



LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN LA ORGANIZACIÓN

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**MODALIDAD CURSO DE ACTUALIZACIÓN**

**P.E.T.A.E.N.G.**

**“LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN LA ORGANIZACIÓN”**

**POSTULANTE:**

**UNIV. XIMENA ARDAYA ARANA**

**LA PAZ – BOLIVIA**

**2016**



*LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN LA ORGANIZACIÓN*

---

**DEDICATORIA:**

Mamita Betty:

Todo cuanto soy y todo cuanto  
espero llegar a ser.....

Te lo debo a ti.



## ÍNDICE

**Página**

### **CAPITULO I**

#### **ASPECTOS GENERALES**

1.1 INTRODUCCION	1
1.2 RESUMEN	3
1.3 OBJETIVOS	4
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	4
1.3.2 OBJETIVO ESPECIFICO	4
1.4 JUSTIFICACIÓN	5
1.5 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.5.1 ALCANCE TEMÁTICO	5
1.5.2 ALCANCE TEMPORAL	5

### **CAPITULO II**

#### **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN**

2.1 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	6
2.1.1. METODO DE INVESTIGACIÓN	6
2.2. TECNICAS DE INVESTIGACIÓN	6
2.3 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	8
2.3.1 CUESTIONARIO	8

### **CAPITULO III**

#### **MARCO TEORICO**

3.1 MARCO CONCEPTUAL	9
3.1.1. EVOLUCION DEL CONCEPTO	9



3.1.2. ¿QUE ES EVALUACION DEL DESEMPEÑO?	10
3.1.3. ¿QUE ES SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO?	11
3.1.4 ¿QUE ES MEDICION DE DESEMPEÑO?	11
3.2 IMPORTANCIA	12
3.3 OBJETIVOS	12
3.4. PRINCIPIOS	13
3.5 VENTAJAS	13
3.6. BENEFICIOS	13
3.6.1. PARA EL INDIVIDUO	13
3.6.2. PARA EL JEFE	15
3.6.3 PARA LA EMPRESA	16
3.7. ELEMENTOS	16
3.7.1. ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO	16
3.7.2. MEDICIONES DEL DESEMPEÑO	17
3.7.3. ELEMENTOS SUBJETIVOS DEL CALIFICADOR	17
3.8. CONTRIBUCIONES	18
3.8.1. CAPTACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	18
3.8.2. COMPENSACIONES	19
3.8.3. MOTIVACIÓN	19
3.8.4. DESARROLLO Y PROMOCIÓN	19
3.8.5. COMUNICACIÓN	19
3.8.6. ADAPTACIÓN AL PUESTO DE TRABAJO	19
3.8.7. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	20
3.9 METODOS	20
3.9.1. MÉTODO DE ESCALA GRÁFICA	21
3.9.2. MÉTODO DE ELECCIÓN FORZADA	24
3.9.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO	25
3.9.4. MÉTODO COMPARACIÓN POR PARES	27
3.9.5. ESCALA DE CALIFICACIÓN BASADA EN EL COMPORTAMIENTO	



4. EVALUACION EN 360°	29
4.1. OBJETIVOS	31
4.2. USOS	31
4.3. PROPÓSITO	31
4.4. VENTAJAS	31
4.5. DESVENTAJAS	32
5. ¿QUE SE EVALUA?	32
5.1. FACTORES QUE GENERALMENTE SE EVALUAN	33
5.2. ETAPAS DE UNA EVALUACION	33
5.2.1. DEFINIR OBJETIVOS	33
5.2.2. A QUIEN ESTÁ DIRIGIDO.	33
5.2.3. QUIÉN ES EL EVALUADOR.	33
5.2.4. QUIÉN REVISARÁ LA EVALUACIÓN.	33
5.2.5. PERIODICIDAD.	33
5.2.6. ELECCIÓN DEL MÉTODO.	33
5.2.7. CAPACITACIÓN DEL EVALUADOR.	34
5.2.8. PUESTA A PUNTO DEL SISTEMA.	34
5.2.9. APLICACIÓN.	34
5.2.10. ANÁLISIS.	34
5.2.11. UTILIZACIÓN DE LOS RESULTADOS.	34
5.2.12. COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS.	34
5.3. RAZONES PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO	34
5.4. ¿COMO SE DEBE REALIZAR LA EVALUACION?	35
5.4.1. EVALUACIÓN DEL SUPERVISOR INMEDIATO	35
5.4.2. EVALUACIÓN DE LOS COMPAÑEROS	35
5.4.3. COMITÉS DE CALIFICACIÓN	35
5.4.4. AUTOCALIFICACIONES	36
5.4.5. EVALUACIÓN POR LOS SUBORDINADOS	36
5.5 RESPONSABILIDAD POR LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO	36



5.6. PROBLEMAS DEL PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	37
5.7. ¿COMO EVITAR PROBLEMAS EN LA EVALUACION?	38
5.8 CONSECUENCIAS DE NO REALIZAR EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO	38
5.9 CONSEJOS PARA SU PROXIMA EVALUACION DE RENDIMIENTO	39
6.1. ¿POR QUE HA AUMENTADO EL INTERES POR LOS INDICADORES?	
6.2. ALGUNOS PROBLEMAS METODOLOGICOS Y POLITICOS EN LA CONSTRUCCION Y USO DE INDICADORES DE RENDIMIENTO.	44
6.2.1. EL PROBLEMA DE LA SOBRECARGA DE DATOS («DATA OVERLOAD»).	44
6.2.2. PROBLEMAS EN LA MEDICIÓN DEL CAMBIO.	44
6.2.3. EL PROBLEMA DE LA CORRUPCIÓN.	45
6.2.4. EL PROBLEMA DE LOS ESTÁNDARES FIJOS.	46
6.2.5. PROBLEMAS DE VALIDEZ Y FIABILIDAD.	47
6.3 OPENMET	49
6.3.1. BENEFICIOS	49
6.3.3. ¿CÓMO FUNCIONA OPENMET?	52
6.3.4. ¿CÓMO SE INSTALA?	54
6.4. CONCLUSIONES	54
6.5. ANEXOS	59



## Resumen Ejecutivo

El trabajo de estudio se realizó mediante una investigación de todos los temas relacionados con la Evaluación del Desempeño, buscando entender que la empresa se está transformando en una red de personas vinculadas entre sí, y cada vez se parece menos a un grupo cerrado y estable de empleados.

Asimismo la aplicación de la evaluación del desempeño está orientada al departamento de recursos humanos, pues mediante este se pueden detectar problemas de supervisión, de integración del trabajador en la empresa y la falta de aprovechamiento de su potencial.

La empresa utiliza los resultados a la hora de decidir cambios de puestos, asignación de incentivos económicos o necesidad de formación o motivación de sus empleados.

Por ello muchas organizaciones, tanto públicas como privadas, están adoptando nuevos sistemas o técnicas de control de gestión con el objetivo último de mejorar su rendimiento.



## CAPITULO I

### ASPECTOS GENERALES

#### 1.2 INTRODUCCION

Las normas del mundo empresarial están cambiando continuamente, generando nuevos retos para todos los que participan en la economía global. El hecho de permanecer competitivo implica asumir el cambio, establecer relaciones nuevas, optimizar el talento y las personas, y transformar las compañías en empresas interactivas impulsadas tanto por el cliente como por el empleado.

Aunque desde que un hombre trabaja para otro su labor siempre ha sido evaluada. No obstante, las grandes empresas han considerado en la última década que esa valoración es insuficiente y suelen utilizar un sistema formal de evaluación del desempeño para valorar el rendimiento de los trabajadores.

Debido a que la evaluación del desempeño no es un fin en sí misma sino un instrumento para mejorar los recursos humanos, pues mediante este sistema se pueden detectar problemas de supervisión, de integración del trabajador en la empresa o en el cargo que ocupa, de falta de aprovechamiento de su potencial o de escasa motivación. La empresa utiliza los resultados a la hora de decidir cambios de puestos, asignación de incentivos económicos o necesidad de formación o motivación de sus empleados. Los trabajadores también obtienen beneficios como conocer las expectativas que tienen de ellos sus jefes y ver canalizados sus problemas.





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.

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. Éstos valoran que el sistema se adapte a cada escala salarial, sin que el procedimiento pierda su uniformidad.

La responsabilidad por el procesamiento de la verificación, medición y seguimiento del desempeño humano es atribuida a diferentes órganos dentro de la empresa, acorde con la política de Recursos Humano establecida.

Estructural y sistemática para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo y permite implantar nuevas políticas de compensación, mejorar el desempeño, ayudar a tomar decisiones de ascenso o de ubicación, permite también determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayudar observar si existe problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.



## 1.2 RESUMEN

Las empresas van camino a convertirse en comunidades sin fronteras y son, cada vez más, entidades virtuales. Por otra parte, todos los estudios demuestran que hoy en día, se considera a las personas el activo más importante de las organizaciones. De hecho, el término "empleado" está desapareciendo poco a poco: las empresas ya no gestionan empleados, sino PERSONAS. La empresa se está transformando en una red de personas vinculadas entre sí, y cada vez se parece menos a un grupo cerrado y estable de empleados.

Las investigaciones muestran que las organizaciones que saben aprovechar bien su capital intelectual consiguen unos beneficios netos superiores en un 30% respecto a otras empresas que no gestionan estos importantes activos. Las organizaciones no sólo deben gestionar procesos administrativos, sino también la productividad de las personas que contribuyen al rendimiento general de la empresa. Las empresas en la actualidad, tienen que gestionar las competencias, el tiempo y la remuneración de un amplio abanico de personas, tanto dentro como fuera de la organización.

Hoy en día, los empleados son percibidos como una fuente de valor, pero hasta hace poco, se consideraban principalmente un costo, un gasto que había que reducir. La naturaleza del trabajo que desempeñan las personas sigue evolucionando. En la era industrial, se pedía a las personas que dejaran la inteligencia en casa, pero hoy se les pide que la usen en beneficio de la empresa. Los procesos en los que participan los trabajadores requieren



cada vez más el uso de su capacidad intelectual; los trabajadores tienen que tomar decisiones y buscar recursos sobre la marcha.

