



IDEA
UNIVERSIDAD GALILEO

**UNIVERSIDAD GALILEO
FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS, INFORMÁTICA
Y CIENCIAS DE LA COMPUTACIÓN
INSTITUTO DE EDUCACIÓN ABIERTA**

SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS

**“El Sistema de Evaluación del Desempeño como
factor determinante en la toma de decisiones y desarrollo laboral”**

**PRESENTADO POR:
Ligia Nineth Morataya Escobar
Carné: 19004074**

**Previo a optar el grado académico de: LICENCIATURA
EN TECNOLOGÍA Y ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS**

Guatemala, 23 de mayo 2023

ÍNDICE

	Número de página
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. OBJETIVOS	5
2.1 Objetivo General	5
2.2 Objetivos Específicos	5
3. MÉTODO	6
3.1 Técnica	6
4. MARCO TEÓRICO	7
4.1 Antecedentes	7
4.1.1 Reseña Histórica	7
4.1.2 La transformación con el paso del tiempo de la Evaluación del Desempeño	8
4.2 Desempeño Laboral.....	16
4.2.1 Desempeño en Recurso Humanos	17
4.2.2 ¿Por qué los resultados de medición de evaluación de desempeño muestran poca claridad en el rendimiento laboral de los trabajadores?	18
4.2.3 ¿Por qué se encuentra inconforme el trabajador con las Evaluaciones de Desempeño Laboral realizadas?	19
4.2.4 Estructura Organizacional en el desempeño.....	19
4.2.5 Importancia de la Evaluación de Desempeño.....	21
4.2.6 Objetivos de la Evaluación de Desempeño	21
4.2.7 El equipo de Trabajo para el Desempeño	24
4.2.8 Área de gestión personal.....	24
4.2.9 Factores de la Evaluación del Desempeño Laboral.....	25
4.2.10 Evaluación de Desempeño por Competencias.....	26
4.2.11 Evaluación de Desempeño Laboral	28
4.2.12 Cuadro de mando integral.....	28
4.2.13 Resultados de la medición	29
4.2.14 Desempeño de los trabajadores	30

4.2.15	Fluidez conductual.....	30
4.2.16	Factores que inciden en el desempeño	31
4.2.17	Satisfacción del Trabajador	31
4.2.18	Autoestima.....	31
4.2.19	Trabajo en equipo	32
4.2.20	Capacitación del trabajador	32
4.2.21	Evaluación del Desempeño	33
4.2.22	Filosofía de la Evaluación del Desempeño.....	35
4.2.23	Responsabilidades en la Evaluación del Desempeño	37
4.3	Métodos de la Evaluación del Desempeño	39
4.3.1	Métodos basados en comportamientos	40
4.3.2	Método de incidentes críticos	40
4.3.3	Método de lista de revisión de conductas	42
4.3.4	Método de la escala gráfica de calificaciones	42
4.3.5	Método de clasificación alterna.....	43
4.3.6	Método de la comparación por pares.....	44
4.3.7	Método de la evaluación individual.....	44
4.3.8	Escala fundamentada para la medición del comportamiento (BARS)	46
4.3.9	Escalas de observación de comportamiento (BOS).....	47
4.3.10	Tipos de evaluación de desempeño	48
4.3.11	Modelos según quien realiza la evaluación	48
4.3.12	Beneficios de la autoevaluación en el plano personal	56
4.3.13	¿Cómo realizar una evaluación de Desempeño?	57
4.3.14	Evaluación del Desempeño 90°	58
4.3.15	Modelo de evaluación de desempeño 180°	67
4.3.16	Evaluación 360°	75
4.4	Metodología de la Evaluación de Desempeño	78
4.4.1	¿Qué desempeño se debe evaluar?	79
4.4.2	Modelo de evaluación de desempeño por objetivos	81
4.4.3	Evaluación basada en costos.....	84

4.4.4 Reuniones one on one.....	85
4.4.5 9 Box.....	85
4.4.6 ¿Cómo crear una evaluación de desempeño?.....	86
4.4.7 Buenas prácticas para su implantación.....	86
4.4.8 Ventajas de usar un sistema de evaluación del desempeño.....	87
4.4.9 Cómo implementar una evaluación del desempeño en 8 pasos.....	90
4.5 Enfoques de una Evaluación de Desempeño.....	92
4.5.1 El punto central de la Evaluación del desempeño.....	93
4.5.2 ¿Por qué evaluar el rendimiento de los empleados?.....	94
4.5.3 Ventajas de la Evaluación de Desempeño.....	95
4.5.4 Los puntos débiles del proceso de evaluación de desempeño.....	96
4.5.5 ¿Quién debe evaluar el desempeño?.....	97
4.5.6 Responsable de la Evaluación de Desempeño.....	97
4.5.7 Como aplicar la Evaluación de Desempeño.....	99
4.5.8 Evaluación del supervisor directo.....	103
4.6 La función del departamento de recursos humanos.....	104
4.6.1 Frecuencia en la Evaluación de Desempeño.....	105
4.6.2 Finalidad de la evaluación del desempeño.....	106
4.6.3 Beneficios de la Evaluación del Desempeño.....	108
4.6.4 Fases de la Evaluación del Desempeño.....	110
4.6.5 Evaluar resultados o desempeños.....	111
4.7 Análisis de comportamientos.....	112
4.7.1 Personas que intervienen en el Procedimiento de la evaluación del Desempeño Laboral ...	114
4.7.2 La Ponderación de la Frecuencia en las Conductas.....	115
4.7.3 Métodos de Evaluación de Desempeño por Competencias.....	119
4.7.4 Como afecta la Retroalimentación del desempeño en el comportamiento.....	119
4.7.5 Evaluación de Potencial.....	121
5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	126
5.1 Análisis.....	126

6. CONCLUSIONES	132
7. RECOMENDACIONES.....	134
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	136
8.1 E-grafía	136
9. ANEXOS	143
9.1 Anexo 1: Ficha Bibliográfica.....	142

1. INTRODUCCIÓN

A continuación, podemos entender por qué las evaluaciones informales, evaluación de los compañeros, calificación de los subordinados, calificación de alguien ajeno al contexto laboral o incluso la autoevaluación son necesarias ponerlas en marcha regularmente. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación generalizada, el departamento de personal puede identificar a cada empleado que cumpla o exceda lo esperado y a los que no lo hacen. Así mismo detallamos que ayuda a evaluar cada uno de los procedimientos tales como reclutamiento, selección y orientación, incluso en las decisiones sobre las compensaciones, promociones internas y otras más en el área del departamento de personal, pues ponemos en claro que dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre los empleados.

La dirección de alto mando debe evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar sobre cada empleado específicamente, basados en su capacidad, por lo que, el presente trabajo de investigación da a conocer la importancia que tiene la evaluación del desempeño humano, posteriormente puede efectuarse mediante técnicas que pueden variar considerablemente, no sólo de una empresa a otra, sino dentro de una misma empresa, ya que se trata de niveles de personal diferentes o de diversas áreas de actividad, brindando una idea en general del sistema de evaluación de desempeño humano, ya que este sirve a determinados objetivos trazados desde un principio con base en una política de recursos humanos, así como estas varían de acuerdo con cada empresa.

Además de mejorar el desempeño, muchas compañías utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan. Explicaremos más adelante que con un buen sistema de

evaluación pueden también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos, debido a ello, resaltaremos la importancia de las personas que se desempeñan de manera insuficiente, ya que estas pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, capacitación y orientación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en casi todas sus facetas. Justificando en la siguiente investigación que una organización no puede tomar cualquier sistema de evaluación del desempeño, este debe ser estudiado, válido, confiable, efectivo y aceptado. Describimos que cada enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño para los empleados medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo que se realiza diariamente son necesarias, pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación generalizada, el departamento de personal puede identificar a cada empleado que cumpla o exceda lo esperado y a los que no lo hacen. Así mismo, ayuda a evaluar cada uno de los procedimientos tales como reclutamiento, selección y orientación, incluso en las decisiones sobre las compensaciones, promociones internas y otras más en el área del departamento de personal, pues dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre los empleados. Además de mejorar el desempeño, muchas compañías utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan. Entendemos que con un buen sistema de evaluación pueden también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Es importante resaltar que, las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, capacitación y orientación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en casi todas sus facetas. Justificando en la siguiente investigación que una organización no puede tomar cualquier sistema de evaluación del

desempeño, este debe ser estudiado, válido, confiable, efectivo y aceptado. Cada enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño para los empleados medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

Por otra parte, se da a conocer que la evaluación del desempeño humano puede efectuarse mediante técnicas que pueden variar considerablemente, no sólo de una empresa a otra, sino dentro de una misma empresa, ya que se trata de niveles de personal diferentes o de diversas áreas de actividad. En general, el sistema de evaluación de desempeño humano sirve a determinados objetivos trazados desde un principio con base en una política de recursos humanos, así como estas varían de acuerdo con la empresa, no es extraño que cada empresa desarrolle, planee y establezca su propio sistema para medir el comportamiento de sus empleados.

En términos generales estudiamos la aplicación de diferentes métodos que se definen según el nivel y la posición de los cargos, ya que con frecuencia las empresas utilizan más de un solo sistema de evaluación. Es relativamente común hallar empresas que desarrollan sistemas específicos conforme al nivel, necesidades y a las áreas de distribución de su personal. Cada sistema sirve a objetivos predispuestos específicos y a determinadas características de las diversas categorías de personal. En este trabajo en breve describiremos que existen varios métodos de evaluación del desempeño, cada uno de los cuales presenta ventajas y desventajas en relativa adecuación a determinados tipos de cargos y situaciones. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación, como también estructurar cada uno de éstos adecuados al tipo, en un nivel diferente y características de los evaluados y al nivel y características de los evaluadores.

Finalmente, estudiaremos él porque es de vital importancia implementar un adecuado sistema de evaluación del desempeño para el buen funcionamiento del método y para la obtención de los resultados satisfactoria. Explicaremos la importancia de tener siempre presente que el sistema que ha sido escogido será una herramienta, un método, un medio y no un fin en sí mismo. Este es un medio para obtener información y datos que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para la toma de decisiones a futuro y disposiciones que busquen incrementar y mejorar el desempeño individual humano dentro de las organizaciones. Para que sean eficaces y capaces, las evaluaciones deben basarse en los resultados de la actividad del hombre en su trabajo y no sólo en sus características de personalidad.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Este trabajo de graduación tiene como propósito principal, investigar, revisar y analizar teorías, conceptos, aportes, experiencias y posibles aplicaciones sobre el Sistema de Evaluación del Desempeño como factor determinante en la toma de decisiones y desarrollo laboral.

2.2 Objetivos Específicos

- Dar a conocer la diversa conceptualización existente en lo que al sistema de evaluación del desempeño se refiere en la administración de recursos humanos.
- Identificar los diferentes sistemas de evaluación de desempeño utilizados en las organizaciones de acuerdo con su naturaleza.
- Resaltar las diferentes metodología o tipos de sistemas de evaluación existentes en el mercado laboral de acuerdo con los avances tecnológicos.
- Enlistar los criterios para medir la productividad del recurso humano, con la finalidad de obtener una medición estándar en base al grado de aptitud individual.
- Resaltar los efectos de los resultados de la evaluación del desempeño como indicador de gestión en recursos humanos.
- Identificar los efectos del sistema de evaluación desempeño en el compartimiento organizacional.

3. MÉTODO

El presente trabajo de graduación es de tipo bibliográfico, el cual es el proceso científico y sistemático de indagación, recolección, organización, análisis, e interpretación de la información sobre el conocimiento de las investigaciones ya existentes: teorías, hipótesis, experimentos, resultados, instrumentos y técnicas usadas cerca del tema o problema que el investigador se propone investigar o resolver.¹

3.1 Técnica

La técnica utilizada en este proyecto de graduación fue el fichaje; el cual, consiste en registrar los datos que se van obteniendo en los instrumentos llamados fichas. Las cuales debidamente elaboradas y ordenadas contienen la mayor parte de la información que se recopila en una investigación por lo cual constituye un valioso auxiliar en esta, al ahorrar mucho tiempo, espacio y dinero.²

¹ http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1025-55832009000300011&script=sci_abstract

² <http://metodologia02.blogspot.com/p/tecnicas-de-la-investigacion.html>

4. MARCO TEÓRICO

4.1 Antecedentes

El ser humano está programado para evaluar. Desde el momento en el que nos levantamos, hasta la hora de irnos a dormir, estamos continuamente tomando decisiones, un hecho que lógicamente también se traslada al ámbito profesional.

La evaluación de desempeño tiene su origen en la necesidad de las empresas de definir los puestos de trabajo y, por otro lado, ver el grado de educación de las personas que ocupan estos lugares de trabajo.

4.1.1 Reseña Histórica

En la Edad Media la compañía de Jesús, fundada por San Ignacio de Loyola, utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y del potencial de cada uno de los jesuitas que predicaban la religión en el mundo, en una época donde la única manera de comunicación era la navegación a vela.

Los sistemas de Evaluación del Desempeño no son procedimientos creados recientemente, sino que existen desde el mismo momento en el que nace la figura de la relación laboral. Debido a los cambios que ha ido sufriendo la sociedad, estos sistemas han visto la necesidad de evolucionar e ir adaptándose a las nuevas necesidades que las empresas iban reclamando.

4.1.2 La transformación con el paso del tiempo de la Evaluación del Desempeño

Los primeros datos históricos conocidos sobre la evaluación del desempeño datan del siglo XVI, según Rodríguez Orozco (2017). Cuando San Ignacio de Loyola³ empleaba un sistema por el cual a través de informes evaluaba la actividad realizada por los Jesuitas y la calificaba mediante notas. A lo largo de la historia aparecieron nuevos sistemas con formas más innovadoras adaptadas a cada época. De igual forma Rodríguez Orozco, señaló que Frederick T. Taylor⁴ en 1910 con un método denominado Administración Científica del Trabajo, se distanció de Robert Owen al no tener en cuenta a los obreros, interesado en la máxima productividad de estos, y por consiguiente sus beneficios económicos. Su descripción cronológica con Henry Ford, que en 1930 atendía de manera especial los tiempos de producción, lo que supuso un atraso en ambos sistemas de evaluación del desempeño, pues dejaban al margen a los empleados y daban importancia a lo que conseguían con ellos, lo que hoy en día es la principal misión de este tipo de proceso. Por último, el autor al que se hace referencia menciona que en 1920 Elton Mayo a través de un experimento denominado Hawthorne demostró la importancia que poseen dentro de una compañía los empleados, pues si estaban comprometidos con la misma, su desempeño mejoraría aumentando la producción. Este fue el método que sirvió de modelo en los años futuros al involucrar a los trabajadores y a partir de 1939 la implantación de los sistemas de evaluación tomaron más fuerza en el ámbito empresarial, lo que ha provocado un incremento de forma progresiva hasta llegar a la situación actual.

³ Loyola, c. 23 de octubre de 1491-Roma, 31 de julio de 1556) fue un militar y religioso español, surgido como líder religioso durante la Contrarreforma.

⁴ Frederick Winslow Taylor (Filadelfia, Pensilvania, 20 de marzo de 1856-*Ibidem*, 21 de marzo de 1915 fue un ingeniero mecánico estadounidense, promotor de la organización científica del trabajo y es considerado el padre de la Administración Científica.

En resumen, podemos ver que toda evaluación desde sus orígenes ha sido un proceso para estimular o juzgar el valor personal, la excelencia, las cualidades de alguien. Por tanto, se emplea en general, para determinar el mérito de una persona en la realización de las responsabilidades, funciones y actividades propias del cargo o puesto que ocupa. Uno de los procesos de la gestión de recursos humanos más estudiado por diversos investigadores y debatidos en las organizaciones es la evaluación del desempeño, que se define también como el procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo⁵ con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento en un futuro.

Actualmente, los procedimientos de evaluación del desempeño han ido quedando desusados⁶ a medida que la sociedad avanza, por considerar que tal y como se conocen son anticuados⁷ e inadecuados y requieren de un cambio total.

Existen varios métodos o formas estandarizadas para estimar las aptitudes de los trabajadores y comprender la evaluación por parte de un supervisor, realizada por un jefe o superior directo que conoce sus deberes y las funciones a realizar:

- Donde el propio trabajador juzga su desempeño y propone nuevas formas de mejorarlo.
- La que se realiza entre compañeros, es llevada a cabo entre empleados con el mismo cargo o puesto.

⁵ Abastecimiento: Costumbre o práctica habitual de abandonar el desempeño de las funciones y deberes anejos a un cargo

⁶ Desusados: Que ha dejado de usarse.

⁷ Anticuados: Que está pasado de moda, que no sigue las tendencias del momento o que ya no está en uso.

- Evaluación por parte del empleado al jefe y en este caso, ellos mismos valoran a su superior directo.
- La realizada por parte del cliente, quien evalúa el trabajo de los empleados con los que tiene contacto.
- Evaluación 360° que incluye todos los métodos anteriores y es bastante complejo, ya que requiere de tiempo y poder de análisis y por último la automatizada donde se valora al trabajador mediante un seguimiento informático, un tanto intrusivo, por lo que, se debe contar siempre con la autorización de este.

Según Pedro Padilla Ruiz⁸, la evaluación del desempeño comienza a partir del siglo XVIII, donde se comienzan a estandarizar los procesos de evaluación en la educación. Aparecen y se popularizan los exámenes. Al ser uno de los primeros usos generalizados de la evaluación.

1. Dentro de la investigación en particular nos permite descubrir que el primer sistema documentado en el ámbito laboral lo tenemos en Estados Unidos con Robert Owen⁹ quien creó un sistema de evaluación del desempeño en su fábrica de New Lanark en 1813. Diseñó un modelo evaluador mediante un cubo con distintos colores en cuatro de sus caras. Cada día dejaba el cubo junto al puesto de cada trabajador, para que viera cómo había sido su desempeño el día anterior. Sin embargo, este sistema, denominado silent monitor¹⁰, fue criticado en su momento al considerarse un procedimiento demasiado personalizado.

⁸ Doctor en Derecho. Funcionario de Carrera (Técnico de Administración General). Miembro del Instituto Complutense de Ciencia de la Administración (ICCA). Especialista en Gestión Pública Local.

⁹ Robert Owen (Newtown, 14 de mayo de 1771 - 17 de noviembre de 1858) fue un empresario, filántropo y teórico socialista galés, que llevó a la práctica sus ideas reformistas primero en su fábrica de New Lanark

¹⁰ Monitor silencioso.

Más tarde, en 1842, las oficinas federales del gobierno estadounidense contaban con fichas de valoración que se actualizaban anualmente con datos sobre la actuación de sus empleados. En 1880 el ejército norteamericano crea un sistema de evaluación de sus miembros basado en el antes mencionado, con el objeto de mejorar sus resultados. Por su parte, también en los Estados Unidos, en 1845, Horace Mann comienza a utilizar las primeras técnicas evaluativas de tipo test, tan populares hoy en día.

Podríamos destacar, que, cada una de las investigaciones tiene un punto general. La evaluación del desempeño es una herramienta necesaria en cada una de las organizaciones, a través de los resultados que se obtienen podemos observar muy bien cuales son las necesidades que se necesitan en los trabajadores y de ahí determinar las estrategias a seguir para que la compañía alcance su máxima capacidad y que sus trabajadores puedan alcanzar la idoneidad¹¹. Los sistemas de evaluación de desempeño han sufrido una evolución constante. Durante mucho tiempo, se ha puesto toda la energía en los objetivos impuestos a los trabajadores, presionando a los mismos a realizar constantes esfuerzos para alcanzar las metas impuestas por las organizaciones. Hoy en día, la tendencia está cambiando, las compañías ponen el foco de la evaluación en las competencias y conductas de los trabajadores, siendo esencial la comunicación, el diálogo y que exista un cambio positivo y continuo dentro de toda organización, buscando el desarrollo profesional y personal de los trabajadores, su satisfacción laboral, otorgarles la posibilidad de tener planes de carrera, es decir, brindarle la oportunidad de crecimiento, formación y el desarrollo de los trabajadores, ya que se considera que el aprovechamiento de las competencias de los mismos es lo que proporcionará éxito a cada organización.

¹¹Idoneidad: Cualidad de idóneo.

Poco a poco, en la década de 1920-1930, las empresas deciden ir introduciendo procedimientos que les permitan mejorar su rendimiento. Con ello tratan también de relacionar la política de retribuciones con la responsabilidad del puesto de trabajo y las aportaciones de los empleados al éxito de la propia compañía. La retribución se configura, así como el único motivador del trabajador.

La historia de la evaluación de la intervención administrativa (fuera del ámbito militar) tiene también sus orígenes en Estados Unidos en la década de 1940-1950. Tyler¹² considerado el padre de la evaluación científica, en este sentido definió la evaluación como el “proceso para determinar el grado en que los cambios deseados en el comportamiento están teniendo lugar realmente”.

Según Byars & Rue (1996), la Evaluación del Desempeño o Evaluación de resultados es un proceso destinado a decretar¹³ y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes que permitan mejorar.

Para Chiavenato (1995)¹⁴ es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

¹² Ralph Winfred Tyler nació en Chicago, el 22 de abril de 1902, y creció en Nebraska.

¹³Decretar: Decidir u ordenar algo

¹⁴Idalberto Chiavenato nació en 1936 en Brasil, sus principales aportes se enfocan a la recopilación de teorías administrativas, mismas que son examinadas y estudiadas en más de 30 libros e infinidad de artículos publicados

Harper & Lynch (1992)¹⁵ plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales, y es que el análisis de los diferentes conceptos sugiere que la esencia de todo sistema de Evaluación del Desempeño es realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo; poniéndose de manifiesto la óptica de la evaluación la cual pudiera decirse tiene carácter histórico (hacia atrás) y prospectivo (hacia delante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

Entre los beneficios que trae consigo esta herramienta, tenemos:

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Hace llegar la Estrategia Empresarial a todas las personas de la organización.
- Concentrar y dirigir a los empleados al logro de los objetivos empresariales.
- Transmitir los valores culturales de la organización.
- Recompensar más objetivamente a las personas que alcanzan los objetivos trazados.
- Detectar necesidades de formación.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

Existen tres tipos de Evaluación de Desempeño:

1. Evaluación de Resultados.

¹⁵ harper y Lynch originarios del Reino Unido, definen la auditoría de RR. HH como un análisis de las políticas y prácticas del personal de una organización (empresa) y la evaluación de su funcionamiento

2. Evaluación de Factores de Comportamiento
3. Evaluación de Desempeño Mixtas.

La más frecuente es la Evaluación Mixta, tener un formulario dividido en dos partes: una parte para comparar los resultados obtenidos contra los objetivos trazados y la otra parte que contempla los comportamientos o actuaciones que han gestionados esos resultados.

Las principales técnicas de evaluación utilizadas actualmente son las siguientes:

- Entrevista/Cuestionario
- Autoevaluación
- Evaluación 360
- Dirección por Objetivos
- Técnica de Incidentes Críticos
- Centro de Evaluación.

El proceso de Evaluación se divide básicamente en tres fases:

1. Planteamiento de Objetivos: fase en la que el evaluador define los objetivos que el evaluado debe alcanzar en un periodo de tiempo determinado.
2. Seguimiento de la actuación: Consiste en la supervisión continua que el trabajador recibe en el periodo de evaluación.
3. Evaluación de las Personas: Fase en la que se pasa balance de los objetivos trazados versus los objetivos alcanzados.

En el Proceso de Evaluación del Desempeño, el evaluador juega un rol protagónico, ya que mientras mejor estén preparados los evaluadores mejor proceso de evaluación gestionaremos. Según el estudio de Cristina Masiá Llanes¹⁶, a principios de los años ochenta se empezó a emplear en España el término de evaluación del desempeño, y hoy en día forma una parte esencial en la gestión de personas, tanto a nivel de empresa pública como privada. Según su investigación no fue hasta los años noventa cuando el concepto de competencia se aplica a los programas de evaluación del desempeño. Tal como señala Diana Gloria Lavanda¹⁷ el concepto de evaluación del desempeño comenzó a utilizarse de una forma limitada: se restringió al simple juicio unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del trabajador. Desde este momento, su contenido y significado han ido evolucionando al mismo ritmo que lo hacía la gestión de los recursos humanos y concretamente se ha ido produciendo un cambio bastante notorio en el modo en que se considera a las personas dentro de las organizaciones, pasando a ser hoy un enfoque hacia las personas. En este sentido, cabe destacar también su importancia clave en el desarrollo de las organizaciones porque gracias a la evaluación del desempeño, no solo se mide el grado de productividad de cada individuo, sino también el grado de satisfacción que tiene esta persona. Así pues, si conseguimos que las personas que trabajan en la organización estén satisfechas y motivadas con su trabajo, serán más productivas y crearán un clima laboral saludable; y si son más productivas, la empresa aumentará sus beneficios.

