

La evaluación del desempeño: herramienta de apoyo para mejorar los resultados en la organización.

## RESUMEN

La evaluación, es un proceso sistemático, que ayuda a saber si los objetivos que se han planteado se están efectuando conforme a lo esperado; la evaluación causa cierta expectación pues se puede suponer que lo que se quiere es encontrar errores en las personas que son evaluadas por lo que algunas veces puede ser vista aunque sin razón, como una amenaza. Es necesario que toda evaluación tenga validez y confiabilidad por lo que deben estar establecidos criterios dentro de un contexto y que los métodos y procedimientos utilizados aporten juicios consistentes e imparciales

## La evaluación del desempeño: herramienta de apoyo para mejorar los resultados en la organización.

“a todos nos gusta la retroalimentación siempre y cuando, por supuesto, sea reflejo de la percepción que tenemos de nosotros mismos. Cuando es así nos encanta, cuando no, no.” Larry Cipolla<sup>1</sup>

La evaluación se considera un hecho cotidiano en la vida personal y en la de las organizaciones, sin embargo, hace un poco más de tres décadas, que todo lo que se relaciona con los recursos humanos tiene una importancia preponderante en todas las relaciones que éstas realizan; y como no hacerlo si cada paso que se da en la organización tiene que ejecutarlo una persona, así, se plantean interrogantes como: ¿qué hacer para que el negocio crezca, cómo crear una organización que sea expedita y sea capaz de asimilar los cambios de su entorno, cómo hacer que nuestro trabajo produzca resultados medibles? La respuesta es simple, mediante la evaluación.

La evaluación del desempeño, de acuerdo a Chiavenato, (2002) es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones<sup>2</sup>

Conforme a lo anterior, y a la literatura en general que hace alusión a ésta, la evaluación es un proceso sistemático, que ayuda a saber si los objetivos que se han planteado para un determinado fin, se están efectuando conforme a lo esperado y es el paso en el cual se mide la eficacia y eficiencia del empleado a partir del cumplimiento de los objetivos que se le han encomendado.<sup>3</sup> Haciendo una revisión se ha encontrado que, en lo general, las evaluaciones están más concentradas en las actividades que en los resultados.

Algunos autores de excelente prestigio académico, están en desacuerdo con la evaluación principalmente por las expectativas que ésta genera tal es el caso del experto en calidad W. Edward Deming quien considera que, los sistemas y formatos que se utilizan en la evaluación son imprecisos y menciona sus razones:

- Fomentan el desempeño a corto plazo y distraen la atención de la planeación a largo plazo
- Deja a los evaluados amargados, desolados y con sentimientos de ser inferiores...
- Van en detrimento de los equipos de trabajo porque fomentan rivalidades.
- Se enfoca al producto final no en el liderazgo para ayudar a la gente

---

<sup>1</sup> Larry Cipolla, "Make Performance Appraisals Count", en Corporate Report Ventures, agosto 1995 p. 20

<sup>2</sup> Cfr. Chiavenato, Idalberto.- Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones, McGraw Hill, Colombia, p. 198

<sup>3</sup> Cfr. Chiavenato, Idalberto.- Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones, McGraw Hill, Colombia, p. 198

- Las medidas con que se evalúa no son significativas porque presiona a supervisores y subordinados para que usen cifras y cuenten algo...
- Las mediciones desalientan la calidad, las personas se concentran en cumplir con las cifras.<sup>4</sup>

El autor señala aspectos que pueden ser perfectibles aunque no debe dejar de considerarse, que la evaluación del desempeño, es una actividad valiosa. Es como trabajar en el hoy pensando en el mañana.

La evaluación se ha situado en la mayoría de los discursos de la práctica educativa, y ha aplicado por décadas, como una actividad que puede ayudar a precisar si un aprendizaje cumplió su objetivo en cuanto a algún programa de estudio determinado, se conocen en forma más común como "exámenes", sinónimo de instrumento de medición, y aplica a estudiantes en todos los niveles; el resultado vendría a ser la evidencia que permite calificar el grado de avance de un aprendizaje. Vale la pena mencionar el caso reciente de una "Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares" (ENLACE) que causó gran inquietud entre los profesores de educación básica y que fue emprendida por la Secretaría de Educación Pública en donde su titular Josefina Vázquez Mota, advirtió que "el sistema evaluatorio se profundizará e insistió en que no debe verse como una "amenaza", a lo que el secretario general del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), Rafael Ochoa, respondió que la SEP sólo se "fusila" programas anteriores y que si se someten a concurso todas las plazas, habría que hacer lo propio con los cargos de secretarios de educación en las entidades"<sup>5</sup> a ese respecto Ochoa Guzmán agregó que "le diría (a la secretaria) que nosotros (los maestros) nos evaluaremos solos".<sup>6</sup> Seguramente este último se refiere a la autoevaluación, ejercicio válido siempre y cuando se realice bajo parámetros establecidos.