Sin embargo, estos procesos se caracterizan por ser poco estructurados, espontáneos y sin apenas planificación. La proporción de tiempo que dedican los empleados a estos procesos es cada vez mayor. Cada día, mientras las personas ejecutan procesos empresariales, se generan en tiempo real grandes cantidades de improvisación, innovación, mejoras e información. Por ello muchas organizaciones, tanto públicas como privadas, están adoptando nuevos sistemas o técnicas de control de gestión con el objetivo último de mejorar su rendimiento.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Aprender como la evaluación del desempeño brinda a los responsables del proceso de cada dependencia o entidad un conjunto de elementos que le permite llevar a cabo, en forma objetiva y homogénea, la selección de candidatos para el otorgamiento de estímulos y recompensas.

#### **1.3.2 Objetivo Especifico**

- Conocer que es la Evaluación del Desempeño.
- Conocer los beneficios que se tendrán al realizarlo.
- Conocer las etapas de la evaluación.
- Conocer las razones para realizarla.
- Conocer cuales los problemas que pueden aparecer.
- Conocer quiénes son los responsables de realizarla.



- Conocer los diferentes métodos que existen.
- Conocer la evaluación en 360°.
- Conocer cómo se realiza la evaluación en OpenMet.

## 1.4 JUSTIFICACIÓN

El Sistema de Evaluación del Desempeño, pretende constituirse como un sistema continuo, integral y objetivo que permita medir y evaluar el desempeño de los empleados, proporcionándoles retroalimentación oportuna y construyendo al desarrollo de planes de acción, que incrementen su productividad en el puesto de trabajo, esto se fundamenta en la filosofía de evaluación del desempeño que se enfoca en el entrenamiento y desarrollo del empleado, basándose en valores humanistas, optimistas y democráticos, buscando lograr el desarrollo del talento humano, convirtiéndolo en una ventaja comparativa para la empresa.

## 1.5 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

Los alcances de la investigación se determinaron sobre la base de dos aspectos relevantes:

### 1.5.1 Alcance Temático

El tema a desarrollarse en el presente trabajo será “La Evaluación del Desempeño en la Organización” el mismo busca constituirse como un sistema continuo, integral y objetivo que permita medir y evaluar el desempeño de los empleados, proporcionándoles retroalimentación oportuna y construyendo al desarrollo de planes de acción, que incrementen su productividad en el puesto de trabajo.

### 1.5.2 Alcance Temporal



Para “La Evaluación del Desempeño en la Organización” se revisara documentación concerniente a la gestión 2016.

## **CAPITULO II**

### **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

Para determinar la metodología de investigación se han tomado en cuenta, esencialmente los siguientes aspectos:

##### **2.1.1. METODO DE INVESTIGACIÓN**

El método de investigación es “el conjunto de procedimientos que se disponen para lograr un fin determinado”<sup>1</sup>.

Se ha utilizado como método de investigación el Descriptivo, también conocida como la investigación estadística, describe los datos y este debe tener un impacto en las vidas de la gente que le rodea.

El objetivo de investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

El objetivo principal es saber el por qué y para que se está realizando, siendo una herramienta fundamental de éste tipo de investigación la gráfica.

#### **2.2. TECNICAS DE INVESTIGACIÓN**

---

<sup>1</sup> Tafur, Portilla Raúl “Introducción a la Investigación Científica”, Edit. Mantaro, Lima Perú , 1994, Pag. 66



“Las técnicas de investigación son el conjunto de procedimientos básicos, operativos, sistemáticos, metódicos y coherentes que procuran la obtención, registro, acumulación, análisis e interpretación de datos de la manera más eficiente hacia y para el desarrollo de la investigación”<sup>2</sup>.

Las técnicas de investigación pretenden los siguientes objetivos:

- Ordenar las etapas de la investigación.
- Aportar instrumentos para manejar la información.
- Llevar un control de los datos.
- Orientar la obtención de conocimientos.

En cuanto a las técnicas de investigación, se empleara la siguiente:

➤ **La técnica de la observación**

La técnica de la observación consiste en observar personas, fenómenos, hechos, casos, objetos, acciones, situaciones, etc., con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación.

La técnica de la observación se suele utilizar principalmente para observar el comportamiento de los consumidores y, por lo general, al usar esta técnica, el observador se mantiene encubierto, es decir, los sujetos de estudio no son conscientes de su presencia.

Podemos utilizar esta técnica de manera natural, por ejemplo, al observar conductas tal y como suceden en su medio natural, o en base a un plan estructurado, por ejemplo, al crear situaciones en donde podamos observar el comportamiento de los participantes.

---

<sup>2</sup> Arandía, Saravia Lexin, “Métodos de Investigación y Aprendizaje” Cuarta Ed., Edit. Bolivia 2006, Pág. 124



Para poder usar esta técnica, en primer lugar debemos determinar nuestro objetivo o razón de investigación y, en segundo lugar, determinar la información que vamos a recabar, la cual nos permita cumplir nuestro objetivo.

## **2.3 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

### **2.3.1 CUESTIONARIO**

Dado que este estudio supone el inicio de investigaciones futuras, hemos utilizado en esta primera fase el cuestionario como técnica básica que nos permitirá la recogida de información que consideramos pertinente para abordar los objetivos del trabajo y que como señalan Rodríguez, Gil y García (1996), “Este instrumento se asocia a enfoques y diseños de investigación típicamente cuantitativos, porque se construye para contrastar puntos de vista, porque favorece el acercamiento a formas de conocimiento nomotético no ideográfico, porque su análisis se apoya en el uso de estadísticos que pretenden acercar los resultados en unos pocos elementos (muestra), a un punto de referencia más amplio y definitorio (población), y en definitiva, porque suelen diseñarse y analizarse sin contar con otras perspectivas que aquella que refleja el punto de vista del investigador”<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Loc. Cit. Arandia, Saravia Lexin, 2006, Pág. 129



## **CAPITULO III**

### **MARCO TEORICO**

#### **3.1 MARCO CONCEPTUAL**

##### **3.1.1. EVOLUCION DEL CONCEPTO**

La evaluación del desempeño históricamente se restringió al simple juicio unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del colaborador. Posteriormente, así como fue evolucionando el modelo de recursos humanos, se fueron estableciendo generaciones del modelo, a tal punto que hoy en día podemos encontrar ejemplos de evaluaciones de cuarta generación.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa; ocurre ya sea que exista o no un programa formal de evaluación en la organización. Los superiores jerárquicos están siempre observando la forma en que los empleados desempeñan sus tareas y se están formando impresiones acerca de su valor relativo para la organización.

La mayoría de las organizaciones grandes han creado un programa formal, diseñado para facilitar y estandarizar la evaluación de los empleados; sin embargo, resulta poco trabajada la evaluación a nivel de pequeña y mediana empresa.

Los programas de evaluación son fundamentales dentro del sistema de Recursos Humanos en cualquier compañía. Estos además, contribuyen a la determinación del salario, a la promoción, al mejoramiento continuo, al





establecimiento de planes de capacitación y desarrollo; para investigación y para acciones de personal tales como traslados, suspensiones y hasta despidos, etc.

### 3.1.2. ¿QUE ES EVALUACION DEL DESEMPEÑO?

Muchos son los autores que plantean su concepción acerca de lo que significa la Evaluación del Desempeño. A continuación analizamos varios conceptos:

Según Byars & Rue [1996], la Evaluación del Desempeño o Evaluación de resultados<sup>4</sup> es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora.

Para Chiavenato [1995]<sup>5</sup>, 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.

Harper & Lynch [1992]<sup>6</sup>, 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.

---

<sup>4</sup> Byars & Rue [1996], la Evaluación del Desempeño o Evaluación de resultados

<sup>5</sup> Chiavenato [1995]

<sup>6</sup> Harper & Lynch [1992]



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.

Dentro de la organización las evaluaciones cubren varios propósitos. Es criterio de autores tales como Harper & Lynch [1992], Chiavenato [1995], Sikula [1989], Byars [1996] que cuando los sistemas de Evaluación del Desempeño están bien planteados, coordinados y desarrollados, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo para el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad.

### **3.1.3. ¿QUE ES SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO?**

Es el instrumento que permite someter los elementos y las asignaciones presupuestarias de las categorías programáticas, a un proceso integral de medición, monitoreo y evaluación<sup>7</sup>.

### **3.1.4 ¿QUE ES MEDICION DE DESEMPEÑO?**

Se puede decir que la medición de desempeño, en términos generales, es un esfuerzo sistemático aplicado a una organización para evaluar su gestión orientada al cumplimiento de su misión, a partir de la optimización de sus procesos.

---

<sup>7</sup> Mc Graw Hill Idalberto Chiavenato, Administración del Recurso Humano, 8va. edición.- Datos tomados de una Empresa real con ayuda del Recursos Humanos, medición y desarrollo.



### 3.2 IMPORTANCIA

La Evaluación del Desempeño resulta útil para:

- Validar y redefinir las actividades de la empresa (tal como la selección y capacitación).
- Brindar información a los empleados que deseen mejorar su futuro rendimiento.

### 3.3 OBJETIVOS

Entre los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño, se encuentran<sup>8</sup>:

- Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.
- Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado "negativo".
- Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa.
- Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.
- Incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la firma y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.
- Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.

---

<sup>8</sup> Mc Graw Hill Idalberto Chiavenato, Administración del Recurso Humano, 8va. edición.- Datos tomados de una Empresa real con ayuda del Recursos Humanos, medición y desarrollo.



### 3.4. PRINCIPIOS

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

Estos son:

- La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.
- El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.
- El papel de juez del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.
- Sin embargo, de este proceso, con frecuencia, no se alcanzan resultados satisfactorios en razón de que en su desarrollo suelen aparecer distanciamientos, ya sea por sentimientos de explotación, indiferencia o infrautilización; conflictos, por resultados malentendidos, choque de intereses o pocas muestras de aprecio; errores en la utilización de las técnicas y herramientas; problemas de aplicación por deficiencias en normas y procedimientos y otros.

### 3.5 VENTAJAS

La evaluación del desempeño tiene las siguientes ventajas:

- 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 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.

### **3.6. BENEFICIOS**

#### **3.6.1. Para El Individuo:**

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios,



etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).

- Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y auto-control.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

### **3.6.2. Para El Jefe:**

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.



