caso es 14. El cociente ubicará al empleado evaluado en una de las calificaciones apuntadas.

5.1 Errores de Apreciación de los Evaluadores

Un supervisor puede incurrir en ciertos errores de apreciación al evaluar a su supervisado. El Dr. Raymundo Amaro en su obra “Administración de Personal” establece la siguiente tipología de errores:

A) *Error o Efecto de Halo.* Esta deformación de juicio está representada en el titular de un departamento para quien por ejemplo, la responsabilidad es el factor preponderante, y al evaluar a los empleados que cumplen con este factor les otorga una calificación general satisfactoria, sin medir en su justo valor los demás factores o características.

B) *Rigidez o Benevolencia del Calificador.* Hay supervisores indulgentes, que tienden a otorgar una calificación alta a sus trabajadores, con la creencia de que éstos ejecutan las tareas satisfactoriamente. Por otra parte, ciertos ejecutivos tienden a valorar a los empleados de nuevo ingreso con una calificación baja, aumentándola de manera gradual hasta que el empleado se sienta satisfecho.

C) *Prejuicios del Calificador.* El calificador tiende a otorgar una valoración en proporción al grado de simpatía o antipatía que pueda formarse con respecto al evaluado.

D) *Influencia del Comportamiento Reciente.* Ciertos calificadores enjuician el comportamiento de un empleado sobre la base de su rendimiento más reciente, el cual puede ser positivo o negativo, sin considerar el grado de eficiencia de la conducta anterior.

E) *Tendencia Central.* En ocasiones se valora a los empleados en los niveles intermedios de las escalas, tratando de eludir la responsabilidad de una definición más concreta y justa; y

F) *Incredulidad.* El calificador no tiene la debida

conciencia sobre la evaluación y no le otorga ningún valor, lo que hace que sus evaluaciones sean imprecisas, inconsistentes y carentes de confiabilidad”.

De estos errores de apreciación, según la experiencia recogida de evaluaciones llevadas a cabo en algunas empresas privadas dominicanas, la mayoría de las calificaciones observadas oscilan entre los valores numéricos 3 y 4 en una escala de alternativas cuya equivalencia numérica es de 1 a 5, lo que refleja en muchos casos una marcada inclinación hacia la “benevolencia” y la “tendencia central”. Cuando el supervisor no dispone de elementos de juicio suficientes, o está imbuido de un sentimiento de escrúpulo hacia las posibles consecuencias, para el empleado, de una evaluación deficiente, tiende a otorgar calificaciones intermedias. Asimismo, el deseo de ayudar o proteger a ciertos empleados lleva a un supervisor a ser benévolo o indulgente en la evaluación y a dar una calificación generosa.

5.2 *Actitudes hacia “El Concepto de Sí Mismo” de los Evaluados.*

Hay también ciertas actitudes de los empleados que pueden aflorar cuando éstos se autoevalúan, modalidad con cuyo uso simpatizamos. Las actitudes hacia el concepto de sí mismo son generalmente de dos tipos: o el empleado se sobreestima o el empleado se subestima. Estas actitudes son fáciles de descubrir al confrontarse la autoevaluación del empleado con las calificaciones dadas por su supervisor.

5.3 *Objetividad en las Evaluaciones.*

Las apreciaciones de los evaluadores deben basarse en observaciones de hechos concretos críticos, positivos o negativos de la actuación del empleado, acontecidos durante el período evaluado, a fin de garantizar la objetividad de la calificación y evitar caer en la fácil tentación de fundar la evaluación en consideraciones subjetivas. Este es el llamado

“método de incidentes críticos”. Tampoco debe fomentarse el recurso a meras suposiciones. En ausencia de hechos específicos, es preferible que el evaluador se abstenga de calificar una determinada característica. Algunos formularios de evaluación —como el modelo que hemos aportado— prevén esta circunstancia y destinan un espacio en cada característica donde se puede marcar, por ejemplo, una frase como ésta: “No ha habido oportunidad de observar este factor”.

