



## ***Módulo III***

### ***Asiste en el control y evaluación del desempeño del capital humano de la organización***

***Submódulo II: Evaluación del desempeño del capital humano y medición de los logros de una organización utilizando herramientas de calidad***

## ***Bachillerato en administración de recursos humanos***

***Cuarto cuatrimestre***

***Septiembre-Diciembre***

---

## Marco Estratégico de Referencia

---

### **Antecedentes históricos**

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1979 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor Manuel Albores Salazar con la idea de traer educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tardes.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en julio de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró en la docencia en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de cobranza en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S. C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta Educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de Educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

## **Misión**

Satisfacer la necesidad de educación que promueva el espíritu emprendedor, basados en Altos Estándares de calidad Académica, que propicie el desarrollo de estudiantes, profesores, colaboradores y la sociedad.

## **Visión**

Ser la mejor Universidad en cada región de influencia, generando crecimiento sostenible y ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

## **Valores**

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

## Escudo



El escudo del Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

## Eslogan

“Pasión por educar”

## Balam



Es nuestra mascota, su nombre proviene de la lengua maya cuyo significado es jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen a los integrantes de la comunidad UDS.

---

## ***Submódulo II: Evaluación del desempeño del capital humano y medición de los logros de una organización utilizando herramientas de calidad***

---

### **Objetivo:**

Al finalizar el submódulo, el alumno tendrá los conocimientos y habilidades necesarias para evaluar el desempeño del capital humano dentro de una organización, utilizando las técnicas, instrumentos y metodologías propias para ello, y herramientas administrativas de calidad, para medir los logros de la organización.

### **Unidad I**

#### **Análisis de puestos**

- I.1. Concepto
- I.2. ¿Cuándo se realiza el análisis de puestos?
- I.3. ¿Para qué sirve el análisis de puestos?
- I.4. Métodos de análisis de puestos
- I.5. Elementos de una descripción de puestos
- I.6. Beneficios del análisis de puestos
- I.7. Proceso del análisis de los puestos de trabajo

### **Unidad 2**

#### **Técnicas e instrumentos para la evaluación del desempeño del capital humano**

- 2.1. Concepto y objetivos de la evaluación del desempeño
- 2.2. Principios de la evaluación del desempeño
- 2.3. Indicadores estratégicos e indicadores de gestión
- 2.4. Ventajas de la evaluación del desempeño
- 2.5. Elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño
- 2.6. Técnicas

- 2.6.1. Gestión por objetivos
- 2.6.2. Gestión por resultados y objetivos clave
- 2.6.3. Evaluación 360°
- 2.6.4. Reuniones 1:1
- 2.7. La importancia de evolucionar las técnicas de evaluación del personal

### **Unidad 3**

#### **Proceso para la evaluación del desempeño del capital humano**

- 3.1. Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado
- 3.2. Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro
- 3.3. Métodos de los centros de evaluación
- 3.4. Estandarización en los métodos de evaluación de desempeño
- 3.5. Proceso para la evaluación
- 3.6. Errores en las entrevistas
- 3.7. Recomendaciones para hacer la entrevista de la evaluación del desempeño
- 3.8. Características de un sistema de evaluación de desempeño efectivo
- 3.9. Evaluadores entrenados para medir el desempeño laboral
- 3.10. Nuevas tendencias en evaluación del desempeño
- 3.11. Características de las nuevas tendencias

### **Unidad 4**

#### **Herramientas administrativas de calidad para medir los logros de la organización**

- 4.1. Diagrama de flujo (Flujograma)
- 4.2. Diagrama de Pareto
- 4.3. Diagrama Causa – Efecto (también llamado gráfico de Ishikawa o espina de pescado - Fishbone).
- 4.4. Diagrama de dispersión (Diagrama de Scadter)
- 4.5. Diagrama o gráfico de control
- 4.6. Hojas de verificación o de chequeo
- 4.7. Histograma

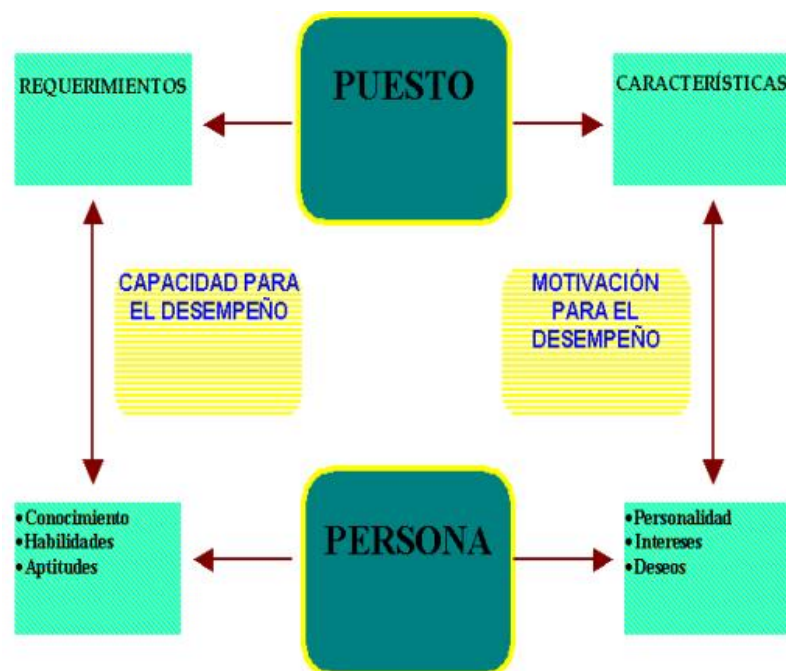
## Unidad I

### Análisis de puestos

---

#### I.1. Concepto

Un puesto de trabajo es un conjunto de posiciones que puede ocupar una persona durante el periodo de tiempo en que no se vea afectado por transferencias internas, promociones o remociones. También puede definirse como "una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros" (CHRUDEN y SHERMAN, 1963: 79). Podemos afirmar que cuando las competencias, habilidades y conocimientos de una persona coinciden con las requeridas por el puesto de trabajo y, además, sus intereses, deseos, estilo de vida, etc. son compatibles con las características del mismo, las expectativas de desempeño son óptimas. RUL-LAN (1992: 141) nos ilustra magníficamente sobre este aspecto cuando señala que... "el buen funcionamiento de una empresa, no depende tanto de que todos tengan asignadas claramente sus funciones, sino, más bien, de las actitudes de los trabajadores ante el trabajo. (...). Al SABER y PODER trabajar hay que añadir el QUERER trabajar, y esto no depende de un buen análisis de tareas, sino de la motivación de los que ocupan estos puestos de trabajo". Lo anterior se ilustra en la siguiente figura:



De acuerdo con lo anteriormente comentado, el análisis de puestos puede ser definido como el proceso de determinación, mediante la observación y el estudio, de los elementos componentes de un puesto específico, estableciéndose las responsabilidades, capacidades, requisitos físicos y mentales que exige, los riesgos que comporta y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve.

El análisis de puestos de trabajo es un proceso que sirve para recopilar información sobre las tareas, responsabilidades, habilidades requeridas y resultados esperados de una posición laboral, a fin de saber qué perfil es el más idóneo para ocuparlo.

El proceso implica recopilar la mayor cantidad posible de datos para realizar una descripción completa del puesto. Los encargados de realizar el análisis son el departamento de Recursos Humanos de una organización o los analistas especializados, junto a la participación continua de toda la institución.

Una vez procesada la información del análisis, el área de Recursos Humanos puede llevar a cabo las etapas siguientes que consisten en publicar la búsqueda laboral, seleccionar entre las ofertas recibidas, entrevistar a las personas más idóneas y elegir al candidato más apto.

Según el libro de Administración de personal de Gary Dessler, el análisis de puestos es:

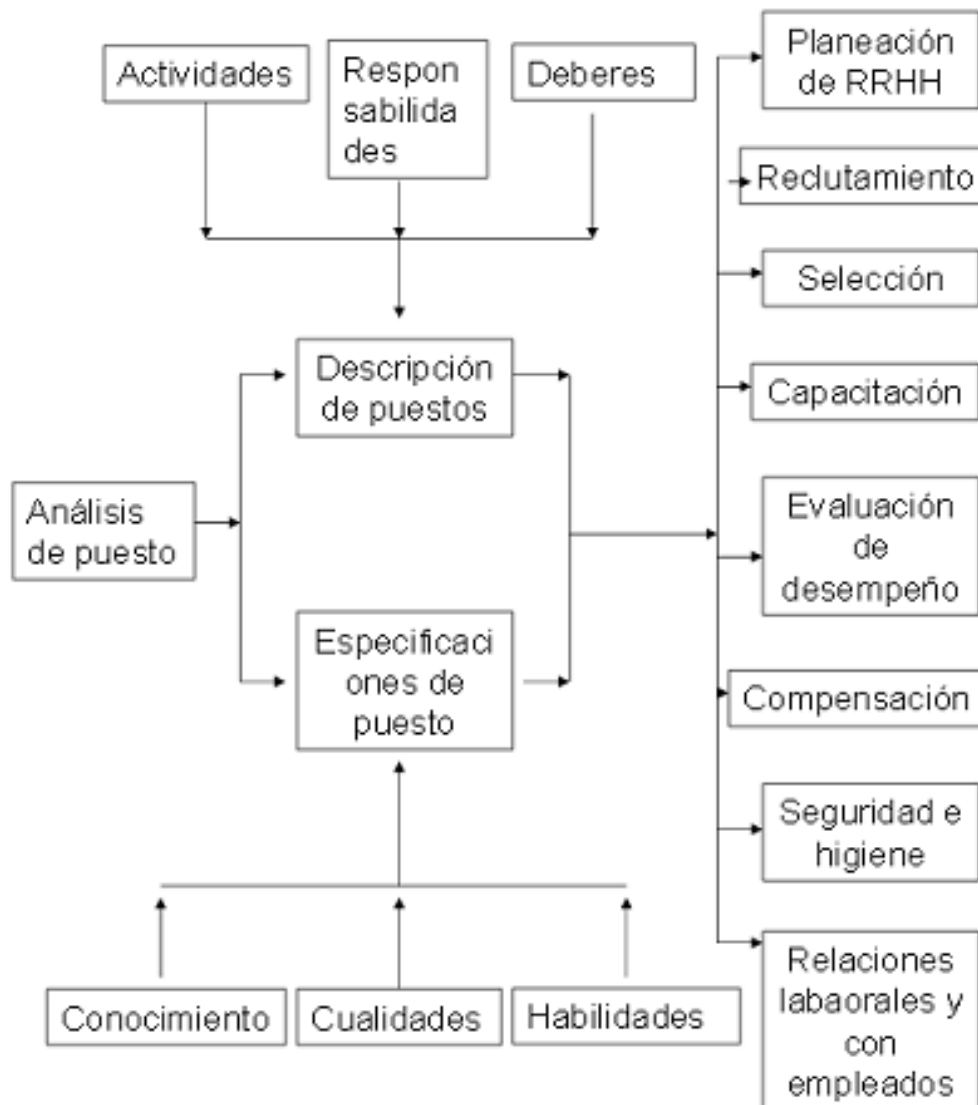
“El procedimiento a través del cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas”.

Según William Werther y Keith Davis en el libro de Administración de Personal y Recursos Humanos, esbozan la siguiente definición de análisis de puestos:

“El análisis de un puesto es la recolección, evaluación y organización de información sobre un puesto de trabajo determinado”.



# ANÁLISIS DE PUESTO



El Análisis de Puestos constituye el primer paso del desarrollo de un procedimiento de selección.

Existen dos campos distintos: el de las actividades laborales y el referido a las aptitudes y características humanas.

Cuando se analiza el trabajo, se dispone de los datos para establecer conexiones entre ambos campos. El análisis identifica los aspectos que importan para un buen desempeño.

## 1.2. ¿Cuándo se realiza el análisis de puestos?

El análisis de puestos se realiza ante la necesidad de cubrir un cargo dentro de una organización (que puede ser un puesto ya existente dentro del organigrama o uno nuevo), o para perfeccionar el nivel de los actuales empleados.

Es un proceso fundamental para cualquier institución a pesar de que algunas no reconocen su importancia y optan por otros modos de menor precisión para la selección y la contratación de sus empleados.

Además, existen otras situaciones en las organizaciones, que requieren de un análisis de puestos, por ejemplo:

- Cuando se decide fundar una organización.
- Cuando se crean nuevos puestos de trabajo en la institución.
- Cuando se modifican los puestos de trabajo ante una nueva distribución de las áreas.
- Cuando es necesario actualizar el sistema de retribución de salarios de la organización.
- Cuando el número de empleados disconformes representa a una mayoría o ante un reclamo grupal.
- Cuando la productividad y el rendimiento de la organización no alcanzan los objetivos esperados.

## 1.3. ¿Para qué sirve el análisis de puestos?

El análisis de puestos de trabajo (APT) es muy útil para:

- ☑ **Requerimientos personales.** Gracias al APT sabremos las condiciones de formación, experiencia, aptitudes personales y demás circunstancias que debe cumplir un trabajador para desempeñar, de forma eficaz, un determinado puesto de trabajo.
- ☑ **Proceso de selección de personal.** Elaborando el perfil profesional que se requiere y, por tanto, las condiciones que debe cumplir el candidato elegido.

- ☑ **Reclutamiento dadas las condiciones del trabajo que se oferta**, el APT nos dice la fuente de reclutamiento de nuevos trabajadores más adecuada, en qué lugar vamos a encontrar a las personas más adecuadas.
- ☑ **Orientación a los alumnos** para que elijan las profesiones que más se adapten a sus capacidades e intereses.
- ☑ **Valorar puestos de trabajo en la empresa**, haciendo una clasificación según su valor relativo en la empresa.
- ☑ **Planificación de la formación y carrera profesional de los trabajadores** en base a sus competencias y a las futuras necesidades del negocio, diseñando los programas de formación teniendo en cuenta aquellos dos factores.
- ☑ **Planificación de recursos humanos**: los planes para que los trabajadores obtengan la competencia profesional necesaria en el momento oportuno según las necesidades de la organización necesitan conocer las circunstancias del trabajo a desempeñar.
- ☑ **Evaluación del rendimiento del trabajador** partiendo del conocimiento que el APT nos da sobre sus actividades y competencias.
- ☑ **Seguridad e higiene en el trabajo y salud del trabajador**. El APT informa sobre los riesgos y peligros de esa actividad y sus condiciones de desempeño: posturas físicas, fatiga, estrés, esfuerzos no adecuados, dándonos los datos para elaborar planes de prevención.
- ☑ **Prevención de accidentes y otros problemas**.
- ☑ **Manual de funciones** que es un elemento importante para realizar el APD pero que, a la vez, se realiza con el resultado de este APD.
- ☑ **Atribución de funciones y tareas al trabajador** a través del conocimiento de la actividad que da el APD permite a la empresa realizar un diseño o rediseñar los puestos de trabajo, funciones y tareas, condiciones, herramientas, etc. para que sea más eficaz y, también, para la mejor satisfacción y comodidad del propio trabajador.
- ☑ **El trabajador puede autoanalizarse**, conociendo mejor su trabajo lo que redundará en un mejor desarrollo personal y, además, para evitar discriminaciones.
- ☑ **Diseño general del negocio**, las APT de todos los que trabajan en la empresa es fundamental para fijar las relaciones, responsabilidad, obligaciones, autoridad y contenido de todos los puestos de trabajo.

## **I.4. Métodos de análisis de puestos**

El análisis de puestos tiene como objetivo buscar, captar, seleccionar, ordenar y sintetizar la información más significativa de un puesto de trabajo.

Existen diversos métodos para realizar el análisis de puestos, *según el tipo de cargo y rubro al cual se refieran*, que se pueden emplear de manera individual o combinados, podemos distinguir:

**1) El método de observación.** Consiste en la modalidad más antigua y que no pierde vigencia debido a su eficacia. Se basa en el estudio a través de la observación directa de los empleados durante el desempeño de su trabajo y de anotar los datos clave de la observación.

Evidentemente, se realiza en tiempo real, permitiendo poner de relieve actividades que parecen tan evidentes a la persona que ejecuta el trabajo que posiblemente no las mencione.

Esta técnica no siempre resulta favorable si el trabajo se realiza a una velocidad que entorpece la observación correcta o en aquellos casos en que una parte importante del trabajo es mental.

**2) El método del cuestionario.** Consiste en una encuesta elaborada por un analista especializado que deberá ser completada por el empleado. El cuestionario se desarrolla de manera minuciosa para obtener respuestas concretas e información clara sobre cada puesto de trabajo.

### **a) Cuestionario abierto.**

Se pregunta de forma abierta sobre aspectos relacionados con el puesto de trabajo. El trabajador contesta con sus propias palabras.

El inconveniente principal es la dificultad a la hora de categorizar las respuestas, exigiendo un esfuerzo complementario al analista en cuanto a unificación de la terminología, imprecisión de los contenidos por la no distinción entre tareas fundamentales y accesorias, etc.

Cuestionario de Descripción de Puesto de Trabajo		Página 1 de 6
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		
Denominación del Puesto	Persona que realiza el cuestionario	
Departamento	Tipo de Jornada laboral	
<b>2. FINALIDAD DEL PUESTO</b>		
Es la razón de ser del Puesto de Trabajo dentro de la Organización. Este apartado responde a la cuestión: ¿Para qué existe el Puesto? Revela la contribución básica del Puesto a los resultados de la Organización		
<b>3. ÁREAS DE EFICACIA / RESULTADOS</b>		
Señale lo que el puesto de trabajo aporta a la organización		
•		
•		
•		
•		
•		
•		
•		
•		
•		
•		

### **b) Cerrado.**

Se trata de listas de verificación sobre las que el trabajador marca las alternativas oportunas.

Lo más frecuente es combinar las dos formas mediante la inclusión de «preguntas cerradas», al tiempo que se da la posibilidad de incluir apreciaciones o matices referidos al puesto que el sujeto considere oportunos.

La ventaja de este método de análisis de puestos consiste en que se puede aplicar a grandes grupos. Su inconveniente más importante es la interpretación de los datos.

**3) El método de la entrevista.** Consiste en el enfoque más versátil y provechoso para la obtención de información porque implica una interacción recíproca entre el analista y el empleado, que podrán resolver dudas en el mismo momento.

Previo a la entrevista, el analista elabora una serie de preguntas y temas a tratar con el empleado para no olvidar ningún punto importante.

#### **a) Individual.**

Fuera de la situación laboral, es una entrevista estructurada que se lleva a cabo con aquellos trabajadores considerados más representativos desde el punto de vista del conocimiento del puesto.

Se suele hacer varias, relativas al mismo puesto, para combinar los resultados y llegar a unas conclusiones más fiables. Además, practicada con pericia puede proveer información no solo de los aspectos técnicos, sino también sobre la cultura informal de la empresa, los problemas de relación y comunicación en la Organización, etc.

El inconveniente fundamental que presenta este método es su elevado costo.

### **b) De Grupo.**

Actualmente cada vez es más frecuente la entrevista en grupo, constituido éste por el jefe y su equipo de trabajo. Estas entrevistas pueden parecer más ricas de contenido, pero presentan el inconveniente de que son difíciles de organizar y no siempre es posible controlar el impacto de algún miembro del grupo con gran influencia sobre el resto.

### **c) De observación.**

Se realiza la entrevista en el puesto al tiempo que se observa el trabajo del sujeto. Es tal vez la forma más precisa de hacer el análisis y tiene como ventajas su flexibilidad y su fácil puesta en práctica.

Muchas veces permite obtener informaciones interesantes, sobre todo en cuanto a la forma en que la tarea y sus dificultades son apreciadas por los trabajadores.

Los problemas que plantea se refieren al tiempo requerido y que las informaciones reunidas pueden ser difíciles de analizar sistemáticamente. Además, hay que tener en cuenta que la propia entrevista puede interferir con la actividad del sujeto.

## **4) Conferencia Técnica**

En lugar de utilizar a los trabajadores para recabar la información, lo hace con expertos que teóricamente conocen el puesto de trabajo. El problema es que muchas veces estos técnicos no trabajan en el puesto y su información puede estar sesgada o ser incompleta.

## **5) Diario**

El titular del puesto anota en una hoja, más o menos estandarizada, todo cuanto hace en una jornada laboral. Hay que tener en cuenta que este procedimiento no se adapta ni a las tareas manuales ni repetitivas.

