



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas

Tema:
Gestión de recursos humanos

Sub-Tema:
Evaluación del desempeño de recursos humanos

Seminario de graduación para optar al título de licenciados en administración de
empresas

Autores:
Br. Ariel Francisco López Mercado
Br. Flora Isabel Méndez Ponce

Tutora: Msc. Silvia Mejía Rivera

Julio del 2019

Índice

Dedicatoria.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento	iii
Agradecimiento	iv
Valoración del docente.....	v
Resumen.....	vi
Introducción	1
Justificación	2
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos	3
Capitulo uno: Generalidades de gestión de recursos humanos.....	4
1.1. Historia de gestión de recursos humanos.....	4
1.2. Definición de administración de recursos humanos	6
1.3. Objetivos fundamentales de la administración del recurso humano	8
1.3.1. Objetivos corporativos.....	8
1.3.2. Objetivos funcionales	8
1.3.3. Objetivos sociales	9
1.3.4. Objetivos personales.....	9
1.4. Retos de la administración de recursos humanos	10
1.4.1. Retos del entorno.....	11
1.4.2. Retos organizativos.....	11
1.4.3. Retos individuales	11
1.5. Importancia de la gestión de recursos humanos.	12
1.6. Subsistemas de gestión de recursos humanos	13

1.6.1.	Subsistemas de alimentación de recursos humanos	15
1.6.2.	Subsistema de aplicación de recursos humanos	16
1.6.3.	Subsistema de mantenimiento de los recursos humanos	17
1.6.4.	Subsistema de desarrollo de recursos humanos	18
1.6.5.	Subsistema de control de recursos humanos	19
Capitulo dos: Evaluación y gestión del desempeño		21
2.1.	Concepto de evaluación del desempeño	21
2.2.	Objetivo de la evaluación del desempeño	21
2.3.	Importancia de la evaluación del desempeño.....	23
2.4.	Beneficios de evaluación del desempeño.....	24
2.4.1.	Beneficios para el jefe o gerente.....	25
2.4.2.	Beneficios para el subordinado.....	25
2.4.3.	Beneficios para la organización:	26
2.5.	Elementos de un sistema de evaluación del desempeño	26
2.6.	Principios de la evaluación del desempeño.....	27
2.7.	Fases de la evaluación del desempeño	29
2.7.1.	Fase de preparación	30
2.7.2.	Diseño de evaluación del desempeño	30
2.7.3.	Fase de reflexión.....	30
2.8.	Identificación de la dimensiones del desempeño	31
2.8.1.	Medida del desempeño.....	31
2.8.2.	Herramientas de medición	32
2.8.3.	Desafíos para medir el desempeño	32
2.8.3.1.	Elementos legales.....	32
2.8.3.2.	Prejuicios del evaluador	33

2.8.3.3.	Elementos subjetivos	33
2.8.3.4.	Error por tendencia al promedio.....	33
2.8.3.5.	Permisividad e inflexibilidad	34
2.8.3.6.	Elementos culturales.....	34
2.9.	Gestión del desempeño.....	36
2.9.1.	La entrevista	37
2.9.1.1.	Programación de la entrevista.....	39
2.9.1.2.	Estructura de la entrevista	40
2.9.1.3.	Conclusión de la entrevista	42
2.9.2.	Mejora del desempeño.....	42
2.9.2.1.	Teorías para mejorar el desempeño laboral	43
Capitulo tres: Métodos y modelos de evaluación del desempeño.		44
3.1.	Métodos tradicionales de evaluación del desempeño	44
3.1.1.	Método de selección forzada	45
3.1.1.1.	Ventajas del método de elección forzosa	48
3.1.1.2.	Desventajas del método de elección forzosa	48
3.1.2.	Método de los incidentes críticos	49
3.1.2.1.	Características del método de incidentes críticos	49
3.1.3.	Método de escala grafica de calificación.....	50
3.1.4.	Método de las escalas gráficas.....	52
3.1.4.1.	Desventajas del método de escalas gráficas	54
3.1.5.	Método de Investigación de campo.....	55
3.1.5.1.	Características del método de investigación de campo	55
3.1.5.2.	Ventajas del método de investigación de campo	56
3.1.5.3.	Desventajas del método de investigación de campo	57

3.1.6.	Método de listas de verificación	59
3.2.	Críticas a los métodos tradicionales de evaluación del desempeño.....	61
3.3.	Métodos de tendencia innovadora.....	61
3.3.1.	Evaluación participativa por objetivos (EPPO).....	62
3.3.2.	Método de evaluación de evaluación de 360°.....	65
3.4.	Modelos de Evaluación del desempeño	70
3.4.1.	Evaluación por competencia	71
Capitulo cuatro: Aplicación de los resultados de la evaluación del desempeño en diferentes procesos de administración de recursos humanos.....		75
4.1.	El proceso de administración de los recursos humanos.....	76
4.2.	Planeación de recursos humanos	77
4.3.	Reclutamiento y selección	77
4.4.	Capacitación y desarrollo	77
4.5.	Planeación y desarrollo de carrera	78
4.6.	Programas de remuneración	78
4.7.	Relaciones internas con los empleados	79
Conclusiones		81
Bibliografía		83

Dedicatoria

Este logro de mi vida se lo dedico a mis padres, los mejores padres del mundo, ya que con su amor, sacrificios y apoyo incondicional logre llegar al final de esta meta, ustedes han sido mi fuerza y el motivo de todo mi esfuerzo.

Y de manera especial le dedico esta tesis a mi compañero y mi hijo, ya que por su perseverancia me propuse esta meta y hoy con su amor y ayuda es una realidad. Gracias por creer siempre en mí, aun cuando yo no lo hacía.

Flora Méndez

Dedicatoria

La elaboración del presente seminario se lo dedico:

A mi madre (Josefa Rivera) y a mi padre (Javier Francisco).

Por todo el apoyo incondicional y confianza que me han brindado todos estos años, ya que gracias a la educación que me inculcaron hicieron de mí la persona que soy ahora lleno de ambiciones y deseos de superarme más cada día.

A mi tía (Juliana Rivera).

Por ser siempre para mí la persona que más admiro en este mundo, siempre estarás conmigo en cada meta y logro importante de mi vida y de mi formación profesional, todo este esfuerzo es por ti, se te aprecia mucho.

Ariel Francisco López.

Agradecimiento

A Dios

Por bendecirme en cada proyecto que he iniciado, especialmente por darme la sabiduría y la inteligencia para alcanzar este sueño.

A mis padres

Por su amor reflejado en el esfuerzo y apoyo incondicional que siempre me ha brindado. Por ser un ejemplo de perseverancia, sacrificio y motivarme siempre a alcanzar mis sueños.

A mi esposo e hijo

Por su amor y apoyo incondicional han sido mi fuerza y mi aliento para concluir esta etapa de mi vida.

A mis maestros

Por su paciencia y dedicación en la enseñanza; y ser un ejemplo de profesionalismo.

Flora Méndez

Agradecimiento

Te agradezco Dios padre celestial, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud y sabiduría para lograr mis objetivos, porque en todo momento estás conmigo ayudándome a aprender de mis errores y a no cometerlos otra vez. Eres quien guía el destino de mi vida.

A mi madre, que, siempre estas para mí cuando más te necesito y me has brindado tu apoyo desde muy pequeño. Desde ese momento e incluso antes que eso, ya estabas buscando maneras de ofrecerme lo mejor. Has trabajado duro, y sin importar lo que pasara, siempre tenías una sonrisa que ofrecerme. Tus consejos han formado bases de gran importancia, ahora soy consciente de eso.

A todos los profesores que, gracias a sus enseñanzas, forjaron en mí una educación de calidad, y con ella conseguir alcanzar con éxito mi formación profesional en la culminación de mi carrera. Y a todas aquellas personas que han contribuido en que todo esto se lleve a cabo.

Ariel Francisco López

Valoración del docente

Resumen

Esta investigación tiene como objetivo analizar la función de evaluación del desempeño de los recursos humanos, como componente fundamental dentro de la gestión de talento humano por lo que permite a las empresas mayores niveles de eficiencia y eficacia.

Se presentan el proceso, los diferentes métodos y modelos de evaluación del desempeño y la aplicación de los resultados de la evaluación del desempeño en diferentes procesos de administración del recurso humano, que sea capaz de mejorar la interacción entre el empleado y la empresa para el logro de un beneficio mutuo, posibilitando la creación de las condiciones para un adecuado desempeño, medido en términos de esfuerzo, capacidad y percepción de su rol en la empresa, de parte del trabajador y de factores del entorno, culminando con un análisis referentes a los resultados obtenidos de dicho estudio.

Este informe documental se basa en la normativa de seminario de graduación de la UNAN-Managua, haciendo uso de diferentes fuentes bibliográficas, desde libros de textos y sitios web. De igual manera se aplicaron las normas APA sexta edición.

Los principales términos descriptores son Introducción, justificación, objetivos del informe, desarrollo teórico, conclusiones y bibliografías.

Introducción

La presente investigación documental tiene como tema gestión de recursos humanos y como subtema evaluación del desempeño de recursos humanos con la finalidad de analizar la función de evaluación del desempeño como componente fundamental de la gestión del talento humano, que permite a las empresas alcanzar mayores niveles de eficiencia y eficacia.

La evaluación del desempeño es un tema de mucha importancia para las empresas que compiten día a día por alcanzar la eficiencia y eficacia en la realización de sus actividades ya que se considera que la evaluación del desempeño es la pauta fundamental para una exitosa gestión del talento humano, por tanto se debe seleccionar lo mejor posible el equipo profesional, motivarlo y evaluarlo para potenciar su talento, tratando de que los profesionales se encuentren satisfechos y con un buen nivel de bienestar.

El desarrollo de la investigación estará conformado por cuatro capítulos: en el capítulo uno se abordará las generalidades de la gestión de recursos humanos, su historia, concepto, los retos que experimenta, su importancia y los subsistemas que la integran.

En el capítulo dos se abordará la evaluación y gestión del desempeño a través del análisis de su concepto, objetivo, importancia, elementos de la evaluación del desempeño, principios de la evaluación del desempeño, fases de la evaluación, identificación de las dimensiones del desempeño, y la gestión del desempeño.

En el capítulo tres se desarrollarán los métodos tradicionales de evaluación del desempeño, las tendencias innovadoras y los modelos de evaluación del desempeño.

En el capítulo cuatro se describirá la aplicación de la evaluación del desempeño para la capacitación del personal, para las oportunidades de ascenso, para el otorgamiento de incentivos y remuneraciones por el buen desempeño y para el fortalecimiento de planes de carrera.

Justificación

Dentro de lo que identificamos hoy como la gestión de recursos humanos, uno de los componentes fundamentales es la evaluación del desempeño, esto debido a que las organizaciones están obligadas a ser más eficaces y eficientes tener mejores estrategias de negocio y hacer más con menos con el fin de seguir siendo competitivos en el mercado.

Un proceso eficaz de evaluación del desempeño permite a los gerentes evaluar y medir el rendimiento individual y documentarlo, alinear las labores del día a día de los empleados con los objetivos estratégicos del negocio, determinar si las expectativas de desempeño laboral fueron satisfactorias, apoyar las decisiones de planificación del recurso humano y planes de carrera , identificar las fortalezas y debilidades en los desempeños para diseñar programas de capacitación y medir la relación directa entre el desempeño y la productividad.

Esta investigación documental permitirá a responsables de línea, gerentes de recursos humanos y personal que tiene colaboradores a cargo tener conocimiento sobre la evaluación del desempeño, los métodos existentes para evaluar al personal, los cuales podrían emplear o adecuar según las características de los puestos, los objetivos y las políticas organizacionales, ya que les servirá como guía para la realización de dichas actividades.

Este estudio brindara un aporte significativo para el desarrollo de nuevas investigaciones ya sea en el nivel de pregrado, post grado o maestrías, además servirá como documento de estudio o de consulta a los estudiantes de la facultad de ciencias económicas de la UNAN Managua ya que contiene información relevante sobre la evaluación del desempeño.

Objetivo general

Analizar la función de evaluación del desempeño de los recursos humanos, como componente fundamental de la gestión de talento humano que permite a las empresas mayores niveles de eficiencia y eficacia.

Objetivos específicos

1. Describir las generalidades de la gestión de recursos humanos, como información básica para comprensión de la gestión y evaluación del desempeño del personal.
2. Mostrar la función de la gestión y evaluación del desempeño de recursos humanos como proceso fundamental en la gestión del talento humano.
3. Desarrollar los métodos tradicionales de evaluación del desempeño, las nuevas tendencias y modelos de evaluación del desempeño.
4. Explicar los aportes de los resultados de la evaluación del desempeño como herramienta básica para la toma de decisiones en otras funciones de la gestión del talento humano.

Capítulo uno: Generalidades de gestión de recursos humanos

1.1. Historia de gestión de recursos humanos

La administración de recursos humanos es una especialidad que surgió debido al crecimiento y a la complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución Industrial; surgió con el nombre de Relaciones Industriales como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, hasta entonces considerados como incompatibles o irreconciliables. Era como si las personas y las organizaciones, a pesar de estar estrechamente interrelacionadas, vivieran separadas, con las fronteras cerradas, las trincheras abiertas y necesitando un interlocutor ajeno a ambas para entenderse o, por lo menos, para aminorar sus diferencias.

Ese interlocutor era un área que recibía el nombre de Relaciones Industriales y que buscaba articular capital y trabajo, interdependientes, pero en conflicto. Con el paso del tiempo, el concepto de relaciones industriales cambió radicalmente, sufrió una extraordinaria transformación. Alrededor de la década de 1950, se le llamó administración de personal. Ya no se trataba sólo de mediar en las desavenencias y de aminorar los conflictos, sino, principalmente, de administrar personas de acuerdo con la legislación laboral vigente y administrar los conflictos que surgían continuamente.

Poco después, alrededor de la década de 1960, el concepto sufrió una nueva transformación. La legislación laboral se volvió gradualmente obsoleta, mientras que los desafíos de las organizaciones crecían desproporcionadamente. Las personas fueron consideradas como los recursos fundamentales para el éxito organizacional; como los únicos recursos vivos e inteligentes de que disponen las organizaciones para hacer frente a los desafíos (Chiavenato, 2007, pág. 19).

Así, a partir de la década de 1970, surgió el concepto de administración de recursos humanos, aunque todavía sufría de la vieja miopía de ver a las personas

como recursos productivos o meros agentes pasivos cuyas actividades deben ser planeadas y controladas a partir de las necesidades de la organización.

A pesar de que la administración de recursos humanos abarcaba todos los procesos de administración de personal que se conocen ahora, partía del principio de que las personas debían ser administradas por la organización o por un área central de la administración de recursos humanos. Sin embargo, con las nuevas características del tercer milenio (globalización de la economía, fuerte competitividad en el mundo de los negocios, cambios rápidos e imprevisibles y el dinamismo del ambiente), las organizaciones que tienen éxito ya no administran recursos humanos ni tampoco administran a las personas, ya que eso significa tratarlas como agentes pasivos y dependientes; ahora administran con las personas.

Eso significa tratarlas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no sólo de capacidades manuales, físicas o artesanales. Las personas no son recursos que la organización consume y utiliza, y que producen costos. Al contrario, las personas constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología. Así, nos parece que es mejor hablar de administración de personas para resaltar la administración con las personas, como socios; y no de las personas, como recursos. En este nuevo concepto resaltan tres aspectos fundamentales:

Las personas son diferentes entre sí, están dotadas de una personalidad propia, tienen una historia personal particular y diferenciada; son poseedoras de habilidades y conocimientos, destrezas y competencias indispensables para la adecuada administración de los recursos organizacionales. Las diferencias individuales deben ser resaltadas y no eliminadas o estandarizadas ni homogeneizadas. Esto es, considerar a las personas como seres dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no como meros recursos de la organización.

Las personas son los elementos vivos y los impulsores de la organización, capaces de dotarla de la inteligencia, talento y aprendizaje indispensables para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos. Las

personas poseen un increíble don de crecimiento y de desarrollo personal; por lo tanto, deben ser vistas como fuente de impulso propio y no como agentes inertes o estáticos.

Las personas son socios de la organización y los únicos capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socios, las personas hacen inversiones en la organización (en forma de esfuerzo, dedicación, responsabilidad y compromiso) esperando obtener ganancias de estas inversiones (en forma de salarios, incentivos, crecimiento profesional, carrera, etc.).

Una inversión sólo se justifica si produce una ganancia interesante. A medida que la ganancia es mejor y sustentable, la inversión tenderá a aumentar. En esto reside el carácter de reciprocidad en la interacción persona-organización, así como el carácter de actividad y autonomía, y no más de pasividad e inercia de las personas. Personas como socios de la organización y no como meros sujetos pasivos dentro de la organización (Chiavenato, 2007, pág. 20).