Según este estudio publicado, se sabe que a partir de mediados de los 80 se ha ido produciendo un cambio en el modo de considerar a las personas en las organizaciones, siendo hoy en día este enfoque hacia los trabajadores especialmente valorado. Este cambio se produjo debido a que la

¹⁶ Licenciada en Relaciones Laborales y Recursos Humanos en la universidad de Universidad Jaime I , en España

¹⁷ Licenciada en Administración en la Universidad Nacional mayor de San Marcos, Perú

gestión de los departamentos, recursos humanos y organizaciones va cambiando en función de la situación social y económica. Una mirada hacia la historia nos hace comprender la importancia de estos cambios.

El enfoque actual de los recursos humanos implica dejar de lado todos aquellos planteamientos básicos según los cuales se habla de funciones de personal entre sí, para adoptar una visión integrada en la gestión de recursos humanos. Todo esto implica que aspectos como la selección de personal, la formación, las relaciones laborales, la evaluación del personal, las políticas sociales o los sistemas de retribución estén estrechamente relacionados entre sí, incluyéndose también como parte de una misma planificación con la que se intenta responder a las finalidades estratégicas y objetivos de cada organización.

4.2 Desempeño Laboral

A nivel nacional la evaluación del desempeño laboral es la principal herramienta con que cuenta cualquier organización para propiciar la mejora del desempeño de sus recursos humanos y en consecuencia el de la organización, contar con un adecuado sistema de evaluación del desempeño es una condición indispensable para lograr altos niveles de competitividad empresarial. Sin embargo, pocas veces, se encuentran en la práctica sistemas de evaluación objetivos que aseguren una valoración eficaz del proceso en cuestión. Estos en su concepción o aplicación dan lugar a la ocurrencia de una gran variedad de errores, y es que son los superiores inmediatos los encargados de la evaluación, elaborada a partir de programas formales basados en una gran cantidad de informaciones, unas de tipo más objetivo y otras con mayor contenido subjetivo, diseñadas por los departamentos de recursos humanos. Estos valoran que el sistema se adapte a cada escala salarial, sin que el procedimiento pierda su uniformidad. Por ello, el objetivo de esta evaluación es hacer

una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las actividades, los objetivos y las responsabilidades en sus puestos de trabajo. Al realizar la evaluación, la empresa obtiene una información para tomar decisiones sobre el funcionamiento de la organización.

4.2.1 Desempeño en Recurso Humanos

El departamento de Talento Humano además de realizar procedimientos de Planificación, Reclutamiento, Selección e Inducción adecuados deben así mismo evaluar periódicamente a todos los trabajadores en general y especialmente a quienes conforman el nivel productivo y que corresponde a los Asesores de Negocios Junior y Senior que son quienes están en contacto con el socio/cliente ejecutando la Intermediación Financiera indicada anteriormente.

La evaluación de desempeño laboral es uno de los ejes principales de la empresa puesto que es termómetro que permite medir el rendimiento de los trabajadores y determinar que les falta a los mismos para mejorar su rendimiento.

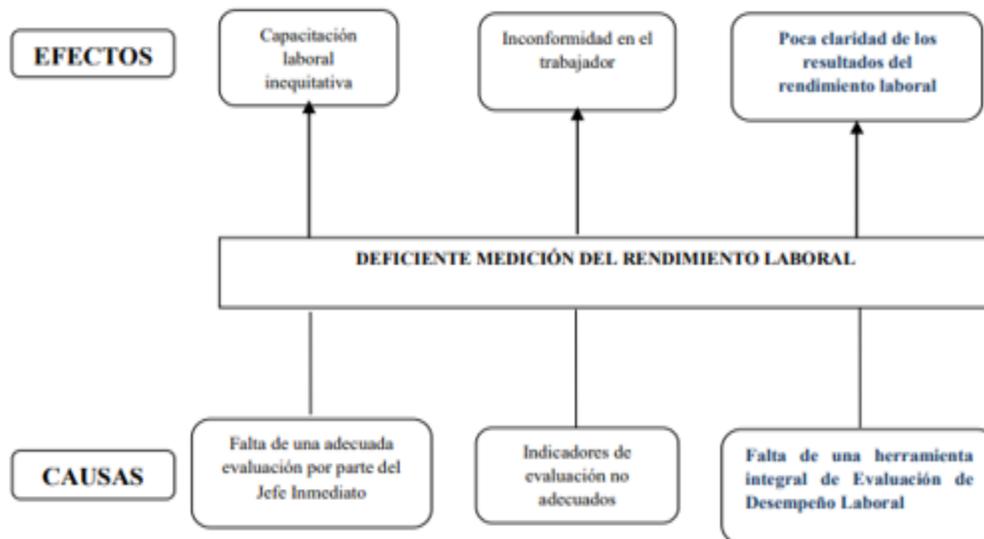


Figura No. 1: Árbol de problemas¹⁸

4.2.2 ¿Por qué los resultados de medición de evaluación de desempeño muestran poca claridad en el rendimiento laboral de los trabajadores?

Entendemos que las evaluaciones del desempeño son la herramienta que permite solucionar una de las tareas más importantes del departamento de Recursos Humanos, que es medir el talento y el rendimiento del personal. Al elegir el un sistema adecuado tenemos que determinar si obtendremos un resultado más conciso, eficaz y acorde a las necesidades de nuestra empresa porque este nos permitirá detectar errores y necesidades en la gestión del capital humano de una manera infalible.

¹⁸Elaborado por: Julia Iturralde. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/TA0097.pdf>

4.2.3 ¿Por qué se encuentra inconforme el trabajador con las Evaluaciones de Desempeño Laboral realizadas?

Los empleados quieren en cada proceso retroalimentación sobre su desempeño y quieren saber cómo la compañía evalúa sus contribuciones sin sentirse juzgados por la misma. Buscan crear métodos transparentes de evaluación del desempeño y comunicar interna de manera efectiva los resultados de dicha evaluación son fundamental para crear un fuerte sentido de liderazgo organizacional dentro de su fuerza laboral.

Los empleados saben que su desempeño será evaluado y pueden aceptar que no todos obtienen un trofeo. Lo que no pueden aceptar son evaluaciones de desempeño realizadas en secreto y trofeos entregados en base a criterios inconsistentes y mal definidos ya que sienten que las evaluaciones solo miden el jefe inmediato superior, por el estado de ánimo emocional en el que se encuentra en ese momento el evaluador y por el grado de amistad del evaluador y el avaluado, los trabajadores en su mayoría rechazan las evaluaciones de desempeño.

4.2.4 Estructura Organizacional en el desempeño

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y lo empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en tres formas básicas: por función por producto/mercado o en forma de matriz¹⁹, se establece una adecuada estructura en cuanto al establecimiento de divisiones

¹⁹ Molde con que se da forma a alguna cosa, como los utilizados en imprenta o aquellos en los que se funden objetos de metal que han de ser idénticos.

y departamentos funcionales, y así como la asignación de responsabilidades y políticas de delegación de autoridad, esto incluye la existencia de un departamento de Talento Humano.

- *Diagrama Organizacional.* Muestra como los departamentos, divisiones y varios niveles de una organización interactúan entre sí. Un diagrama organizacional es a menudo representado como una ilustración visual.
- *Cadena de mando.* La importancia de la estructura organizacional identifica quienes participan del proceso de toma de decisión y como estas decisiones se actualizan.
- *Distribución de la autoridad.* Implica la determinación de cómo una estructura distribuye autoridad a través de una organización.
- *Estructura de Línea versus Estructura de Staff.* Una estructura organizacional puede adoptar una estructura de línea o de staff o ambas. Una estructura de línea identifica las actividades que son responsables por el objetivo principal de la organización. Una de staff es el soporte de la red de asistencia a la línea en sus objetivos.
- *Departamentalización.* La estructura organizacional define como tareas específicas y actividades son asignadas a sus departamentos.
- *Control.* En la estructura organizacional se define el número de empleados sobre los cuales un mando ejerce su autoridad.

4.2.5 Importancia de la Evaluación de Desempeño

Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño y ayuda a tomar decisiones de ascensos²⁰; paso de un puesto o categoría a otro superior o de ubicación; permite determinar 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. Los beneficios son 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.

4.2.6 Objetivos de la Evaluación de Desempeño

La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral²¹ del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse.

²⁰ Paso de un puesto o categoría a otro superior

²¹ Que tiene o presenta un solo lado, parte o aspecto

Para alcanzar ese objetivo básico, la evaluación de desempeño intenta conseguir diversos objetivos intermedios:

- *Selección de personal:* valorar los criterios de selección, es decir, definir las capacidades y cualidades necesarias de las personas que deben ocupar un puesto determinado. Además, poner de manifiesto la validez o eficacia de una selección. Por último, revisar programas de reclutamiento y selección.
- *Política retributiva:* desarrollar una política de retribuciones e incentivos monetarios, basada en la responsabilidad de cada puesto y en la contribución de cada persona en función de los objetivos del puesto.
- *Motivación:* contribuir como instrumento de mejora del clima organizacional, evaluando al trabajador de manera objetiva y no con criterios arbitrarios. Reconocimiento de los esfuerzos profesionales y personales. Por último, servir de apoyo y guía para los evaluados con resultados desfavorables.
- *Desarrollo y promoción:* obtener datos para el desarrollo de cada persona, los cuales permitirán diseñar planes especiales de formación y perfeccionamiento, desde el punto de vista técnico y de competencias. Además, servirán de base para desarrollar planes de carrera dentro de la organización y valorar el potencial de cada empleado, identificando personas claves.

- *Comunicación:* permitir la comunicación entre evaluador y evaluado referente a los resultados, objetivos y la planificación de acciones en forma conjunta; a cómo es percibida la actuación profesional; y a los parámetros que van a valorar la vida laboral de cada empleado. Esto produce una mejorar en la comunicación y las relaciones interpersonales a nivel laboral.
- *Adecuación al puesto de trabajo:* obtener del trabajador información acerca de sus intereses y aspiraciones lo que facilita cambios en las funciones, tareas y responsabilidades de su puesto. Además, identificar el grado de adecuación de las personas a su puesto.
- *Descripción de puestos:* analizar las características del puesto desempeñado, así como su entorno. Revisar los objetivos previstos en cada puesto de trabajo y los requerimientos que exige el mismo, analizando la capacitación que es necesaria para desempeñarse en el puesto correctamente.

Según el autor Idalberto Chiavenato²². Los objetivos principales de la evaluación de desempeño pueden resumirse en los siguientes tres:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
2. Permitir el tratamiento de recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.

²² Autor Latinoamericano brasileño que, por sus aportaciones a la administración, se ha distinguido y es de los más conocidos y respetados en esta área, reconocido también en Recursos Humanos.

3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales.

4.2.7 El equipo de Trabajo para el Desempeño

El equipo de trabajo del área administrativa también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más. En este caso, el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas.

4.2.8 Área de gestión personal

Es una alternativa más corriente en la organización, más conservadoras, aunque están dejando de practicarla por su carácter centralista y burocrático²³ en extremo. En este caso, el área de Talento Humano responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización. Cada gerente proporciona la información del desempeño laboral de cada empleado, la cual se procesa e interpreta para enviar informes o programas de pasos coordinados por el órgano de gestión de Talento Humano. Como todo proceso centralista, exige normas y reglas burocráticas²⁴ que coartan²⁵ la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema.

²³ Organización regulada por normas que establecen un orden racional para distribuir y gestionar los asuntos que le son propios.

²⁴ Organización regulada por normas que establecen un orden racional para distribuir y gestionar los asuntos que le son propios.

²⁵ Restringir algo no material, especialmente la libertad, la voluntad

4.2.9 Factores de la Evaluación del Desempeño Laboral

Existen muchos factores para tener en cuenta para la evaluación del desempeño de los colaboradores, dependiendo del método de evaluación que se emplee, pero por lo general estos factores son los siguientes: calidad de trabajo, cantidad de trabajo, conocimientos del puesto, iniciativa, planificación, control de costos, relaciones con los compañeros, relaciones con el supervisor y relaciones con el público, dirección, desarrollo de los subordinados y responsabilidades.

Al momento de evaluar el desempeño laboral es primordial para que cualquier organización conozca los frutos del trabajo de cada uno de sus empleados, pero esto nunca ha sido una tarea fácil y en muchas ocasiones la evaluación de ese desempeño deja mucho que desear, ya que puede ser defectuoso o imperfecto en la práctica misma de la administración de las empresas o en este caso específico en la evaluación del personal, en virtud de que se trata de una actividad en la cual se entrelazan consideraciones subjetivas que oscurecen el entendimiento de la propia evaluación y prestan importancia a elementos que no se refieren directamente al rendimiento directo de los trabajadores. Por eso, se han diseñado variedad de métodos y, en realidad, la naturaleza misma de las labores organizacionales permite que todos se acoplen a algunos de esos métodos o diseñen y apliquen uno diferente ideado por sus administradores que conocen las necesidades de cada institución.

Con base en lo anterior, se puede resaltar que, cuando utilizamos un programa de evaluación del desempeño bien planeado, desarrollado y coordinado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazos. En general los principales beneficiarios son la organización, el individuo, el gerente

y la comunidad. Entendemos que, utilizando los objetivos principales de la evaluación del desempeño, tales como la comunicación descripción de puestos, adecuación al puesto de trabajo, motivación desarrollo y promoción. Para el proceso de evaluación de personal, pueden utilizarse varios sistemas o métodos de evaluación del desempeño o estructurar cada uno de éstos, en un método de evaluación adecuado al tipo y a las características de los evaluados. Podemos permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo, localizando las importantes ventajas competitivas individuales dentro de la empresa, así la productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.

4.2.10 Evaluación de Desempeño por Competencias

Para el desarrollo de los Recursos Humanos es importante tener claro que para una empresa el recurso más importante es el empleado, porque de éste dependerá en gran medida la imagen y futuro de la misma. Es bien sabido entre los expertos en dicha materia, que esta afirmación se ha discutido, pero en las nuevas generaciones de Gerentes está el hacer que esto deje de ser solo una teoría y que se empiece a aplicar nuevos patrones para un mejor desarrollo de los Recursos Humanos, y junto a esto, la prosperidad de la economía a escala mundial. Se sabe que no será tarea fácil implementar un nuevo modelo de gestión tan distinto y radical a los modelos tradicionalmente aplicados. Pero para poder dar soluciones rápidas y efectivas, habrá que hacer un esfuerzo para llevar a la práctica esta teoría. La novedad de esta gestión radica en el diseño de perfiles de acuerdo con las tareas y funciones a desarrollar para determinado cargo; tomando en cuenta datos esenciales como los conocimientos y experiencias adquiridas por la persona para lograr un mayor aprovechamiento de las destrezas que pueda tener para el cumplimiento de una determinada actividad.

La identificación de una competencia supone que la misma debe estar asociada a un desempeño específico de actividades; y que la competencia debe ser diseñada en forma que pueda ser útil para los diversos procesos que permiten el manejo de los Recursos Humanos de la empresa. La evaluación de desempeño se basa en los siguientes principios:

- *Relevancia.* - Los resultados de la Evaluación del Desempeño serán considerados como datos relevantes y significativos, para la definición de objetivos operativos y la identificación de indicadores que reflejen confiablemente los cambios producidos y el aporte de los funcionarios y servidores de la institución.
- *Equidad.* - Evaluar el rendimiento de los funcionarios y servidores sobre la base del manual de clasificación de puestos institucional e interrelacionados con los resultados esperados en cada unidad o proceso interno, procediendo con justicia, imparcialidad y objetividad.
- *Confiabilidad.* - Los resultados de la Evaluación del Desempeño deben reflejar la realidad de lo exigido para el desempeño del puesto, con lo cumplido por el funcionario o servidor, en relación con los resultados esperados de su proceso internos y de la institución.
- *Confidencialidad.* - Administrar adecuadamente la información resultante del proceso, de modo que llegue exclusivamente, a quien esté autorizado a conocerla.
- *Consecuencia.* - El Subsistema derivará políticas que tendrán incidencia en la vida funcional de la institución, de los procesos internos y en el desarrollo de los funcionarios y servidores y en su productividad.

- *Interdependencia.* - Los resultados de la medición, desde la perspectiva del recurso humano, es un elemento de dependencia recíproca²⁶ con los resultados reflejados por la institución, el usuario externo y los procesos o unidades internas.

4.2.11 Evaluación de Desempeño Laboral

La evaluación de desempeño laboral es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continúa realizada por parte de los jefes inmediatos se valoran el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del trabajador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos. La evaluación de los recursos humanos es un proceso destinado a determinar y comunicar a los trabajadores la forma en que se están desempeñando en su trabajo y en principio a elaborar planes de mejora.

4.2.12 Cuadro de mando integral

Es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos, formación y crecimiento, que permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma. En otras palabras, la empresa se ve obligada a controlar y vigilar las operaciones de hoy, porque afectan al desarrollo de mañana. Por tanto, se basa en tres dimensiones: ayer, hoy y mañana. Actualmente el capital humano es

²⁶ Que se da o se dirige a otro y que a su vez se recibe de este en la misma medida.

considerado el factor de éxito empresarial más relevante en las organizaciones, de ahí la importancia que representa para la dirección de Talento Humano disponer de un sistema que permita una gestión adecuada e integral de las personas.

- *Financiera.* -cómo podemos contribuir al rendimiento financiero desde el enfoque del rendimiento de las personas.
- *Clientes.* - cual debe ser la aportación a la satisfacción de los clientes externos e internos mediante los servicios prestados por el departamento.
- *Procesos internos.* -cómo mejorar la eficacia y eficiencia en la calidad de los procesos.
- *Potenciales.* -cómo podemos mejorar las capacidades, habilidades y prácticas de las personas para que sirvan de motor e impulso al resto de perspectivas.

4.2.13 Resultados de la medición

Los resultados obtenidos serán de acuerdo con el tamaño de la muestra y al grado ocupacional, se presentarán de manera descriptiva en los grupos ocupacionales de la empresa ya sean personal administrativo, personal ejecutivo y personal operativo. La centralización de los resultados puede ser provocada por la misma cultura de la empresa, donde la falta de entrenamiento de los evaluadores (jefes y supervisores) los lleva a calificar en un término medio a su personal. Este es uno de los problemas que con frecuencia se presentan en las primeras evaluaciones de desempeño que implementa la empresa, ante ello habría que revisar el proceso de selección para estas áreas y

alinear los perfiles con los requerimientos y/o revisar los instrumentos de evaluación en el proceso de selección que la empresa viene utilizando.

4.2.14 Desempeño de los trabajadores

Se define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Es una apreciación sistemática de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procuran obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo. Son además como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que señala el valor de una cosa enfocada al logro de los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

4.2.15 Fluidez conductual

La fluidez conductual es una medida de desempeño que combina la velocidad con la precisión. La fluidez conductual hará más probable que el personal muestre su competencia a pesar de las distracciones; ayudará a su retención por períodos más largos y aplicará lo aprendido en la adquisición de nuevas competencias. El fortalecimiento de repertorios²⁷ fluidos es una estrategia de entrenamiento que mejora el rendimiento laboral

²⁷ Conjunto de dichos o de noticias que una persona tiene memorizados

4.2.16 Factores que inciden en el desempeño

Las empresas de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación:

- Satisfacción del trabajador
- Autoestima
- Trabajo en equipo
- Capacitación para el trabajo

4.2.17 Satisfacción del Trabajador

La satisfacción laboral de los trabajadores puede considerarse como un fin en sí misma, que compete tanto al trabajador como a la empresa; que además de producir beneficios a los empleados al ayudarles a mantener una buena salud mental, puede contribuir a mejorar la productividad de una empresa y con ello su rentabilidad; ya que un trabajador motivado y satisfecho está en mejores condiciones de desempeñar un trabajo adecuado, que otro que no lo esté.

4.2.18 Autoestima

La autoestima es un conjunto de percepciones, pensamientos, evaluaciones, sentimientos y tendencias de comportamiento dirigidas hacia nosotros mismos, hacia nuestra manera de ser y de comportarnos, y hacia los rasgos de nuestro cuerpo y nuestro carácter. En resumen, es la percepción evaluativa de uno mismo. La importancia de la autoestima estriba en que concierne a nuestro ser, a nuestra manera de ser y al sentido de nuestra valía personal.

4.2.19 Trabajo en equipo

Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común. Guarda una estrecha relación con la disposición natural del hombre a su convivencia en sociedad. Bajo el concepto de equipo deben entenderse diferentes profesionales que forman pequeños grupos de trabajo para realizar ciertas tareas.

La característica distintiva de estos grupos son un comportamiento de colaboración, las relaciones recíprocas relativamente fuertes y la participación igualitaria de todos los miembros en la discusión de los métodos, contenidos y objetivos de su trabajo. Por otra parte, estos grupos tienen un fuerte sentido de comunidad (el espíritu de equipo), y una cohesión de relativamente fuerte.

4.2.20 Capacitación del trabajador

La capacitación del trabajador es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad. Se puede señalar entonces, que, el concepto capacitación es mucho más abarcador. La capacitación en la actualidad representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que y deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan. Si bien es cierto, que, la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona.

Queda claro que en las organizaciones requieren de personas para alcanzar sus objetivos organizacionales establecidos, es por ello, por lo que las instituciones y organizaciones están constituidas principalmente por personal capacitado ya que se necesita para alcanzar los objetivos con un mínimo de costo, de esfuerzo, de tiempo y de conflicto. Tradicionalmente, la evaluación del desempeño laboral ha sido un instrumento muy útil para la toma de decisiones sobre el personal tales como despidos, aumentos salariales y definición de criterios para validar necesidades de entrenamiento. Finalmente debemos destacar que la definición sobre evaluación del desempeño laboral constituye parte de una categoría muy utilizada hoy en día. Pero a pesar de esto, no existe una definición universalmente aceptada generalmente, ya que algunas organizaciones lo consideran como sinónimo de dirección por objetivos, evolución de los empleados, acontecimiento anual relacionado con la formación y el desarrollo, y remuneración en función del desempeño. Por ello el objetivo principal de la evaluación es hacer una estimación cualitativa y cuantitativa del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las actividades establecidas, las responsabilidades y los objetivos en sus puestos de trabajo. Al realizar alguna evaluación, la empresa obtiene más información para tomar decisiones sobre el funcionamiento de la organización.

4.2.21 Evaluación del Desempeño

En el pasado cuando había estabilidad y permanencia, el desempeño se podía evaluar mediante esquemas burocráticos y rutinarios. En aquellos tiempos la rutina burocrática era la marca de la época. Ante los nuevos tiempos de cambio, transformación e inestabilidad, el esquema burocrático ha crecido su lugar a la innovación y a la necesidad de agregar valor a la organización para las personas que trabajan en ella y para los clientes a los que sirven.

La evaluación del desempeño es una valoración sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar la competencia que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace el negocio de la organización.

Este es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero sobre todo la aportación que hace el negocio de la organización este proceso recibe distintos nombres, como evaluación de méritos, evaluación personal, informes de avance, evaluación de la eficiencia individual o grupal, etc., y varía enormemente de una organización a otra en realidad es un proceso dinámico que incluye el evaluado a su gerente y las relaciones entre ellos, y que en la actualidad es una técnica de dirección imprescindible para la actividad administrativa.

El desempeño humano en la organización depende de muchas contingencias. Varía de una persona a otra y de una situación a otra, porque depende de innumerables factores condicionales que influyen en él. El valor de las recompensas y la percepción de que estas dependen del esfuerzo determinan la medida del esfuerzo individual que la persona está dispuesta a hacer. La forma en que cada persona percibe la relación costo/beneficio evalúa la medida en que considera que vale la pena hacer determinado esfuerzo. A su vez, el esfuerzo individual depende de las condiciones individuales de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar, luego entonces es claro que el desempeño está en función de todas las variables que lo condicionan.

El propósito de evaluar el desempeño es la estimación cuantitativa, mediante la utilización de instrumentos, del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las actividades de los puestos que desempeñan. En definitiva, se trata de un proceso, que lleva implícitas tres fases:

1. Descripción e identificación de las áreas de trabajo a evaluar.
2. La medición y valoración del rendimiento.
3. El desarrollo del potencial humano.

Según el autor Idalberto Chiavenato, los objetivos principales de la evaluación de desempeño pueden resumirse en los siguientes tres:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
2. Permitir el tratamiento de recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.
3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales.

4.2.22 Filosofía de la Evaluación del Desempeño

Keith y Newstrom (2003) aluden que en una generación atrás, en los programas de evaluación se tendía a poner énfasis en las cualidades, deficiencias y capacidades de los empleados, pero en la filosofía de evaluación moderna se ponen de relieve el rendimiento actual y los objetivos futuros. Asimismo, la filosofía moderna resalta la participación de los empleados en la definición conjunta

de objetivos con el supervisor y el conocimiento de los resultados alcanzados. Así pues, los aspectos importantes de la filosofía de evaluación serían:

- *Orientación al rendimiento:* No es suficiente el esfuerzo de los empleados porque deben lograr resultados esperados.
- *Enfoque de objetivos:* Como la administración por objetivos, los empleados deben tener una idea clara de que se supone que deben hacer y la jerarquía de prioridades en sus tareas.
- *Definición conjunta de objetivos por parte del supervisor y del empleado:* Este aspecto se basa en la creencia de que las personas trabajan más intensamente para lograr objetivos en cuya definición han participado. Entre sus deseos se encuentra realizar una tarea valiosa.
- *Aclaración de expectativas de comportamiento:* Por lo general, se realiza mediante una escala de calificación basada en el comportamiento, la cual brinda tanto al empleado como al gerente. Este tipo de escala ayuda a reducir la tendencia de los administradores a concentrarse en las actitudes, la personalidad y las peculiaridades del empleado, desviándose de los comportamientos productivos.
- *Sistemas de retroalimentación extensa:* Los empleados pueden ajustar mejor su rendimiento si saben lo bien que trabajan en opinión de la organización.