### 3.6.3 Para La Empresa:

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

## 3.7. ELEMENTOS

Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño:

### 3.7.1. Estándares de desempeño:

La evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores. Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede



decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato.

### **3.7.2. Mediciones del desempeño:**

Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. En general, las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas. Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa. Las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más.

### **3.7.3. Elementos subjetivos del calificador:**

Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:

- Los prejuicios personales: cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.





- Efecto de acontecimientos recientes: las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto.
- Tendencia a la medición central: algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.
- Efecto de halo o aureola: ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.
- Interferencia de razones subconscientes: movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.

### **3.8. CONTRIBUCIONES**

Las principales contribuciones de la evaluación del desempeño sobre la gestión de recursos humanos son:

#### **3.8.1. Captación de Recursos Humanos:**

- Revisar y valorar los criterios de selección.
- Poner en evidencias debilidades existentes entre personas procedentes de una determinada selección.
- Revisar programas de reclutamiento y selección a realizar en el futuro.

#### **3.8.2. Compensaciones:**



- Completar en forma eficaz la política de compensaciones basada en la responsabilidad de cada puesto y en la contribución que cada persona realiza en función de los objetivos del puesto.

### **3.8.3. Motivación:**

- Contribuir como medio eficaz para servir de instrumento de motivación, y no sólo de valoración cuantitativa.

### **3.8.4. Desarrollo y Promoción:**

- Es una magnífica ocasión para analizar la acción, definir objetivos y planes de actuación.
- Confrontar los diferentes puntos de vista de los diferentes niveles jerárquicos y abordar los problemas de relaciones interpersonales, así como el clima de la empresa.
- Obtener datos para el desarrollo de cada persona en su carrera profesional, sirviendo de base a los programas de planes de carrera.

### **3.8.5. Comunicación:**

- Permite el dialogo constante entre los responsables y los subordinados, tanto en la comunicación de resultados como en la planificación y proyección de acciones a seguir en el futuro y de objetivos a conseguir.

### **3.8.6. Adaptación al Puesto de Trabajo:**

- Facilitar la operación de cambios.
- Obtener del trabajador información acerca de sus aspiraciones a largo plazo.
- Integrar al trabajador al puesto a través de un proceso de seguimiento.



### 3.8.7. Descripción de Puestos:

- Analizar las características del puesto desempeñado, así como su entorno.
- Revisar los objetivos previstos en cada puesto de trabajo
- Capacitación.
- Detectar necesidades de Capacitación, tanto personal como colectiva.

### 3.9 METODOS

Existen varios métodos de evaluación del desempeño, cada uno de los cuales presenta ventajas y desventajas y relativa adecuación a determinados tipos de cargos y situaciones. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación, como también estructurar cada uno de éstos en un nivel diferente, adecuados al tipo y características de los evaluados y al nivel y características de los evaluadores. Esta adecuación es de vital importancia para el buen funcionamiento del método y para la obtención de los resultados<sup>9</sup>.

Desde el punto de vista de los métodos y técnicas, tradicionalmente se utilizó y se continúa utilizando la combinación de enfoques estadísticos con enfoques cualitativos, con énfasis en dimensiones diversas. Entre ellos, pueden citarse (Chiavenato, 1999; Werther y Davis, 1998; Levy-Leboyer, 1992).

- Métodos de escala (escalas gráficas, escalas de puntuación, listas de verificación, escalas de calificación conductual, etc.).
- Métodos con acento en la selección de comportamientos que se ajustan a la observación (método de elección forzada u obligatoria).

---

<sup>9</sup> Chiavenato, 1999; Werther y Davis, 1998; Levy-Leboyer, 1992



- Métodos basados en registros observacionales, tales como los métodos de investigación o verificación en campo (frases descriptivas, establecimiento de categorías observables, etc.).
- Métodos centrados en el registro de acontecimientos críticos o exitosos (método de incidentes críticos, registro de acontecimientos notables).
- Métodos con acento en la comparación entre sujetos (por pares, contra el total del grupo, contra tipología exitosa, etc.) o contra estándares (método de puntos comparativos, de evaluación comparativa, de distribución obligatoria).
- Es importante tener siempre presente que el sistema escogido, será una herramienta, un método, un medio y no un fin en sí mismo. Es un medio para obtener información datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para la toma de decisiones y disposiciones que busquen mejorar e incrementar el desempeño humano dentro de las organizaciones. Para que sean eficaces, las evaluaciones deben basarse plenamente en los resultados de la actividad del hombre en el trabajo y no sólo en sus características de personalidad.

Entre los métodos más usados podemos nombrar:

### **3.9.1. Método de Escala Gráfica:**

Es el más utilizado y divulgado de los métodos. Aparentemente es el método más simple, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y el prejuizgamiento del evaluador, que podrían causar interferencias considerables. No todos los estudiosos de la materia están de acuerdo con este método, ya que en el mismo se deben aplicar ciertos criterios, procedimientos matemáticos y estadísticos en la elaboración y montaje y principalmente en al procesamiento de los resultados. Esos



critérios y procedimientos antes nombrados se vuelven necesarios para corregir las distorsiones de orden personal de los evaluadores.

**a. Características:**

- Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.
- Para su aplicación se utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores.
- Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.
- Cada factor se define con una descripción sumaria, simple, objetiva, para evitar distorsiones. Por otro lado, en estos factores se dimensiona el desempeño, que van desde los más débiles o insatisfactorios hasta el más óptimo o muy satisfactorio.
- El método de evaluación del desempeño por escalas gráficas puede implementarse mediante varios procesos de clasificación, de los cuales los más conocidos son: Escala gráfica continua, Escala gráfica semicontinuas, y Escala gráfica discontinuas.
- Algunas empresas utilizan el método de escala gráfica con atribución de puntos, con el fin de cuantificar los resultados para facilitar las comparaciones entre los empleados. Los factores se ponderan y ganan valores en puntos, de acuerdo a su importancia en la evaluación. Una vez efectuada la evaluación se cuentan los puntos obtenidos por los empleados. Esta extrema simplificación de la evaluación del desempeño constituye una paradoja común: por una parte cuantifica los resultados y facilita las comparaciones en términos globales; por otra, reduce la compleja gama de desempeño de un



funcionario a un simple número sin significado, a menos que sea una relación con los valores máximo y mínimo que pudiera obtener en las evaluaciones.

#### **b. Ventajas:**

- Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de simple aplicación.
- Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas.
- Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.

#### **c. Desventajas:**

- No permite al evaluador tener mucha flexibilidad y por ello debe ajustarse al instrumento y no éste a las características del evaluado.
- Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los subordinados para todos los factores de evaluación. Cada persona interpreta y percibe las situaciones a su manera.
- Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones.
- Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores.
- Tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos sus subordinados.

#### **3.9.2. Método de elección forzada:**

Es un método de evaluación desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses, durante la segunda guerra mundial, para la escogencia de



los oficiales de las fuerzas armadas de su país, que debían ser promovidos. El ejército deseaba lograr un sistema de evaluación que neutralizara los efectos de halo (ocurre cuando el evaluador califica al trabajador antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, este problema se presente cuando el evaluador debe calificar a sus amigos y a quienes no lo son), el subjetivismo, y el proteccionismo propio del método de escalas gráficas, y que permitiese obtener resultados de evaluación más objetivos y válidos. Los métodos utilizados hasta entonces no permitían resultados efectivos.

**a. Características:**

- Consiste evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual.
- La naturaleza de las frases puede variar mucho; no obstante, hay dos formas de composición:
  - Se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo, al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige la frase que más se ajusta, y luego, la que menos se ajusta al desempeño del evaluado.
  - Se forman bloques de sólo cuatro frases de significado positivo, al empleado, el supervisor o evaluador elige las frases que más se ajustan al desempeño del evaluado.
- Las frases que conforman los conjuntos o bloques no se escogen al azar, sino que deben seleccionarse de manera razonable mediante un procedimiento estadístico tendiente a verificar su adecuación a los criterios existentes en la empresa y su capacidad de discriminación, a través de dos índices: el de aplicabilidad y el de discriminación.

**b. Ventajas:**



- Proporciona resultados más confiables y exentos de influencias subjetivas y personales, por cuanto elimina el efecto de generalización (halo).
- Su aplicación es simple y no requiere preparación intensa o sofisticada de los evaluadores.
- Reduce las distorsiones introducidas por el evaluador.
- Es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos.

### **c. Desventajas:**

- Su elaboración e implementación son complejas, exigiendo un planeamiento muy cuidadoso y demorado.
- Es un método básicamente comparativo y discriminativo y presenta, representa resultado globales; discrimina sólo los empleados buenos, medios y débiles, sin dar mayor información.
- Cuando se utiliza para fines de desarrollo de recursos humanos, necesita una complementación de informaciones acerca de las necesidades de entrenamiento potencial de desarrollo.
- Deja de evaluar sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados.

### **3.9.3. Método de investigación de campo:**

Es un método de desempeño desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con el supervisor inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y situaciones. Es un método más amplio que permite además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.





### **a. Características:**

Mediante este método, la evaluación de desempeño la efectúa el supervisor (jefe), pero con asesoría de un especialista (staff) en evaluación del desempeño. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados.

Se lleva a cabo siguiendo los 4 siguientes pasos.

- Evaluación inicial: el desempeño de cada funcionario se evalúa inicialmente en uno de los tres aspectos siguientes: desempeño más satisfactorio, desempeño satisfactorio, desempeño menos satisfactorio.
- Análisis suplementario: una vez definida la evaluación inicial del desempeño de cada funcionario, ese desempeño pasa a ser evaluado con mayor profundidad a través de preguntas del especialista al jefe.
- Planeamiento: una vez analizado el desempeño se elabora un plan de acción, que puede implicar: conserjería al funcionario, readaptación del funcionario, entrenamiento, desvinculación y sustitución, promoción a otro cargo, mantenimiento en el cargo.
- Seguimiento: Se trata de una verificación o comprobación del desempeño de cada funcionario.

### **b. Ventajas:**

- Cuando esta precede de dos etapas preliminares de análisis de la estructura de cargos y de análisis de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor una profunda visualización no sólo del contenido de los cargos bajo su responsabilidad, sino también de las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos.