En otro caso de evaluación recientemente se publica en primera plana una noticia que dice "corruptos 10 de los 34 nuevos jefes de la PFP"<sup>7</sup> y en resumen se trata de que los coordinadores regionales de la Policía Federal Preventiva reprobaban los exámenes de confianza y cabe preguntar, ¿qué tendría esto que ver con la evaluación? Pues que a partir de no haber aprobado dicho examen estas personas son declaradas no aptas para desempeñar un puesto donde la confiabilidad es el indicador más alto valor. Cabe mencionar que en el detalle de esta información se tiene que el personal evaluado manifestó experiencia de 20 a 37 años de servicio por lo que se puede decir que en este caso, la experiencia esta enfocada a actividades no admisibles.

El día jueves diecinueve de julio presente año, la Secretaria de Educación Pública da la noticia que se han otorgado 59 plazas a mismo número de personas que ocuparan puesto de director de planteles de educación media

---

<sup>4</sup> Ivancevich, John M.- Administración de recursos humanos, McGrawHill, 2005 p. 263

<sup>5</sup> Periódico La Jornada, viernes 25 de mayo 2007

<sup>6</sup> Ibid.

<sup>7</sup> Diario Milenio, viernes 29 junio del 2007, p. 38

superior a partir de un concurso de evaluación para tal fin<sup>8</sup>. Permanecer en dicho puesto, dependerá en el futuro de sus aptitudes señala esta noticia.

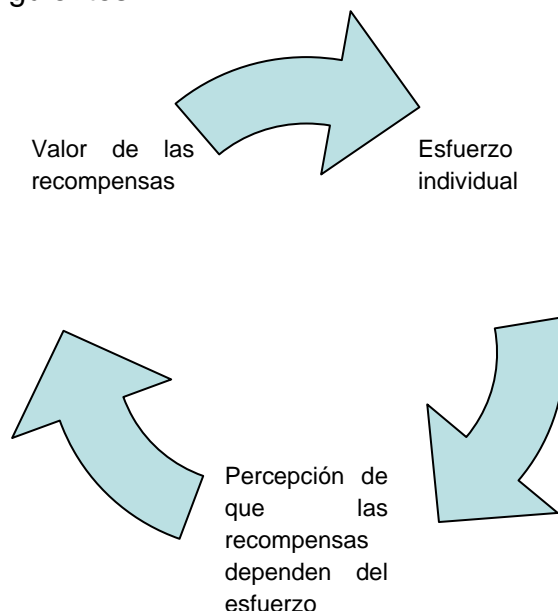
Después de analizados estos casos puede asegurarse que independientemente del contexto de que se trate, la evaluación causa cierta expectación pues se puede suponer que lo que se quiere es encontrar errores en las personas que son evaluadas y recordando a Deming, es posible que algunas veces puede ser visto aunque sin razón, como una amenaza.

### **¿Quién realiza la evaluación del desempeño, en que consiste, cuáles son sus características?**

Existen varias razones por las cuales debe evaluarse a un empleado, en algunos casos, la intención principal es beneficiar al trabajador, en otros, el principal beneficiario es la organización. En otros casos más, los datos de la evaluación pueden satisfacer múltiples necesidades tanto del individuo como de la empresa.

La evaluación del desempeño es un proceso que generalmente está a cargo del área, de Recursos Humanos y es en esta área donde generalmente, crean el instrumento con el que han de evaluar considerando el puesto o cargo, aunado a los objetivos y metas planteadas, en otras, esta evaluación se convierte en una tarea del jefe inmediato ó supervisor del empleado.