1.2. Definición de administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas que en ella colaboran a lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

La administración de recursos humanos trata de conquistar y de retener a las personas en la organización, para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa no sólo aquellas cosas grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, sino también aquellas cosas pequeñas e innumerables que frustran e impacientan o que alegran y satisfacen, pero que llevan a las personas a desear permanecer en la organización. Pero cuando se habla de administración de recursos humanos hay más cosas en juego, tal como la calidad de vida que tendrán la organización y sus socios, como el tipo de socios que la organización desea cultivar (Chiavenato, 2007, pág.122).

La administración de recursos humanos es un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos, como la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de otras variables importantes (Chiavenato, 2008, pág. 7).

Existen distintas definiciones sobre administración de recursos humanos:

La administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño (Chiavenato, 2008, pág. 9).

La administración de recursos humanos es una función administrativa dedicada a la integración, la formación, la evaluación y la remuneración de los empleados. Todos los administradores son, en cierto sentido, gerentes de recursos humanos, porque participan en actividades como el reclutamiento, las entrevistas, la selección y la formación.

La administración de recursos humanos es el conjunto de decisiones integradas, referentes a las relaciones laborales, que influyen en la eficacia de los trabajadores y de las organizaciones (Chiavenato, 2008, pág. 9).

La administración de recursos humanos es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de éstos (Chiavenato, 2008, pág. 9).

La administración de recursos humanos es el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores como integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas que tiene por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización (Chiavenato, 2008, pág. 9).

La administración de recursos humanos es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito (Chiavenato, 2008, pág. 9).

1.3. Objetivos fundamentales de la administración del recurso humano

Los gerentes y los departamentos de capital humano deben plantearse metas claras y cuantificables. Estos objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo. En ocasiones se expresan por escrito, por medio de documentos cuidadosamente preparados. En otras no se expresan de manera explícita, sino que forman parte de la “cultura” de la organización. En cualquiera de los dos casos, los objetivos guían la función de la administración de los recursos humanos.

Los objetivos de la administración del capital humano no sólo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento de personal mismo y de las personas participantes en el proceso. Estos desafíos pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales (Werther y Davis, 2008, pág. 10).

1.3.1. Objetivos corporativos

La administración de los recursos humanos postula como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación, por medio de incidir en la estrategia corporativa, impulsar el uso óptimo del talento y contribuir a los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa. La función del departamento es contribuir al éxito de los supervisores y gerentes. La administración del capital humano no es un fin en sí mismo; es sólo una manera de apoyar la labor de los dirigentes de la organización (Werther y Davis, 2008, pág. 10).

1.3.2. Objetivos funcionales

Mantener la contribución del departamento de capital humano en un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta.

Cuando la administración del recurso humano no se ajusta a las necesidades de la organización, se producen innecesarios desperdicios de recursos de todo tipo.

La compañía puede determinar, por ejemplo, el nivel necesario de equilibrio que debe existir entre el número de integrantes del departamento de recursos humanos y el total del personal a su cargo (Werther y Davis, 2008, pág. 10).

1.3.3. Objetivos sociales

El departamento de capital humano debe ser responsable, a nivel ético y social, de los desafíos que presenta la sociedad en general, y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.

Cuando ésta no utiliza sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético, puede verse afectada por resultados negativos (Werther y Davis, 2008, pág. 10).

1.3.4. Objetivos personales

El departamento de capital humano necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que ese logro contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de capital humano reconoce que una de sus funciones es facilitar las aspiraciones de quienes componen la empresa. De no ser éste el caso, la productividad de los empleados puede descender, o es factible también que aumente la tasa de rotación. Una compañía que se especialice en el tratamiento de maderas tropicales, por ejemplo, puede reconocer que una aspiración legítima de parte de su personal es adquirir conocimientos especializados sobre esta actividad. La negativa de la empresa a dar capacitación podría afectar negativamente los objetivos personales de sus integrantes (Werther y Davis, 2008, págs. 10,11).

Los objetivos de la administración de recursos humanos se desprenden de los objetivos de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto (como algún bien de producción o de consumo), o de algún servicio (como alguna actividad especializada).

Así, junto con los objetivos organizacionales, la administración de recursos humanos debe considerar también los objetivos personales de sus socios.

Los objetivos principales de la administración de recursos humanos son:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
3. Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas (Chiavenato, 2007, pág. 122).

1.4. Retos de la administración de recursos humanos

Los directivos son personas encargadas de otras personas y responsables de la ejecución correcta y a tiempo de las tareas que fomentan el éxito de su unidad. Todos los trabajadores (incluyendo a los directivos) pueden englobarse en personal de línea o personal administrativo.

El personal de línea está directamente implicado en la producción de los productos de la empresa o en ofrecer sus servicios. Un director de línea se encarga de los trabajadores que están asignados al proceso de producción. El personal administrativo es aquel que apoya la función de línea. Por ejemplo, las personas que trabajan en el departamento de recursos humanos se consideran personal administrativo, porque su labor consiste en ofrecer servicios de apoyo para el personal de línea.

Los trabajadores también pueden clasificarse en función del grado de responsabilidad que tienen. Normalmente, el personal más antiguo (senior employees), por llevar más tiempo en la empresa, asume una mayor responsabilidad que el personal de más reciente incorporación (junior employees). El personal exento (también llamado a veces personal asalariado) es aquel que no recibe una paga adicional por las horas extraordinarias (más de 40 semanales). El personal no exento sí

que recibe una compensación por las horas extraordinarias (Luis R.Gomez-Mejia, 2008, págs. 3,4).

1.4.1. Retos del entorno

Los retos del entorno vienen dados por fuerzas externas a la empresa. Influyen sobre los resultados de la organización, pero están en gran medida fuera del control de los directivos. Por tanto, los directivos deben inspeccionar continuamente el entorno para identificar las oportunidades y las amenazas. También deben conservar la flexibilidad para reaccionar rápidamente ante las exigencias del entorno (Luis R.Gomez-Mejia, 2008, pág. 4).

1.4.2. Retos organizativos

Los retos organizativos vienen dados por cuestiones o problemas internos de la empresa. Los directores eficaces identifican las cuestiones organizativas y las resuelven antes de que se conviertan en problemas importantes. Uno de los temas abordados en esta investigación es la proactividad: la necesidad de que las empresas emprendan acciones antes de que los problemas se les vayan de las manos. Esto sólo puede ser realizado por directivos que están bien informados sobre los retos organizativos y las cuestiones importantes de recursos humanos (Luis R.Gomez-Mejia, 2008, pág. 12).

1.4.3. Retos individuales

Las cuestiones de recursos humanos desde el punto de vista individual se refieren a las decisiones más pertinentes respecto a empleados concretos. Estos retos individuales casi siempre reflejan lo que está ocurriendo en la organización en su conjunto. Por ejemplo, la tecnología afecta a la productividad individual; también tiene consecuencias éticas en lo que se refiere a la forma de utilizar la información para tomar decisiones de recursos humanos (por ejemplo, la utilización de datos históricos sobre crédito o sobre

salud para decidir a quién se contrata). La forma en que la empresa trata a sus empleados individuales también afectará probablemente a los retos organizativos que acabamos de discutir (Luis R.Gomez-Mejia, 2008, pág. 20).

1.5.Importancia de la gestión de recursos humanos

Hace poco tiempo que la cultura organizacional imperante en las empresas dejó de privilegiar las tradiciones antiguas y pasadas y se concentró en el presente; con ello, provocó que el conservadurismo y la preservación del statu quo dieran paso a la innovación y al cambio de hábitos en las maneras de pensar y actuar. La vieja concepción de las relaciones industriales se sustituyó por una nueva manera de administrar al personal, la cual recibió el nombre de administración de recursos humanos.

Los departamentos de recursos humanos empezaron a ver a las personas como recursos vivos e inteligentes, y ya no como factores inertes de producción. Los RH se convirtieron en el recurso más importante de la organización y en el factor determinante del éxito de la empresa. La tecnología pasó por un increíble e intenso desarrollo y comenzó a influir en el comportamiento de las organizaciones y de las personas que participaban en ellas. El mundo seguía cambiando. Además, los cambios eran cada vez más veloces.

En el cuadro que sigue las personas y sus conocimientos, habilidades y competencias se convierten en la base principal de la nueva organización. La antigua administración de recursos humanos cede su lugar a un nuevo enfoque: la gestión del talento humano. Con esta nueva concepción, las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y son consideradas seres con inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, competencias, aspiraciones y percepciones singulares. Son los nuevos asociados de la organización.

La cultura organizacional recibe un fuerte impacto del mundo exterior, y ahora privilegia al cambio y la innovación enfocados al futuro y al destino de la organización. Los cambios se vuelven rápidos, sin continuidad con el pasado, y producen un contexto ambiental impregnado de turbulencia e imprevisibilidad. Las personas deben estar

preparadas para enfrentar los nuevos desafíos y para ayudar a la organización a superarlos. (Chiavenato, 2008, págs. 37,39)

1.6. Subsistemas de gestión de recursos humanos

Los cinco subsistemas forman un proceso global y dinámico mediante el cual las personas son captadas y atraídas, integradas a sus tareas, retenidas en la organización, desarrolladas y evaluadas por la organización. El proceso global no siempre presenta la secuencia anterior, debido a la íntima interacción entre los subsistemas y debido al hecho de que esos cinco subsistemas no están relacionados entre sí de manera única y específica.

Estos cinco subsistemas son contingentes y situacionales; varían de acuerdo con la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. Son extremadamente variables y, aunque interdependientes, el hecho de que uno de ellos cambia o se desarrolla en una determinada dirección no significa que los otros también cambien o se desarrollen exactamente en la misma dirección y en la misma medida (Chiavenato, 2007, pág. 119).

Chiavenato describe los cinco procesos en su libro gestión del talento humano. La administración de recursos humanos es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos. Los seis procesos básicos de la administración de recursos humanos son:

1. Procesos para integrar personas. Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.
2. Procesos para organizar a las personas. Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.
3. Procesos para desarrollar a las personas. Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el

aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.

4. Procesos para retener a las personas. Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.
5. Procesos para auditar a las personas. Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa (Chiavenato, 2008, pág. 15).

Tabla 1. Los cinco procesos básicos en la administración de recursos humanos (Chiavenato, 2007, pág. 118).

Proceso	Objetivo	Actividades involucradas
Integración	Quiénes trabajarán en la organización	Investigación del mercado de RH Reclutamiento de personas Selección de personas
Organización	Qué harán las personas en la organización	Socialización de las personas Diseño de puestos Descripción y análisis de puestos Evaluación del desempeño
Retención	Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización	Remuneración y retribuciones Prestaciones y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional

Auditoría	Cómo saber lo que son y lo que hacen las personas	Banco de datos/ Sistemas de información Controles – Constancia – Productividad – Equilibrio social
------------------	---	---

1.6.1. Subsistemas de alimentación de recursos humanos

Los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como con su integración a las tareas organizacionales.

Los procesos de integración representan la puerta de entrada de las personas al sistema organizacional, se trata de abastecer a la organización de los talentos humanos necesarios para su funcionamiento. Para entender cómo funcionan los procesos de integración, se debe comprender cómo funciona el ambiente en el que se inserta la organización y cómo estos procesos localizan y buscan a las personas para introducirlas a su sistema (Chiavenato, 2007, pág. 129).

Los procesos para incorporar a las personas representan la ruta que conduce a su ingreso en la organización. Es la puerta de entrada que sólo se abre para los candidatos que tienen características y competencias personales que se ajustan a las que predominan en ella. Las organizaciones cuentan con métodos de filtración, que codifican las características deseables e importantes para alcanzar sus objetivos y su cultura interna, y de ahí escogen a aquellas personas que las reúnen en gran medida. El proceso de selección consiste en encontrar lo que las personas ofrecen, comparándolo con lo que busca la organización.

Los procesos para incorporar a las personas tienen grandes diferencias en las organizaciones. Algunas utilizan procesos tradicionales, ya superados, y otras echan mano de procesos avanzados y sofisticados para atraer y escoger a las personas que desempeñarán parte de su trabajo (Chiavenato, 2008, pág. 102).

1.6.2. Subsistema de aplicación de recursos humanos

El proceso de aplicación de recursos humanos incluye la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el puesto. Ya se vio cómo los procesos de integración de personal se encargan de obtener en el mercado las personas necesarias, colocarlas e integrarlas a la organización para que ésta pueda conservar su continuidad. El paso siguiente es organizar el trabajo de las personas dentro de la organización. Esto significa que una vez reclutadas y seleccionadas, hay que integrarlas a la organización, colocarlas en sus puestos y evaluar su desempeño. De esta manera, lo que sigue a la integración de recursos humanos es el proceso de organización de las personas (Chiavenato, 2007, pág. 195).

Dar orientación a las personas es el primer paso para su adecuada colocación en las distintas actividades de la organización. El objeto es colocar a las personas en sus actividades dentro de la organización y dejar en claro sus funciones y objetivos. Tener recursos es necesario, pero no basta. El simple hecho de poseer recursos ya no es suficiente. Las organizaciones modernas ya no admiten el desperdicio ni el mal uso de los recursos. Saber usarlos de forma correcta y productiva es lo que produce la competitividad de una organización.

Esto significa competencia organizacional. Dado que el mundo y la tecnología están en constante cambio, el nuevo paradigma de la competitividad en los mercados globales requiere la habilidad para cambiar e innovar con rapidez, para así aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas del entorno. Esto implica la necesidad de mejorar continuamente la calidad del trabajo de las personas para aumentar la productividad. También requiere que las personas tengan la debida orientación. Orientar significa determinar la posición de alguien con base en los puntos cardinales; es encaminar, guiar o indicarle el rumbo a alguien, reconocer dónde está el lugar en el que se encuentra para guiarse en el camino.

Lo anterior es válido para los viejos y los nuevos trabajadores. Cuando ingresan a la organización, o cuando ésta hace cambios, las personas deben saber en qué situación se encuentran y hacia dónde deben dirigir sus actividades y esfuerzos.

Algunas medidas de orientación que la organización debe ofrecer a sus trabajadores son imprimir rumbos y direcciones, definir comportamientos y acciones y establecer las metas y los resultados que deben alcanzar. Sin embargo, de nada sirve tratar de orientar a las personas dentro de la organización si ésta no sabe hacia dónde quiere ir.

Es lo mismo que tratar de guardar con cuidado mercancías dentro de un barco, sin saber hacia dónde se dirigirá. Lo importante es saber hacia dónde se dirige la organización para tratar de conseguir que las personas la ayuden en su trayectoria. Conocer la misión y la visión de la organización es fundamental, pero lo más importante es adaptarse a su cultura organizacional (Chiavenato, 2008, pág. 176).

1.6.3. Subsistema de mantenimiento de los recursos humanos

Desde el punto de vista de los recursos humanos, la organización viable es aquella que no sólo capta y emplea sus recursos humanos adecuadamente, sino también que los retiene en la organización. La retención de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales y de higiene y seguridad en el trabajo (Chiavenato, 2007, pág. 275).

Los procesos para recompensar a las personas constituyen los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización, siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos. Por tal razón, los procesos para ofrecer recompensas destacan entre los principales procesos administrativos del área de recursos humanos dentro de las organizaciones. La palabra recompensa significa una retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. Una recompensa es un elemento fundamental para conducir a las personas en términos de la retribución, la realimentación o el reconocimiento de su desempeño en la organización.

En el enfoque tradicional predomina el modelo de homo economicus, es decir, el supuesto de que a las personas sólo las motivan los incentivos salariales, económicos y materiales. La remuneración obedece a normas rígidas e inmutables, se administra con procesos estandarizados de evaluación de los puestos, a partir de una política

generalizada que se aplica a todos los trabajadores, indistintamente y sin tomar en cuenta las diferencias individuales en su desempeño (Chiavenato, 2008, pág. 278).

Las recompensas se clasifican en financieras y extra financieras.

La recompensa financiera directa consiste en la paga que cada empleado recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones. El salario representa el elemento más importante: es la retribución, en dinero o equivalente, que el empleador paga al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado periodo. El salario puede ser directo o indirecto; el primero es lo que se percibe como contraprestación del servicio en el puesto ocupado. Se puede referir al mes o a las horas que se han trabajado.

La recompensa financiera indirecta es el salario indirecto que se deriva de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios que ofrece la organización. El salario indirecto incluye: vacaciones, gratificaciones, extras (por riesgo, insalubridad, turno nocturno, tiempo adicional de servicio, etc.), participación en los resultados, horas extra, así como el equivalente monetario correspondiente a los servicios y las prestaciones sociales que ofrece la organización (como alimentación y transporte subsidiados, seguro de vida de grupo, etc.). La suma del salario directo y del indirecto constituye la remuneración (Chiavenato, 2008, págs. 284,285).

1.6.4. Subsistema de desarrollo de recursos humanos

Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones que la organización hace en su personal. En las organizaciones, las personas sobresalen por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su increíble potencial de desarrollo. Las personas tienen una enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, adquirir nuevos conocimientos, modificar actitudes y conductas, así como desarrollar conceptos y abstracciones. Las organizaciones echan mano de una gran variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor y hacer que cada

vez cuenten con más aptitudes y habilidades para el trabajo (Chiavenato, 2007, pág. 379).