- Proporciona una relación provechosa con el especialista en evaluación, quien presta al supervisor una asesoría y también un entrenamiento de alto nivel en la evaluación de personal.
- Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada funcionario, localizando las causas de comportamiento y las fuentes de problemas.
- Permite un planeamiento de acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño.
- Permite un acoplamiento con el entrenamiento, plan de carreras.
- Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación de personal.
- Es el método de evaluación más completo.

#### **c. Desventajas:**

- Tiene elevado costo operacional, por la actuación de un especialista en evaluación.
- Hay retardo en el procedimiento por causa de la entrevista uno a uno con respecto a cada funcionario subordinado y al supervisor.

#### **3.9.4. Método comparación por pares:**

Es un método que compara a los empleados en turnos de a dos, y se anota en la columna de la derecha aquél que se considera mejor en cuanto al desempeño. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación, de este modo cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación de desempeño.

#### **a. Características:**

- El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.



- La base de la comparación es, por lo general el desempeño global.
- El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice.

**b. Ventajas:**

- Supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad.
- Proceso simple de fácil aplicación.

**c. Desventajas:**

- Está sujeto a distorsiones por factores personales y acontecimientos recientes.
- Por ejemplo:

**FIGURA Nº 1**

**MÉTODO COMPARACIÓN POR PARES**

Empleados	Juan	Pedro	Ramón
Juan	-----	-----	Ramón
Pedro	Juan	-----	Ramón
Ramón	-----	-----	-----
	1	0	2

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a esta tabla, el orden de evaluación sería: primero, Ramón (porque resultó seleccionado dos veces), segundo Juan y tercero Pedro<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> Chiavenato, 1999; Werther y Davis, 1998; Levy-Leboyer, 1992



### **3.9.5. Escala de calificación basada en el comportamiento:**

Utilizan el sistema de comparación del desempeño con determinados parámetros conductuales específicos.

#### **a. Características:**

- Descripción de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenida por los diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor.

#### **b. Ventajas:**

- Se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.
- Reduce los elementos de distorsión y subjetividad.

#### **c. Desventajas:**

- Este 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 actividad de este enfoque.

## **4. EVALUACION EN 360°**

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas.

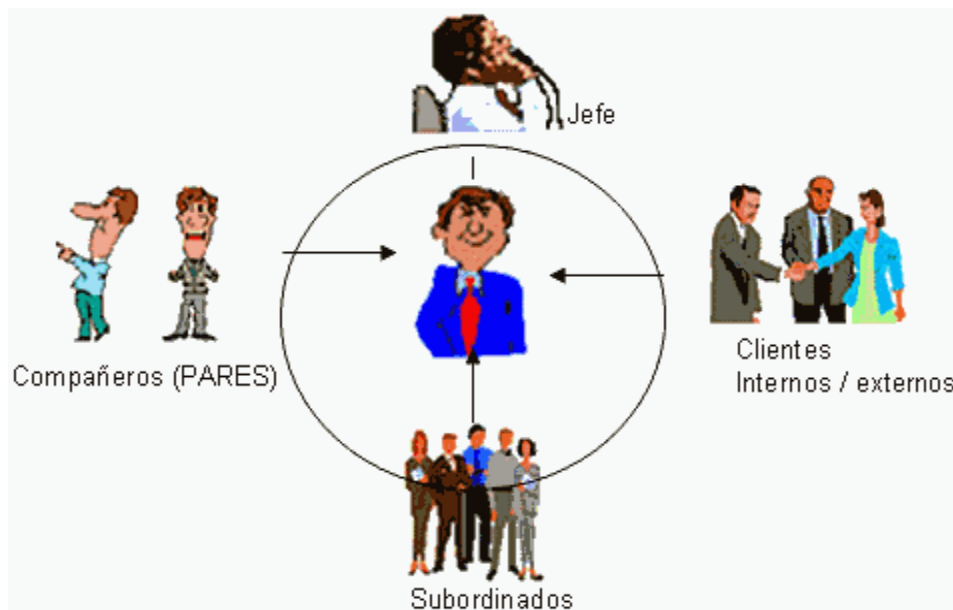
Como el nombre lo indica, la evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al



obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, etc<sup>11</sup>.

Si bien en sus inicios esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el desempeño, para medir competencias, y otras aplicaciones administrativas (forma parte de la compensación dinámica).

**FIGURA Nº 2**  
**LA EVALUACIÓN DE 360º**



**Fuente:** Elaboración propia con datos tomados de una Empresa real con ayuda del Recursos Humanos, medición y desarrollo

<sup>11</sup> Mc Graw Hill Idalberto Chiavenato, Administración del Recurso Humano, 8va. edición.- Datos tomados de una Empresa real con ayuda del Recursos Humanos, medición y desarrollo.



Una encuesta reciente descubrió que más del 90% de las empresas que aparecen en la lista de Fortune 1000 han instrumentado alguna forma del sistema integral de retroalimentación para el desarrollo profesional, evaluar el desempeño o ambos.

#### **4.1. Objetivos:**

- Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la empresa y el puesto en particular.
- Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.
- Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.

#### **4.2. Usos:**

Los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son las siguientes:

- Medir el Desempeño del personal.
- Medir las Competencias (conductas).
- Diseñar Programas de Desarrollo.

#### **4.3. Propósito:**

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de



la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

#### **4.4. Ventajas:**

- El sistema es más amplio en el sentido que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas.
- La Calidad de la información es mejor (la calidad de quienes responden es más importante que la cantidad).
- Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en los clientes internos, externos, y en los equipos.
- Puede reducir el sesgo y los prejuicios, ya que la retroinformación procede de más personas, no sólo de una.
- La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado.

#### **4.5. Desventajas:**

- El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.
- La retroalimentación puede ser intimidatoria y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se "confabularon".
- Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.
- Para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitación.

### **5. ¿QUE SE EVALUA?**

- Las cualidades del sujeto (personalidad y comportamiento).
- Contribución del sujeto al objetivo o trabajo encomendado.
- Potencial de desarrollo.



## **5.1. FACTORES QUE GENERALMENTE SE EVALUAN**

- Conocimiento del trabajo
- Calidad del trabajo
- Relaciones con las personas
- Estabilidad emotiva
- Capacidad de síntesis
- Capacidad analítica

## **5.2. ETAPAS DE UNA EVALUACION**

### **5.2.1. Definir objetivos**

### **5.2.2. A quien está dirigido.**

Puede ser a técnicos, supervisores, administrativos, etc.

### **5.2.3. Quién es el evaluador.**

Puede ser un jefe de sector.

### **5.2.4. Quién revisará la evaluación.**

Puede ser un gerente superior.

### **5.2.5. Periodicidad.**

Si será de aplicación anual, semestral, etc.

### **5.2.6. Elección del método.**

### **5.2.7. Capacitación del evaluador.**





Se le debe comunicar: objetivos, funcionamiento, técnica y el rol a desempeñar. Puede incluirse una actividad práctica para verificar que exista unicidad de criterio.

#### **5.2.8. Puesta a punto del sistema.**

Se debe realizar las últimas modificaciones de los factores, puntajes, distribución de puntajes, definición de criterios, a fin de que no existan inconvenientes.

#### **5.2.9. Aplicación.**

Se pone en funcionamiento el procedimiento.

#### **5.2.10. Análisis.**

Utilizando cualquier técnica que permita interpretar la información y tener noción de la capacidad y debilidades de los recursos humanos de la organización.

#### **5.2.11. Utilización de los resultados.**

#### **5.2.12. Comunicación de los resultados.**

Se debe comunicar el resultado de la evaluación al trabajador a la vez que se lo debe escuchar.

### **5.3. RAZONES PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO**

- Ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de desarrollo, remuneración, promoción y plan de carreras.
- Ofrecen la oportunidad para que el supervisor y subordinado se reúnan y revisen el comportamiento relacionado con el trabajo.



- Lo anterior permite que ambos desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia y mejorar el desempeño.
- La evaluación ofrece la oportunidad de revisar el proceso de desarrollo de gerentes y los planes de carrera del trabajador a la luz de las fuerzas y debilidades demostradas.

#### **5.4. ¿COMO SE DEBE REALIZAR LA EVALUACION?**

Existen varias opciones para calificar el desempeño:

##### **5.4.1. Evaluación del supervisor inmediato:**

Son el núcleo de los sistemas de evaluación del desempeño. El supervisor debe estar en la mejor posición para observar y evaluar el desempeño de su subordinado.

##### **5.4.2. Evaluación de los compañeros:**

Es eficaz para predecir el éxito futuro de la administración. Se emplea para saber cual es el mejor candidato entre los compañeros para ser promovido.

##### **5.4.3. Comités de calificación:**

Con frecuencia los comités están integrados por el supervisor inmediato del empleado y tres o cuatro supervisores. El conjunto de calificaciones tiene a ser más confiable, justo y valido que las evaluaciones individuales, debido a que eliminan problemas de preferencia y efectos de halo por parte de los evaluadores: con frecuencia los evaluadores de otros niveles detectan diferentes facetas del desempeño de un empleado.

##### **5.4.4. Autocalificaciones:**



La desventaja de la autocalificación, es que con frecuencia el empleado se evalúa mejor de lo que lo haría su supervisor.

#### **5.4.5. Evaluación por los subordinados:**

Aquí los empleados evalúan a los supervisores, esto permite a la gerencia un proceso de retroalimentación hacia arriba; también ayuda a la alta gerencia a diagnosticar estilos gerenciales, identificar problemas potenciales de las personas y determinar acciones correctivas con los gerentes en forma individual; esta forma se utiliza para el desarrollo.

### **5.5 RESPONSABILIDAD POR LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

La responsabilidad por el desarrollo del programa, el procesamiento de la información, la medición y el seguimiento del desempeño humano es atribuida a diferentes órganos dentro de la empresa, de acuerdo con las políticas de personal desarrolladas.

El ente central en este proceso es sin duda alguna el departamento de Recursos Humanos, como órgano asesor de la administración en materia relacionada al capital humano.

No obstante, el desarrollo de un programa de esta naturaleza exige el involucramiento de todos los niveles de la organización, iniciando por la alta dirección, la cual nombra una comisión que es coordinada por el responsable de recursos humanos.



En la siguiente tabla se muestra cual ha sido tendencia en el proceso de evaluación, como respuesta a los cambios ocurridos en la GRH<sup>12</sup>.