Principalmente cuando las evaluaciones se realizan en períodos mayores de seis meses, es recomendable no confiar a la memoria la observación de los hechos críticos. Debe llevarse por cada jefe de departamento un registro o record mínimo, mediante un formulario práctico, por lo menos de las amonestaciones verbales o escritas hechas a los empleados durante el período evaluado, por tardanzas o ausencias injustificadas, descuidos, inconducta o trabajo deficiente. Un formato de este registro podría diseñarse como sigue:

Registro de Amonestaciones

Nombre del Empleado _____

Cargo _____

Departamento _____

Naturaleza de la Amonestación:

Tardanzas injustificadas

Descuido

Ausencias injustificadas

Inconducta

Trabajo Deficiente

Otros

Observaciones del Supervisor:

AMONESTACIONES

¿Ha sido amonestado
el empleado ante-
riormente?

1ra.

2da.

3ra.

Verbal

Sí

No

Escrita

Nombre del Supervisor

Cargo

Firma del Supervisor

Fecha

Distribución de Copias:

Supervisor

Departamento de Personal

Gerencia General

En el apartado para "Observaciones del Supervisor" del modelo arriba esbozado, se resumiría el hecho específico que ha motivado la amonestación.

Este Registro permite al supervisor llevar record del número de amonestaciones que ha tenido que hacerle al empleado, y al propio tiempo sirve para fines disciplinarios, habida cuenta de que una amonestación *verbal* es una falta disciplinaria *leve*, pero tres amonestaciones *verbales* en un año equivalen a una falta *grave*; y tres amonestaciones escritas en un año equivalen a una falta *muy grave*. La amonestación escrita se utiliza especialmente cuando la falta reviste notoria gravedad, al perturbar o afectar sensiblemente las operaciones, y con el fin de que conste en el expediente del empleado, expediente que debe reposar en los archivos del departamento de personal.

5.4 *Carácter Comparativo de las Evaluaciones.*

Cuando todos los empleados de un departamento son evaluados en una misma fecha, es recomendable darle a las evaluaciones un carácter comparativo; es decir, que el supervisor compare la actuación y el comportamiento de cada empleado con la actuación y el comportamiento de sus otros compañeros de departamento, principalmente con aquellos que realizan un trabajo idéntico o similar. Por ejemplo, en un departamento de contraloría, el desempeño de un sub-contador se compara con el desempeño de los demás sub-contadores, si los hay; el desempeño de un oficinista se compara con el desempeño de los demás oficinistas. Si se trata de un cargo único en su naturaleza, entonces se puede comparar la actuación de su titular con las actuaciones respectivas del empleado más idóneo y del empleado más deficiente, para establecer su calificación.

Para hacer más efectiva la comparación, la técnica recomendada consiste en que el evaluador califique a todos sus subordinados en un solo factor o característica de la hoja de evaluación antes de pasar a evaluar el siguiente factor, pues

la comparación entre la actuación de cada empleado en un determinado aspecto, garantiza una calificación más justa que si se aprecian de una sola vez todos los factores de cada empleado, ya que la calificación otorgada a cierta característica puede ejercer influencia sobre las valoraciones de las demás características del mismo empleado (“Efecto de Halo”).

6. *La Entrevista de Evaluación.*

Una vez diligenciada separadamente la hoja de evaluación tanto por el supervisor como por el propio empleado, se procede a celebrar la entrevista de evaluación. Toda entrevista consiste en una conversación planificada que se sostiene entre dos personas con un propósito definido. La entrevista es además un valioso método de comunicación. En el caso particular de las entrevistas de evaluación, la función de este método es influir sobre ciertos aspectos de la conducta y actuación del empleado en su trabajo —considerado individualmente— para su desarrollo y progreso personal. De ahí la necesidad de que esta entrevista la sostenga privadamente el supervisor con cada empleado evaluado.

