

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: OPORTUNIDAD O AMENAZA

FABIOLA POPO MEJÍA

TRABAJO DE GRADO

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES

**ESPECIALIZACIÓN EN LEGISLACIÓN LABORAL Y DE LA SEGURIDAD
SOCIAL**

SANTIAGO DE CALI

2015

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: OPORTUNIDAD O AMENAZA

FABIOLA POPO MEJÍA

TRABAJO DE GRADO

NATALIA RODRÍGUEZ URIBE

**DIRECTORA DE LA OFICINA EDITORIAL FACULTAD DE DERECHO Y
CIENCIAS SOCIALES**

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES

**ESPECIALIZACIÓN EN LEGISLACIÓN LABORAL Y DE LA SEGURIDAD
SOCIAL**

SANTIAGO DE CALI

2015

TABLA DE CONTENIDO

0.	INTRODUCCIÓN.....	5
1.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	6
2.	JUSTIFICACIÓN	7
3.	METODOLOGIA UTILIZADA	9
4.	OBJETIVOS.....	10
4.1.	OBJETIVO GENERAL.....	10
4.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
5.	MARCO TEÓRICO	11
5.1.	TEORIA DEL COMPORTAMIENTO	11
5.2.	ORIGENES DE LA TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO	12
5.3.	NUEVAS PROPUESTAS SOBRE MOTIVACIÓN HUMANA.....	12
5.4.	JERARQUIZACIÓN DE LAS NECESIDADES, DE MASLOW	13
5.5.	TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG	14
5.6.	ESTILOS DE ADMINISTRACIÓN	16
6.	MARCO CONCEPTUAL.....	20
7.	CONTENIDO DEL TRABAJO	22
7.1	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.....	22
7.1.1.	¿QUÉ ES LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?	22
7.1.2.	REFERENTE HISTÓRICO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	24
7.1.3.	IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	25
7.1.4.	¿PARA QUÉ SE EVALÚA EL DESEMPEÑO?	25
7.1.5.	¿QUÉ SE EVALÚA?	26
7.1.6.	LOS OBJETIVOS DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO	28
7.1.7.	VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	30
7.1.8.	DESVENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	31

7.1.9.	LA RESPONSABILIDAD DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	31
7.1.10.	¿QUIÉN EVALÚA?	32
7.1.11.	METODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	35
7.1.11.1.	Método de Evaluación Basados en el Desempeño Durante El Pasado	35
7.1.11.1.1.	Método de Escala Gráfica:	36
7.1.11.1.2.	Método de elección forzada:	38
7.1.11.1.3.	Método de investigación de campo:	39
7.1.11.1.4.	Método comparación por pares:	41
7.1.11.1.5.	Método de registro de incidentes críticos:	42
7.1.11.2.	Métodos de Evaluación Basados en el Desempeño a Futuro	44
7.1.11.2.1.	Autoevaluaciones:.....	44
7.1.11.2.2.	Administración por objetivos.....	45
7.1.11.2.3.	Métodos de los centros de evaluación:	47
7.1.11.2.4.	Evaluación de trescientos sesenta grados	48
8.	EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	51
8.1.	FASES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	52
8.1.1.	Primera fase: Planear la evaluación.....	52
8.1.2.	8.1.2. Segunda fase: Ejecutar el proceso de evaluación.....	57
8.1.3.	Tercera fase: Verificar el cumplimiento de los compromisos.....	59
8.1.4.	Cuarta fase: Resultados de la evaluación del desempeño laboral.	60
8.1.5.	8.1.5. PLAN DE MEJORAMIENTO INDIVIDUAL	62
9.	CONCLUSIONES.....	66
10.	BIBLIOGRAFÍA.....	68

0. INTRODUCCIÓN

Durante mucho tiempo los administradores se preocuparon exclusivamente de la eficiencia de las máquinas como un medio para aumentar la productividad de la empresa y de esta forma ganar competitividad. Winslow Taylor, quien trabajaba como ingeniero en jefe de la empresa Midvale Iron Works, señaló que: “mientras el industrial tenía un concepto claro de la cantidad y la calidad del trabajo que se puede esperar de una máquina, no poseía una visión comparable de los límites de eficiencia de los trabajadores”. Sin embargo, hoy en día, el éxito de las empresas depende en gran parte de la labor realizada por sus trabajadores, lo cual implica la necesidad de juzgar aquellas cualidades que influyen en la ejecución de su trabajo.

Con el fin de conocer el real desempeño de los empleados y en qué medida se están alcanzando los objetivos planteados, se hace necesario establecer un mecanismo de control orientado a medir la eficiencia con que son llevadas a cabo las tareas asignadas a cada puesto.

La evaluación del desempeño laboral, es uno de los mecanismos con el que cuentan las organizaciones para valorar el recurso humano y determinar su nivel de eficiencia, conocer sus habilidades y destrezas e identificar necesidades de adaptación, motivación y capacitación, con el fin de diseñar políticas adecuadas de administración del talento humano que permitan alcanzar la potencialización de las habilidades y destrezas, incrementar su nivel de motivación y adaptación en los procesos de la organización y a través de una cultura ganar - ganar alcanzar los objetivos organizacionales e individuales y asegurar que la organización es capaz de tener una fuertísima sostenibilidad económica , unos resultados muy altos con un liderazgo muy bueno y tener una capacidad de aprendizaje continuo que permita que cada vez más el recurso humano sea capaz de asumir riesgos de tomar decisiones y de innovar.

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

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.

Las exigencias de la globalización de la economía, hacen necesario que las organizaciones retengan el mejor talento humano para el logro de sus objetivos y para ello es necesario que puedan detectar oportunamente en sus relaciones laborales, problemas de supervisión, de integración del trabajador en la empresa o en el cargo que ocupa, la falta de aprovechamiento de su potencial y la existencia de escasa motivación y utilizar los resultados a la hora de decidir cambios de puestos, asignación de incentivos económicos e implementar programas de formación o motivación que contribuyan a superar las deficiencias identificadas en el desempeño del recurso humano.

De acuerdo con los planteamientos de las diferentes teorías administrativas, el hombre es un ser con necesidades complejas y diferenciales que necesita satisfacer para alcanzar su autorrealización, y el administrador necesita conocer dichas necesidades para comprender mejor el comportamiento del individuo en la organización y así diseñar políticas efectivas de administración del talento humano con el objetivo de garantizar la adaptación del individuo a los procesos organizacionales y de esta forma a través del éxito y desarrollo de cada una de las personas lograr el éxito de la organización.

Para afrontar dicha problemática, las organizaciones, tanto públicas como privadas, necesitan adoptar constantemente nuevos sistemas o técnicas de control de gestión que permitan hacer una permanente 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, con el objetivo último de mejorar su rendimiento y garantizar la sostenibilidad de la organización.

2. JUSTIFICACIÓN

Las organizaciones tienen la necesidad de evaluar los diferentes desempeños de los procesos desarrollados en su ciclo productivo, como son: el desempeño Financiero, operacional, técnico, de venta y de marketing, la calidad de los productos, la productividad de la empresa, la atención al cliente y principalmente, cómo es el desempeño humano, puesto que son las personas que le dan la dinámica a la organización. En la organización moderna no hay tiempo para remediar un desempeño deficiente o por debajo de la media. El desempeño humano debe ser excelente en todo momento para que la organización sea competitiva y obtenga resultados en el mundo globalizado de hoy. (Chiavenato, 2002)

Aunque desde que un hombre trabaja para otro su labor siempre ha sido evaluada, la mayor parte de estas evaluaciones son realizadas de manera ocasional y no sistemática, no obstante, esa simple valoración es insuficiente, porque la apreciación solo se queda a nivel del supervisor y no se hace el intercambio con el empleado para darle la oportunidad de corregir las posibles deficiencias observadas en su desempeño que afectan el logro de los objetivos organizacionales, por ello se hace necesaria la implementación de un sistema formal de evaluación del desempeño para administrar el rendimiento de los trabajadores.

