

CAPITULO VIII

MODELO PROPUESTO

En base a los requerimientos enunciados en las secciones anteriores, podemos definir los componentes de nuestro modelo, de tal forma que minimize la aparición de las desviaciones psicológicas de la calificación.

Una vez realizada la junta de supervisores en la que habrá de definirse cuales elementos o factores han de intervenir en la escala de evaluación, se procede a su definición y posterior inclusión en el formato de calificación. Para diseñar nuestro modelo, incluiremos algunos de los factores más conocidos y utilizados.

8.1.- COMPONENTES.-

8.1.1.- FORMATOS.-

El modelo de basa en 2 formatos principales, el formato básico que es llenado por el jefe inmediato superior el cual se llamará Formato de Medición del Desempeño por Factores (MDF). El otro formato es el que se elabora en el Depto. de Personal de la empresa trasladando las calificaciones del formato MDF a otro en el que se aprecie las calificaciones individuales, el formato se llamará Formato Medición del Desempeño Individual, (MDI). Otro formato que incluiremos pero de menor trascendencia es el formato para Medición del Desempeño por Area (MDA), que intenta medir el desempeño por Area Administrativa.

8.1.2.- PROCEDIMIENTO DE APLICACION.

Instructivo al personal calificador sobre los pasos a seguir en la realización de la evaluación.

8.1.3.- DESCRIPCION DE FACTORES.

Descripción por grados de comportamiento de los diferentes factores que intervienen en la medición del desempeño. En la práctica, este estudio propone el concurso de todos los supervisores que habrán de evaluar a su personal para lograr una definición adecuada de los factores que se incluirán en la escala.

8.1.4.- LINEAMIENTOS Y RECOMENDACIONES.

Principios que debe observar el calificador al realizar la evaluación, y recomendaciones para un mejor desarrollo de la misma.

8.2.- FORMATO MDF

El formato MDF (Medición del Desempeño por Factores) es el origen de la información de la calificación del desempeño de nuestros evaluados. Consiste en una forma en la que se anotará la calificación del personal de un departamento en uno solo de los diferentes factores que intervienen en la escala. La intención de este artificio que se diferencia de los procedimientos normales, es el de proporcionar al evaluador una visión en conjunto de la actuación de su personal respecto a un enfoque específico de su actividad laboral.

El hacer que el evaluador considere aisladamente cada uno de los factores de evaluación; que se compare en ese solo elemento, y de allí vaya comparando el comportamiento de cada empleado, uno contra el resto, permitirá una mayor objetividad, además de la gran ayuda que representa el contar con gradaciones descritas de esos elementos contra la cual también comparar la actuación de los calificados, permite una mayor confiabilidad de los resultados.

La información necesaria a incluir en el diseño del formato, se enlista a continuación:

- Depto. de adscripción
- Período que comprende la evaluación
- Fecha de la evaluación
- Nombre del elemento o factor a evaluar
- Descripción somera del factor
- Listado del personal a evaluar
- Puesto y clave del personal para evitar errores de identificación
- Un espacio en el renglón con 5 casillas en donde se anotará la calificación
- Un espacio en el renglón para justificar calificaciones extremas
- Nombre y firma del evaluador
- Espacio para observaciones generales

Los tres primeros puntos se refieren a la identificación del proceso de evaluación, para un mejor control de la información. El cuarto punto, es la identificación del factor, y se denomina tal y como se encuentra en la sección Factores de calificación (Sección 8.6), en la cual se fundamenta. Así mismo, el siguiente punto es una descripción somera del factor en evaluación, que, aunque se presenta descrito y desglosado en grados de calificación en la misma sección anteriormente citada, es conveniente que se presente en la misma