Los procesos de desarrollo incluyen tres estratos que se superponen: la capacitación, el desarrollo de las personas y el desarrollo organizacional.

Los estratos bajos como la capacitación y el desarrollo de las personas tratan del aprendizaje a nivel individual y de la manera en que las personas aprenden y se desarrollan. El desarrollo organizacional es el estrato más amplio y extenso y se refiere a la manera en que las organizaciones aprenden y se desarrollan en razón del cambio y la innovación (Chiavenato, 2008, pág. 366).

La capacitación, además de ocuparse de la información, las habilidades, las actitudes y los conceptos, ahora se orienta al desarrollo de ciertas competencias que desea la organización. Esta capacitación se basa en un mapa, trazado previamente, de las competencias esenciales para el éxito de la organización. A continuación, estas competencias esenciales se dividen en áreas de la organización y en competencias individuales. Todas las competencias al nivel organizacional, divisional e individual se definen de forma clara y objetiva para que todos los asociados las puedan entender. A partir de esta definición se establecen los programas de capacitación para todo el personal involucrado (Chiavenato, 2008, pág. 372).

1.6.5. Subsistema de control de recursos humanos

Las organizaciones no funcionan al azar, sino de acuerdo con determinadas estrategias y planes que les permitirán alcanzar objetivos definidos. Las organizaciones tienen sus misiones y definen sus visiones de futuro. Su comportamiento no es errático, sino racional y deliberado.

Para que estas características de las organizaciones puedan existir y tener continuidad es preciso que haya control. En las partes anteriores hablamos de los subsistemas de integración, organización, retención y desarrollo de recursos humanos de una organización. También debe haber un subsistema de auditoría de recursos humanos, el cual permita que las distintas partes de la organización asuman

debidamente su responsabilidad de línea respecto al personal (Chiavenato, 2007, pág. 441).

El objetivo de una auditoría de los recursos humanos es contar con una “radiografía actual” de cada una de las actividades que se están realizando, lo cual permite identificar las áreas en que se requieren mejoras, las que están funcionando bien y las que han permitido alcanzar éxitos notables.

Varios beneficios se desprenden de esta actividad, la auditoría hace que tanto los integrantes del departamento de capital humano como los gerentes y directivos en general se mantengan conscientes de sus contribuciones a la organización, lo cual favorece y acentúa la imagen profesional del departamento (Werther y Davis, 2008, pág. 492).

Capítulo dos: Evaluación y gestión del desempeño

2.1. Concepto de evaluación del desempeño

Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado y una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna” (Werther y Davis, 2008, pág. 231).

La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia personal (Chiavenato, 1999, pág. 357).

“La evaluación del desempeño es aquel proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo” (Sastre, M.A; Aguilar, E.M, 2003, pág. 321).

Las organizaciones necesitan conocer cómo están desempeñando sus labores los empleados, a fin de identificar quiénes efectivamente agregan valor y cuáles no, para esto se lleva a cabo la evaluación del desempeño, en donde es posible asignar calificaciones a los empleados, para que de esta forma se pueda discriminar entre empleados efectivos e inefectivos (Sanchez y Bustamante, 2008, pág. 104).

2.2. Objetivo de la evaluación del desempeño

Las acciones que la dirección de una organización en orden a la evaluación del desempeño de los trabajadores pueden tener dos objetivos básicos. Por un lado el control, y por otra parte el desarrollo y la motivación, del mismo modo la evaluación puede priorizar o centrar sus esfuerzos sobre las personas y/o sistemas organizativos.

La combinación de estos factores proporciona las diferentes características de los tipos y fines de la evaluación:

Administración de personal. Tiene como finalidad contratar, promocionar, remunerar, sancionar e, incluso despedir. El evaluador toma el rol de juez al valorar como bueno o malo el desempeño de un empleado para determinar medidas adoptadas después por la dirección de una organización.

Técnicas de gestión o validación, se centra en comprobar que el sistema formal de evaluación funcione adecuadamente, si los predictores utilizados son válidos y fiables, en este caso el rol del evaluador es el más científico, pues como se mencionó anteriormente la objetividad y autenticidad del proceso es una condición más necesaria que deseable, por un lado garantiza el bien hacer de evaluador y dota de credibilidad a un proceso con trascendencia.

Identificación de potencial, no es más que la identificación de empleados que podrían ocupar otros puestos en la organización, puestos de mayor responsabilidad. El evaluador asume un papel de predictor de personas con capacidad de poder asumir nuevas responsabilidades.

Desarrollo de la gestión, constituyen un instrumento útil en la mejora de las habilidades del personal en la organización, mediante acciones como la formación o la reorientación de sus puestos de trabajo. La evaluación es fundamentalmente un proceso de retroalimentación, la propia evaluación tiene como objetivo final la propia mejora constante de una organización de todos sus elementos y estructuras, en ningún caso debe ser entendida como un elemento punitivo hacia los trabajadores. Esta percepción podría ser principal obstáculo en la implementación de un sistema formal de evaluación, por lo que se debe evitar dicha apreciación.

Desarrollo y motivación, tiene como principal finalidad la formación del trabajador o empleado, mejorar sus aptitudes y habilidades, orientándole eficazmente para realizar el desempeño. La mejor manera de incrementar los niveles de motivación de los empleados es dándoles la posibilidad de participar en los procesos de tomas de decisiones en la planificación de la formación, a través de un análisis de necesidades. Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
2. Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la administración.
3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra (Chiavenato, 2007, pág. 248).

2.3. Importancia de la evaluación del desempeño

(Chiavenato, 1999, pág. 357), indica que la evaluación del desempeño permite implementar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, también permite evaluar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo. Por tal razón, una evaluación del desempeño trae beneficios tanto al evaluador como al evaluado.

La importancia es que está en condiciones de evaluar el potencial humano con el que cuenta y define qué aporta cada empleado, así mismo puede identificar aquellas personas que necesiten perfeccionar su funcionamiento y aquellas que pueden ser promovidas o transferidas según su desempeño. Y lo más importante, se mejoran las relaciones humanas en el trabajo al estimular la productividad y las oportunidades para los subordinados.

El papel del capital humano se ha vuelto relevante en las organizaciones, ya que uno de los principales retos de los directivos es conocer el valor agregado que cada trabajador aporta a la organización, así como el aseguramiento del logro de los objetivos corporativos y su aportación a los resultados finales. Por estas razones, es necesario que cada organización cuente con un sistema formal de evaluación del

desempeño, donde cada supervisor y directivo revise el avance, logros y dificultades que cada colaborador tiene en sus áreas de trabajo.

El sistema de evaluación de desempeño se inicia con un comentario por parte del empleado sobre si ha logrado alcanzar los objetivos que se le fijaron, sus comentarios generales y, en su caso, sugerencias sobre cómo mejorar la productividad. A su vez, este material debe ser revisado y autorizado por su jefe inmediato, y finalmente por el gerente de cada departamento.

Dependiendo de los comentarios del supervisor y el gerente, el empleado obtiene una evaluación que puede ser sobresaliente, simplemente satisfactoria, o deficiente, en algunos casos. De preferencia, la revisión de los resultados de la evaluación del desempeño debe hacerse dos veces al año. Esto se hace a fin de permitir que el empleado tenga la oportunidad de corregir posibles desviaciones, y asegurarse de que al final del proceso no haya sorpresas para nadie (Werther y Davis, 2008, pág. 306).

2.4. Beneficios de evaluación del desempeño

Los beneficios que se obtienen al hacer la evaluación en forma sistemática son varios:

1. Clarificar los objetivos y metas del departamento al que pertenece el empleado.
2. Que el colaborador conozca hacia dónde va la empresa y el departamento.
3. Identificar los nuevos proyectos y oportunidades que se ofrecen a los empleados.
4. Definir claramente y en forma colaborativa los objetivos, metas e indicadores del puesto.
5. Identificar los recursos que están disponibles o que se requerirán para el logro de los objetivos.
6. Contar con un parámetro documentado por escrito, sobre los resultados de cada colaborador, para poder tomar decisiones sobre el plan de carrera, promociones y remuneraciones.
7. Contribuir a mejor comunicación y entendimiento entre directivos y empleados, generando un buen ambiente de trabajo.

8. Crear la oportunidad de interacción entre directivos y empleados, intercambiando puntos de vista sobre la organización y las labores diarias (Werther y Davis, 2008, pag.306).

2.4.1. Beneficios para el jefe o gerente.

1. Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación, principalmente, que al contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
2. Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
3. Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño, como un sistema objetivo, y que mediante éste conozcan su desempeño.

2.4.2. Beneficios para el subordinado.

1. Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
2. Conocer cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño, y, según la evaluación de desempeño cuáles son sus fortalezas y debilidades.
3. Conoce qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, u otros.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, u otro medio de mejora.)
4. Hace una autoevaluación y crítica personal de su desarrollo y control personales.

2.4.3. Beneficios para la organización:

1. Evalúa su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y define la contribución de cada empleado.
2. Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tiene condiciones para ascenderlos o transferirlos.
3. Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), ya que estimula la productividad y mejora las relaciones humanas en el trabajo (Chiavenato, 2007, págs. 248,249).

2.5. Elementos de un sistema de evaluación del desempeño

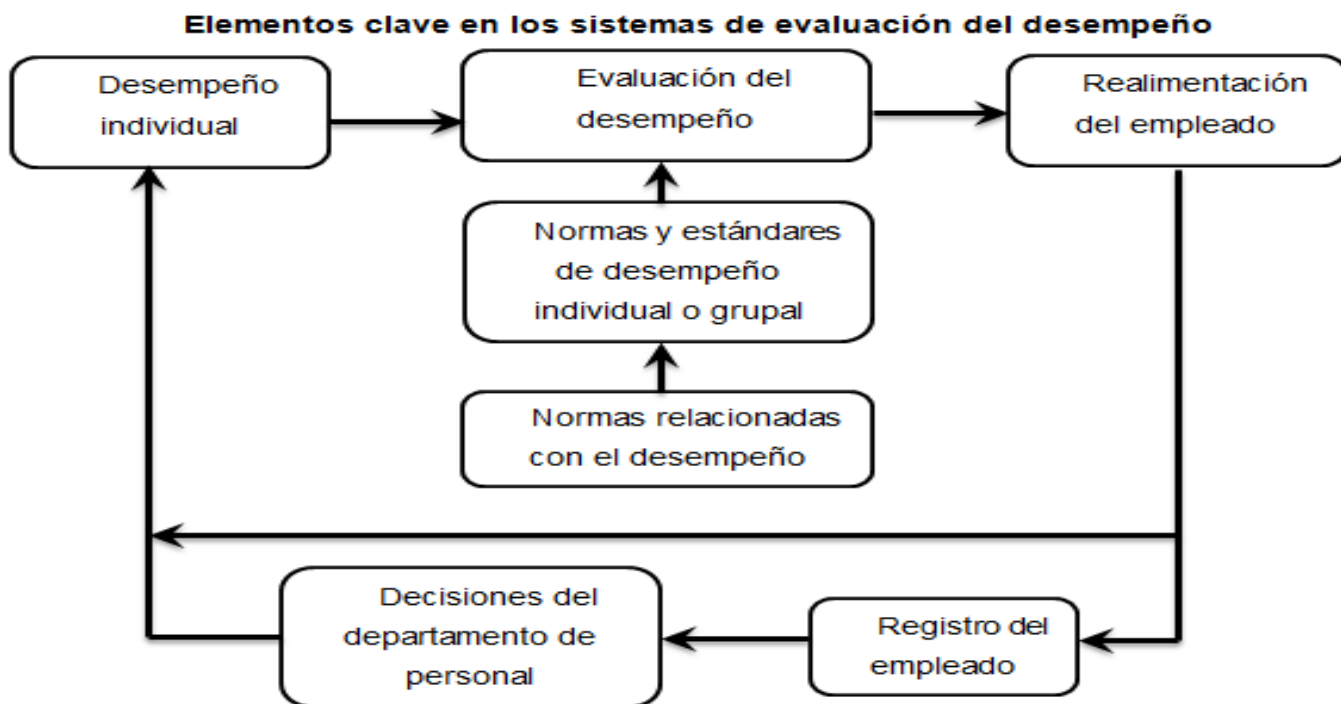


Figura 2.5.1 Elementos claves en los sistemas de evaluación del desempeño (Chiavenato, 2007, págs. 248,249).

La figura 2.5.1 Muestra los elementos de un sistema de evaluación. El enfoque que resulte elegido debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar realimentación a los empleados y al departamento de capital humano. Si las normas para la evaluación del desempeño no se basan en elementos relacionados con el puesto, pueden traducirse en resultados imprecisos o subjetivos (Werther y Davis, 2008, pag.304).

Por norma general, el departamento de recursos de capital humano desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Gracias a la uniformidad en el diseño y la práctica, es más fácil comparar los resultados entre grupos similares de empleados.

Aunque el departamento de capital humano puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. De hecho, es este departamento el que diseña el sistema de evaluación, pero aplicar la evaluación a cada empleado es tarea del supervisor del departamento.

Aunque es factible que sean otras personas quienes llevan a cabo la puntuación, el supervisor inmediato se encuentra con frecuencia en la mejor ubicación para efectuar la evaluación (Werther y Davis, 2008, pag.304).

2.6. Principios de la evaluación del desempeño

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

1. La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
2. Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
3. Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño

4. El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.
5. El papel de juez del supervisor evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

Sin embargo, de este proceso, con frecuencia, no se alcanzan resultados satisfactorios en razón de que en su desarrollo suelen aparecer distanciamientos, ya sea por sentimientos de explotación, indiferencia o infrautilización; conflictos, por resultados malentendidos, choque de intereses o pocas muestras de aprecio; errores en la utilización de las técnicas y herramientas; problemas de aplicación por deficiencias en normas y procedimientos y otros.

La búsqueda de una metodología de evaluación del desempeño que sea capaz de mejorar la interacción entre el empleado y la empresa para el logro de un beneficio mutuo, posibilitando la creación de las condiciones para un adecuado desempeño, medido en términos de esfuerzo, capacidad y percepción de su rol en la empresa, de parte del trabajador, y de factores del entorno, es uno de los retos más importantes del profesional de recursos humanos.

En la búsqueda de respuestas, el responsable de la gestión de recursos humanos, al tratar de definir la metodología de evaluación del desempeño apropiada, debe tener presente los siguientes elementos:

1. La gente optimiza su productividad cuando el trabajo que hace es a sus ojos, algo que vale la pena hacer.
2. La gente puede diseñar trabajo que agregue valor si se le permite y ayuda.
3. Las metas de la organización y las metas personales son más fáciles de conjugar cuando los puestos de trabajo están definidos en términos de tareas específicas, criterios para medir esas tareas y competencias requeridas.
4. La tarea de definir el trabajo, revisar el desempeño y, consecuentemente, programar el futuro es doble, pues requiere profunda involucración del supervisor y del trabajador.

De acuerdo con lo anterior, evaluar el desempeño supone el desarrollo de un proceso que se inicia con la programación de las tareas de parte de la organización y

del trabajador, bajo un esquema que permita al mismo expresar su concepto respecto a sí mismo en su actividad laboral y los mecanismos que estiman convenientes para mejorar sus niveles de productividad y satisfacción, sus necesidades y aspiraciones. De esta manera, evaluar el desempeño requiere que, tanto el supervisor evaluador como el trabajador evaluado, analicen en profundidad y determinen las causas del desempeño; ya sea insatisfactorio, para eliminarlas, o exitoso, para que se repitan (Work meter, 2008).

La evaluación del desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas. Para ello, debe cumplir los siguientes principios básicos:

1. La evaluación debe cubrir no sólo el desempeño actual de las actividades, sino también la consecución de metas y objetivos. El desempeño y los objetivos deben ser temas inseparables de la evaluación del desempeño.
2. La evaluación debe dar importancia al colaborador que ocupa el puesto y no en la impresión que se tiene respecto a los hábitos personales que observa en el trabajo. La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en una evaluación subjetiva de los hábitos personales. Empeño y desempeño son cosas muy diferentes.
3. La evaluación debe ser aceptada por las dos partes, el evaluador y el evaluado. Los dos deben estar de acuerdo en que la evaluación producirá algún beneficio para la organización y para el colaborador.
4. La evaluación del desempeño debe servir para mejorar la productividad del colaborador en la organización y lo debe llevar a estar mejor equipado para producir con eficacia y eficiencia (Chiavenato, 2008, pág. 248).

2.7. Fases de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño tiene un proceso que puede ser dividido en tres fases: la fase de preparación, la fase de diseño del sistema de evaluación del desempeño y por último la fase de control y evaluación del desempeño.