De acuerdo a Chiavenato (2000)<sup>9</sup> el interés de la evaluación se centra en el desempeño del cargo y no en el desempeño general; considera que el desempeño del cargo es situacional y que este varía de persona a persona; en este sentido, el autor hace mención a la recompensa como un factor preponderante que determina el esfuerzo o el volumen de trabajo de acuerdo a las variables siguientes:



<sup>8</sup> Noticiero televisa, "canal 2" horario de las 19:00 horas.

<sup>9</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos, 5ª ed.- Colombia p. 356

De acuerdo al autor, la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática que desarrolla cada persona en el cargo y que la recompensa alienta su potencial.

Considerando lo anterior entonces, la evaluación del desempeño es, dinámica, ya que es una constante en las organizaciones y ayuda a desarrollar una política adecuada a las necesidades de la organización.

En un documento de trabajo elaborado por la Universidad Pedagógica Nacional<sup>10</sup> menciona que la evaluación debe tener las siguientes características:

- Holística, es decir que considere todos los tipos de saberes de lo que se evalúa (un programa académico completo por ejemplo y no solo una parte de este)
- Permanente, para identificar las dificultades durante el proceso
- Participativa, para integrar a los agentes que intervienen docente-alumno y se dirige tanto al proceso como a los resultados
- Contextual, para identificar los factores que inciden en el proceso y su relación con otras personas en ambientes de aprendizaje
- Flexible para ajustar a las características propias de cada disciplina
- Democrática para desde diversas ópticas se involucre la participación de todos en el proceso
- Comprehensiva para valorar de manera integral y flexible
- Técnica para reunir las evidencias necesarias con el apoyo de métodos e instrumentos

Considerando estas características al momento de realizar una evaluación, puede ser posible obtener resultados que permitan predecir si el individuo es competente o no en el campo que se desempeña o si es necesario implementar programas de capacitación o bien canalizarlo hacia otro rumbo. Lo que debe clarificarse es que toda evaluación debe tener validez y confiabilidad es decir que debes establecerse dentro de un contexto y que los métodos y procedimientos utilizados aporten juicios consistentes e *imparciales*.

Evaluar puede convertirse en una herramienta de desarrollo para cualquier empresa o institución ya que permitirá disponer de elementos para la toma de decisiones que permita gestionar lo necesario para ubicar a los evaluados en otros espacios en donde se desarrollen. Así mismo, La evaluación tiene también diversas relaciones ideológicas pues se le relaciona por su vinculación con la promoción, el fracaso o el éxito, su peso en la conducta es también importante pues es determinante para fijar ciertos valores de comportamiento.

Evaluar en los últimos años ha sido un tema recurrente y no se refiere solo a la evaluación de recursos humanos ahora se evalúa todo, como un aspecto global para determinar el desempeño, educación, comportamiento entre otros. Un caso que ejemplifica lo dicho, es el caso de las Evaluaciones que realizan el Comité Interinstitucional para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES)

---

<sup>10</sup> Universidad Pedagógica Nacional.- Sistema de Evaluación de la Licenciatura en intervención educativa: documento de trabajo.- junio del 2004. p. 7

así como el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES) éstos se encuentran constituidos en cuerpos colegiados, integrados por distinguidos académicos de instituciones de educación superior representativos de las diversas regiones del país, que tienen a su cargo la evaluación interinstitucional de programas, funciones, servicios y proyectos ubicados en el quehacer propio de las instituciones.<sup>11</sup> Su opinión es muy valiosa para que las instituciones sean consideradas aptas para mantener sus programas académicos, y son sustantivas para recibir más recursos para su desarrollo; puede apreciarse que hay mucha similitud en estas evaluaciones y las que se efectúan en forma directa a los recursos humanos, ambas tienen la finalidad de conocer cual es el estado actual, verifica que se ha cumplido con los objetivos planteados y fomentan o sugieren el desarrollo necesario; una vez conocido este status, se obtiene en consecuencia, la mejora del nivel académico (en el caso de los programas), y se obtiene la mayoría de las veces recursos económicos adicionales.

### **ALGUNAS SUGERENCIAS QUE DEBEN CONSIDERARSE PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO**

Los aspectos más importantes que debieran considerarse en la evaluación pudieran ser los siguientes:

- Que se desprendan del análisis de puesto de trabajo cualquier otro asunto no relacionado carecería de validez.
- Que sea objetivo y que por lo tanto, los resultados puedan ser medidos por otras personas si así se requiriera (comprobar resultados).
- Eliminar la subjetividad (prejuicios personales, indulgencia entre otros)
- Destacar que la empresa desea colaborar en su mejoramiento profesional.