hoja de evaluación con la intención de presentar al evaluador una referencia instantánea de la imagen del factor. Esto logra que la mente del evaluador no pierda fácilmente la concepción del factor al tener siempre disponible y a la vista la descripción del mismo. Seguidamente se enlista el personal a evaluar, el cual debe ser un grupo no muy grande, ni muy pequeño, para evitar los errores de tolerancia y severidad. Se anotarán en esta sección los nombres de los integrantes del grupo a evaluar así como su número de empleado y/o registro federal de causantes, para una mejor identificación. Esto evita errores de asignación de calificaciones a una persona por otra. El siguiente punto es el referente a espacios para anotar las calificaciones; deben ser 5 casillas libres en las cuales se habrá de colocar una X según corresponda al grado de calificación que se considere justa para el calificado. Se tiene un espacio enseguida para hacer anotaciones breves sobre el porqué de una calificación fuera de la normalidad. Si el evaluado presenta una calificación de pésimo en un factor tal como disciplina en el trabajo, debe anotarse en su forma la referencia sobre lo ocurrido, como puede ser el número de acta administrativa posiblemente levantada, o un recordatorio breve como "provocó riña colectiva el 7/VI/87" con lo cual pueda justificarse dicha anotación. El nombre, cargo y firma del evaluador se requiere para identificar quién es el responsable de la evaluación y con esto darle una seriedad absoluta al procedimiento. Debe también dejarse un espacio para observaciones generales como las que pueden surgir, no sobre un factor en especial, sino de toda la evaluación en sí, algunas causas que pueden alterar la evaluación de un período y que debe de registrarse como observaciones generales son: enfermedades de importancia, cambio de adscripción, cambio en los procedimientos de trabajo, cursos de capacitación y adiestramiento, mejoramiento de las condiciones de trabajo, etc., etc. Al percibir un factor de posible cambio en la evaluación general, se puede ajustar el criterio sobre el desarrollo del desempeño del trabajador.

Este formato será enviado a cada evaluador al momento de iniciar el proceso de evaluación que usualmente es de cada seis meses. El número de formatos a entregar es proporcional al número de factores a evaluar ya que para cada uno de ellos se utilizará un formato diferente. Para su llenado se seguirán los criterios expresados en la descripción de factores.

FORMATO MDF

EVALUACION DE PERSONAL

DEPARTAMENTO :

PERIODO EVALUADO					FECHA		
DE	DIA	MES	AÑO	A	DIA	MES	AÑO

MDF

FACTOR A EVALUAR	
-------------------------	--

PERSONAL A EVALUAR		PUESTO Y CLAVE	RANGO DE CALIFICACION					JUSTIFICACION
No.	NOMBRE		1	2	3	4	5	
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								

EVALUO : NOMBRE, CARGO Y FIRMA

OBSERVACIONES :

8.3.- FORMATO MDI

El Formato MDI (Medición del Desempeño Individual), es el resultado del traslado de las calificaciones del formato MDF puestas por factor, al formato de cada uno de los empleados. El que el jefe inmediato no califique sobre este formato, que da una visión completa del desempeño general del trabajador en el período dado, evita que aquél trate de ajustar las calificaciones de determinado empleado de acuerdo a la idea que se ha formado de él durante el tiempo que lleva de conocerlo. Al esconderle de alguna forma el resultado final de la evaluación individual evita en gran medida la presencia del efecto de Halo. La transferencia de información de un formato a otro debe realizarse en el Departamento de Personal. Allí mismo se obtiene la calificación general del trabajador la cual señala el nivel o rango general en el que se encuentra el desempeño observado en el período. Esto se hace sumando las calificaciones obtenidas en cada factor y mediante una pequeña operación de promedio, determinar el rango general de calificación en el que quedará encuadrado.

Una vez llenado el formato MDI, se utiliza en forma oficial, tanto para mostrar los resultados al personal interesado, como para el expediente del trabajador.

La información necesaria para el diseño de este formato es:

- Depto de Adscripción
- Período que comprende la evaluación
- Fecha de la evaluación
- Nombre del empleado
- Generales del puesto
- Listado de factores por renglón
- Un espacio en el renglón con 5 casillas para señalar la calificación
- Un espacio en el renglón para la justificación de calificaciones extremas
- Un espacio para anotar el promedio de calificación obtenido o calificación general
- Un espacio para observaciones
- Firma de quien evalúa
- Firma de enterado del evaluado
- Firma de validación del Jefe del Depto de Personal

Los cuatro primeros puntos son para la identificación del documento. Aunado a lo anterior, y a diferencia del formato MDA, éste presenta el renglón generales del puesto conteniendo una amplia información sobre el estado general del trabajador con la finalidad de presentar una mayor apreciación de su desempeño comparado con su ubicación en la empresa, además de ubicar su propio desarrollo a través del tiempo. Además de las firmas de enterado, que se presentan en la parte inferior de éste formato, y que le dan oficialidad al procedimiento, solo se presenta una

característica más, con respecto al formato **MDF**, y es el espacio asignado a señalar el Rango General de Calificación ó promedio de calificación obtenido. Para obtener el rango en el que habrá de ubicarse el promedio del trabajador, es necesario promediar las calificaciones y determinar los rangos en que habrá de dividirse. Para el ejemplo de este estudio que cuenta con diez factores a calificar, el rango general de calificación se puede determinar mediante la tabla que se presenta a continuación.