4.2.23 Responsabilidades en la Evaluación del Desempeño

Aguirre 2000²⁸ menciona que debe haber un responsable que este en estrecho y continuo contacto con el empleado que tenga la capacidad y disposición de emitir un juicio sobre los empleados y luego se pueden implicar los demás departamentos involucrados.

Además, según Chiavenato (2007) de acuerdo con la política de recursos humanos que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas será atribuida al gerente, a la propia persona, al individuo y gerente conjuntamente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de recursos humanos o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada una de estas seis alternativas implica una filosofía de acción.

1. *El Gerente.* En casi todas las organizaciones, el gerente de línea asume la responsabilidad del desempeño de sus subordinados y de su evaluación, en ellas, el propio gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal, con asesoría del área encargada de administrar a las personas, la cual establece los medios y los criterios para tal evaluación. Como el gerente o el supervisor no cuentan con conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación de las personas, el área encargada de la administración de las personas desempeña una función de staff²⁹ y se encarga de instruir, dar seguimiento y controlar el sistema, si bien cada jefe conserva su autoridad de línea y evalúa el trabajo de los subordinados por medio del esquema que

²⁸ Eduardo Aguirre es ingeniero de Telecomunicaciones por la Universidad de Politécnica de Madrid, y PDD por el IESE Business School en Economics & Business Administración.

²⁹ Conjunto de personas que forman un cuerpo o equipo de estudio, información o asesoramiento en una empresa u organización.

abarca el sistema. En tiempos modernos, esta forma de trabajar ha proporcionado mayor libertad y flexibilidad para que cada gerente sea, en realidad, el administrador de su personal.

2. *La propia persona.* En las organizaciones más democráticas, el propio individuo es el responsable de su desempeño y de su propia evaluación. Esas organizaciones emplean la autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, si se tiene en cuenta determinados indicadores que le proporcionan el gerente o la organización.

3. *El individuo y el gerente.* Esta administración, surge de la vieja administración por objetivos, pero con nueva presentación, ahora es democrática, participativa, incluyente y muy motivadora, orientada por los siguientes aspectos:
 - Formulación de objetivos mediante consenso. Los objetivos no deben ser impuestos, sino establecidos mediante consenso en el que la empresa y el trabajador obtengan beneficios.
 - Compromiso personal para poder alcanzar los objetivos formulados conjuntamente.
 - Acuerdo y negociación con el gerente respecto a la asignación de los recursos y a los mismos medios necesarios para alcanzar los objetivos.
 - Desempeño.
 - Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados.
 - Retroalimentación intensiva y continua evaluación conjunta.

4. *El equipo de trabajo.* Otra alternativa sería pedir al propio equipo de trabajo que evaluara el desempeño de sus miembros y que, con cada uno de ellos, tome las medidas necesarias para una mejora continua. En este caso, el equipo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus participantes y de definir sus objetivos y metas.
5. *El área de recursos humanos.* El área de la administración de recursos humanos es la responsable de evaluar el desempeño de todas las personas de la organización y cada gerente proporciona información sobre el desempeño de las personas, la cual es procesada e interpretada para generar informes o programas de acción que son coordinados por el área encargada de la administración de recursos humanos. Además, tiene la desventaja de que funciona con porcentajes y promedios, pero no con el desempeño individual y único de cada persona. Se mueve por lo genérico y no por lo particular.
6. *La comisión evaluadora.* Se trata de una evaluación colectiva hecha por un grupo de personas. La comisión generalmente incluye a personas que pertenecen a diversas áreas o departamentos. Los miembros participan en todas las evaluaciones y su papel consiste en mantener el equilibrio de los juicios, el cumplimiento de las normas y la permanencia del sistema. Los miembros son el gerente de cada evaluado.

4.3 Métodos de la Evaluación del Desempeño

Para el proceso de evaluación de personal, pueden utilizarse varios sistemas o métodos de evaluación del desempeño o estructurar cada uno de éstos, en un método de evaluación adecuado al tipo a y a las características de los evaluados. Esta adecuación es de importancia para la

obtención de resultados. La evaluación del personal es un método, una herramienta, y no un fin en sí misma. Es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, la evaluación del desempeño laboral solo es un buen sistema de comunicaciones que actúa en sentido horizontal y vertical en la empresa. Los principales métodos de evaluación de los trabajadores son: Métodos de escala gráfica, Método de elección forzada, Método de investigación de campo, Método de incidentes gráficos, Método de comparación por pares, Método de evaluación por competencias.

4.3.1 Métodos basados en comportamientos

Uno de los inconvenientes potenciales de una evaluación del desempeño basada en características, es que éstas tienden a ser vagas y subjetivas. Los métodos basados en comportamientos se basan en la descripción de qué acciones deberían o no deberían exhibirse en el puesto. Su máxima utilidad consiste en proporcionar información para el desarrollo de los recursos humanos.

4.3.2 Método de incidentes críticos

Este método se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas conductas que originan resultados positivos (éxitos) o negativos (fracasos). Se trata de una técnica en la que el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionales positivos y negativos. Las excepciones positivas deben realizarse y ponerse más en práctica, en tanto que las negativas deben corregirse y eliminarse.

Hoy para poder realizar una evaluación eficiente y objetiva, se pudo observar que existen diferentes métodos establecidos los cuales son de gran ayuda para que podamos obtener los

resultados deseados, estos son basados en lineamientos que conlleva a generar algunas evaluaciones formales y estas guían al evaluador a llevar a cabo dicho proceso de forma correcta. anteriormente los métodos de evaluación están enfocados en el desempeño pasado y otros en el desempeño futuro. a pesar de la sencillez de cada método, estos requieren de cuidados a precisión en el establecimiento de criterios o factores, para evitar futuros perjuicios a los evaluadores. posteriormente luego de aplicar cualquiera de los métodos anteriores, hoy podemos aplicar una entrevista de evaluación del desempeño, hoy ésta se realiza después de efectuada la evaluación, es una manera de comunicar los resultados por parte de la alta gerencia hacia el colaborador. Posteriormente hoy luego de transmitir los resultados obtenidos en dicha entrevista, se busca la retroalimentación esta puede generar crecimiento y desarrollo entre gerencia y colaboradores con apoyo de la organización. hoy luego de expuesto los factores a mejorar podemos generar cambios significativos, pero para que tenga efecto la retroalimentación efectuada la organización debe de apoyar a los colaboradores para poder reforzarlos y ayudarlos hacer más eficientes hoy y esto se puede lograr a través de mecanismos los cuales sirven para generar los cambios necesarios.

4.3.2.1 Ventajas de incidentes críticos

Este método es que debido a que los incidentes de comportamiento son específicos, pueden facilitar la retroalimentación y el desarrollo del empleado. Sin embargo, a menos que se analicen los incidentes favorables y desfavorables, es posible que los empleados evaluados guarden sentimientos negativos respecto de este método.

4.3.2.2 Desventajas de incidentes críticos

La técnica subraya solo eventos no ordinarios, y puede pasar por alto situaciones de continuado riesgo, hay que contar con fallos o distorsiones en la memoria.

4.3.3 Método de lista de revisión de conductas

Este método consiste en que el evaluador revise una lista de característica del desempeño o de conducta del empleado, que se consideran necesarias para el puesto que ocupa. Una lista para un vendedor de equipos de computación podría incluir afirmaciones como:

- Es capaz de explicar con claridad el equipo.
- Se mantiene a la vanguardia respecto de los nuevos avances tecnológicos.
- Tiende a ser un empleado estable.
- Reacciona con rapidez a las necesidades del empleado.
- Procesa los pedidos correctamente.

4.3.4 Método de la escala gráfica de calificaciones

La escala grafica de calificaciones es una de la técnicas más simples y populares para evaluar el desempeño, donde se enumeran las características (como la calidad y la contabilidad) y un rango de valores para el desempeño (desde insuficiente hasta sobresaliente) de cada una de las características. En este método el supervisor califica cada uno de los subordinados señalando con una marca o círculo la calificación que describe su mejor desempeño en cada característica y después se suman los valores asignados a las características para obtener un total.

4.3.5 Método de clasificación alterna

Consiste en ordenar a los empleados desde el mejor hasta el peor, en cuanto a una característica particular, eligiendo al más alto y después al más bajo, hasta clasificarlos a todos. Los pasos que sigue son: se hace una lista de todos los subordinados que se piensa calificar, después se elimina los nombres de aquellos que no se conoce lo bastante bien como para poder clasificarlos por orden; a continuación, se indica cuál es el empleado que ocuparía el lugar más alto en la característica que está midiendo y también cuál estaría en el lugar más bajo. Después se selecciona el que iría después del más alto y del más bajo alternando entre ambos hasta que hayan quedado ordenados todos los empleados.

Después de haber implementado correctamente los métodos de evaluación del desempeño, podemos observar que la razón fundamental de implementar dichos sistemas es el resultado destinado al análisis del rendimiento de personal de la empresa, hoy esta es para aprovechar el potencial del recurso humano, hoy por medio de una herramienta que facilite la información real, cuantitativa y confiable, en relación con el desempeño de los colaboradores para brindar retroalimentación efectiva, hoy enfocada hacia el correcto alcance que podemos obtener mediante los objetivos trazados, hoy asimismo, hoy podemos tomar las mejores decisiones relacionadas con el recurso humano de manera más objetiva. hoy entendemos que, para la correcta aplicación de cualquier sistema, es necesario implementar lineamientos, que nos dirijan apropiadamente a la propuesta de los resultados esperados. es importante mencionar que cada fase de los sistemas de evaluación son un compendio realizado entre diferentes metodologías de los principales autores que abordan el tema, con el fin de organizarlo apropiadamente, cómo objetivo el poder ordenar los

temas que integran el sistema y facilitar la secuencia de actividades a efectuarse en dichas evaluaciones.

4.3.6 Método de la comparación por pares

El método de comparación por pares sirve para aumentar la exactitud del método de calificación alterna. Se toma cada una de las características (cantidad de trabajo, calidad de trabajo, etc.) y comparamos cada uno de los subordinados con cada uno de los demás para poder compararlos. Para este método se realiza una gráfica con todos los pares posibles que se generen con el determinado número de empleados que evaluará y de cada una de las características. A continuación, indicaría para cada característica (con un + o un -) cuál de los empleados del par es mejor. Después sumaría el número de veces que este empleado ha obtenido una calificación mejor.

4.3.7 Método de la evaluación individual

Este método de evaluación permite identificar el rendimiento individual del personal, lo cual puede ser objetivo si el puesto lo requiere metas individuales de trabajo; caso contrario cuando las metas son grupales. Por lo que Ivancevich³⁰ (2005) indica los siguientes métodos tradicionales de evaluación individual:

- *Escala grafica de calificación:* Esta técnica se presenta al calificador varios rasgos, las calificaciones se hacen en cuadros sucesivos o en escala continua. En algunos planes se da mayor peso a las características que se consideran más importantes. A veces se pide a los evaluadores que expliquen sus calificaciones con una o dos frases.

³⁰ *John M. Ivancevich*. profesor de Comportamiento organizacional y administración de empresas

- *Elección forzada*: Este método consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque hay frases de las cuales el evaluador debe elegir una, la que más se aplique al desempeño del empleado evaluado.
- *Evaluación escrita*: Se pide al calificador que describa los aspectos fuertes y débiles del comportamiento del empleado, permite flexibilidad para analizar lo que la organización trata de lograr, pero es difícil comparar los textos escritos por el mismo evaluador o por varios.
- *Técnica de incidente crítico*: Son eventos relacionados con el comportamiento y el desempeño de un empleado. Se hace un registro por escrito que será utilizado al presentar las evaluaciones formales. Este tipo de evaluación requiere registros frecuentes para dejar por un lado los juicios subjetivos. Las autoridades de las organizaciones determinan que método de evaluación del desempeño es mejor en base a sus necesidades y políticas de evaluación, sin embargo, se concluye que el método permite un mejor control del desempeño diario de los empleados y evita que las evaluaciones sean subjetivas.
- *Lista de verificación y listas ponderadas*: Este método consiste en realizar informes que describan comportamientos de cualquier empleo particular. A cada informe se le debe asignar un valor determinado que permita calificar el desempeño, para que luego se obtenga un promedio que establezca el puntaje total.

- *Escalas de evaluación por conducta:* Utiliza el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño. Una seria limitación del método radica en que el método sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica. La mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la efectividad de este enfoque.

4.3.8 Escala fundamentada para la medición del comportamiento (BARS)

Una escala fundamentada para la medición del comportamiento (BARS) consiste en una serie de cinco a diez escalas verticales, una por cada dimensión importante del desempeño. Estas dimensiones se basan en conductas que se identifican mediante el análisis de incidentes críticos en el puesto. Los incidentes críticos se colocan junto a la escala y se les asignan valores de puntos según las opiniones de los expertos.

Las escalas de calificación son desarrolladas por un comité que incluye a gerentes y subordinados. La tarea del comité consiste en determinar las características o factores del desempeño que son relevantes para el desenvolvimiento en el puesto de trabajo. Luego se establecen anclas de conducta en forma de enunciados, para cada una de las dimensiones del puesto.

La ventaja que presenta este método es que, teniendo en cuenta que para su desarrollo participan empleados como así también personal de recursos humanos, se produce una mayor aceptación por parte de todos los miembros de la organización. La principal desventaja de esta escala es que su desarrollo exige mucho tiempo y esfuerzo.

4.3.9 Escalas de observación de comportamiento (BOS)

Esta escala es similar a la anterior, ambas se basan en incidentes críticos. La diferencia radica en que en lugar de pedir al evaluador que elija el ancla de comportamiento más representativa, la escala de observación está diseñada para medir la frecuencia con que se observa cada una de las conductas. Esta escala permite al evaluador desempeñar sólo el papel de observador en lugar de ser juez. Alguna de las ventajas que presenta este método es que:

1. Conserva su objetividad.
2. Separa a los buenos empleados de los malos.
3. Proporciona retroalimentación.
4. Identifica las necesidades de capacitación.

Hoy en día, existen varios sistemas de evaluación del desempeño laboral y estos buscan conocer el estándar de desempeño del trabajador de acuerdo con ciertos parámetros establecidos para tal fin, hoy como una forma de medida del desempeño que tiene al personal contratado, en las diferentes actividades y tareas que realizan en cada puesto asignado, sin embargo, existen factores internos y externos que inciden a este desempeño que tenga dentro de cada organización. Entendemos que en este tema muchos autores conocidos han definido el desempeño laboral como el efecto concreto del esfuerzo de una persona que se va modificando por sus habilidades y capacidades, hoy por la toma en que percibe su papel, toma de decisiones y rasgos, entendiéndose

que el esfuerzo individual es sinónimo de gasto de energía, sea mental o física, o en algunos casos de ambas, que es gastada cuando las personas realizan su trabajo asignado, pudiéndose concluir que el rendimiento profesional de las personas varía según sus esfuerzos, rasgos, habilidades y direccionalidad en que esté se realiza.

4.3.10 Tipos de evaluación de desempeño

Existen varios modelos de evaluación de desempeño, cada uno con sus ventajas y desventajas. Será el Departamento de Recursos Humanos de tu empresa el encargado de decidir cuál de ellos encaja mejor con los objetivos, misión y valores de tu compañía.

Primero, a modo de mención, indicamos que estas evaluaciones pueden realizarse tanto a modo individual como por equipos o departamentos.

4.3.11 Modelos según quien realiza la evaluación

4.3.11.1 Autoevaluación

Según Deborah Delahanty Moré (1995), citado por Kenjo (2020), la autoevaluación depende mucho del concepto de sí mismo que tenga el empleado de tal manera que un autoconcepto positivo puede servir de motivación y crecimiento. Valora su actividad y actuación respecto a unos parámetros previamente establecidos.

Al evaluarse así mismo la cantidad de detalles y datos será precisa, querrá un informe lo más objetivo y realista posible. Cuando se evalúan así mismos son más comprometidos con sus tareas y más dedicados a la compañía.

Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o estatus de algún objeto o persona. En consecuencia, la evaluación del desempeño es un proceso dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, ya sea informal o formalmente, con cierta continuidad por las organizaciones.

4.3.11.1.1 Autoevaluación Ventajas

- El trabajador refleja la opinión de su rendimiento, lo que permite a la organización conocer el concepto que cada uno de éstos tienen sobre sí mismos.
- Puede dar sugerencias de cómo mejorarlo, a partir de la identificación de sus fortalezas y debilidades.
- Es el punto de partida para iniciar la conversación entre el evaluado y su supervisor en la reunión de feedback de la evaluación de desempeño.

4.3.11.1.2 Autoevaluación Desventajas

- Poca autocrítica del trabajador.
- Tendencia a emitir valores medios.
- Tendencia a emitir valores extremos.

La validez de la información que se obtiene a través de este método de evaluación dependerá de cuán cercana sea la percepción que tiene el empleado de sí mismo (autoconcepto) y la realidad. Esta es la principal desventaja de este método.

El autoconcepto es el conjunto de conocimientos y actitudes que cada uno tiene de y hacia sí mismo. Actúa como regulador de la conducta del individuo y por el cual responde ante las exigencias del medio en el que se desarrolla y los distintos escenarios de este. Las experiencias vividas pueden enriquecer, reforzar o debilitar su autoconcepto, hasta que se alcance un nivel óptimo que es aquel en el cual el individuo logra una precisa y realista auto percepción y autovaloración.

Por lo tanto, la autoevaluación le permite al empleado ir modificando su autoconcepto a través del análisis reflexivo de su desempeño laboral, adquiriendo una comprensión más realista de sus capacidades como así también de sus áreas de mejora, dándole la posibilidad de involucrarse en cualquier actividad con una conciencia plena de sus competencias. La gestión del autoconcepto de los recursos humanos de la organización puede emplearse como fuente de motivación y crecimiento para los mismos y a su vez para la propia organización.

La autoevaluación, es el método más sensible a la percepción que tienen los evaluados de la eficacia de la evaluación de desempeño por competencias. Ante una falta de claridad sobre los objetivos de esta, la transparencia del sistema, y las suposiciones que despiertan las consecuencias de un resultado desfavorable de la evaluación, se generan rumores o suposiciones entre los empleados acerca de la forma en la que debe completar esta evaluación para no verse afectado por una mala calificación final de sus superiores. Existen en internet sitios web dedicados a dar consejos o tips para completar esta evaluación de una forma “adecuada”, distorsionando el verdadero sentido de este. La solución a este problema es la constante capacitación tanto para que

el empleado conozca el verdadero sentido de esta etapa, como así también para que el superior pueda concientizar.

4.3.11.2 Características de la Evaluación

La autoevaluación se diferencia de otros sistemas de examinar el desempeño principalmente porque la persona que está llevando a cabo la valoración es la misma que ha realizado una tarea o aprendizaje. Esto se contrapone a otras alternativas, en las que el examinador es un experto en el área (heteroevaluación o evaluación externa) o un igual (evaluación peer to peer³¹).

Este sistema de evaluación todavía no está muy extendido, debido a que va en contra de las prácticas habituales dentro del sistema educativo actual. Sin embargo, tanto en este ámbito como en otros, como el del mundo laboral, los deportes o la psicología, lleva varias décadas siendo cada vez más popular. Al igual que ocurre con los otros dos sistemas principales de evaluación, examinar el propio rendimiento tiene tanto ventajas como desventajas. La elección de este método frente a alguno de los otros dependerá del ámbito concreto en que se vaya a utilizar y de lo que se necesite en cada momento.

4.3.11.3 Tipos de Evaluación

Esto se da de acuerdo con quien realice la evaluación:

- Calificación de una comisión de supervisores
- Evaluación de los compañeros (colegas)
- Calificación de los subordinados

³¹ Es una red de ordenadores en la que todos o algunos aspectos funcionan sin clientes ni servidores fijos, sino una serie de nodos que se comportan como iguales entre sí

- Calificación de alguien ajeno al contexto laboral (ejemplo: cliente)
- Auto evaluación
- Calificación con varios métodos

4.3.11.4 Técnicas de Evaluación

Las técnicas de evaluación de desempeño son estrategias que sirven para medir el éxito y poder identificar las áreas de oportunidad en el trabajo de un empleado. El resultado de estas evaluaciones debe utilizarse para optimizar cada desempeño, o bien para reforzar la labor y dar un reconocimiento a cada empleado por su trabajo.

4.3.11.4.1 Métodos individuales

- Escalas de Calificación, en esta técnica se presenta al calificador varios rasgos, los cuales debe evaluar con puntajes (por ejemplo, de 1 a 5). Son Fáciles de completar, bajo costo; el problema es que se enfocan demasiado en la persona en vez del desempeño.
- Elección forzada, el evaluador debe escoger entre varios enunciados cual se acerca más al comportamiento del evaluado. Costo bajo, selectivo, fácil de usar, pero difícil de explicar a los evaluados.
- Evaluación escrita, en esta se pide al evaluador describa los aspectos fuertes y débiles del evaluado, en forma narrativa. Buena para dar retroalimentación específica si el evaluador sabe redactar, lo difícil es para hacer comparaciones entre evaluados.

- Incidentes críticos, se hace por medio de una bitácora en la que se registra un desempeño eficaz o ineficaz de todos los empleados evaluados. Requieren de tiempo, y disciplina para anotarlos; revelan conductas individuales que se comentan fácilmente.
- Lista de verificación, la lista de verificación en su forma más simple es un conjunto de enunciados objetivos y descriptivos, si el empleador piensa que cumple alguna de ellas lo marca, sino lo deja en blanco.
- Escalas de conductas, de acuerdo con una conducta crítica determinada, se califica de acuerdo con cuan a menudo realiza dicha conducta. Difíciles de preparar; excelentes para dar retroalimentación específica para mejorar el desempeño.

4.3.11.5 Métodos Múltiples

- Métodos de evaluaciones colectivas, aquí a diferencia de los métodos anteriores en que los evaluados no eran comparados, en este tipo se utiliza un método en el que el evaluado se compara con el desempeño de sus pares:
 - Ordenamiento, se le pide al supervisor que elabore una lista de subordinados y los ordene de manera confiable a los mejores y los peores empleados que aquellos de desempeño promedio.
 - Comparación pareada, al supervisor se le pide que escoja entre dos empleados al que trabaja mejor, realizando una combinación de todos ellos, luego se escoge al mejor de acuerdo con el número de veces en que fue escogido entre los pares de la primera etapa.

- Administración por objetivos (APO), es un método en el que los gerentes y los subordinados planean, organizan, controlan, comunican y debaten. Al fijar objetivos mediante la participación o por asignación de un supervisor, se da al subordinado un camino a seguir y un blanco al cual apuntar mientras ejecuta su trabajo.

4.3.11.6 Problemas de la Evaluación del Desempeño

Algunas evaluaciones fracasan debido a algunos factores, como los que mencionamos:

1. Los subordinados no son informados de antemano del tiempo exacto en que se espera que logren un desempeño aceptable.
2. Problemas inherentes en el proceso de evaluación: supervisor condescendiente que otorga a todos los empleados calificaciones altas, aunque muchos no pudiesen ser satisfactorios; criterios poco claros, utilización de escalas demasiado abiertas a la interpretación; Efecto halo, cuando la calificación que hace un supervisor sobre una característica especial de un empleado influye en calificaciones de otras características; tendencia central, preferencias, etc.
3. Discusiones, mala comunicación, no exista retroalimentación. En esto mencionamos que los empleados no entiendan que es lo que esperan de ellos o no se les comunique que es lo que hicieron mal.

Dado lo anterior, es necesario tener claro los problemas que se podrían presentar, para que de este modo se eviten o se tengan medidas de contingencias si fuesen necesarias.

4.3.11.7 Ventajas y desventajas de las Evaluaciones del desempeño tradicionales

4.3.11.7.1 Ventajas de la evaluación del desempeño

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

4.3.11.7.2 Desventajas en la evaluación del desempeño

La retroalimentación que reciben es poco periódica (anual, semestralmente).

- Muchas veces los individuos desconocen lo que se espera de ellos.
- Hay individuos que les incomoda o se sienten perseguidos al ser evaluados, provoca cierta intranquilidad.

- Se les califica, en ocasiones, por hechos recientes y no por la labor que generalmente realizan.
- Algunos evaluadores son pocos objetivos, lo que afecta a la evaluación del individuo, como distorsiones, alteraciones del verdadero desempeño, etc.
- Dificulta el aprendizaje continuo, ya que se desconoce fallas comunes en el diario trabajo.
- Algunas evaluaciones son costosas y requieren recursos especiales (tiempo, dinero, análisis posteriores a la evaluación, etc.).
- El proceso de evaluación en ocasiones es engorroso y burocrático.