(Chiavenato, 2001), refiere que “Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.”

Una de las funciones de la Administración del Recurso Humano, es conocer las fortalezas, intereses, y debilidades del personal con el que cuenta la organización, para minimizar sus deficiencias, aprovechar al máximo sus capacidades, y lograr que aporten todo su potencial hacia el logro de los objetivos; por ello existe la necesidad de implementar métodos y herramientas, apropiados, planeados, coordinados y desarrollados que le permitan identificar las características y los comportamientos de los empleados, medir el grado de cumplimiento de los requisitos de su puesto y establecer políticas adecuadas de compensación, promoción,

capacitación y motivación, y así mediante el empleo racional del recurso humano, hacer frente a los desafíos del mercado.

A nivel del sector público, la evaluación de desempeño está reglamentada conforme lo contemplado en el artículo 125 de la Constitución Política de Colombia, la Ley 734 de 2002, la Ley 909 del 2004 y decreto 760 y 2539 de 2005 y su aplicación es de obligatorio cumplimiento. A nivel del sector privado no hay reglamentación que exija o prohíba las evaluaciones del desempeño de los empleados pero si estas no son realizadas de forma justas y objetivas pueden generar conflicto con las leyes que regulan las relaciones laborales y la protección de los derechos fundamentales, conforme lo contemplado en el Artículo 143 del Código Sustantivo del Trabajo, a trabajo igual salario igual, la Ley 1010 del 2006 sobre el acoso laboral o acoso moral en el trabajo, el trabajo en condiciones dignas y justas, la libertad, la intimidad, la honra y la salud mental de los trabajadores, y en la T-102 de 1995 se estableció que la retribución salarial, debe actualizarse para mantener su capacidad adquisitiva.

Según (Mondy, 1998), Es necesario que las organizaciones, tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. La evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y empleados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia o conflicto.

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables. Este sistema es de gran utilidad, porque corresponde al principio de igual compensación por igual labor.

3. METODOLOGIA UTILIZADA

El presente trabajo de grado se realizara haciendo una recopilación de los diferentes conceptos, teorías, y recomendaciones realizadas por los expertos en el tema entre los que se encuentran: Idalberto Chiavenato, Jorge Rucci, Director de Recursos Humanos de Consultora Kayros, los exponentes de las teorías administrativas: Abraham Harold Maslow con la teoría de la motivación según la cual las necesidades humanas están jerarquizadas y dispuestas en niveles de acuerdo con su importancia e influencia; Fredderick Herzberg con la teoría de los dos factores con la que explica el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo. Este autor plantea la existencia de factores que orientan el comportamiento de las personas, factores higiénicos (de insatisfacción) y factores motivacionales (de satisfacción); McClelland con los motivos principales en la dinámica del comportamiento: necesidad de realización; necesidad de afiliación y necesidad de poder y McGregor, con la comparación de los dos estilos de administrar: un estilo basado en la teoría tradicional, excesivamente mecanicista y pragmática (teoría X), y el otro estilo basado en las concepciones modernas frente al comportamiento humano (teoría Y).

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Identificar el impacto que tiene la evaluación del desempeño laboral en la administración del recurso humano en las organizaciones

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Analizar los aspectos fundamentales de la evaluación de desempeño laboral, para definir si este proceso es una oportunidad o amenaza en las relaciones laborales

Definir que es la Evaluación del Desempeño Laboral e identificar sus beneficios, ventajas y desventajas

Definir las responsabilidades de los actores de la evaluación de desempeño

Establecer las etapas de la Evaluación Del Desempeño

5. MARCO TEÓRICO

5.1. TEORIA DEL COMPORTAMIENTO

La teoría del comportamiento (o teoría behaviorista) de la administración significó una nueva dirección y un nuevo enfoque en la teoría administrativa: el enfoque de las ciencias del comportamiento, el abandono de las posiciones normativas y prescriptivas de las teorías anteriores (teoría clásica, teoría de las relaciones humanas y teoría de la burocracia) y la adopción de posiciones explicativas y descriptivas. El énfasis permanece en las personas, pero dentro del contexto organizacional.

La teoría del comportamiento en la administración no debe confundirse con la escuela del comportamiento, que se desarrolló en la psicología a partir de los trabajos de Watson. Aunque ambas se fundamentan en el comportamiento humano, el conductivismo que Watson fundó trajo a la psicología una metodología objetiva y científica basada en la comprobación experimental, en oposición al subjetivismo de la época, centrado en el individuo, que estudiaba su comportamiento (aprendizaje, estímulo y reacciones a las respuestas, hábitos.) de manera concreta y observado en el laboratorio, y no a través de conceptos subjetivos y teóricos (como sensación, percepción, emoción, atención).

Con la teoría de las relaciones humanas y los trabajos de Kurt Lewin, la psicología individual se orientó posteriormente hacia la denominada psicología social, que evolucionó hacia la psicología organizacional, centrada más en el comportamiento organizacional, que en el comportamiento humano propiamente dicho o en el comportamiento de pequeños grupos sociales, aunque éstos no se dejaron a un lado. La psicología organizacional es la que más influye en esta teoría administrativa, eminentemente democrática y humanística.

La teoría del comportamiento en la administración tiene su mayor exponente en Herbert Alexander Simón, curiosamente ganador del premio Nóbel de Economía en 1978. Chester Barnard, Douglas McCgregor, Rensis Likert y Chris Argyris son autores importantísimos en el desarrollo de esta teoría. En el Campo de la Motivación humana se destacan Abraham Maslow, Frederic Herzberg y David McClelland.

5.2. ORIGENES DE LA TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO

Los orígenes de la teoría del comportamiento en la administración son los siguientes:

1. La oposición fuerte y definitiva de la teoría de las relaciones humanas a la teoría clásica, derivó lentamente hacia una segunda etapa: la teoría del comportamiento. Ésta representó un nuevo intento por sintetizar la teoría de la organización formal con el enfoque de las relaciones humanas.
2. La teoría del comportamiento es un desarrollo de la teoría de las relaciones humanas, con la cual se muestra eminentemente crítica y severa. Si bien comparte algunos de los conceptos fundamentales, los utiliza apenas como puntos de partida o de referencia y los reformula profundamente.
3. La teoría del comportamiento critica severamente la teoría clásica. Algunos autores la consideran como la antítesis de la teoría de la organización formal, de los principios generales de la administración, del concepto de autoridad formal y de la posición rígida y mecanicista de los autores clásicos.
4. La teoría del comportamiento incorpora la sociología de la burocracia y amplió el campo de la teoría administrativa. Esta teoría también crítica a la teoría de la burocracia, principalmente en lo que se refiere al modelo de máquina, que aquella adopta para la organización.
5. En 1947 se publica el libro “El comportamiento administrativo”, por Herbert A. Simón, este libro constituye un ataque indiscriminado a los principios de la teoría clásica y a la aceptación de las principales ideas de la teoría de las relaciones humanas.

5.3. NUEVAS PROPUESTAS SOBRE MOTIVACIÓN HUMANA

Para explicar el comportamiento organizacional, la teoría del comportamiento se fundamenta en el comportamiento individual de las personas. Para explicar cómo se comportan las personas, es necesario estudiar la motivación humana. En consecuencia, uno de los temas fundamentales de la teoría del comportamiento en la administración es la motivación humana, campo en el cual la teoría administrativa recibió una voluminosa contribución.

Con la teoría de las relaciones humanas verificamos que el hombre es considerado un animal complejo dotado de necesidades complejas y diferenciales que orientan y dinamizan el comportamiento humano dirigido a ciertos objetivos personales. Cuando se satisface una necesidad, surge otra en su lugar, en un proceso continuo y sin fin, desde el nacimiento hasta la muerte de las personas. Los teóricos de la teoría del comportamiento constataron que el administrador necesita conocer las necesidades humanas para comprender mejor el comportamiento del hombre y utilizar la motivación como un poderoso medio para mejorar la calidad de vida dentro de las organizaciones.