RANGO	CALIFICACION
De 1.0 a 1.7	1 MALO
De 1.8 a 2.5	2 DEFICIENTE
De 2.6 a 3.4	3 REGULAR
De 3.5 a 4.2	4 BUENO
De 4.3 a 5.0	5 EXCELENTE

NOTA: Las definiciones pueden variar según el criterio vigente.

El espacio para observaciones de éste formato, deberá contener la misma información que se presenta en el formato **MDF**.

traspasar la información del formato **MDF** al **MDI** significa bastante trabajo si la compañía es grande y si se debe realizar con pura mano de obra. El contar con sistemas de procesamiento de datos, facilita enormemente esta tarea ya que pudiera capturarse toda la información de formatos **MDF**, y vaciarla tanto en formatos **MDI** como formatos **MDA**, o, hacer reportes generales de cualquier tipo; también permite hacer comparaciones sobre evaluaciones anteriores de cada uno de los empleados o de áreas enteras, en fin, un eficiente manejo de la información de la evaluación del desempeño, requiere de procesamiento automatizado de datos.

Posteriormente, éste es el formato que será considerado **OFICIAL**, y con el cuál se deberán realizar las entrevistas de resultados de evaluación, tal como lo señala el paso sexto de la sección 8.5.- procedimiento de aplicación.

FORMATO MDI

EVALUACION DE PERSONAL

DEPARTAMENTO:

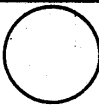
PERIODO EVALUADO FECHA

DE DIA MES AÑO A DIA MES AÑO DIA MES AÑO

MDI

NOMBRE:		R.F.C.	
PUESTO:		TIEMPO EN EL PUESTO:	
DEPARTAMENTO:		AREA:	
TIPO DE PLAZA:	INGRESO MENSUAL:	ANTIGÜEDAD	

FACTORES	RANGO DE CALIFICACION					JUSTIFICACION
	1	2	3	4	5	
A CONOCIMIENTO DEL TRABAJO						
B CALIDAD DEL TRABAJO						
C CANTIDAD DE TRABAJO						
D DISPOSICION AL TRABAJO						
E INICIATIVA Y CREATIVIDAD						
F COOPERACION Y COLABORACION						
G DISCIPLINA						
H ASISTENCIA						
I PUNTUALIDAD						
J POTENCIAL DE DESARROLLO						
K						
L						
M						
N						

<p>RANGO GENERAL DE CALIFICACION</p> 	OBSERVACIONES:
--	----------------

ENTERADO: NOMBRE Y FIRMA	EVALUO: NOMBRE Y FIRMA	VALIDO: NOMBRE Y FIRMA
_____	_____	_____

8.4.- FORMATO MDA

El Formato MDA (Medición del Desempeño por Area), tiene solo utilidad ilustrativa e indica el nivel de desempeño que guarda en su conjunto, una Area de la empresa determinada. Este formato basa su utilidad en la comparación que hace de el resultado obtenido contra lo que se considera normal, o sea, contra la distribución de grados de desempeño manejada por el sistema de distribución forzada que, como se comentó en párrafos anteriores, señala como normal y para una distribución de 5 grados lo siguiente:

GRADO	CONFORMACION	DEFINICION
1	10%	MALO
2	20%	DEFICIENTE
3	40%	REGULAR
4	20%	BUENO
5	10%	EXCELENTE

NOTA: Las definiciones pueden variar según el criterio vigente.

Para realizar la comparación, se clasifican las cifras obtenidas en el Rango General de calificaciones por grado en la escala, y se compara contra lo considerado regularmente normal. El Formato MDA es solamente un espacio adecuado para mostrar dicha comparación, por lo que su conformación requiere de poca información específica.