Se utiliza primordialmente para puestos directivos. Este método presenta ciertos problemas: es difícil controlar el nivel de detalle de las descripciones, así como evitar que algunas personas introduzcan distorsiones en función de algo que juzgue importante. En este sentido, puede ser útil utilizar un documento de registro que combine una lista de actividades con segmentos horarios.

## **6) Incidentes Críticos**

Es este el método más antiguo de análisis de trabajo. Se reúne un gran número de descripciones concretas de comportamiento que desempeñan un papel decisivo en la calidad del trabajo efectuado. La relación de esos incidentes críticos permite, tras analizar su contenido, tener en cuenta importantes aspectos del trabajo.

A veces, esta técnica proporciona una descripción incompleta y difícil de aprovechar.

## **7) Experiencia Directa**

Lo que significa la participación directa del analista en el puesto de trabajo. Quién describe el trabajo es el analista mismo que ocupa el puesto provisionalmente. La información recibida es inmediata.

Solo se utiliza en puestos sencillos ya que en aquellos más complicados se necesitaría un aprendizaje previo. Exige mucho tiempo.

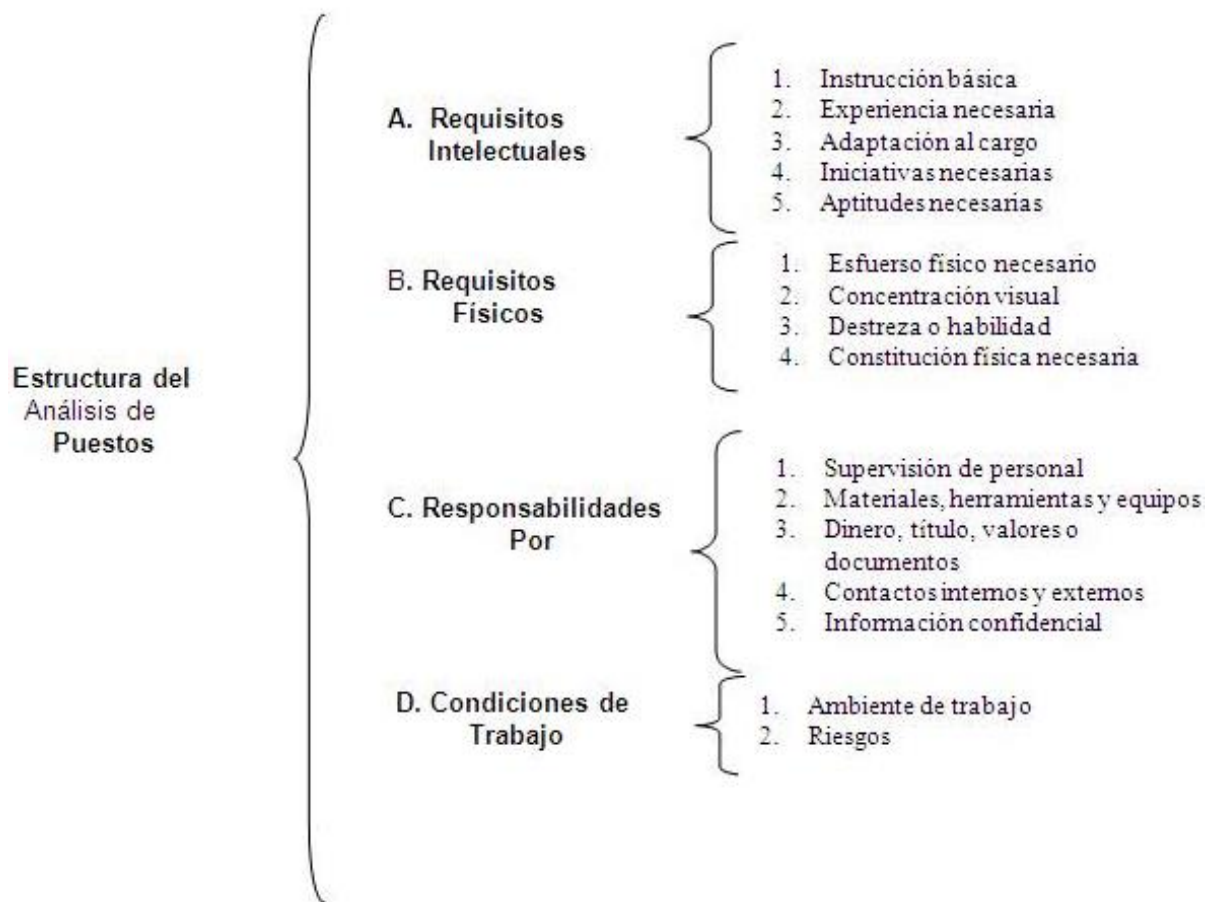
### **I.5. Elementos de una descripción de puestos**

Los elementos de una descripción de puestos son los que *permitirán llevar a cabo un correcto análisis* (a través del método más conveniente).

Entre los principales elementos se destacan:



- ☑ **La identificación del cargo.** Se refiere a los datos del puesto, como el nombre del cargo, a qué departamento o a qué centro de costos corresponde, qué nivel de instrucción es necesario, entre otros.
- ☑ **El objetivo del puesto.** Se refiere al resultado final esperado del cargo, lo que determina su razón de existir dentro de la organización.
- ☑ **El lugar del puesto en el organigrama.** Se refiere al lugar que ocupa el cargo en la representación gráfica de la estructura de la organización.
- ☑ **Las actividades cotidianas del puesto.** Se refiere al detalle de las tareas diarias que debe realizar una persona al ocupar el puesto.
- ☑ **Los vínculos claves.** Se refiere a la relación con las áreas internas de la organización y con los agentes externos con los que el puesto tiene contacto, y al objetivo de esos vínculos.
- ☑ **La toma de decisiones del puesto.** Se refiere al nivel de responsabilidad que requiere el puesto para tomar decisiones, ya sea de manera individual o compartida (en ese caso, debe aclarar con qué área o cargo se interrelaciona).
- ☑ **Los indicadores clave del desempeño.** Del término en inglés KPI (Key Performance Indicator), se refiere a un tipo de medición que permite conocer el nivel de rendimiento o de desempeño y está relacionado con los objetivos del puesto (suele medirse en porcentajes).
- ☑ **La promoción interna del puesto.** Se refiere a una búsqueda dentro de la organización de perfiles idóneos para ocupar la vacante de un puesto. Es una manera de incentivar el crecimiento de los empleados dentro de la institución.
- ☑ **Los insumos necesarios para el puesto.** Se refiere al detalle de elementos y de espacio físico requeridos para el correcto desempeño del cargo para que la persona pueda cumplir con los objetivos pautados (por ejemplo, computadora, escritorio, teléfono celular, entre otros).



## 1.6. Beneficios del análisis de puestos

Cuando se acometa el proceso de análisis de puestos de trabajo deberá tomarse conciencia de su contribución al desarrollo de otros procesos típicos de gestión de recursos humanos. Así, el análisis de puestos de trabajo, **contribuye para con el responsable de recursos humanos**, en lo siguiente:

1. **Facilita el proceso de reclutamiento y selección del personal.** El análisis de puestos y en concreto la especificación del mismo permite elaborar su perfil y conocer cuáles son las características de las personas idóneas para su desempeño, orientando sobre el lugar al que deberá acudir para su reclutamiento, así como establecer hipótesis sobre cuáles deben ser las cualificaciones poseídas por los futuros titulares de los puestos y seleccionar los métodos adecuados para su selección.

2. **Propicia la transparencia en el proceso de contratación.** Entendido éste como un proceso de elección bilateral entre la organización y el individuo, resulta importante poder suministrar a las personas información no sólo sobre las exigencias y obligaciones del puesto sino también sobre las satisfacciones susceptibles de obtenerse a través de su desempeño. Puede ser por tanto una información relevante para la decisión de los candidatos en cuanto a su pertenencia o no a la organización.
  
3. **Orienta el proceso de formación del personal.** Tanto la descripción como especificación permite la preparación de programas de formación del personal dirigidos a conseguir el mayor ajuste entre los individuos y los puestos de trabajo que ocupan. Particular importancia reviste la formación de acogida, o sea, la ofrecida en los primeros momentos de la relación laboral, la cual va encaminada a conseguir que el individuo actúe de forma eficaz y eficiente en el desempeño del puesto adjudicado, así como prepararle para las transformaciones que ésta vaya a sufrir en un futuro próximo (PUCHOL, 1993: 77).
  
4. **Posibilita la gestión de las carreras profesionales de los individuos: Promociones y demás movimientos de personal.** La planificación de carreras requiere de información relativa a las exigencias y naturaleza que cada puesto plantea. Las promociones y los desplazamientos constituyen, en ocasiones, fuentes potenciales de conflicto como consecuencia de haber asignado individuos a puestos sin tener en consideración las características de ambos. El análisis de puestos contribuye a que se realice una correcta afectación de los recursos humanos, impidiendo que se cumpla el tan temido principio de Peters: "la persona asciende hasta que llega al nivel máximo de su incompetencia".
  
5. También **es considerado un soporte fundamental** en el proceso de valoración de puestos y la armonización salarial. Las respectivas exigencias de los puestos y la ponderación de sus contribuciones permiten establecer una jerarquía de las retribuciones, de forma que puestos similares tengan también similares retribuciones.

6. Igualmente, **constituye un instrumento de inestimable ayuda para la evaluación del desempeño**. Mediante el análisis de puestos de trabajo la organización puede identificar los comportamientos y resultados que distinguen aquellos individuos que obtienen excelentes desempeños de aquellos otros que no lo consiguen. Téngase en cuenta que la evaluación del desempeño no es más que valorar la eficiencia y eficacia con la que se desempeñan los puestos de trabajo.
7. **Rediseñar el trabajo**. Como hemos visto anteriormente, el proceso de análisis de puesto de trabajo y el de diseño de los mismos está íntimamente relacionado. En ocasiones habrá que proceder al rediseño para eliminar las disfuncionalidades que se hayan detectado en la descripción de éstos.
8. **Permite la localización de fuentes potenciales de accidentes y enfermedades profesionales**. El conocimiento de las condiciones en las que se realiza el trabajo y el "cómo" se ejecuta ponen de relieve aspectos que son susceptibles de provocar accidentes y enfermedades profesionales, con las consiguientes repercusiones para la organización.
9. El análisis de puestos de trabajo, mejor dicho, la descripción del puesto de trabajo juega un **rol importante en el outplacement**. Efectivamente, como señalan CARREL, ELBERT y HATFIELD (1995: 189), los responsables de recursos humanos pueden hacer uso de esta figura para ofrecerle a los empleados afectados por una descontratación, ya sea temporal o definitiva, un resumen que ofrezca información detallada sobre la labor realizada en la empresa para facilitarles así el establecimiento de una nueva relación laboral en otra organización.

El análisis de puestos de trabajo incide en factores determinantes del comportamiento organizativo de los individuos cuales son, entre otros y principalmente, motivación y satisfacción. El análisis de los puestos de trabajo es por tanto un instrumento de gestión de los recursos humanos que se convierte, al menos, en una condición necesaria para el correcto desarrollo de los otros procesos.

A grandes rasgos, el análisis de puestos de trabajo brinda entre tantos, los siguientes beneficios al departamento de recursos humanos (RR HH):

- ☑ Conocer mejor el trabajo que realiza cada empleado y cada área, especialmente para el gerente de la organización.
- ☑ Detectar a tiempo ciertas situaciones de conflicto que pueden entorpecer el desempeño de las actividades de un área.
- ☑ Facilitar la incorporación de nuevos empleados al contar con detalle claro del puesto y de las expectativas que se esperan del candidato.
- ☑ Establecer un nivel de salario apropiado para cada puesto.

Pero no sólo resulta importante este proceso para el departamento de recursos humanos; sino que **también los directivos de línea** se ven implicados en él. Señalemos que la dirección de recursos humanos es entendida a partir de su carácter compartido (responsabilidad de la línea y función del staff de personal). Las razones por las que los directivos de línea se interesan por el análisis de puestos de trabajo son las siguientes:

- ☑ Primero, necesitan de esta información para comprender el flujo de trabajo que tiene lugar en su unidad y poder tomar decisiones que permitan incrementar su excelencia, la mayoría de ellas encaminadas a equilibrar la carga de trabajo entre sus subordinados;
- ☑ Segundo, para poder intervenir con conocimiento de causa en el proceso de selección, de lo contrario su intervención estará cargada de juicios de valor o se limitará a delegarla en la unidad de recursos humanos; y
- ☑ Tercero para poder realizar una objetiva evaluación de sus subordinados y, lo que es más importante, ofrecerles una retroalimentación útil y objetiva sobre su desempeño (NOE, HOLLENBECK, GERHART y WRIGHT, 1994: 206).

Además, el análisis de los puestos de trabajo ayuda a los directivos de línea a lograr un mejor reparto de tareas, responsabilidades y poderes, evitando de esta forma solapamientos que, en la mayoría de los casos, originan conflictos desagradables en el seno de la organización. La

eliminación de la superposición de poderes juega un papel fundamental en la clarificación de la cadena de autoridad.

También el análisis de los puestos de trabajo permite que los directivos de línea logren alcanzar con mayor facilidad aquella tan repetida máxima que reza: "the right man in the right place". Por tanto, son previsibles incrementos de productividad al asignar con criterios de eficacia las personas a los distintos puestos de trabajo.

Finalmente, señalar que este proceso también posibilita la descentralización del control, pues los objetivos y funciones de los puestos de trabajo son conocidos por los miembros de la organización, liberando así al cuadro directivo de una pesada tarea que le resta tiempo y energías a sus otras obligaciones.

De manera puntual, los beneficios del análisis de puestos **para los gerentes de línea**, son los siguientes:

- Mejora su conocimiento sobre el flujo de trabajo de su unidad
- Permite realizar una mejor selección del personal
- Facilita efectuar una evaluación objetiva de sus subalternos.

De igual forma, los beneficios **para los empleados**, son:

- Permite al empleado conocer y comprender mejor los deberes y responsabilidades de su puesto.
- Los datos obtenidos pueden ser utilizados para distribuir la carga de trabajo entre los empleados, de forma que se eviten situaciones discriminatorias entre éstos.
- La especificación del puesto de trabajo puede ser usada por los empleados como una guía o referencia para el autodesarrollo.

## **I.7. Proceso del análisis de los puestos de trabajo**

En el desarrollo del proceso de análisis de puestos se identifican una serie de pasos a seguir que pueden ser agrupados en **cuatro fases o etapas**.

En la fase primera, además de asignar la responsabilidad del proceso, se determinará el ámbito o extensión del análisis, especificando sus propósitos y los puestos que serán seleccionados para tal efecto. Se trata de una fase eminentemente preparatoria y comunicativa.

En la segunda etapa se decidirá qué método/s se utilizará/n: qué tipo de datos se necesitarán, qué fuentes de información están disponibles y qué procedimiento deberá ser utilizado para obtener la información.

La tercera etapa se centra en el análisis de los datos, para lo cual se utilizan las técnicas apropiadas asegurándose de la validez de la información obtenida.

En la cuarta y última fase, el analista realiza una valoración de la información obtenida de los puestos analizados y del método utilizado.

LUCAS ORTUETA (1987: 46) aconseja la tenencia de un documento (hoja de análisis) para cada puesto de trabajo a la hora de acometer este proceso. En esta hoja de análisis se incluirán tres apartados fundamentales: la identificación del puesto de trabajo, la descripción y la especificación del mismo.

El resultado del análisis de puestos se sistematiza en la ficha descriptiva del puesto, que formará parte el Manual de Funciones.

## FICHA DESCRIPTIVA DE PUESTO DE TRABAJO

Fecha inicio vigencia:	Fecha modificación:	Fecha fin vigencia:
Denominación: JEFATURA DE LA OFICINA TECNICA DEL VIARIO PUBLICO.		Código:
Estructura organizativa a la que se adscribe: AREA DE URBANISMO Y SOSTENIBILIDAD	Puesto del que depende: DIRECCION DE SERVICIOS DE INFRAESTRUCTURAS	

<b>Clasificación</b>			
Puesto tipo al que se asimila: 001 JEFATURA DE DEPARTAMENTO/OFICINA/DIRECCIÓN DE SERVICIOS			
Relación Jurídica:	<input type="checkbox"/> PDI	<input checked="" type="checkbox"/> Funcionario	<input type="checkbox"/> Laboral <input type="checkbox"/> Eventual
Grupo de clasificación:	<input checked="" type="checkbox"/> A1	<input type="checkbox"/> A2	<input type="checkbox"/> C1 <input type="checkbox"/> C2 <input type="checkbox"/> Agrupación Profesional
Retribución:	Complemento de destino: 28	Complemento específico: 14012	
Sistema de Provisión	<input type="checkbox"/> Libre designación	<input checked="" type="checkbox"/> Concurso específico de méritos	<input type="checkbox"/> Concurso general de méritos <input type="checkbox"/> Concurso de méritos
Clase de puesto:	<input checked="" type="checkbox"/> Singularizado	<input type="checkbox"/> No singularizado	
Puntos de valoración: 1401			
Requisitos de desempeño: Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos			

Conocimientos específicos	Competencias o dimensiones conductuales	Destrezas
Legislación Reglamentos, Normativa e Instrucciones sobre espacios públicos y accesibilidad, infraestructuras viales, abastecimiento, saneamiento, alumbrado público Planeamiento urbano y su ejecución (PGOU) Dirección, supervisión y ejecución de proyectos y obras. Planeamiento urbano y su ejecución (PGOU) Sistemas de Gestión de Calidad. Conocimientos de Sistemas de Participación Ordenanza Municipales	Dirección de personas y equipos Adaptabilidad Habilidades de comunicación. Capacidad de persuasión e influencia Relaciones con los usuarios internos y/o externos Visión positiva de la Institución Planificación y organización Relaciones con los usuarios internos y/o externos Habilidad para solucionar problemas y dificultades	Saber organizar y distribuir cargas de trabajo Saber planificar el trabajo para alcanzar objetivos Tener capacidad de decisión y resolución Ser capaz de resolver conflictos personales Capacidad de liderazgo

Equipos y herramientas, aplicaciones informáticas, manuales de procedimiento	Horario
Programas de ofimática (libreoffice, microsoft office, project ..). Autocad, Microstation Programas de Cálculo: Cype Programas de presupuestos: Sispre, presto.. Conocimientos de programas de Sistemas de Información Geográfica: (Gred, Gvgis, Arcgis...) Tramit@, Web municipal	Jornada horario continua Disponibilidad general y dedicación exclusiva

### Misión

El cometido principal de este puesto es planificar, dirigir, organizar, gestionar y controlar el funcionamiento de la Oficina Técnica en lo relativo a vías de titularidad municipal tanto en planificación, diseño y ejecución de obras de nueva planta, como en la conservación de los distintos elementos que integran estos viarios.

### Enunciados de actividad

- Estudiar y planificar la implantación, renovación y conservación de las infraestructuras viales y de servicios municipales a implantar en la vía pública, así como la implantación y desarrollo de las infraestructuras energéticas y de comunicación de la Ciudad.
- Establecer directrices técnicas para la redacción de documentos técnicos, planificar y organizar la redacción de todo tipo de documentos técnicos necesarios: estudios, anteproyectos, proyectos, así como ordenanzas municipales que afecten a la Oficina Técnica
- Dirigir y coordinar la correcta gestión de las obras de Infraestructuras tanto de nueva implantación como de conservación.