Tomando algunas ideas valiosas contenidas en la obra “Administración de Personal” del Dr. Raymundo Amaro, en la entrevista de evaluación puede ser útil al supervisor que la conduce tener en cuenta estas recomendaciones:

A) Planificar adecuadamente el desarrollo y la duración de la entrevista. La duración promedio es de 20 a 30 minutos.

B) Asegurar al entrevistado el carácter confidencial de lo que se converse.

C) Señalar al empleado los objetivos del diálogo y su utilidad.

D) Presentar la calificación al empleado, de la manera más cortés, predominando la franqueza y la sinceridad, y examinar a la vez la autoevaluación del empleado.

E) Confrontar las dos evaluaciones y analizarlas, a fin de tratar de llegar ambas partes a un acuerdo en torno a la

calificación otorgada por el supervisor, quien puede variarla en el momento de la entrevista conforme a los argumentos expuestos por el empleado, pero cuya apreciación definitiva se mantiene. En este punto habrá de considerarse la reacción del empleado ante las evaluaciones deficientes; y

F) Aconsejar al empleado —si lo requiere— sobre cómo mejorar su actuación y ofrecerle la ayuda necesaria a esos fines.

Durante la entrevista de evaluación, el supervisor anotará en su hoja aquellas autoevaluaciones del empleado que discrepan de sus calificaciones, y el empleado hará lo propio en su formulario, conservando este documento para su autocontrol. Terminada la entrevista, el empleado firmará la hoja del supervisor, si está conforme en líneas generales con la evaluación otorgádale por este último. Puede abstenerse de firmarla si las discrepancias son considerables, circunstancia que el supervisor hará constar en su hoja. El empleado puede a su vez llevar su caso al Comité de Evaluación.

7. Las Observaciones y Recomendaciones del Supervisor.

Después de la entrevista es cuando el supervisor está en mejores condiciones para formular sus observaciones sobre la evaluación del empleado al Departamento de Personal, las cuales deben tener un carácter confidencial.

Las observaciones deben basarse en la evaluación general otorgada al empleado, y pueden ir acompañadas de las recomendaciones que estime pertinentes el evaluador.

En una importante empresa industrial de Santo Domingo, que utiliza el formulario de evaluación que hemos presentado como modelo, un supervisor formulaba sus observaciones en estos términos: “La evaluación general que otorgamos a la señorita X la ubicó dentro de la calificación “Haciendo una labor normal”, que representa un valor numérico de tres dentro de las cinco opciones propuestas en la hoja, computado por la suma de frecuencias. Aunque en algunas características hubo ligeras discrepancias entre las

calificaciones del suscrito y la autoevaluación de dicha empleada, coincidimos ambos en el resultado de la evaluación general de su actuación, la cual puede considerarse como *satisfactoria*".

Otro supervisor comentaba lo siguiente: "Con un nivel adecuado de conocimientos, éste es mi mejor colaborador. Está dotado de una inteligencia extraordinaria, aunque su posición de Auxiliar lo hace ser algo tímido. La evaluación le coloca en "Actuación sobre lo promedio", aunque él mismo en varios aspectos tendía a subestimarse. Tiene cuatro años laborando con nosotros y lo ha hecho muy bien. Su sueldo lo estimo algo bajo, considerando la función que desarrolla. Sugiero un aumento sobre lo que actualmente devenga".

Y un tercer ejemplo real: "La evaluación hecha por mí coincidió en casi todos los puntos con la autoevaluación de la empleada, excepto en dos aspectos en los cuales la empleada tendió a "sobre-evaluarse". La actuación de esta servidora es "Haciendo una labor normal". Mi apreciación personal es que es uno de los mejores miembros de mi Departamento; tiene potencialidades para desarrollarse, por lo que creo que la empresa ha hecho una buena adquisición en cuanto a personal operativo se refiere. He instado a esta persona a que continúe adelante con la misma inquietud que ha manifestado hasta el presente. Por ahora, su nivel de sueldo lo considero adecuado".