La evaluación es un proceso que debe vislumbrarse como evolutivo y es una oportunidad para que se corrijan deficiencias además, el empleado puede aportar más si se le dice lo que se espera de él.

### **EVALUACION DEL PERSONAL EN BIBLIOTECAS**

Como en todas las profesiones, los bibliotecarios no estamos exentos de ser evaluados en nuestro desempeño, sin embargo, en una indagación informal, realizada en el mes de mayo del presente año vía correo electrónico, a una lista de correos, cuyos integrantes son responsables de sistemas bibliotecarios de universidades públicas, de un poco mas de cuarenta participantes, se obtuvo respuesta de quince de ellos, de esos quince que respondieron, seis comentan que sí realizan evaluaciones a su personal, dos de esos seis,

---

<sup>11</sup> [www.ciees.edu.mx/ciees/quesonciees.php](http://www.ciees.edu.mx/ciees/quesonciees.php), consultada en el mes de julio/2007.

afirman que ellos elaboran el instrumento con que han de ser evaluados, los otros cuatro comentan que el instrumento es elaborado en otra área distinta; los nueve restantes no aplican evaluaciones. Sin que se mencione el motivo por el cual no se evalúa, se infiere que, por ser universidades públicas en donde se encuentra generalmente personal agremiado a sindicatos, aplicar una evaluación, implica a veces una negociación con el propio personal así como con el sindicato al que pertenecen y puede surgir la inquietud de que esa evaluación puede perjudicarles y no se piensa en esta como una oportunidad. Por fortuna esto no sucede en la mayor parte de los casos aunque si llega a ser una causal.

El primer cambio en la gestión de personal bibliotecario dice Fuentes (1999)<sup>12</sup> surgió con la distinción entre obligaciones profesionales y no profesionales además de asegurarse que las tareas fuesen realizada por personal con la experiencia, salario y conocimiento adecuado. Fue la American Library Association (ALA) -de acuerdo al mismo Fuentes-, la que produjo la primera recomendación en ese sentido. A partir de ahí, muchas bibliotecas reestructuraron a su personal y el tema adquirió gran actualidad.

Se realizaron estudios continua Fuentes, y se comprobó, que personal de calidad y bien pagado se ocupaba de trabajos por debajo de su capacidad y posibilidades, se apremió a este personal para que analizase críticamente su labor y la organización de la que formaba parte. Se puede decir que este fue un ejercicio de autoevaluación de personal bibliotecario.

Conforme se ha ido aceptando la diferencia entre actividades profesionales y no profesionales aparecen también normas acerca de las habilidades que deben poseerse para desarrollar un puesto de trabajo. Volviendo a lo que apunta la ALA, recuérdese que en el dominio cultural anglosajón, cuando se utiliza la palabra bibliotecario se refiere en específico al bibliotecario en jefe y al menos en México, decir bibliotecario se refiere a todo aquel que labora en una biblioteca.

A pesar de los diversos nombres que las bibliotecas han adoptado a través de los años para ir a la par con el avance de la tecnología, tales como: centro de información, documentación, infoteca entre otros, sus funciones no han sufrido graves modificaciones siguen siendo selección, adquisición, preservación, organización, planificación, comunicación y consulta entre otros. Para estos puestos y tareas, se diseñan funciones específicas así como objetivos y metas que deben cubrirse; el comprobar que estos se han cubierto en forma satisfactoria se hará con el apoyo de la evaluación.

Para las funciones mencionadas, se diseñan los puestos de trabajo que son un conjunto de tareas y responsabilidades que se asignan a una persona para que las ejecute durante su jornada laboral. Debe considerarse que las tareas que integran ese puesto de trabajo requiere un nivel de educación, y se debe ser cuidadoso para que el puesto no exija una extensa educación para actividades realmente simples y que por tanto, puedan ser ejecutados por otra persona sin la educación que se exige para dicho puesto; algunas tareas solo pueden ser ejecutadas por alguien con mucha experiencia por lo que debe cubrirse ese

---

<sup>12</sup> Fuentes, Juan José.- Evaluación de bibliotecas y centros de documentación e información.- Trea, España, 1999. P. 54

requisito cuando se hace el reclutamiento. Es elemental considerar aquellos puestos con responsabilidad final o de supervisión como el caso del jefe de procesos técnicos, selección de materiales entre otros quienes deben verificar el trabajo de otros.