5.4. JERARQUIZACIÓN DE LAS NECESIDADES, DE MASLOW.

Maslow, psicólogo y consultor estadounidense, expuso una teoría de la motivación según la cual las necesidades humanas están jerarquizadas y dispuestas en niveles de acuerdo con su importancia e influencia. Cuatro necesidades básicas y una de crecimiento

a. Necesidades fisiológicas: Constituyen el nivel más bajo de todas las necesidades humanas, pero son de vital importancia. En este nivel están las necesidades de alimentación, sueño y reposo, abrigo, etc. Las necesidades fisiológicas están relacionadas con la supervivencia del individuo.

b. Necesidades de seguridad: Constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas. Incluyen búsqueda de seguridad, estabilidad, protección contra la amenaza o la privación, escape del peligro. Surgen en el comportamiento cuándo las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas.

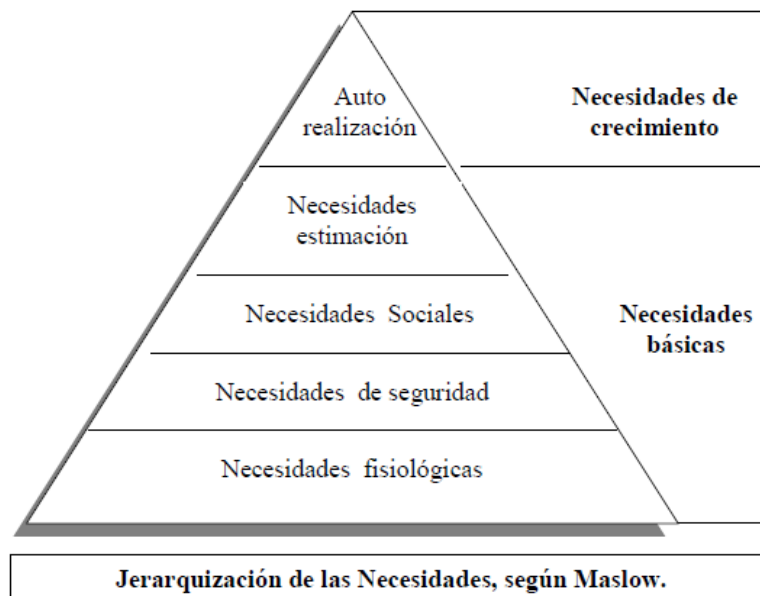
c. Necesidades sociales: Surgen en el comportamiento cuándo las necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente satisfechas. Se destacan las necesidades de asociación, participación, aceptación por los compañeros, intercambios amistosos, etc.

d. Necesidades de autoestima: Necesidades relacionadas con la manera como el individuo se ve y evalúa a sí mismo. Comprenden la autoprotección, la autoconfianza, la necesidad de aprobación social, etc.

e. Necesidades de autorrealización: Son las más elevadas, y están en la cima de la jerarquía. Son las necesidades del individuo de realizar su propio potencial y de autodesarrollarse continuamente

Estas necesidades se satisfacen en el orden anotado, cuando la necesidad número uno ha sido satisfecha, la número dos se activa, y así sucesivamente.

Jerarquización de las Necesidades, según Maslow.



5.5. TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG

Frederick Herzberg formuló la llamada teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo. Este autor plantea la existencia de factores que orientan el comportamiento de las personas.

a. Factores higiénicos o factores extrínsecos: Se localizan en el ambiente que rodea a las personas, y abarcan las condiciones en que ellas desempeñan su

trabajo. Como estas condiciones son administrativas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, la política y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y los empleados, los reglamentos internos, etc. Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo.

b. Factores motivacionales o factores intrínsecos: Se relacionan con el contenido y la naturaleza de las tareas que ejecuta el individuo; por tanto, estos factores se hallan bajo el control del individuo, pues se refiere a lo que hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos de crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización, y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.

TEORÍA DE MOTIVACIÓN E HIGIENE, DE HERZBERG.



Cuando los factores motivacionales son óptimos, sube substancialmente la satisfacción, cuando son precarios, provocan ausencia de satisfacción.

5.6. ESTILOS DE ADMINISTRACIÓN

La teoría del comportamiento trata de demostrar la variedad de estilos de administración que están a disposición del administrador. La administración de las organizaciones en general está fuertemente condicionada por los estilos que utilizan los administradores para seguir el comportamiento de las personas. A su vez, los estilos de administración dependen, sustancialmente, de las convicciones de los administradores con respecto al comportamiento humano dentro de la organización. Estas convicciones moldean no sólo la manera de conducir las personas sino la forma como se divide el trabajo y se planean y organizan las actividades. Las organizaciones son proyectadas y administradas de acuerdo con ciertas teorías administrativas, cada una de las cuales se fundamenta en ciertas convicciones sobre la manera como se comportan las personas en las organizaciones

McGregor, uno de los más famosos teóricos del enfoque del comportamiento en la administración, se preocupó por comparar dos estilos antagónicos de administrar: un estilo basado en la teoría tradicional, excesivamente mecanicista y pragmática (teoría X), y el otro estilo basado en las concepciones modernas frente al comportamiento humano (teoría Y).

Teoría X.

La teoría X se fundamenta en una serie de suposiciones erróneas acerca del comportamiento humano y pregona un estilo de administración en que la fiscalización y el rígido control externo (representado por una variedad de medios que garantizan el cumplimiento del horario de trabajo, la exacta ejecución de las tareas a través de los métodos o de las rutinas y procedimientos operativos, la evaluación de los resultados del trabajo, las reglas y reglamentos, y las consecuentes medidas disciplinarias por desobedecerlas.) constituyen mecanismos para neutralizar la desconfianza de la empresa hacia las personas que trabajan en ella, ya que por su naturaleza las personas son indolentes, perezosas, rehúyen la responsabilidad y únicamente trabajan cuando reciben una recompensa económica (el salario). Si el estímulo salarial desaparece, no se ejecuta el trabajo. Desde esta perspectiva, el salario debe utilizarse como recompensa para vencer la pereza y la indolencia humana (el salario debe ser mayor a medida que el resultado del trabajo sea mayor). No obstante, el salario es el único estímulo válido para la Teoría X, pues prevalece siempre el ambiente de desconfianza, vigilancia y control, y no se ofrece a las personas ninguna

posibilidad de mostrar iniciativa o escoger la manera de trabajar o realizar las tareas.

En otros términos, la teoría X lleva a que las personas hagan exactamente aquello que la organización pretende que hagan, independientemente de sus opiniones u objetivos personales. Siempre que el administrador imponga arbitrariamente, de arriba hacia abajo, un esquema de trabajo y controle externamente el comportamiento de sus subordinados en el trabajo, está aplicando la teoría X.

Teoría Y.

La teoría Y supone que administrar es en esencia el proceso de crear oportunidades y liberar potencialidades, con miras al autodesarrollo de las personas. Según la teoría Y, las condiciones impuestas por la teoría X en estos últimos cincuenta años limitaron a las personas a realizar tareas superespecializadas y manipuladas, y las ataron a empleos limitados y mecanizados por los métodos y procesos de trabajo rígido y mecanicistas que no utilizan todas las capacidades de las personas ni estimulan la iniciativa y la aceptación de responsabilidades sino que, por el contrario, desarrollan la pasividad y eliminan todo el significado psicológico del trabajo. Así, durante el largo período de predominio de la teoría X., las personas se acostumbraron a ser dirigidas, controladas y manipuladas por la empresa y a encontrar fuera del trabajo las satisfacciones a sus necesidades personales y de autorrealización.