Tomando en cuenta las ventajas y desventajas de los sistemas de evaluación de desempeño, al igual que los problemas que puede llegar a dar dichas evaluaciones tenemos que considerar que es esencial dichas evaluaciones para la toma de decisiones cruciales hoy relacionados con el personal que posee la organización, hoy ya que si el proceso de evaluación indica que el desempeño tiene un bajo nivel, esto puede llegar a entenderse que los empleados no están calificados para obtener promociones o algún beneficio por obtener un resultado positivo en dichas evaluación, parte importante del aprendizaje, hoy es la adquisición de nuevas experiencias del puesto de trabajo, hoy sin embargo, cometer errores es parte de la misma, por tanto, debemos tomar en cuenta que efectuar acciones hp positivas minimiza errores y apoya constantemente a los colaboradores a una mejora continua dentro de la organización.

4.3.12 Beneficios de la autoevaluación en el plano personal

- Desarrollo de la capacidad de autocrítica.
- Reconocimiento de las propias fortalezas y debilidades.
- Mayor conciencia de los logros, y de los errores.

- Un grado más alto de honestidad con uno mismo.
- Identificar posibilidades de crecimiento personal y laboral.
- Reconocer posibles falencias en el desempeño laboral.

4.3.12.1 Los beneficios de la autoevaluación desde el punto de vista de la empresa

- Ayuda a conocer el punto de vista de los empleados sobre la empresa, los procesos laborales y su trabajo en general.
- Ayuda a identificar posibles puntos a mejorar dentro de la empresa en todo tipo de áreas.
- Sirve para plantear objetivos de desempeño personalizados para cada empleado, alineando sus objetivos, fortalezas y potencialidades, con las necesidades de la empresa.
- Ayuda a mejorar las relaciones entre la empresa y los trabajadores.
- Se obtiene mucha información valiosa para la toma de decisiones, en poco tiempo.

4.3.13 ¿Cómo realizar una evaluación de Desempeño?

Las evaluaciones de desempeño se realizan de la siguiente forma:

- Se determinan los objetivos de la empresa y las expectativas en cuanto al rendimiento de los trabajadores.
- Se comunica a todos los empleados y equipos cuáles son esos objetivos y expectativas, para que los acepten.
- Se diseña un programa de evaluación válido y fiable que pueda medir el desempeño de los trabajadores.
- Se implementa ese programa de evaluación.

- Se analizan los resultados y se los comunica a los trabajadores. Además, se considera el feedback³² y se realizan los cambios pertinentes de cara a futuras evaluaciones.

En cada entidad empresarial podemos encontrar puestos en los cuales cada persona debe desempeñar en base a sus capacidades, no obstante cada vez que se realiza una contratación de personal, siempre se tiene dificultades lo cual torna difícil y a la vez estresante si no se está preparado o en otros casos si es la primera vez en que la persona desempeñe un puesto parecido, por lo tanto, pasa a ser un empleado que no desempeña bien sus responsabilidades ni sus tareas, debido a que no está acostumbrado a el trabajo o puesto que desempeñará y no está listo o bien no está consciente del rol que debe tomar en su nueva etapa de su carrera profesional, cometiendo errores primerizos, lo cual afecta de manera inmediata su desempeño laboral, así como los resultados que la evaluación le dará. Por lo tanto, tenemos que tomar en cuenta que hay indicadores los cuales se presentan en cada evaluación, la cual indica que factores pueden llegar a afectar el desempeño laboral de los empleados que en este caso son los sujetos los cuales serán elementos de estudio, siendo evaluados detalladamente de manera que salgan a relucir los principales factores que puedan llegar a afectar su desempeño laboral, en esta nueva etapa de su carrera profesional su inexperiencia afecta en todo caso a los objetivos puestos por la organización que puedan llegar a no cumplirse por el bajo desempeño.

4.3.14 Evaluación del Desempeño 90°

Conceptualmente, un modelo de evaluación de 90 grados es un tipo de medición de desempeño que por medio de ciertas variables busca la obtención de resultados. Estos serán

³² Capacidad de un emisor para recoger reacciones de los receptores y modificar su mensaje, de acuerdo con lo recogido

analizados para optimizar la toma de decisiones y mejorar el rendimiento de los equipos de trabajo, mediante una buena comunicación de la información recabada. Se considera la mejor opción para analizar a los talentos que ocupan puestos inferiores, ya que normalmente realizan sus actividades en contacto directo con sus superiores. De esta manera, la evaluación de 90 grados puede ser más completa y efectiva. Como el contacto es directo, el líder ya conoce a los evaluados y puede identificar fácilmente sus fortalezas y debilidades. De esta manera, la evaluación se vuelve más asertiva y el líder podrá ayudar a cada uno en sus dificultades, encaminándolos a tomar las mejores actitudes para enfrentar mejor cada situación. Además de ayudar a las empresas a identificar y ajustar ciertas fallas en sus procesos, el método de evaluación de 90 grados permite que los propios profesionales vean cómo su trabajo es visto por sus superiores.

4.3.14.1 Características de la evaluación de Desempeño de 90°

Particularmente, las herramientas de evaluación de desempeño, como la evaluación de 90 grados, tienen como finalidad:

- Detectar el nivel de rendimiento individual y grupal de las personas que conforman los equipos de trabajo.
- Mejorar la comunicación entre los líderes de equipo y las personas que tiene a su cargo.
- Establecer lazos vinculares más saludables entre los compañeros y con los superiores jerárquicos.
- Optimizar el salario emocional del capital humano a través de la detección de sus principales necesidades.
- Fortalecer la cultura organizacional al demostrar interés en el bienestar de las personas que forman parte del talento humano.

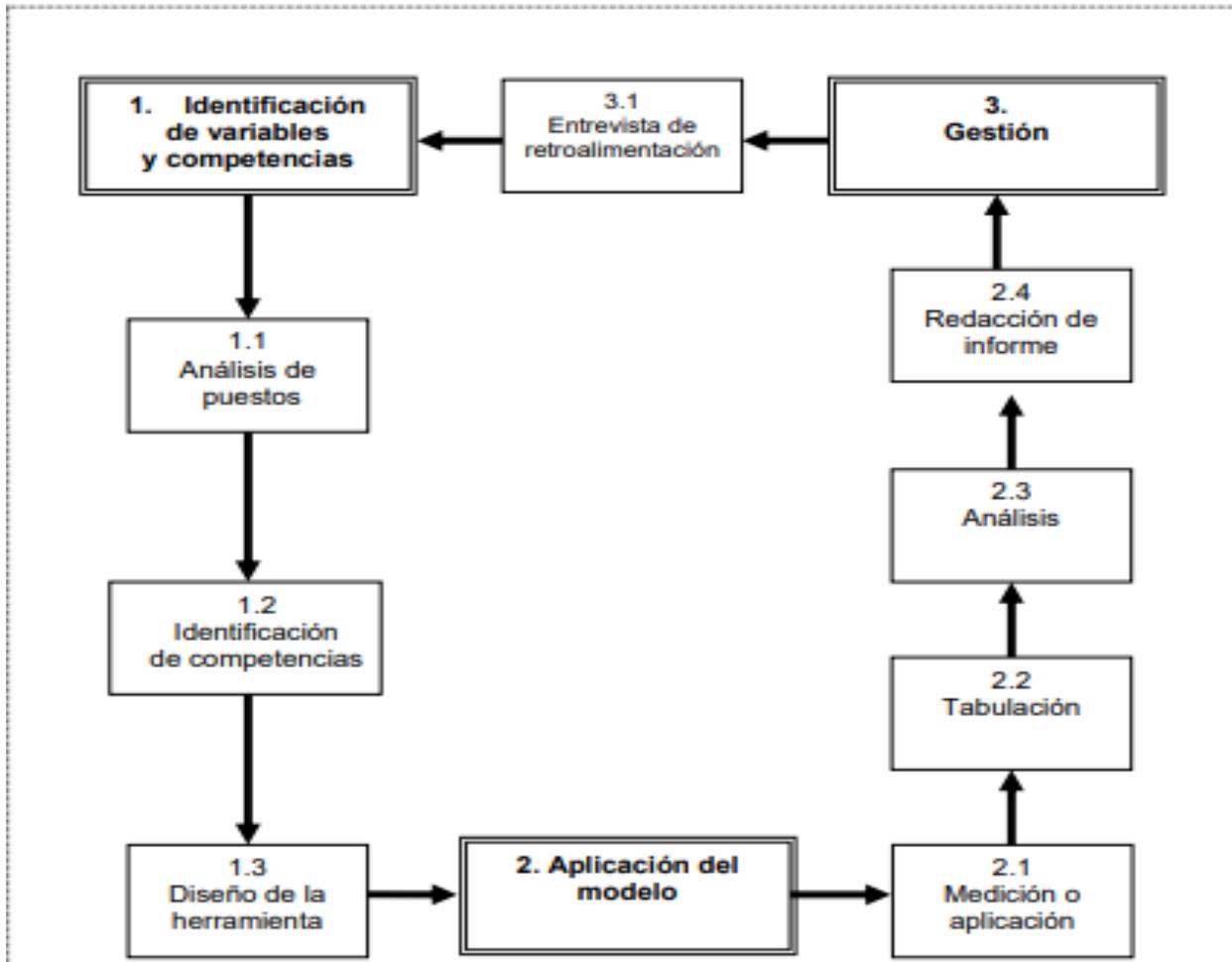


Figura No. 02 Fuente: 360° Feedback³³

4.3.14.2 Importancia de la evaluación de 90°

La evaluación de 90° es una forma directa de evaluar el rendimiento de los colaboradores, sin tener que hacer un proceso tan complejo. También puede realizarse de manera constante con el propósito de analizar “variables” y ver su nivel de impacto. Como hemos indicado anteriormente la evaluación no es un proceso de castigo, debe permitir la toma de decisiones. Estas decisiones van

³³ http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3208.pdf

a permitir la mejora del proceso en sí, y ayudar a los colaboradores. Si hacemos un contraste entre la evaluación formativa y la evaluación 90°, podemos ver su correlación, ambas están enfocadas en mejorar y verificar que aspectos pueden adecuarse para que los colaboradores, puedan hacer mejor y de una manera mucho más fácil su trabajo.

4.3.14.3 Ventajas de la evaluación de 90°

Son muchas las ventajas de la evaluación de 90 grados sobre todo si se realiza de manera correcta.

A continuación, detallamos algunas de las ventajas:

- El principal beneficio de realizar una evaluación de 90 grados es su precisión, debido a la proximidad entre el evaluador y el evaluado. Es el más capacitado para realizar la evaluación y seguimiento de los resultados de su equipo.
- El líder puede conocer los mejores indicadores de desempeño esperados en cada rol de su equipo. Así, a partir de la información recopilada, sabrá cómo actuar y qué hacer para que su equipo optimice sus competencias.
- Al analizar el desempeño laboral, la empresa puede detectar talentos en su equipo que solo necesitan una oportunidad para demostrar lo que pueden hacer.
- La evaluación de 90 grados normalmente se realiza anualmente y se basa en dos situaciones. En primer lugar, mide el desempeño ocurrido en el período anterior a la evaluación. Luego, se basa en la proyección de los próximos 12 meses del desempeño del talento, a través de acciones de mejora. De esta manera, el líder podrá identificar qué medidas funcionan y qué aún debe mejorarse en la próxima evaluación.

4.3.14.4 Desventajas de la evaluación de 90°

- La proximidad también puede ser considerada el principal punto negativo, ya que la relación entre el líder y la persona evaluada puede causar distorsiones en su percepción y juicio.
- La evaluación puede verse comprometida por el desgaste en las relaciones interpersonales o por conflictos previos entre el líder y sus equipos. Además, una amistad entre ellos puede interferir con la opinión del líder.

Como se puede observar, la evaluación de 90 grados puede ser un gran aliado de tu empresa en el proceso de evaluación del desempeño de los talentos. El contacto diario del líder con su equipo puede proporcionar información real para mejorar, de modo que las personas estén cada día más integradas y sean más productivas. Para que tu acercamiento a los equipos no interfiera con tu evaluación, el área de RR.HH. puede ayudarte durante el proceso. Así, los resultados serán transparentes y positivos.

4.3.14.5 ¿Cómo utilizar un modelo de Evaluación de Desempeño de 90°?

4.3.14.5.1 Determina las variables a estudiar

En primera instancia, al realizar el modelo de evaluación de 90 grados, se deben establecer los parámetros durante la medición. Algunos ejemplos de variables de evaluación de 90 grados son los siguientes:

- Competencias individuales de las personas de tus equipos. De acuerdo con Marioly Luna Velasco, Consultora Senior, HR Partner y profesora de Crehana, “para elegir el mejor modelo de evaluación de desempeño, es muy importante conocer los valores,

comportamientos que conforman el ADN de cada cultura organizacional. De allí, podremos justificar las competencias conductuales a involucrar en el sistema”.

- Cualidades y oportunidades de mejora a nivel grupal.
- Nivel de comunicación laboral a utilizar en la evaluación de 90 grados.
- Clima de trabajo.
- Alcance de objetivos y productividad.
- Valoración por parte del líder y de la empresa. Según un artículo de la Organización Mundial de la Salud -OMS- el 25 % de las personas no se siente valorada en sus empleos. En este contexto, influye la capacidad de inclusión laboral que tiene la compañía. De hecho, cuánto más se incluyen a todas las personas de la empresa (independientemente de su posición jerárquica), mayores serán los niveles de rendimiento y dinamismo al momento de cumplir con los objetivos.

4.3.14.5.2 Usa un software para hacer la evaluación de 90 grados

Por otro lado, este es uno de los tipos de evaluación de desempeño que permite utilizar una interfaz especializada para hacer más eficiente el proceso. Al respecto, una nota de Harvard Deusto³⁴ explica que el uso de herramientas digitales agiliza los procesos de recursos humanos, ya que brinda más precisión y rapidez. Sin embargo, los avances tecnológicos no reemplazan las operaciones que puede llegar a realizar el talento en forma manual. Aquí, incluimos la capacidad de análisis de los datos, la toma de decisiones y la comunicación con el capital humano. Así, al llevar a cabo una evaluación de 90 grados, puedes maximizar por medio de un software para:

- Realizar el método de la evaluación de 90 grados en forma automatizada.

³⁴ <https://www.harvard-deusto.com/nuevos-escenarios-de-gestion>

- Recabar los datos automáticamente.
- Obtener los resultados y visualizarlos gráficamente sin intervención manual.

4.3.14.6 Herramientas para hacer una evaluación de 90 grados

Es necesario buscar herramientas externas que permita integrar todo el proceso y automatizar la evaluación.

- Crehana:

La plataforma de desempeño de Crehana es, sin duda, una de las herramientas más recomendadas para hacer una evaluación de desempeño de 90 grados de forma efectiva.

Esta plataforma permite alinear y gestionar los objetivos de las personas con el negocio para contar con equipos más eficientes y productivos. Estas son sus principales ventajas:

- Crea una cultura de medición de metas con data en tiempo real y asignación de roles para tener mayor agilidad y control de tu equipo de trabajo.
- Agiliza la medición del desempeño. Con esta herramienta de evaluación de desempeño de 90° podrás implementar y gestionar el rendimiento en pocos clics, así como medir en tiempo real los resultados de cada persona en tu compañía.
- Identifica las fortalezas y brechas de tus equipos. Diseña evaluaciones de competencias, macro competencias y comportamientos. Obtén resultados por cada persona para tomar mejores decisiones.
- Diseña los OKRs³⁵ de cada equipo y cada persona. Asigna resultados clave a cada persona para lograr una mayor alineación y poder alcanzar tus objetivos más rápido.

³⁵ Objetivos y Resultados Clave en español, es una metodología utilizada para definir y gestionar metas desarrollada por Andrew Grove, ex-CEO de Intel.

- Detecta el potencial de tus equipos según su eficiencia. Escoge la gráfica con la metodología que más se adapte a tu compañía como Nine Box, y dispara los niveles de productividad.

- Leapsome³⁶

Elegido por empresas como Spotify y Northvolt, esta herramienta de evaluación de desempeño 90° ayuda a los equipos de recursos humanos a escalar procesos complejos orientados a las personas, como evaluaciones de desempeño, comentarios de pares, evaluaciones de liderazgo y mucho más. Entre sus principales beneficios encontramos los siguientes:

- Realiza evaluaciones de desempeño, charlas de retroalimentación 360, evaluaciones de liderazgo, ciclos y recordatorios.
- Elabora encuestas de pulso, retroalimentación de pares, elogios instantáneos, predicción de rotación y encuestas de cultura empresarial.
- Alinea la gestión de objetivos, gestión y análisis de OKR, imágenes superiores, etiquetado en la plataforma y discusión de objetivos individuales.
- Tiene módulos de aprendizaje, matriz de habilidades y visualización, y rutas de incorporación.

4.3.14.7 Comunica los resultados y aplica mejoras

Al efectuar una evaluación de 90 grados, es fundamental transmitir los resultados a los participantes. Cuando lo llesves a cabo, contempla los siguientes elementos:

³⁶ Leapsome es un software de evaluación del desempeño laboral todo en uno que cierra el ciclo entre el rendimiento, el compromiso y el aprendizaje.

- Agradece su participación en forma escrita y/u oral, según las características de tu grupo de trabajo.
- Pauta entrevistas individuales y grupales, para comunicar en primera persona los resultados relevantes que se hayan obtenido a partir del formato de la evaluación de 90 grados.
- Envía los gráficos de los resultados obtenidos, a través de correo electrónico o de una aplicación por la que te comuniques con tu equipo. Es esencial que la información esté organizada desde una perspectiva visual para optimizar su comprensión.

Luego de que hayan comunicado los datos de relevancia en forma individual y grupal, es necesario que se analice la información, y, por consiguiente, diseñar un plan de acción, para mejorar los aspectos negativos y potenciar las variables positivas que hayan resultado de la evaluación de 90 grados.

Se puede decir que, un modelo de evaluación de 90 grados es uno de los recursos más útiles y necesarios para conocer el estado general del desempeño de tu talento humano en cada organización, ya que este método busca la excelencia en cada uno de los procesos organizacionales, que son imprescindibles para alcanzar el nivel más alto de bienestar de las personas, de los equipos de trabajo. Y, por consiguiente, obtener los resultados económicos deseados.

4.3.15 Modelo de evaluación de desempeño 180°

Una evaluación 180 grados es un sistema para medir el desempeño de los trabajadores dentro de una empresa. Su objetivo principal es evaluar la capacidad de cada integrante de la organización en las competencias y objetivos propios de su puesto de trabajo.

Esta evaluación de desempeño se realiza por parte del gerente o supervisor directo y por parte del empleado evaluado, como forma de autoevaluación. Por esto, es importante que quien evalúa haya tenido la oportunidad de trabajar con la persona bajo revisión. Esto para poder formar una opinión sobre sus habilidades profesionales. Debido a que el empleado tiene la oportunidad de auto reflexionar sobre su propio desempeño, la evaluación permite una conversación de desempeño más completa. En comparación a la evaluación de desempeño tradicional donde solo el gerente del empleado brinda retroalimentación, en esta se da desde ambas partes, teniendo en cuenta los diferentes tipos de indicadores de desempeño.

4.3.15.1 Objetivos de la evaluación 180°

Para entender cuál es el impacto de una evaluación de 180 grados debes entender los objetivos de este sistema de evaluación. Por lo que, a continuación, sus objetivos:

- *Adaptación:* con la evaluación 180 grados se puede conocer si el empleado cumple o no con los requisitos para el puesto que se le asignó. Si por alguna razón no cumple, por medio de esta herramienta se puede proporcionar la información al trabajador para mejorar día a día.

- *Ascensos:* es importante conocer y reconocer el trabajo destacado de un empleado para incentivar y otorgar aumentos por mérito u otros beneficios. Esto facilitará la recopilación de información que respalden las decisiones de gestión.
- *Retroalimentación:* la evaluación 180 grados permite que los supervisores observen a sus empleados más cerca y brinden orientación para así generar una retroalimentación y de esta forma ellos mejoren.

Con la evaluación de desempeño se puede tener claridad de los motivos de ascenso dentro de una empresa, por lo que se evitará conflictos cuando se presenten estos cambios de puesto. Esto ocurre también con los incentivos, el manual de la evaluación proporciona información exhaustiva de la eficiencia de cada trabajador, por lo que, al momento de un incentivo se podrá demostrar con la información. Elegir la evaluación 180 grados puede facilitar el proceso y darte una perspectiva más cercana a la realidad.

4.3.15.2 Beneficio de la evaluación de 180°

La mayoría de las empresas cuentan con algún tipo de sistema de revisión que, habitualmente, lo gestionan los responsables de Recursos Humanos. Sin embargo, las evaluaciones 180 grados integran un método diferente a los habituales para el análisis del rendimiento.

Este sistema de evaluación 180 grados prioriza el diálogo entre los empleados y jefes para aliviar la tensión y fortalecer tanto el vínculo profesional como el personal. Además, favorece:

- Mejor asimilación de la moral corporativa.
- Mejor desempeño de la plantilla.

- Fomenta la motivación entre los trabajadores.
- Disminuye la tasa de rotación de la plantilla.

En otras palabras, la evaluación 180 grados permite abordar problemas comunes en las empresas, desde los empleados que se sienten menospreciados por sus superiores hasta los gerentes que no valoran el poder de la comunicación con su equipo.

La evaluación 180 grados trata de primar la comunicación para que sea la base de la relación entre los empleados y los managers. Así se asegura el correcto funcionamiento de la empresa. Así, con la evaluación del desempeño 180 grados, se genera una fantástica oportunidad para realizar un análisis exhaustivo sobre el rendimiento para impulsar los departamentos con mejor desempeño y detectar las áreas más flojas para generar estrategias con el objetivo de abordarlas.

La virtud de la evaluación 180 grados es que ayuda a las empresas con un ritmo vertiginoso a analizar el seguimiento a tiempo real y de manera constante. Los datos se recopilan regularmente tanto de empleados como managers, por lo que se ahorra tiempo y dinero, gracias a una evaluación actualizada.

4.3.15.3 Cómo Implementar un Programa de Evaluación 180°

Implantar el sistema de evaluación 180 grados significa que los trabajadores tendrán que dedicar cierto tiempo a los procesos de autoevaluación, lo cual puede parecer un incordio³⁷. Incluso, algunos miembros del equipo pueden oponer cierta resistencia. De la misma

³⁷ Incordio: Molestia o fastidio que causa la persona o cosa que incordia.

forma, los supervisores dedicarán gran cantidad de tiempo a evaluar a todos los empleados que tienen como subordinados. Ambos tienen que comprobar que ese tiempo empleado tiene un verdadero fin para la empresa:

- Comunicar correctamente a los empleados la finalidad de la valoración es clave para garantizar que la adopten con una actitud positiva. Además, debemos dar facilidades para que todos tengan el mismo tiempo para dedicar a este ejercicio y formarles en cómo realizar la evaluación y, del mismo modo, cómo evaluarla.
- Incorporar a un especialista en coaching durante estas primeras fases puede ser muy útil a la hora de cambiar la estrategia de evaluación. Se eliminan las opiniones y emociones negativas al presenciar por sí mismos las ventajas de la evaluación 180 grados. Así, conseguiremos abrir nuevas discusiones que nos permitan elaborar planes de desarrollo con los que alcanzar los objetivos propuestos.

Una alternativa sencilla para probar la evaluación del desempeño 180 grados es usar la plantilla que ha creado nuestro equipo de consultores. En ella puedes aplicar 8 criterios de evaluación.

4.3.15.4 Ventajas de la evaluación 180°

Entre las principales ventajas de realizar una evaluación 180 grados se encuentran las siguientes:

- Con esta evaluación es posible identificar los elementos que favorezcan el desempeño de los empleados y la cultura laboral.
- Con esta evaluación es posible identificar los elementos que favorezcan el desempeño de los empleados y la cultura laboral.

- La evaluación 180 grados es un proceso continuo que ayuda a elaborar actividades formativas para el desarrollo profesional de los empleados.
- Las organizaciones pueden posicionarse en la industria y beneficiarse frente a la competencia y en el reclutamiento de nuevos empleados.
- El uso de esta herramienta de evaluación demuestra que la empresa está interesada en mejorar el desempeño de los empleados y fomentar el crecimiento profesional.
- Las organizaciones pueden posicionarse en la industria y beneficiarse frente a la competencia y en el reclutamiento de nuevos empleados.
- Las organizaciones utilizan una evaluación 180 grados para mejorar de forma inmediata la comunicación.
- La reunión de evaluación es una oportunidad para ofrecer comentarios y aumentar la motivación de los empleados.
- El uso de esta herramienta de evaluación demuestra que la empresa está interesada en mejorar el desempeño de los empleados y fomentar el crecimiento profesional.
- Cuando se realiza de forma adecuada, una evaluación 180 grados brinda la oportunidad de establecer nuevos objetivos y aclarar las responsabilidades del empleado.
- Con este proceso, las organizaciones pueden identificar los puntos débiles en los empleados y los procesos internos y así, elaborar programa para la capacitación También permite revisar las necesidades educativas o de formación.