2.7.1. Fase de preparación

En esta fase se precisan las estrategias y políticas de la gestión de los recursos humanos. Es de vital importancia en esta etapa, la elaboración del profesiograma. En él se determinará los perfiles del cargo por competencia, la dimensión, las responsabilidades y valores, los indicadores de eficiencia que debe tener el personal que ocupa el cargo, así como quien integraran los equipos de evaluadores comprometidos que garanticen una evaluación del desempeño integral y el periodo de tiempo en que se realizará la evaluación (Werther y Davis, 2008, pág. 98).

2.7.2. Diseño de evaluación del desempeño

Esta fase se corresponde con la elaboración del sistema de evaluación, la definición de los métodos a ser utilizados que será una combinación de varios de ellos y del instrumento a ser empleado. El mismo debe contener los datos de identificación del evaluado, los indicadores, las conclusiones y recomendaciones.

En las conclusiones se incluye la evaluación del empleado evaluado, haciendo mención primeramente de las fortalezas encontradas en el evaluado, luego las áreas que debe mejorar y por último presentar un plan de formación con el que cuenta para mejorar su desempeño (Werther y Davis, 2008, pág. 98).

2.7.3. Fase de reflexión

Luego de realizada la evaluación del desempeño se analizan los resultados e identifican las causas y condiciones que impiden el logro de objetivos propuestos. Se planifica los correctivos y se realiza la entrevista final donde se hacen comentarios al evaluado y se proponen nuevos objetivos y un proceso de acompañamiento pedagógico y de seguimiento para constar la corrección de actitud y aptitud en el logro de los objetivos planificados

Luego de concluido el proceso de evaluación la información será plasmada en un informe y se planifica mesa de trabajo para evaluar el sistema de evaluación, con el

objetivo de determinar posibles problemas y realizar los ajustes pertinentes para su perfeccionamiento, logrando retroalimentación del mismo (Werther y Davis, 2008, pág. 98).

2.8. Identificación de la dimensiones del desempeño

La medición del desempeño es cómo las organizaciones, públicas y privadas, miden la calidad de sus actividades y servicios. Un influyente libro de 1982, "En busca de la excelencia", despertó el interés en la medición del desempeño. Desde entonces, las organizaciones empresariales, gubernamentales y de otro tipo han tratado de medir el grado en que se logran los objetivos de la organización. La medición del desempeño puede sonar simple, pero a menudo es un proceso complicado que requiere un pensamiento estratégico profundo y evaluación.

Se trata de la creación de un sistema simple, pero eficaz, para determinar si cumplen con los objetivos de las organizaciones, requiere evidencia cuantitativa para determinar el progreso organizativo (Work meter, 2008).

2.8.1. Medida del desempeño

La evaluación del desempeño también requiere disponer de mediciones del desempeño, que son los sistemas de calificación de cada labor. Conviene aclarar la diferencia que en este texto se hace entre parámetro de desempeño y medición del desempeño.

Si en un puesto de soldador en una compañía de tubos metálicos el elemento básico de la labor del operario es la aplicación de remaches a determinados tubos, al trabajador no se le puede calificar por la habilidad de transportar cajas, que es un elemento extraño al puesto. Para estimar cómo desempeña el soldador su tarea, el evaluador se concentra en la labor que el operario efectivamente lleva a cabo, y puede calificar su rapidez, su habilidad, su ahorro de soldadura, la calidad de su trabajo, etc.

Los parámetros del trabajo del soldador corresponden al conjunto de las labores y resultados que en general se esperan de un operario especializado en el campo. La

medición de su desempeño se lleva a cabo midiendo y comparando los resultados individuales con los establecidos para la actividad (Werther y Davis, 2008, pág. 308).

2.8.2. Herramientas de medición

Las herramientas son puntos de referencia para la medición del desempeño real o esperado de los empleados, en condiciones operativas simples un administrador o un supervisor podría evaluar el desempeño mediante una cuidadosa observación del personal. Sin embargo, en la mayoría de los casos esto no es posible debido a que pueden influir algunos detalles que el supervisor no se percate debido a que no todo el tiempo el supervisor se encuentra con los empleados.

La medición del desempeño se debe realizar idealmente con fundamento a lo establecido en base a información real, y con ello generar una comparación entre los resultados entre los estándares y los resultados de los empleados (Werther y Davis, 2008, pág. 527).

2.8.3. Desafíos para medir el desempeño

La administración de recurso humano enfrenta numerosos desafíos en su relación con el personal. El básico es contribuir a que la organización mejore su eficacia y eficiencia de manera ética y socialmente responsable. Otros desafíos son la creciente internacionalización de la actividad económica, el incremento en la competencia entre diversas corporaciones y las presiones que ejercen determinados sectores oficiales. Para enfrentar estos desafíos se requiere que el departamento de administración de recurso humano se organice de manera que pueda alcanzar sus metas y apoye de forma adecuada las labores de los gerentes operativos (Werther y Davis, 2008, pág. 31).

2.8.3.1. Elementos legales

Para ser ética y legalmente aceptables, los sistemas de evaluación del desempeño de la organización deben partir de bases objetivas de medición de labores y resultados.

No es aceptable introducir elementos en el sistema que no resulten transparentes para los auditores internos o externos, o para los observadores independientes, ni justificar las decisiones únicamente en “la experiencia”, “el sexto sentido” o “el buen ojo” del evaluador (Werther y Davis, 2008, pág. 45).

2.8.3.2. Prejuicios del evaluador

Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación, que suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos, entre los cuales se cuentan:

1. Elementos subjetivos.
2. Error por tendencia al promedio.
3. Permisividad e inflexibilidad.
4. Elementos culturales (Werther y Davis, 2008, pág. 45).

2.8.3.3. Elementos subjetivos

Cuando el evaluador permite que sus percepciones y opiniones personales sobre el evaluado interfieran en su juicio pueden introducirse elementos que distorsionan todo el proceso posterior. Éstos pueden ser favorables o desfavorables al empleado. Cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado (Werther y Davis, 2008, pág. 45).

2.8.3.4. Error por tendencia al promedio

Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o las muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio. En muchas ocasiones, los departamentos de capital humano alientan esta fuente de

errores cuando piden información adicional respecto a puntuaciones muy altas o muy bajas.

En realidad, al colocar a todos sus evaluados en los promedios de desempeño, los evaluadores ocultan los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos y perjudican a las personas que han llevado a cabo un esfuerzo sobresaliente (Werther y Davis, 2008, pág. 50).

2.8.3.5. Permisividad e inflexibilidad

Con frecuencia, determinados factores psicológicos pueden interferir en la objetividad de un proceso de evaluación. Por ejemplo, algunos evaluadores son movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, o de imponer un grado alto de respeto y distancia. Debido a estos factores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o estrictas.

El evaluador puede iniciar su trabajo juzgando que “dada la difícil situación que estamos atravesando, este empleado (o este grupo) necesita una ayuda especial”. En otros casos, el evaluador puede también juzgar, antes aún de empezar a llevar a cabo su tarea, que “huelo claramente que estos empleados no han cumplido bien su tarea” o que “si me muestro duro y hosco aumentaré mi autoridad sobre estas personas”. El peligro de ambas distorsiones aumenta cuando los estándares de desempeño son vagos y mal delineados (Werther y Davis, 2008, pág. 24).

2.8.3.6. Elementos culturales

Inevitablemente, todos los seres humanos juzgamos las situaciones que se nos presentan desde cierta perspectiva cultural. Cuando se presenta la necesidad de evaluar a personas de otros grupos culturales (y este tipo de situación se ha incrementado muchísimo en nuestro siglo, dada la movilidad geográfica de grandes grupos de trabajadores), es probable en ocasiones casi inevitable que los evaluadores tiendan a aplicar las normas específicas de su propia cultura.

Todo ser humano pertenece a un grupo cultural determinado, en la mayoría de los casos, el miembro de determinado grupo tiende a pensar que las prácticas, creencias, tradiciones, alimentos, etc., de su propia comunidad son las mejores y que las de otras comunidades “son atrasadas”, “excesivamente ruidosas” o incluso “peligrosas”. Este fenómeno de considerar que la cultura propia es la mejor recibe el nombre de “etnocentrismo”, y se puede definir como la tendencia a considerar que los propios valores son siempre los más deseables.

Todo evaluador del desempeño tiene determinadas expectativas sobre la conducta del personal que debe evaluar. Gran parte de estas expectativas se basan en elementos culturales. Cuando se pide a un evaluador que estime el desempeño de personas provenientes de otras culturas, es probable que surjan diferencias y roces, a menos que el evaluador esté consciente sobre la posibilidad de estar emitiendo juicios influidos por su propio etnocentrismo.

Por regla general, en el mundo los valores sociales varían de una región a otra, incluso dentro del mismo país. Por ejemplo, las sociedades agrícolas ubicadas en zonas montañosas y poco comunicadas tienden a adoptar valores más tradicionales. En las áreas costeras, de economía basada en el comercio y con mejores comunicaciones, los valores tienden a modificarse con mayor rapidez.

Una dificultad adicional que presentan las mediciones subjetivas del desempeño consiste en que las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones buenas o malas estén más presentes en la mente y el ánimo del evaluador.

Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto o hacerlo desaparecer. Cuando es necesario el empleo de métodos subjetivos para la medición del desempeño, los especialistas en personal pueden reducir las posibilidades de distorsión mediante capacitación, realimentación y una selección adecuada de técnicas de evaluación.

La capacitación de los evaluadores puede incluir tres pasos: explicar, en primer lugar, la naturaleza de las fuentes de distorsión; en segundo, la importancia de las evaluaciones del desempeño en las decisiones sobre personal, para resaltar la necesidad de imparcialidad y objetividad, y en tercero, permitir a los evaluadores que

practiquen antes de efectuar las evaluaciones del personal a su cargo. Por ejemplo, un profesional de recursos de capital humano que instruya a un grupo de supervisores sobre la manera de evaluar a subordinados puede proyectar un video que muestre a una persona ajena a

La organización efectuando varias de las labores que habrán de juzgar los supervisores y pedir que las evalúen como si la persona trabajara a sus órdenes. Seleccionar de manera adecuada la técnica de evaluación también ayuda en gran medida a reducir las posibilidades de distorsión. Para fines de claridad en la exposición, estas técnicas pueden dividirse entre las basadas en el desempeño durante el pasado y las que se apoyan en el desempeño a futuro (Werther y Davis, 2008, págs. 310-313).

2.9. Gestión del desempeño

La gestión del desempeño es un componente importante del desarrollo de los recursos humanos. Según la Universidad de Houston, la gestión del desempeño es una filosofía cuyo valor fomenta el desarrollo de los empleados a través de un estilo de gestión que proporciona una retroalimentación frecuente y fomenta el trabajo en equipo. Enfatiza la comunicación y se centra en agregar valor a la organización promoviendo la mejora del rendimiento en el trabajo y alentando el desarrollo de habilidades. La gestión del desempeño tiene que ver con clarificar las responsabilidades del puesto, definir estándares de desempeño, documentar, evaluar y discutir el desempeño con cada empleado.

La gestión del desempeño involucra decisiones sobre desempeño, remuneración, promociones, procedimientos disciplinarios, despidos, traslados y las necesidades de desarrollo dentro de una organización.

La gestión del desempeño es un concepto mucho más amplio que la evaluación del desempeño o un proceso disciplinario. Su objetivo es la mejora organizativa y funcional del equipo y las actuaciones individuales. Una gestión eficaz del desempeño mide los progresos realizados en la consecución de los objetivos de negocio de la organización. Lo hace mediante la planificación, el establecimiento, el seguimiento, la revisión y evaluación organizativa, funcional, de equipo y el desempeño individual.

Los componentes del sistema de gestión del desempeño proporcionan el marco dentro del cual operan los gerentes y empleados.

Un sistema de gestión del desempeño exitoso debe:

1. Incorporar la mejora del desempeño desarrollo de equipos y personas, y manejo de la conducta para asegurar relaciones de trabajo productivas.
2. Tener estructuras que soportan el funcionamiento eficaz del sistema de gestión del rendimiento. Es decir una política de gestión del desempeño, así como la evaluación del desempeño y los procesos y procedimientos disciplinarios.

Asegurar que los empleados:

1. Conozcan y entiendan lo que se espera de ellos en su puesto de trabajo (es decir, los objetivos de rendimiento y normas de rendimiento)
2. Tengan las habilidades y conocimientos necesarios para cumplir con estas expectativas a través de la implementación de planes de desarrollo y actividades de aprendizaje y desarrollo.
3. Se dé una retroalimentación y una oportunidad para hablar de su rendimiento en el trabajo
4. Sean recompensados por su desempeño a través de una estrategia de recompensa y retribución
5. Sean aconsejados por un bajo rendimiento y comportamiento que está fuera de la alineación con los valores organizacionales e inconsistentes con el logro de los objetivos de la organización Sean apoyados por la organización para lograr un rendimiento óptimo (Work meter, 2008).

2.9.1. La entrevista

Los propósitos de la entrevista de evaluación del desempeño son brindar al evaluado las condiciones necesarias para que mejore su trabajo, comunicar en forma clara e inequívoca cuál es su patrón de desempeño. La entrevista brinda al evaluado la oportunidad de conocer y aprender lo que el superior espera de él en términos de calidad, cantidad y métodos de trabajo, así como también de comprender las razones

de esos estándares de desempeño. Se trata de las reglas del juego, que sólo podrá ser jugado debidamente cuando todos los jugadores comprendan sus reglas.

Dar al evaluado una idea clara de cómo desempeña (retroalimentación) el trabajo, destacar sus puntos fuertes y débiles y compararlos con los estándares de desempeño esperados. Muchas veces, el evaluado considera, subjetivamente, que está trabajando bien o tiene una idea distorsionada respecto al desempeño ideal. Es necesario que sepa lo que el superior piensa de su trabajo para poder modificar y ajustar su desempeño a los patrones o estándares esperados.

Discutir ambos (evaluador y evaluado) las medidas y los planes para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del evaluado, quien debe comprender cómo podrá mejorar su desempeño y participar activamente con las medidas tomadas para conseguir esa mejoría.

Crear relaciones personales más fuertes entre evaluador y evaluado, que ofrezcan las condiciones para que ambos hablen francamente sobre el trabajo, cómo lo está desarrollando y cómo podría mejorarlo e incrementarlo. La intensa comprensión de persona a persona es el factor básico para el desarrollo de relaciones humanas fuertes y sólidas.

Eliminar o reducir las discordancias, ansiedades, tensiones e incertidumbres que surgen cuando las personas no reciben una asesoría planeada y orientada (Chiavenato, 2007, pág. 268).

El evaluador debe tener habilidad para presentar los hechos y lograr que el evaluado, al terminar la entrevista, salga persuadido de la determinación para desarrollarse y ajustar su desempeño en el nivel exigido, así como consciente de los aspectos positivos y negativos de su desempeño. El éxito de la entrevista de evaluación depende de muchos factores y debe ser preparada de modo que el evaluador sepa de antemano lo que dirá al evaluado y cómo lo hará. El evaluador debe considerar dos cosas importantes:

1. Todo evaluado tiene aspiraciones y objetivos personales y, por más elementales que sean sus funciones dentro de la organización, debe ser considerado una persona individual y diferente de las demás.

2. El desempeño debe ser evaluado en función del trabajo del evaluado, así como de la orientación y las oportunidades que recibió del evaluador (Chiavenato, 2007, pág. 269).

La entrevista de evaluación es el talón de Aquiles del proceso de evaluación. De hecho, las sesiones de revisión del desempeño con frecuencia generan hostilidad y pueden causar más daños que beneficios a la relación empleado-administrador. Para minimizar la posibilidad de sentimientos negativos, la reunión de cara a cara y la revisión escrita deben tener como meta mejorar el desempeño, y no hacer una crítica.

El administrador que haga la revisión deberá usar todo el tacto posible al discutir áreas que necesiten de una mejora. Los administradores deben ayudar a los empleados a comprender que no son los únicos sometidos a evaluación. Los administradores encargados de evaluar deben enfatizar su responsabilidad por el desarrollo del empleado y su compromiso de apoyo. La entrevista de evaluación tiene definitivamente el potencial de una confrontación y de debilitar la meta de motivar a los empleados. La situación mejora de una manera considerable cuando se utilizan varias fuentes de información, incluyendo tal vez la autoevaluación del empleado. Sin importar el sistema que se use, los empleados desconfiarán de un sistema que no comprenden (Chiavenato, 2008, pág. 268).

2.9.1.1. Programación de la entrevista

Los supervisores realizan por lo general una entrevista formal de evaluación al final del periodo de valoración de un empleado. Por lo común, los empleados saben cuándo tendrá lugar esa entrevista, y su ansiedad tiende a aumentar si el supervisor demora la reunión. Las entrevistas con los empleados de alto desempeño con frecuencia son experiencias agradables para todas las partes implicadas. Sin embargo, los supervisores pueden mostrarse renuentes a reunirse cara a cara con los empleados que tienen un desempeño deficiente. Ellos tienden a posponer estas entrevistas por la ansiedad que provocan en ambas partes (Mondy, 2010, pag.260, 261).