**CUADRO Nº 1**  
**LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Lo tradicional		La tendencia
El jefe	Evaluador	El jefe El evaluado Los clientes Los compañeros
Pasivo y receptivo	Rol del evaluado	Activo
Definidos en los puestos de trabajos o procedimientos generales	Criterios	Los fijan los participantes
Período fijo	Periodicidad	El evaluado dice cuándo y bajo criterios por monitoreos del proceso
Compensación	Propósito	Multipropósitos individuales y organizacionales.

**Fuente:** Elaboración propia

<sup>12</sup> Mc Graw Hill Idalberto Chiavenato, Administración del Recurso Humano, 8va. edición.- Datos tomados de una Empresa real con ayuda del Recursos Humanos, medición y desarrollo.



## 5.6. PROBLEMAS DEL PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Entre los factores más frecuentes que pueden originar problemas en el proceso de evaluación del desempeño se encuentran:

- Que se definan criterios de desempeño inequitativos.
- Que se presenten incoherencias en las calificaciones por que los supervisores-evaluadores no sigan pautas basadas estrictamente en los méritos.
- Que los supervisores - evaluadores no consideren la evaluación del desempeño como una oportunidad sino como una obligación.
- Que se desarrollen prejuicios personales.
- Que se presente el efecto "halo".
- Que se sobrestime o subestime al evaluador.
- Que se presente el efecto de tendencia central.
- Que se produzca un efecto de indulgencia.
- Que se evalúe por inmediatez.
- Que se evalúe por apariencia externa, posición social, raza, etc.
- Cuando el supervisor - evaluador no entiende la responsabilidad que se le asigna.

## 5.7. ¿COMO EVITAR PROBLEMAS EN LA EVALUACION?

Recomendaciones para reducir el impacto de los problemas en la evaluación:

- Es necesario conocer bien los problemas.
- Elegir la técnica de evaluación adecuada.
- Capacitar a los supervisores para eliminar errores de calificación.

## 5.8 CONSECUENCIAS DE NO REALIZAR EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO



- No es posible orientar las acciones del personal hacia la obtención de los objetivos del área.
- Dificulta la supervisión del personal al no existir un sistema que mida el avance de las acciones.
- Resta transparencia al sistema de estímulos y promociones.
- Se reduce la motivación del personal, lo que deteriora su productividad.
- Se facilita el deterioro del clima laboral al no existir un sistema que promueva la equidad.
- El personal al no recibir retroalimentación oportuna, puede repetir errores o desviarse de las metas establecidas sin tener la posibilidad de reorientar el camino.
- Se pierde la posibilidad de tener mayor contacto entre jefe y colaborador de cara a los objetivos de tarea y de desarrollo, al no aprovechar el alto impacto de la entrevista de valoración del desempeño.

## **5.9 CONSEJOS PARA SU PROXIMA EVALUACION DE RENDIMIENTO**

- Acuda al examen con una actitud positiva. En lugar de prever un escenario "peor imposible", piense en la información como una oportunidad de descubrir lo que puede hacer para mejorar su rendimiento.
- Mantenga al margen la información del plano personal. Consiga distanciarse psicológicamente. No se tome la información como algo personal. Dese cuenta de que va dirigida a su rendimiento, no a usted como persona. Si es capaz de entender esto, se sentirá suficientemente cómodo/a para escuchar atentamente y aceptar la información con el espíritu que realmente tiene.
- No ceda a la tentación de interrumpir la información introduciendo sus explicaciones o motivos. Únicamente debe ofrecer su opinión o



explicación una vez que la otra persona haya terminado completamente. Si usted salta inmediatamente, antes de que su jefe haya terminado, puede crear tensión, frustración y, en última instancia, falta de comunicación entre ustedes.

- Pida ejemplos concretos, para poder comprender la esencia de los que se dice. Resulta especialmente útil cuando la información que le están proporcionando no es clara, parece imprecisa y general o da la impresión de que se trata de un juicio de valor. Por ejemplo, si su jefe le dice que no es usted una persona de equipo, dígales que le mencione ejemplos concretos que le hayan llevado a extraer esa conclusión.
- Una vez que su jefe ha terminado la evaluación, repita con sus propias palabras lo que ha oído. De esta forma, puede comprobar que ha entendido el mensaje. Es posible que tenga que hacer varios intentos para resumir lo que ha oído antes de que ambos lleguen a un acuerdo respecto al mensaje.
- Solicite a su jefe una lista de tareas concretas que le gustaría que usted hiciera de forma distinta y pídale recomendaciones sobre cómo podría efectuar esos cambios. De este modo, pone de manifiesto una actitud de cooperación y envía a su jefe el mensaje de que se toma en serio la mejora de su rendimiento.
- No permita que la información crítica sobre su rendimiento en el trabajo afecte a su autoestima. Centre su atención en cambiar su comportamiento, pero no se olvide de sentirse a gusto consigo mismo. No se juzgue y no se mortifique.
- Hablando en términos generales los indicadores de rendimiento son datos en series temporales que reflejan y registran cambios a través de un número significativo de dimensiones relevantes, a través de los cuales se juzgará la eficacia y eficiencia de un sistema para



alcanzar unos objetivos. Esta definición subraya dos características comúnmente asociadas con los indicadores.

- Primero, la información sobre la actuación o el rendimiento de un individuo, organización o sistema es recogida usualmente en intervalos regulares, para obtener datos los cambios producidos a lo largo del tiempo.
- Un ejemplo familiar lo encontramos en la medición de la temperatura y de la presión sanguínea de un paciente como indicadores de la mejora o el deterioro de su salud.
- Segundo, los indicadores de rendimiento son importantes para reflejar la calidad y el producto («output»). Pueden ser una medición directa de la calidad o los resultados de un servicio, por ejemplo, el número de pacientes de malaria que han sido tratados con éxito. Sin embargo, normalmente, son sólo mediciones o índices indirectos de cosas que en sí mismas resultan demasiado difíciles de medir de modo directo, como por ejemplo el 'ethos' escolar.
- Una cuestión central para la construcción y uso de los indicadores de rendimiento son las decisiones que han de adoptarse sobre los objetivos organizativos y lo que, en un momento determinado, se entienda como más importante y valioso. Los indicadores han llegado a estar asociados con el imperativo político en pro de servicios públicos más eficaces y eficientes.
- El interés por la eficacia es manifiesto en la especificación de objetivos, la medición del progreso hacia la consecución de los mismos y la consideración de cursos de acción alternativos para lograr el mismo fin. El interés por la eficiencia refleja, normalmente, un interés por minimizar los recursos («inputs») para lograr el mismo nivel de resultados, o por maximizar los resultados con un mismo nivel de recursos («inputs»): es esencialmente un cálculo económico.





## **6.1. ¿POR QUE HA AUMENTADO EL INTERES POR LOS INDICADORES?**

La preocupación y el interés por el cálculo y la visibilidad económica tienden a incrementarse durante los periodos de contención financiera. En tiempos de decline o amenaza económica prologada existe un mayor énfasis en los costos, la información financiera y en la medición de recursos y resultados.

Con mucha más frecuencia de lo que pudiera pensarse, la aparente preocupación por la eficacia de los servicios públicos, como la educación o la sanidad, enmascara una preocupación más ensidiosa por la eficiencia. Los esfuerzos por mejorar la eficacia o la eficiencia de un servicio están presentes frecuentemente como cuestiones técnicas neutrales y no controvertidas, cuando en realidad representan ciertas prioridades políticas opuestas, claramente, a otras.

Durante, al menos, una década, ha habido un incremento considerable en el interés por la construcción y uso de indicadores de rendimiento en educación. Una razón que lo explica se haya en el extenso malestar con la contribución que la educación estaba realizando al cambio social y económico.

Otra razón, no menos importante, es la indudable preocupación política sobre los costos y beneficios económicos de los servicios públicos en general. La medición del rendimiento en razón de objetivos claros y específicos se encuentra en el corazón del gerencialismo.



Los indicadores han llegado a formar parte central de la moderna estrategia de reforma de la gestión de los servicios públicos. En la medida en que los gobiernos en general intentan controlar la escalada del gasto público, los valores industriales y empresariales adquieren la primacía en la gestión pública. En el Reino Unido durante los años ochenta el gobierno señaló a la evaluación como un componente significativo en su estrategia para "controlar el gasto público, cambiar la cultura del sector público y modificar la definición y las fronteras entre las esferas de actividad pública y privada".

La aplicación de valores industriales y empresariales a la educación, no es una novedad - propuestas de este tenor, fueron evidentes a finales del siglo XIX y a principios del XX, tanto en el Reino Unido como en Estados Unidos (Urwich & Brech 1957a-1957b; Callahan 1962; Haber 1964). Sin embargo, la tecnología de la información y las nuevas técnicas de medición permiten formas mucho más comprensivas y amplias de vigilancia de las que era posible entonces.

No es concebible que el rendimiento de todo el alumnado en un sistema educativo sea evaluado regularmente por medio de test, con la intención de, publicando los resultados, mostrar la actuación de los docentes, las aulas y las escuelas. Pero, al menos, es factible comparar unos docentes con otros o una escuela con otra, en términos del rendimiento del alumnado. Dada la disponibilidad de esta clase de información también parece posible pensar que el sistema educativo es un mercado en el que las escuelas venden sus servicios educativos a los padres o a las autoridades locales quienes, a su vez, pueden juzgar la calidad de su servicio a través de un valor estandarizado: las puntuaciones del alumnado en los test.



Hay un paso muy corto entre esta situación que acabamos de describir y el dar la opción a los padres de utilizar 'vales' o 'cheques' escolares con los que comprar una educación para sus hijos e hijas en la escuela de su elección y que las escuelas compitan por su cuota de mercado en el negocio de la educación. Los servicios públicos podrían ser tratados como empresas privadas controladas por la oferta y la demanda. Lo que los indicadores de rendimiento ofrecen es el sustituto de la información que estaría de otra manera disponible a través del mercado.