4.3.15.5 Desventajas de la Evaluación 180°

Como es lógico, ningún sistema de evaluación de desempeño es perfecto. En el caso de la evaluación del desempeño 180 grados hay ciertas desventajas que hay que tener en cuenta.

El mayor inconveniente que presenta este método de evaluación es que no se adapta a empleados

de alto rango y que interactúan, con frecuencia, con clientes externos. En estos casos, al limitar el número y la variedad de evaluadores, se puede perder información clave sobre el desempeño de esa persona.

- Esta evaluación se debe realizar con objetividad, en el caso de no ser así se puede ofrecer información que no es verdadera.
- Los empleados se pueden intimidar y sentirse vulnerables, por lo que puede creer que puedan perjudicarles.

Se puede destacar que, la importancia de la evaluación del desempeño dentro de la organización radica en su carácter estratégico al permitirle al nivel directivo tener información sensible que le permitirá efectuar procesos que ayudarán a tener una mejora continua, respecto a las políticas y objetivos que proyectará a la organización a niveles de productividad, desarrollo y competitividad, es decir que cada evaluación es una herramienta que es hábilmente utilizada puede fortalecer los resultados a largo plazo.

Toda evaluación de desempeño está orientada a elevar la efectividad de cada uno de los procesos y a la implementación de mejoras, ya que se convierte en un elemento generador de cambios y herramienta de gestión gerencial. La misma permite potencializar y proyectar el talento humano de la organización a niveles incalculables de desarrollo, motivación y productividad. En este sentido, es claro que la organización alcanzaría las metas que se proponga, solo en proporción directa a la calidad de su talento humano. Lo anterior se cumplirá con un adecuado seguimiento a las evaluaciones al desempeño laboral, el cual se logra con la implementación de un juicioso sistema de evaluación del desempeño establecido.

4.3.15.6 Importancia de realizar una evaluación 180 grados

Para muchas empresas, una evaluación 180 grados puede ser la forma más productiva y constructiva de evaluación del desempeño, ya que ofrece una gran cantidad de beneficios para la organización y los empleados por igual.

Una evaluación tradicional del desempeño en la que solo se considera la retroalimentación del gerente cierra el diálogo entre el empleado y su supervisor, y esta falta de comunicación abierta puede afectar gravemente el objetivo de realizar evaluaciones del desempeño. Por otro lado, la apertura y claridad que ofrece una evaluación 180 grados mejora las posibilidades de tener una revisión de desempeño efectiva.

El desarrollo profesional y el establecimiento de objetivos profesionales se facilitan mediante una evaluación eficaz del desempeño. A su vez, los empleados que se sienten escuchados y considerados tienden a trabajar más duro, más motivados y dedicados.

4.3.15.7 Fallos en la comunicación de la evaluación 180 grados

Una evaluación 180 grados no solo debe estar perfectamente adaptada a la empresa, sino que también debe ser accesible al empleado. Este debe conocer en todo momento el propósito de las evaluaciones de desempeño para así asegurarnos de que los datos que nos proporciona no están sesgados.

Dificultar la objetividad de la información Para que la evaluación 180 grados pueda llevarse a cabo correctamente, toda la información recolectada debería ser plenamente objetiva, pero lo normal es

que existan sesgos durante el proceso. Por esto es fundamental contar un software que reduzca los errores manuales y sesgos personales.

Tanto los managers como los empleados deben ser muy cuidadosos al responder los cuestionarios pues de lo contrario todo el proceso resultaría inútil. Así, los supervisores nunca deben dejarse llevar porque un empleado les caiga mejor o peor, aquí solo entra en juego su desempeño laboral, hay que dejar a un lado las relaciones personales.

4.3.15.8 Preguntas inexactas en la evaluación 180 grados

El diseño de la evaluación 180 grados debe estar adaptado a la empresa, de forma que mida las competencias señaladas como importantes. Si no llevamos a cabo esta personalización, la información recogida no revelará ningún dato relevante sobre el trabajador evaluado.

- *Elegir el evaluador equivocado*

En el supuesto de que un empleado y su supervisor tengan una mala relación, quizás resulte una mejor opción seleccionar un evaluador neutral que lleve a cabo la encuesta. Así, minimizamos el riesgo de sesgo.

- *Usos indebidos de los resultados*

En todo momento, los superiores deben tener en cuenta que los datos recogidos mediante la evaluación 180 grados son puramente informativos y no deben tener ningún tipo de efecto sobre la continuidad o no del empleado en la empresa.

Si nos saltamos este paso, podemos provocar que los trabajadores no se sinceren en los siguientes procesos de medición. No es una medida de control o castigo, es una forma de ayudar a mejorar al empleado.

4.3.16 Evaluación 360°

La evaluación de 360° es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir a otras personas, como proveedores o clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema. La autora Martha Alles, en su obra *Desempeño por Competencias*, plantea que las evaluaciones jefe-empleado pueden ser incompletas, ya que toman en consideración una sola fuente. La multiplicidad de fuentes provee un marco más rico, completo y relevante del desempeño de una persona. Además, los empleados asumen sus conductas con mayor responsabilidad y se preocupan por su efecto en los demás. Procuran la satisfacción de las necesidades y expectativas de todos aquellos que reciben sus servicios, no solo del jefe, creando un clima de mayor colaboración en el trabajo.

Como referencia para desarrollar este tema se toma en cuenta la obra de Edwards y Ewen. Estos autores plantean que los beneficios de la evaluación 360° son múltiples, el más significativo es que la evaluación no queda sujeta sólo al juicio del supervisor. Esto permite obtener una valoración del desempeño mucho más significativa.

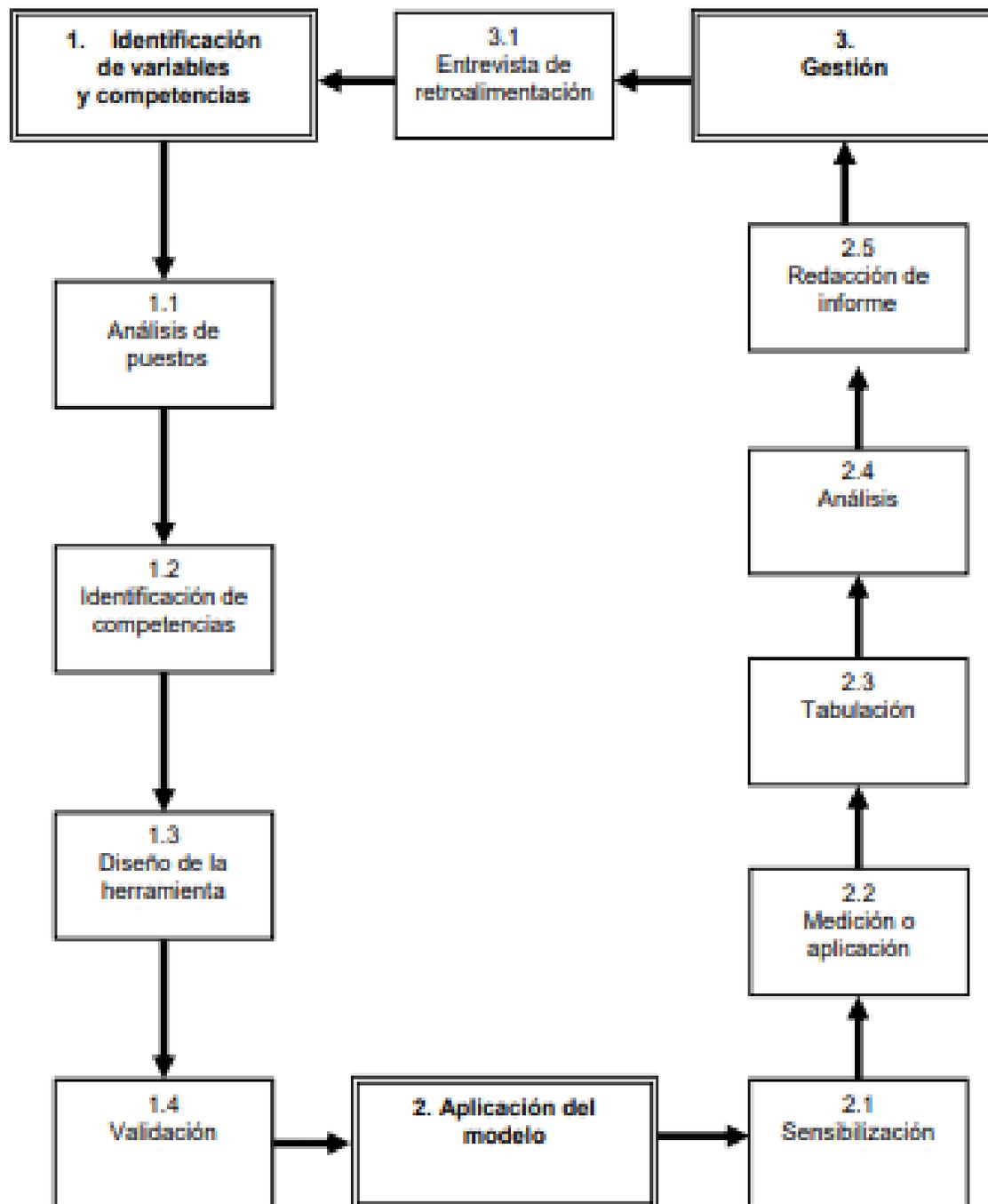


Figura No. 3. Fuente: 360° Feedback³⁸

³⁸ http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3208.pdf

La evaluación de 360 Se refiere a todo en contexto que envuelve a cada persona y la evaluación en todos los ámbitos incluye reactivos de evaluación con múltiples niveles dentro de la organización, así como de fuentes ajenas a ella. En este método, todas las personas que tienen relación con el empleado evaluado, como directivos, miembros del equipo, el empleado mismo, subordinados, supervisores, colegas, así como clientes internos o externos, le asignarán una calificación.

4.3.16.1 Identificación de variables y competencias

Ésta es la primera fase del proceso de evaluación del desempeño 360 grados, es el momento de sentar las bases para la evaluación, es crucial que la mayoría del personal esté de acuerdo en llevar a cabo la evaluación para que exista un alto grado de colaboración, debido a que este método necesita de tiempo y esfuerzo de todos, para que tenga éxito. Éste se divide en cuatro etapas:

1. *Análisis de puestos:* El análisis de puestos, se realiza con base en la descripción de los puestos, determina los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Éste brinda una idea clara de las funciones y actividades que desempeña el evaluado y guía al encargado del proceso a determinar los factores y competencias que se utilizarán para elaborar la herramienta de evaluación.
2. *Identificación de competencias:* Competencia se refiere al conjunto de comportamientos, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con alta calidad determinadas funciones, identificados éstos como factores.

3. *Diseño de la herramienta o cuestionario:* Luego de identificar las competencias a evaluar, se elabora el cuestionario, no debe incluir preguntas abiertas para mantener el anonimato de los evaluadores. Ésta es considerada la etapa más larga del proceso de evaluación.
4. *Validación de la herramienta:* Esta consiste en entregar el cuestionario a un grupo de personas que representen el nivel o niveles jerárquicos que serán evaluados. Éstos recibirán y proporcionarán retroalimentación de las preguntas y determinarán qué características son más importantes y fáciles de entender y observar.

4.4 Metodología de la Evaluación de Desempeño

Se implementa la metodología de manera activa dentro del modelo de evaluación por competencias que tendrá la facultad de medir la capacidad de desarrollar eficazmente el trabajo, utilizando los conocimientos las habilidades, destrezas y competencias necesarias, así como los atributos requeridos para ejecutar óptimamente las funciones de su puesto de trabajo, integradas por los diferentes aspectos a evaluar:

- *Competencias Funcionales:* Se refieren a la capacidad real para desempeñar las funciones individuales de su puesto de trabajo y tienen relación con el desempeño o resultados concretos y predefinidos que el trabajador debe demostrar.
- *Competencias Organizacionales:* Son los conocimientos, valores y experiencias adquiridas por los trabajadores para un desempeño exitoso en la institución que esté en correspondencia con la planeación estratégica y los objetivos del trabajo.

- *Competencias de Conducta*: Estas competencias se relacionan con la responsabilidad que tiene el trabajador de cumplir con las normas y procedimientos institucionales y el comportamiento que demuestra orientado hacia el logro de los objetivos de la institución.

4.4.1 ¿Qué desempeño se debe evaluar?

Al evaluar el desempeño de un empleado, no estamos interesados en su desempeño en general, sino en el desempeño en su puesto. El desempeño en un cargo varía de persona a persona, ya que depende de innumerables factores condicionales, algunos de ellos son: la percepción de que los accésits³⁹ dependen del esfuerzo, las habilidades y capacidades de una persona o su propia percepción del papel que desempeña.

La profesora Maria Chiavacci⁴⁰ (1927) menciona los enfoques que se pueden utilizar para calificar el desempeño de una persona:

- *Habilidad-capacidades*: habilidades lingüísticas, facilidad de aprendizaje, habilidad interpersonal, habilidad de liderazgo, habilidad para tomar decisiones.
- *Comportamientos*: trabajo en equipo, cooperación, responsabilidad, puntualidad, honestidad.
- *Resultados*: calidad del trabajo, cantidad de trabajo, satisfacción del cliente, reducción de costos, ausencia de accidentes, aumento en las ventas.

³⁹ Recompensa

⁴⁰ Anna Maria Chiavacci Leonardi (Camerino , 22 de septiembre de 1927 - Florenia , 7 de abril de 2014) fue una estudiosa italiana de Dante

Además de definir el enfoque a utilizar, se deben definir las características o factores sobre los cuales se va a evaluar el desempeño de una persona. Estas características o factores de evaluación deben cumplir con normas mínimas que garanticen la validez del sistema, las cuales se mencionan a continuación:

- Deben ser representativas de los cargos desempeñados.
- Las características o factores de evaluación deben ser relevantes para desempeñar correctamente las funciones del puesto que ocupa el evaluado.
- Deben ser definidos de acuerdo con las especificaciones del puesto que ocupa el empleado.
- Deben descartarse aquellos que no son importantes para el desempeño de las funciones, salvo que se desee introducir con propósito de promociones o ascensos aquellas características que se requieren en los cargos correspondientes.
- Deben ser significativos para las funciones de todos los cargos considerados en la calificación.
- Deben ser factores importantes para todos los cargos cuyos ocupantes están siendo calificados con un mismo sistema. Este principio se conoce como la universalidad del factor.
- Deben ser tan objetivos y medibles. Eliminar los factores difíciles o imposibles de ser sometidos a observación o a lograr cierta tangibilidad, el objetivo es eliminar lo máximo posible la posibilidad de una apreciación subjetiva del desempeño.
- No debe existir traslapa miento⁴¹.

⁴¹ Extravío de un papel o documento

- Deben definirse teniendo en cuenta que no se sobrepongan en significado dos o más factores, ya sea en su totalidad o en parte. El objetivo es evitar medir más de una vez el mismo factor.
- Deben tener amplitud. Los factores deberían considerar todas las características importantes exigidas por el cargo y no solo una parte de ellas.
- Deben ser reducidas en cantidad como sea posible. Un exceso de características dificulta y hace compleja la aplicación del sistema, así como un número excesivamente reducido hace perder objetividad y utilidad a la calificación.

4.4.2 Modelo de evaluación de desempeño por objetivos

La evaluación basada en objetivos consiste en analizar el cumplimiento de las metas propuestas por la compañía. De esta manera, se pueden analizar los aspectos clave tanto de los equipos del trabajo como del negocio de forma integral.

Esta evaluación es muy habitual en los equipos de ventas, pero se puede aplicar en otros departamentos. Los objetivos de la evaluación pueden ser la cantidad de ventas, clientes atendidos, artículos producidos, entre otros, dependiendo del enfoque del desempeño del equipo y lo que busca la empresa.

La evaluación por objetivos es muy sencilla de realizar, basta con comparar si los resultados presentados por el empleado alcanzan la meta definida o no. Es un método muy directo y claro, que no deja lugar a subjetividades.

Al mismo tiempo, ignora rasgos importantes para el desarrollo profesional, como las características de comportamiento. Por tanto, vale la pena su aplicación junto con otros tipos de evaluación. A continuación, figura No. 4 sobre la evaluación por objetivo:

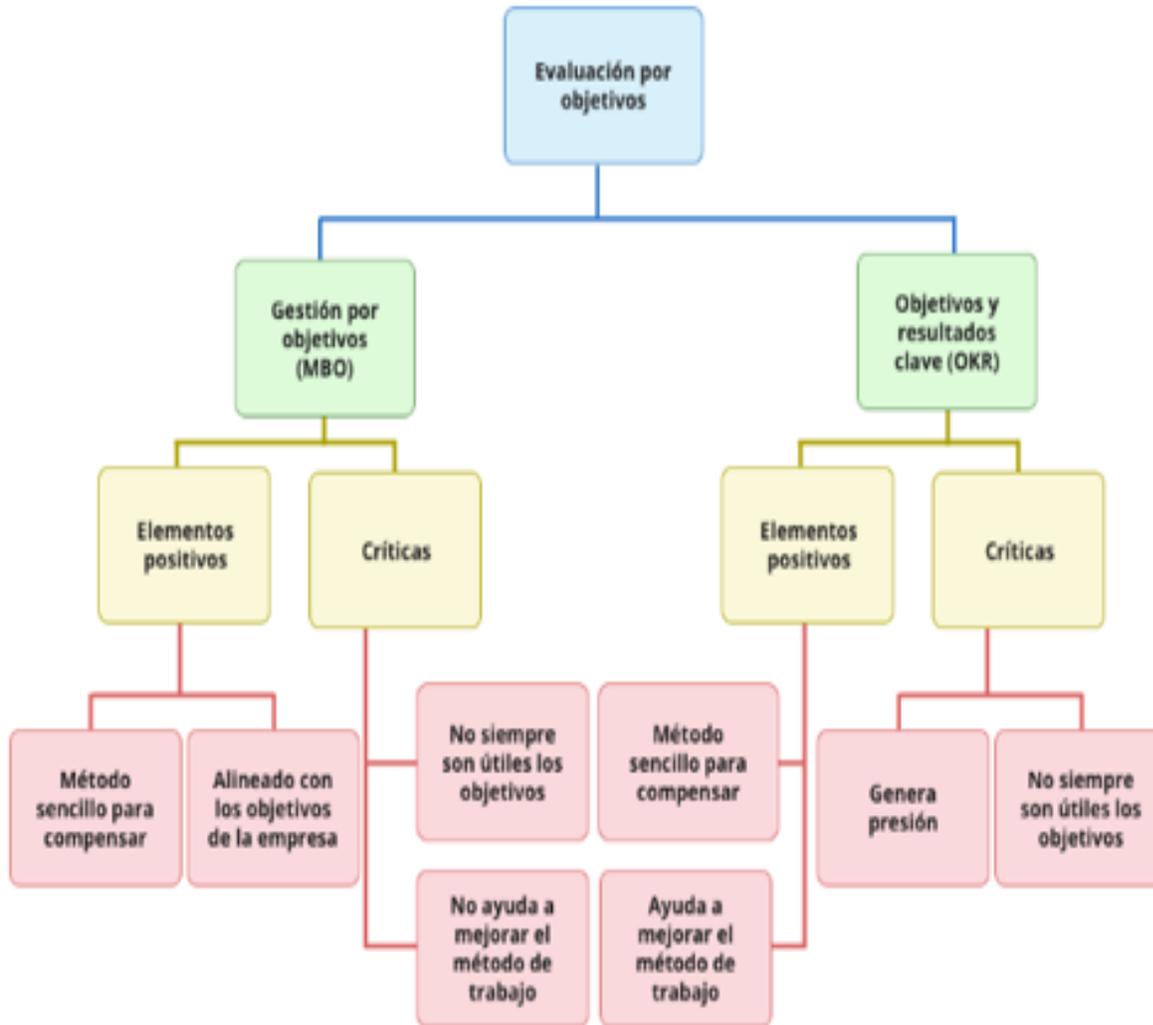


Figura No. 04. Flowchart ⁴²

⁴² <https://www.bizneo.com/blog/evaluacion-de-objetivos/>

Con este método se comparan los resultados logrados por la persona con los resultados que se esperaban de él, analizando posteriormente las causas que han podido intervenir en esa diferencia. Es el método más flexible de todos, ya que facilita variar los criterios a lo largo del proceso. Además, no compara con otros evaluados. Para aplicar este método, el trabajador debe conocer a priori los objetivos o resultados que debe conseguir.

4.4.2.1 Ventajas de la evaluación de desempeño por objetivos

- Altos niveles de objetividad
- La evaluación no se centra en el análisis de la persona sino de sus logros
- Es personalizada, considera funciones por puesto
- El evaluador pasa a ser un entrenador-facilitador
- Potencia la iniciativa en la persona evaluada, ya que se da cuenta de sus progresos y sus deficiencias
- Fomenta la planificación de los recursos
- Hace que se desarrolle la comunicación entre responsable y colaborador.

4.4.2.2 Inconvenientes de la evaluación de desempeño por objetivos

- No es fácil establecer objetivos concretos, realistas y que se puedan medir
- Requiere una formación específica en el evaluador
- La definición de objetivos lleva mucho tiempo
- Algunas consideraciones que podrían suavizar los problemas:
- Hacer participar a los evaluados en la definición de los objetivos.
- Recoger las opiniones de los evaluados sobre cómo conseguir los objetivos.

- Considerar las inquietudes y posibilidades de futuro de los evaluados.

Es importante que toda organización cuantifique todas las actividades dentro de cada método observando y analizando las ventajas e inconvenientes que puede causar el método seleccionado hoy ya que esto puede ayudar a que dicho método hoy ayude de una forma más eficaz a la toma de decisiones importantes y oportuna que llevan proporcionalmente al logro de objetivos y metas, hoy por tanto conocer dichas características, se pueden efectuar diversas formas de crear una retroalimentación positiva dentro de la organización. En concordancia con los errores que pueden manifestar dicha evaluación, hoy se encuentran estrechamente relacionados con los cambios internos de las organizaciones, debido a que muy pocas pueden asimilar cambios internos en las operaciones en base a los resultados de las evaluaciones, debido a que no se asimila inmediatamente los cambios por parte de los colaboradores, hoy ya que la mayor parte de los integrantes se encuentran acostumbrados a realizar sus responsabilidades laborales de una forma determinada manera, además podemos notar que no existe cultura al cambio en la mayoría de organizaciones, otro error que podemos notar es la negligencia de los colaboradores a realizar correctamente las evaluaciones de desempeño al personal.

4.4.3 Evaluación basada en costos

La evaluación basada en costos determina el costo beneficio que un colaborador le proporciona a la organización.

Dentro de este enfoque, se consideran algunos factores, como el valor del servicio prestado, la calidad, la productividad, entre otros que pueden impactar los gastos de la organización y el retorno de esta inversión.

4.4.4 Reuniones one on one

Este modelo de evaluación de desempeño se enfoca en reuniones periódicas entre cada uno de los empleados y su gerente. En ellas se discuten los problemas rutinarios y las posibles soluciones para enfrentarlos.

Entre los principales beneficios de este tipo de evaluación se encuentran:

- El acercamiento entre gerentes y empleados.
- Tiempo dedicado a la generación de feedback.
- Soluciones rápidas a los problemas.

4.4.5 9 Box

La evaluación 9 Box, también conocida como Matriz 9 Box, es una herramienta que permite crear un modelo de meritocracia en las organizaciones, identificando los líderes con mayor facilidad. Esta herramienta ayuda a evaluar tanto el potencial como el desempeño de cada trabajador, de forma sencilla y práctica.

Una de las grandes ventajas de esta metodología es que, además de mostrar el desempeño de los empleados de forma visual, es un procedimiento de muy bajo costo.

Está representado por una matriz compuesta por filas y columnas:

- Potencial en el eje vertical.
- Rendimiento en el eje horizontal.

A partir de allí, el cruce de líneas y columnas revela las habilidades reales de cada empleado. Y como sugiere el nombre, hay nueve configuraciones posibles para encajar.

4.4.6 ¿Cómo crear una evaluación de desempeño?

Para crear una evaluación de desempeño eficiente puedes seguir los siguientes pasos:

- Analiza cuáles son los indicadores que serán evaluados y con qué objetivo.
- Escoge el modelo que utilizarás en la evaluación.
- Determina quiénes serán los responsables de la evaluación.
- Crea una encuesta clara y objetiva.
- Comparte la encuesta con los responsables.
- Realiza un acompañamiento para que se ejecute correctamente.
- Analiza los resultados y genera los informes necesarios.
- Comunica los resultados con transparencia y foco en la búsqueda de soluciones.

4.4.7 Buenas prácticas para su implantación

Para tener una implantación exitosa de la evaluación de desempeño te recomendamos las siguientes prácticas:

- *Crea una evaluación transparente.* Es importante que los colaboradores conozcan el objetivo de la evaluación para que puedan proporcionar respuestas claras y pertinentes.
- *Empieza por los gestores.* Es natural que pueda surgir cierta ansiedad por parte de los trabajadores al sugerir una evaluación de desempeño. Por ese motivo, para neutralizar los temores, puedes implementarla primero en los niveles superiores de la empresa.