2.9.1.2. Estructura de la entrevista

Una entrevista exitosa de evaluación debe estructurarse de tal manera que permita tanto al supervisor como al subordinado visualizarla como la solución de un problema y no como una sesión encaminada a encontrar defectos.

El administrador debe considerar tres objetivos básicos cuando planea una entrevista de evaluación:

1. Discutir el desempeño del empleado. Asistir al empleado en el establecimiento de metas y en los planes de desarrollo personal para el siguiente periodo de evaluación. Sugerir medios para el logro de las metas establecidas, incluyendo el apoyo del administrador y el de la empresa. Por ejemplo, suponga que un empleado recibe una evaluación promedio en un factor como la calidad de producción.
2. En la entrevista, ambas partes deben estar de acuerdo con el mejoramiento específico que se necesitará durante el siguiente periodo de evaluación y las acciones específicas que deberá emprender cada uno.
3. Durante la revisión del desempeño, los administradores preguntarán a los empleados si sus deberes y roles actuales son eficaces para el logro de sus metas. Además de revisar el desempeño relacionado con el trabajo, también podrían discutir temas subjetivos, como las ambiciones de carrera.

Este conocimiento podría dar como resultado una nueva meta o servir como trampolín para el desempeño de un papel más amplio dentro de la organización. La cantidad de tiempo que se dedica a una entrevista de evaluación varía de manera considerable con las políticas de la compañía y con la posición del empleado evaluado. Aunque hay que considerar los costos, existe un mérito al efectuar entrevistas separadas para discutir: el desempeño y el desarrollo del empleado y la remuneración.

Muchos administradores han aprendido que tan pronto como surge el tema referente a la remuneración en una entrevista, tiende a dominar la conversación, y el mejoramiento del desempeño se relega a un segundo plano. Por esta razón, si los incrementos de sueldo o los bonos están implicados en la evaluación, es aconsejable

diferir estas discusiones a una o varias semanas después de la entrevista de evaluación.

Elogios y críticas como se indicó al inicio de esta sección, una entrevista de evaluación requiere de tacto y paciencia por parte del evaluador, los elogios son pertinentes cuando están justificados, pero tienen un valor limitado cuando son inmerecidos, las críticas, aun si están justificadas, son especialmente difíciles de expresar.

El empleado quizá no las perciba como un mensaje constructivo. Es importante que la discusión de estos aspectos tan sensibles se concentre en la deficiencia y no en la persona. Los administradores eficaces minimizan las amenazas a la autoestima del empleado siempre que ello sea posible.

Cuando se hace una crítica, los administradores deben hacer hincapié en los aspectos positivos del desempeño; se deben criticar las acciones y no a la persona; y hay que preguntar al empleado qué cambios haría para mejorar esta situación. Además, el administrador debe evitar dar todas las respuestas y deberá encaminar la entrevista hacia una situación donde todos ganen, de tal manera que todos los implicados obtengan un beneficio. Papel de los empleados desde el punto de vista de los empleados, dos semanas antes de la revisión o en un plazo similar, deben revisar sus diarios o archivos y hacer notas de todos los proyectos en los que hayan trabajado, sin importar si éstos tuvieron éxito o no.

El mejor recurso para los empleados cuando preparan una revisión de evaluación es hacer una lista de las formas creativas en las que hayan resuelto problemas con recursos limitados.

Ellos quedarán especialmente bien si logran mostrar la manera en la que su trabajo contribuye al valor de la compañía. Esta información debe llegar antes de la revisión al escritorio del administrador encargado de evaluar. Recordar a los administradores la información que pudieran haber omitido ayudará al desarrollo de una evaluación más objetiva y exacta (Mondy, 2010, pag.260, 261).

2.9.1.3. Conclusión de la entrevista

De manera ideal, los empleados saldrán de la entrevista con sentimientos positivos acerca de la administración, la compañía, el puesto de trabajo y de sí mismos. Si la reunión da como resultado un ego “desinflado”, las posibilidades de una mejora en el desempeño serán inciertas. Aunque es imposible cambiar el comportamiento del pasado, el desempeño futuro es otro asunto. La entrevista debería concluir con planes específicos y mutuamente convenidos para el desarrollo del empleado.

Los administradores deben asegurar a aquellos empleados que requieren de una capacitación adicional que la recibirán próximamente y que tendrán el apoyo total de su supervisor. Cuando la administración cumple su parte en cuanto al desarrollo de los empleados, depende del individuo tener un desempeño aceptable (Mondy, 2010, pag.260, 261).

2.9.2. Mejora del desempeño

Podemos dar muchas definiciones de desempeño laboral, como por ejemplo las metas que debe alcanzar un trabajador dentro de la empresa en un tiempo establecido. Con ello nos damos cuenta de que el desempeño laboral de los recursos humanos tendrá mucho que ver con el comportamiento de los trabajadores y los resultados obtenidos, así como de la motivación que estos tengan. Cuanto mejor sea la motivación, mejor podremos desempeñar nuestro trabajo y con ello mejoraremos nuestro nivel de productividad.

Motivar, un factor clave para un buen desempeño laboral es muy importante que los trabajadores entiendan cuáles son sus funciones o tareas específicas, los procedimientos que se deben seguir, las políticas que se deben respetar, los objetivos que deben cumplir... Si algunos de estos aspectos no están claros, es muy probable que los empleados no rindan bien, ya que siempre tendrán dudas cada vez que quieran llevar a cabo un procedimiento y nunca sabrán cuáles son sus objetivos, por lo que no podrán establecer prioridades correctamente.

Una buena forma de mejorar el desempeño laboral de los trabajadores es motivándolos constantemente, y para ello podemos utilizar diferentes técnicas como pueden ser delegarles una mayor autoridad, darles mayores responsabilidades, recompensar los logros obtenidos, ofrecer un buen clima laboral.

Existen muchas técnicas y métodos que permiten motivar a los empleados y así poder desempeñar su labor de manera más eficaz y más productiva. Para saber cuál aplicar, la empresa debe conocer las necesidades del trabajador y actuar en consecuencia (Work meter, 2008).

2.9.2.1. Teorías para mejorar el desempeño laboral

Maslow: También conocido como pirámide de Maslow o jerarquía de las necesidades humanas. Según esta teoría conforme se satisfacen las necesidades básicas las personas desarrollamos necesidades menos básicas.

Herzberg: Llamada Teoría de los dos factores. Según esta teoría las personas estamos influenciadas por dos factores, la satisfacción y la insatisfacción.

McGregor: Teoría X y Teoría Y. Son dos teorías contrapuestas, en la primera los directivos de las empresas creen que los empleados solo trabajan bajo amenazas y la segunda se basa en que los jefes creen que los trabajadores quieren y necesitan trabajar.

Locke: Teoría de la fijación de metas. Según esta teoría la intención de alcanzar una meta es básica para la motivación.

La motivación está presente en todos los aspectos de nuestra vida, las personas necesitamos ser apreciadas y valoradas, que nuestros esfuerzos sean reconocidos y tenemos necesidades que no se satisfacen necesariamente con dinero y la productividad de una organización depende en gran medida del buen desempeño de los trabajadores. A mayor bienestar mayor rendimiento y mayor productividad. Es por todo esto que tiene gran importancia implementar políticas claras y efectivas de motivación laboral (Work meter, 2008).

Capítulo tres: Métodos y modelos de evaluación del desempeño.

Existen diversos métodos para evaluar el desempeño humano. Evaluar el desempeño de un gran número de personas dentro de las organizaciones, mediante criterios que produzcan equidad y justicia y al mismo tiempo estimulen a las personas, no es una tarea fácil. Por ello, muchas organizaciones construyen sus propios sistemas de evaluación, que se ciñen a sus características peculiares, y los dividen para evaluar al personal de dirección y de gerencia (donde prevalece la visión estratégica), los empleados de base (con predominio de la visión táctica) y los jornaleros (donde impera la visión de las operaciones) (Chiavenato, 2008, pág. 253).

Los factores de la evaluación representan los criterios relevantes o los parámetros básicos para evaluar el desempeño de los trabajadores. El primer paso es escoger la definición de los factores de la evaluación del desempeño que servirán como instrumento para calificar y comparar el desempeño de los trabajadores implicados. Los factores de la evaluación son comportamientos y actitudes que selecciona y valora la organización. Así, los trabajadores que alcanzan mejor desempeño en sus actividades son quienes alcanzan calificaciones más altas en estos factores, sin importar el puesto que ocupen. Entonces, si una organización escoge el conocimiento del puesto como un factor a evaluar, señala a todos los trabajadores la importancia y la prioridad que confiere a ese aspecto (Chiavenato, 2008, pág. 253).

La importancia de la evaluación del desempeño ha conducido a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo su trabajo, basándose en los resultados que ha logrado antes de la evaluación. La mayor parte de estas técnicas constituye un esfuerzo por reducir los inconvenientes que se identifican en otros enfoques. Ninguna técnica es perfecta; cada una posee ventajas y desventajas (Werther y Davis, 2008, pág. 313).

3.1. Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

Los métodos de evaluación con base en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que en consecuencia puede, hasta cierto punto, ser

medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo ya ocurrido. Sin embargo, cuando reciben realimentación sobre su desempeño los empleados pueden saber si sus esfuerzos están dirigidos hacia la meta adecuada y modificar su conducta, si es necesario (Werther y Davis, 2008, pág. 313).

Existe un sin número de métodos tradicionales pero nos enfocamos más en los métodos: método de selección forzada, método de los incidentes críticos, método de escala grafica de calificación, método de investigación de campo, método de listas de verificación expuestos a continuación;

3.1.1. Método de selección forzada

El método de elección forzosa es un método de evaluación del desempeño desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial para escoger a los oficiales de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos que debían ser promovidos. El ejército estadounidense estaba preocupado por contar con un sistema de evaluación que neutralizara los efectos de halo, la subjetividad y el proteccionismo típicos del método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas al mismo tiempo que permitiera resultados de evaluación más objetivos y válidos. El método de elección forzosa, aplicado experimentalmente, produjo resultados muy satisfactorios y, más adelante, fue adaptado e implantado en varias empresas (Chiavenato, 2007, pág. 254).

El método de selección forzada obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo, o ambas son de carácter negativo.

En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de tres y hasta de cuatro frases. Independientemente de las variantes ocasionales, los especialistas en administración de capital humano agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales y así sucesivamente. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumando

el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden ilustrar las áreas que necesitan mejoramiento.

Este método presenta las ventajas de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, ser fácil de aplicar y de adaptarse a gran variedad de puestos. Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto. Ello puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño. Lo que aún es peor, un empleado puede percibir como muy injusta la selección de una frase sobre otra. (Werther y Davis, 2008, pág. 316).

El método de la elección forzada surgió para eliminar la superficialidad, la generalización y la subjetividad, aspectos característicos del método de la escala gráfica. La elección forzada consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de bloques de frases descriptivas que se enfocan en determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases. El evaluador tiene la obligación de escoger una o dos de las frases de cada bloque, la que mejor se aplique al desempeño del trabajador evaluado. También puede escoger la frase que mejor represente el desempeño del trabajador y la que más se aleje de él. De ahí su nombre de elección forzada (Chiavenato, 2008, pág. 254).

Tabla 2. Formato de Evaluación del desempeño con el método de elección forzosa (Chiavenato, 2007, pág. 256).

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO							
Trabajador: _____							
Puesto: _____							
Sección/Departamento: _____							
<p>A continuación encontrará frases del desempeño combinadas en bloques de cuatro. En las columnas laterales, anote una “x” debajo del signo “+” para indicar la frase que mejor describe el desempeño del empleado y del signo “-” para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin marcar dos veces</p>							
	Núm.	+	-		Núm.	+	-
Sólo hace lo que le mandan	01			Tiene miedo de pedir ayuda	41		
Comportamiento irreprochable	02			Siempre tiene su archivo en orden	42		
Acepta críticas constructivas	03			Baja producción	43		
No produce cuando está bajo presión	04			Es dinámico	44		
Cortés con terceros	05			Interrumpe constantemente el trabajo	45		
Duda para tomar decisiones	06			No se somete a influencias	46		
Merece toda la confianza	07			Tiene buen potencial para ser desenvuelto	47		
Tiene poca iniciativa	08			Nunca es desagradable	48		
Caprichoso al brindar el servicio	33			Nunca hace buenas sugerencias	73		

No tiene formación adecuada	34		Se nota que “le gusta lo que hace”	74	
Tiene buena apariencia personal	35		Tiene buena memoria	75	
En su servicio siempre hay errores	36		Le gusta reclamar	76	
Se expresa con dificultad	37		Impone su criterio al tomar decisiones	77	
Conoce su trabajo	38		Se le debe llamar la atención regularmente	78	
Cuidadoso con las instalaciones de la empresa	39		Es rápido	79	
Siempre espera obtener un premio	40		Es de naturaleza un poco hostil	80	

3.1.1.1. Ventajas del método de elección forzosa

El método de elección forzosa ofrece las siguientes ventajas:

1. Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de la generalización (efecto de halo).
2. Su aplicación es simple y no exige preparación previa de los evaluadores.

3.1.1.2. Desventajas del método de elección forzosa

El método de elección forzosa tiene las siguientes desventajas:

1. Su elaboración es compleja y exige una planeación cuidadosa y tardada.
2. Es un método comparativo y ofrece resultados globales. Discrimina a los evaluados tan sólo en buenos, medios y malos, sin mayor información.

3. Cuando es empleado para fines del desarrollo de los recursos humanos, carece de información sobre la capacitación que necesitan, su potencial de desarrollo, etcétera.
4. No ofrece al evaluador una noción general del resultado de la evaluación (Chiavenato, 2007, pág.256).

3.1.2. Método de los incidentes críticos

Es un método de evaluación del desempeño simple, desarrollado por los técnicos de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial.

3.1.2.1. Características del método de incidentes críticos

El método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos se basa en el hecho de que el comportamiento humano tiene características extremas que son capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de aquellas que son extremadamente positivas o negativas. Se trata de una técnica que permite al supervisor inmediato observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño de sus subordinados. Así, el método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos gira en torno a las excepciones (tanto positivas como negativas) del desempeño de las personas (Chiavenato, 2007, pág. 260).

Es un método tradicional de evaluación del desempeño muy sencillo y se basa en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeños sumamente positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa del desempeño normal, sino de desempeños excepcionales, sean positivos o negativos. Se parece a la técnica de administración por excepciones que utilizaba Taylor al inicio del siglo xx. Cada factor de la evaluación del desempeño se transforma en incidentes críticos o excepcionales con el objeto de evaluar los puntos fuertes y los débiles de cada trabajador (Chiavenato, 2008, pág. 256).

Tabla 3. Método de registro de acontecimientos críticos (Werther y Davis, 2008, pág. 317).

Instrucciones para el evaluador: Registre los incidentes específicos de carácter descollante —positivos o negativos— que caractericen el desempeño del empleado a su cargo.	
Nombre del empleado: Guillermo Trujillo (asistente de laboratorio)	
Nombre del evaluador: Q.F.B.Rosario Sandoval	Periodo de evaluación: Enero-1-2001 a Junio-30-2001
Control de riesgos y prevención de accidentes	
Feb. 16: Advirtió que la puerta de emergencia estaba bloqueada y avisó al departamento de mantenimiento.	
Feb. 24: Ayudó a extinguir un conato de incendio y aunque otras personas se vieron presas del pánico, conservó la calma.	
Mar. 18: Salió del laboratorio durante 25 minutos y dejó encendido un mechero, en contra de las normas. Un compañero de trabajo apagó el mechero.	
Abril 23: Cuando se dio cuenta de que Alonso Ricaurte no comprendía bien el nuevo sistema de operación de la máquina centrífuga dedicó su hora de almuerzo a enseñarle.	
Junio 12: Omitió seguir los pasos establecidos para el producto A-12 y como resultado se echó a perder un lote completo de colorantes.	
Control de materias primas y material procesado	
Feb. 24: Durante el conato de incendio protegió el material inflamable que se encontraba en el laboratorio.	
Abril 6: Permitió que un lote completo de materia prima se arruinara por contacto con colorantes que no retiró oportunamente.	
Abr. 13: Un lote completo de material procesado se echó a perder porque el señor Trujillo no lo rotuló adecuadamente.	

3.1.3. Método de escala grafica de calificación

Posiblemente el método más antiguo y de uso más común en la evaluación del desempeño sea la utilización de escalas de puntuación, en el que el evaluador debe

conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto.

Entre las ventajas de este método se cuentan la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo; el hecho de que los evaluadores requieren poca capacitación para administrarlo, y que se puede aplicar a grupos grandes de empleados.

Las desventajas de esta técnica son numerosas. Es muy probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo. Se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto, a fin de hacer que con esta forma se puedan evaluar puestos de diversos tipos (Werther y Davis, 2008, pág. 314).