- 
- Supervisar y controlar el funcionamiento de las diferentes contratistas que prestan sus servicios en el ámbito de las competencias de la Oficina Técnica, en lo relativo a la calidad del servicio prestado y a su coste económico.
  - Redactar propuestas de presupuesto para el funcionamiento de la Oficina Técnica, controlar la ejecución del presupuesto municipal aprobado y proponer modificaciones que puedan resultar necesarias
  - Asesorar a la Corporación y representarla en actuaciones externas.
  - Coordinar las actuaciones de colaboración con Direcciones y Servicios del Área de Urbanismo y Sostenibilidad y resto de estructura organizativa del Ayuntamiento. Colaborar y coordinarse con otros Organismos públicos o privados.
  - Realizar las actividades que le sean asignadas, siempre que resulten adecuadas a su clasificación, grado o categoría, cuando las necesidades del servicio lo justifiquen.
- 

#### **Enunciados de estilos de ejecución profesional**

---

- Identificarse con los objetivos y valores de la Administración Municipal como servicio a la ciudadanía.
  - Colaborar en los proyectos de mejora de la gestión que se impulsen y realizar las actividades del puesto de trabajo en el marco de las normas de calidad, de la prevención de riesgos laborales, de la salud laboral, de la protección de datos de carácter personal, y de las medidas para la igualdad y para la transparencia y el libre acceso a la información.
  - Mostrar un interés explícito en conseguir resultados, objetivos o metas en el trabajo.
  - Adoptar una actitud activa y resuelta orientada a las actividades de trabajo.
  - Mostrar consideración hacia las personas, apoyo, respeto y disposición a colaborar y cooperar y a resolver discrepancias con los demás.
  - Poner a disposición de los demás el conocimiento propio para formar, enseñar y asesorar.
  - Cumplir las actividades sin necesidad de supervisión continua y haciendo por propia iniciativa las adaptaciones y ajustes necesarios para mantener el rendimiento.
  - Manifiestar interés, constancia y continuidad en el ritmo de trabajo para lograr que el trabajo encomendado resulte de calidad.
  - Mantener en buen estado y hacer buen uso del material, equipamiento, mobiliario.
  - Utilizar de forma eficiente el tiempo de la jornada laboral.
-

<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>		<b>AREA</b>	<b>DPT. DESARROLLO EFICOP</b>
<b>ANALISTA PROGRAMADOR EN JAVA EE - FLEX</b>		Depende de	<b>JEFE DE PROYECTOS</b>
<b>DEFINICIÓN DE LAS TAREAS, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>			
<p>Nuestra empresa selecciona a un analista programador, para que participe activamente y sea una de las personas responsables de la evolución de la aplicación EFICOP  EFICOP es una plataforma especializada para empresas fabricantes de vehículos, cuyo objetivo es convertirse en un referente mundial en relación a la Conformidad de Producción.</p> <p>Entre las principales acciones a desarrollar son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ANALISIS Y DESARROLLO DE LA APLICACIÓN EFICOP</li> <li>- TRABAJO EN EQUIPO CON EL DEPARTAMENTO DE CONSULTORIA, IMPLEMENTANDO LAS MEJORAS DETECTADAS EN LA APLICACIÓN</li> <li>-TRABAJO EN EQUIPO CON EL DEPARTAMENTO INTERNACIONAL, ADAPTANDO LA APLICACIÓN A LAS ESPECIFICACIONES DE CADA UNO DE LOS PAISES EN LO QUE SE VAYA IMPLEMENTANDO.</li> <li>- PUESTA EN COMUN DE LA METODOLOGÍA DE TRABAJO, Y EVOLUCIÓN DE DISTINTAS VERSIONES.</li> </ul>			
<b>REQUISITOS PARA EL PUESTO</b>			
FORMACIÓN BÁSICA:			
✓ LICENCIATURA O DIPLOMATURA INFORMÁTICA			
FORMACIÓN ESPECÍFICA Y CUALIFICACIONES:			
✓ SERAN VALORADAS			
INFORMÁTICA:			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ PROGRAMAS DISEÑO</li> <li>✓ Adobe Flex, y programada en un lenguaje Oracle Java.</li> </ul>			
IDIOMAS:			
✓ INGLES FLUIDO (valorado)			
EXPERIENCIA:			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- MINIMO DOS AÑOS DE EXPERIENCIA EN PROGRAMACIÓN EN JAVA EE,</li> <li>- EXPERIENCIA EN PROGRAMACIÓN FLEX</li> <li>- CONOCIMIENTO DEL SERVIDOR JBOSS</li> <li>- CONOCIMIENTOS ENTORNOS LINUX Y DE JBOSS 7</li> </ul>			
CONDICIONES DE ACCESO			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- JORNADA COMPLETA o MEDIA JORNADA</li> <li>- RETRIBUCIÓN ASIGNADA SEGUN DEDICACIÓN, EXPERIENCIA Y VALIA</li> <li>- PERIODO DE PRUEBA (15 DÍAS - 1 MES)</li> <li>- VARIABLES DE PRODUCTIVIDAD SEGÚN AVANCES EN LAS FUNCIONES DESARROLLADAS</li> </ul>			
Elaborado por RESPONSABLE DEL SIG		Aprobado por: GERENCIA // DIRECTOR TÉCNICO	
		ASIER CORCHO SÁNCHEZ	

## **Unidad 2**

### **Técnicas e instrumentos para la evaluación del desempeño del capital humano**

---

A través del tiempo, en las organizaciones cada vez ha venido tomando más fuerza la idea de que el factor clave que determina su éxito es la forma en que aprovechan el trabajo de sus empleados, y que éstos son un recurso sumamente valioso.

Con base en esta idea surgió el término "recursos humanos", y nació también la necesidad de saber cómo están siendo administrados y si éstos aportan a la organización con base en los parámetros que desea y necesita ésta. Para conocer esta incógnita es necesario poder evaluar su desempeño.

Dentro de la gestión del departamento de Recursos Humanos, es muy importante la tarea de evaluar el desempeño.

La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna; es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual.

Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

#### **2.1. Concepto y objetivos de la evaluación del desempeño**

La evaluación de desempeño es una evaluación estructurada de desempeño individual de un empleado en un dado período de tiempo, cuyo objetivo es mejorar el desempeño de la empresa por intermedio de la mejoría del desempeño de los colaboradores; es el auge de un ciclo bien estructurado de gestión de desempeño – y la gestión de desempeño es un proceso sistemático de mejoría del desempeño de una organización por intermedio de la mejoría en el desempeño de sus equipos y personas.

La evaluación de desempeño es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan.

Es el cierre del ciclo de gestión de desempeño, donde se pretende medir y evaluar el desempeño del colaborador con relación a las expectativas establecidas en el comienzo del ciclo.

La evaluación de los empleados tiene varios propósitos. Algunos de ellos están destinados en mejorar el desempeño del individuo y la cultura de la empresa.

Por tanto, estos son algunos de los beneficios de las evaluaciones de empleados profesionales:

- Ayudan a los empleados a comprender mejor lo que se espera de ellos.
- El gerente tiene la oportunidad de comprender mejor las fortalezas y motivaciones del empleado.
- Ofrecen comentarios útiles a los empleados sobre cómo pueden mejorar su desempeño en el futuro.
- Pueden ayudar al empleado y al gerente a planificar el futuro del empleado.
- Proporcionan revisiones objetivas de personas basadas en métricas estándar. Serán útiles para evaluar de manera justa promociones, aumentos y bonificaciones.

La evaluación del desempeño detecta la eficacia de los colaboradores en sus actividades y ayuda a monitorear el grado de cumplimiento de los objetivos de una organización; puede valerse de instrumentos cualitativos o cuantitativos o una combinación de ambos. Idealmente la evaluación del desempeño se centrará en:

- Aporte**: Dominio del área de desempeño, conocimiento de responsabilidades, procesos, protocolos de seguridad, grado de compromiso, contribución y calidad.
- Potencial**: Desarrollo, oportunidad personal/ laboral, en dónde está ahora y en dónde podría estar.
- Personalidad**: Integración con su grupo de trabajo y el resto de la organización.

## **Objetivos cuantitativos en la evaluación del desempeño**

No obstante que, en la actualidad en las organizaciones, los conceptos de medición y evaluación están ampliamente difundidos, particularmente por los enfoques de calidad, creemos que cuando se está planeando evaluar el desempeño del personal resulta conveniente hacer algunas precisiones.

Medir es una acción mediante la cual, y de acuerdo con una regla específica, se asignan símbolos o números a una propiedad, atributo, característica, evento, comportamiento, situación, condición o resultado de un objeto en el que se tiene un interés particular. Por ejemplo, si nos interesa medir cómo fue el desempeño diario de un operador de una cierta máquina en una semana, sería suficiente con contar el número de piezas que produjo el operador por día y así podríamos tener un registro.

Este registro diario de producción, permite conocer cómo fue el desempeño, en el indicador de producción, del operador Francisco Paredes durante la semana en que se hicieron los registros y, de hecho, con esa información se pueden tomar algunas decisiones, tales como pagar una prima o incentivo por desempeño a este operador. Sin embargo, con esa sola información no se puede juzgar qué tan satisfactorio, o qué tan insatisfactorio, ha resultado el desempeño de nuestro operador.

Para hacer un juicio acerca de la bondad del desempeño, se requiere tener estándares específicos que permitan formular un juicio preciso acerca de la eficacia del desempeño. Así, por ejemplo, si se tiene un estándar de 20 piezas por día, de manera inmediata se puede afirmar que, excepto el lunes, el desempeño diario de nuestro operador fue superior al estándar. Más aún, si lo que nos interesa es el desempeño semanal, en este caso, no existe duda que dicho desempeño fue también superior, ya que el promedio diario de producción de la semana – 22 piezas/día- es superior al estándar de 20 piezas por día.

Es evidente que el conjunto de los estándares del ejemplo, permiten hacer “juicios de valor” precisos en relación con el desempeño del personal y, en consecuencia, tomar las decisiones pertinentes con mayor efectividad.

### **Objetivos cualitativos en la evaluación del desempeño**

En la sección anterior se explicó cómo puede evaluarse el desempeño utilizando objetivos que pueden medirse utilizando “indicadores cuantitativos”; es decir, con escalas o métricas que pueden expresarse en cantidades con una unidad de medida específica y, generalmente, de uso común. Por ejemplo, pesos, toneladas, horas o incluso, en ocasiones, en piezas.

En muchos casos, estas escalas pueden representarse por una variable continua, es decir, una variable que pueden tomar cualquier valor en un “eje continuo” y, en otros casos, por variables discretas, es decir, variables que toman únicamente los valores enteros.

Sin embargo, lo que caracteriza a estos objetivos y, en consecuencia, a sus indicadores, es que la escala o métrica tiene definida una unidad de medida que tiene un valor constante y siempre igual, como se explicó en la sección de diseño de escalas. A esta clase de objetivos, en las ciencias sociales, se les conoce como objetivos cuantitativos.

En contraste, existe otra clase genérica de objetivos cuya característica fundamental es que sus indicadores no pueden medirse con las escalas o métricas que se utilizan para medir los objetivos cuantitativos, razón por la cual a esta clase de objetivos se les denomina cualitativos. En consecuencia, cuando se quiere evaluar estos objetivos cualitativos se requiere diseñar una escala o métrica específica que refleje las diferentes situaciones, condiciones, comportamientos, propiedades, atributos o eventos que debemos observar para estar en condiciones de medir eficazmente sus indicadores.

Normalmente, en estos casos, los indicadores se representan por una variable categórica o cualitativa y las escalas que se utilizan para medir estas variables se integran por un conjunto de categorías arbitrarias, las cuales pueden reflejar, o no, un orden o jerarquía.

En cualquier caso, estas escalas carecen de una unidad, igual y constante, como ocurre en las escalas que se utilizan para medir los objetivos cuantitativos y sus indicadores y, generalmente, la medición es el resultado de un conteo o una clasificación en las diferentes categorías que se especifican y describen en la escala o métrica particular del indicador. Por ejemplo, la variable sexo en una encuesta de clima, que puede ser: Femenino (1) y Masculino (2); o una apreciación de la bondad de alguno de los factores que mide la encuesta: Pésimo (1), Malo (2), Satisfactorio (3), Bueno (4) o Excelente (5). En estos ejemplos, en el caso del sexo la categoría es precisa y, seguramente, que cualquier persona que contesta a la encuesta entenderá lo mismo en cada opción. En cambio, en la segunda escala, la respuesta será menos precisa y estará matizada por el juicio subjetivo que formula cada uno de los que responden a la encuesta. En consecuencia, las mediciones que se hacen con escalas cualitativas, son menos precisas que las que se hacen con escalas cuantitativas; siempre estarán matizadas, en menor o mayor medida, por aspectos subjetivos y, otro punto importante, el valor del resultado de la medición, ha sido asignado arbitrariamente: Pésimo (1), Malo (2), Satisfactorio (3), Bueno (4) o Excelente (5). Estas escalas son más efectivas en la medida que las categorías de la escala están especificadas y descritas con mayor precisión. Véanse las Figuras 6, 7, 8, 9 y 10.

No obstante, esta condición de los objetivos cualitativos y sus indicadores, creemos que incorporar objetivos cualitativos en los esquemas de evaluación del desempeño del personal resulta de mucha utilidad, tanto para el evaluado, como para los evaluadores.

De hecho, en algunos puestos y a veces en una clase o familia de puestos completa, difícilmente se pueden encontrar indicadores cuantitativos relevantes para medir las aportaciones que hace el puesto a los resultados finales de la organización; piénsese, por ejemplo, en el puesto de un analista de contabilidad, en el caso de un asistente administrativo o de un ingeniero de proyectos.

## **2.2. Principios de la evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo.

Entre estos principios podríamos destacar las siguientes:

- La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.
- Requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.
- El papel del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

### **2.3. Indicadores estratégicos e indicadores de gestión**

Para evaluar el desempeño debemos establecer una serie de indicadores que nos van a servir para analizar y medir factores como el rendimiento, la productividad o cualquier habilidad que definamos como importante en nuestra organización.

Los indicadores pueden ser de dos tipos:

#### **Indicadores estratégicos**

Las principales características de un indicador estratégico son:

- ✓ Miden el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas de las empresas.
- ✓ Contribuye a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos.
- ✓ Impactan de manera directa en las estrategias y áreas de enfoque de las organizaciones.

#### **Indicadores de gestión**

Se considera que un indicador es de gestión cuando:

- ✓ Mide el logro de los procesos y actividades y los avances conseguidos.
- ✓ Incluye datos sobre actividades y componentes.



## 2.4. Ventajas de la evaluación del desempeño

Son muchas las ventajas de una correcta evaluación del desempeño, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.

- ☑ **Mejora el Desempeño:** Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- ☑ **Políticas de Compensación:** La Evaluación del Desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, el cual se determina principalmente mediante Evaluaciones de Desempeño.
- ☑ **Profesional:** La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- ☑ **Imprecisión de la Información:** El desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- ☑ **Errores en el Diseño de Puesto:** El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.
- ☑ **Desafíos Externos:** En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

## 2.5. Elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño

Todas las evaluaciones del desempeño deben tener unos elementos comunes:

- ❖ **Estándares de desempeño**: la evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas.
- ❖ **Mediciones del desempeño**: son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.
- ❖ **Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación**. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:
  - Los prejuicios personales.
  - Efecto de acontecimientos recientes.
  - Tendencia a la medición central.
  - Efecto de halo o aureola.
  - Interferencia de razones subconscientes.

## 2.6. Técnicas

Pues bien, en la elección del método de evaluación del personal, también debemos decidir las técnicas. Las técnicas y herramientas para evaluar el desempeño del personal evolucionan constantemente.

La acelerada evolución de la tecnología y profesionalización de las personas, ha orillado a las empresas a prescindir de los métodos de evaluación manuales, pues además de requerir mayor tiempo y esfuerzo, implican un mayor coste a largo plazo. Por ejemplo, durante la pandemia por Covid-19 muchas organizaciones tuvieron que teletrabajar para evitar la propagación de contagios, por lo que, Recursos Humanos se enfrentó al reto de gestionar y evaluar el desempeño de su plantilla a distancia. ¿Y si se hubieran digitalizado antes?

Las técnicas y herramientas para evaluar el desempeño del personal acompañadas de un software de RRHH ayudan a automatizar la medición del talento y generar informes más certeros. Asimismo, permiten estudiar el rendimiento de todos los colaboradores con metodologías formales y exactas, pero más prácticas y adaptadas a las necesidades de digitalización actuales.

Con las siguientes técnicas y herramientas para evaluar el desempeño del personal que podemos implementar con el software de recursos humanos podremos dejar de preocuparnos por las tareas tediosas y manuales.

### 2.6.1. Gestión por objetivos

La evaluación de desempeño pretende dirigir el esfuerzo del capital humano hacia la estrategia de negocio, por lo que uno de los métodos que se deben implementar es la gestión por objetivos.

Pero, primero es indispensable que estén bien definidos, es decir, que sean alcanzables para los colaboradores, al mismo tiempo que cuantificables y medibles para que evalúes correctamente y de forma práctica su cumplimiento. Para ello, puedes apoyarte en la metodología SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y Temporales).

#### Objetivos SMART

Los objetivos son un instrumento muy valioso para orientar y enfocar nuestras acciones hacia los resultados que nos interesan. Sin embargo, para que los objetivos realmente resulten efectivos en la dirección del personal, es indispensable que reúnan los atributos siguientes:

- ☑ **Específico.** Un primer atributo de un objetivo eficaz, es que sea específico. Cuando los objetivos se definen solamente de manera general, carecen de la capacidad para enfocar el conocimiento, la energía, el tiempo, el interés y la concentración de las personas en las acciones que se requieren para lograr el objetivo. Por ejemplo, si a un vendedor se le dice únicamente que su objetivo principal es vender, posiblemente ese grado de precisión no será tan eficaz, como si se le especifica que su objetivo principal consiste en “vender los productos “A”, “B” y “C”, en una zona de venta delimitada, y que se espera que logre un mínimo de venta de “X”, “Y” y “Z” unidades, respectivamente, en el año fiscal de 2018”.

- ☑ **Medibles.** Un segundo atributo de un objetivo eficaz, es que pueda medirse. Como se plantea más adelante en el tema de diseño de escalas, prácticamente, todo lo que se nos ocurra puede medirse. Sin embargo, la dificultad con las mediciones, estriba en nuestro interés y capacidad para poder definir de una manera pertinente la escala a utilizar en la medición que se necesita. Por otro lado, es importante tener presente que cuando queremos medir algún atributo, una propiedad de un objeto o un resultado se pueden utilizar escalas de tipo nominal, ordinal, de intervalo y absolutas (o de razón).

Sería ideal que, en los resultados en los procesos de evaluación de desempeño, se pudieran medir en “dimensiones físicas” para estar en condiciones de poder utilizar escalas absolutas; por ejemplo, el número de unidades vendidas de un producto “X”, el número de unidades producidas de un producto “Y”, o el número de llamadas telefónicas “atendidas satisfactoriamente”, entre otros ejemplos. Sin embargo, cuando las dimensiones o los factores que intentamos medir “no son físicos” sino cualitativos, por ejemplo, cuando se quiere medir algún comportamiento o, de manera más específica, una competencia del personal, se necesita recurrir a escalas de otro tipo, como las ordinales, que permiten medir o “expresar un juicio” en términos de una opinión razonada, misma que puede estar basada en “información pertinente” o, sencillamente, puede estar reflejando la percepción que de esa dimensión se tiene en el momento.

Las escalas de medición, en general, sirven para acotar la “discrecionalidad” de los juicios que emiten los evaluadores durante el proceso de evaluación del desempeño y, en la medida que estén definidas con precisión, en esa misma medida los juicios que se hacen sobre el desempeño de una persona resultan “menos subjetivos” y, en consecuencia, más efectivos. Sin embargo, como se explica más adelante, las evaluaciones del desempeño siempre estarán matizadas, en alguna medida, por la subjetividad del evaluador y la precisión con que se diseñen las escalas puede ser un antídoto eficaz para prevenir la subjetividad en los juicios que se hacen cuando se evalúa el desempeño de un colaborador.

- ☑ **Alcanzables (Realistas)**. Un tercer atributo de un objetivo eficaz, es que contemple una meta o estándar que sea alcanzable, ya que, de otra manera, cuando el estándar es bajo, generalmente, no representa un reto a las capacidades de las personas y, en consecuencia, carece de la calidad para movilizar la energía y el interés del personal hacia un desempeño superior.

Por el contrario, cuando el estándar es demasiado alto, tampoco despierta la motivación del personal por un desempeño superior, puesto que el estándar, ya de por sí, es percibido como algo inalcanzable. Por este motivo, se recomienda que, en la medida de lo posible, los objetivos y sus estándares de desempeño siempre se definan mediante una negociación que implique un dialogo abierto entre el jefe inmediato o supervisor y el colaborador.

A veces, en la medida que los objetivos derivan de una estrategia de negocio y los objetivos de orden superior que incorpora dicha estrategia, existen pocas posibilidades de influir en los estándares esperados de un puesto. Sin embargo, aún en una situación así, un colaborador siempre podrá comprometerse, asumiendo un riesgo moderado, a lograr un estándar de desempeño mayor, si se le asignan más recursos o incentivos más atractivos, según un patrón de comportamiento racional de riesgo<->premio económico.