- *Transmite tranquilidad.* Debes dejar claro que la evaluación de desempeño solo busca la optimización y el beneficio de todos. Por eso, deja claro que no se trata de un sistema de control.

4.4.8 Ventajas de usar un sistema de evaluación del desempeño

La implementación de un sistema de gestión de desempeño agiliza notablemente el trabajo del departamento de RR.HH. De hecho, es este el principal aliciente de su uso en las empresas. En cualquier caso, las ventajas para la compañía, los responsables de supervisar el sistema de evaluación de desempeño y, cómo no, los propios empleados evaluados, van mucho más allá.

4.4.8.1 Claridad en la fijación de objetivos

Si quienes tienen que hacerse cargo de las diferentes fases de un proyecto no saben exactamente qué es lo que deberían conseguir, difícilmente lo lograrán. La correcta gestión del desempeño pasa por definir debidamente los objetivos y qué se espera de cada profesional en concreto. Con la información facilitada por el sistema de gestión de desempeño esto resulta mucho más sencillo.

4.4.8.2 Incluye técnicas cualitativas y cuantitativas

Podemos aludir la importancia de combinar diferentes métodos para la evaluación. Un buen programa de desempeño combina técnicas cualitativas y cuantitativas para dibujar una imagen lo más cercana posible al rendimiento real del trabajador.

- *Las técnicas cualitativas* favorecen la interacción entre los empleados y los evaluadores; para saber cómo se encuentra el trabajador en la empresa.

- *Los métodos cuantitativos* se ocupan, fundamentalmente, de obtener respuestas estandarizadas para diferentes modelos de encuestas.

4.4.8.3 Feedbacks más concretos

Para mejorar el rendimiento laboral, los empleados deben recibir periódicamente valoraciones amplias sobre su trabajo. El sistema de gestión del desempeño recopila la información más relevante sobre cada empleado para que este conozca en detalle dónde ha fallado o en qué apartados podría mejorar.

4.4.8.4 Mejora de la relación entre empleados y managers

La gestión del desempeño puede ser una fuente de problemas en el seno de cualquier empresa, especialmente si el trabajador se siente poco o incorrectamente valorado. Para evitar tensiones internas innecesarias, el sistema de evaluación de desempeño proporciona criterios objetivos y transparentes sobre lo que se espera del profesional.

4.4.8.5 Valora la contribución de cada empleado

Directamente relacionado con lo anterior, los planes estratégicos de las empresas suelen presentar de manera general los objetivos previstos para cierto periodo de tiempo. Como esto puede parecer un tanto ambiguo para los empleados, conviene concretar y valorar la contribución de cada trabajador en la consecución de esas metas. Solo así se entenderá la importancia de su rol dentro de la empresa (e incrementaremos, además, su motivación). Hay que tener en cuenta que cada rol de una empresa tiene sus preocupaciones, tareas y obligaciones. Hemos desarrollado una guía que

explica el impacto de un software de RR. HH, en cada puesto de trabajo con ilustraciones muy llamativas. Es decir, cómo soluciona los principales problemas del día a día y cómo le ayuda a rendir más en su perfil profesional.

4.4.8.6 Elimina sesgos

De cara a la gestión del rendimiento, los profesionales encargados de completar esta tarea siempre pueden estar condicionados por distintos sesgos que distorsionen el resultado final, a pesar de que intenten regirse por la más estricta objetividad.

El sistema de gestión del desempeño reduce al mínimo el riesgo de no ponderar debidamente el rendimiento de un trabajador. Configurando el peso de cada evaluador, la objetividad estará garantizada.

4.4.8.7 Simplificación de las funciones del manager

Los managers tienen que prestar atención a numerosos elementos en la administración de los equipos y/o proyectos que están a su cargo. Con un sistema de evaluación este tipo, ahorran mucho tiempo sin dejar de mantener un control efectivo sobre los profesionales a su cargo.

4.4.8.8 Generar oportunidades de aprendizaje

La gestión del desempeño solo cobra sentido cuando el empleado, además de ver recompensado su esfuerzo, también siente que puede mejorar constantemente.

Para ello, el sistema de gestión del desempeño convierte cada valoración o comentario en una oportunidad de aprendizaje, lo que se traduce, a no mucho tardar, en profesionales más competentes gracias a la capacitación de personal.

4.4.9 Cómo implementar una evaluación del desempeño en 8 pasos

En el proceso de implementar un sistema de evaluación del desempeño es importantísimo determinar los siguientes elementos y pasos:

1. *Analizar cuáles son los indicadores que vamos a evaluar:* es decir, fijar qué competencias, habilidades, conocimientos, objetivos queremos medir. Y lo más importante: para qué. Aquí podemos incluir la importancia de cada uno de estos indicadores.
2. *Elegir la metodología:* mediante los parámetros comentados.
3. *Quién va a evaluar qué:* según lo que necesitemos será más apropiado que sea el responsable de equipo, el propio empleado (en una autoevaluación) o el cliente el más indicado para valorar al trabajador.
4. *Generar la encuesta:* para agilizar esta gestión, podemos valernos de un software de encuestas.
5. *Lanzar la evaluación:* pasar la encuesta a los empleados y responsables y garantizar que se rellena en un entorno favorable, libre de sesgos.
6. *Realizar el seguimiento:* para comprobar que se está ejecutando.
7. *Medir los resultados* y generar informes.
8. *Comunicar los resultados:* de manera asertiva y con absoluta transparencia. En pro de la búsqueda de soluciones.

4.4.9.1 Consejos para implantar el sistema de evaluación de desempeño con éxito

La implementación del sistema de evaluación de desempeño comprende dos grandes fases: la activación del programa propiamente dicho y la comunicación preceptiva a los “interesados”.

En el primer caso, conviene seguir las instrucciones del desarrollador del programa y asegurarse previamente de su compatibilidad con el resto de los sistemas de gestión de RR.HH. Por lo que respecta a la segunda cuestión, para ahorrarse tensiones y confusiones siempre resulta útil seguir los siguientes pasos:

- *Presentación positiva y transparente:* si el sistema mejora la manera en que se venía realizando la evaluación del desempeño en la empresa, conviene poner en valor este aspecto. Al mismo tiempo, los trabajadores deben ser informados sobre cómo funciona el software y cómo se desarrollará en adelante su evaluación.
- *Coherencia y ejemplo:* una técnica útil para neutralizar los posibles rumores negativos es la de implementar el sistema en las capas superiores de la empresa en primer lugar. También es importante que los criterios de evaluación encajen con los valores y la filosofía que la empresa abanderada.
- *Explicación de sus virtudes:* por último, es fundamental declarar que no es un sistema de control ni presión. Es un método que va a desarrollar sus capacidades, convertirles en mejores profesionales y ayudarles a cumplir con los objetivos de la organización. Un beneficio para todos.

Se puede considerar que la evaluación del desempeño es una práctica frecuente en el ámbito de los recursos humanos, aunque en ocasiones no se entiende su importancia y la necesidad de hacerla con bases que garanticen la objetividad. Este es un proceso en el que se intenta establecer el rendimiento, las actitudes, y el comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo. Tomando en cuenta que la evaluación del desempeño sirve para dirigir y controlar al personal de forma más justa y comprobar la eficacia de los procesos de selección de personal.

Cuando tenemos que seleccionar a un candidato estamos haciendo una predicción sobre su capacidad en un futuro y a través de la evaluación de desempeño se puede comprobar si esta predicción se ha logrado cumplir o no. También proporciona datos sobre el ambiente laboral, mejorar la relación entre la persona y el puesto, ajustando personal al puesto, rotación de puestos, rediseño del puesto y podemos conocer y comprender las capacidades individuales, las expectativas y las motivaciones de las personas para asignar los trabajos de forma adecuada.

4.5 Enfoques de una Evaluación de Desempeño

Si quieres evitar sesgos de desempeño en tus próximas evaluaciones, debes saber que la medición del rendimiento se puede hacer a través de dos enfoques:

1. Objetivos

Cuando hablamos sobre los objetivos en una evaluación de desempeño, nos referimos a aquellas revisiones cuantificables, es decir, las que determinan si se ha hecho un buen trabajo. Están enfocadas netamente en producción y calidad.

2. Competencias

Por medio de este enfoque de la evaluación de desempeño, es posible reconocer cómo funciona el comportamiento del talento humano en el día a día. Lo que quiere decir que se evalúa la forma en la cual se hace un trabajo y las habilidades que intervienen.

4.5.1 El punto central de la Evaluación del desempeño

Se puede enfocar en el puesto que ocupa la persona o en las competencias que aporta la organización para contribuir el éxito de esta así surge la pregunta: ¿qué es más importante, el desempeño en el puesto o la aportación de las competencias que requiere la organización? La figura 5 brinda la idea de los dos tipos de enfoque.

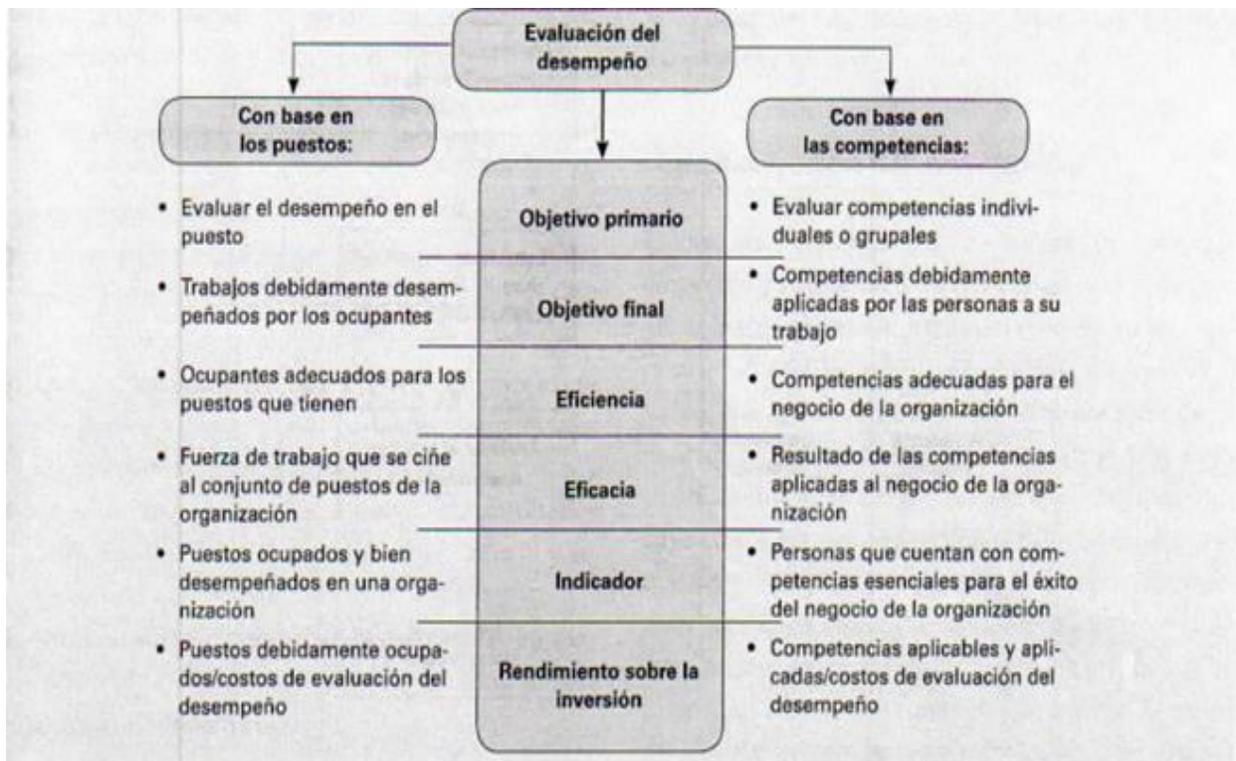


Figura No.05. Evaluación del desempeño con base en los puestos frente a evaluación del desempeño en las competencias.⁴³

4.5.2 ¿Por qué evaluar el rendimiento de los empleados?

Para tener una referencia real en el que se puedan tomar decisiones dentro de la organización como ascensos, recompensas o bonificaciones. Sencillamente es un recurso de gran ayuda para motivar a tus empleados a desarrollarse.

Además, te ayudará a reconocer la contribución de tus empleados, y a comunicar las expectativas y establecer planes de desarrollo para cada uno de tus trabajadores. Aparte, el empleado se da cuenta de sus fortalezas y áreas de mejora y se compromete con la organización.

⁴³ file:///C:/Users/ligia/Downloads/capitulo%208.pdf

Vale la pena resaltar que, para llevar a cabo correctamente una evaluación del desempeño de forma objetiva, se puede ver que será necesario fijar objetivos claros en el programa de evaluación, capacitar a los evaluadores en la medida que sea posible para evitar sesgos y errores, siempre utilizando criterios de evaluación establecidos en función del puesto y manteniendo una actitud seria, de colaboración y compromiso durante cada proceso, por lo que una pieza fundamental de la evaluación del desempeño será el feedback o conocido también como sistema de retroalimentación que funciona como un método de aprendizaje en cada caso tanto para empleados como para directivos, de manera que ambas partes aprendan de los errores cometidos para seguir mejorando a través de una comunicación eficaz que también cultivará y fortalecerá una relación basada en la confianza entre trabajadores.

Se ha podido comprobar lo importante que es que el supervisor directo mantenga un contacto periódico con sus subordinados, de manera que se asegure de que el trabajador ha entendido qué se espera exactamente de él y se puedan corregir las posibles desviaciones en los objetivos asignados, o incluso modificar los propios objetivos puestos, si estos se tornan imposibles o irrelevantes, pues no debemos olvidar que la empresa se encuentra inmersa en un entorno cambiante y por ello debe adaptarse a cada situación.

4.5.3 Ventajas de la Evaluación de Desempeño

Además de la principal ventaja personal y profesional que una evaluación de desempeño puede generarle a un colaborador, porque con ella tendrá la oportunidad de aprender nuevas habilidades y mejorar su actuación en la organización, existen otros beneficios como:

- Autoconocimiento: al entender sus puntos débiles y fuertes, el colaborador puede conocerse mejor profesionalmente;
- Clima organizacional: con un análisis completo de todas las evaluaciones, el emprendedor logra entender cómo está el clima en su organización;
- Confianza y transparencia: tener una cultura de feedbacks ayuda a estrechar lazos entre gestores y colaboradores, que comienzan a aceptar mejor las percepciones que los demás tienen de cada uno;
- Fundamentar decisiones: con evaluaciones constantes, el emprendedor logra tomar decisiones más correctas con relación a la contratación o el despido de un colaborador.

4.5.4 Los puntos débiles del proceso de evaluación de desempeño

- Que las personas implicadas en la evaluación del desempeño la perciban como una situación que recompensa o sanciona el desempeño anterior.
- Que la importancia del proceso recaerá más en llenar formularios que en la evaluación crítica y objetiva del desempeño.
- que las personas evaluadas perciben el proceso como injusto y tendencioso la inequidad perjudica enormemente el proceso de evaluación.
- Que los comentarios desfavorables del evaluador provocan una reacción negativa del evaluado y su resistencia a aceptarlos.
- Que la evaluación sea inocua es decir que se base en factores de evaluación que no llevan a nada y que no agregan valor para nadie.

4.5.5 ¿Quién debe evaluar el desempeño?

La evaluación del desempeño es un proceso que reduce la incertidumbre y que, al mismo tiempo, busca la consonancia. La evaluación disminuye la incertidumbre del colaborador porque la proporciona realimentación respecto a su desempeño. Busca la consonancia porque proporciona el intercambio de ideas entre el colaborador y su gerente, así como la coincidencia de sus conceptos. En realidad, la evaluación del desempeño debe mostrar al colaborador lo que las personas piensan de su trabajo y de su aportación a la organización y al cliente.

En el fondo, el principal interesado en la evaluación del desempeño es el propio colaborador, pero también la organización. Antes, las organizaciones crean sistemas de evaluación centralizados en el único órgano que monopolizaba el asunto: el departamento de recurso humanos la situación está cambiando el idea sería un sistema simple de evaluación, en el cual propio trabajo o entrono proporcione toda la realimentación sobre el desempeño de la persona, sin necesidad de intermediarios ni la intervención de terceros, la jerarquía, el staff y la centralización siempre imponen reglas y normas rígidas que se alejan de la realidad que rodea al colaborador y que hacen del proceso de evaluación un verdadero maratón burocrático.

4.5.6 Responsable de la Evaluación de Desempeño

Parfraseando a la autora María Chiavacci⁴⁴, la evaluación del desempeño es responsabilidad primaria del supervisor inmediato del calificado, ya que éste es el que mantiene el contacto personal con ellos, conociendo mejor que nadie las condiciones y características del desempeño a evaluar.

⁴⁴ Referencia en la página número 65

El área de Recursos Humanos (RRHH) actúa como órgano asesor encargado del diseño, aplicación y mantenimiento del sistema de evaluación del desempeño, como así también del entrenamiento de los calificadores.

En síntesis, el sistema de calificación es centralizado en cuanto a su diseño e implementación y descentralizado en cuanto a la aplicación y ejecución. Sin embargo, existen alternativas en cuanto a quien puede realizar la evaluación de desempeño, según el autor Idalberto Chiavenato⁴⁵ estas son:

- *El empleado*: algunas organizaciones permiten que el individuo realice su propia evaluación del desempeño. En estas organizaciones cada persona autoevalúa su desempeño teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.
- *El empleado y el gerente*: bajo un esquema de “Administración por objetivos” (APO), el empleado junto con su supervisor formula los objetivos que van a regir para el empleado para todo el periodo bajo análisis. Luego se evaluará su desempeño en cuanto a la consecución de esos objetivos.
- *Equipo de trabajo*: el equipo de trabajo es quien evalúa el desempeño, programando con el empleado las medidas necesarias para mejorarlo.
- *El órgano de gestión del personal*: es una alternativa corriente en organizaciones más conservadoras. El área de RRHH es quien procesa e interpreta la información del

⁴⁵ Referencia en la página número 10

desempeño de cada empleado, la que ha sido proporcionada por cada gerente. De esta forma envía informes o implementa programas para la mejora del desempeño. Presenta la desventaja de trabajar con medias y medianas, y no con el desempeño individual y singular de cada persona. Se basa en lo genérico y no en lo particular.

- *Comité de evaluación:* en este caso la evaluación de desempeño está a cargo de un comité nombrado para este fin, y constituido por empleados permanentes o transitorios pertenecientes a diversas dependencias o departamentos. Evalúan en forma conjunta a un grupo de empleados de entre 20 y 30 personas. Recibe críticas por su aspecto centralizador y su espíritu de juzgamiento.
- *Evaluador de 360°:* consiste en la evaluación del empleado por las personas de su entorno, esto significa que es evaluado por sus supervisores, pares y subordinados, como así también por él mismo. Cualquier persona con la que mantenga cierta interacción o intercambio participa en la evaluación de su desempeño.

4.5.7 Como aplicar la Evaluación de Desempeño

A la hora de hacer una evaluación de desempeño es importante seguir algunos pasos para que el análisis sea lo más completo posible:

- *Entiende bien la función de cada colaborador*

Es muy importante que sepas no solo el cargo que cada persona ejerce en tu negocio, sino también las funciones y las tareas diarias de los colaboradores.

Cuando sabes bien lo que una persona hace, puedes definir lo que ella debe alcanzar. Así, a la hora de hacer la evaluación de desempeño, verás con más facilidad si está cumpliendo bien o no las tareas que debe hacer diariamente.

- *Define el tipo de evaluación que se aplicará*

Existen varias evaluaciones de desempeño que pueden aplicarse – te hablaremos sobre ellas en este mismo texto – y cada una tiene su especificidad.

Por supuesto, puedes probar más de un modelo de evaluación para poder definir el más adecuado para tu negocio. Sin embargo, es necesario que sepas qué modelo vas a utilizar antes de que llames a alguien para conversar. De esa forma, puedes conducir mejor la evaluación.

- *Elige los factores que se observarán*

Al definir el modelo de evaluación, es posible también entender qué factores se observarán. Algunos ejemplos de factores son las habilidades y competencias técnicas, la proactividad, la postura en el trabajo, la sintonía con la cultura de la empresa, etc.

Recuerda que estos aspectos deben observarse durante un tiempo y no solo el día de la evaluación. Por eso, es importante definirlos con antelación para lograr observar si el colaborador ha evolucionado o no. Mientras más factores logres evaluar, más completo será el análisis de los datos que realizarás después.

- *Prepara las preguntas de la evaluación*

Este es el momento de saber qué quieres preguntar.

Piensa en preguntas que muestren cómo el colaborador se relaciona con las personas a su alrededor: clientes internos y externos, colegas de trabajo del mismo equipo o de equipos diferentes y gestores.

Pero, ve más allá y piensa también en preguntas que puedan mostrar el comportamiento del colaborador.

Por ejemplo:

¿Cómo los clientes internos ven la atención prestada por ese colaborador?

¿Y los clientes externos?

¿Cómo el colaborador expresa su opinión?

¿Y cómo reacciona cuando otra persona expresa opiniones?

¿De qué manera el colaborador se relaciona con otros equipos?

- *Identifica puntos positivos y negativos*

Todo el mundo tiene puntos positivos y negativos, eso no es ningún problema. Al contrario: en una evaluación de desempeño es esencial conocer bien todos estos puntos.

Solo así podrás proponer acciones para que las personas se desarrollen mejor en sus funciones. Entonces, a la hora de recopilar las informaciones a partir de los factores que se observarán, recuerda reconocer no solo lo que se debe mejorar, sino también lo que se destaca positivamente.

- *Crea estrategias de desarrollo*

Lo principal en este tipo de evaluación es contribuir al desarrollo de las personas. Por eso, en cuanto tengas un análisis de cada persona, piensa en estrategias que puedan ayudar al colaborador a mejorar. No sirve de nada hacer una evaluación de desempeño si no muestras alternativas para que la persona haga mejor su trabajo.

- *Da feedbacks*

Para el emprendedor que está comenzando ahora, puede ser difícil dar feedbacks negativos, pero, créeme, si sabes conversar, los feedbacks serán fundamentales para el desarrollo profesional y personal de cada colaborador. Por eso, no guardes las informaciones de la evaluación solo para ti. Marca una reunión con cada persona para debatir los puntos que analizaste y muestra tanto lo que fue positivo como lo que fue negativo.

Para compartir los resultados de tu evaluación, ten ya una estrategia de desarrollo para sugerirle a la persona o proponle que definan juntos un plan de acción para mejorar los puntos evaluados negativamente.

Lo importante es crear un ambiente cómodo para que la comunicación sea lo más transparente posible y para que el colaborador confíe en lo que le estás diciendo.

- *Haz una reevaluación después de cierto tiempo*

Después de un cierto período, es necesario reevaluar a cada colaborador para ver si el plan de acción está funcionando o si debe ser reformulado. Además, con esta nueva evaluación

podrás saber si la persona es realmente un talento que quieres mantener o si llegó el momento de despedirla de tu empresa.

El tiempo de reevaluación dependerá del requerido para que un cambio se produzca.

Por ejemplo: si sugeriste que alguien hiciese un curso para mejorar técnicas de escritura, solo podrás evaluar si esta habilidad fue desarrollada después de algunas semanas de concluido el curso.

4.5.8 Evaluación del supervisor directo

Es el núcleo de los sistemas de evaluación del desempeño, ya que se considera que el supervisor está en la mejor posición para observar y evaluar el desempeño de su subordinado.

La responsabilidad primaria sobre la evaluación de desempeño reside en el supervisor directo, ya que este mantiene el contacto personal con ellos, conociendo mejor que nadie las condiciones y características del desempeño a evaluar. Es éste quien debe basarse en los comportamientos observados, en las distintas situaciones laborales, de su subordinado para confrontarlos con los niveles de competencias requeridas por el puesto que ocupa, de forma de obtener la evaluación de este. Por lo tanto, el supervisor directo se valdrá de los formularios de evaluación de desempeño realizados por el área de recursos humanos, y ante un análisis reflexivo de las conductas observadas de su dependiente además de la frecuencia con que ellas se manifiestan, procederá a calificar cada una de las competencias definidas como necesarias para desempeñar ese puesto de manera eficiente, contribuyendo así al logro de los objetivos de la organización.

En algunos procesos de evaluación de desempeño, el supervisor primario puede valerse de la opinión de un supervisor secundario (si lo hubiese), de la opinión de clientes, colegas, proveedores, cuyo trabajo se relacione con el del dependiente bajo análisis, de forma de ampliar su visión y opinión sobre el desempeño de esa persona.

4.6 La función del departamento de recursos humanos

Como mencionamos, la responsabilidad del área de recursos humanos recae en el diseño, implantación y seguimiento del sistema de evaluación del desempeño. No es responsabilidad del área la realización material de la evaluación. Se encarga de la elección del modelo, la forma y la normativa de funcionamiento del sistema, como así también, de impulsar el sistema, controlar su aplicación e implementar las mejoras necesarias para mantenerlo vigente. Podemos concluir que sus tres funciones son:

1. Dar soporte y apoyo a todos los implicados en el sistema: ofrecer explicaciones y aclaraciones de distintos aspectos del sistema, estimulándolos a aplicarlo de acuerdo con cómo se ha definido.
2. Aplicar mecanismos de control sobre el sistema de evaluación.