Tabla 4. Muestra de una escala de puntuación para la evaluación del desempeño (Werther y Davis, 2008, pág. 314).

Instrucciones para el evaluador: Sírvase indicar en la escala de puntuación su evaluación del desempeño del empleado.					
Nombre del empleado	Marcelino Díaz		Departamento Policromado		
Nombre del evaluador	Porfirio Hernández		Fecha 20 de julio de 2006		
Inaceptable	Pobre	Aceptable		Bueno	Excelente
		4	5	1	2 3
1. Confiabilidad	___	___	___	___	___
2. Iniciativa	___	___	___	___	___
3. Rendimiento	___	___	___	___	___
4. Asistencia	___	___	___	___	___
5. Actitud	___	___	___	___	___
6. Cooperación					
7. Compañerismo	___	___	___	___	___
• •	•	•	•	•	•
• •	•	•	•	•	•
• •	•	•	•	•	•
20. Calidad del trabajo					
Resultados	___	___	___	___	___ Totales ___+
	+	+	+	=	
Puntuación total					

3.1.4. Método de las escalas gráficas

Es una tabla de doble asiento, donde se registran, en los renglones, los factores de la evaluación y en las columnas las calificaciones de la evaluación del desempeño. Los

factores de la evaluación representan los criterios relevantes o los parámetros básicos para evaluar el desempeño de los trabajadores. El primer paso es escoger la definición de los factores de la evaluación del desempeño que servirán como instrumento para calificar y comparar el desempeño de los trabajadores implicados. Los factores de la evaluación son comportamientos y actitudes que selecciona y valora la organización. Así, los trabajadores que alcanzan mejor desempeño en sus actividades son quienes alcanzan calificaciones más altas en estos factores, sin importar el puesto que ocupen.

Entonces, si una organización escoge el conocimiento del puesto como un factor a evaluar, señala a todos los trabajadores la importancia y la prioridad que confiere a ese aspecto. El número de factores de la evaluación varía según los intereses de cada organización pero, en general, se ubica entre cinco y diez factores

El método de las escalas gráficas evalúa el desempeño de las personas por medio de factores con previa definición y graduación. Para ello utiliza un formulario de doble asiento, en el cual las líneas horizontales representan los factores de la evaluación del desempeño, mientras que las verticales representan los grados de variación de los mismos. Los factores, previa selección, definen las cualidades que se pretende evaluar en el caso de cada persona. Cada factor es definido mediante una breve descripción, simple y objetiva. Cuanto mejor sea ésta, tanto mayor será la precisión del factor. Cada factor se dimensiona para que retrate una banda amplia del desempeño, que va desde el malo o insatisfactorio hasta el óptimo o excelente. Entre estos dos extremos existen valores intermedios.

Una vez definidos los factores de la evaluación, el segundo paso será definir los grados de la evaluación para establecer las escalas de variación del desempeño en cada uno de ellos. Por lo general se utilizan tres, cuatro o cinco grados de variación (óptimo, bueno, regular, tolerable y malo) para cada factor. Con los factores de la evaluación y sus respectivos grados se prepara la escala gráfica de evaluación.

El método de las escalas gráficas reduce las opciones de la evaluación a los grados de variación de los factores, lo cual limita las posibilidades del evaluador. También se critica este método porque, mediante la estadística o las matemáticas que arrojan valores objetivos para evaluar a las personas, reduce los resultados de la evaluación a expresiones numéricas (Chiavenato, 2008, P.254).

El método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas se debe emplear con sumo cuidado para evitar desviaciones tales como:

1. Criterios nebulosos: dado que los factores permiten distintas interpretaciones, resulta necesario emplear frases descriptivas que definan con precisión cada factor de la evaluación.
2. Efecto de halo: se entiende como la influencia que produce la impresión general que se tiene de un evaluado. Este efecto hace que el evaluador considere esta impresión general cuando evalúa cada factor.
3. Tendencia central: se refiere a la tendencia a evaluar todos los factores de la misma manera, provocando que todos merezcan la misma calificación.
4. Benevolencia frente a rigor exagerado: algunos evaluadores son benevolentes, mientras que otros son rigurosos. Esto implica subjetividad en la evaluación.
5. Prejuicios: es la tendencia de evaluar diferencias individuales, como edad, raza o sexo, que afectan la evaluación de las personas.

3.1.4.1. Desventajas del método de escalas gráficas

1. No brinda flexibilidad al evaluador, quien se debe ajustar al instrumento, en lugar de que éste se ajuste a las características del evaluado.
2. Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación de los subordinados en todos los factores de evaluación. Cada persona percibe e interpreta las situaciones de acuerdo con su "campo psicológico". Esta interferencia subjetiva y personal, de orden emocional y psicológico, lleva a algunos evaluadores al efecto del halo o al efecto de los estereotipos, el cual conduce a los evaluadores a considerar que un empleado sobresaliente es óptimo en todos los factores. Este mismo efecto lleva a un evaluador muy exigente a considerar que todos sus subordinados son tolerables o débiles en todos los aspectos.
3. Tiende a caer en rutinas y estandarizar los resultados de las evaluaciones.

4. Necesita de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones, así como la influencia personal de los evaluadores.
5. Tiende a presentar resultados condescendientes o exigentes de todos sus subordinados (Chiavenato, 2007, pág. 253).

3.1.5. Método de Investigación de campo

Es un método de evaluación del desempeño que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización.

Uno de los problemas de la planeación y el desarrollo de los recursos humanos en una empresa es que se necesita la retroalimentación de datos relativos al desempeño de los empleados que se han admitido, integrado y capacitado. Sin esa retroalimentación de datos, el área encargada de los recursos humanos no estará en condiciones de medir, controlar y dar seguimiento a la idoneidad y eficiencia de sus servicios. En este sentido, el método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo ofrece una enorme gama de aplicaciones, pues permite evaluar el desempeño y sus causas, planear, con el supervisor inmediato, los medios para su desarrollo y dar seguimiento al desempeño del empleado de forma más dinámica que otros métodos de evaluación del desempeño existentes.

3.1.5.1. Características del método de investigación de campo

El superior (jefe) se encarga de hacer la evaluación del desempeño, pero con la asesoría de un especialista (staff) en la materia. El especialista acude a cada departamento para hablar con los jefes sobre el desempeño de sus subordinados, lo que explica el nombre de investigación de campo. A pesar de que la evaluación es

responsabilidad de línea de cada jefe, resalta la función de staff al asesorarlos a cada uno.

Evaluación inicial: el desempeño de cada trabajador es evaluado, de entrada, con alguna de las tres opciones siguientes: el especialista en evaluación del desempeño aplica una entrevista de evaluación a cada jefe, de acuerdo con el siguiente orden:

- a. Desempeño más que satisfactorio (+)
- b. desempeño satisfactorio ()
- c. Desempeño menos que satisfactorio (-)

Análisis complementario: una vez definida la evaluación inicial del desempeño, cada trabajador es evaluado a profundidad por medio de preguntas que el especialista plantea al jefe.

Planeación: una vez analizado el desempeño, se hace un plan de acción para el funcionamiento, el cual puede involucrar:

- a. Asesoría al trabajador.
- b. Readaptación del trabajador.
- c. Capacitación.
- d. Despido y sustitución.
- e. Promoción a otro puesto.
- f. Retención del trabajador en el puesto actual.

Seguimiento: se entiende como la constatación o comprobación del desempeño de cada trabajador (Chiavenato, 2007, pág. 258).

3.1.5.2. Ventajas del método de investigación de campo

El método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo proporciona las ventajas siguientes:

1. Cuando va precedida por las dos etapas preliminares que abarcan el análisis de la estructura de puestos y el de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor visualizar el contenido de los puestos que están bajo su responsabilidad, asimismo, de las habilidades, capacidades y conocimientos que exigen.

2. Propicia una relación provechosa con el especialista en evaluación, el cual ofrece al supervisor asesoría y capacitación de alto nivel para la evaluación de personal.
3. Permite una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada trabajador, y detecta causas de su comportamiento y fuentes de problemas.
4. Permite una planeación de la acción capaz de remover los obstáculos y de mejorar el desempeño.
5. Permite ligarlo a la capacitación, al plan de vida y carrera y las demás áreas de actuación de la administración de recursos humanos.
6. Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación del personal.
7. Es uno de los métodos más completos de evaluación.

3.1.5.3. Desventajas del método de investigación de campo

El método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo tiene las limitaciones siguientes:

1. Elevado costo de operación, debido a la actuación de un especialista en evaluación.
2. Lentitud del proceso provocada por la entrevista de uno en uno a los trabajadores subordinados al supervisor (Chiavenato, 2007, pág. 259).

Es uno de los métodos tradicionales más completos para evaluar el desempeño. Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y la función de staff en el proceso de evaluación del desempeño. Requiere de entrevistas entre un especialista en evaluación (staff) y los gerentes (línea) para, en conjunto, evaluar el desempeño de los respectivos trabajadores. De ahí el nombre de investigación de campo (Chiavenato, 2008, pág. 255).

Siempre que se emplean mediciones subjetivas del desempeño, las diferencias en las opiniones de los evaluadores pueden conducir a distorsiones. A fin de permitir mayor estandarización en las evaluaciones, algunas compañías emplean el método de las verificaciones de campo. En él, un representante calificado del departamento de capital humano participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada

empleado. El representante del departamento de capital humano solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación, el experto prepara una evaluación que se basa en esa información y que envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta, primero con el experto de administración de capital humano y posteriormente con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de capital humano, quien registra las puntuaciones y conclusiones en los formularios que la empresa destina al efecto.

La participación de un profesional calificado permite que aumenten la confiabilidad y la comparabilidad, pero es probable que el aumento resultante en el costo haga que este método sea caro y poco práctico en muchas compañías.

Una variante importante de este método se emplea en puestos donde la evaluación del desempeño puede basarse en un examen de conocimiento y habilidades. Generalmente, en estos puestos la comprobación de conocimiento y habilidades es tan esencial que la compañía establece que es necesaria la participación de uno o más expertos en el proceso. Éstos provienen del área técnica así como del departamento de capital humano. Los exámenes pueden ser de muchos tipos y para que sean útiles deben ser confiables además de estar validados.

Para que el método guarde relación directa con el puesto, es necesario que las observaciones se efectúen en condiciones similares a las que imperan en la práctica cotidiana. Es común encontrar que el costo de este método es bastante elevado.

El campo de la medicina proporciona un buen ejemplo. Los maniqués de alta tecnología que permiten a los médicos ensayar o demostrar ciertas técnicas son muy costosos. Sin embargo, dada la obvia imposibilidad de que los procesos de ensayo y aprendizaje se lleven a cabo sobre seres humanos (en especial cuando las maniobras conllevan riesgo), muchos hospitales verifican la pericia de su personal mediante la simulación de condiciones de quirófano (Werther y Davis, 2008, págs. 318,319).

Tabla 5. Formato método de Investigación de campo (Werther y Davis, 2008, pág. 316)

Nombre del empleado:		
Puesto:		
Edad:		
Realiza su trabajo a tiempo	si	no
Tiene buena actitud de servicio	si	no
Está en el área de trabajo en horario de trabajo	si	no
Tiene liderazgo con sus subordinados	si	no
Tiene temor de pedir ayuda.	si	no
Tiene iniciativa.	si	no
Le gusta reclamar.	si	no
Nunca se muestra desagradable	si	no
Tiene buena memoria	si	no
Tiene buena apariencia	si	no

3.1.6. Método de listas de verificación

El método de evaluación del desempeño llamado lista de verificación requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características. También en este caso, el evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor (y a veces sin su conocimiento), el departamento de capital humano asigna puntuaciones a los diferentes puntos de lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores, éstos permiten la cuantificación para obtener puntuaciones totales.

El valor concedido a cada aspecto se encuentra entre paréntesis, para indicar que comúnmente se omiten en el formulario que utiliza el evaluador directo. Si en la lista se incluyen puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del

desempeño del empleado. A pesar de que este método es práctico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico.

Las ventajas de este sistema son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización. Entre las desventajas se cuentan la posibilidad de distorsiones (debidas en especial a opiniones subjetivas sobre el empleado), interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación de valores inadecuados por parte del departamento de capital humano. Otra desventaja de este enfoque radica en la imposibilidad de conceder puntuaciones relativas. En el punto 1 de la figura, por ejemplo, no se puede distinguir entre situaciones de contribución voluntaria de horas extra o situaciones de trabajo extra en contra de la voluntad del empleado.

Instrucciones: Señale cada una de las afirmaciones que se aplican al desempeño del empleado.		
Nombre del empleado _____	Departamento _____	
Nombre del evaluador _____	Fecha _____	
Valores asignados		Señale aquí
(6.5) 1. Se queda horas extra si se le pide.		_____
(4.0) 2. Mantiene muy aseado su lugar de trabajo.		_____
(3.9) 3. Suele ayudar a quienes lo necesitan.		_____
(4.3) 4. Planea sus acciones antes de iniciarlas.		_____
- **		.
- **		.
(0.2) 30. Escucha consejos pero rara vez los sigue.		_____
100.0	PUNTUACIÓN TOTAL	

Figura 3.1.6.1 Ejemplo de una lista de verificación con valores para la evaluación del desempeño.

3.2. Críticas a los métodos tradicionales de evaluación del desempeño

Los métodos tradicionales de evaluación del desempeño presentan ciertas características ya superadas y que resultan negativas. Por lo general, son burocráticos, rutinarios y repetitivos. Tratan a las personas como si fueran homogéneas y estuvieran estandarizadas. Además, son autos contenidos porque la evaluación funciona como un fin y no como un medio.

Les falta libertad en la forma y el contenido. En la actualidad las organizaciones buscan nuevos métodos, más participativos y que impulsen la evaluación; se busca desarrollar métodos capaces de dirigir los esfuerzos de las personas hacia objetivos y metas que sirvan para el negocio de la empresa y para los intereses individuales de las personas, mediante la integración de los objetivos organizacionales y los individuales, que no provoquen conflictos y refuercen la posición de que la evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un importante medio para mejorar y motivar el comportamiento de las personas.

La tendencia a la desburocratización de los procesos de evaluación de las personas ha producido, sobre todo, una reducción radical del papeleo y de los formularios que antes representaban un verdadero dolor de cabeza para los ejecutivos. La evaluación ahora es simple y relajada, está exenta de los formalismos exagerados y de los complicados criterios impuestos por algún órgano centralizador y burocrático. En este sentido la internet y la intranet han ayudado mucho (Chiavenato, 2008, págs. 256,258).

3.3. Métodos de tendencia innovadora

“Las limitaciones de los métodos tradicionales de evaluación del desempeño llevaron a las organizaciones a buscar soluciones creativas e innovadoras. Ahora surgen nuevos métodos de evaluación del desempeño que se caracterizan por una posición nueva ante el asunto” (Chiavenato, 2008, pág. 258). A continuación se describirá los siguientes métodos; Evaluación participativa por objetivos, evaluación de 360°.

3.3.1. Evaluación participativa por objetivos (EPPO)

Algunas organizaciones adoptan un sistema de administración del desempeño con la participación activa del colaborador y de su gerente. Este sistema adopta una intensa relación y una visión proactiva. Resurge la vieja administración por objetivos, pero ahora con nueva vestimenta y sin los traumas que provocaban la antigua arbitrariedad, autocracia y estado continuo de tensión y calificación de los involucrados, que caracterizaron su implantación en la mayoría de nuestras organizaciones.

Ahora, la evaluación participativa por objetivos es democrática, participativa, incluyente y motivadora. Dentro de esta nueva evaluación que resurge, la evaluación del desempeño sigue seis etapas:

1. El formulario de los objetivos consensuados es el primer paso. Un objetivo es una declaración del resultado que se desea alcanzar dentro de un determinado periodo. Los objetivos se formulan en conjunto a través de la negociación del colaborador y su gerente para llegar a un consenso. Los objetivos se consensan y no son impuestos desde la cima hacia la base. La superación de los objetivos debe producir algún beneficio a la organización y proporcionar una participación directa del evaluado en ese beneficio, como un premio o un esquema de remuneración variable. Sin embargo, debe ser un incentivo fuerte y convincente para dinamizar el desempeño hacia los fines pretendidos. El desempeño se debe enfocar en alcanzar esos objetivos y su evaluación dependerá directamente de ello.
2. El compromiso personal para alcanzar los objetivos que se formularon en conjunto. Es imprescindible que el evaluado dé su plena aceptación de los objetivos, así como su compromiso personal para alcanzarlos. Ésta es la condición sine qua non del sistema. En algunos casos se celebra una especie de contrato formal o psicológico que representa el acuerdo establecido.
3. La aceptación del gerente respecto de la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos. A partir de los objetivos consensuados y una vez establecido el compromiso personal, se definen los recursos y los medios para poder alcanzarlos eficazmente. Sin recursos ni

medios los objetivos son simples promesas. Estos recursos y medios pueden ser materiales (equipos, máquinas, etc.), pueden ser humanos (equipo de trabajo, etc.) y pueden ser inversiones personales en entrenamiento y desarrollo del evaluado (orientación, asesoría, etc.). Los recursos son una forma de costo por alcanzar los objetivos acariciados. El desempeño es el comportamiento del evaluado que presenta la posibilidad de alcanzar los objetivos formulados. Aquí reside el aspecto principal del sistema.