- ☑ **Relevante**. Un cuarto atributo de un objetivo eficaz, es que sea relevante para promover un desempeño efectivo de la organización. Hemos visto que la evaluación del desempeño puede utilizarse para diversos fines en la organización. Por tal motivo, cuando se diseña el procedimiento debe cuidarse que las dimensiones que se seleccionen para medir el desempeño, sean las pertinentes para esos fines que se persiguen específicamente en la organización.

Generalmente, las dimensiones, factores o atributos que se utilizan para evaluar el desempeño se relacionan con el contenido de responsabilidad (resultados), el dinamismo de los puestos, atributos críticos en las personas o la cultura de la organización.

En cualquier caso, lo importante que se quiere señalar es que las dimensiones que se seleccionen sean, realmente, las que reflejen la relevancia de las contribuciones y/o aportaciones del puesto para potenciar el desempeño de la organización; tales como, resultados del negocio, atributos humanos críticos que exige un desempeño superior del puesto o características que se requieren en el personal para modelar y fortalecer una cultura organizacional de alto desempeño.

Así, la naturaleza y el dinamismo de los puestos, puede requerir de diferentes dimensiones para medir el desempeño de su ocupante, por ejemplo, seguramente, que se requieren diferentes dimensiones para evaluar el desempeño de un gerente comercial, que el de un supervisor de un laboratorio de control de calidad o el de un empleado administrativo.

### **2.6.2. Gestión por resultados y objetivos clave**

La evaluación por la técnica OKR o resultados y objetivos clave es una medición un poco más profunda que los objetivos SMART que únicamente se centra en sí se alcanzaron o no al finalizar el tiempo estipulado. La gestión por OKR mide las acciones y cómo la plantilla está alcanzando las metas de la empresa. Por lo tanto, se pueden establecer métricas al evaluar cada contribución o esfuerzo que realicen los colaboradores para alcanzar las metas seleccionadas.

Los indicadores del desempeño sirven para enfocar las acciones del personal en aquellas contribuciones, aportaciones y/o situaciones del puesto que se requieren para conseguir, eficazmente, la misión, los fines y los resultados organizacionales que se contemplan en la estrategia de negocio de la empresa. Sin embargo, no se trata de especificar exhaustivamente todas las contribuciones que puede hacer el puesto, sino que basta con seleccionar aquellas que son, verdaderamente, cruciales o críticas en la consecución de los resultados finales de la organización. Dos son las decisiones importantes que hay que tomar en relación con esta situación:

- (1). Qué criterio aplicar para identificar los resultados o contribuciones que puede aportar el puesto y que son, realmente, cruciales en la medición y evaluación de su desempeño; y,

- (2). Cuántos indicadores seleccionar para saturar, razonablemente, las capacidades y posibilidades de una persona “normal” en el desempeño del puesto.

A su vez, esto impulsa que el personal se mantenga estimulado para superar un reto y también ayuda a que perciban cómo su colaboración contribuye a los objetivos generales de la compañía.

Sin embargo, se debe considerar que los puntos de calificación no tienen como objetivo alcanzar siempre el 100%. El software de RRHH también puede realizar estas mediciones a través de porcentajes.

Una vez que se han especificado los indicadores críticos en el desempeño (KPI's), es muy importante establecer la prioridad de esos indicadores en el desempeño global o general del puesto. Esto se hace asignándole a cada indicador una ponderación o peso; es decir, un porcentaje que refleja la importancia relativa del indicador en el desempeño global (100%) del puesto. Normalmente, es muy conveniente que esta ponderación o peso surja de un análisis y una negociación entre el evaluado y su supervisor o jefe inmediato, quién es el responsable de dirigir y conducir a su equipo de trabajo a un desempeño superior.

Las metas esperadas como estándar de desempeño satisfactorio en el desempeño del puesto, pueden especificarse de 2 maneras; la primera, como una meta única y contra la “cobertura” de ese estándar único se mide y evalúa el desempeño del titular del puesto en el indicador. En el segundo caso, se especifica el estándar de desempeño como un rango meta en el resultado del desempeño y, como cobertura de ese rango meta, se mide y evalúa el desempeño logrado por el evaluado, en el indicador correspondiente.

### **2.6.3. Evaluación 360°**

Es una de las técnicas de evaluación más completas, pero requiere de una gran habilidad para el análisis de los resultados con eficacia, ya que mide el desempeño laboral desde aspectos cualitativos y preguntas sobre acciones medibles, así como criterios cuantitativos que están enfocados más en las opiniones y emociones de los colaboradores. De modo que te permite

evaluar cómo se desempeña cada empleado al mismo tiempo que mide si lo hace en la cantidad y tiempo estipulado. También, permite analizar su rendimiento y si sus niveles de competencias son adecuados para su puesto de trabajo.

Muchos managers prefieren llevar a cabo una evaluación de 360, ya que incluye una autoevaluación y también la evaluación de supervisores, subordinados y compañeros.

Este método para evaluar el desempeño laboral es una de las más completas y fiables en cuanto a resultados de desempeño. Ya que no solo mide el rendimiento del empleado, sino que también presta atención a su relación con otras personas del equipo.

Cuando una organización no tiene implementada la evaluación de desempeño, no se recomienda adoptar de inmediato la evaluación de desempeño 360 grados, ya que aplicarla implica que exista un grado de madurez y cultura que difícilmente se tenga cuando nunca se ha evaluado a un trabajador. Por otra parte, este método resulta el más costoso, en términos de que si o si, requiere una plataforma robusta de evaluación y moviliza a toda la organización a planificar y ejecutar el proceso de evaluación donde intervienen: compañeros de trabajo, clientes externos, supervisor, subordinado, clientes internos, y hasta el propio evaluado. Si la organización es muy pequeña, también se dificulta adoptar este tipo de evaluación.

Con el software de recursos humanos es muy sencillo implementar las evaluaciones 360° a tus colaboradores, dar cobertura a todos los aspectos que componen este método y procesar los datos en informes de desempeño en tiempo récord.

### **Evaluación de desempeño 270°**

¿Te gustaría medir la calidad del liderazgo en supervisores? Es bastante beneficioso, puedes realizarlo gracias al método de evaluación de desempeño 270°. Lo que más debes resaltar en el diseño de esta estrategia es la objetividad. Asimismo, las preguntas o cuestionamientos deben ser orientados a la conformación de críticas constructivas. No se debe perder de vista el objetivo de



este tipo de estrategias, el cual es fomentar el crecimiento profesional y el aumento de producción grupal.

Lo ideal es que las preguntas sean concisas, debe existir una escala de medición. Si se da paso al desarrollo de una opinión personal escrita podría perder un poco la objetividad. Por lo que la selección múltiple representa un recurso que aumenta la eficiencia de este método.

Este método es bastante apropiado si tu empresa es más grande y hay un grupo de liderazgo que supervisa y orienta el trabajo de otros empleados. De esta manera se fomenta el liderazgo asertivo, el cual es mucho más positivo y conduce a mejores resultados.

¿Quién no tiene una opinión del desempeño de su jefe? Este modelo de evaluación implica evaluar a tu propio jefe, de una forma constructiva y que facilite su crecimiento y que fortalezca la relación de trabajo.

Por su parte si la alta dirección desea potenciar los estilos de liderazgo y potenciar el rol de quienes apoyan en la conducción de la empresa, este modelo de evaluación podría ser el camino para lograrlo.

### **Evaluación de desempeño 180°**

También se conoce como evaluación de desempeño por pares. Es un método eficiente y muy versátil. Por lo que puede ser aplicado en diversas empresas o corporaciones independientemente de su tamaño.

Uno de los objetivos de esta evaluación es que pone en evidencia las relaciones profesionales. Por lo que pueden ser identificados aspectos que deban potenciarse para fortalecer la cooperación profesional. Este punto es indispensable en empresas cuyos procesos requieran la realización de trabajos grupales. Los criterios de evaluación de desempeño laboral bajo este método deben permitir la opinión de los empleados sobre otros empleados.

Para asegurar la objetividad es importante diseñar esta evaluación con una escala de medición. Mediante la selección múltiple se obtendrá una valoración mucho más cercana a la realidad, y sobre todo más fácil de evaluar.

Por lo general este método genera resultados más diversos y amplios. Por lo que es recomendado contar con herramientas de evaluación de desempeño laboral. Ya que estos recursos facilitan la medición e interpretación de los resultados. Un ejemplo de esto es contar con un software de evaluación de desempeño.

¿Con quienes compartimos la mayor parte del día información, opiniones, responsabilidades? la respuesta es con nuestros pares, por eso este modelo de evaluación resulta enriquecedor ya que aparte de incorporar la evaluación del supervisor inmediato, incluye la opinión de los pares o compañeros de trabajo, para que, con su análisis objetivo y profesional, aporten información valiosa de lo que hacemos muy bien o aquello que debemos mejorar. Este tipo de evaluación se puede aplicar en organizaciones de cualquier tamaño.

### **Evaluación de desempeño 90°**

Dentro de los principales métodos de evaluación de desempeño este es uno de los más clásicos y por lo tanto es de los más aplicados. El formato tiende a ser más práctico, pero igual requiere de un buen diseño. Puedes aplicarlo en tu empresa sin importar la cantidad de empleados o el tipo de actividad que desempeñes. Pues gracias a su diseño y a la concordancia con la estrategia de la empresa podrá mostrar resultados mucho más realistas. A su vez, esto facilita el uso de los resultados en función de generar mejoras para los empleados y para la empresa en general.

Es importante que evidencie los principios de la evaluación del desempeño, los cuales resaltan la conformación de un clima laboral respetuoso y profesional. Así como la evaluación constructiva.

Las dinámicas de evaluación de desempeño no deben ser generadas a nivel emocional, las respuestas deben ser profesionales y objetivas. Este método deja en evidencia el compromiso y

desempeño de los supervisores en relación a su capacidad evaluativa. Por eso es indispensable dominar las pautas sobre cómo hacer una evaluación de desempeño.

En conclusión, este es el tipo de evaluación más utilizado y el más sencillo de aplicar, y es que la opinión natural del supervisor sobre el supervisado en cuanto a su desempeño, siempre existirá, solo hace falta darle formalidad mediante un modelo que incluya competencias, conductas y metas, la principal desventaja de este método es que solo incorpora la opinión del jefe inmediato y deja por fuera cualquier otro punto de vista que puede resultar muy enriquecedor.

#### **2.6.4. Reuniones 1:1**

Esta es una herramienta de evaluación que se enfoca en reuniones One to One o 1:1 que son más personales, ya que se realizan entre un gestor y uno de tus colaboradores para conversar sobre diversos temas de su desempeño y perspectivas de su puesto de trabajo, relación con sus colaboradores, etc.

A pesar de ser una metodología más subjetiva, no deja de requerir de un sistema efectivo que ayude al evaluador a identificar durante la reunión cuáles y cómo son las aportaciones de cada empleado.

Por suerte, el sistema digital de RRHH mide de forma automática el desempeño de cada empleado, si cumple con sus funciones y con los objetivos establecidos, además de visualizarlo gráficamente para que tengas todos los datos relevantes a la mano antes de cada reunión. Así, ya no tendrás que revisar montañas de papeles o documentos de Excel que no son actuales ni certeros.

### **2.7. La importancia de evolucionar las técnicas de evaluación del personal**

Los métodos para evaluar el desempeño del personal deben medir las dificultades que tiene cada uno de tus colaboradores para cumplir sus funciones y alcanzar los objetivos impuestos de forma semanal, mensual o anualmente. La finalidad es que, a partir de los resultados, seas capaz de juzgar el talento y las cualidades de cada empleado para recompensar la excelencia o, en su defecto,

diseñar la capacitación, adiestramiento y desarrollo que fortalezcan sus áreas de oportunidad y optimicen su desempeño. Sin embargo, las formas estandarizadas de las evaluaciones de desempeño tienen cualidades que ya no son ventajosas para las compañías. Pues suelen implementarse bajo prácticas que les toman mucho tiempo y esfuerzo a los encargados de RRHH y les impiden:

- ☑ Detectar oportunamente los puntos fuertes o débiles de sus colaboradores.
- ☑ Recompensar al talento y capacitar a quienes lo requieran para desarrollar un equipo de trabajo altamente calificado que, a su vez, incremente la competitividad de la organización.
- ☑ Aplicar y gestionar las evaluaciones de desempeño desde cualquier dispositivo, momento y lugar.

### **La digitalización tiene un papel más activo en las evaluaciones de desempeño**

Las técnicas y herramientas para evaluar el desempeño del personal actuales están más alineadas a colaborar con los medios digitales, por ejemplo, con el software de Recursos Humanos que automatiza los procesos y permite su gestión e implementación a través en un programa interactivo y eficaz, favoreciendo:

- ☑ Evaluar con más eficiencia a cualquier número de personas.
- ☑ Adaptarlo a los KPI's (Key Performance Indicators= Indicadores Clave de Desempeño), criterios y necesidades del tipo de personal que será evaluado.
- ☑ Eliminar errores humanos o de los sistemas de medición garantizando la calidad de los resultados.
- ☑ Dar seguimiento a todo el proceso de evaluación en tiempo real para verificar el cumplimiento de los supervisores, que el personal implicado sea evaluado en tiempo y forma, hasta tener una recolección de resultados rápida para realizar un feedback y diseñar planes de capacitación adecuados.
- ☑ Ahorrar tiempo y esfuerzo para que los gestores de recursos humanos se puedan enfocar en la toma de decisiones con más efectividad.

## Unidad 3

### Proceso para la evaluación del desempeño del capital humano

---

Dentro de la gestión del departamento de Recursos Humanos, es muy importante la tarea de evaluar el desempeño. La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna.

La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual.

Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

#### 3.1. Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado

Tienen la ventaja de hablar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido.

Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar.

Estos Métodos son:

- **Escalas de puntuación**: El evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto.
- **Lista de verificación**: Requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características, el evaluador suele ser el supervisor Inmediato.
- **Método de selección forzada**: Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra.

- **Método de registro de acontecimientos críticos**: Requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria, el evaluador consigna las acciones más destacadas que lleva a cabo el evaluado.
- **Escalas de calificación conductual**: Utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos.
- **Método de verificación de campo**: Un representante cualificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de RRHH solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato.
- **Métodos de evaluación en grupos**: Los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo.
- **Método de categorización**: Lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor.
- **Método de distribución forzada**: Se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones.
- **Método de comparación por parejas**: El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.

### 3.2. Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño. Estos Métodos son:

- 1) **Autoevaluaciones**: Llevar a los empleados a efectuar una auto evaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual.
- 2) **Administración por objetivos**: Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables.
- 3) **Evaluaciones psicológicas**: Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior.

### 3.3. Métodos de los centros de evaluación

Son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores.

- **Evaluación por parte de los superiores:** Es la evaluación realizada por cada jefe a sus subordinados, en la cual el superior es quien mejor conoce el puesto de trabajo del subordinado, así como su rendimiento.
- **Autoevaluación:** Es la evaluación en la que empleado hace un estudio de su desempeño en la organización. Los empleados que participan en este proceso de evaluación, puede que tengan una mayor dedicación y se comprometan más con los objetivos.
- **Evaluación por parte de los iguales:** Este tipo de evaluación, es la que se realiza entre personas del mismo nivel o cargo, suele ser un predictor útil del rendimiento.
- **Evaluación por parte de los subordinados:** Es la que realizan los empleados a sus jefes, ésta puede hacer que los superiores sean más conscientes de su efecto sobre los subordinados.
- **Evaluación por parte de los clientes:** es la evaluación que realizan los clientes al titular del puesto. Resulta adecuada en diversos contextos.
- **Evaluación 360°:** Este método compendia todos los anteriores y si bien su administración es complicada, no obstante, es de gran utilidad dada su conexión con la filosofía de la gestión de la calidad total y el mayor nivel de satisfacción de los evaluados.
- **Seguimiento informático:** Este método puede resultar rápido y aparentemente objetivo, ha puesto de manifiesto varios temas cruciales relacionados con la gestión y utilización de los recursos humanos, concretamente en cuanto a la invasión del derecho a la intimidad del empleado.

### 3.4. Estandarización en los métodos de evaluación de desempeño

La estandarización es el proceso mediante el que una serie de procesos se ajustan o se adecúan a un estándar. En este sentido, adaptar los procesos a un modelo que se considera de referencia. Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales

y comparables. En determinados países de alto nivel de industrialización, se ha llegado incluso a la estandarización de evaluaciones del desempeño entre diversas industrias del mismo ramo.

La evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores. Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato.

Establecer criterios de desempeño (estándares) Hay un viejo adagio que dice "Lo que se observa se hace". Por lo tanto, la gerencia debe seleccionar cuidadosamente los criterios de rendimiento en lo que respecta al logro de los objetivos corporativos. Los criterios de evaluación comunes son: rasgos, comportamientos, competencias, logro de objetivos y potencial de mejora.

### **Rasgos en la evaluación del desempeño**

Ciertos rasgos de los empleados, como la actitud, la apariencia y la iniciativa, son la base para algunas evaluaciones, sin embargo, muchas de estas cualidades de uso común son subjetivas y pueden ser de baja relación con el desempeño laboral o difícil de definir. En tales casos, las evaluaciones inexactas pueden ocurrir ya que están altamente sujetas a la subjetividad. Ciertos rasgos pueden estar relacionados con el desempeño del trabajo y, si esta conexión es establecida, su uso puede ser apropiado. Rasgos como adaptabilidad, juicio, apariencia, y la actitud puede usarse cuando se muestra que está relacionada con el trabajo.

### **Comportamientos en la evaluación del desempeño**

Cuando el resultado de la tarea de un individuo es difícil de determinar, las organizaciones pueden evaluar el comportamiento o competencias relacionadas con la tarea de la persona. Por ejemplo, un comportamiento apropiado para evaluar a un gerente puede ser el estilo de liderazgo. Para



individuos que trabajan en equipo, desarrollando Otros, el trabajo en equipo y la cooperación, o la orientación al servicio al cliente pueden ser apropiados. Los comportamientos deseados pueden ser apropiados como criterios de evaluación porque si son reconocidos y Premiados, los empleados tienden a repetirlos. Si ciertos comportamientos resultan en resultados deseados, es de mérito usarlos en el proceso de evaluación.

## **Competencias en la evaluación del desempeño**

Las competencias incluyen una amplia gama de conocimientos, habilidades, rasgos y comportamientos que pueden ser de naturaleza técnica, relacionada con las habilidades interpersonales o estar orientadas a los negocios.

Algunos gerentes recomiendan que se utilicen competencias culturales como la ética y la integridad para todos los trabajos. También hay competencias que son específicas para el trabajo, por ejemplo, el pensamiento analítico y la orientación al logro puede ser esencial en trabajos profesionales como en puestos de liderazgo relevantes.

Las competencias pueden incluir el desarrollo de talento, la delegación de autoridad y la gestión de personas. Las competencias seleccionadas para fines de evaluación deben ser aquellas que están estrechamente asociadas con el éxito en el trabajo.

Investigaciones realizadas por la Escuela de Negocios de la Universidad de Michigan y patrocinada por la Sociedad para la Gestión de Recursos Humanos (SHRM) y la Alianza de Consultoría Global determinaron que el éxito en RRHH depende de la competencia y las habilidades específicas en las siguientes cinco áreas clave:

1. **Contribución estratégica**: Conectar a las empresas con sus mercados y alinear rápidamente a los empleados.
2. **Conocimiento de negocios**: Saber cómo se ejecutan los negocios y traducir esto en acción.
3. **Credibilidad personal**: Demostrando valor medible; Ser parte de un equipo ejecutivo.

4. Entrega de recursos humanos: Brindar un servicio eficiente y efectivo a los clientes en las áreas de personal, Gestión del desempeño, desarrollo y evaluación.
5. **Tecnología de recursos humanos**: el uso de tecnología y medios basados en la Web para entregar valor a los clientes.

### **Logro de metas en la evaluación del desempeño**

Si las organizaciones consideran que los fines son más importantes que los medios, los resultados del logro de los objetivos se vuelven un factor apropiado para evaluar. Los resultados establecidos deben estar dentro del control de cada individuo o del equipo y deben ser los resultados que conduzcan al éxito de la empresa. En los niveles superiores, los objetivos pueden tratar aspectos financieros de la empresa, como la ganancia o el flujo de efectivo, y consideraciones de mercado, como la participación de mercado o la posición en el mercado. A niveles organizativos más bajos, los resultados pueden ser cumplir con los requisitos de calidad del cliente y entregarlos de acuerdo con el horario prometido.