Debido a que difícilmente el ejecutivo cabeza de empresa, permitiría ser evaluado por cualquier otra persona de su misma organización que, lógicamente estaría jerárquicamente por debajo de él, los resultados que presente el formato de evaluación del desempeño por áreas, MDA, o su conjunto, puede considerarse de alguna forma, como la calificación de la efectividad con la que el ejecutivo señalado, esta administrando la empresa.

FORMATO MDA

EVALUACION DE PERSONAL											
AREA O DIVISION:											
PERIODO EVALUADO						FECHA					
DE	DIA	MES	AÑO	A	DIA	MES	AÑO	DIA	MES	AÑO	

MDA

DEPARTAMENTO :	TOTAL PERSONAL EVALUADO	DISTRIBUCION DE RANGOS GENERALES									
		INSUFICIENTE		LIMITADO		SUFICIENTE		SOBRESALIENTE		EXELENTE	
		No. PERS.	%	No. PERS.	%	No. PERS.	%	No. PERS.	%	No. PERS.	%
TOTAL											

OBSERVACIONES :

DISTRIBUCION REGULARMENTE NORMAL	
R A N G O	%
INSUFICIENTE	10
LIMITADO	20
SUFICIENTE	40
SOBRESALIENTE	20
EXELENTE	10

8.5.- PROCEDIMIENTO DE APLICACION

El procedimiento para la realización de la Evaluación del Desempeño, consiste en los siguientes pasos:

- PRIMERO.- El Departamento de Personal distribuirá los formatos MDF necesarios para la evaluación a cada Jefe, con la información sobre personal y factores completa, y listos para que el supervisor o jefe inmediato solo anote sus calificaciones.
- SEGUNDO.- Los jefes evaluarán a sus subordinados en la forma MDF, anotando una Cruz dentro de la columna correspondiente al grado del factor en el cual se encuentra el comportamiento del evaluado.
- TERCERO.- Una vez calificados todos los factores y revisados por el mismo Jefe, se enviarán las formas MDF al Departamento de Personal.
- CUARTO.- El Departamento de Personal vaciará la información contenida en el formato MDF, íntegra y fielmente, a los formatos MDI de cada uno de los empleados señalando el avance o retroceso observado en el periodo. El Departamento de Personal además obtendrá la estimación del desempeño general por áreas y la anotará en el formato MDA.
- QUINTO.- El Departamento de Personal enviará los formatos MDI a cada uno de los Jefes de los departamentos u oficinas evaluadas.
- SEXTO.- El Jefe, con la información de los formatos MDI se entrevistará en privado con cada uno de los subordinados evaluados con la finalidad de darle a conocer los resultados obtenidos en la evaluación y felicitarlo o solicitarle mayor esfuerzo según sea el caso. Además, le solicitará la firma de conocimiento en el mismo formato MDI como requisito del procedimiento.
- SEPTIMO.- Los formatos MDI se archivarán en el expediente de cada empleado.

FACTORES DE CALIFICACION

Los grados de desempeño por factor, obedecen a una lógica sencilla de graduación de niveles de importancia en el desempeño del factor en estudio. En ocasiones el evaluado parecerá no encajar en un grado determinado por alguna pequeña característica, añadida a la imagen que se desea proyectar de dicho grado, entonces el Evaluador debe actuar con lógica para otorgar la calificación adecuada, cuidando de ser lo más imparcial en sus apreciaciones, ya que por un factor que se evalúe mal, se puede perjudicar la carrera laboral del empleado afectado, o en su defecto, beneficiar a personas que no serían las más adecuadas para el puesto, siendo un objetivo del sistema precisamente lo contrario; poner en puestos definidos a las personas adecuadas.

DESCRIPCION DE FACTORES

A.- CONOCIMIENTO DEL TRABAJO

Es el grado de conocimiento y dominio que se tiene sobre las actividades y funciones que se tienen encomendadas

GRADOS DE CALIFICACION

- 1.- No comprende lo que se le encomienda, se le indica muchas veces los quehaceres y no logra realizarlos como se espera.
- 2.- Conoce muy poco del trabajo que desempeña, constantemente hay que recordarle sus deberes de rutina.
- 3.- Conoce bien el trabajo y requiere de poca supervisión.
- 4.- Conoce bien el trabajo y su relación con los demás puestos, requiere de supervisión esporádica ya que domina sus funciones.
- 5.- Conoce bastante bien su trabajo y las funciones correlativas que conlleva. Su comprensión de los objetivos del puesto son completos.