Cuando un trabajador ingresa a una biblioteca por una vía que no es la presentación de un examen que valide sus conocimientos así como la evidencia de su experiencia, la situación puede tornarse un poco difícil cuando se le somete a evaluaciones periódicas, por ello lo recomendable es que la organización de manera sistemática:

- Aplique un examen que permita medir los conocimientos del aspirante
- Elabore un documento que describa el trabajo es decir en qué consiste ese puesto.
- Efectúe evaluaciones periódicas
- Mantenga una escala de salarios para que el trabajador conserve su motivación y se aliente a capacitarse conforme a su meta personal y considerando lo que la organización desea de él.
- Elabore un reglamento de trabajo que regule la actuación del personal.
- Aplicar la máxima de: a trabajo igual, salario igual.

Por principio de *desorden*, los colaboradores tienen tendencia a hacer con ligereza las actividades que no les son del todo agradables y aplicarse en las que les gustan; de no aplicar una evaluación periódica, tarde o temprano la descripción del trabajo sufrirá tales variaciones que será difícil volverlo a su cause y el colaborador puede estar haciendo trabajos que no se le han encomendando. Esto no quiere decir que una descripción de puesto debe permanecer inamovible, tendrá tantas variantes como sea necesario por el bien de la organización.

Uno de los mayores problemas al que se enfrenta el que evalúa es el establecimiento de las normas sobre las cuales deberá evaluarse el trabajo. Para evitar interpretaciones diversas, los indicadores de la evaluación deben estar perfectamente definidos y acotados en lo que se desea saber del evaluado.

La evaluación puede efectuarse bajo dos métodos: *la entrevista* para lo cual el evaluador debe allegarse de toda la documentación relacionada con el colaborador al que evalúa, este método puede ser aplicado por el jefe inmediato que conoce con certeza sobre las actividades del que se evalúa o bien de alguien con mucha experiencia en esta técnica, el *formulario* que debe incluir aquellos datos que permitan revelar las actividades del colaborador así como el informe de su jefe inmediato. Una vez llenado este documento se analiza y en concordancia con el colaborador puede reorientarse su trabajo.

No se localizaron al término de este documento, instrumentos normalizados para la evaluación del desempeño de personal de bibliotecas en el país, por lo que se entiende, que cada organización, elabora el que mejor acomode a sus necesidades o los adapta de modelos o parámetros de otros países. En otros entornos profesionales, se tiene que, un médico evalúa su desempeño si obtiene mejoría en sus pacientes no en los que no ha tenido éxito, un abogado

por los casos ganados más que por los fundamentos que utilicen para hacerlo; el trabajo bibliotecario tiene diversas formas de evaluación como: la productividad en cuanto al número de registros que se realice, las asesorías acertadas que brinde, los documentos que se recuperen, entre otros importantes indicadores de desempeño, que debieran ser tomados en cuenta al momento de aplicar una evaluación.

Se ha reiterado a lo largo del presente documento que se debe ser objetivo al evaluar y se considera importante hacer mención que la sensibilidad, y el orgullo de los empleados es algo difícil de evaluar sobre todo cuando ocurren casos como el del empleado que con un buen desempeño, y teniendo como respaldo su antigüedad, se enfrenta con que, ingresa personal universitario al que ellos mismos deben capacitar y que además ganan más que ellos. Algunas veces, estos incentivos se ofrecen a jóvenes universitarios con el fin de retenerlos pues se espera que con cierta inversión en su capacitación, posteriormente estos aporten su talento al desarrollo de la empresa u organización. Aquí el binomio experiencia-educación juega un papel muy importante y el juicio del evaluador es concluyente. Varias instituciones de prestigio ya tienen entre sus procedimientos, el lanzar una convocatoria para el reclutamiento de personal, los requisitos académicos y experiencia que deben ser cubiertos, son una forma de evaluación pues de entrada quedan descartados aquellos que no cubren los requerimientos que se solicitan.

En la Universidad Autónoma de Nayarit, se carece de personal profesional (con estudios profesionales en bibliotecología) y se han tenido importantes experiencias en la evaluación cotidiana que se realiza sobre todo en el área de "análisis bibliográfico", donde con la capacitación adecuada, el personal realiza excelentes registros catalográficos con idéntica calidad al que realiza personal con mayor preparación. Igualmente otras áreas como la recuperación de documentos cubren satisfactoriamente todos los requisitos. También en esta Universidad, la heteroevaluación ha aplicado con éxito, sobre todo cuando se trata de promociones que aunque pequeñas, tienen gran importancia porque implican la escala hacia otro nivel.