3. Comunicar los resultados de la evaluación: se deben comunicar en forma objetiva, destacando las áreas de mejora del desempeño, planes de acción, datos cualitativos o cuantitativos y conclusiones.



Figura No. 06. ABS Escuela de Negocios.⁴⁶

4.6.1 Frecuencia en la Evaluación de Desempeño

La práctica actual indica que la mayoría de las empresas se inclina por la evaluación anual o semestral y cuando se trata de trabajadores nuevos, su frecuencia es mayor durante el primer año. Esto se evidencia cuando la evaluación es formal, es decir que hay una planificación para su desarrollo.

⁴⁶ https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5289/brazzotto-trabajo-de-investigacion.pdf

De todas formas, la frecuencia en la evaluación del desempeño va a depender de factores tales como los ciclos propios de la empresa¹³. Por ejemplo, si se evalúa al personal en función de la producción, y el ciclo de este proceso es de 100 días, la frecuencia de la evaluación se ajustará a ese periodo.

Otro factor para considerar es el tiempo necesario para poner en práctica las correcciones necesarias que demanden los resultados de las evaluaciones anteriores. Podría suceder que con evaluaciones de, por ejemplo, un mes de frecuencia, no existiera el tiempo suficiente para que el empleado mejore sus puntos débiles entre una evaluación y otra.

Por último, hay que tener en cuenta cuál es la tolerancia para interrumpir el trabajo actual en los de realizar el procedimiento de evaluación de desempeño. Llevar a cabo la evaluación requiere de ocupar tiempo de actividades presentes a fin de lograr un mejor desempeño en el futuro, hay que encontrar el equilibrio entre estos dos aspectos. Más allá de lo antes expuesto, debemos recordar que los empleados son evaluados en cuanto al desempeño de sus tareas en forma continua, diaria o semanalmente, en forma informal.

4.6.2 Finalidad de la evaluación del desempeño

Un sistema de evaluación del desempeño permite:

1. A la Institución;

- Establecer un estilo de dirección común.
- Clarificar la importancia y significado de los puestos de trabajo. c) Estimular a las personas para que consigan mejores resultados.

- Valorar objetivamente las contribuciones individuales.
- Identificar el grado de adecuación de las personas a los puestos y optimizar las capacidades personales.
- Mejorar el rigor y la equidad de las decisiones que afectan a la gestión de los recursos humanos (por ejemplo, promoción y retribución).

2. A los evaluadores:

- Fomentar la comunicación y cooperación con el evaluado.
- Dar sentido a la actividad de los evaluados dentro de la Institución, dándoles a conocer sus puntos fuertes y sus áreas a mejorar.
- Dar información a los colaboradores sobre las prioridades y pautas para el desarrollo de su trabajo.
- Reforzar la sensación de equidad gracias al reconocimiento de los esfuerzos personales.
- Potenciar el conocimiento y las relaciones interpersonales con sus colaboradores.

3. A los evaluados:

- Desarrollar la comunicación y el conocimiento con su superior inmediato.
- Tener información sobre cómo es percibida su actuación profesional.
- Definir, con su evaluador, planes de acción para mejorar su competencia profesional.
- Conocer los parámetros por los cuales va a ser valorada su actividad laboral.

Es conveniente que entendamos que el desempeño laboral tiene diferentes factores incidentes en el mismo, como pueden ser factores motivacionales ampliamente conocidos, y la existencia de fuerzas ambientales que pueden estar incidiendo en su desempeño. Cuando son ambientales, muchas veces pueden ser consideradas como pretextos para excusar la baja producción del trabajador, otras como malas condiciones de trabajo, equipos defectuosos, falla de cooperación, supervisión defectuosa, e información insuficiente obstaculiza el verdadero rendimiento del trabajador. Y, es que, hoy los sistemas de evaluación sobre el rendimiento miden el esfuerzo desplegado por el trabajador, teniendo aspectos importantes que tratan de medir lo que hace trabajador como parte del cumplimiento de sus obligaciones, hoy identifican fortalezas y debilidades del trabajador. estas evaluaciones deben ser ampliadas por personal capacitado, periódicamente y sobre todo se debe dar retroalimentación al personal evaluado para que se puedan corregir fallas.

4.6.3 Beneficios de la Evaluación del Desempeño

Chiavenato (2007) indica que, al realizar un programa de evaluación del desempeño planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios destacados son:

- *Beneficios para el jefe o gerente*

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.

Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

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

- *Beneficios para el subordinado*

Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.

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.

Conocer 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.). Hace una autoevaluación y crítica personal de su desarrollo y control personales.

- *Beneficios para la organización*

Evalúa su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y define la contribución de cada empleado.

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.

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.

4.6.4 Fases de la Evaluación del Desempeño

- *La Identificación.* Ivancevich (2005) indica que consiste en determinar qué áreas de trabajo deben considerarse y cuáles serán los estándares para medir el rendimiento, por lo que es conveniente que el evaluador y trabajador estén de acuerdo en lo que se espera que este realice. Con la identificación se trata de responder a la pregunta ¿Qué espero que haga esta persona? Y es necesaria porque, a pesar de existir análisis del puesto, la descripción del puesto generalmente no es suficiente para conocer con exactitud que se espera que haga el individuo.
- *La medición.* Este elemento principal de la evaluación consiste en medir el desempeño de los individuos, para lo que se ha de comparar el rendimiento real del trabajador con los estándares previamente establecidos, por lo que es necesario tener en cuenta ciertas condiciones para la correcta medición del rendimiento, como es que se apliquen los mismos criterios de evaluación en toda la organización, a fin de que las valoraciones obtenidas sean comparables.

- *La gestión.* Es el objetivo fundamental en todo sistema de evaluación, consiste en orientar la evaluación al futuro, por lo que debe ser mucho más que una actividad que mira al pasado y que aprueba o desaprueba el desempeño de los trabajadores en el periodo anterior. Debe servir para orientar a los trabajadores a desarrollar su máximo potencial dentro de la empresa y con ello alcanzar mayores niveles de rendimiento, para lo cual es necesario que evaluadores y supervisores proporcionen retroalimentación al trabajador sobre su progreso y desempeño y se elaboren planes para su desarrollo.

4.6.5 Evaluar resultados o desempeños

Si se evalúan desempeños, los encargados de realizar la evaluación son considerados como tecnólogos o científicos interesados en explicar comportamiento del ser humano en su actividad laboral. El análisis de los resultados revela que estos son consecuencia del nivel de rendimiento del evaluado en el desempeño de su tarea, pero no se puede valorar el grado de influencia que otras variables del entorno inciden en el nivel de efectividad del evaluado, y sobre los que el evaluado no tiene ningún control.

- *Evaluación de resultados.* Productos del trabajado que consigue el trabajador por su forma de hacer.
- *Evaluación del desempeño.* Es la forma de hacer o trabajar mediante el cual el evaluado consigue mejores o peores resultados. Si lo que se evalúa son resultados, se puede valorar el grado de éxito que un trabajador tiene en su puesto, pero no se recibe información sobre cuáles son las razones de su rendimiento. Ante esta dicotomía, hay autores que proponen

medir resultados en determinadas circunstancias y desempeños en otras. Ya sea en el caso de administrar al personal, para cumplir requisitos o para fines de motivación y desarrollo.

4.7 Análisis de comportamientos

El análisis de las conductas o comportamientos es el nudo o el corazón del sistema de evaluación de desempeño por competencias. Si no se realiza adecuadamente se invalida esta parte de la metodología.

La evaluación de desempeño por competencia se basa en la observación de conductas. La conducta observable es el comportamiento de una persona frente a un hecho determinado. Más allá del conocimiento que posea, una persona puede actuar o no en relación con ese conocimiento. Por lo tanto, el eje fundamental de la evaluación de desempeño por competencias es la observación de conductas de las personas ante hechos reales. No nos interesa saber fehacientemente qué características posee una persona, sino que interesa evaluar cómo se comportó ante una situación determinada.

Este concepto permite la eliminación de los valores subjetivos, el evaluador se basa en la observación de conductas y no en la apreciación que éste pueda tener sobre las características que tiene o no el empleado. Cada evaluador deberá analizar los comportamientos, relacionados con una situación, y la conclusión será: “cuando sucedió tal cosa, su comportamiento fue”. En función de la definición de la competencia que esa organización haya realizado y su apertura en grados, se relacionará ese comportamiento con lo requerido para el puesto.

Para analizar conductas necesariamente se debe haber definido para cada puesto las competencias requeridas, como así también el grado necesario. Además, es imprescindible la utilización del diccionario de competencias y el diccionario de comportamientos para realizar una correcta evaluación de las conductas observadas.

Si bien hemos resaltado que únicamente si se cuenta con un perfil del puesto por competencias será posible realizar una evaluación de desempeño por competencias, cabe la posibilidad de que la organización solo defina competencias genéricas o competentes. En este caso, las competencias no se definen para cada puesto en particular, sino que son definidas para todos los puestos de la organización. Para definir las, la organización determina cuáles son las competencias que desea “que todos sus empleados posean”. Esto significa que desde el número uno de la empresa hasta el empleado con el puesto de menor nivel en la escala jerárquica o de responsabilidad en esa compañía deberán poseerlas.

Si la empresa ha definido las competencias cardinales y las competencias específicas por cada puesto o familia de puestos, la evaluación de desempeño por competencias será en relación con el puesto que ocupa la persona evaluada. - Pasos para analizar las conductas observables:

Martha Alles⁴⁷ define los pasos claves para la evaluación de desempeño por competencias, los cuales se presentan a continuación:

⁴⁷ Villa Mercedes, San Luis, Argentina, es una de las escritoras más importantes del habla hispana sobre Recursos Humanos, ejecutiva y empresaria.

- Las conductas o comportamientos bajo análisis deben corresponder al período evaluado. En esto se diferencia de una evaluación de potencial por competencias o una entrevista por competencias, que pueden hacer referencia a un periodo de tiempo mayor.
- Una vez que se identifiquen los comportamientos se los compara y relaciona con la definición de las competencias requeridas para el puesto bajo análisis.
- Una vez que se identificó la competencia se deberá determinar en qué grado la tiene desarrollada el empleado (Grado A, B, C, D o No Desarrollada). Una persona no decide ante determinadas situaciones qué competencia utilizar, simplemente realiza las tareas.

Como se expone anteriormente, una de las principales fases de la implementación del sistema de evaluación de desempeño es la planificación, debido a que es la base principal que guía la realización exitosa de todo el sistema, hoy entendemos que dicha fase busca tomar decisiones apropiadas para minimizar riesgos generados durante su aplicación. hoy para conocer las acciones a tomar, con relación a poder implementar el sistema de evaluación de desempeño seleccionado, es importante detallar cómo se realizarán las actividades, por tanto, hoy podemos concluir los alcances esperados de aplicación, las políticas que regirán el sistema y también es importante designar los responsables del procedimiento y por último la calendarización de actividades previstas, con el fin de proyectar adecuadamente las actividades hoy de cada sistema de evaluación.

4.7.1 Personas que intervienen en el Procedimiento de la evaluación del Desempeño Laboral

- *Evaluador.* Es la persona responsable de realizar la evaluación del desempeño laboral a sus subalternos, de conducir las entrevistas individuales en donde se compartirán los resultados

obtenidos de la evaluación de desempeño y de fijar los objetivos de mejora para el siguiente período a evaluar.

- *Evaluado.* Es la persona sobre la que el evaluador realiza la evaluación del desempeño laboral. También debe analizar su actuación y trabajar junto con su evaluador o jefe inmediato en la definición de nuevas acciones y objetivos y dar su conformidad a la evaluación que le han otorgado.
- *Responsable del proceso de la evaluación del desempeño laboral.* La Coordinación de Recursos Humanos designará quien será el trabajador responsable de la planificación, coordinación y ejecución del proceso de la evaluación del desempeño, quien, por lo tanto, debe asegurar la adecuación de la técnica, controlar los plazos de realización, analizar las desviaciones, proponer medidas correctivas y extraer las informaciones recibidas. Igualmente, puede actuar como un supervisor a la hora de que surjan conflictos entre el evaluador y el evaluado.

4.7.2 La Ponderación de la Frecuencia en las Conductas

La evaluación de desempeño por competencias implica analizar o evaluar las competencias de una persona dentro del periodo bajo consideración, como se ha visto anteriormente. Por lo tanto, se deberá comparar una conducta con la correspondiente definición de la competencia en esa organización en particular. Ésta es la primera valoración que se hace de la conducta de los evaluados.

Para una mayor efectividad del sistema se sugiere una segunda valoración o apreciación sobre la conducta o el comportamiento del evaluado, pero, esta vez, en condiciones especiales. Por ejemplo, estrés, plazos cortos, tareas de alta complejidad, frecuencia, etc. Para este trabajo se ha considerado la frecuencia como la segunda valoración o elemento de ponderación.

El concepto de frecuencia en la conducta es fundamental en cualquier tipo de evaluación de desempeño, y en especial cuando se está evaluando el desempeño por competencias. La metodología de evaluación debe contemplar de alguna manera una conducta extraordinaria (buena o mala) que no correspondiera con su comportamiento habitual. Para poder medir la frecuencia observada en una conducta, Alles plantea estos dos métodos:

- Método de corrección ascendente.
- Método de corrección descendente.

4.7.2.1 Método de corrección ascendente

Este método prevé opciones intermedias o puntuación decimal para “aumentar” la calificación de la evaluación cuando el evaluado presenta con cierta frecuencia comportamientos relacionados con un nivel superior de la competencia. Se debe partir siempre de la escala utilizada para abrir una competencia en grados.

Método de corrección ascendente con escala numérica.

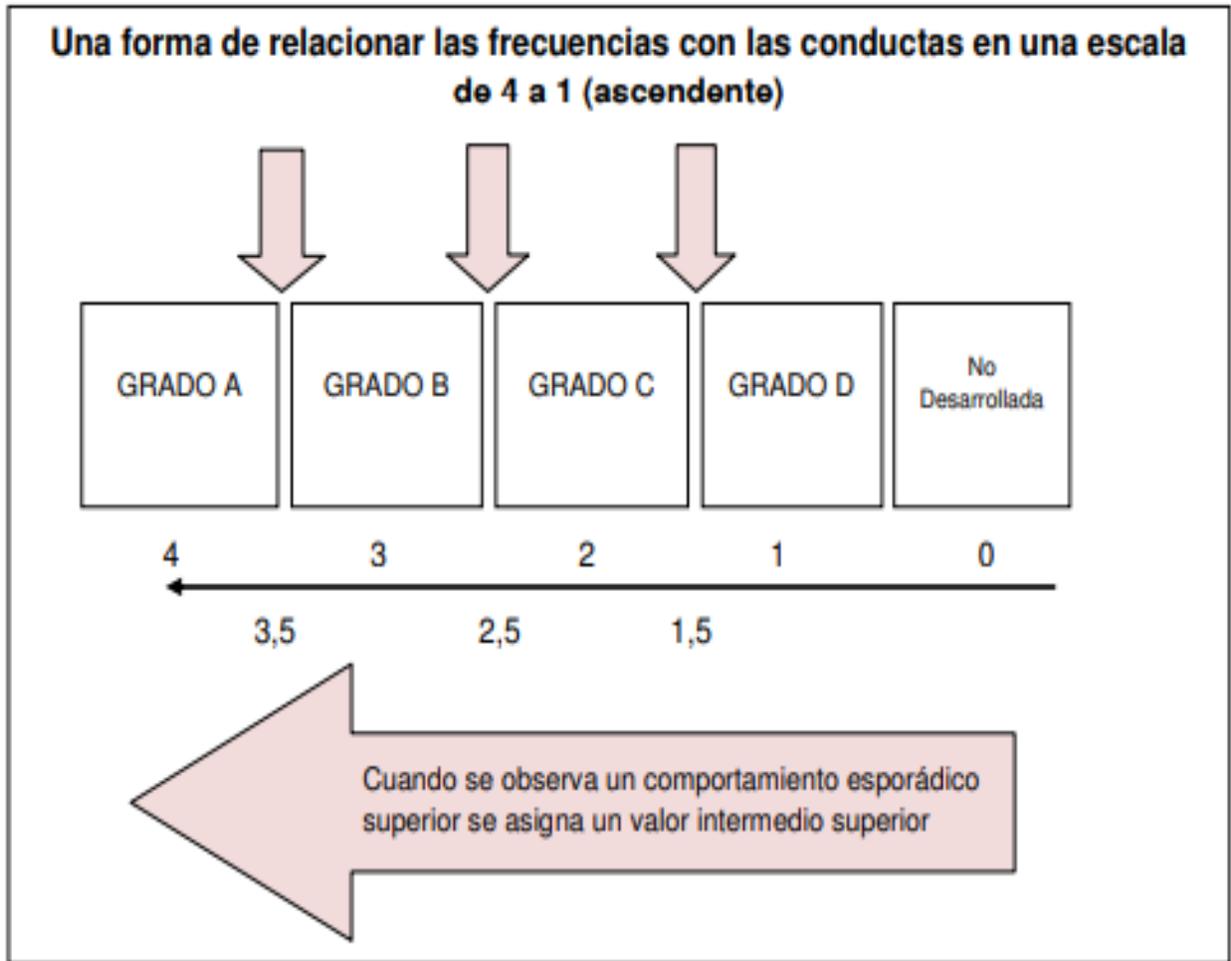


Figura No. 06 Método de corrección ascendente con escala numérica⁴⁸

El método ascendente según se plantea es de aplicación sencilla pero más imprecisa que el aquí denominado Método de Corrección Descendente. Analizar o tener en cuenta la frecuencia es aconsejable aún en casos en que la herramienta utilizada no prevea la ponderación de la conducta por frecuencia. Por más que este aspecto no sea considerado en la metodología a aplicar, el evaluador tiene que analizar si la conducta es la habitual o, por el contrario, no lo es y solo se

⁴⁸ https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5289/brazzotto-trabajo-de-investigacion.pdf

presenta en forma excepcional. Entrenar sobre esta segunda valoración es importante, ya que los evaluadores podrían incurrir en el error de asociar la conducta con un hecho destacado y elegir un nivel en relación con ese hecho en particular, sin preguntarse si el evaluado siempre es así o en algunas circunstancias. Este constituye uno de los sesgos en los que pueden incurrir los evaluadores.

4.7.2.2 Método de corrección descendente

Al igual que en el método de corrección ascendente, se parte de una escala de la competencia abierta en grados, pero la diferencia radica en que se multiplica el grado elegido por la frecuencia observada en el comportamiento. De esta forma la escala se recorre en forma descendente, de allí el nombre del método. En este método se pondera la conducta según la frecuencia, por lo tanto, el evaluador debe responder a la pregunta sobre si ese comportamiento o conducta se produce siempre, frecuentemente, ocurre la mitad del tiempo o es ocasional.

Siempre	El evaluado manifiesta siempre la conducta tal cual se describe en el grado seleccionado de la competencia según el diccionario de competencias utilizado.	100%
Frecuente	El evaluado manifiesta en el mayor número de los casos la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.	75%
La mitad del tiempo	El evaluado manifiesta en la mitad de las ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.	50%
Ocasional	El evaluado manifiesta sólo en ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.	25%

Figura No. 07 Método de corrección ascendente con escala alfabética⁴⁹

⁴⁹ https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitaes/5289/brazzototto-trabajo-de-investigacion.pdf

Este método tiene aspectos favorables que analizaremos a continuación, pero, como contrapartida, requiere mayor tiempo de procesamiento, por lo cual aumenta su costo. Entre los aspectos favorables, uno de los más importantes es que le permite al evaluador valorar de una mejor manera. Evita que éste incurra en el error de recordar solo momentos críticos, tanto buenos como malos, y sobre esa base determinar el grado correspondiente de la conducta.

En cuanto a los aspectos desfavorables, al introducir el concepto de frecuencia, se lo obliga a pensar dos veces. Primero al seleccionar el grado de la competencia, y, en segundo término, al ubicar la frecuencia. El evaluador deberá pensar en la conducta del evaluado, compararla con la descripción de la competencia (definición y apertura en grados) y decidir con qué grado se relaciona.

4.7.3 Métodos de Evaluación de Desempeño por Competencias

Existen varias opciones para realizar una evaluación de desempeño por competencias, teniendo en cuenta quien es el o los responsables de llevarla a cabo la implementación de los diferentes tipos, formatos y métodos de evaluación:

- Autoevaluación.
- Evaluación del supervisor inmediato.
- Comité de Calificación.

4.7.4 Como afecta la Retroalimentación del desempeño en el comportamiento

La retroalimentación en el ámbito laboral es entendida como un proceso de comunicación que se desarrolla entre un jefe o supervisor y sus colaboradores a cargo, luego de una evaluación sobre el

desarrollo de las tareas asignadas, con el fin de exponer diversos puntos sobre su desempeño laboral y garantizar la mejora continua, basada en las evaluaciones de desempeño.

Dicha evaluación permite resaltar las fortalezas del colaborador y a la vez alerta sobre las debilidades o puntos a mejorar en un tiempo definido. De esta manera la retroalimentación constituye una herramienta fundamental para cultivar la motivación externa que ofrece la organización, y, por ende, mejorar el nivel de desempeño de cada colaborador.

Es importante destacar que la retroalimentación debe enfocarse únicamente en las competencias y habilidades fundamentales que son necesarias para cada puesto en específico, de lo contrario, siempre habrá aspectos que mejorar si se exigen las mismas competencias, para puestos diferentes.

Algunos consejos para realizar una retroalimentación propositiva son:

- *Proceso frecuente*

Como se mencionó anteriormente, el proceso de retroalimentación se da por lo general al finalizar el ciclo de prueba, sin embargo, este debe ser un proceso constante, donde se reconozca el esfuerzo y buen rendimiento del colaborador o se detecten con rapidez aquellas debilidades que se pueden solucionar de manera oportuna. De esta manera, es importante destinar al menos un espacio mensual, para dar la retroalimentación.

- *Basarse en hechos reales*

Los procesos como este, tienen a estar cargados de percepciones, por este motivo es importante mantener la objetividad y explicar las conductas positivas o negativas, basándose en hechos, datos y ejemplos concretos, y no en interpretaciones y opiniones.

- *De carácter presencial*

Es fundamental que la retroalimentación se lleve a cabo de manera presencial, donde la exposición verbal vaya acompañada de la expresión corporal, para que la idea que se comunique sea lo más clara posible. Además, realizar esta sesión de manera personal aumenta la confianza y la afectividad del proceso mismo. Evite enviar correos, mensajes de texto u otros medios informales, pues los mismos podrían prestarse para malinterpretaciones.

- *Establecer metas y objetivos*

Es de vital importancia que tanto el jefe como el colaborador tengan claras las metas y expectativas que se tienen y/o se esperan de él, así la retroalimentación se torna más objetiva y realista. Las metas deben ir de acuerdo con el puesto desempeñado, debe ser medibles, alcanzables y orientadas a resultados en un determinado tiempo.

No se debe perder de vista que el fin de la retroalimentación es potenciar el talento humano de los colaboradores, generar un aprendizaje y promover la mejora continua. Los resultados expuestos y la forma de comunicar la retroalimentación son la clave para establecer el aprendizaje, plan de desarrollo y capacitación del colaborador, por lo que resulta fundamental, conocer las oportunidades de crecimiento y mantener un sistema de recompensas por alcance de metas.

4.7.5 Evaluación de Potencial

Se centra en el futuro de una persona en la organización. En los Sistemas de Gestión del Desempeño, se busca identificar del grupo actual de colaboradores, quién tiene las mejores probabilidades de desarrollar considerablemente sus niveles de desempeño en el futuro. Es

conocido como Política Organizativa de Sistemas de Promoción, Ascensos, Carreras y Sucesión. La forma para identificar potenciales se realizará mediante: El análisis longitudinal del desempeño laboral que se realiza examinando las Evaluaciones del Desempeño y de Competencias de una persona a lo largo del tiempo, nos sirve para conocer su trayectoria y así pronosticar su futuro profesional.

Para sintetizar lo expuesto hasta el momento, la evaluación de desempeño en cualquiera de sus métodos se basa en la observación de conductas o comportamientos. Si una persona posee ciertas características de personalidad y carácter, pero, por una razón u otra, estas no se ven reflejadas en su comportamiento y en la toma de decisiones, estas características no son tenidas en cuenta ya que se evalúa cómo se comporta en realmente. En el caso de las evaluaciones de desempeño, se determina cuál ha sido su comportamiento en el período de prueba en una evaluación. Los comportamientos siempre se evalúan en función de cómo se ha definido el puesto y sus responsabilidades. Ese comportamiento se relaciona con la descripción de los criterios a evaluar. De la retroalimentación del comportamiento posterior a los resultados de las evaluaciones y del grado se determinará el nivel de desarrollo de la mejora personal. Estas evaluaciones se hacen siempre utilizando el método indicado para evaluar diferentes cualidades del personal. Cabe la posibilidad de que una organización no realice la evaluación en base a los criterios definidos para cada puesto, sino que lo haga en base a competencias genéricas

Objetivos o Fines de la Evaluación Gestoso (2007) indica que las acciones que la dirección de una organización en orden a la evaluación del desempeño de los trabajadores puede 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.