## **6.2. ALGUNOS PROBLEMAS METODOLOGICOS Y POLITICOS EN LA CONSTRUCCION Y USO DE INDICADORES DE RENDIMIENTO.**

### **6.2.1. El problema de la sobrecarga de datos («data overload»).**

Como el número de indicadores de rendimiento aumenta y las variables contextuales que tienen que ser tenidos en cuenta también se multiplican es necesario para los administradores y los políticos, consecuente, agregar y simplificar. Paradójicamente cuando la sofisticación de las mediciones y los análisis comienzan a aproximarse a una representación adecuada del rendimiento en el contexto, los resultados tienen que ser descontados en favor de un sumario de juicios porque dichos resultados llegan a ser demasiado complejos y demasiado ambiguos para ser interpretados.

### **6.2.2. Problemas en la medición del cambio.**

Una estrategia común para medir el cambio es la de un diseño pre-test-post-test; diseño que reproduce las ganancias en las puntuaciones que supuestamente representan los efectos de los inputs en el tiempo. Por ello, si queremos determinar la eficacia de los docentes, tenemos que establecer en primer lugar una línea de base del aprendizaje para cada alumno y alumna



usando un pre-test antes de que la enseñanza haya ocurrido y medir, posteriormente, el impacto de la enseñanza usando un post-test, una vez que se haya llevado a cabo. La lógica de este tipo de diseño de investigación es simple e impositiva: medir el estado de un sistema antes de un input y el estado del sistema después del input; la diferencia entre ambas mediciones representa la cantidad de cambio causada por el input.

En la práctica existen muchos problemas asociados con el diseño pretest/posttest en educación. Aquí viene una relación de los más obvios:

- Además de la enseñanza, muchas otras cosas pueden haber sucedido al alumnado entre la medición primera y segunda; no es posible controlar todos los factores que pueden estar relacionados con el rendimiento en los test del alumnado;
- El hecho de haber sido sometido al primer test influye en el rendimiento en el segundo.
- La composición del grupo al que se aplica el primer test puede variar entre la administración de éste y el segundo test;
- La forma en la que el test ha sido construido puede afectar enormemente a las puntuaciones, favoreciendo a algunos grupos de alumnos y docentes sobre otros alumnos y docentes;
- El test puede o no medir lo que se supone que mide y lo puede hacer para algunos grupos de alumnos y no para otros;
- La fiabilidad de una medición pudo estar corrompida por la 'depresión' originada a causa de las puntuaciones del pretest;
- La interacción entre medición y logros estacionales puede enmascarar o elevar los efectos reales.

### **6.2.3. El problema de la corrupción.**



Los indicadores de rendimiento tienden a influir en el modo en que un sistema opera y funciona. Cuanto más sean utilizados los indicadores de rendimiento en la toma de decisiones, más tenderá la actividad del sistema a ser corrompido y con mayor probabilidad se distorsionará el proceso social que dichos indicadores pretenden controlar (Campbell, 1976). Estas presiones afectan a la fiabilidad o integridad de las mediciones y distorsionan los objetivos de la organización. Unos pocos ejemplos servirán para ilustrar este punto:

Cuando la ratio en el éxito de un examen público es utilizada como indicador de la eficacia escolar, existe la tendencia por parte de las autoridades a restringir el número de alumnos y alumnas que entran en los exámenes públicos.

Si el cambio en la frecuencia en los delitos criminales es utilizado como un indicador de la eficacia policial, es muy probable que algunos delitos sean clasificados y registrados como delitos normales, creando la imagen de un descenso de los mismos. Por el contrario, si el nivel de criminalidad es usado como un indicador de los recursos necesarios para la actuación policial, es muy probable que presenciemos un incremento constante en su cantidad registrada.

Si los efectos de un programa educativo específico o de la enseñanza van a ser medidos en términos de la diferencia entre las puntuaciones de un pre/postest es probable que la ganancia en las puntuaciones mejore substancialmente administrando un pretest diseñado de tal manera que las puntuaciones sean tan bajas como sea posible.



Si el rendimiento docente es juzgado en términos del rendimiento del alumnado según resultados de un test, los docentes tenderán a enseñar según dicho test. Puesto que un test es siempre una muestra de la materia que va a ser medida, como consecuencia se limita el acceso del alumnado a la educación y al conocimiento.

#### **6.2.4. El problema de los estándares fijos.**

En razón de que los indicadores son usados como retroalimentación sobre el rendimiento, también llegan a constituirse en los estándares con los que dicho rendimiento será juzgado. Cada incremento en el rendimiento aporta el potencial para establecer un nuevo estándar. Ello conlleva dos consecuencias probables: primera, puede dirigir hacia una intensificación del trabajo que a su vez provoque consecuencias no previstas como el incremento del nivel de enfermedad o de absentismo; segundo, a menudo lleva al acuerdo tácito de no exceder ciertos niveles de rendimiento en orden a controlar el ambiente de trabajo.

#### **6.2.5. Problemas de validez y fiabilidad.**

Las cuestiones metodológicas más relevantes que surgen en la construcción y uso de indicadores son las de fiabilidad y validez. La fiabilidad hace referencia usualmente a la estabilidad en las medidas a lo largo del tiempo y la consistencia de las mismas a través de distintos ambientes. La validez se refiere a la confianza o razones que tenemos para elaborar inferencias en razón de los indicadores de rendimiento. A este respecto es importante determinar si un indicador mide lo que afirma que mide y si es de hecho una medida de rendimiento o una medida de algo relacionado con el rendimiento o con otra cosa.



Dada la naturaleza temporal de los indicadores y de su sensibilidad y susceptibilidad política, las cuestiones sobre la validez requieren la consideración no sólo de lo que significan los datos aportados por el indicador, sino también la consideración de las consecuencias del uso del indicador en el sistema. Como ya hemos señalado, dicho uso puede distorsionar los objetivos de la organización o la provisión de información fiable sobre el rendimiento hasta el punto de alterar el mismo rendimiento en forma imprevista y no deseable. Un instrumento diseñado fundamentalmente para mejorar la eficacia o la eficiencia de un sistema puede fácilmente provocar efecto contrario.

Se suele argumentar que los indicadores de rendimiento se basan en rutinas de registro de datos aportadas por la información más efectiva disponible sobre el rendimiento de un sistema. Sin embargo, el esfuerzo implicado para asegurar la fiabilidad, integridad y validez del constructor de una medición particular puede contrapesar su utilidad aparente e inmediata. Por ejemplo, si las puntuaciones del alumnado en un test son utilizadas para comparar el rendimiento de docentes o escuelas, entonces entre otras cosas, la validez de las inferencias de ese indicador dependerá de:

- El grado actual de estandarización tanto del test como de su administración,
- Las reglas para la inclusión y/o exclusión de alumnado en el proceso de medición del rendimiento;
- Los procedimientos de muestra usado en cada ambiente;
- Las similitudes y/o diferencias en las características del alumnado en cada ambiente educativo;
- El grado en el que el test es una muestra representativa del contenido cubierto a través de los distintos ambientes; y



- La conjunción deliberada o por azar entre lo que se mide y lo que es enseñando.
- Recoger información sobre todas estas cosas incrementa enormemente el costo para asegurar que los indicadores de rendimiento puedan ser usados para la elaboración de juicios válidos.
- Los indicadores de rendimiento en educación pretenden aportar mediciones simples y no ambiguas de la calidad. Pero ni lo hacen ni pueden. Dado que los fines y propósitos de la educación son muchos y los valores varios, la educación no puede ser abarcada por formas simples de medición. Los indicadores de rendimiento son altamente reduccionistas. Desatienden la ecología social de las escuelas o de otros servicios. Y, haciéndolo, tienden a infra-representar la cualidad de la educación y deformar la como tal. Si una medida infra-representa los valores de un proceso puede ser un remedio suficiente el ajuste sistemático de las puntuaciones; pero cuando se sabe que las mediciones no representan adecuadamente al proceso, entonces tienen que ser abandonadas en favor de otras formas de evaluación.

### **6.3 OPENMET**

OpenMet es una plataforma de encuestas y una herramienta de gestión unidas. Con OpenMet Desempeño su empresa puede gestionar el rendimiento profesional (desempeño) de las personas con el mismo rigor con el que gestiona otros elementos como las ventas, costes, etc.

OpenMet Desempeño le permite planificar sus necesidades y estrategias para el desempeño en base a objetivos numéricos. Podrá medir los resultados de sus planes de acción, comprender las causas de las desviaciones, visualizar las oportunidades de mejora y reaccionar a tiempo.



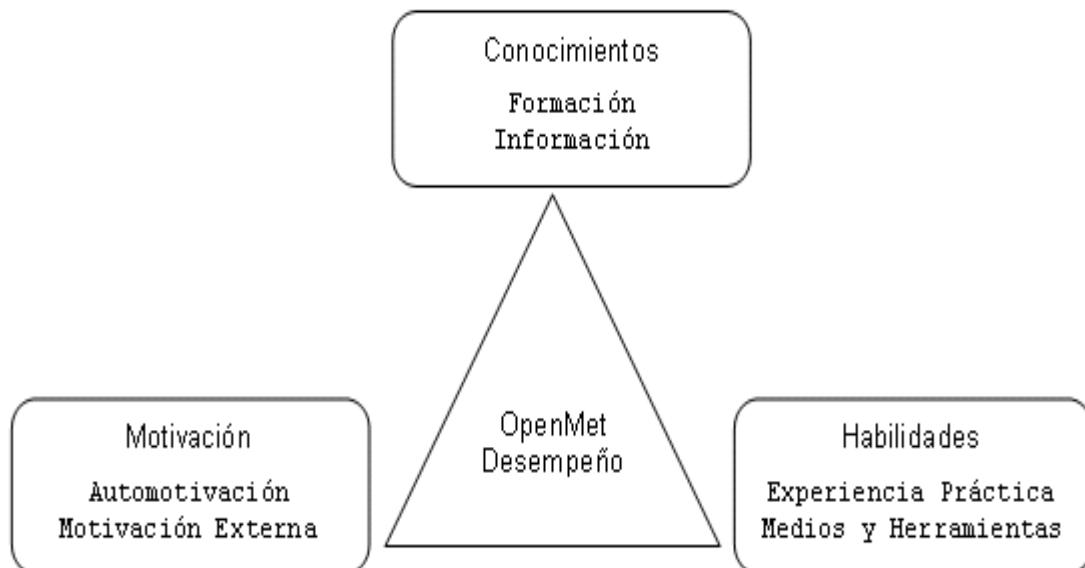


### 6.3.1. Beneficios

Con OpenMet Desempeño usted consigue:

- Comprender las fuentes y causas (conocimientos, motivación, habilidades) por las que una persona rinde más o menos que otra.
- Detectar y explicar las causas de la falta de motivación de un colectivo.
- Proporcionar a los mandos toda la información necesaria para dirigir mejor a sus equipos.
- Medir y seguir la evolución del rendimiento de las personas, buscar oportunidades de mejora y anticipar posibles problemas.
- Conseguir un panel de control que le ayuda a tomar las decisiones estratégicas sobre desempeño.
- Escuchar directamente las preocupaciones e inquietudes de los empleados.
- Comparar el rendimiento de diferentes grupos para descubrir las buenas prácticas y trasladarlas a toda la empresa.
- Identificar hasta 6 componentes (con los modelos estándar) accionables para evaluar el rendimiento de las personas.