A continuación se propone el siguiente instrumento que puede ser adaptado a diferentes necesidades y que puede ayudar a reflejar los resultados de los colaboradores, éste, se ha elaborado recientemente para la evaluación de personal en la Dirección de Desarrollo Bibliotecario de la Universidad Autónoma de Nayarit y lo compartimos en espera de que sea de utilidad:

## Formato para la Evaluación del Desempeño

Fecha \_\_\_\_\_

Período que se evalúa \_\_\_\_\_

### Datos generales

Nombre y Apellidos \_\_\_\_\_

Estudios Realizados \_\_\_\_\_

Ocupación/Puesto \_\_\_\_\_

Antigüedad \_\_\_\_\_

Objetivos del área de trabajo \_\_\_\_\_

Metas \_\_\_\_\_

### II.

#### Desempeño

Subraye o marque el resultado

Producción alcanzada	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente
Calidad de la producción	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente
Disciplina Laboral	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente
Permanencia en el Puesto de Trabajo	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente
Desempeño conforme lo esperado	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente

Ausentismo (días no laborados a la fecha de la evaluación) \_\_\_\_\_

Sanciones \_\_\_\_\_

Subraye o marque el resultado

### III.

#### Factores cualitativos

Subraye o marque el resultado

Habilidades en el Puesto.	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente
Creatividad	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente
Conocimiento de la actividad.	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente
Capacitación y superación.	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente
Trabajo en equipo	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente

### IV.

#### Conclusiones de la Evaluación

Es Idóneo el trabajador (Si/No) \_\_\_\_\_

Se recomienda que continúe en el puesto de trabajo (Si/No) \_\_\_\_\_

Es candidato a ser promocionado (Si/No) \_\_\_\_\_

Requiere capacitación (Si/No) \_\_\_\_\_

Requiere supervisión (Si/No) \_\_\_\_\_

Existe algún factor externo que impida un mejor desempeño del Trabajador (Si/No) \_\_\_\_\_

Menciónelo. \_\_\_\_\_

Propuesta de medidas para la mejora de su desempeño: \_\_\_\_\_

Fecha de ejecución de las medidas acordadas \_\_\_\_\_

Fecha en que se medirá el resultado de las medidas planteadas \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del evaluador

\_\_\_\_\_  
Firma del evaluado

Este formato de evaluación deberá integrarse al expediente del colaborador así como todos aquellos documentos que sean pertinentes a su desempeño. El expediente del trabajador es un instrumento fundamental y debe analizarse antes de la aplicación de la evaluación. Es importante mencionar que en todo este proceso debe existir discrecionalidad y su contenido solo debe ser conocido por el jefe inmediato y el involucrado. Es significativo que en la charla que anteceda a la aplicación del instrumento, se traten de identificar fortalezas y debilidades del desempeño del evaluado para agilizar la aplicación y contar con elementos de apoyo.

Es primordial que se tenga a la mano las metas que debe alcanzar el personal evaluado (elaborar 25 fichas catalográficas por día por ejemplo, hacer proceso físico a cien ejemplares por turno etc.) Solicitar a los evaluados que elaboren un escrito con las metas que deseen alcanzar en su propia área o en otra donde considere que puede desarrollarse, éstas, deben ser precisas y cuantificables. Debe recordarse que la evaluación no es acto que juzga, es casi una negociación porque evaluador y evaluado intercambian ideas y realizan compromisos que pueden cumplir juntos.

Si al término de la evaluación el colaborador muestra inconformidad por los resultados, lo debe declarar en el mismo instrumento y el evaluador trasladará el formulario a su superior quién resolverá lo que proceda.