Según McGregor, la teoría Y se aplica a las empresas a través de un estilo de dirección basado en una serie de medidas innovadoras y humanistas, entre las cuales se destacan las siguientes:

a) Descentralización de las decisiones y delegación de las responsabilidades: a fin de permitir un mayor grado de libertad para que las personas dirijan ella mismas sus tareas, asuman los desafíos derivados de ellas y satisfagan sus necesidades de autorrealización.

b) Ampliación del cargo para mayor significación del trabajo: en lugar de la súper especialización y la reducción de tareas, la teoría Y condujo a la ampliación del cargo a través de su reorganización y extensión de las actividades para que las personas puedan conocer el significado de aquello que hacen y principalmente,

puedan tener una idea de la contribución de su trabajo personal a las operaciones de la empresa como totalidad.

c) Participación en las decisiones y administración consultiva: cuando las personas pueden participar de algún modo en las decisiones más importantes, que las afectan directa o indirectamente, se comprometerán con el alcance de los objetivos empresariales. La administración consultiva consiste en la consecución de oportunidades para que se consulten las opiniones y puntos de vistas de los empleados respecto de las decisiones que serán tomadas en el nivel institucional de la empresa.

d) Auto evaluación del desempeño: los programas tradicionales de evaluación del desempeño, en los cuales los jefes miden el desempeño de los subordinados como si fuese un producto que se está inspeccionando a lo largo de una línea de montaje deben ser sustituidos por programas de autoevaluación del desempeño, en los que la participación de los empleados involucrados es de capital importancia. Lo fundamental es lograr que las personas sean animadas a planear y evaluar su propia contribución a los objetivos empresariales y a asumir mayores responsabilidades.

La teoría Y propone un estilo de administración altamente participativo y democrático, basado en valores humanos y sociales; la teoría X propone una administración a través de controles externos impuestos al individuo; la teoría Y es una administración por objetivos que realza la iniciativa individual.

Supuestos de la Teoría X

1. Las personas son perezosas e indolentes.
2. Las personas rehúyen al trabajo.
3. Las personas evaden la responsabilidad para sentirse más seguras.
4. Las personas necesitan ser controladas y dirigidas.
5. Las personas son ingenuas y no poseen iniciativa.

Supuestos de la Teoría Y

1. Las personas se esfuerzan y les gusta estar ocupadas.
2. El trabajo es una actividad tan natural como divertirse o descansar.
3. Las personas buscan y aceptan responsabilidades y desafíos.

4. Las personas pueden automotivarse y autodirigirse.

5. Las personas son creativas y competentes.

El estado de motivación de las personas produce el clima organizacional y está influenciado por éste con base en las consideraciones anteriores, el comportamiento humano en las organizaciones presentan características importantes para la administración, pero el empleo de ésta se dificulta por el hecho de que el hombre es un ser complejo.

El elemento fundamental de la evaluación del desempeño, es el ser humano en interacción con los diferentes procesos organizacionales y su contribución en el logro de los objetivos. Es importante que el administrador en la formulación de las diferentes políticas de administración del recurso humano tenga en cuenta aquellos factores que influyen en la motivación del individuo para lograr una adecuada integración con los objetivos de la organización.

Los planteamientos de las diferentes teorías administrativas, le proporcionan al administrador elementos importantes para comprender mejor el comportamiento del hombre en la organización y formular soluciones democráticas y flexibles de los problemas organizacionales.

Es importante conocer que el individuo tiene necesidades de alimentación, sueño, reposo, abrigo, seguridad, estabilidad, necesidades de asociación, participación, aceptación por los compañeros, de autoestima, autodesarrollo, necesidades de un salario, de beneficios sociales, la necesidad de condiciones físicas y ambientales adecuadas del trabajo y con el conocimiento de estos factores el administrador puede formular planes de compensación, capacitación y recompensa para el buen desempeño.

6. MARCO CONCEPTUAL

COMPETENCIA: Capacidad de articular y movilizar condiciones intelectuales y emocionales en términos de conocimientos, habilidades, actitudes y prácticas, necesarias para el desempeño de una determinada función o actividad, de manera eficiente, eficaz y creativa, conforme a la naturaleza del trabajo.

COMPETENCIA LABORAL.

Capacidad de una persona para desempeñar en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES. Comportamiento laboral requerido en los empleados para el cumplimiento de sus funciones

COMPETENCIAS FUNCIONALES. Las competencias funcionales precisarán y detallarán lo que debe estar en capacidad de hacer el empleado para ejercer un cargo.

DESEMPEÑO: Forma de actuar del empleado en el cumplimiento de sus funciones y en la consecución de los resultados asignados para el período objeto de evaluación.

EVALUADOR.

Jefe inmediato o Comisión Evaluadora responsable de realizar la evaluación del desempeño laboral.

EVIDENCIAS. Son los soportes que permiten establecer y validar el avance o cumplimiento de los compromisos previamente establecidos con el evaluado

EVIDENCIAS DE DESEMPEÑO

Son descriptivas de cómo interviene el evaluado en el proceso, cómo lo realiza y cómo lo ejecuta, son relativas al comportamiento del evaluado y observables a través de sus actitudes y conductas.

EVIDENCIAS DE PRODUCTO

Son descriptivas de la calidad y cantidad de producto o servicio entregado, de acuerdo con los criterios establecidos y las metas fijadas. Son elementos concretos que demuestran el cumplimiento de lo establecido, los resultados parciales o totales alcanzados

EVIDENCIAS DE CONOCIMIENTO.

Son descriptivas de que el evaluado sabe lo que debe hacer, por qué lo debe hacer y para qué lo debe hacer. Son los conocimientos que requiere el evaluado para alcanzar los compromisos que se han establecido y que fundamentan la práctica en el ejercicio de sus actividades laborales.

EVIDENCIA DE NO CUMPLIMIENTO.

Son aquellas que permiten verificar el no cumplimiento de las metas, productos o servicios ya sea por los criterios de oportunidad, calidad o cantidad.

INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN.

Son los niveles de cumplimiento, las escalas de calificación y los formatos definidos para el sistema tipo.

Niveles de cumplimiento.

- Sobresaliente
- Destacado
- Satisfactorio
- No Satisfactorio

METAS.

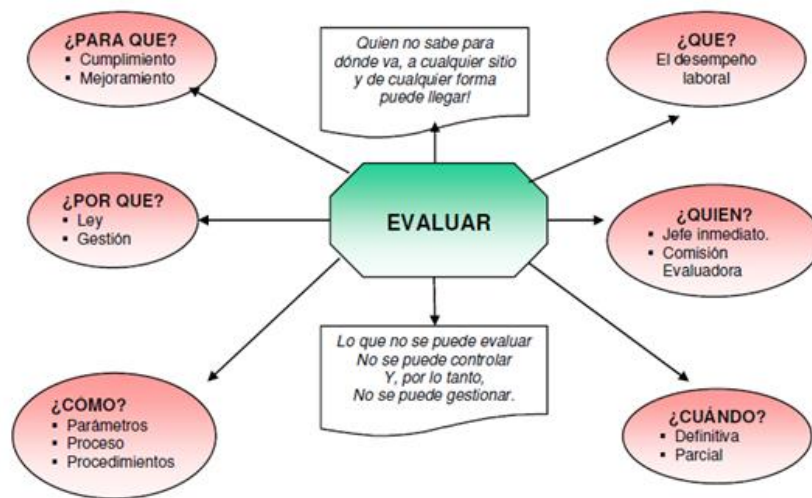
Resultados esperados del desempeño de un empleado para cada período de valuación, asociadas a las condiciones de calidad, magnitud o cantidad; su cumplimiento debe contribuir al logro de los planes y proyectos de la dependencia.

PORTAFOLIO DE EVIDENCIAS. Conjunto de pruebas recolectadas a lo largo del Período a evaluar y que se aportan durante la evaluación por el evaluador, el evaluado y por tercero, para demostrar la competencia laboral del empleado, sus aportes al cumplimiento de las metas organizacionales y su potencial de desarrollo profesional.

Glosario de términos sobre evaluación del desempeño. Publicado por Gabriel Hernández González

7. CONTENIDO DEL TRABAJO

7.1 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL



Fuente: Internet imágenes de evaluación del desempeño laboral

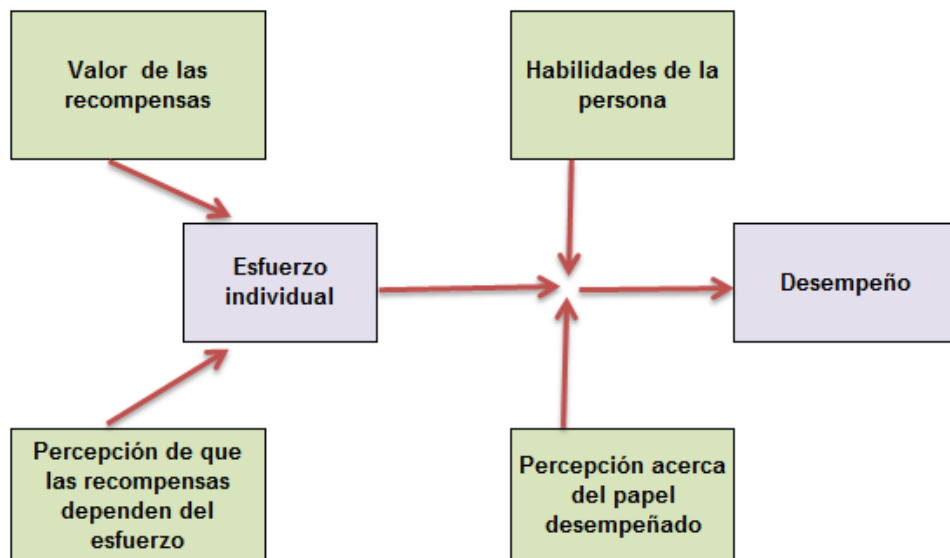
0

7.1.1. ¿QUÉ ES LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?

La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización. La evaluación de desempeño es un proceso dinámico que incluye al evaluado y su gerente y representa una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa actual; es un excelente medio a través del cual se pueden localizar problemas de supervisión y gerencia, de integración de personal a la organización, de adecuación de la persona al cargo, de posibles disonancias o falta de entrenamiento y, en

consecuencia, establecer los medios y programas para eliminar o neutralizar tales problemas. En el fondo, la evaluación de desempeño constituye un poderoso medio para resolver problemas de desempeño y mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones. (Chiavenato, 2002).

El desempeño humano en el cargo es extremadamente situacional y varía de una persona a otra, y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen bastante. El valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo determinan el volumen del esfuerzo individual que la persona estará dispuesta a realizar.



Principales factores que afectan el desempeño del cargo
Edward E. Lawler III, Lyman Porter, "Antecedent Attitudes of Effective Managerial Performance"

Cada persona evalúa la relación costo-beneficio para saber cuánto vale la pena hacer determinado esfuerzo. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar.

7.1.2. REFERENTE HISTÓRICO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño siempre ha estado presente en medio de las organizaciones, pues desde que una persona emplea a otra, el trabajo se está evaluando en relación costo-beneficio, es decir como es el rendimiento del trabajador frente a la productividad.

En la Edad Media la Compañía de Jesús, fundada por San Ignacio de Loyola, utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y del potencial de cada uno de los jesuitas que predicaban la religión en todo el mundo, en una época en que la única forma más rápida de transporte y comunicación era la navegación a vela. El sistema se basaba en autoclasificaciones hechas por los miembros de la orden, informes de cada supervisor acerca de las actividades de sus subordinados e informes especiales hechos por cualquier jesuita que creyese tener informaciones acerca de su propio desempeño o del de sus compañeros, a la cuales un superior quizá no tenía acceso por un medio diferente. Robert Owen, en los inicios del siglo XIX, estructuró un sistema de libros y blocks de carácter y lo puso en operación en sus fábricas de hilados y tejidos de New Lanark, Escocia. Básicamente el sistema consistía en que a cada empleado le era asignado un libro y en él los supervisores anotaban diariamente reportes y comentarios sobre su desempeño. El block estaba integrado por una serie de páginas a colores, en la que cada color significaba un nivel de rendimiento. El block se colocaba sobre el banco de trabajo del empleado. (Grados y Muchinsky)

En 1842, el Servicio Público Federal de los Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de los funcionarios; en 1880 el ejército estadounidense adoptó el mismo sistema. En 1918 la General Motors desarrolló un sistema de evaluación para sus ejecutivos. No obstante, sólo después de la Segunda Guerra Mundial comenzaron a popularizarse en las empresas los sistemas de evaluación del desempeño, aunque la preocupación se orientaba exclusivamente hacia la eficiencia de la máquina para aumentar la productividad de la empresa. A comienzos del siglo XX la escuela de administración científica inició el fuerte impulso de la teoría administrativa, con el afán de aprovechar la capacidad óptima de la máquina, situando a la par el trabajo del hombre y calculando con bastante precisión el rendimiento potencial, el ritmo de operación, la necesidad de lubricación, el consumo de energía y el tipo de ambiente necesario para el funcionamiento. El énfasis puesto en los equipos y el consiguiente enfoque mecanicista de la administración no resolvieron el problema

del aumento de la eficiencia de la organización. El hombre, considerado apenas como un “operador de botones”, era visto como un objeto moldeable a los intereses de la organización y fácilmente manipulable, puesto que se creía que estaba motivado únicamente por intereses salariales y económicos. Con el paso del tiempo las organizaciones lograron resolver problemas relacionados con la primera variable, la máquina, pero no los de la segunda variable, el hombre. La eficiencia de las organizaciones estaba aún por conseguir. (Chiavenato, 2000).

El enfoque se invirtió a partir de la escuela de las relaciones humanas, pues la preocupación principal de los administradores pasó a ser el hombre. Las nuevas teorías administrativas se plantearon los mismos interrogantes que tenían que ver con la máquina, pero ahora relacionados con el hombre: ¿cómo conocer y medir las potencialidades del hombre? ¿Cómo lograr que apliquen totalmente ese potencial? ¿Cuál es la fuerza fundamental que impulsa sus energías a la acción? Frente a tales interrogantes surgió una infinidad de respuestas que ocasionaron la aparición de técnicas administrativas capaces de crear condiciones para el efectivo mejoramiento del desempeño humano dentro de la organización, y una gran cantidad de teorías sobre la motivación para trabajar. (Chiavenato, 2000).

7.1.3. IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo, mediante la retroalimentación, el empleado conoce cómo va marchando, para establecer una relación entre el esfuerzo y el resultado alcanzado e identifica su grado de integración con las finalidades y con la cultura de la organización

7.1.4. ¿PARA QUÉ SE EVALÚA EL DESEMPEÑO?

Para proporcionarle al empleado retroalimentación respecto de su desempeño, para que sepa cómo marcha en su trabajo, qué debe cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos, y conozcan cómo es percibida su actuación profesional, para los gerentes tener una base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño y definir planes

de acción para mejorar sus competencias, y fomentar la comunicación y la cooperación con el evaluado, para la organización saber cómo se desempeñan el recurso humano en las actividades y tener una idea de sus potencialidades, establecer estilos de dirección, identificar el grado de adecuación de las personas a los puestos y optimizar las capacidades personales, para emitir un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y en muchas ocasiones, despido de empleados. (McGregor. 1972).

7.1.5. ¿QUÉ SE EVALÚA?

La competencia laboral del empleado a través de los resultados (contribuciones y metas individuales) alcanzados en el ejercicio de las funciones de un empleo y la manera de lograrlo (competencias comportamentales), como contribución a las metas organizacionales

La competencia Laboral se define como una característica subyacente en una persona, que esta causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo (Boyatzis, 1982), la define como una construcción a partir de una combinación de recursos (conocimiento, saber hacer, cualidades o aptitudes), y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño.

A la luz de estas definiciones, ha de entenderse que las competencias consisten en motivos, rasgos de carácter, concepto de uno mismo, actitudes o valores, conocimientos, capacidades cognoscitivas o de conducta que pueden ser asociadas al desempeño excelente en un puesto de trabajo. Estas competencias quedan relacionadas causalmente con el desempeño en el puesto de trabajo, de tal manera que los motivos, los rasgos de carácter, el concepto de uno mismo y los conocimientos permiten predecir unas conductas concretas que a su vez predicen el desempeño (Hooghiemstra, 1992).

Hay diversos tipos de competencias necesarias para lograr con éxito la inserción y el desempeño laboral. Algunas de ellas son: Competencias esenciales, que son las exigidas para una actuación media o mínimamente adecuada, y las competencias diferenciadoras, que permiten distinguir a quienes sobresalen por sus actuaciones (Boyatzis, 1982). Se habla de competencias generales para aludir a aquellas en que se sustenta el aprendizaje durante toda la vida, y competencias de comunicación, trabajo en equipo, pensamiento crítico y reflexivo, toma de decisiones, dominio de nuevas tecnologías de la información o aptitud para el

aprendizaje continuo. Complementarias a éstas serían las competencias transferibles, o también competencias clave, que permiten a las personas ser capaces de adquirir por sí mismos nuevas competencias, adaptarse a las nuevas tecnologías y a nuevos contextos, propiciando así su movilidad en el mercado de trabajo. Desde una visión integrada (Gestión de la competencia de acción profesional, (Echeverría, 2002), la competencia profesional es la suma de cuatro componentes, según los cuales los sujetos saben (competencia técnica), saben hacer (competencia metodológica), saben ser (competencia personal) y saben estar (competencia participativa). El modelo propuesto por (Spencer y Spencer, 1993) recoge seis grupos de competencias genéricas.

Grupos	Competencias genéricas
Competencias de desempeño y operativas	Orientación al resultado. Atención al orden, calidad y perfección. Espíritu de iniciativa. Búsqueda de la información
Competencias de ayuda y servicio	Sensibilidad interpersonal. Orientación al cliente.
Competencias de influencia	Persuasión e influencia. Conciencia organizativa. Contrucción de relaciones.
Competencias Directivas	Desarrollo de los otros. Actitudes de mando: asertividad y uso del poder formal Trabajo en grupo y cooperación Liderazgo de grupos.
Competencias cognitivas	Pensamiento analítico. Pensamiento conceptual. Capacidades técnica, profesionales y directivas.
Competencias de eficacia personal	Autocontrol Confianza en sí mismo Flexibilidad. Hábitos de organización

Clasificación de las competencias laborales genéricas (Spencer y Spenrcer, 1993)

Teniendo en cuenta la vinculación de las competencias a puestos de trabajo concretos, las competencias habrán de diversificarse en función de los diferentes puestos considerados en una organización y de acuerdo también con las funciones y tareas específicas definidas para los mismos. En esta dirección, (Hooghiemstra ,1992) sugería un aserie de competencias genéricas diferenciando

entre distintos niveles de responsabilidad dentro de una organización, al tiempo que se establecía un proceso para la definición del perfil de competencias específicas de cada organización.

Puesto	Competencias
Ejecutivos	Razonamiento estratégico. Liderazgo del cambio. Gestión de las relaciones
Directores	Flexibilidad Introducción del cambio Sensibilidad interpersonal. Delegación de responsabilidades Trabajo en equipo. Transferibilidad a diferentes entornos geográficos.
Empleados	Flexibilidad. Motivación para buscar información y capacidad de aprender. Orientación hacia el logro. Motivación para el trabajo bajo presión del tiempo Colaboración en grupos multidisciplinares. Orientación hacia el cliente

Competencias generales según puesto ocupado (Hooghiemstra, 1992)

La identificación de las competencias propias de un puesto de trabajo constituye una de las primeras actuaciones que deben cubrirse en el ámbito de la gestión de los recursos humanos, y que forma parte de la descripción de los puestos de trabajo de la organización. Esa descripción del perfil competencial propio de un puesto de trabajo es precisamente la referencia común a la hora de llevar a cabo la evaluación.

7.1.6. LOS OBJETIVOS DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO

La presencia de la evaluación a lo largo de la vida laboral del hombre responde a las finalidades que se atribuyen a la misma. Adoptando la distinción que hacen (Grados, Beutelspacher y Castro, 2006), podemos afirmar que la evaluación tiene dos finalidades u objetivos básicos: uno de tipo psicosocial y otro de tipo administrativo. Desde el punto de vista psicosocial, la evaluación contribuye al

desarrollo individual y a la adaptación de las personas al ambiente laboral. Con este fin, la evaluación pretende conocer el rendimiento de los empleados, su conducta, sus cualidades, deficiencias, logros o su potencial de desarrollo. Desde el punto de vista administrativo, la evaluación sirve a la selección del personal más adecuado para cubrir los puestos de trabajo de la organización, la toma de decisiones sobre incrementos salariales o la puesta en marcha de acciones formativas, , permite que el talento humano sea tratado como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, de la forma de administración.

La evaluación de competencias tiene una utilidad clara en el marco de las organizaciones laborales, actuando como verdadero eje de las políticas desarrolladas en materia de gestión de recursos humanos. (Chiavenato 2001), refiere que “Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, **el evaluado, el supervisor, la organización y la comunidad.**”

Beneficios para el individuo:

Puede conocer los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus empleados, e identificar competencias que deben mejorarse o desarrollarse. Identifica 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 deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención al trabajo, entrenamiento, etc.), tiene la oportunidad de hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol.

Beneficios para el jefe:

Le permite evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad, proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados, y comprobar si el desempeño de los trabajadores contribuyen a los fines y metas de la organización y alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño

como un sistema objetivo y que mediante este sistema puedan conocer cuál es su desempeño.

Beneficios para la empresa:

Tiene la oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo, puede identificar los empleados que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.

Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (motivación, promoción, salario, corrección de deficiencias en el trabajo, etc.), estimular la productividad y determinar el grado de integración del personal con las finalidades y con la cultura de la organización y motivar al empleado hacia un mayor entendimiento de los principios y objetivos de la empresa, propiciar la comunicación jefe – subordinado acerca del puesto de trabajo y de la realización de las tareas propias del mismo.

7.1.7. VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño tiene las siguientes ventajas:

Contribuye a mejorar el desempeño del empleado: mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar las deficiencias que pueda presentar el empleado.

Proporciona herramientas adecuadas para el desarrollo de las políticas de Compensación: la Evaluación del Desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir aumentos salariales.

Decisiones de ubicación del trabajador: las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.

Indica necesidades de Capacitación y desarrollo, el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.

Brinda herramientas para la Planeación y Desarrollo de la Carrera Profesional del empleado dentro de la organización

Detecta imprecisiones de información, el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.

Identifica errores en el diseño del puesto, el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.