**FIGURA Nº 2**  
**METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**





**Fuente:** Elaboración propia en base a Datos tomados de una Empresa Real con ayuda del Recursos Humanos, medición y desarrollo.

El modelo estándar para la evaluación del desempeño OpenMet Group es una propuesta generalista que contiene los indicadores fundamentales para la gestión del desempeño en la mayoría de empresas. Los indicadores que se obtienen se dividen en 3 grandes áreas:

**a. Conocimientos:**

- **Formación:** Indica la necesidad más o menos sentida por la persona de preparación técnica para desarrollar su labor. Mide el grado de existencia de conocimientos, técnicas específicas y entrenamientos dirigidos a mejorar la calificación del empleado para la tarea que debe realizar.
- **Información:** Mide la existencia del conocimiento de datos operativos que la empresa debe facilitar al empleado para que pueda realizar eficazmente su labor. Comprende cosas tales como: normas, objetivos, políticas, resultados de su propia labor, etc.

**b. Motivación:**

- **Automotivación:** Mide la facultad que tiene la persona para sentirse impulsada a la acción. Es la rapidez y facilidad que tiene un individuo para recuperarse de un "bajón" moral.
- **Motivación externa:** Mide la repercusión en la persona de los estímulos que vienen de su entorno profesional y que impulsan a la acción al individuo.

**c. Habilidades:**

- **Experiencia práctica:** Mide el grado de seguridad y maestría adquirida "a fuerza de hacer" o a fuerza de un entrenamiento práctico intenso.



- **Medios y herramientas:** Mide la existencia de los medios, herramientas, ayudas, etc. necesario para poder realizar una actividad concreta.
- Con el modelo de evaluación del desempeño de OpenMet, se obtienen todos estos indicadores a partir de la complementación del cuestionario estándar, que en su versión más compacta está compuesto por sólo 36 adjetivos. El cuestionario está basado en el uso de diferenciales semánticos y las respuestas se miden mediante la aplicación de escalas de Likert con 4 valores. Dependiendo de las características y el contexto de la empresa a analizar, pueden eliminarse, modificarse o añadirse indicadores (y las preguntas que los componen) para adaptar el resultado final a las necesidades concretas de la empresa.

### 6.3.3. ¿Cómo funciona OpenMet?

Preguntar la opinión de los clientes, empleados u otras personas y analizar los resultados es muy fácil con OpenMet. Son 5 sencillos pasos que harán que su empresa tenga información actual e histórica para funcionar mucho mejor. En la mayoría de las ocasiones, y al contrario que usando otros softwares de encuestas, se pueden realizar estos 5 pasos en menos de 15 minutos.

#### a. Elección o creación del cuestionario:

Con el Panel de Administración de OpenMet se escoge un cuestionario entre los que ya existen o bien se modifica o se crea uno nuevo usando una hoja de cálculo y cargándolo en el sistema. En la creación del cuestionario se define el tipo, aspecto y texto de las preguntas, así como sus valoraciones numéricas y su relación con los indicadores que se desea obtener en el panel de control.



### **b. Preparación de la encuesta:**

Con el Panel de Administración de OpenMet se define:

- Quién responde a los cuestionarios (diseño de la muestra, tamaño, etc.).
- Quién puede ver los resultados.
- Características de la encuesta (por e-mail, a través de portal web, anónima con clave, anónima infinita, autosegmentación, etc.).

### **c. Prueba y lanzamiento de la encuesta:**

Después de verificar con una prueba que todo está bien, se envían las encuestas por correo electrónico o se genera un portal web privado de recepción para las personas encuestadas.

### **d. Recepción de respuestas:**

Usando un navegador de Internet las personas encuestadas pueden:

- Acceder y contestar diversos cuestionarios a la vez.
- Guardar los cuestionarios a medio completar y volver a ellos en otro momento.
- Enviar los resultados cuando se desee.

### **e. Visualización inmediata de resultados y evoluciones:**

A medida que las personas contestan y de forma inmediata se puede acceder a los gráficos de análisis de resultados:

- Cálculo inmediato de indicadores a partir de las respuestas, con lo que se dispone de un panel de control para ver los resultados globales en un simple vistazo.
- Filtraje de datos por segmentos y acceso a completos datos estadísticos.

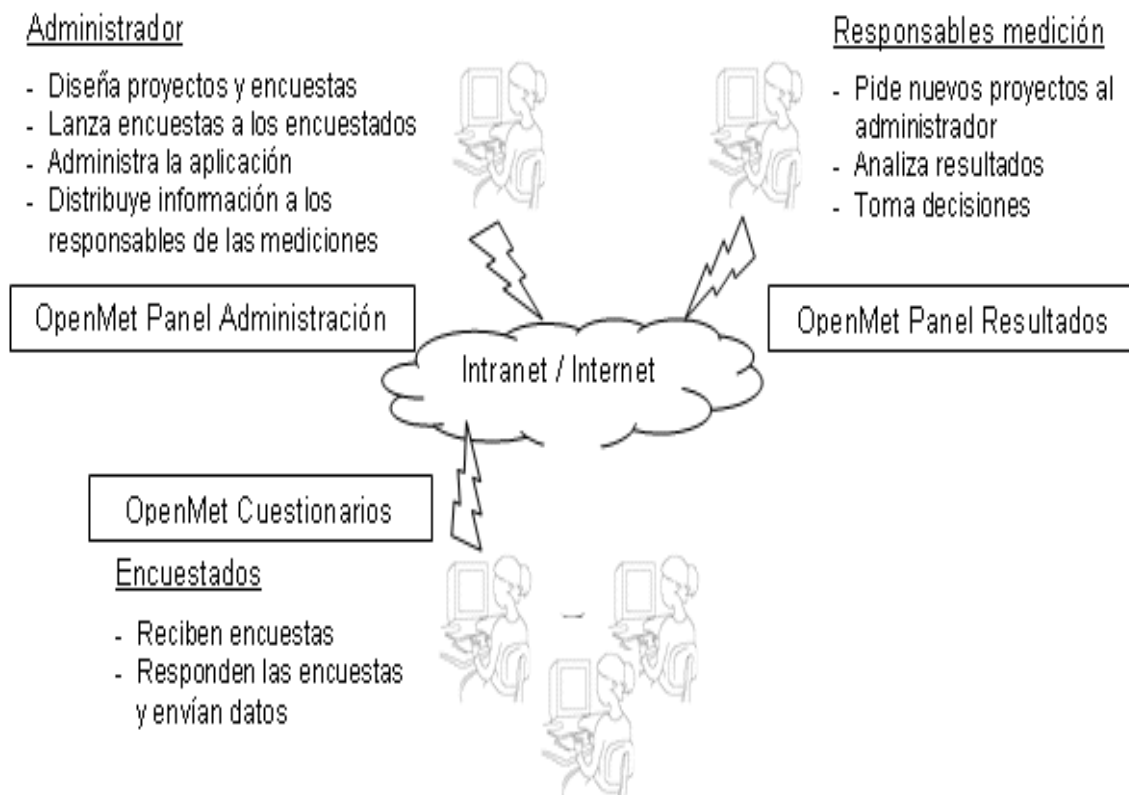


- Ordenación por segmentos y acceso a datos individuales.
- Análisis de la evolución de cualquier elemento a lo largo de varias encuestas.
- Comparación de resultados entre varias encuestas.
- Exportación de los resultados de la encuesta.
- Fácil envío de reports electrónicos con los resultados.

#### 6.3.4. ¿Cómo se instala?

OpenMet se vende en formato de acceso remoto o con compra de licencias.

### GRÁFICO N° 1 FUNCIONAMIENTO DE OPENMET



Fuente: Elaboración propia.



#### **6.4. CONCLUSIONES**

Recordemos que cualquier tipo de evaluación es de suma importancia en nuestra vida. Algunas veces evaluamos cómo nos desempeñamos frente a los compañeros, la familia, etc., y sacamos conclusiones que nos sirven para tratar de mejorar nuestras actitudes. Cuando somos evaluados en nuestro sitio de estudio o trabajo, nuestros superiores conocen qué y cómo estamos haciendo determinada labor, así mismo nosotros sabemos si nuestro esfuerzo es el indicado o si por el contrario debemos mejorar.

La Evaluación del Desempeño tiene por objetivo poder hacer una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las actividades, objetivos y responsabilidades de sus puestos de trabajo. Surge como un sistema mediante el cual, el empresario puede apreciar la integración de las personas en sus puestos, mejorar su actuación futura y, con ello, mejorar los resultados de la empresa.

La evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Para un supervisor es de suma importancia evaluar a sus empleados, ya que puede determinar fallas y tomar medidas correctivas y establecer una comunicación más fluida y directa con sus subordinados.

Así mismo, para los subordinados, a quienes se les realiza la evaluación, ésta es de gran ayuda ya que conocen los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa valora más en ellos, conoce cuáles son las expectativas de su superior en cuanto a fortalezas y debilidades en el



desempeño de su trabajo, sabe qué medidas está tomando el supervisor para mejorar el desempeño y lo más importante, sirve para adquirir un sistema de autoevaluación y autocrítica para mejorar su desarrollo en la labor que se esté realizando.

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

El desempeño de una organización depende en mucho del desempeño de su personal. Para que pueda determinarse la contribución de cada individuo a la organización, es necesario tener en cuenta un programa formal de evaluación con los objetivos claramente enunciados y un sistema bien organizado para alcanzarlos.