Para ayudar en el proceso, el gerente debe proporcionar ejemplos específicos de cómo el empleado puede favorecer su desarrollo y alcanzar metas específicas. Ambas partes deben alcanzar un acuerdo sobre los objetivos del empleado para el próximo período de evaluación y la asistencia y recursos que el administrador necesita proporcionar.

Este aspecto de la evaluación de los empleados debe ser un elemento positivo en todo el proceso y ayudar al empleado a enfocarse en el comportamiento que producirá traducidos en resultados positivos para todos los interesados.

### **Potencial de mejora en la evaluación del desempeño**

Cuando las organizaciones evalúan el desempeño de sus empleados, muchos de los criterios utilizados se centran en el pasado. Desde el punto de vista de la gestión del rendimiento, el problema es que no puede cambiar el pasado.

A menos que una empresa tome medidas adicionales, los datos de evaluación se convierten en documentos meramente históricos. Por lo tanto, las empresas deben enfatizar el futuro, incluyendo los comportamientos y resultados necesarios para desarrollar al empleado y, en el proceso, alcanzar los objetivos de la empresa. Esto implica una evaluación del potencial del empleado. Incluir el potencial en el proceso de evaluación ayuda a asegurar una mejor planificación y desarrollo efectivo de la carrera.

Las empresas deben usar el mismo instrumento de evaluación para todos los empleados en la misma categoría de trabajo que trabajan para el mismo supervisor. Los supervisores también deben realizar evaluaciones que cubran periodos para estos empleados. Sesiones de retroalimentación regularmente programadas y entrevistas de evaluación para todos los empleados son esenciales.

La documentación formal de los datos de la evaluación tiene varios propósitos, incluida la protección contra posibles acciones legales. Los empleados deben firmar sus evaluaciones. Si el empleado se niega a firmar, el gerente debe documentar este comportamiento.

Los registros también deben incluir una descripción de responsabilidades de los empleados, los resultados de rendimiento esperados y el papel que desempeñan estos datos en la toma de decisiones. decisiones de valoración.

Aunque la evaluación del desempeño es importante para las pequeñas empresas, no se espera mantener sistemas de evaluación del desempeño que sean tan formales como los utilizados por grandes organizaciones.

Los tribunales han razonado que los criterios objetivos no son tan importantes en las empresas con unos pocos empleados porque en las empresas más pequeñas los altos directivos están más íntimamente familiarizados con el trabajo de sus empleados.

### **3.5. Proceso para la evaluación**

Evaluar a los trabajadores en las organizaciones es tremendamente importante y muy difícil de lograr de manera adecuada. En efecto, es un proceso sistémico, muy caro y lleva bastante tiempo construirlo y afinarlo, por lo tanto, la organización debe asignarle el tiempo suficiente y la importancia que requiere; afortunadamente, la mayoría de las organizaciones están tomando conciencia de ello, y ya casi no se encuentran empresas públicas ni privadas que sean ajenas a esta realidad.

Tomando conciencia de la importancia que tiene la evaluación de desempeño en las organizaciones y, por ende, la importancia que tiene el proceso en sí, tanto para las empresas que constantemente están tratando de evaluar el grado de aporte que efectúa su personal para el cumplimiento de los objetivos como para los auditores de recursos humanos que deben dar una opinión acerca de la razonabilidad de este proceso, a continuación se presenta un apretado resumen de la publicación efectuada por Sánchez y Bustamante (2008, pp. 119 - 126), que da a conocer cada una de las etapas constitutivas del proceso de evaluación del desempeño.

#### **Planificación del proceso de evaluación del desempeño**

Corresponde a la primera etapa del proceso, y de acuerdo con la definición conceptual, formal, la "planificación", para Sastre y Aguilar (2003), "es la fase en la que se debe decidir la población a evaluar, el criterio básico de valoración (qué medir) y la metodología de evaluación (cómo medir), debiendo haber un alto grado de coherencia en tales decisiones" (p.323).

La planificación del proceso de evaluación debiera involucrar a todos y cada uno de los aspectos relacionados, pues una planificación es un proceso a través del cual se establece el cómo, quién y cuándo se ejecutarán los planes para alcanzar los objetivos planteados.

Esta etapa del proceso va mucho más allá de determinar algunos puntos de antemano; por lo que es necesario que en esta etapa la organización se introduzca en el tema y busque toda la información relevante, de modo que sepa cuáles son los riesgos que enfrenta y que, por lo tanto,

debe intentar aminorar, precisamente a través de la planificación. Es por esto que resulta imprescindible que la organización, una vez que reconoce la necesidad de realizar la evaluación del desempeño y decide implementar un sistema, recopile información respecto a todo el proceso.

Una vez conocida esta información y divisado el escenario al que se puede enfrentar, la organización debe realizar la planificación del proceso, de modo que se pueda satisfacer efectivamente sus necesidades.

Posteriormente, debe definir de forma clara y precisa cuál es el objetivo que persigue al implementar el sistema, pues la planificación se realiza precisamente para delinear las acciones que permitan conseguir un objetivo específico. También deberá identificar cuáles son los riesgos que podrían afectar el proceso, a fin de que la planificación permita aminorar estos riesgos. Seguidamente, la organización debe definir cuál es su población que debe evaluar, aunque el proceso debiera abarcar a todos los empleados, sin embargo, la organización debe especificar su población y si realizará la evaluación individualmente o por equipos, por ejemplo, si es que esta modalidad de trabajo existe en la entidad.

Además, en esta etapa debe definir el criterio en el cual basará su evaluación, es decir, si evaluará a los empleados con base en sus resultados, en sus competencias, en sus características, etc. Esto con base en lo que la organización considere más apropiado. Y también debe definir la dimensión general que condicionará la evaluación.

Una vez que tiene claro la población y los aspectos mencionados debe definir quiénes participarán como evaluadores, lo cual dependerá, en cierta medida, del tipo de información que quiera obtener y del objetivo del proceso.

Finalmente, es necesario que se definan todas las etapas en las cuales desea realizar el proceso, así como también las actividades de cada una de ellas, haciendo referencia al tiempo que tomará cada una, la secuencia en que la realizará, quiénes serán los responsables, y también los recursos

destinados a cada una, en términos de tiempo y recursos financieros, los cuales se deben asignar en función de los requerimientos de la organización para alcanzar el objetivo planteado.

### **Diseño del sistema de evaluación**

Una vez que planificados los aspectos principales que implica el proceso de evaluación, es necesario que se diseñe el sistema mediante el cual se llevará a cabo la evaluación. En esta etapa del proceso es muy importante que se preste atención a los aspectos que se plantearon en la planificación, pues son los que le darán la forma general al mismo.

La etapa de diseño tiene como fin la construcción total del sistema que se desea aplicar. En esta etapa del proceso es necesario que se considere la cultura organizacional, el perfil del puesto y los planes de trabajo establecidos para la organización y el soporte tecnológico, a fin de que el sistema sea coherente con la realidad organizacional (Chinchilla, 2000).

Lo primero que se debe realizar en esta etapa del proceso es la identificación de las dimensiones que permitirán evaluar el desempeño de los empleados; esto generalmente se consigue a través del análisis de puestos.

Esta actividad del proceso es fundamental, ya que "si no se tiene en cuenta una dimensión significativa, es probable que la moral de los empleados se vea afectada, porque los empleados que tengan buen rendimiento en esa dimensión no serán ni reconocidos ni recompensados. Por otra parte, si se incluye una dimensión irrelevante o trivial, los empleados pueden pensar que todo el proceso de valoración carece de sentido" (Gómez-Mejía, Balkin & Cardy, 2001, p. 246). Estas dimensiones, si bien deben relacionarse con el puesto, deben estar directamente relacionadas con lo que la empresa quiere evaluar en términos generales.

Luego, solo si la empresa lo desea, se debe asignar a cada evaluador las dimensiones que cada uno de ellos deberá evaluar, pues la empresa podría desear que cada evaluador (si ha definido más de uno) evalúe dimensiones específicas; todo va a depender de las necesidades de información que la organización tenga y de cómo desee obtenerla, o más bien, a través de qué fuentes informativas.

Una vez que se ha definido claramente lo anterior se está en condiciones de seleccionar el método de evaluación. Según Sastre y Aguilar (2003, p. 324), al elegir un método de evaluación se está frente a una cuestión táctica, sin embargo, es muy importante para obtener los resultados que se desean, en términos de cantidad y calidad de la información obtenida a partir de ellos.

En algunos casos, los métodos utilizados pueden ser muy simples, sin embargo, en estos casos, probablemente la información que se obtendrá será poco estructurada o de baja calidad; por otro lado, cuando se usan métodos más sofisticados se debe realizar mayor esfuerzo en el seguimiento de los empleados, pero, obviamente, esto redundará, generalmente, en una evaluación más completa y objetiva.

Una vez seleccionado el método se está en condiciones de elaborar el instrumento de evaluación.

Cuando existe más de un evaluador, la organización podría asignar ponderaciones a las distintas fuentes de evaluación que permitan obtener una evaluación final compuesta por las diversas fuentes utilizadas.

Otro de los aspectos importantes que se deben considerar en esta etapa es la elaboración de una escala que permita discriminar el desempeño de los empleados a partir de los resultados obtenidos en la evaluación, y juntamente con ello se deben definir posibles acciones que se tomarán con los empleados en función de la discriminación (o clasificación de los resultados) antes mencionada.

Luego se debe asignar clara y específicamente la población que cada evaluador deberá evaluar y el tiempo asignado para ello (en función de lo planificado), establecer el periodo de evaluación, es decir, en qué momento del año se aplicará la evaluación formal, y también la periodicidad, es decir, cada cuanto tiempo se evaluará a los empleados formalmente.

Una vez que todo esto se ha especificado se está en condiciones de comenzar con la implementación del sistema que la organización ha diseñado.

## Implementación del sistema de evaluación

Una vez conocidos los aspectos principales que debiera tener la planificación del proceso y luego de que se ha diseñado el sistema con el cual se realizará la evaluación en la organización, se está en condiciones de implementarlo.

En esta etapa del trabajo se identificarán aquellos aspectos principales que se deben considerar a la hora de implementar el sistema, así como lo que debiera hacer la organización cuando el sistema está en marcha.

La etapa de implementación corresponde a aquella en la cual la organización pone en práctica el sistema diseñado, sin embargo, antes de comenzar a utilizarlo es importante que la organización informe a los trabajadores sobre el sistema que se va aplicar, principalmente respecto a qué se va a evaluar, de modo que ambas partes concuerden.

En algunos casos es más fácil definir las expectativas de desempeño cuando éstas son con base en resultados específicos, sin embargo, si bien existen puestos de trabajo en los cuales esta tarea es más complicada, "la evaluación se deberá basar siempre en expectativas de desempeño claramente entendidas" (Mondy & Noe, 2005, p. 271).

Además, los trabajadores deberán conocer cómo funciona el sistema, el objetivo del mismo y cuál es su rol en el proceso, según lo señalado por Maristany (2000, p. 284). Juntamente con ello, en esta etapa se debe capacitar a los evaluadores en el uso del sistema, darles a conocer su objetivo, lo que deberán evaluar, el uso adecuado de las escalas de evaluación, si corresponde, etc., todo lo relacionado con el sistema que se aplicará; así mismo, se les debe dar a conocer la oportunidad de la aplicación y la periodicidad.

También es importante mencionar que "la capacitación de los evaluadores debe ser un proceso continuo, de modo que éste pueda garantizar congruencia y exactitud, en donde se debe también abarcar cómo realizar entrevistas de evaluación y cómo dar y recibir retroalimentación" (Mondy & Noe, 2005, p. 272).



Una vez que todos los participantes del proceso conocen el sistema, se está en condiciones de que los evaluadores lo utilicen y apliquen la evaluación, usando el instrumento elaborado para tal fin. En esta actividad es en la que se compara el desempeño del empleado con los estándares establecidos y se asigna una calificación con base en su desempeño real.

Para que la evaluación sea efectiva es indispensable que se haya realizado una supervisión continua y adecuada, así como también la entrega de retroalimentación constante; esto permite que los evaluadores realicen evaluaciones efectivas y que los empleados no se sorprendan de los resultados obtenidos. Mondy y Noe (2005) mencionan que "la documentación constante del rendimiento de los empleados es de vital importancia para realizar evaluaciones exactas. Si bien mantener un registro continuo de incidentes observados y reportados puede ser una tarea tediosa para los supervisores es imprescindible cuando se desea realizar una evaluación que proporcione información útil" (p. 272).

Una vez que se hace la evaluación, se calcula la calificación final y se realiza una clasificación de los empleados con base en la escala diseñada. Con este procedimiento ya se está en condiciones de que el departamento de recursos humanos utilice esta información para tomar decisiones relacionadas con el personal y para la retroalimentación de las actividades propias del departamento.

### **Retroalimentación del empleado**

Una vez que se ha realizado la evaluación formal a través del método seleccionado por la empresa y se ha obtenido un resultado, se procede a realizar la entrevista de evaluación y retroalimentación. El objetivo de esta entrevista es proporcionar comunicación y retroalimentación al empleado respecto a los resultados obtenidos en el último periodo de evaluación. Para muchas personas, esta entrevista (...) es el 'talón de Aquiles' del proceso de evaluación, debido a que, por lo general, estas crean hostilidad y pueden deteriorar más que beneficiar la relación entre subordinado y superior, es por esto que, para minimizar este riesgo y la posibilidad de sentimientos negativos, es necesario que la entrevista personal y la revisión escrita tengan como fin el mejoramiento del desempeño y no la crítica.

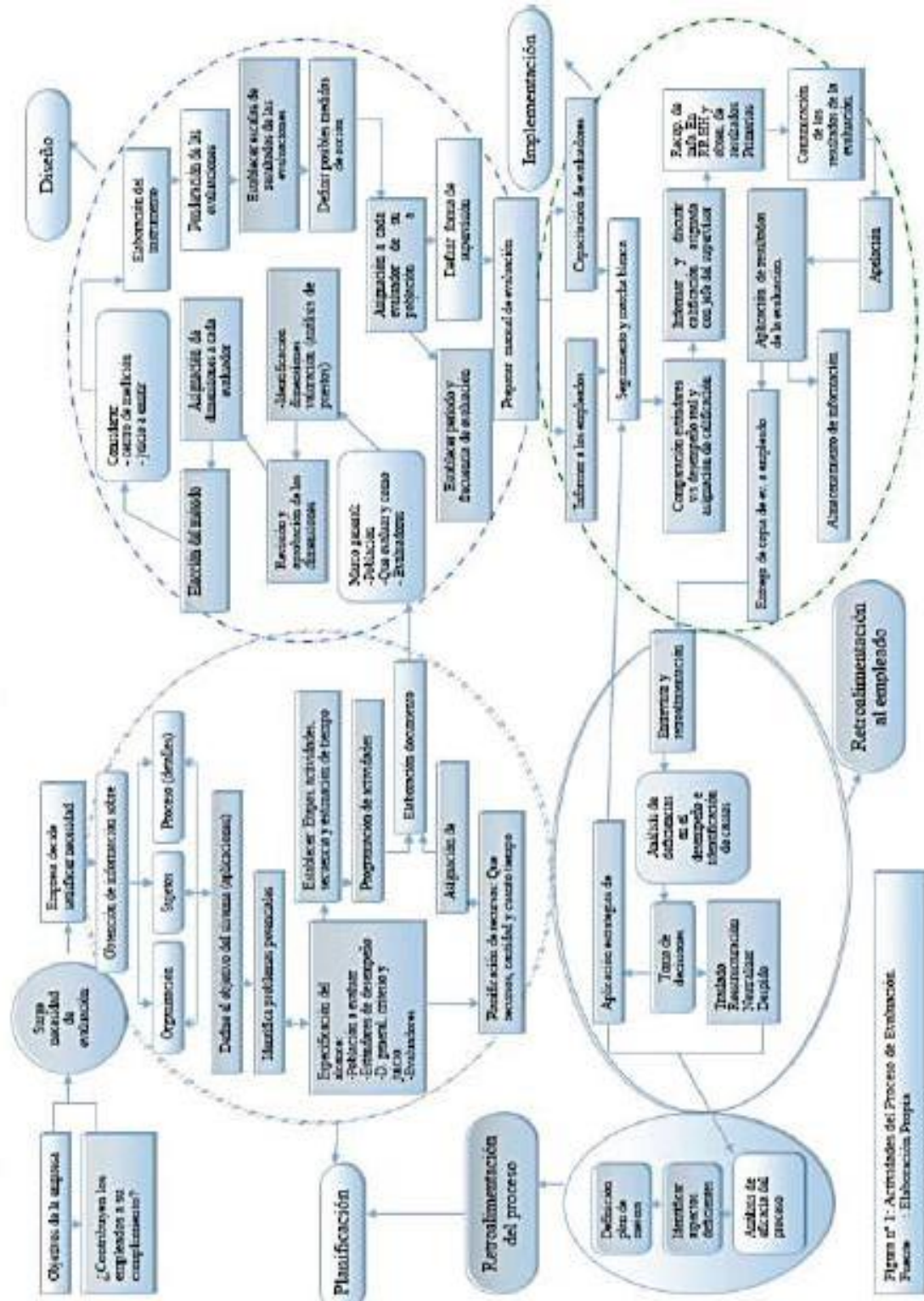
En esta actividad es necesario que se logre tener una comunicación clara y fluida con el empleado a fin de que se le pueda dar a conocer su evaluación provechosamente y se logre conocer cuáles podrían ser las causas que afectan su desempeño. El evaluador debe analizar estas causas y deberá finalizar la entrevista con conclusiones específicas que tengan como finalidad la realización de acciones que le permitan al empleado mejorar su desempeño, alentarlos cuando éste es satisfactorio, u otras medidas más radicales cuando su desempeño es reiterativamente insatisfactorio.

### **Retroalimentación del sistema de evaluación**

Finalmente, y una vez que se han realizado todas las etapas anteriores del proceso, éste se termina (en cierta forma, no olvidemos que es un proceso continuo) con la retroalimentación del proceso de evaluación como un todo.

En esta etapa, la organización debe verificar si se alcanzaron los objetivos que perseguía con el proceso, si la planificación fue adecuada y efectiva, si el proceso se llevó a cabo de la forma en que se planificó y, en definitiva, si cada una de las actividades que se realizaron ayudaron efectivamente a realizar un proceso de evaluación efectivo. También será necesario que la organización identifique si las acciones que decidió implementar para mejorar el desempeño fueron adecuadas para mejorarlo, y si no lo fueron, determinar por qué no. Todo esto con el propósito de que poco a poco el sistema se perfeccione, y de esta forma, la organización en su totalidad se beneficie con su aplicación.

Para complementar el proceso anterior, y continuando con la misma línea de investigación, durante el desarrollo en México de la XLIII Asamblea Anual del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración se presentó una original propuesta para auditar la evaluación del desempeño del talento del personal, en la que se mostró un modelo preliminar sobre el proceso de evaluación del desempeño que contenía 4 etapas básicas: planificación, diseño, implementación y retroalimentación, para el proceso de evaluación del desempeño del personal en las organizaciones. El modelo original, en el que se inspiró esa presentación en México, es el que se presenta a continuación en la siguiente figura:



Fuente: XLIII CLADEA, propuesta para auditar la evaluación del desempeño del talento del personal.

## Proceso de Evaluación del Desempeño

### 3.6. Errores en las entrevistas

Una vez que se ha realizado la evaluación formal a través del método seleccionado por la empresa y se ha obtenido un resultado, se procede a realizar la entrevista de evaluación y la retroalimentación con el trabajador evaluado, comunicándole los resultados obtenidos.

Muchas de las entrevistas de evaluación del desempeño que se realizan no son operativas y no cumplen los objetivos mínimos, esto se puede producir fundamentalmente por los siguientes motivos:

- ☒ No haber definido los objetivos previamente.
- ☒ No existir una relación de confianza entre el evaluado y el entrevistador. No existe ni empatía, ni la asertividad necesaria para que se produzca una verdadera comunicación.
- ☒ El entrevistador no se ha preparado la entrevista o no se realiza en el momento y sitio adecuado o se realizado con prisas para cumplir el trámite.
- ☒ No plantear soluciones. El objetivo último de una evaluación del desempeño es mejorar el rendimiento, por lo que, si en la entrevista de evaluación no se dan propuestas o alternativas para mejora, la evaluación habrá caído en saco roto.
- ☒ Basarnos en lo negativo. La entrevista de evaluación se debe hablar de los fallos del evaluado del porqué de su bajo rendimiento en su caso, pero también de las fortalezas y puntos fuertes del empleado.

### 3.7. Recomendaciones para hacer la entrevista de la evaluación del desempeño

Para evitar estos errores, es recomendable seguir las siguientes pautas:

- ❖ **Preparación de la entrevista:** Estas entrevistas normalmente suelen ser entre el jefe y el subordinado, el jefe debe ser el que dirige y prepare una serie de preguntas teniendo en cuenta los resultados de la evaluación. El lugar de la realización no es aconsejable que se realice en el despacho del jefe es recomendable un espacio neutro o en el espacio del entrevistado porque así se atenúa la sensación fiscalizadora o evaluadora y favorece a la

comunicación. Claro, y sobra decir, que la entrevista debería desarrollarse sin distracciones o interrupciones.

- ❖ **Introducción de la entrevista:** El entrevistador durante un espacio corto de tiempo intentará romper el hielo con una conversación cordial y establecerá los objetivos de la entrevista y los temas a tratar; también es aconsejable informarle del tiempo de desarrollo de la entrevista.
- ❖ **Desarrollo:** Evaluación del candidato en el que se dialogará sobre cómo se desarrolla el trabajo del evaluado teniendo en cuenta los factores que se han tenido en cuenta en el método de evaluación; factores tales como calidad y cantidad de trabajo, conocimiento del puesto, iniciativa, planificación, relaciones con compañeros, público, supervisores etc.

### **3.8. Características de un sistema de evaluación de desempeño efectivo**

El propósito básico de un sistema de evaluación de desempeño es mejorar el desempeño de los individuos, equipos, y toda la organización. El sistema también puede servir para asistir en la toma de decisiones administrativas. Decisiones relativas a aumentos salariales, promociones, transferencias o rescisiones. Además, el sistema de tasación debe ser legalmente defendible.

Aunque no existe un sistema perfecto, cada sistema debe poseer ciertas características.

Las organizaciones deben buscar una evaluación precisa de desempeño que permite el desarrollo de un plan para mejorar el desempeño individual y grupal.

El sistema debe informar honestamente a las personas de cómo se encuentran con la organización. los siguientes factores ayudan a lograr estos propósitos.

#### **¿Cómo medir las evaluaciones de desempeño?**

Existen múltiples formas de medir las evaluaciones de desempeño. Muchas empresas utilizan dashboards que contienen determinados indicadores de desempeño y otras se rigen por otros criterios. Lo importante es que cada una encuentre el modelo que mejor se adapta a sus

necesidades. A continuación, vamos a analizar el modelo de medición que proponen dos expertos: Milan Fekete y Igor Rozenberf de la universidad de Comenius y la universidad de Seattle, respectivamente.

## I. Evaluar

A la hora de evaluar el rendimiento de un empleado se tiene en cuenta cuatro criterios principales:

1. Desempeño individual.
2. Competencias, actitud y comportamiento.
3. Experiencia en su puesto.
4. Trabajo realizado en general.

Cada uno de los cuatro criterios tiene un peso determinado dentro de la puntuación total que recibe el empleado. En esta tabla, podemos ver el criterio que proponen dos expertos:

**Tabla 1:** Evaluación del Desempeño General

CRITERIOS	PESO	PUNTUACIÓN (del 1 al 5)
1. Desempeño individual	30%	
2. Competencias / actitud y comportamiento	30%	
3. Experiencia en el puesto	20%	
4. Experiencia laboral	20%	
<b>PUNTUACIÓN TOTAL</b>	<b>100%</b>	

## 2. Medir resultados finales

¿Cómo puntuamos cada uno de estos criterios? Cada empleado puede recibir puntos entre el 1 y el 5. En esta tabla se muestra con qué se corresponde cada cifra:

**Tabla 2: Criterios Para La Evaluación Del Desempeño**

	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>CRITERIO DE EVALUACIÓN</b>
5	Muy por encima de las expectativas	Desempeño extraordinario
4	Por encima de las expectativas	Desempeño por encima de las expectativas
3	Cumple con las expectativas	Desempeño que cumple con las expectativas
2	Ligeramente por debajo de las expectativas	Desempeño que apenas cumple con las expectativas
1	Muy por debajo de las expectativas	Desempeño inaceptable

Las competencias profesionales se pueden dividir en cuatro áreas:

1. Entendimiento el negocio y la estrategia de la empresa.
2. Resultados obtenidos.
3. Motivación.
4. Formación.

En cuanto a la experiencia en el puesto y el trabajo general demostrado, también se recomienda utiliza un sistema de puntos:

**Tabla 3: Medición de la experiencia**

<b>EXPERIENCIA LABORAL GENERAL</b>	<b>EXPERIENCIA EN EL PUESTO</b>
De 0 a 2 años equivale a 1 punto	De 0 a 1 año equivale a 1 punto
De 2 a 4 años equivale a 2 puntos	De 1 a 2 años equivale a 2 puntos
De 4 a 6 años equivale a 3 puntos	De 2 a 3 años equivale a 3 puntos
De 6 a 8 años equivale a 4 puntos	De 3 a 4 años equivale a 4 puntos
Más de 8 años equivale a 5 puntos	Más de 4 años equivale a 5 puntos

Habiendo evaluado cada una de las cuatro áreas y ponderando cada una según el peso otorgado, el empleado obtendrá una puntuación total. Aquí tenemos un ejemplo:

**Tabla 4: Cálculo De Evaluación de Desempeño General**

CRITERIOS	PESO	PUNTUACIÓN (del 1 al 5)
1. Desempeño individual	30%	4
2. Competencias / actitud y comportamiento	30%	3.5
3. Experiencia en el puesto	20%	3
4. Experiencia laboral	20%	5
<b>TOTAL SCORE</b>	<b>100%</b>	<b>15.5</b>

Según el resultado obtenido, podremos clasificar al empleado dentro de un grupo de rendimiento:

PUNTUACIÓN	GRUPO DE DESEMPEÑO	DISTRIBUCIÓN ESTIMADA
Superior a 16 hasta 20	5	5
Superior a 12 hasta 16	4	15
Superior a 8 hasta 12	3	60
Superior a 4 hasta 8	2	15
Hasta 4, incluido	1	5

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN EL AÑO					
1	2	3	4	TOTAL	EVALUACIÓN
4	3.5	3	4.5	15.0	4

### 3. Accionar los resultados

El resultado obtenido en la evaluación puede vincularse a compensaciones económicas, ascensos o despidos, cambios de puestos, etc.

La empresa debe establecer sus propios parámetros (estándares) y dejar claro qué puede ocurrir en cada caso.



## Preguntas a realizar en las evaluaciones de rendimiento

Una vez se han definido las competencias a analizar, la escala de medición, etc. hay que elaborar un listado de preguntas para la evaluación de desempeño presencial. Deben de ser elegidas con atención ya que cada una de ellas aporta información diferente.

### 10 Preguntas clave

1. ¿Hay algo que quieras decir antes de empezar? Inicia la sesión ofreciéndole la palabra al evaluado para que pueda dar su opinión si así lo desea.
2. ¿Cuál ha sido tu mayor éxito estos meses? Empieza dándole la oportunidad al empleado de hablar de sus logros y ganar confianza en sí mismo para abordar la evaluación.
3. ¿Cuál crees que es tu principal reto el próximo año? Su respuesta mostrará su conciencia sobre el entorno y los desafíos de la empresa.
4. ¿Crees que tus objetivos personales están alineados con los de la organización? Con esta pregunta podrás averiguar si el empleado se siente conectado a la empresa.
5. ¿Cuál sería el siguiente puesto que te gustaría ocupar dentro de la empresa? Es una forma de conocer sus objetivos personales, aspiraciones y obtener información para ayudarle en sus metas.
6. ¿Qué aspectos crees que deberías mejorar? El objetivo en este caso es descubrir si el empleado es consciente de sus limitaciones.
7. ¿Qué habilidades crees que te hacen más eficaz y eficiente en tu trabajo? Esta pregunta permite entender si el profesional encaja bien en su puesto actual.
8. ¿Qué obstáculos te encuentras para alcanzar tus objetivos? El empleado tiene la oportunidad de hablar de posibles mejoras o deficiencias que detecta dentro de la empresa.
9. ¿Dispones de los recursos o herramientas necesarias para realizar tu trabajo? Aquí el trabajador puede hablar de cómo podría mejorar su productividad y así favorecer a la empresa.
10. ¿Algo más que añadir o que quieras preguntar? De nuevo, cierra la sesión dándole la palabra al empleado para que pueda comentar o matizar lo que desee.

## ¿Qué herramientas utilizar para realizar las evaluaciones?

A día de hoy, en la mayor parte de departamentos de Recursos Humanos, la herramienta más utilizada para realizar evaluaciones de desempeño es una plantilla de Excel más o menos sofisticado. Sin embargo, gracias a la tecnología, existen programas de evaluación de desempeño diseñados específicamente para hacer este proceso más sencillo y más rápido.

Un software de evaluación te permite llevar un control más exhaustivo de los procesos de feedback y almacenar toda la información recopilada en una misma plataforma. Del mismo modo, estos te permiten trabajar con plantillas prediseñadas para trabajar más ágilmente.

## ¿Cada cuánto hacer una evaluación de desempeño?

Tradicionalmente, las empresas realizaban las evaluaciones de manera anual siguiendo su calendario fiscal. Sin embargo, actualmente, los ciclos de gestión de desempeño suelen ser semestrales y hasta trimestrales (sobre todo en el caso de nuevas incorporaciones durante el primer año).

Estos están formados por dos fases:

1. La definición de expectativas.
2. La evaluación de desempeño en relación a las expectativas definidas.



La periodicidad puede depender, por tanto, de los ciclos propios de la empresa. Por ejemplo, si se evalúa al personal en base a la producción, y el ciclo habitual de este proceso son 80 días, la frecuencia de evaluación se ajustará a este período.

Otro factor a tener en cuenta puede ser el tiempo necesario para poner en práctica las mejoras propuestas en las evaluaciones anteriores. Podría ser que tres meses no fuera tiempo suficiente para que el empleado trabaje en sus debilidades.

Al final, han de ser las empresas las que marquen sus necesidades de evaluación. Algunas podrán implantar períodos más simples y otras necesitarán llevar a cabo un control más exhaustivo y continuado.

### **Importancia de emplear el formato de evaluación de desempeño ideal**

Cuando damos el salto cuántico de no tener evaluación del desempeño a tenerla, debemos como área de Recursos Humanos, orientar a la organización en la elección del modelo más apropiado, ya que no todos los tipos de evaluación favorecen a todas las empresas; incluso si ya evalúas a tu personal, pero estás pensando en agregar algún cambio igualmente debemos pensar muy bien este salto.

Lo primero que debemos tener en consideración, es lo que todos los expertos han repetido muchas veces que todas las acciones de recursos humanos “deben estar alienadas con la estrategia”, teniendo en cuenta que los objetivos estratégicos los convierten en realidad las personas, por eso el modelo de evaluación que elijas o propongas, debe tener en consideración la misión y visión de tu organización.

### **3.9. Evaluadores entrenados para medir el desempeño laboral**

Una deficiencia común en los sistemas de evaluación es que los evaluadores rara vez reciben capacitación sobre cómo realizar evaluaciones efectivas. A menos que todos los que evalúen el desempeño reciban entrenamiento en el arte de dar y recibir retroalimentación, el proceso puede

llevar a la incertidumbre y al conflicto. La capacitación debe ser un proceso continuo para garantizar la precisión y la coherencia.

El entrenamiento debe cubrir cómo calificar a los empleados y cómo realizar entrevistas de evaluación. Las instrucciones de capacitación y actualización deben ser bien detalladas y la importancia de hacer calificaciones objetivas e imparciales debe ser enfatizada.

Un módulo de capacitación de aprendizaje electrónico puede servir para proporcionar información a los gerentes como necesario.

Pregunta clave en todo modelo de medición laboral, quién debe evaluar el desempeño laboral. La figura del evaluador resulta esencial, pero tiene importantes problemas aparejados. Veamos los distintos roles implicados.

### **La figura del evaluador**

Una de las primeras dudas que surgen al hablar de la implantación del sistema de evaluación del desempeño en la Administración, está precisamente relacionada con la figura del evaluador. Se debe poder responder a la siguiente pregunta: ¿quién debe evaluar el desempeño laboral? Saber quién va a evaluar a los empleados públicos dada su relevancia en todo proceso de evaluación al constituir pieza esencial del mismo. Esto resulta lógico por cuanto no se da en nuestras organizaciones una adecuada cultura de la evaluación y, por tanto, ni se conocen sus repercusiones y ventajas ni existen personas dentro de las mismas que estén preparadas para llevar a cabo tan compleja como desagradable función.

### **Las funciones del evaluador**

Se trata de saber exactamente en qué consiste su función, lo que permitirá justificar quién será el más indicado para asumir este rol en la Administración. Muy sintéticamente las principales funciones que debería asumir esta figura al señalar que supone “observar, registrar, valorar e informar sobre el rendimiento y el desempeño de las personas que están bajo su tutela”, lo que

incluye el diagnóstico de las necesidades formativas y la información a los evaluados sobre estos aspectos, así como las posibles soluciones para la mejora de su capacitación y rendimiento.

Desde este punto de vista el evaluador no solo tiene una función de control, sino que se convierte en cierta medida en gestor del desempeño, y como tal, también puede asumir una faceta de asesor como ocurre, por ejemplo, en Reino Unido.

### **Conocer el proceso de evaluación**

Para poder hablar de un cumplimiento adecuado del rol evaluador las funciones principales indicadas anteriormente deberían completarse mediante el establecimiento de una serie de requisitos que ha de cumplir el evaluador para el éxito de su papel.

Así, para que el evaluador realice bien su trabajo y actúe con objetividad debe conocer el puesto de trabajo a evaluar, sus funciones, tareas, e incluso lo que se espera de él; además, debe conocer a sus evaluados y observar su modo de actuar (conductas) y su rendimiento, debiendo saber emitir juicios fiables y válidos, sin olvidar que el evaluador ha de dar confianza y credibilidad al evaluado.

También debería tener clara la mecánica del sistema de evaluación, entrenarse y formarse. Y finalmente, debería ser lo más objetivo posible a la hora de emitir su valoración, esto es, ofrecer fiabilidad e imparcialidad a la evaluación dentro de las habituales relaciones interpersonales que puedan existir entre evaluador y evaluado.

### **El superior jerárquico como evaluador**

La figura del evaluador tradicionalmente ha sido desempeñada por el superior inmediato del evaluado al cumplir los requisitos antedichos y poder juzgar el trabajo desempeñado por sus colaboradores.

En efecto, el superior es quien mejor puede conocer el trabajo del evaluado (sabe cuáles son los objetivos de su departamento y del puesto, sus funciones y tareas, al menos en sus elementos generales; conoce al propio trabajador, su personalidad, conducta y resultados, elementos que puede observar más de cerca y en detalle) y porque la evaluación realizada por otros actores presenta dificultades que aconsejan comenzar las experiencias únicamente con los jefes como evaluadores.

### **Se prefiere al superior jerárquico como evaluador**

Por otra parte, los evaluados prefieren en la mayoría de ocasiones que sean sus superiores quienes les evalúen por encima de los compañeros, sobre todo en las evaluaciones que tienen efectos administrativos, al considerarlos más capacitados y conocedores de las peculiaridades y objetivos de su puesto, estará en una mejor posición para poder decidir, o al menos opinar, sobre la formación, premios y sanciones y todos los efectos que se desprenden de la evaluación, amén de ofrecer la mejor retroalimentación al propio evaluado.

### **La evaluación realizada por los compañeros**

Respecto a la evaluación del desempeño realizada por los pares o compañeros, se ha llegado a la conclusión de que dicho tipo de evaluación era bastante confiable y ha resultado muy positiva, sobre todo en términos de retroalimentación del sistema, pues los compañeros conocen mejor las circunstancias, el ambiente y el tipo de trabajo que desarrollan, aunque deberá asegurarse su objetividad, lo que podría realizarse a través de un diseño adecuado de los formularios de evaluación con escalas bien definidas.

Sin embargo, igualmente se ha cuestionado la fiabilidad de esa evaluación por compañeros, sobre todo cuando los efectos son de carácter administrativo o cuando los resultados de aquella son negativos, se cree que perturba a los propios evaluados, produciendo una retroalimentación también negativa, y no sólo el evaluado empeora su rendimiento, sino que evaluará peor a sus compañeros en el siguiente período de evaluaciones.

## **El cambio de rol de los compañeros**

En el ámbito administrativo se plantean algunos problemas a la hora de realizar la evaluación del rendimiento por superiores o compañeros cuando cualquiera de ellos puede, en un momento dado, cambiar su rol en la organización.

Esto puede darse mediante el juego de la libre designación y pasar a ser, según los casos, compañero, superior o subordinado de la otra persona a la que antes evaluaba o por la que era evaluado.

En tales circunstancias, a las habituales reticencias sobre las posibles afinidades del funcionario que ocupa su puesto por este sistema dada la discrecionalidad de su nombramiento, se añade la incertidumbre acerca de su objetividad a la hora de evaluar o de cómo evaluarlo si en un futuro puede llegar a ser el superior evaluador.

## **La objetividad en la evaluación por compañeros**

En tales casos se ha de tener en cuenta que a priori el procedimiento de evaluación deberá cumplir los mismos requisitos de objetividad, imparcialidad, transparencia, etc., y garantizar los mismos derechos a los evaluados, independientemente de quién encarne o pueda encarnar, en un futuro posible, la figura de evaluador; pero si se trata de un ámbito que sea proclive a este tipo de circunstancias habremos de considerar que existe también una presunción de imparcialidad del evaluador, pues como tiene declarado la Jurisprudencia y ya hemos mencionado, en los casos en que el evaluador es un cargo público o un directivo, solo a posteriori, cuando se ha producido la validación de la evaluación, emitiéndose el correspondiente acto y a la vista de sus resultados, sería factible examinar la existencia de sesgos o discriminación, pero no antes.

Por tanto, al margen de los normales temores o reticencias que puedan darse al evaluar a alguien que en futuro puede convertirse en superior jerárquico, la imparcialidad debe presumirse y sólo mediante los resultados palpables de la evaluación denunciarse, en su caso, una posible discriminación, lo cual no deja de ser complicado por las dificultades prácticas de demostrar en

ciertos casos la conexión entre la evaluación formulada por el actual superior y la que le realizó en su momento el evaluado.

### **Controla la subjetividad en la medición del desempeño**

En cualquier caso, los requisitos de objetividad del sistema de evaluación deberán cumplirse en todos los supuestos, debiendo prestarse una especial atención, nuevamente, a aquellas dimensiones a evaluar que más cerca se encuentren de producir subjetividad, como las conductas o las competencias, mediante la completa definición, descripción y valoración de las citadas dimensiones con el fin de acotar lo mejor posible el encuadre de la actuación profesional en cada una de ellas y cerrar cualquier vía de error en la apreciación.

Junto a lo anterior, y a pesar de que resulta casi imposible de separar totalmente lo personal de lo profesional en las relaciones humanas, se deberá realizar un esfuerzo formativo y de concienciación a los evaluadores para que apliquen sólo criterios profesionales y objetivos, de modo parecido al que se aplica en los procesos selectivos, por ejemplo.

### **La evaluación por los subordinados**

Otro tipo de evaluación es la que realizan los subordinados hacia el superior, si bien no es tan normal y suele plantear algunos problemas. Ésta genera reacciones desbocadas, pero de la que, empero, se pueden extraer interesantes consecuencias, pues interesante también resulta conocer el punto de vista de quienes están dirigidos por aquel. Los subordinados pueden conocer como nadie las dotes de mando y el conocimiento de los objetivos del departamento y su adecuado traslado a ellos por el superior.

Este tipo de evaluaciones debe contar con los oportunos controles de fiabilidad y objetividad que alejen lo más posible las siempre complicadas relaciones personales de los resultados de esta evaluación, pues si se emplea bien puede aportar una información muy interesante, mejorando la obtenida de otras fuentes.



## **La autoevaluación**

La autoevaluación realizada por el propio evaluado. Inicialmente se argumentó en su contra porque los auto-evaluados se tenían en demasiada buena estima en muchos casos, y ofrecían datos de rendimiento “irrealmente altos”. Sin embargo, depende del uso que se dé a la evaluación y del tipo de persona. Por ejemplo, las más inteligentes, con alta necesidad de logro o mucho autocontrol suelen ser más fiables.

## **El ciudadano como evaluador del desempeño**

En cuanto a la evaluación que pueda realizar el ciudadano, se está extendiendo poco a poco en las Administraciones Públicas, donde podemos mencionar los sistemas informales a través de buzones de quejas y sugerencias, o las sencillas, pero algo más formalizadas preguntas sobre la atención recibida por los responsables de atención telefónica de ciertas Administraciones o empresas; o las encuestas de satisfacción que podemos encontrar en los mostradores de atención al público. Suelen ser sistemas no excesivamente rigurosos al no ofrecer demasiada información sobre cómo lo hace el empleado y que dependen mucho de la voluntad del encuestado.

Además, el ciudadano puede fijarse en los resultados de la Administración como tal más que en los individuales, personalizando en el evaluado quizás elemento de su percepción general hacia aquella<sup>17</sup>, lo que resta fiabilidad a la evaluación. Por tal motivo se suele insistir en que se evalúe la atención recibida por el empleado público. En cualquier caso, suponen un importante paso hacia el conocimiento de la labor de la Administración y el empleado desde el punto de vista del verdadero destinatario de los servicios públicos, cuya aportación debería tenerse más en cuenta.

## **Otros evaluadores**

Finalmente, la evaluación llevada a cabo por proveedores, asesores y otros profesionales o empresarios que se relacionan con el evaluado podría fijarse tanto en elementos subjetivos como en resultados, dependiendo del tipo de relación y de lo que esperan del evaluado. No obstante,

en la Administración no es habitual y podría plantear problemas por los intereses económicos que tienen.

Un caso particular podría ser el del profesional o empresario que se relaciona con el funcionario encargado de tramitar el expediente de un contrato público al que opta. En este supuesto evaluaría bajo unos intereses y expectativas bien distintos al actuar casi como un cliente, a como lo haría si ya trabaja bajo un contrato con la Administración y por lo tanto se puede considerar como proveedor.

Por lo tanto, en los casos en que se aplique la evaluación por agentes externos, sean clientes o proveedores, habrá que tener previamente muy en cuenta la relación y los intereses concretos que pueden mover dicha evaluación.

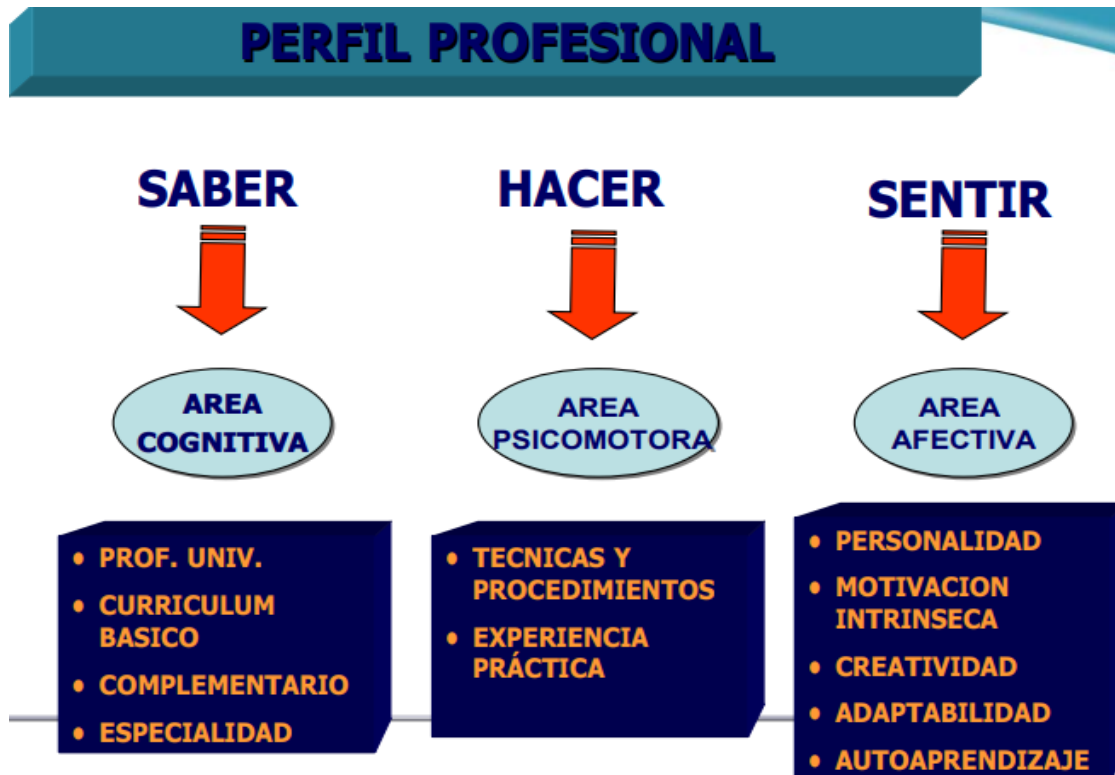
### **Compromisos del evaluador**

- ❖ Conocer y realizar todas las acciones requeridas para alcanzar los objetivos del proceso de evaluación
- ❖ Estar preparado profesionalmente para aplicar y cumplir con las exigencias del proceso de acreditación
- ❖ Conocer a cabalidad los estándares y criterios de evaluación correspondientes

### **Compromiso ético**

- ❖ Conducirse con profesionalismo y con pleno respeto a las exigencias éticas asociadas a su misión
- ❖ Liberarse de prejuicios y sesgos antes de iniciar la evaluación
- ❖ Respetar a los directivos, jefaturas de servicios, funcionarios y servicios o unidades en general que le corresponda evaluar.
- ❖ No emitir juicios acerca de personas individuales
- ❖ Abstenerse de efectuar recomendaciones

- ❖ Guardar reserva de todos los antecedentes relativos a los servicios, unidades o institución que les sean proporcionados.
- ❖ Se debe devolver todos los documentos utilizados que tengan relación con el proceso de evaluación.



### Atributos personales

- Receptividad
- Diplomacia
- Observación
- Percepción
- Decisión
- Confianza En Sí Mismo
- Integridad – Valores Éticos  
(Veracidad, Sinceridad, Honestidad, Discreción)

## Comportamiento durante el proceso

- ☑ Ser flexible cuando sea necesario
- ☑ Mantener la imparcialidad y la objetividad como condiciones básicas para la verificación de los elementos medibles
- ☑ Saber cómo enfrentar la antipatía, la apatía, la simpatía y la empatía.
- ☑ Demostrar confianza en el desarrollo de su misión y amplitud de criterio.
- ☑ Aplicar correctamente la técnica para efectuar preguntas
- ☑ El evaluador no debe tener ideas u opiniones preconcebidas, no debe hacer comparaciones. Los hechos deben prevalecer por sobre sus opiniones.
- ☑ No debe, de modo alguno entrar en discusiones con los profesionales de los servicios o unidades evaluadas, y mucho menos interferir en la ejecución de sus actividades.
- ☑ Debe siempre mantener el orden y seguir la metodología establecida para efectuar la evaluación.

### 3.10. Nuevas tendencias en evaluación del desempeño

Las nuevas tendencias en evaluaciones de rendimiento se basan en el análisis de datos, la evaluación continua y el uso de la tecnología como herramienta fundamental.

Alejandra Ferraro, Directora Ejecutiva de RRHH para Accenture Latam, comenta en una entrevista:

"Anteriormente nos focalizamos en medir cumplimiento de objetivos, dedicábamos muchas horas en procesos de comparación de pares.

Ahora, en cambio, nos enfocamos en el coaching individual, dar feedback a lo largo de todo el año, trabajando sobre las capacidades a desarrollar, sobre los intereses, sobre las fortalezas y sobre encontrar el mejor lugar donde cada colaborador pueda dar lo mejor de sí mismo."

La evaluación se centra, ahora más que nunca, en las personas para poder ayudarles a alcanzar sus objetivos dentro de la empresa y crecer profesionalmente. Así ambas partes salen ganando. El objetivo es estimular una cultura laboral basada en el mérito y abrir espacios para que el feedback, aunque sea de forma informal, fluya constante.

### Aspectos claves de las nuevas tendencias

ASPECTOS CLAVES DE LAS NUEVAS TENDENCIAS

- 1 El coaching adquiere mayor importancia para potenciar el desarrollo individual.
- 2 Las soft skills cobran importancia: trabajo en equipo, aprendizaje, cultura...
- 3 La transparencia se convierte en un valor fundamental.
- 4 El feedback debe ser concreto, personalizado y contar con un propósito.

Estas nuevas tendencias se basan en el análisis de datos y la evaluación continua con lo que se reduce el uso de complicados métodos y prevalece una calificación cualitativa de forma directa, sin depender de informes, esto se hace de forma global, toda la empresa, grupal e individual.

Estas evaluaciones de carácter más informal, han de ser como una especie de conversación entre los jefes y los empleados.

La empresa Adobe abolió en el 2012 las puntuaciones de rendimiento, reemplazándolas por reuniones de feedback informales llamadas “Check ins”. En estas reuniones, no hay un tiempo prescrito y ningún formulario que rellenar y enviar a RRHH. Y en vez de centrarse en los fallos de los empleados/as, se centran en las metas, objetivos, desarrollo de carrera y estrategias de mejora. De esta forma, se evalúa a los empleados evitando el ranking propio de la comparación con sus compañeros/as.

### 3.1.1. Características de las nuevas tendencias

- ☑ El coaching adquiere un sentido diferente y de mayor valor, ya que sustituye la evaluación por un diálogo enfocado al desarrollo individual y se replantean los objetivos y el progreso, basándose en las fortalezas, más que corrigiendo las debilidades.
- ☑ Prevalen como elementos más importantes el trabajo en equipo y la colaboración, el aprendizaje, auto-desarrollo y esfuerzo, y la alineación a los valores y cultura de la organización.
- ☑ Desaparecen las calificaciones permitiendo a los líderes tomar decisiones y mayor libertad para recompensar. De la misma manera que la autoevaluación adquiere un peso importante, validado por pares o comités.
- ☑ Al buscar un feedback permanente se pretende una mejor alineación con las habilidades de cada empleado y el rol hacia las metas.
- ☑ La transparencia se convierte en un valor fundamental, dando completa visibilidad de las retroalimentaciones y valoraciones, y en los criterios para la toma de decisiones, compensación y recompensas, apoyado en herramientas digitales.

## **Unidad 4**

### **Herramientas administrativas de calidad para medir los logros de la organización**

---

Las herramientas de control de calidad se utilizan para determinar, medir, analizar y proponer soluciones a los problemas identificados que interfieren con el rendimiento de los procesos de la organización, ayudando a mejorar los indicadores de calidad.

Estas herramientas surgen en los años 50, con base en conceptos y prácticas existentes en el momento, y desde esa década se han utilizado como apoyo a los sistemas de gestión, a través de modelos estadísticos contribuyen a la mejora de los procesos y los procedimientos.

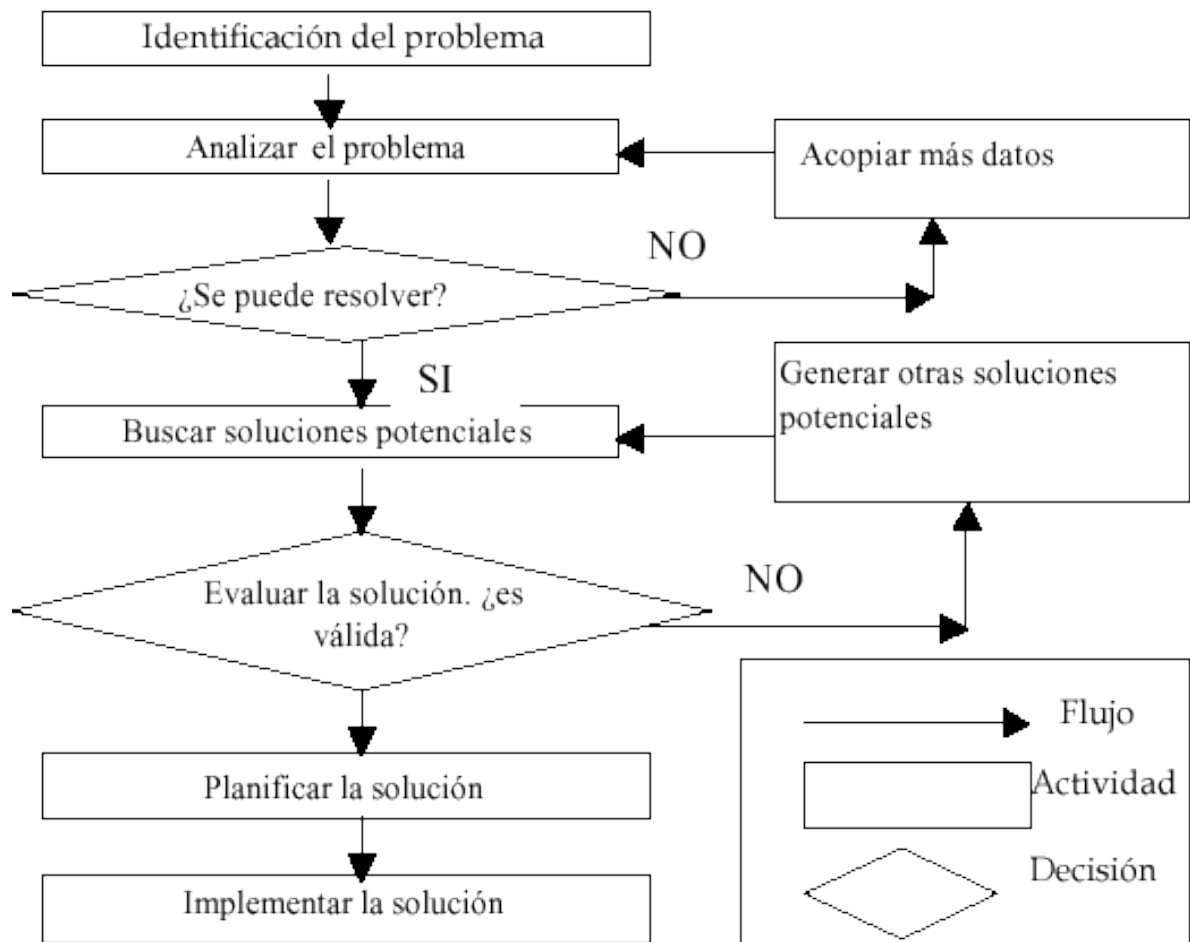
#### **4.1. Diagrama de flujo (Flujograma)**

Muestran la secuencia de pasos y las posibilidades de ramificaciones que existen en un proceso que transforma una o más entradas en una o más salidas. Los diagramas de flujo muestran las actividades, los puntos de decisión, las ramificaciones, las rutas paralelas y el orden general de proceso.

Los diagramas de flujo pueden resultar útiles para entender y estimar el costo de la calidad de un proceso. Esto se consigue mediante la aplicación de la lógica de ramificaciones del diagrama de flujo y sus frecuencias relativas para estimar el valor monetario esperado para el trabajo conforme y no conforme requerido para entregar la salida conforme esperada.

En el diagrama de flujo se utilizan símbolos fácilmente identificables para representar el tipo de proceso desarrollado en cada fase (en la siguiente figura podemos ver un ejemplo).

Se utiliza cuando se necesita identificar el camino real que un producto o servicio sigue, a fin de identificar desviaciones.



Los diagramas de flujo procuran una visión gráfica de los pasos requeridos en la obtención de un producto o en la prestación de un servicio, e identifican aquellos puntos de proceso que son críticos para el éxito del producto o servicio (Shostack 1987 pp. 45-48).

Esta herramienta permite una visualización completa del proceso y de sus posibles problemas, dando una imagen de conjunto que permite un análisis mucho más eficaz.

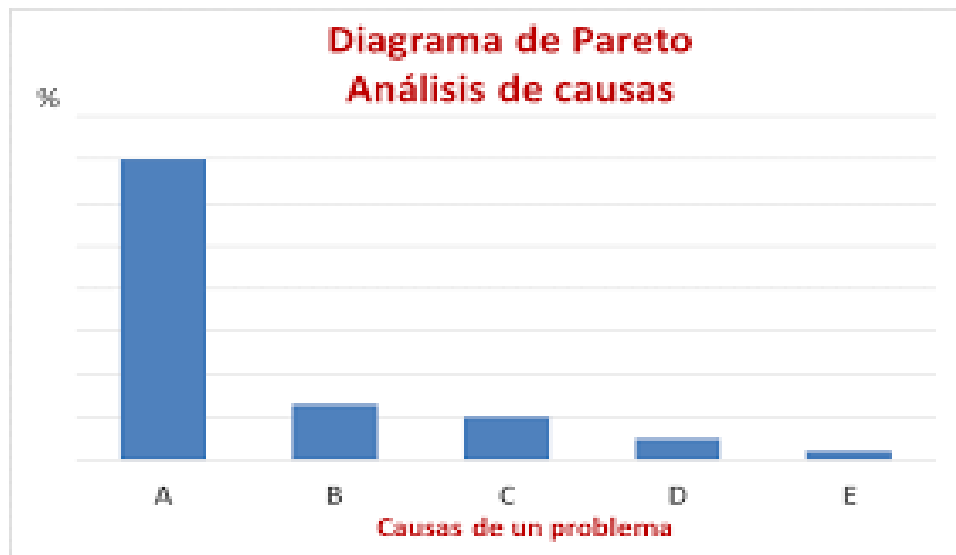
#### 4.2. Diagrama de Pareto

Los diagramas de Pareto son una forma particular de un diagrama de barras verticales y se utilizan para identificar las pocas fuentes clave responsables de la mayor parte de los efectos de los problemas.



Las categorías que se muestran en el eje horizontal representan una distribución probabilística válida que cubre el 100% de las observaciones posibles.

Las frecuencias relativas de cada una de las causas especificadas recogidas en el eje horizontal van disminuyendo en magnitud, hasta llegar a una fuente por defecto denominada “otros” que recoge todas las causas no especificadas. Por lo general, el diagrama de Pareto se organiza en categorías que miden frecuencias o consecuencias.

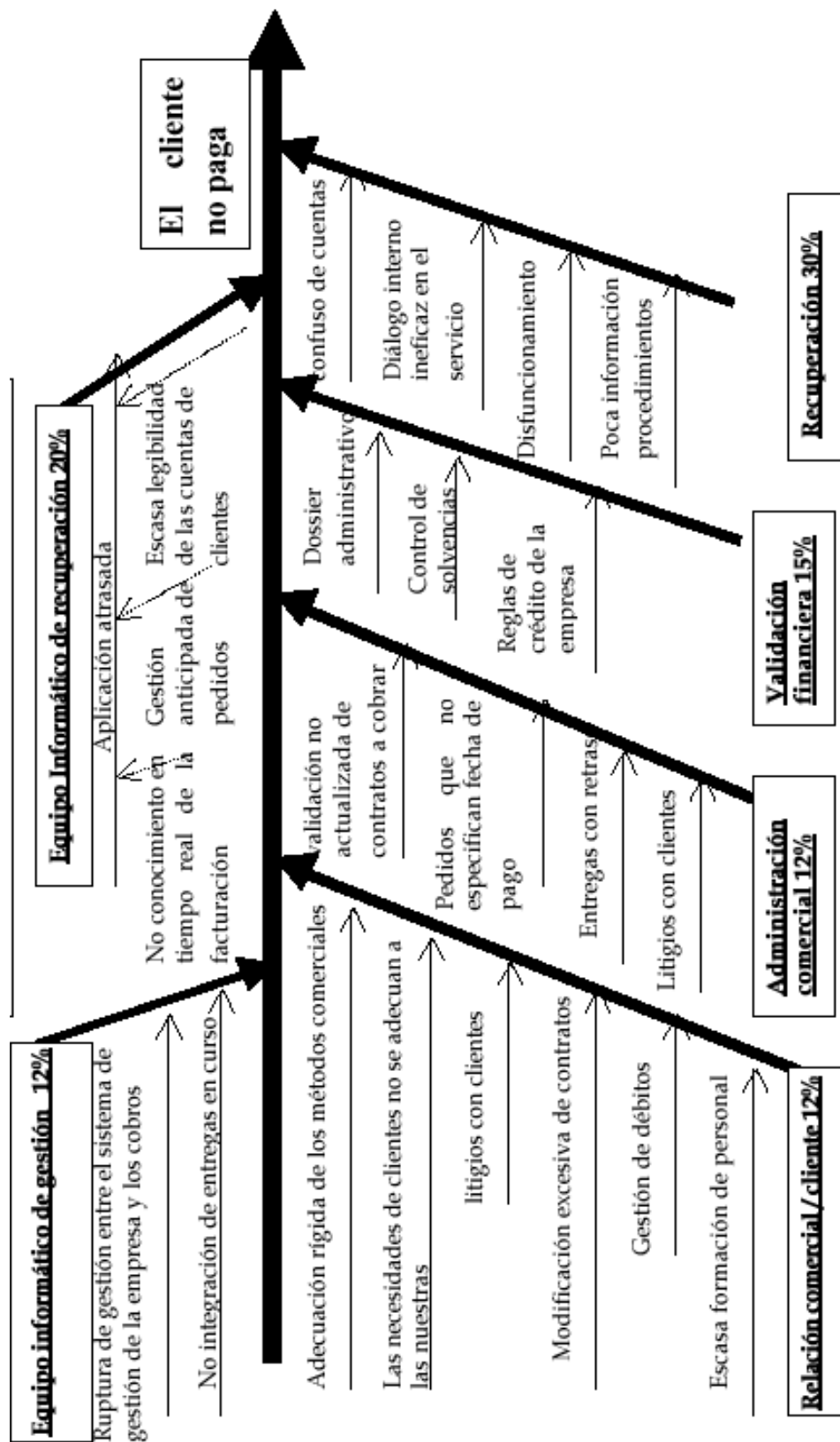


#### 4.3. Diagrama Causa – Efecto (también llamado gráfico de Ishikawa o espina de pescado -Fishbone).

Identifica muchas causas posibles de un efecto o problema y clasifica las ideas en categorías útiles.

El enunciado del problema, colocado en la cabeza de la espina de pescado, se utiliza como punto de partida para trazar el origen del problema hacia su causa raíz.

Típicamente, el enunciado describe el problema como una brecha que se debe cerrar o como un objetivo que se debe lograr. El mecanismo para encontrar las causas consiste en considerar el problema y preguntarse “por qué” hasta que se llegue a identificar la causa raíz o hasta que se hayan agotado las opciones razonables en cada diagrama de espina de pescado.

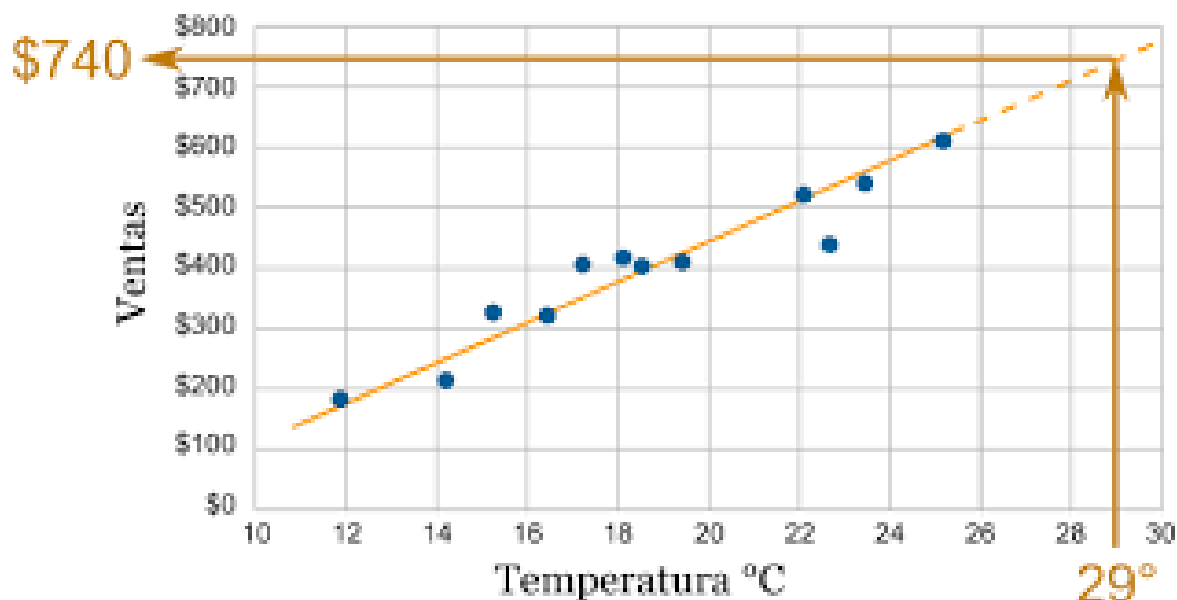


El diagrama de causa–efecto o Ishikawa (también conocido por otros nombres como espina de pescado, o árbol de causas) es una representación gráfica de las relaciones lógicas que existen entre las causas que producen el efecto definido. Permite visualizar, en una sola figura, todas las causas asociadas a una disfunción y sus posibles relaciones y permite analizar el encadenamiento de los acontecimientos (Kume 1985b). Se utiliza entre otros motivos para: establecer un proceso por primera vez, aumentar la eficacia de un proceso, mejorar un bien o servicio, reducir o eliminar las deficiencias, modificar procedimientos o métodos de trabajo, identificar puntos débiles, guiar discusiones, dar soporte didáctico, etc.

#### 4.4. Diagrama de dispersión (Diagrama de Scadter)

Representan pares ordenados (X, Y) y a menudo se les denomina diagramas de correlación, ya que pretenden explicar un cambio en la variable dependiente Y en relación con un cambio observado en la variable independiente X.

La dirección de la correlación puede ser proporcional (correlación positiva), inversa (correlación negativa), o bien puede no darse un patrón de correlación (correlación cero). En caso de que se pueda establecer una correlación, se puede calcular una línea de regresión y utilizarla para estimar cómo un cambio en la variable independiente influirá en el valor de la variable dependiente.



#### 4.5. Diagrama o gráfico de control

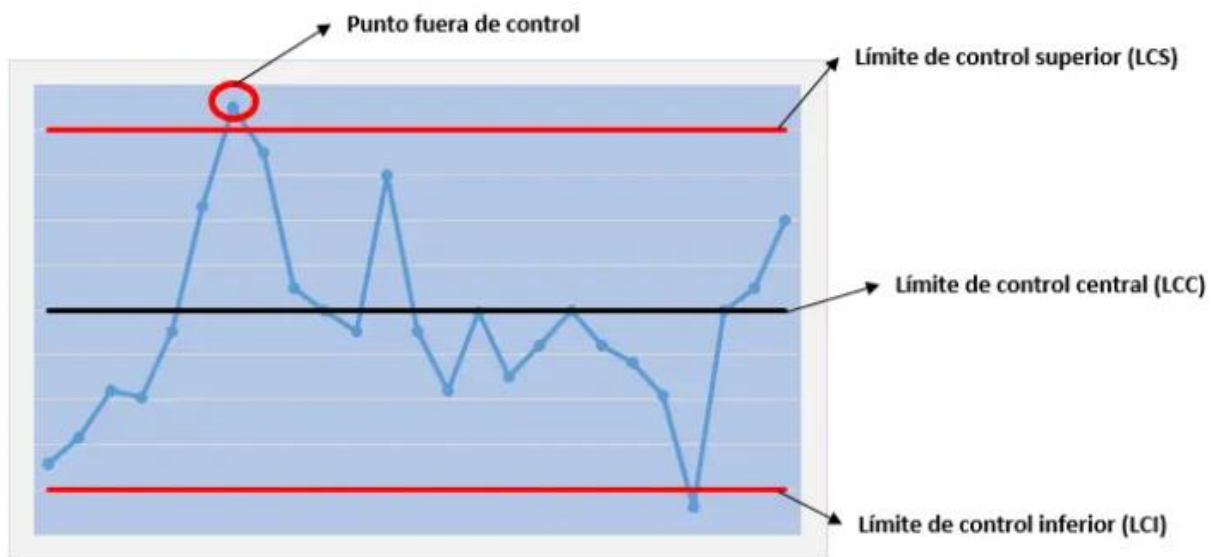
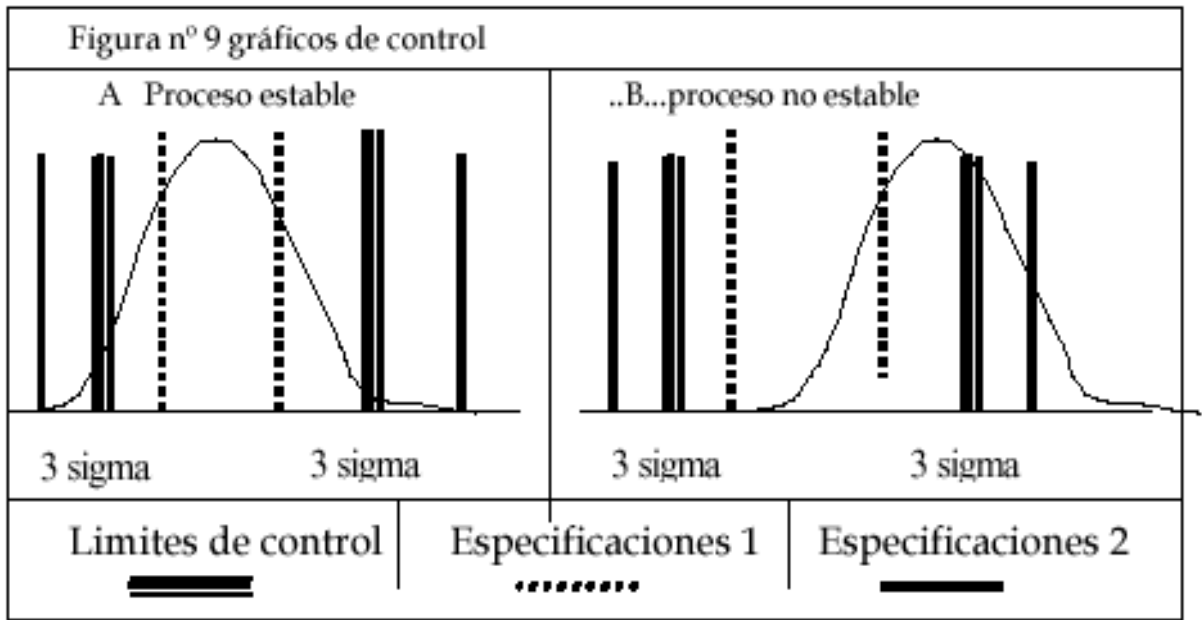
Una de las herramientas de análisis y solución de problemas es la gráfica de control. Es un diagrama que muestra los valores producto de la medición de una característica de calidad, ubicados en una serie cronológica. En él establecemos una línea central o valor nominal, que suele ser el objetivo del proceso o el promedio histórico, junto a uno o más límites de control, tanto superior como inferior, usados para determinar cuándo es necesario analizar una eventualidad.

Los gráficos de control son una herramienta para medir si el proceso se encuentra dentro de los límites deseados. Su aplicación más frecuente es en los procesos industriales, aunque como indican Peña y Prat (1990), son válidos para cualquier proceso en toda organización, por ejemplo: como indica Rosander (1985 pp. 10-4) esta herramienta es de uso muy generalizado en las instituciones financieras para el control de sus cuentas y actividades administrativas, vigilando las características que son más relevantes para ofrecer un servicio de calidad (Heskett, Sasser y Hart 1993).

Son un diagrama, donde se van anotando los valores sucesivos de la característica de calidad que se está controlando los datos se registran durante el funcionamiento y a medida que se obtienen (Barca 2000, pp. 1-6). Permiten un control visual del proceso (Ozeki y Asaka (1992), y suministra una base para la acción que servirá para que los responsables de la toma de decisiones actúen a partir de la información que revela dicho gráfico (Charbonneau y Webster, 1983 p. 74).

Los gráficos de control se utilizan para conocer qué parte de variabilidad de un proceso es debida a variaciones aleatorias y qué parte a la existencia de sucesos o acciones individuales. Nos permitirá conocer si un proceso es estable o no. Los límites calculados estadísticamente nos indican el rango de variación de los promedios de datos individuales tomados del proceso, cuando esta variación es consecuencia sólo de la aleatoriedad del proceso. Por lo tanto, un proceso será estable cuando repita por sí mismo los resultados durante un período largo de tiempo. En este caso, los resultados seguirán una distribución estadística normal (Kume 1985b). Cuando los valores que aparecen en el gráfico de control se sitúan dentro de los límites de control y, sin ninguna disposición particular, las diferencias entre los distintos valores se deben a motivos de aleatoriedad. Las causas que dan lugar a este tipo de disposición se denominan causas comunes.

Sólo serán significativos los puntos fuera de los límites de control a la hora de buscar motivaciones y causas para estos resultados concretos. Éstas serán las causas especiales, cuyo origen no descansa en el propio sistema sino en razones ajenas al mismo. En la figura 9, podemos comprobar dos procesos.



Partes de un gráfico de control

No se debe de confundir los límites de control con el que los productos cumplan las especificaciones, ya que puede ser que los requisitos de las especificaciones estén dentro de los límites de control o fuera.

El que se esté en los límites de control lo que nos asegura es que el proceso es estable, por lo que los fallos no son asignables a causas especiales sino a causas comunes (Ouchi, 1979 pp. 833-848). El que el nivel de tolerancia de las especificaciones esté dentro del control (especificaciones 1) o no (especificaciones 2) dependerá de las exigencias que tengamos en cuanto a tolerancias. Así, vemos en la figura que el proceso no es estable, ya que los límites de control en 3 sigma no se cumplen.

Como podemos observar, la curva de la normal está desplazada hacia la derecha, por lo que tendremos causas especiales que se deben de corregir.

Las causas comunes también se pueden mejorar, pero en este caso será perfeccionando el proceso o las máquinas que están implicados en él. Las causas especiales estarán motivadas por otras causas: mal reglaje, fallos de operador etc. (Galbraith, 1973 p 65). Fayol (inc. en Pinillos 1995 pp. 281-282).

#### **4.6. Hojas de verificación o de chequeo**

También conocidas como hojas de control, se pueden utilizar como lista de comprobación a la hora de recoger datos.

Las hojas de verificación se utilizan para organizar los hechos de manera que se facilite la recopilación de un conjunto de datos útiles sobre un posible problema de calidad.

Son especialmente útiles a la hora de recoger datos de los atributos mientras se realizan inspecciones para identificar defectos. Por ejemplo, los datos sobre frecuencias o consecuencias de defectos recogidos en las hojas de verificación se representan a menudo utilizando diagramas de Pareto.

PRODUCTO: MUÑECAS NANCY VA A LA PLAYA

EMPRESA: MUÑECAS PARA TODOS, S.L.

FECHA DE INICIO: LUNES 24/04/17

FECHA DE FIN: SÁBADO 29/04/17

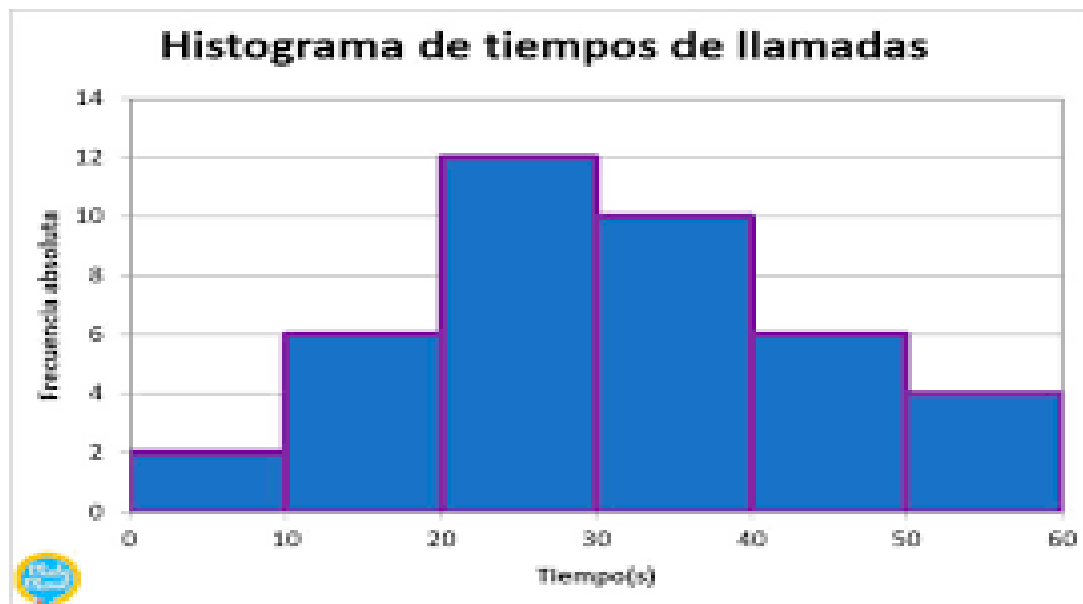
INSPECTOR/A: PEPE

Defecto	Frecuencia						Total
	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5	Día 6	
Pintura movida en los ojos	IIII II	III	IIII III I	III	IIII	IIII III	36
Cabello mal cosido	II			I	III	II	8
Brazos mal encajados	III	IIII	IIII I	II	IIII IIII III	III	32
Otros	III		I				4
Total	15	8	18	6	20	13	80

#### 4.7. Histograma

Son una forma especial de diagrama de barras y se utilizan para describir la tendencia central, dispersión y forma de una distribución estadística.

A diferencia del diagrama de control, el histograma no tiene en cuenta la influencia del tiempo en la variación existente en la distribución.



El histograma es una representación gráfica de la variación de un conjunto de datos, que indica cómo se distribuyen los valores de una o varias características (variables) de los elementos de una muestra o población, obtenidos mediante un determinado proceso, mostrando el grado de variación del mismo.

Se utiliza para la ordenación de datos y hechos que son utilizados en la medición de datos para poder seleccionar los problemas para su resolución y para la mejora de la calidad (Kume 1985b).



## Webgrafía:

---

1. <https://concepto.de/analisis-de-puestos/>
2. <https://www.losrecursoshumanos.com/analisis-de-puestos/>
3. <https://www.sdelsol.com/glosario/analisis-de-puestos/>
4. <https://blog.gdm.com.mx/blog/tecnicas-y-herramientas-para-evaluar-el-desempeno-del-personal>
5. <https://aprendiendocalidadyadr.com/7-herramientas-basicas-calidad/>
6. <https://www.ingenioempresa.com/grafico-de-control/>
7. [http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/tqm/4\\_herramientas/4\\_herramientas.htm](http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/tqm/4_herramientas/4_herramientas.htm)
8. <https://www.aulafacil.com/cursos/recursos-humanos/gestion-de-recursos-humanos/proceso-de-analisis-de-los-puestos-de-trabajo-l22432>
9. <https://blog.bind.com.mx/evaluacion-de-desempeno>
10. <https://www.isotools.cl/herramientas-de-control-de-calidad/>
11. [https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/evaluacion-desempeno/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-la-gestion-de-rrhh/#Elementos\\_comunes\\_a\\_todos\\_los\\_enfoques\\_sobre\\_evaluacion\\_del\\_desempeno](https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/evaluacion-desempeno/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-la-gestion-de-rrhh/#Elementos_comunes_a_todos_los_enfoques_sobre_evaluacion_del_desempeno)
12. <https://ceupe.mx/blog/la-importancia-de-la-evaluacion-de-desempeno-de-los-empleados.html>
13. <https://www.aiteco.com/analisis-de-puestos/>
14. <http://www.liderazgoymercadeo.com>
15. <http://www.zaragoza.es/cont/paginas/oferta/archivos/1083fichadescriptiva.pdf>
16. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762012000100004](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100004)
17. <http://www.galejobs.com/blog/2017/03/21/tendencias-2017-en-evaluacion-de-desempeno-rrhh/>
18. <https://pedropadillaruiiz.es/quien-debe-evaluar-el-desempeno/>
19. [https://emetas.mx/evaluacion-del-desempeno-por-objetivos-smart-indicadores-criticos-kpis-y-prioridades/?gclid=EAlaIQobChMI84rF6vTu8wIVpMiUCR335wMHEAMYASAAEgjwOvD\\_BwE](https://emetas.mx/evaluacion-del-desempeno-por-objetivos-smart-indicadores-criticos-kpis-y-prioridades/?gclid=EAlaIQobChMI84rF6vTu8wIVpMiUCR335wMHEAMYASAAEgjwOvD_BwE)