B.- CALIDAD DEL TRABAJO

Es el grado de precisión, certeza, confiabilidad, oportunidad, limpieza y presentación que se observa en los trabajos realizados independientemente de la cantidad del mismo.

GRADOS DE CALIFICACION

- 1.- Comete errores constantemente, no se le puede encomendar ningún trabajo inclusive de rutina por que lo hace mal
- 2.- Comete errores algunas veces y tiene que repetir los trabajos, la presentación del trabajo deja mucho que desear.
- 3.- Comete muy pocos errores los cuales identifica inmediatamente y corrige en poco tiempo, la presentación de su trabajo es aceptable.
- 4.- No comete errores, su trabajo es confiable y comprensible, pero le falta un poco de limpieza y/o de presentación.
- 5.- Presenta trabajos exactos y precisos. La presentación de los mismos es bastante comprensible y excelente.

C.- CANTIDAD DE TRABAJO

Es el grado de cuantificación del cumplimiento de la carga de trabajo encomendada y realizada eficientemente, independientemente de la calidad del mismo.

GRADOS DE CALIFICACION

- 1.- Escaso rendimiento. Rara vez cumple con las tareas encomendadas por periodo de tiempo.
- 2.- Cumple con el mínimo requerido. Siempre está atrasado y en varias ocasiones no ha cumplido con el trabajo encomendado.
- 3.- Cumple con el trabajo aunque en ocasiones se retrasa. Excepcionalmente entrega trabajo en fecha atrasada.
- 4.- Cumple muy bien, su trabajo siempre está al día y nunca se retrasa en su entrega.
- 5.- Rendimiento extraordinario. Cumple con su trabajo antes de lo programado y solicita inmediatamente más actividad. Jornada laboral extrahoras siempre en producción efectiva.

D.- DISPOSICION AL TRABAJO

Es el grado de interés que el evaluado demuestra para realizar el trabajo, tanto en forma individual como en equipo.

GRADOS DE CALIFICACION

- 1.- Constantemente se le observa despreciando su trabajo. Manifiesta su inconformidad y rechaza laborar en su puesto.
- 2.- Demuestra cierta aversión a su puesto, resintiéndose en su productividad y el la baja de moral de los que lo rodean.
- 3.- No demuestra inconformidad pero tampoco entusiasmo. Cumple serenamente con lo encomendado y tiene participación eventual en el mejoramiento del ambiente de trabajo. Es responsable.
- 4.- Manifiesta entusiasmo y realiza labores de buena gana. Está de buen humor y se siente agusto en su lugar de trabajo. Le gustan las actividades que desarrolla.
- 5.- Es la bujía de su área. Constantemente motiva a los relacionados con su puesto a un aumento en la productividad y logra resultados positivos, poniendo de antemano su ejemplo personal.

E.- INICIATIVA Y CREATIVIDAD

Es la capacidad que se tiene para generar nuevas ideas y emprender acciones para mejorar sustancialmente la rutina laboral propia o del departamento al que pertenece.

GRADOS DE CALIFICACION

1. Nunca aporta sugerencias. Requiere de muchos recordatorios sobre sus actividades y de mucha dirección.
- 2.- Presenta eventualmente sugerencias y éstas son de poca calidad.
- 3.- En varias ocasiones ha presentado sugerencias sobre el mejoramiento de los métodos y procedimientos de su actividad y algunas se le han aceptado.
- 4.- Constantemente está innovando y probando nuevos métodos y procedimientos laborales. Es ingenioso. Resuelve los problemas adecuadamente.
- 5.- Dinámico e ingenioso. Asume responsabilidades más allá de las requeridas por su puesto. Propone constantemente opiniones para mejora de métodos de su area o unidad.

F.- COOPERACION Y COLABORACION

Es la voluntad que el trabajador manifiesta para realizar espontáneamente lo que no forma parte explícita de sus labores.