4. El desempeño constituye la estrategia personal que escoge el individuo para alcanzar los objetivos. Esto significa que cada persona debe escoger, con total libertad y autonomía, sus propios medios para alcanzar los objetivos. El gerente puede brindar consejos y orientación en lugar de mandar, controlar y ser impositivo.
5. El monitoreo constante de los resultados y su comparación con los objetivos significa comprobar el costo/beneficio que involucra el proceso. La medición constante de la consecución de los objetivos debe tener una base cuantitativa digna de fe y confianza y, al mismo tiempo, que proporcione una idea objetiva y clara de cómo marchan las cosas y del esfuerzo del evaluado. Siempre que sea posible, el propio evaluado se debe evaluar, es decir, debe saber monitorear los resultados y compararlos con los objetivos trazados. El gerente debe ayudarle en este sentido.
6. La realimentación intensiva y la evaluación continua conjunta con mucha información de regreso y, sobre todo, apoyo de la comunicación para reducir las disonancias e incrementar las consistencias. Éste es uno de los aspectos más importantes del sistema: el evaluado debe tener una clara percepción y noción de cómo funciona para evaluar el esfuerzo/resultados que alcanza y sacar sus conclusiones. El gerente debe ayudarle en este sentido.

Con esta concepción, la evaluación del desempeño no comienza por la valoración del pasado, sino por el enfoque en el futuro. Lo mejor del caso es que se orienta más hacia la planificación del desempeño futuro que al juicio del desempeño pasado. Las cosas no quedan ahí, sino que también procuran orientar el desempeño hacia metas y objetivos de previa negociación y establecimiento, rodear al colaborador con todos los

recursos que necesita para que los pueda alcanzar, evaluarle con mediciones adecuadas y comparativas y, sobre todo, procura darle consistencia por medio de la constante realimentación y la evaluación continua. Todo ello para asegurar un desempeño conforme a las necesidades de la organización y de los objetivos de la carrera del evaluado.

La definición de los objetivos es un paso importante para esclarecer las expectativas que se depositaron en el colaborador, lo que éste debe tener en mente respecto a su desempeño. Otro paso importante es la concordancia del colaborador con los objetivos. Éstos deben ser negociados a efecto de que exista un compromiso, el cual depende del contrato de desempeño que establece, por escrito, las expectativas y los compromisos para el próximo periodo.

El contrato de desempeño es un acuerdo que negocian el gerente y el colaborador en lo tocante al papel que ambos desempeñarán durante el periodo considerado y a las metas y los objetivos que deben alcanzar. El colaborador ejecuta las tareas, mientras que el gerente proporciona los recursos necesarios (equipos o personas, supervisión, orientación, instalaciones, entrenamiento, realimentación y asesoría) para tal efecto. Cada una de las partes del contrato tiene su responsabilidad. El colaborador cobra recursos, mientras que el gerente cobra resultados.

El contrato de desempeño se basa en dos piezas principales: la relación de las responsabilidades básicas y las normas de desempeño para cada una de ellas. La lista de las responsabilidades básicas enumera todas las actividades que el colaborador debe desempeñar, mientras que las normas de desempeño se refieren a las descripciones de los resultados u objetivos que se deben alcanzar. El ciclo de la evaluación participativa por objetivos consiste en definir los objetivos y las responsabilidades, en desarrollar normas de desempeño, en evaluar el desempeño y, de nueva cuenta, en redefinir los objetivos, y así en lo sucesivo. Es importante que exista un mecanismo que motive a las personas en razón de recompensas materiales y simbólicas (Chiavenato, 2008, págs. 264,266).}

3.3.2. Método de evaluación de evaluación de 360°

La evaluación del desempeño de 360° se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación circular de todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado. Así, el superior, los compañeros y pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno del evaluado participan.

Es una forma más rica de evaluación porque produce diversas informaciones procedentes de todas partes. La evaluación de 360° proporciona condiciones para que el colaborador se adapte y ajuste a las distintas demandas que le imponen su contexto de trabajo o sus diferentes asociados. Así, la evaluación es una pasarela a la vista de todos, lo cual no es nada fácil. La persona queda en una posición muy vulnerable si no está bien preparada o si no tiene la mente abierta y es receptiva ante este tipo de evaluación amplia y envolvente.

Se trata de una herramienta de desarrollo profesional y personal porque identifica potencialidades y áreas neurálgicas del evaluado. El enfoque es predominantemente administrativo y conductual. Se basa en el empleo de formularios impresos vía internet, los cuales generan informes individuales que proporcionan las acciones futuras y los planes para la mejora individual. Cada evaluador, inclusive el colaborador evaluado, recibe un formulario en el cual registra sus respuestas sobre lo evaluado. El gerente, dos o más compañeros del mismo nivel y dos o más subordinados alimentan el proceso, el cual involucra también la autoevaluación del propio colaborador, proporcionando una constelación de percepciones comparativas. En algunos casos, otros proveedores y clientes internos también toman parte en el proceso (Chiavenato, 2008, pág. 265).

Ventajas

1. El sistema es más comprensivo y las evaluaciones provienen de múltiples perspectivas.
2. La información es de mejor calidad.
3. Complementa las iniciativas de la calidad total y hace hincapié en los clientes internos/externos y en el espíritu de equipo.

4. Como la realimentación proviene de varios evaluadores, puede contener preconcepciones y prejuicios.
5. La realimentación proporcionada por el entorno permite el desarrollo personal del evaluado.

desventajas:

1. El sistema es administrativamente complejo porque combina todas las evaluaciones.
2. La realimentación puede intimidar al evaluado y provocar su resentimiento.
3. Puede implicar evaluaciones encontradas en razón de los distintos puntos de vista.
4. El sistema, para funcionar bien, requiere que los evaluadores estén entrenados (Chiavenato, 2008, pág. 268).

El sistema 360° se empezó a utilizar a mediados de la década de 1980, principalmente para evaluar las competencias de ejecutivos de alto nivel. Su importancia radica en el rompimiento del paradigma de que “el supervisor es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados” ya que se toma en cuenta la opinión de otras personas con las que interactúan con el empleado, como sus pares, sus subordinados, sus clientes internos y proveedores.

El objetivo es la creación de una herramienta objetiva que permita al superior y a sus colaboradores combinar los objetivos institucionales con los personales, llevando al progreso y enriquecimiento del empleado en el proceso, mediante la creación de planes eficiente.)

El método 360° es una manera sistematizada de obtener opiniones de diferentes personas respecto al desempeño de un individuo en particular, de un departamento o de toda una organización. Esta característica permite que el método se utilice de muy diferentes maneras para mejorar el desempeño individual o del grupo, maximizando los resultados integrales de la empresa.

El método deriva su nombre del hecho de cubrir los 360° grados del compás, que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral. Se usa también para que los empleados proporcionen realimentación al jefe o supervisor, sobre su desempeño como dirigente. Asimismo, el factor humano

busca obtener una abierta y propositiva realimentación sobre su desempeño laboral, y a su vez tienen la oportunidad de externar su percepción sobre el desempeño de los demás. Una ventaja adicional es que el proceso evita generar algún tipo de diferencia o fricciones que puedan dificultar las actividades e interacciones futuras.

El modelo de evaluación 360° propicia el establecimiento de políticas más claras de reclutamiento interno, basado en los resultados de evaluación, lo que permite:

- a. Asegurar que el candidato sea el adecuado para el puesto solicitado.
- b. Define los planes de capacitación y desarrollo de las personas con base en los resultados individuales y grupales en el puesto. De la misma manera, contribuye al desarrollo de la carrera profesional.
- c. Identifica con mayor facilidad a las personas exitosas y con potencial, lo cual a su vez es esencial para reforzar, reconocer y estimular los resultados de este grupo.
- d. Permite una evaluación sistemática del desempeño, porque proporciona realimentación proveniente de varias fuentes o perspectivas.
- e. Proporciona información objetiva y cuantificada respecto de áreas clave del desempeño “difíciles de medir” como el liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, administración del tiempo, solución de problemas, habilidad para desarrollar a otros, etcétera.

Se puede evaluar el nivel de competencias desde dos perspectivas. Una primera perspectiva consiste en evaluar las características o competencias que el individuo ya posee y que están relacionadas con el puesto. Una segunda consiste en evaluar las competencias que son necesarias para el buen desempeño de un puesto, y a continuación proceder a comprobar si el individuo las posee.

Antes de empezar un proceso de realimentación de 360°, hay que tomar la decisión de darle continuidad a las evaluaciones, informando al empleado de lo que ocurre en el curso del proceso, y sobre todo proporcionándole resultados tangibles y confiables.

Resumiendo, cuando la organización decide proceder a la creación de planes individuales de desarrollo, el proceso puede requerir el diseño e implantación de la evaluación de 360°. A su vez, esto requiere la realización de sesiones de orientación

para la lograr una cobertura de 360° es sin duda una meta valiosa, pero el profesional de la administración del capital humano no se detiene ahí, e intenta lograr una cobertura de 720°, o sea, alcanzar a cubrir dos expresiones o vueltas del compás. La segunda vuelta se logra mediante un proceso intensivo de realimentación honesta y confiable, que permita al evaluado revisar todos los parámetros laborales que necesita mejorar.

Aunque sea de alta calidad, la realimentación a la que no se le da seguimiento equivale a que el proceso constituya una pérdida de tiempo. Un seguimiento con la frecuencia apropiada hace hincapié en que la evaluación del desempeño es importante, y que el comportamiento es de importancia definitiva.

La retroalimentación requiere proceder a la conducción de sesiones para facilitar la interpretación de la información que se va a hacer llegar a cada participante. Cuando el individuo ha participado activamente en el proceso y ha recibido y aceptado la necesaria realimentación, puede darse inicio a la preparación de su plan individual de desarrollo, que ahora se basa en una formulación clara y específica de sus necesidades individuales.

Esto conduce a la ejecución de las acciones para el desarrollo de cada uno de los individuos participantes, y por último permite la reevaluación periódica, para confirmar el avance logrado y para dar tantas nuevas vueltas al compás como sea necesario en el curso del desarrollo de cada integrante de la organización (Werther y Davis, 2008, págs. 327-330).

Tabla 6. Formato de evaluación 360 grados

(Confidencial)

I. Datos del evaluado

Fecha: / /

Nombres		Cargo	
Oficinas/área		Ubicación física	

II. Datos del evaluador

Relación con el evaluado: (Marcar con una x)

Evaluador		Jefe Inmediato		Supervisado		Colega (par)		Cliente Interno	
-----------	--	----------------	--	-------------	--	--------------	--	-----------------	--

III. INDICADORES DE GESTIÓN (Marcar con una "X" en un recuadro apropiado)

	CALIFICACIÓN *					COMENTARIOS
	1	2	3	4	5	
Calidad administrativa/programática: Posee conocimientos y destreza que le permitan ejercer efectivamente su puesto.						
Trabajo en equipo: Solicita participación de todo nivel en el desarrollo de las acciones de la organización, y desarrolla estrategias en relación con sus colegas y supervisados.						
Trabajo con otras organizaciones: Colabora, comparte planes, descubre y promueve las oportunidades de colaborar, maneja un clima amigable de cooperación.						
Control interno: Controla en forma constante y cuidadosa su trabajo, buscando siempre la excelencia.						
Sentido costo/beneficio: Uso efectivo y protección de los recursos de Care.						
Toma de decisiones y solución de problemas: identifica los problemas y reconoce sus síntomas, establece soluciones. Posee habilidad para implementar decisiones difíciles y un tiempo y manera apropiada.						
Compromiso de servicio: Posee alta calidad de servicio y cumple con los plazos previstos. Promueve el buen servicio en todo nivel.						
Enfoque programático: Su gestión programática y de servicio llega a todos los ámbitos de trabajo. Se involucra con el trabajo de campo*.						

* Aplicado sólo para programas.

IV. INDICADORES DE GESTIÓN (Marcar con una "X" en un recuadro apropiado)

	CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
	1	2	3	4	5	
Iniciativa y excelencia: Toma iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes. Se reta, para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación.						
Integridad: Es honesto en lo que se hace, asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales. Asegura la transparencia en la administración de los recursos.						
Comunicación a todo nivel: Se dirige al personal con respeto y justicia, desarrolla efectivas relaciones de trabajo, con los jefes, colegas y clientes. Solicita y brinda retroalimentación.						

Supervisión/acompañamiento: Compromete al personal a desempeñar el máximo de su habilidad. Provee clara dirección e información y da soporte al personal y colegas.	1	2	3	4	5	
Apertura para el cambio: Muestra sensibilidad hacia los puntos de vistas de otros y los comprende. Solicita y aprovecha la retroalimentación recibida de sus colegas y compañeros, aun cuando son opuestas a los suyos.	1	2	3	4	5	

* 5 = Excelente, 4 = Muy bueno, 3 = Bueno, 2 = Regular, 1 = deficiente

V. Por favor comente ¿cómo la persona refleja los valores de CARE y su compromiso con la diversidad?

VI. Sírvase indicar alguna(s) fortaleza(s) y debilidades particulares sobre la persona en referencia:

VII. ¿Qué le sugeriría a la persona en referencia para mejorar su desempeño?

Firma del evaluador.	
----------------------	--

Formato evolución 360° (Werther y Davis, 2008, págs. 330,331).

3.4. Modelos de Evaluación del desempeño

Saber evaluar el desempeño de los colaboradores es esencial para el desarrollo de una organización. A través de informes, tus gestores pueden desarrollar un trabajo con mayor confianza y aciertos, pudiendo gestionar tus equipos con datos palpables. Existe un modelo de evaluación del desempeño que se está aplicando (Eadbox, 2015).

3.4.1. Evaluación por competencia

Hoy en día la globalización ha causado, debido al libre flujo de la información, la creación de nuevas maneras de trabajar, de operar procesos, de dirigir los mismos y sus organizaciones, lo que conlleva a niveles más elevados de habilidades requeridas. Por ello, las empresas deben adaptarse, e incluso anticiparse a los cambios, planeando adecuadamente sus estrategias y alineando adecuadamente los aportes de su capital humano con dichas estrategias a fin de alcanzar los objetivos y metas de la organización.

El lograr que dichos procesos resulten de manera eficiente, es decir, que eleve la productividad y redunde en el retorno de inversión en capital humano, requiere de una gestión recursos humanos basada en competencias y de una correcta evaluación del desempeño de los empleados que las poseen.

La evaluación de desempeño por competencias constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas. Por tal motivo, la motivación que se le proporcione a cada persona influirá en el óptimo desarrollo de sus competencias. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Las evaluaciones informales realizadas mediante la observación en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen e identificar así, las necesidades de los mismos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o pueden indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas. Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido, confiable, efectivo y aceptado por todos sus miembros.

El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retro-alimentación a los empleados y al departamento de personal. Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño por competencias para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización se fundamenta en la necesidad de dar uniformidad al procedimiento.

Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesita uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado.

- a. Pasos para la implementación de la evaluación de desempeño por competencias
intención de hacer la evaluación de desempeño: El gerente de la compañía, el departamento de recursos humanos o algún otro sector con fuerza política suficiente dentro de la misma, manifiesta el deseo y necesidad que se aplique algún sistema de evaluación de desempeño.
- b. Análisis de sistemas posibles: Como se está hablando de evaluación de desempeño por competencias, en el momento de analizar y escoger el sistema adecuado, no se puede tener en cuenta los tradicionales, los habitualmente utilizados. Por lo tanto, cada compañía tendrá que diseñar uno propio según las competencias a evaluar, congruente con las estrategias del negocio.
- c. Confección del diccionario de competencias: Tomando como referencia el paso anterior, los managers se encargan de la elaboración de un listado de las competencias a evaluar inherentes a la compañía. Las mismas se alinean con la misión y visión planteadas por la compañía ya que el desarrollo adecuado de las competencias son el medio para alcanzar los objetivos organizacionales.

Algunas competencias a evaluar pueden ser:

1. Liderazgo
2. Integridad
3. Empowerment

4. Iniciativa
5. Orientación al cliente
6. Trabajo en equipo

Diseño de la evaluación: es fundamental ya que tiene que cubrir todos los aspectos que la compañía considera necesarios evaluar en sus empleados, quienes deberán sentir-se abarcados en ella. Por tal motivo, el departamento de recursos humanos interactuará con profesionales estadísticos para tal fin, de modo de alcanzar un diseño propio, atractivo, sencillo de realizar y completo.