Otra modalidad utilizada en las hojas para los comentarios del supervisor, consiste en prever, además del espacio diseñado para las observaciones generales, un listado opcional de posibles acciones específicas que puede recomendar el evaluador, parecido al propuesto en el siguiente esquema:

(a) No puedo hacer nada más por este empleado.

Razones _____

(b) El empleado debe cambiar su actitud. Razones

(c) Puede mejorar su actuación con adiestramiento adecuado.

(d) Debe conservarse en el puesto, pues va gradualmente progresando.

(e) Conviene mantenerlo en el puesto actual hasta que logre completo dominio de su trabajo.

(f) Debe revisarse el puesto que desempeña este empleado. Razones_____

(g) Debe reubicarse en otro cargo donde pueda mejorar su productividad y realizar funciones más afines con su personalidad y preparación.

(h) Merece un aumento salarial.

(i) Está listo para promoción. Tiene capacidad para desempeñar posiciones más complejas.

(j) Debe ser tomado en cuenta para el desempeño de un puesto ejecutivo. Tiene capacidad para dirigir.

8. Seguimiento de las Evaluaciones.

Las evaluaciones son remitidas al Departamento de Personal, unidad a la que corresponde analizar los resultados de las evaluaciones, ponderar las observaciones y tomar las acciones que proceden sobre las recomendaciones específicas de los supervisores, con la finalidad de poder dar al Programa de Evaluación el debido seguimiento con el concurso del Comité de Evaluación, por la sensible contribución que significa para el desarrollo del personal en servicio, y porque de no llevarse a cabo un serio seguimiento, el Programa caerá en descrédito a los ojos de los empleados de la empresa, lo que lesionará el prestigio de la misma, con sus lógicas consecuencias.

Los formularios de evaluación deben reposar en los archivos del Departamento de Personal durante un tiempo prudente. Un resumen de las evaluaciones debe ir al expediente de cada empleado, estando estos datos a disposición de la alta administración y de los supervisores, para fines útiles.

Además el Departamento de Personal velará porque las sucesivas evaluaciones se efectúen en las fechas establecidas.

BIBLIOGRAFIA

1. Raymundo Amaro G., "*Administración de Personal*", Impresora UNPHU, Santo Domingo, 1974.
2. Fernando Mangual, "*Sistema sobre Administración de Personal*", Fundación de Crédito Educativo, Inc., Santo Domingo, 1975.
3. Lupo Hernández Rueda, "*Manual de Derecho Dominicano de Trabajo*", Editora Cultural Dominicana, Santo Domingo, 1974.
4. Luis Pichardo Cabral y Enriquillo Gautreaux S., "*Código de Trabajo de la República Dominicana*", Santo Domingo, 1974.
5. Fernando Sagebién, "*Supervisión de Personal*", Santo Domingo, 1975.
6. Secretaría de Estado de Salud Pública y Asistencia Social, "*Manual de Normas y Procedimientos*", Santo Domingo.
7. Frank A. Roca F., "*Importancia de la Administración de Personal en la Empresa Privada*", Santo Domingo, 1977.
8. J. Alberto Rivas G., "*Análisis y Evaluación de Trabajos*", (Un Método Racional para la administración Salarial y Clasificación del Personal), Segunda Edición, Lima, Perú 1971.
9. Scott, Clothier y Spriegel, "*Dirección de Personal*", Sexta Edición, Libros McGraw-Hill de México, 1971.
10. Ramón de L. Ortueta, "*Organización Científica de las Empresas*", Editorial Limusa, México, 1974.
11. William J. Reilley, "*Cómo Abrir Mentes Cerradas y Persuadir a los Demás a Obrar Favorablemente*", Herrero Hermanos Sucesores, S. A. México, 1973.
12. Lester R. Bittel, "*Lo Que Todo Supervisor Debe Saber*", Ediciones Del Castillo, Madrid, 1975.