GRADOS DE CALIFICACION

- 1.- Se aísla. No coopera aún cuando se le solicita. No es capaz de formar un equipo de trabajo con sus compañeros.
- 2.- Sólo coopera cuando se le solicita y se integra al grupo de trabajo con cierta dificultad. Eventualmente manifiesta renuencia a realizar alguna labor fuera de su rutina.
- 3.- se integra al grupo de trabajo cuando se le solicita. No manifiesta agrado cuando realiza labores de auxilio de sus compañeros aunque hace buen trabajo.
- 4.- Se integra adecuadamente al grupo de trabajo. Sus compañeros le tienen confianza y él los ayuda cuando ve que hay trabajo acumulado aunque no le corresponda. No se opone a trabajar eventualmente fuera de horario.
- 5.- Se integra perfectamente al grupo. Brinda espontáneamente su ayuda a cualquier empleado de la empresa que la requiera. Siempre se puede contar con éste empleado en trabajos fuera de horario normal.

B.- DISCIPLINA

Es el grado de cumplimiento por parte del empleado de las instrucciones legítimas que recibe de sus superiores y de su comportamiento en los centros de trabajo.

GRADOS DE CALIFICACION

- 1.- Protesta y se resiste a obedecer las instrucciones que se le dan. Las disposiciones generales parecen no importarle. Su comportamiento con sus compañeros deja mucho que desear.
- 2.- Eventualmente protesta y reacciona desfavorablemente ante las ordenes y disposiciones generales. Sus compañeros han reportado algunas veces su comportamiento.
- 3.- Se lleva bien con sus compañeros y cumple las instrucciones que se le dan sin hacer objeciones. No se han detectado anomalías del comportamiento del empleado en cuanto al cumplimiento de los reglamentos y disposiciones generales.
- 4.- Se lleva bien con sus compañeros y no necesita de supervisión para realizar su trabajo porque siempre lo ejecuta como se le indica.
- 5.- Sus compañeros superiores y subordinados (si los tiene), lo admiran por su disciplina en el trabajo. Es aplicado y cortés, y cuidadoso de la observancia del reglamento interior en su oficina. Se ha constituido en ejemplo para los empleados de la empresa.



H.- ASISTENCIA

Es la constancia con la que el empleado acude a su lugar de trabajo en los días oficialmente laborables sin contar licencias ni permisos económicos.

GRADOS DE CALIFICACION

- 1.- Mas de 13 faltas en el semestre
- 2.- hasta 12 faltas en el semestre
- 3.- hasta 4 faltas en el semestre
- 4.- hasta 2 faltas en el semestre
- 5.- ninguna falta

I.- PUNTUALIDAD

Es la observancia por parte del trabajador de los horarios oficialmente establecidos.

GRADOS DE CALIFICACION

- 1.- Mas de 13 retardos en el semestre
- 2.- hasta 12 retardos en el semestre
- 3.- hasta 4 retardos en el semestre
- 4.- hasta 2 retardos en el semestre
- 5.- ningun retardo

J.- POTENCIAL DE DESARROLLO

Es la capacidad que se tiene para realizar el trabajo de puestos de mayor jerarquía y responsabilidad, evaluándose a través de su comportamiento laboral.

GRADOS DE CALIFICACION

- 1.- No muestra interés por progresar, se muestra apático a cualquier oportunidad de realizar labores nuevas; se le dificulta mucho el comprender ciertas actividades.
- 2.- Muestra deseos de mejorar pero se conforma con el puesto y actividades que desarrolla actualmente.
- 3.- Se observa que desea progresar y cualquier oportunidad que se le presenta de aprender algo nuevo la aprovecha; tiene capacidad y deseos de superación.
- 4.- Muestra iniciativa en lo que se refiere al aprendizaje y comprensión de actividades de puestos superiores al suyo; aprende y domina rápidamente cualquier actividad nueva que se le asigne y aún de puestos superiores al suyo.
- 5.- Muestra una inteligencia e iniciativa notables, domina perfectamente su puesto y tiene conocimientos sobre el funcionamiento de todos los puestos superiores. Su trayectoria en la empresa es rápidamente ascendente. No ha participado en ningún conflicto laboral y tiene personalidad.

8.7.- LINEAMIENTOS Y RECOMENDACIONES.