Comunicación: consta de la comunicación del sistema a implementar a todos los miembros de la compañía. Es recomendable que el departamento de recursos humanos sea el encargado de esta tarea y lo puede realizar de diversas formas dependiendo el negocio de la empresa:

1. Pequeñas reuniones por sectores.
2. Reuniones generales (depende del tamaño de la empresa).
3. Vía Intranet
4. Boletín interno extraordinario.
5. Cartelera, etc.

Entrenamiento a los involucrados: Los involucrados son los evaluadores y los evaluados, deben conocer cómo funciona el sistema y cuál es el rol de cada miembro en el mismo con el fin de evitar errores y malgastar el tiempo en el momento de poner en práctica la evaluación. En este paso se recomienda también hacer una prueba piloto con una muestra de los futuros evaluados con el fin de detectar algún fallo de comprensión.

Tiempo de evaluación: Este gran momento es recomendable que sea en una fecha cercana a fin de año. El tiempo de duración dependerá del tamaño de la compañía y del método que utilice para la evaluación (Intranet, entrevistas personales, formularios manuales, etc.). Independientemente, se recomienda que los plazos sean fijados previamente para que la misma no se prolongue innecesariamente.

Contenidos de la evaluación: Devueltos los formularios al departamento de recursos humanos, es el tiempo de analizar los contenidos y detectar los conflictos que se manifiestan en las evaluaciones. A partir de dicho análisis, el mencionado

departamento deberá tomar decisiones sobre potencial, carrera, capacitación, remuneraciones de cada empleado evaluado y seguidamente informarles a los mismos los resultados y futuros planes de acción que se tomarán con los jefes de cada área y siguiendo los objetivos estratégicos organizacionales.

Análisis del sistema: El final del proceso es el momento para analizar y reflexionar las virtudes y defectos del sistema y del modo de implementación del mismo (recursos materiales, humanos, financieros; estrategias, tiempos, reacciones al sistema, clima laboral, etc.), con la finalidad de mejorarlo y adecuarlo aún más a las características de la compañía para el próximo año.

Feedback y seguimiento continuo: Para completar este modelo no se puede dejar de lado el seguimiento y mejoramiento continuo (retroalimentación) que generalmente en otros procesos o modelos se deja como actividad secundaria. En la gestión por competencias, el seguimiento y retroalimentación están revestidos de una importancia decisiva ya que se centra en el acompañamiento de la evaluación a través del futuro desempeño (Redalyc, 2018, recuperado el 3 de marzo 2019).

Capítulo cuatro: Aplicación de los resultados de la evaluación del desempeño en diferentes procesos de administración de recursos humanos.

Para muchas organizaciones, la meta principal de un sistema de evaluación es mejorar el desempeño individual y organizacional. No obstante, puede haber otras metas. Un problema potencial con la evaluación del desempeño, y una posible causa de una gran insatisfacción, es esperar demasiado de un plan de evaluación. Por ejemplo, un plan que sea eficaz para el desarrollo de los empleados tal vez no sea el mejor para determinar los incrementos salariales. Sin embargo, un sistema adecuadamente diseñado ayudará a lograr los objetivos organizacionales y mejorar el desempeño de los empleados. De hecho, los datos de la administración del desempeño son potencialmente valiosos para casi todas las áreas funcionales de recursos humanos (Mondy & M., 2010, pág.239).

Además de constituir un elemento esencial para la toma de decisiones en varias áreas, el proceso de evaluaciones del desempeño proporciona información vital respecto a la manera en que se administran los recursos de capital humano de una organización.

La evaluación del desempeño sirve como indicador de la calidad de la labor del departamento de capital humano. Si el proceso de evaluación indica que el desempeño de bajo nivel es frecuente en la organización, serán muchos los empleados excluidos de los planes de promociones y transferencias; será alto el porcentaje de problemas de personal, y bajo en general el nivel de dinamismo de toda la empresa.

Los niveles excesivamente altos de empleados que no se desempeñan bien pueden indicar la presencia de errores o carencias en varias facetas de la administración de recursos de capital humano. Es posible, por ejemplo, que el desarrollo de los recursos de capital humano no corresponda a los planes de promoción profesional, porque los candidatos no se seleccionan adecuadamente. Puede ocurrir también que el plan de capital humano sea erróneo, porque la información obtenida del análisis de puesto puede ser incompleta, o quizá se hayan postulado objetivos equivocados. Las fuentes de error son múltiples y requieren una cuidadosa inspección de todas las funciones que cumple el departamento de capital

humano. En todos los casos, los resultados de las evaluaciones del desempeño constituyen el termómetro de las condiciones humanas de la organización. La evaluación del desempeño se utiliza como guía para decisiones sobre compensaciones u otras actividades de administración de los recursos (Werther y Davis, 2008, pag.335).

4.1. El proceso de administración de los recursos humanos

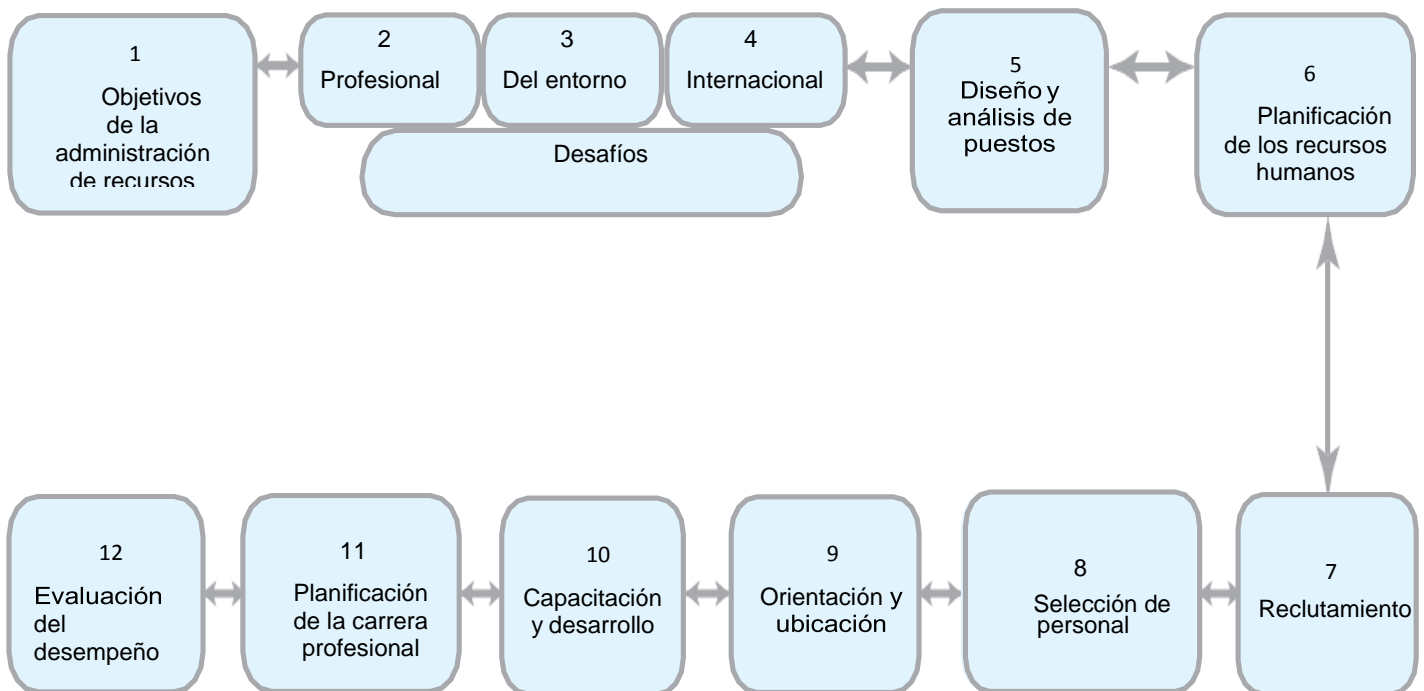


Figura 4.1. Indica que la evaluación del desempeño sirve como indicador de la calidad de la labor del departamento de capital humano (Werther y Davis, 2008, pag.335).

Los empleados deben ser evaluados en términos de qué tan bien cumplen con los deberes especificados en sus descripciones de puestos y en términos de cualesquiera otras metas específicas que se hayan establecido. Un administrador que evalúe a un empleado sobre la base de factores que no estén claramente predeterminados deja un gran espacio abierto para acusaciones de discriminación (Mondy & M., 2010, pág. 94).

4.2. Planeación de recursos humanos

Al evaluar los recursos humanos de una empresa, se debe disponer de datos que permitan identificar a aquellos individuos que merezcan una promoción. A través de la evaluación del desempeño quizá se descubra que existe un número insuficiente de empleados que estén preparados para ingresar a la administración. Se pueden hacer planes para dar un mayor énfasis al desarrollo gerencial. La planeación de la sucesión en los puestos administrativos es una preocupación fundamental de todas las empresas. Un sistema de evaluación bien diseñado ofrece un perfil de las fortalezas y debilidades de los recursos humanos de la organización para dar apoyo a este esfuerzo (Mondy & M., 2010, pag.239).

4.3. Reclutamiento y selección

Las calificaciones de la evaluación del desempeño son de utilidad al predecir el desempeño de los aspirantes a los puestos de trabajo. Por ejemplo, es posible determinar que los gerentes de éxito en una empresa (identificados a través de evaluaciones del desempeño) muestran ciertos comportamientos cuando realizan algunas tareas clave. Estos datos representan puntos de comparación para evaluar las respuestas de los solicitantes obtenidas a través de las entrevistas conductuales, además, al validar las pruebas de selección, las calificaciones de los empleados se pueden usar como la variable contra la cual se comparan las puntuaciones de la pruebas. En este caso, la determinación de la validez de la prueba de selección dependería de la exactitud de los resultados de la evaluación (Mondy & M., 2010, pag.240).

4.4. Capacitación y desarrollo

La evaluación del desempeño debe señalar las necesidades específicas de un empleado en cuanto a capacitación y desarrollo. Al identificar las deficiencias que afectan adversamente al desempeño, es posible elaborar programas de capacitación y

desarrollo que permitan a los individuos aprovechar sus fortalezas y minimizar sus deficiencias. Un sistema de evaluación no garantiza la existencia de empleados adecuadamente capacitados y desarrollados. Sin embargo, la determinación de las necesidades de capacitación y desarrollo es más precisa cuando se dispone de datos de evaluación (Mondy & M., 2010, pag.240).

4.5. Planeación y desarrollo de carrera

La planeación de la carrera es un proceso continuo a través del cual un individuo establece las metas de su carrera e identifica los medios para lograrlas. Por otra parte, el desarrollo de carrera es un enfoque formal que usan las organizaciones para asegurarse de que las personas con las cualidades y la experiencia adecuadas estén disponibles cuando se les necesite. Los datos acerca de las evaluaciones del desempeño son esenciales para evaluar las fortalezas y debilidades de un empleado, y para determinar su potencial. Los administradores pueden usar tal información para asesorar a los subordinados y para asistirlos en la elaboración y el desarrollo de sus planes de carrera (Mondy & M., 2010, pag.240).

4.6. Programas de remuneración

Los resultados de las evaluaciones del desempeño brindan una base para las decisiones racionales acerca de los ajustes en los salarios. La mayoría de los administradores consideran que un desempeño sobresaliente en el trabajo se debe recompensar de una manera tangible con aumentos salariales. Ellos consideran que los comportamientos recompensados son los mismos que se obtienen. La recompensa de los comportamientos necesarios para el logro de los objetivos organizacionales es el punto central del plan estratégico de una empresa.

Para motivar un buen desempeño, una empresa debe diseñar e implantar un sistema confiable de evaluación del desempeño y recompensar en consecuencia a los empleados y a los equipos más productivos. Esto es especialmente importante, ya que, de acuerdo con un estudio, las dos terceras partes de las compañías se apoyan en

revisiones del desempeño para determinar los incrementos salariales, y casi la mitad de las empresas las usan para calcular los bonos salariales (Mondy & M., 2010, pag.240).

4.7.Relaciones internas con los empleados

Los datos de las evaluaciones del desempeño también se usan con frecuencia para tomar decisiones en varias áreas de las relaciones internas de los empleados, incluyendo las promociones, los descensos de categoría, los despidos y las transferencias. Por ejemplo, el desempeño de un empleado en un puesto de trabajo ofrece información útil para determinar su capacidad para desempeñar otro puesto de trabajo del mismo nivel, como se requiere en la consideración de las trasferencias. Cuando el nivel de desempeño es inaceptable, el descenso de categoría o incluso el despido resultan apropiados (Mondy & M., 2010, pág. 241).

El punto de partida para el proceso de evaluación del desempeño es identificar las metas específicas del desempeño. Es probable que un sistema de evaluación no logre atender con eficacia a todos los propósitos deseados; por consiguiente; la administración debe seleccionar las metas específicas que considere más importantes y que se puedan alcanzar de manera realista. Por ejemplo, quizá algunas empresas deseen conceder mayor importancia al desarrollo de los empleados, mientras que otras organizaciones tal vez quieran dirigir su atención a las decisiones administrativas, como los ajustes salariales. Una gran cantidad de sistemas de administración del desempeño fallan porque la administración espera demasiado de un método y no determina en forma específica lo que desea lograr con el sistema.

El siguiente paso en este ciclo continuo es el establecimiento de los criterios (o los estándares) del desempeño y la comunicación de esas expectativas de desempeño a los interesados.

Entonces se ejecuta el trabajo y el supervisor evalúa el desempeño. Al final del Periodo de evaluación, el evaluador y el empleado revisan en forma conjunta el desempeño del trabajo y lo valoran contra las normas de desempeño establecidas. Esta revisión ayuda a determinar qué tan bien han cumplido los empleados con estas

normas, determina las razones de las deficiencias y desarrolla un plan para corregir los problemas. En esta reunión se establecen las metas para el siguiente periodo de evaluación, y el ciclo se repite (Mondy & M., 2010, pág. 242-243).

Conclusiones

Al finalizar esta investigación documental y cumplir con los objetivos específicos sobre el tema de evaluación del desempeño se concluye lo siguiente:

La evaluación del desempeño es un componente fundamental en la gestión del recurso humano y debe ser visto como un sistema, compuesto por etapas o subprocesos que deben cumplirse para obtener el resultado deseado que no debe ser otro que el logro del desempeño esperado del recurso humano en cualquier organización para lograr mayor eficacia y eficiencia.

La gestión de recursos humanos es fundamental para establecer cada subsistema de aplicación, mantenimiento, desarrollo y control con el propósito de lograr una mejora en la organización, para alcanzar la excelencia y señalar los caminos que la llevarán al futuro.

La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad además, representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa que permite el desarrollo normal entre trabajador y organización.

La evaluación del desempeño se puede medir con la aplicación de diferentes métodos que facilitan los autores entre los más tradicionales, como los más nuevos basados en las de tendencias innovadoras para realizar un registro formal del desempeño y comportamiento del recurso humano con el que se cuenta y dar continuidad en el proceso administrativo en la toma de decisiones. Las empresas pueden aplicar diferentes métodos, y hasta diseñar sus propios instrumentos de evaluación, de adecuándolos a sus objetivos, sus características y de acuerdo a las características y niveles de los puestos.

Con la investigación de este seminario se concluye que la información obtenida sirva como base para la planeación de recursos humanos, programas de capacitación y desarrollo para mejorar los resultados alcanzados en cada organización. El informe final de los resultados de la evaluación del desempeño, es la base para la toma de decisiones en las organizaciones y mide la calidad del desempeño desarrollado en

gestión del departamento de recursos humanos, con el fin de seguir mejorando a futuro y ser determinantes en cada acción que realicemos como organización.

Bibliografía

- Chiavenato, (1999). Gestión del Talento Humano. México. McGraw-Hill/INTERAMERICANA
- Chiavenato, (2007). Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones (8 ed.). México. McGraw-Hill/INTERAMERICANA
- Chiavenato, (2008). Gestión del Talento Humano (3 ed.). México. McGraw-Hill /INTERAMERICANA
- (Eadbox, 2015) Modelos de evaluación del desempeño <https://eadbox/modelos-de-evaluacion-del-desempeño-y-evaluacion-por-competencia>.
- Luis R.Gomez-Mejia, David B. Balkin, Robert L. Cardy, (2008). Gestión de Recursos Humanos. Madrid. Pearson Educación S.A
- MONDY, R. W. Administración de recursos humanos., 11th edición. Naucalpan de Juárez, Estado de México. PRENTICE HALL
- (Redalyc, 2018) Evaluación por competencia. Recuperado el 3 de marzo de 2019.
- William B. Werther y Keith Davis, (1991). Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas (3 Ed). México, D.F. McGraw-Hill /INTERAMERICANA
- William B. Werther y Keith Davis, (2008). Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas (6 Ed). México, D.F. McGraw-Hill /INTERAMERICANA
- (WORK METER, 2008) Mejora del desempeño <https://workmeter/mejora-del-desempeño-y-teorías-de-mejoras-del-desempeño>.