Se exponen cinco finalidades generales para identificar potenciales, remunerar según el rendimiento, incrementar la mejora del desempeño de la tarea, procurar y fomentar la implicación de los trabajadores en los objetivos de la organización, crear e implementar un documento administrativo para lograr una mejora continua en base a resultados corregidos.

Después de la evaluación se puede:

- Analiza todos los resultados obtenidos y plantea el plan de acción que se tendrá que seguir para obtener mejoras notables.
- Comparte los resultados globales con todos los colaboradores sin excepción, esto los hará reflexionar y motivará al personal para tener una mejora continua.

- Realiza una reunión para reconocer a aquellos que destacaron al obtener resultados favorables.
- Además de realizar un plan de acción para todos los empleados, se recomienda ejecutar un plan de acción individual para obtener mejores resultados individuales.

5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

5.1 Análisis

Con base en la presente investigación, se puede comprender que todas las organizaciones requieren de las personas para alcanzar sus objetivos organizacionales, por lo que las organizaciones, instituciones, están constituidas principalmente por talento humano, que continuamente se buscan y se necesitan para alcanzar sus objetivos generales con un mínimo de costo, de tiempo, de esfuerzo y de conflicto interno.

Entendemos que los recursos humanos son el principal activo de una empresa, ya que son el conjunto de conocimientos, motivaciones, experiencias, habilidades, capacidades, competencias y técnicas que poseen y pueden aportar las personas a una organización para garantizar el funcionamiento de las diversas áreas de cada empresa. Para (Chiavenato, 2009) la evolución del desempeño es una valoración sistemática de cada persona en función a sus actividades correspondientes hoy las metas y los resultados que fueron establecidos. Este es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, las competencias y la excelencia de cada individuo, pero, sobre todo, hoy la aportación que hace dentro de la organización.

La evaluación del desempeño es un subtema que busca medir los resultados de cada empleado en base a la ejecución de sus labores a nivel empresarial, siempre basándose en los objetivos y metas propuestas, sin embargo, en la actualidad es diferente, dado que también se busca detectar cuáles son los problemas A fondo que pueden afectar el nivel de desempeño de los empleados. (Aguilar Granja y Yungán Martínez, 2017)

El presente trabajo se desarrolló con el propósito de dar a conocer al lector la importancia que tiene la evaluación del desempeño debido a que es un proceso globalizado y por ende tiene un efecto positivo ante la competencia que se da en el mundo empresarial. Por lo tanto, debido a las condiciones que constantemente necesitan un cambio en el mundo laboral se busca integrar y formar un equipo de trabajo calificado, competitivo y que pueda adaptarse a los cambios que se generan constantemente en el ambiente laboral hoy en día, se puede brindar un punto de vista que sirva como una solución real y eficiente ante la “evaluación del desempeño” ya que cada sistema es una herramienta objetiva que permite conocer el panorama por el que atraviesan los empleados de una organización.

Es una herramienta de vital importancia para cualquier gerente y organización ya que brinda una idea lacónica (Que es breve o conciso) sin importar el giro al que este destinada ya que es un medio que nos proporciona información sobre el rendimiento laboral de cada uno de los trabajadores.

Es racional que a la hora de describir al capital humano, es imposible apartar a la persona de las cualidades innatas, capacidades, características, talento creatividad e innovación, como algo propio que tiene el ser, es decir solo basta la motivación y que ellos mismos sean sus propios líderes en sus diferentes actividades para que se pueda desempeñar exitosamente la misión de cada organización exitosamente y aún más cuando el personal se involucra en todo el proceso de tomas de decisiones su opinión tienen gran importancia a la hora de diseñar nuevas políticas estratégicas Cada persona tiene la capacidad de influenciar de muchas maneras su desempeño y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y modelos de comportamiento son muy diversos, razones suficientes para realizar dichas evaluaciones a su desempeño a través de métodos que permita

rescatar sus competencias profesionales, lo cual repercutirá directamente en el servicio de calidad que se brindara a los socios involucrados.

Como resultado cada evaluación permite conocer y corregir los diferentes tipos de problemas administrativos que se puedan presentar internamente, además de que permite contar con el registro de la capacidad de cada empleado para hacer determinaciones claras y objetivas sobre el proceso de promociones y ascensos de la empresa, así como para detectar las necesidades de capacitación que pueda necesitar cada individuo de la empresa, así como las principales necesidades o dificultades que se pueden solucionar a través del proceso de evaluación del desempeño, se busca resaltar la importancia de resolver los diferentes tipos de problemas que puede presentar, esta herramienta nos permite remarcar las principales características y beneficios tanto para la organización como para los trabajadores”. Por lo tanto, el Capital Humano es lo más importante de una organización, una empresa puede tener la mejor infraestructura, tecnología o el equipo más moderno, pero no será suficiente para continuar su trabajo y tener una garantía de éxito en el mundo competitivo en el cual nos desenvolvemos día con día, solamente, las personas con sus conocimientos, actitudes, habilidades y aptitudes, es decir con sus competencias son capaces de impulsar o destruir cualquier institución u organización, por tanto, su aporte y significación es invaluable.

Se debe destacar que el desempeño de una organización siempre depende del desempeño individual y capacidad de su personal. Estas evaluaciones ayudan a que puedan determinarse la contribución de cada individuo a la organización, siendo necesario tener en cuenta un programa formal de evaluación con los objetivos claramente estipulados y un sistema bien organizado para

alcanzarlos. Pueden usarse diversos métodos, pero el éxito de cualquier organización requiere el desarrollo de habilidades que no poseen la mayoría de los individuos sin un entrenamiento o capacitación especial. En otras palabras, un programa de evaluación está diseñado específicamente para centrar la atención en los resultados de los subordinados en el nivel de desempeño que se espera de ellos

De esta manera se procura conocer las fortalezas y debilidades de nuestro grupo de trabajo, de forma tal que se pueda mantener las fortalezas y si es necesario potenciar ciertas habilidades o características mayormente desarrolladas, las cuales son distintas y únicas entre los integrantes del grupo. Mediante este sistema se pueden detectar problemas de integración del trabajador en la empresa, de supervisión o en el cargo que ocupa, la falta de aprovechamiento de su potencial o de escasa motivación. Las empresas utilizan los resultados a la hora de decidir asignación de incentivos económicos, cambios de puestos o necesidad de formación o motivación de sus empleados. Los trabajadores también pueden adquirir beneficios como conocer las expectativas que tienen de ellos sus jefes y ver canalizados sus problemas. La evaluación del desempeño laboral históricamente se redujo al simple juicio unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del subordinado. Posteriormente, así como fue evolucionando el modelo de recursos humanos, se fueron reestableciendo generaciones del modelo, a tal punto que hoy en día podemos encontrar ejemplos de evaluaciones de cuarta generación dentro de las empresas.

En lo descrito en esta investigación es que los procedimientos de evaluación del desempeño laboral son tan antiguos como la relación laboral de dependencia. En el siglo XVI, San Ignacio de Loyola, utilizaba un sistema para evaluar a los Jesuitas a través de informes de actividades y notas, en

1918, General Motors diseñó un sistema de evaluación para sus ejecutivos que significó una importante innovación en la materia para la época.

Posteriormente en la II Guerra Mundial, los sistemas de evaluación pasaron a tener una difusión más generalizada en las organizaciones hasta hoy en día. Más recientemente las evaluaciones han sido usadas para tomar decisiones en materias de remuneración, documentación, entrenamiento, promoción, planeación de personal, transferencia, despidos, investigación y retroalimentación. De ahí se desprende que las áreas consideradas para la evaluación son el resultado de comportamiento en el trabajo, tareas individuales, y rasgos personales tales como actitud hacia las actividades que se le encomiendan a cada persona en una organización.

Estudios sobre la gerencia eficaz de los recursos humanos destacan que la evaluación del desempeño laboral surge en Estados Unidos, en la década de 1920-1930, momento en el cual las organizaciones deciden introducir un proceso que les permita justificar una política retributiva que se relacionase con la responsabilidad del puesto de trabajo y con las aportaciones de los trabajadores hacia ella para garantizar el éxito de la empresa. Sin embargo, cabe resaltar que, en nuestra actualidad, a pesar de que se siguen implementando en las organizaciones nuevos modelos de evaluación por parte de las gerencias de recursos humanos, estas mismas son objeto de numerosas críticas por la actitud anárquica e informal en que las personas de puestos altos llevan a cabo el proceso al evaluar el desempeño laboral a sus subalternos en la institución.

Finalmente hay que destacar que la definición sobre los sistemas de evaluación del desempeño laboral constituye una categoría muy utilizada hoy en día. Pero a pesar de esto, no existe una

definición universalmente aceptada y clara ya que algunas organizaciones lo consideran como evolución de los empleados, una dirección por objetivos, acontecimiento anual relacionado con la formación y el desarrollo, y remuneración en función del desempeño individual.

6. CONCLUSIONES

1. La importancia de la Evaluación del desempeño dentro de la organización radica en su carácter estratégico preciso al permitirle al nivel directivo obtener información sensible que le permitirá efectuar procesos de mejora continua, respecto a las políticas y objetivos que proyectará a la organización a niveles de desarrollo, productividad y competitividad, es decir que es una herramienta que hábilmente utilizada puede garantizar su existencia en el largo plazo.
2. Las Evaluaciones estudiadas están orientadas a elevar la efectividad de los procesos y a la implementación de mejoras, ya que se convierte en factor generador de cambios y una herramienta de gestión gerencial. Esta misma permite proyectar y potencializar el talento humano de la organización a niveles incalculables de productividad, desarrollo y motivación. En este sentido, está claro que la organización alcanzará las metas que se proponga, solo en proporción directa a la calidad de su talento humano.
3. El inicio del camino hacia la correcta implementación de mejoras que conllevan a la productividad es que el Gerente escoja, adapte o implemente el sistema de evaluación de desempeño que mejor se adapte a cada organización, debiendo compartir los mismos principios de su cultura organizacional y las políticas de la empresa, es decir, que sean coherentes y apunten a realizar avances en el mismo sentido.
4. Es de vital importancia contar con instrumentos eficaces de evaluación que midan el desempeño del personal en forma individual, ya que estos instrumentos muestran de

manera objetiva y eficaz los resultados obtenidos de cada participante puesto a prueba de acuerdo al área o actividades que ejecute; además de que cada herramienta de evaluación ayuda a evitar problemas al clima organizacional de la organización puede contribuir en los conflictos entre el personal por no tener claros cuales son los criterios de reconocimientos ascensos.

5. La evaluación del desempeño funciona como un motivador o estimulante para todo trabajador, ya que le aclara cuáles son sus puntos fuertes y débiles y de acuerdo a esta evaluación el trabajador pueda mejorar su capacidad de productividad, aumentar sus puntos débiles, y, por lo tanto, la organización se verá beneficiada por contar con el personal idóneo para llevar a cabo las tareas asignadas aumentando la productividad de la organización lo que conlleva a volverla una empresa más rentable.

7. RECOMENDACIONES

1. Es muy importante que las organizaciones actualicen o implementen nuevos métodos de sistemas de evaluación del desempeño para que conformen y se integren a las nuevas actividades establecidas a un nuevo puesto o si se considera constituir nuevos niveles jerárquicos internos, ya que esto ayuda a tener una retroalimentación que nos permite tener un cambio positivo, los mandos más altos en la jerarquía deben entender que cada cierto periodo de tiempo es necesario adaptar nuevas técnicas de evaluación para los diferentes problemas que se susciten debido a las nuevas necesidades que pueda presentar una empresa.
2. Los superiores en cada departamento deberán hacer ver a cada empleado a su cargo que el proceso de evaluación del desempeño tiene entre sus ventajas detectar las necesidades de capacitación individual y no solamente la mejora del desempeño personal en su ámbito laboral, ya que esto les ayudará a poder tener cambios positivos en sus labores diarias, ayudar a crecer a la organización y con ello poder optar por una recompensa o reconocimiento de parte de sus superiores.
3. Las organizaciones deberán evidenciar el cumplimiento en la participación de la alta gerencia en cada procedimiento de evaluación implementada esto nos brinda el panorama completo desde un supervisor a un subordinado y nos ofrece un resultado más oportuno. Hacer ver a cada organización la importancia que este proceso por su carácter estratégico al proporcionar una herramienta gerencial como ejemplo, que nos permite obtener información sensible y de confianza para efectuar procesos de mejora continua interna y

proyectar a la organización a niveles de productividad, desarrollo y competitividad de largo plazo con ayuda de los resultados obtenidos en cualquier método implementado

4. El departamento de recursos humanos deberá brindar la oportunidad a la aplicación del modelo de evaluación en ser de beneficio para que exista la confianza suficiente entre un supervisor y un subordinado para que se dé una retroalimentación positiva para una mejora en cada proceso dentro de la empresa, siendo este paso es invaluable e importante ponerle atención en el momento de implementar los cambios basados en los resultados de dicha evaluación, ya que la información obtenida podrá ser aprovechada adecuadamente por los evaluadores y esta permitirá determinar en qué áreas se desarrollan esfuerzos que son ineficaz y en donde hay fortalezas que no están siendo aprovechadas adecuadamente.

5. En base a los resultados de las evaluaciones es preciso que los superiores puedan hacer una retroacción con el subordinado evaluado en particular porque al tomar en cuenta que los empleados son el pilar de toda empresa, gestionar y dirigir a tus trabajadores es la clave del éxito o el fracaso del negocio. Este procedimiento es útil para establecer en forma conjunta y más concisa entre supervisor-colaborador los objetivos a alcanzar en el próximo periodo evaluable sacando a relucir sus fortalezas y debilidades dejando en claro en qué áreas trabajar.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

8.1 E-grafía

Academia. (s.f.). Obtenido de

https://www.academia.edu/11126746/Evaluaci%C3%B3n_del_Desempe%C3%B1o_Laboral

Admindeempresas. (s.f.). Obtenido de <http://admindeempresas.blogspot.com/2008/06/otros-metodos-de-evaluacion-de-desempeo.html>

Alveiro Montoya, C. (s.f.). *Evaluación del Desempeño como herramienta para el análisis* .

Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935472005.pdf>

Bdigital. (s.f.). Obtenido de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitaes/5289/brazzototto-trabajo-de-investigacion.pdf

Biblio3. (s.f.). Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/publijrcifuentes/TESIS/2018/05/43/Figueroa-Carlos.pdf>

Biblio3. (s.f.). *Administración y evaluación del desempeño*. Obtenido de

<http://biblio3.url.edu.gt/Publi/Libros/2014/AMD-RRHH/05.pdf>

bizneo. (s.f.). Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/evaluacion-de-objetivos/>

Bizneo. (s.f.). Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/dar-feedback->

[empleados/#:~:text=Llamamos%20dar%20feedback%20al%20hecho,consejos%2C%20comentarios%20y%20otras%20m%C3%A9tricas.](https://www.bizneo.com/blog/dar-feedback-empleados/#:~:text=Llamamos%20dar%20feedback%20al%20hecho,consejos%2C%20comentarios%20y%20otras%20m%C3%A9tricas.)

Bizneo. (s.f.). Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/evaluacion-por-competencias/#:~:text=La%20evaluaci%C3%B3n%20por%20competencias%20es,en%20el%20d%C3%ADa%20a%20d%C3%ADa>.

Bizneo. (s.f.). *Evaluación -180-*. Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/evaluacion-180->

Bizneo. (s.f.). *Qué es la evaluación del desempeño*. Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/modelo-de-evaluacion-del-desempeno/>

Blog.peoplenext. (s.f.). Obtenido de <https://blog.peoplenext.com/como-implementar-con-exito-un-sistema-de-evaluacion-de-desempeno-slideshare>

Books. (s.f.). Obtenido de <https://books.google.com.gt/books?id=O8DxEzXgAqQC&pg=PA1&dq=sistemas+de+evaluacion>

Brazzolotto, S. (s.f.). *bdigital.uncu.edu.ar*. Obtenido de [bdigital.uncu.edu.ar](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitaes/5289/brazzolotto-trabajo-de-investigacion.pdf):
https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitaes/5289/brazzolotto-trabajo-de-investigacion.pdf

Buk. (s.f.). Obtenido de <https://www.buk.co/blog/metodos-evaluacion-desempeno-laboral>

Cdn.website-editor. (s.f.). Obtenido de <https://cdn.website-editor.net/50c6037605bc4d1e9286f706427108e6/files/uploaded/Lectura%25207.%2520Capitulo%25208.%2520Evaluacion%2520Desempe%25C3%25B1o%2520IC.pdf>

Centro-virtualcentro-virtual. (s.f.). Obtenido de https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/direccion_rrhh/unidad2_pdf3.pdf

Chan, Y. M. (s.f.). *Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales* .
Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2012/05/43/Mejia-Yessika.pdf>

Chiavenato, I. (s.f.). Obtenido de
https://www.aulafacil.com/uploads/cursos/6818/28736_chiavenato-evaluacion-del-desempeno.pdf

Chiavenato, I. (s.f.). *Evaluación del Desempeño Humano*. Obtenido de
http://euaem1.uaem.mx/bitstream/handle/123456789/2064/414_01.pdf

Crehana. (s.f.). *Evaluacion-180-grados*. Obtenido de
<https://www.crehana.com/blog/negocios/evaluacion-180-grados/>

Crehana.com. (s.f.). *Desempeño 90 grados* . Obtenido de
<https://www.crehana.com/blog/desempeno/evaluacion-90-grados/>

Dosconsultores. (s.f.). *Administración y evaluación del desempeño del personal*. Obtenido de
<https://dosconsultores.com/libro-administracion-y-evaluacion-del-desempeno-del-personal/>

Economipedia. (s.f.). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/evaluacion-de-desempeno.html>

Ekon. (s.f.). Obtenido de <https://www.ekon.es/blog/evaluacion-de-desempeno-beneficios-objetivos-y-aplicaciones/>

Erubrica. (s.f.). *Evaluacion-90-grados*. Obtenido de
<https://www.erubrica.com/blog/evaluacion/evaluacion-90-grados/>

Factorialhr. (s.f.). Obtenido de <https://factorialhr.es/blog/ejemplos-evaluacion-desempeno/>

Feedback-empleados. (s.f.). Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/dar-feedback-empleados/#:~:text=Llamamos%20dar%20feedback%20al%20hecho,consejos%2C%20comentarios%20y%20otras%20m%C3%A9tricas>.

Gdhumancapital. (s.f.). Obtenido de <https://www.gdhumancapital.com/blog/posts/ventajas-sistema-evaluacion-desempeno>

Gestiopolis. (s.f.). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/definicion-y-objetivos-de-la-evaluacion-del-desempeno/>

Gestiopolis. (s.f.). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/evaluacion-del-desempeno/>

Ghanalitica. (s.f.). Obtenido de <https://ghanalitica.com/guias/evaluacion-de-desempe%C3%B1o/>

Henríquez, J. S. (s.f.). *Diseño del proceso de evaluación del*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n32/n32a04.pdf>

Hotmart.com. (s.f.). *evaluacion-de-desempeño*. Obtenido de [evaluacion-de-desempeño: https://hotmart.com/es/blog/evaluacion-de-desempeno](https://hotmart.com/es/blog/evaluacion-de-desempeno)

kenjo. (s.f.). Obtenido de <https://www.kenjo.io/es/guia-evaluacion-desempeno-para-recursos-humanos>

kpiestudios. (s.f.). Obtenido de <https://www.kpiestudios.com/tipos-evaluacion-desempeno>

Lifeder. (s.f.). *autoevaluacion*. Obtenido de [autoevaluacion: https://www.lifeder.com/autoevaluacion/](https://www.lifeder.com/autoevaluacion/)

Monografias. (s.f.). Obtenido de <https://www.monografias.com/docs112/metodo-evaluacion-del-desempeno-trabajadores-y-trabajadoras-del-sector-turistico/metodo-evaluacion-del-desempeno-trabajadores-y-trabajadoras-del-sector-turistico>

Mriuc.bc.uc.edu.ve. (s.f.). Obtenido de

<http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/4215/acostacalzado.pdf?sequence=1>

Ofisis. (s.f.). Obtenido de <https://ofisis.com.pe/blog/importancia-de-la-evaluacion-de-desempeno-laboral/>

Papershift. (s.f.). Obtenido de <https://www.papershift.com/es/blog/autoevaluacion>

Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (s.f.). Obtenido de

<https://www.redalyc.org/pdf/280/28016320010.pdf>

Pedropadillaruz. (s.f.). *Historia de la evaluación del desempeño* . Obtenido de

<https://pedropadillaruz.es/historia-de-la-evaluacion-del-desempeno/#Antecedentes-de-la-evaluacion-del-desempeno>

Portal.ric. (s.f.). *Manual de Evaluación del Desempeño Laboral*. Obtenido de

<https://portal.ric.gob.gt/sites/default/files/2020-12/Manual%20de%20Evaluaci%C3%B3n%20del%20Desempe%C3%B1o%20Laboral%20V%202.pdf>

Questionpro. (s.f.). Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/metodos-de-evaluacion-de-desempeno-mas-importantes/>

Repositorio.uchile.cl. (s.f.). *Sistema de Evaluación de Desempeño*. Obtenido de Sistema de

Evaluación de Desempeño:

http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/108355/%C3%81vila_rodrigo.pdf?sequence=3

Repositoriodigital. (s.f.). Obtenido de

<https://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/5384/2/50-51-2.pdf>

Revistas.upeu. (s.f.). *El desempeño laboral desde una perspectiva teórica*. Obtenido de

https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/1417/1788

Romo, R. O. (s.f.). *Capacitación 2015*. Obtenido de Capacitación 2015:

http://www.asen.gob.mx/capacitacion/2015/material25_26_11_4.pdf

Sesamehr. (s.f.). Obtenido de <https://www.sesamehr.mx/blog/objetivos-de-evaluacion-de-desempeno/>

Sydle. (s.f.). Obtenido de <https://www.sydle.com/es/blog/evaluacion-de-desempeno-620a9147e45de05ff60302f8/>

Synergie. (s.f.). Obtenido de <https://www.synergie.es/blog/reuniones-one-to-one-que-debes-tener-en->

[cuenta/#:~:text=Qu%C3%A9%20son%20las%20reuniones%20one,que%20pueden%20impulsar%20un%20proyecto](https://www.synergie.es/blog/reuniones-one-to-one-que-debes-tener-en-cuenta/#:~:text=Qu%C3%A9%20son%20las%20reuniones%20one,que%20pueden%20impulsar%20un%20proyecto)

Taemperuconsulting. (s.f.). Obtenido de <https://taemperuconsulting.com/quien-debe-evaluar-el-desempeno-laboral/>

Torres, J. I. (s.f.). Obtenido de

<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/TA0097.pdf>

Ucipfg. (s.f.). Obtenido de <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/UNIDAD1/capitulo%208.pdf>

Worki360. (s.f.). Obtenido de <https://www.worki360.com/evaluacion-de-desempeno-laboral/Evaluacion-De-Desempeno-Chiavenato#linkinterno206>

9. ANEXOS

9.1. Anexo 1: Ficha Bibliográfica

Nombre de Autor: *ingeniero José Othón Juárez Hernández*
(Director General de la empresa Dos Consultores SA de CV.)
Año de la edición: 2018/3
Título del libro: Administración y Evaluación del Desempeño del Personal
Editorial: Ciudad de México: Dos Consultores, SA de CV
Paginas utilizadas:

Esta guía basada en la administración y evaluación del desempeño del personal nos muestra detalladamente, los conceptos, las técnicas, los esquemas y las herramientas que se requieren para implementar un procedimiento de planeación, medición, gestión y evaluación del desempeño efectivo y ágil. La propuesta que se plantea integra las prioridades en el desempeño y resultados que alinean y vinculan a los resultados del puesto con el desempeño de la organización



Guatemala, 25 de Mayo de 2023

Señores

Universidad Galileo

IDEA

Presente.

Por este medio de la presente YO Ligia Nineth Morataya Escobar que me identifico con número de carné 19004074 y con DPI 1638474280101 actualmente asignado (a) en la carrera:

Licenciatura en Tecnología y Administración y Desarrollo de Recursos Humanos

"Autorizo al Instituto de Educación Abierta (IDEA) a la publicación, en el Tesario virtual de la Universidad, de mi proyecto de Graduación titulado:"

El Sistema de Evaluación del Desempeño como Factor
determinante en la toma de decisiones y desarrollo laboral.

Como autor (a) del material de la investigación sustentada mediante el protocolo de IDEA.

Expreso que la misma es de mi autoría y con contenido inédito, realizado con el acompañamiento experto del coordinador de área y por tanto he seguido los parámetros éticos y legales respecto de las citas de referencia y todo tipo de fuentes establecidas en el Reglamento de la Universidad Galileo

Sin otro particular, me suscribo.

F. 