La aplicación del sistema de calificación se hará bajo los lineamientos siguientes:

- I La calificación de resultados deberá ser realizada por el jefe inmediato.
- II La calificación es individual.
- III La calificación deberá ser lo más objetiva posible, a fin de no lesionar los derechos de los mismos empleados.
- IV Los factores deben calificarse uno por uno a la totalidad de los empleados a evaluar para evitar desviaciones.
- V Llénese primero las formas de calificación por factor (MDF), y gírese al departamento de Personal.
- VI Coloque una cruz (X) en el rango de calificación que considere corresponda a la actuación del empleado en evaluación, para cada factor.
- VII Verifique la información sobre nombres, puestos, claves, etc. que están anotados en las formas. Si existe alguna irregularidad, comuníquela al departamento de Personal.

El modelo propuesto, como se ha comentado anteriormente, presenta la particularidad del doble juego de formas; la forma MDF y la forma MDI. Una para recoger información del desempeño para todo un grupo y sobre la base de un solo factor en especial, y la otra, basada en la información anterior, que resume el resultado de la evaluación de cada empleado.

El enfoque que permite al evaluador el independizar y aislar cada característica de la actividad laboral del empleado, y con esto aumentar la **objetividad** del modelo, es la intención de la particularidad anteriormente mencionada. Si mantenemos por el momento de la evaluación, la mente del calificador con el concepto claro y perfectamente definido de cada característica o factor de evaluación mientras determina el grado en que sus subordinados comparativamente se desempeñaron, respecto a esa misma característica exclusivamente, le da una mayor **confiabilidad** a las calificaciones que se presenten a través de este procedimiento. Se propone también, como parte de esta propuesta, la participación de los evaluadores involucrados en el proceso, en la determinación de los factores a incluir en la escala, y en la definición de los mismos en base al propio enfoque y criterio de los que serán los responsables de la evaluación. Lo anterior, nos permite elevar considerablemente el grado de **validez** de los parámetros de calificación.

La objetividad que se logra al evaluar separadamente uno a uno los factores de calificación, y el ocultar de alguna forma el resultado global de la evaluación individual, evitará en gran medida la presencia de los factores psicológicos de desviación de las calificaciones. Para reforzar esta característica, se propone, como actividad indispensable, la realización de cursos de sensibilización a los evaluadores y de capacitación en la función de evaluación. La intención de lo anterior, es la de hacer entender a los calificadores, la importancia para la Organización, de la imparcialidad y certeza de la evaluación, tanto desde el punto de vista humano, como del estructural. Como medida de apoyo, también se presenta, como parte del modelo, la sección de **lineamientos y recomendaciones**, que es una guía del criterio a seguir en la evaluación, y que la Dirección de la Empresa debe determinar.

Como parte fundamental del modelo, se presenta una descripción para cada factor ó característica incluido, y de cada uno de sus grados de calificación. La ventaja que representa este apoyo es que se da mas validez y objetividad a las calificaciones; **Validez**, porque al describir una imagen de comportamiento laboral, ésta puede ser captada por el evaluador y compararla con la que realmente presenta el calificado, de tal forma que esta comparación de imágenes puede ser homogénea para uno, dos, o varios evaluadores que pueden, y deben coincidir en el grado que

corresponde a la imagen del desempeño captada; y Objetividad, porque la misma descripción de los grados, centra el enfoque del evaluador en lo que es realmente importante de la actividad laboral de los evaluados.

Como característica opcional del modelo, se presenta el formato MDA (medición del desempeño por áreas), que brinda información sobre el desempeño general en una división, unidad, sección, dirección u otro tipo de área de una compañía o empresa, ó para toda ella. El formato se basa en la comparación que se hace de los resultados generales de evaluación del área, contra lo considerado regularmente normal. Si coincidimos en la teoría anterior, y queremos evaluar el comportamiento general de nuestra área, entonces utilizando el formato MDA, tendremos información sobre el promedio de desempeño de nuestro elemento humano. Podemos también utilizar estas formas, en caso de que tengamos una división territorial, para evaluar el comportamiento general del personal por zona geográfica, o sencillamente, el rendimiento de una contra otra dondequiera que se encuentren dentro de la compañía. Es requisito para su utilización eficiente, el que los criterios de evaluación sean lo suficientemente homogéneos en todas las áreas.

Por lo hasta aquí expuesto, podemos asegurar que el modelo propuesto presenta varias ventajas sobre el procedimiento tradicional de una sola forma, que lo hace mas objetivo, válido y confiable, además de evitar la aparición de los factores psicológicos de desviación, que distorsionan los resultados de la evaluación del desempeño.