Detecta factores externos de influencia en el rendimiento, en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

7.1.8. DESVENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Generalmente, los puntos débiles de la evaluación del desempeño laboral son: La falta de información del evaluador sobre el desempeño del evaluado, la falta de claridad y definición de los estándares de evaluación, la falta de motivación de los responsables jerárquicos para realizar las entrevistas, la falta de acuerdo previo entre el evaluador y el evaluado sobre los aspectos a apreciar, la falta de preparación o capacitación del evaluador para la evaluación o la entrevista, la falta de honestidad y sinceridad del evaluador en la entrevista de evaluación, la insuficiencia de los recursos para proporcionar recompensas al buen desempeño y el uso de lenguaje ambiguo y poco claro del evaluador en el proceso de evaluación

7.1.9. LA RESPONSABILIDAD DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Habitualmente, dentro de las organizaciones la responsabilidad de la implementación y seguimiento del sistema de evaluación del desempeño, corresponde al departamento de talento o recursos humanos; aunque este departamento no sea el responsable de realizar materialmente las evaluaciones, sí que es el encargado de estudiar, analizar y aplicar el sistema y, por lo tanto, de él

dependen la elección del modelo, la forma y la normativa de funcionamiento del sistema. El valor añadido que el departamento de talento humano puede aportar una vez puesto en marcha el proceso es muy variado, pero se pueden resaltar en concreto tres aspectos que tienen una especial importancia:

Dar soporte: a todos los implicados en el proceso o sistema de evaluación del desempeño. El proceso de evaluación puede resultar complejo para los implicados, bien por la falta de experiencia en estos sistemas, o por la falta de formación de las personas que intervengan en este tipo de proceso. Por lo tanto, para la implantación eficaz y el desarrollo óptimo de un sistema de evaluación del desempeño, es necesario que se proporcione un apoyo para aclarar determinados puntos del proceso, para explicar los aspectos que no estén claros y, sobre todo, para motivar y animar a los evaluadores a que se involucren en este proceso, dando respuestas a los problemas que se van planteando en el desarrollo o aplicación del sistema.

Aplicar los mecanismos de control: sobre el sistema de evaluación para poder detectar errores subsanables que pueden afectar a la utilidad y aceptación de un programa de evaluación y para mantenerlo actualizado y acorde con los objetivos y necesidades de la organización.

Comunicar los resultados de la evaluación: se puede reflexionar tanto sobre el contenido de la comunicación, como sobre la forma en la que ésta se puede realizar.

Con respecto al contenido, éste puede estar centrado simplemente en el enunciado y enumeración de diferentes aspectos surgidos en la evaluación global, es decir: objetivos mejor valorados, áreas de mejora más frecuentes, compromisos más habituales fijados en o por los evaluados, datos cuantitativos o cualitativos, etcétera. También se puede profundizar en esos aspectos y llevar a cabo un análisis o interpretación de causas.

7.1.10. ¿QUIÉN EVALÚA?

Las organizaciones utilizan diferentes alternativas para evaluar el desempeño del empleado. Las más democráticas y participativas dan al empleado la responsabilidad de autoevaluar con libertad su desempeño; muchas encargan esta responsabilidad al gerente inmediato, para reforzar la jerarquía; otras buscan integrar el gerente y al subordinado en la evaluación, para reducir la diferencia jerárquica; algunas dejan la evaluación del desempeño a los equipos, en especial cuando son autosuficientes y autogestionadas, y en otras el proceso de evaluación

está centralizado en una comisión; o el órgano de ARH centraliza y monopoliza el proceso de evaluación

El Supervisor Directo:

La persona encargada de evaluar al personal es su propio jefe, quien mejor que nadie tiene o debiera tener las condiciones para hacer el seguimiento y verificar el desempeño de cada subordinado, diagnosticando cuáles son sus fortalezas y debilidades. Sin embargo, los jefes directos no poseen el conocimiento especializado para poder proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño de su personal, se recurre al órgano de Recursos Humanos con función de staff para establecer, acompañar y controlar el sistema, mientras cada jefe aplica y desarrolla el plan dentro de su círculo de acción. De esta forma, el jefe mantiene su autoridad de línea y evalúa el trabajo realizado por los subordinados mediante el esquema trazado por el plan, mientras el órgano de Recursos Humanos mantiene su autoridad asesorando a todas las jefaturas por intermedio de orientación e instrucciones necesarias para la buena aplicación del plan.

El Empleado:

En las organizaciones más democráticas, el propio individuo es el responsable de su desempeño y de su propia evaluación. Esas organizaciones utilizan el sistema de autoevaluación del desempeño, de modo que cada empleado evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados indicadores que le proporcionan el gerente o la organización

Este método es poco común, ya que se requiere de un buen nivel cultural, equilibrio emocional y de capacidad para realizar una autoevaluación, libre de subjetivismo y distorsiones personales. En este método, el mismo Empleado llena el cuestionario y posteriormente lo somete a su superior y juntos analizan los resultados, las medidas que deben tomarse y los objetivos del desempeño que deben ser alcanzados.

La Comisión De Evaluación Del Desempeño

En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño puede ser atribuida a una comisión especialmente designada para este fin y constituida por individuos pertenecientes a diversos órganos o departamentos. La evaluación en este caso

es colectiva y cada miembro tiene igual participación y responsabilidad en los juicios.

Generalmente esta comisión está formada por miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes y estables participarán en todas las evaluaciones y su papel será el mantenimiento del equilibrio de los juicios, de la atención de los patrones y de la consistencia del sistema. Dentro de los miembros permanentes deberá estar un representante de la alta dirección de la empresa, de ser posible el propio presidente, quien a su vez asumirá la presidencia de la comisión; el responsable del área de Recursos Humanos y algunos otros especialistas de esta área y de ser posible algún ejecutivo del área de Organización y Métodos. Los miembros transitorios o interesados que participarán exclusivamente de las evaluaciones de los empleados, directa o indirectamente unidos a su área de actuación, tendrán el papel de brindar las informaciones respecto de los evaluados y proceder a su evaluación.

Mientras que los miembros transitorios evalúan y juzgan a sus subordinados directos o indirectos, los miembros permanentes tratan de mantener la estabilidad y homogeneidad de las evaluaciones, el cumplimiento de las normas y la permanencia del sistema, para evitar distorsiones en los métodos de evaluación establecidos.

El área de recursos humanos.

Es una alternativa corriente en organizaciones más conservadoras, aunque está siendo abandonada por su carácter centralizador extremo, monopolizador y burocrático. En esta alternativa, el órgano de RH asume totalmente la responsabilidad de la evaluación de desempeño de todas las personas de la organización. Casi siempre, cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual se procesa e interpreta para generar informes o programas de medidas coordinadas por el órgano de RH. Como todo proceso centralista, las reglas y normas burocráticas limitan la libertad y flexibilidad de las personas involucradas en el sistema. Además, presenta la desventaja de trabajar con medias y medianas y no con el desempeño individual y singular de cada persona; trabaja con lo general y no con lo particular.

7.1.11. METODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

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 del desempeño o estructurar cada uno de éstos en un método de evaluación adecuados al tipo y a las 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.

Según (Strauss, 1981), “Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal. Si las normas para la evaluación del desempeño no se basan en los elementos relacionados con el puesto, pueden traducirse en resultados imprecisos o subjetivos.”

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 datos e información que puede 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.

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.

7.1.11.1. Método de Evaluación Basados en el Desempeño Durante El Pasado

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de hablar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió. Sin embargo, cuando reciben retroalimentación sobre su desempeño los empleados pueden saber si sus esfuerzos están dirigidos hacia la meta adecuada, y modificar su conducta, si es necesario.

Estos Métodos son:

7.1.11.1.1. 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.

Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define con un resumen, sencillo y objetivo.