### **Evaluación por objetivos**

Una forma expedita de evaluar sobre un aspecto específico sería la evaluación por objetivos, donde se exprese en términos de resultados lo que se lograría en un lapso de tiempo, esta evaluación por objetivos, debe reunir las siguientes características:

- ✓ Que éste dentro del área de su responsabilidad
- ✓ Que sea acordado con el jefe inmediato
- ✓ Que sea realista, retador y medible
- ✓ Que tenga un tiempo para cumplirse

El planear, actuar, hacer y verificar, son una regla a seguir en todo proceso de evaluación. A continuación se propone un formato que puede ser un apoyo en la evaluación por objetivos:

**OBJETIVOS**

AÑO:

Número	Importancia			Tipo			Periodicidad de seguimiento
	A	B	C	Habitual	Correctivo	Innovador	
Responsable						Puesto	
Descripción del objetivo							
Indicadores							
Planes de Acción (para lograrlo)							
No.	Actividades clave				Fecha	Responsable	
Porcentaje de logro de objetivo propuesto							

\_\_\_\_\_ Responsable

\_\_\_\_\_ Jefe Inmediato

Observaciones \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

En la evaluación por objetivos es importante señalar en todo el contexto del formato, frases breves y directas si se requiere ser extenso habría que considerar que se tenga como un anexo Hacer un balance del proceso desarrollado señalando brevemente, avances, dificultades y conclusiones y precisando nuevos desafíos.

## CONCLUSIONES

- Disponer de parámetros de evaluación y aplicar una evaluación de forma sistemática, es un excelente instrumento de retroalimentación, donde se pueden identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado
- La evaluación no debe ser vista como un examen o valoración unidireccional y personal que suponga un elemento de control o juicio sobre la persona
- La evaluación reduce la incertidumbre ya que clarifica el camino pues permite analizar si se conduce por la vía señalada.
- El formato que aquí se presenta, es solo una propuesta de evaluación de desempeño del personal bibliotecario, y trata de cubrir diversos aspectos que deberán apoyarse con el expediente de quién se evalúa.
- La evaluación del desempeño es una especie de FODA ya que permite un diagnóstico preciso para la toma de decisiones en beneficio del propio colaborador así como de la organización.

## RECOMENDACIONES

- Evitar valorar “el centro más que los lados”.
- Una organización se construye alrededor de procesos, el desafío consiste en la supervisión consciente y regular conocida también como evaluación.
- Calidad y cantidad de trabajo aunado a la disposición de servicio habla de una excelente empresa u organización esto se sabe solo mediante la evaluación
- Es importante que cuando se reclute nuevo personal, se les informe de las realidades de su futura labor destacando los aspectos positivos como los que no son tanto con ello, al momento de aplicar una evaluación a un colaborador que conoce con certeza el contexto de su trabajo se obtienen mejores resultados.

“Nadie es más grande que quién está dispuesto a que le señalen sus errores”<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Selecciones Reader's Digest, “citas citables” junio 2002 p. 25

## FUENTES CONSULTADAS

1. "¿Qué son los CIEES?" [En línea] 2007, Agosto 7 [citado 2007, Julio]; Disponible en: <http://www.ciees.edu.mx/ciees/quesonciees.php>
  2. Boggs R. "Dando en el blanco móvil de la excelencia operativa: identificación y obtención de la información necesaria para lograr el éxito continuo". [En línea] 2007 [citado 2007, Julio]; Disponible en: [http://www.sap.com/mexico/camp/psearch/IDC\\_WP\\_OpExc.pdf](http://www.sap.com/mexico/camp/psearch/IDC_WP_OpExc.pdf)
  3. Figueroa Lanfranco J.G. "Evaluación del desempeño". [En línea] 2001 [citado 2007, Julio]; Disponible en: <http://jose.lanfranco.8m.net/index.htm>
  4. Alejandra B. "Administración de recursos humanos". [En línea] [citado 2007, Abril]; Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos11/rrhh/rrhh.shtml>
- 
1. Chiavenato I. "Administración de recursos humanos". 5a. ed. Colombia: Mc Graw Hill; 2000.
  2. Chiavenato I. "Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones." Colombia: Mc Graw-Hill; 2002.
  3. Figueroa Lanfranco J.G. "Evaluación del desempeño". [En línea] 2001 [citado 2007, Julio]; Disponible en: <http://jose.lanfranco.8m.net/index.htm>
  4. Fuentes J.J. "Evaluación de bibliotecas y centros de documentación e información". España: Trea; 1999.
  5. Ivancevich J.M. "Administración de recursos humanos". Colombia: Mc Graw Hill; 2005.
  6. Nacional U.P. "Sistema de evaluación de la licenciatura en intervención educativa: documento de trabajo"; 2004.