Un programa de evaluación está diseñado para centrar la atención de los subordinados en el nivel de desempeño que se espera de ellos, para proporcionar medidas del grado hasta el cual alcanzan sus niveles de desempeño esperados, y para comunicar esta información a ellos, de manera que la acepten y la usen como base para hacer cualquier cambio que sea necesario en su realización. Cuando no es posible esperar mejoras en el desempeño de un individuo, la evaluación puede usarse entonces para apoyar cualquier acción de personal que se tome de manera correctiva.



## LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN LA ORGANIZACIÓN

---

El grado en el cual el programa de evaluación del desempeño beneficie a la organización dependerá en mucho de la calidad del método aplicado. Pueden usarse diversos métodos, pero el éxito de cualquiera requiere el desarrollo de habilidades que no poseen la mayoría de los individuos sin un entrenamiento especial. Por lo tanto, es esencial que el programa de adiestramiento de toda empresa, incluya enseñanza y práctica en la conducción y aplicación de instrumentos de evaluación de del desempeño.

Aunque las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes, Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen.

Así mismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación, incluso las decisiones sobre las promociones internas, compensaciones y otras más en el área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

En resumen se puede decir que la evaluación del desempeño es una apreciación del desenvolvimiento de una persona en el cargo al cual ha sido asignado, es útil para determinar si existen problemas en cuanto a la supervisión de personal, en cuanto a la integración de un empleado a la organización, a desacuerdos, al desaprovechamiento del potencial de un empleado, quien podría desempeñarse mejor en otro cargo, etc.

Por ello ¿Quién mejor para realizar una evaluación que el jefe que se tenga en el momento?. El es quien conoce a su gente, a quienes tiene alrededor y cómo y cuánto le están funcionando sus empleados; pero esta tarea no





puede realizarla él sólo, necesita de un grupo que le ayude a desarrollar dicha labor. Este grupo puede estar liderado por el mismo presidente o los encargados directos del manejo del personal en la empresa.

Aunque la evaluación del desempeño humano, puede efectuarse mediante técnicas que pueden variar notablemente, no sólo de una empresa a otra, sino dentro de una misma empresa, ya se trate de niveles de personal diferentes o de diversas áreas de actividad. Por lo general, el sistema de evaluación de desempeño humano, sirve a determinados objetivos trazados con base en una política de recursos humanos, así como estas varían de acuerdo con la empresa, no es extraño que cada empresa desarrolle su propio sistema para medir el comportamiento de sus empleados.

Existen muchos métodos para realizar una evaluación del desempeño en una empresa. Las técnicas de evaluación, que conjugan entrevistas e informes, pueden dividirse entre las basadas en el desempeño durante el pasado o en el futuro.

La aplicación de diferentes métodos se define según el nivel y la posición de los cargos, con frecuencia las empresas utilizan más de un sistema de evaluación. Es relativamente común hallar empresas que desarrollan sistemas específicos conforme al nivel y a las áreas de distribución de su personal (personal no calificado, personal administrativo, supervisorio, ejecutivos, ventas). Cada sistema sirve a determinados objetivos específicos y a determinadas características de las diversas categorías de personal.

Dichosamente en la actualidad las organizaciones han dado un acertado paso, han empezado a diseñar sus propios sistemas (por ejemplo OPENMET el cual puede encontrar en [www.openmet.com](http://www.openmet.com), es un sistema que permite



medir o evaluar el desempeño), con el fin de garantizar que se ajusten a su filosofía de trabajo.

Dentro de la administración de los recursos humanos, encontramos el sistema de evaluación del desempeño el cual correctamente diseñado, es una herramienta esencial para alcanzar muchas de las finalidades de una organización. Sin embargo, aunque no es difícil, no se trata solamente de dar el paso, sino, de darlo correctamente.

Debido a que siempre ha sido una preocupación o más bien una necesidad, determinar cómo alguien está desarrollando un trabajo, qué lo motiva a realizarlo o por qué algunas personas realizan mejor una actividad que otras. Estas dudas se pueden aclarar si se implanta, en el caso de una organización, una correcta evaluación del desempeño.

Por lo expuesto se deberá tener presente que evaluar el desempeño del trabajador no debe ser considerado un ejercicio de examen anual, ni un procedimiento para juzgar y sancionar, sino fundamentalmente ayudar, colaborar y mejorar las relaciones humanas en la empresa. Es, en definitiva, un análisis del pasado, en el momento presente, para proyectar el futuro.

## **6.5. ANEXO**

Las técnicas de evaluación pueden dividirse entre técnicas basadas en el desempeño durante el pasado y las que se apoyan en el desempeño a futuro.



## **6.6. METODOS DE EVALUACION BASADOS EN EL DESEMPEÑO DURANTE EL PASADO**

Tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió. Las técnicas de evaluación más comunes son:

### **6.6.1. Escalas de puntuación:**

El evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos. Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida a los incrementos salariales.

Sus ventajas son la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo, los evaluadores requieren poca capacitación y se puede aplicar a grupos grandes de empleados. Las desventajas son numerosas: es muy probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo; se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto a fin de poder evaluar puestos diversos. La retroalimentación también se ve menoscabada, porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

### **6.6.2. Lista de verificación:**

Requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características. El evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la



opinión del supervisor, el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de *lista de verificación con valores*. Estos valores permiten la cuantificación. Si en la lista se incluyen puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado. A pesar de que este método es práctico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico.

Las ventajas son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización. Las desventajas son la posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación inadecuada de valores por parte del departamento de personal, además de la imposibilidad de conceder puntuaciones relativas.

### **6.6.3. Método de selección forzada:**

Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de 3 o 4 frases. Independientemente de las variantes, los especialistas agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden mostrar las áreas que necesitan mejoramiento.



Tiene la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos. Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto. Ello puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño. Un empleado puede percibir como muy injusta la selección de una frase sobre otra.

#### **6.6.4. Método de registro de acontecimientos críticos:**

Requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria (o un archivo en computadora), el evaluador consigna las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado. Estas acciones o acontecimientos tienen dos características: se refiere exclusivamente al período relevante a la evaluación, y se registran solamente las acciones directamente imputables al empleado, las acciones que escapan a su control sólo se registran para explicar las acciones que lleva a cabo el evaluado.

Es útil para proporcionar retroalimentación al empleado. Reduce el efecto de distorsión por acontecimientos recientes. Gran parte de su efectividad depende de los registros que lleve el evaluador. Algunos supervisores empiezan registrando algunos incidentes con lujo de detalles, pero posteriormente decae el nivel de registro, hasta que al acercarse la fecha de evaluación añaden nuevas observaciones. Cuando esto ocurre, se presenta el efecto distorsión que ejercen los acontecimientos recientes. Incluso cuando el supervisor va registrando todos los acontecimientos, el empleado puede considerar que el efecto negativo de una acción equivocada se prolonga demasiado.



#### **6.6.5. Escalas de calificación conductual:**

Utilizan 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.

#### **6.6.6. Método de verificación de campo:**

Un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación, el experto prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta primero con el experto de personal y posteriormente con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones. La participación de un personal calificado permite que aumenten la confiabilidad y la comparabilidad, pero es probable que el aumento en el costo haga que este método sea caro y poco práctico. Una variante se emplea en puestos donde la evaluación del desempeño puede basarse en un examen de conocimientos y habilidades. Los expertos provienen del área técnica como



del departamento de personal. Los exámenes pueden ser de muchos tipos y para que sean útiles deben ser confiables además de estar validados.

#### **6.6.7. Métodos de evaluación en grupos:**

Los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general, estas evaluaciones son conducidas por el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor. Con frecuencia, estos resultados comparativos no se revelan al empleado. Hay dos puntos importantes que apoyan el uso de estos métodos: en la organización siempre se efectúan comparaciones, y estos métodos son más confiables para el empleado. La confiabilidad resulta garantizada por el proceso mismo de puntuación y no por reglas y políticas externas.

#### **6.6.8. Método de categorización:**

Lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor. En general, se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto. Este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes, si bien es posible hacer que intervengan dos o más evaluadores. Su ventaja es la facilidad de administración y explicación.

#### **6.6.9. Método de distribución forzada:**

Se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría. Las diferencias relativas entre los empleados no se especifican,



pero en este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia. Dado que el método exige que algunos empleados reciban puntuaciones bajas, es posible que algunos se sientan injustamente evaluados. Una variante es el método de distribución de puntos (cuando el evaluador tiene que otorgar puntos a sus subordinados).

#### **6.6.10. Método de comparación por parejas:**

El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base de la comparación es, por lo general, el desempeño global. El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice. Aunque sujeto a fuentes de distorsión por factores personales y acontecimientos recientes, este método supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad o severidad.

### **6.7. METODOS DE EVALUACION BASADOS EN EL DESEMPEÑO A FUTURO**

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

#### **6.7.1. Autoevaluaciones:**

Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual. Es mucho menos probable que se presente actitudes defensivas. Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro. El aspecto más importante de las





autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

### **6.7.2. Administración por objetivos:**

Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean mensurables de manera objetiva. Los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr los objetivos por haber participado en su formulación, ya que pueden medir su progreso y efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograrlos. A fin de poder efectuar estos ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica. Los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica. Los objetivos ayudan también a que empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado.

Las dificultades se centran en que en ocasiones los objetivos son demasiados ambiciosos y en otras se quedan cortos. Es probable, además que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir. Cuando empleados y supervisores consideran objetivos que se miden por valores subjetivos se necesita especial cuidado para asegurarse de que no hay factores de distorsión que puedan afectar la evaluación.

### **6.7.3. Evaluaciones psicológicas:**

Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos,



conversaciones con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro. El trabajo de un psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico o puede ser una evaluación global del potencial futuro. A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo. Debido a que este procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes.

#### **6.7.4. Métodos de los centros de evaluación:**

Son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro. Con frecuencia, se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se les somete a una evaluación individual.

A continuación, se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a entrevista en profundidad, exámenes psicológicos, estudio de antecedentes personales, hacer que participen en mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades en las que van siendo calificados por un grupo de evaluadores. Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados objetivos. Este método es costoso en términos de tiempo y de dinero. Requiere además separar de sus funciones al personal que está en evaluación. Los resultados pueden ser muy útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación.