**Instrucciones:**

Lee con atención el siguiente caso de estudio de la industria zapatera y contesta las preguntas (Un párrafo para cada pregunta):

1.- ¿Qué propuestas le darías a David si tú fueras el gerente de recursos humanos de Industrias Zapateras Manuel?

2.- ¿Cómo te comportarías tú como gerente de recursos humanos para justificar sus preferencias ante el director y presidente de la compañía?

3.- ¿Cuál es la importancia de la evaluación del desempeño dentro de las organizaciones? La evaluación del desempeño en Industrias Zapateras Manuel, ubicado en San Mateo Atenco, Estado de México se caracteriza por ser una industria zapatera de actividad burocrática. Cada 6 meses, el departamento de recursos humanos envía a los gerentes los formularios que deben llenar para evaluar el desempeño de sus subordinados. Cada gerente debe echar un vistazo en retrospectiva al desempeño que cada trabajador ha tenido durante el semestre e interpretarlo anotando cruces en las escalas gráficas del formulario. Acto seguido, explica a cada subordinado los resultados de su evaluación semestral y por último, envía los formularios al departamento de recursos humanos en un sobre confidencial, el cual se archiva en las carpetas individuales de cada trabajador. Todo se hace de acuerdo con los rígidos procedimientos establecidos. El gerente actúa como juez supremo de los subordinados y su evaluación personal es incuestionable. El subordinado al terminar su evaluación continua con su desempeño tradicional, el gerente con su postura autocritica de siempre y la organización se mantiene dentro de su rutina. Y todo sigue igual. Los objetivos de la evaluación del desempeño son:

• Evaluar los méritos personales de cada trabajador en función de su desempeño pasado.

• Premiarle con un aumento de salario.

• Detectar si existen carencias o la posible necesidad de entrenamiento.

Dado que un gerente cualquiera no está en posición de modificar los salarios de sus subordinados, hacen caso omiso de este objetivo. Como tampoco están en posición de establecer programas de entrenamiento, ese objetivo también quedaba descartado.

David Rojas, presidente de Industrias Zapateras Manuel, está en contra del sistema de evaluación del desempeño que existía en su compañía. Se dio cuenta de que el sistema no agrega valor a la empresa ni a sus trabajadores; solo es tiempo perdido en papeleo y en trámites burocráticos. Sin embargo, cree que debe existir una manera de evaluar a las personas y sus aportaciones al negocio de la compañía. Quiere cambiar radicalmente el sistema y convertirlo en una herramienta administrativa que motiva al personal a tener una mejora continua en su desempeño. Pero no sabe cómo hacerlo.

El primer paso fue preguntar a los gerentes de la empresa por qué evalúan el desempeño de los trabajadores. Las opiniones fueron encontradas. Algunos piensan que es una imposición del departamento de recursos humanos, otros lo ven como una simple actividad burocrática y para los demás no tenía sentido alguno. David descubrió que los gerentes comparten su misma opinión.

Tras consultar la opinión de los gerentes respecto al sistema actual de evaluación del desempeño, David Rojas pidió a la Lic. Renata Álvarez, gerente de recursos humanos de la compañía, que estudiara el asunto y que le presentara opciones. Renata ofreció a David una visión de los métodos tradicionales de la evaluación del desempeño, porque quiere demostrar que estos, aun cuando se sustentan en el desempeño anterior, también ofrecen perspectivas para el futuro.

Renata pretendía vender a David la idea de un sistema de evaluación del desempeño muy dinámico e interactivo. Su preferencia particular era el método de la administración por objetivos participativa.

**Referencia :**

Tomado de: Chiavenato I. (2009). Gestión del talento humano (3ª. Edición). México, DF; Mc. Graw Hill.pp. 244,248, 268

Werther W., D.K. (2008). Administración de recursos humanos. El Capital Humano de las empresas (6ª. Edición ed). México, D.F.: Mc Graw Hill

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ELEMENTOS | SI | NO |
| Da propuesta por escrito al presidente de la Industria Zapatera. |  |  |
| Justifica por escrito sus preferencias como gerente de recursos humanos ante el director y presidente de la compañía. |  |  |
| Argumenta por escrito la importancia de la evaluación del desempeño de las organizaciones. |  |  |
| Valor de la actividad |  | **5%** |

Envíalo a través de la Plataforma Virtual.

Recuerda que el archivo debe ser nombrado:

**Apellido Paterno\_ Primer nombre\_ A\_Caso\_Estudio\_Zapateras**