El primer paso del proceso es la elección y definición de los factores de evaluación de desempeño que servirán como instrumentos de comparación y verificación del desempeño de los empleados evaluados. Los factores de evaluación constituyen comportamientos y actitudes seleccionados y valorados por la organización. En consecuencia, los empleados que los presenten en mayor grado son aquellos que mejor desempeñan sus actividades, sin importar el cargo que ocupan. El número de factores de evaluación varía conforme a los intereses de cada organización; en general va de 5 a 10 factores

Definidos los factores de evaluación, el segundo paso es definir los grados de evaluación para obtener las escalas de variación del desempeño en cada factor de evaluación. Generalmente se utilizan 3, 4 o 5 grados de variación (óptimo, bueno, regular, apenas aceptable, deficiente, insuficiente) para cada factor.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Nombre del empleado _____ Fecha: _____
 Departamento/sección _____ Cargo _____

	Óptimo	Bueno	Regular	Deficiente	Insuficiente
Producción: -volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente	Sobrepasa siempre las exigencias. Muy rápido	Con frecuencia sobrepasa las exigencias	Satisface las exigencias	A veces está por debajo de las exigencias	Siempre por debajo de las exigencias. Muy lento
Calidad: Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado	Siempre superior. Excepcionalmente puntual en el trabajo	A veces superior. Es bastante cuidadoso en el trabajo	Siempre es satisfactorio. Su cumplimiento es aceptable: tiene pocas variaciones	Parcialmente satisfactorio. A veces comete errores	Nunca es satisfactorio. Comete numerosos errores
Conocimiento del trabajo: Grado de conocimiento del trabajo	Conoce todo lo necesario y aumenta siempre sus conocimientos	Conoce lo necesario	Conocimiento suficiente del trabajo	Conoce parte del trabajo. Necesita capacitación	Tiene poco conocimiento del trabajo

Evaluación del desempeño mediante escala gráfica, Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavento (2000)

Ventajas:

Entre las ventajas de este método se encuentra la facilidad de su desarrollo y la sencillez de implementarlo, 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 y se puede aplicar a un grupo grande de empleados.

Desventajas:

Las desventajas de esta técnica son numerosas. 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 y tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos sus subordinados.

7.1.11.1.2. Método de elección forzada:

Este método consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe elegir por fuerza sólo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado. 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 y se forman bloques de sólo cuatro frases de significado positivo, al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige las frases que más se ajustan al desempeño del evaluado.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO			
Nombre del empleado	Fecha:		
Departamento/sección	Cargo		
<p>A continuación encontrará frases de desempeño combinadas en bloques de cuatro. Escriba una "X" en la columna lateral , bajo el signo "+" para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado, y bajo el signo "-" para indicar la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.</p>			

	No	+	-		No	+	-
Sólo hace lo que le ordenan	01			Tiene temor de pedir ayuda	09		
Comportamiento irreprochable	02			Mantiene su archivo siempre ordenado	10		
Acepta críticas constructivas	03			Ya presentó baja de producción	11		
No produce cuando está sometido a presión	04			Es dinámico	12		
Cortés con los demás	05			Interrumpe Constantemente el trabajo	12		
Vacila al tomar decisiones	06			Nunca es entusiasmado	13		
Merece toda la confianza	07			Tiene buen potencial por desarrollar	14		
Tiene poca iniciativa	08			Nunca se muestra desagradable	15		

Evaluación del desempeño por método de elección forzada, Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavento (2000)

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.

Ventajas:

Este método presenta las siguientes ventajas: Proporciona resultados 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 y se adapta a una gran variedad de puestos.

Desventajas:

Su elaboración e implementación son complejas, exigiendo un planeamiento muy cuidadoso y demorado, es un método básicamente comparativo y discriminativo y, representa resultado globales; distingue sólo a los empleados como 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 capacitación, potencial de desarrollo, etc.

7.1.11.1.3. Método de investigación de campo:

Es un método de evaluación del desempeño, desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con el supervisor inmediato, mediante las cuales 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.

Se lleva a cabo siguiendo los 3 siguientes pasos.

Evaluación inicial: el desempeño de cada empleado 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, cada empleado pasa a ser evaluado con mayor profundidad a través de preguntas que el especialista formula al jefe.

Planeación: Una vez analizado el desempeño, se elabora un plan de acción que puede implicar: Asesoría al empleado, readaptación del empleado, entrenamiento, desvinculación y sustitución, promoción a otro cargo, mantenimiento en el cargo actual.

Seguimiento: Se trata de una verificación o comprobación del desempeño de cada empleado.

Ventajas:

Cuando esta precedido de las dos etapas preliminares de análisis de la estructura de los 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 empleado, localizando las causas de ciertos comportamientos y las fuentes de problemas, permite un planeamiento de acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño, un acoplamiento con la capacitación, el plan de carreras y demás áreas de actuación de la ARH. Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación de personal, es el método de evaluación más completo.

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 empleado subordinado, llevado a cabo con el supervisor.

7.1.11.1.4. Método comparación por pares:

Es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en 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.

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. El empleado que resulte preferido mayor número de veces es el mejor en el parámetro elegido.

Ventajas:

Supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad o severidad, ya que algunos empleados deben recibir mejor calificación que otros.

Proceso simple de fácil aplicación.

Desventajas:

Está sujeto a distorsiones por factores personales y acontecimientos recientes.

PARA LA CARACTERISTICA "CALIDAD DEL TRABAJO"						PARA LA CARACTERISTICA "CREATIVIDAD"					
Empleados calificados:						Empleados calificados:					
Comparado con:	A Art	B María	C Chuck	D Diane	E José	Comparado con:	A Art	B María	C Chuck	D Diane	E José
A Art		+	+	-	-	A Art		-	-	-	-
B María	-		-	-	-	B María	+		-	+	+
C Chuck	-	+		+	-	C Chuck	+	+		-	+
D Diane	+	+	-		+	D Diane	+	-	+		-
E José	+	+	+	-		E José	+	-	-	+	
Puntuación	2	4	2	1	1	Puntuación	4	1	1	2	2

↑
María clasifica más alto aquí

↑
Art clasifica más alto aquí

Ejemplo de calificación mediante el método de comparación por pares. James Buford, Jr. Bettye Burkhalter y Grover Jacobs, "Link Job Descriptions to performance Appraisals " en personnel Journal. 1988

Clasificación de los empleados mediante el método de comparación por pares (+) significa "mejor que", (-) significa "peor que", por cada cuadro, se suma el número de signos positivos en cada columna para obtener el empleado con la mejor posición.

7.1.11.1.5. Método de registro de incidentes críticos:

El método de registro de incidentes críticos se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativo (fracaso). El método no se preocupa por las características normales, sino exactamente por aquellas características muy positivas o muy negativas. Es una técnica sistemática por medio de la cual el supervisor inmediato investiga, observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos, con respecto al desempeño de cada subordinado en sus tareas. Este método se centra en las excepciones tanto positivas como negativas presentes en el desempeño de las personas.

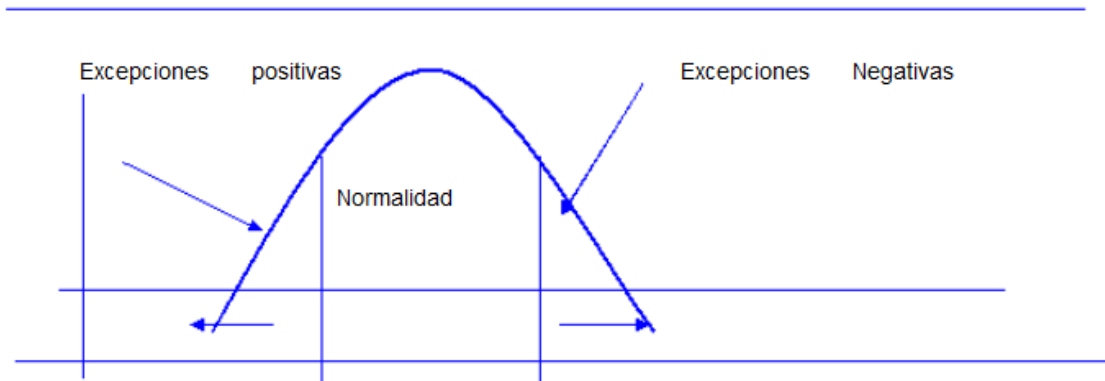


Figura Los incidentes críticos o excepcionales

Las excepciones positivas deben realizarse y ponerse más en prácticas, en tanto que las negativas deben corregirse y eliminarse. Cada factor de evaluación se utiliza en términos de incidentes críticos o excepcionales.

Lado rojo:			Lado azul:		
Fecha de ocurrencia	Ítem	Incidente crítico negativo	Fecha de ocurrencia	Ítem	Incidente crítico positivo

<p>Factor de evaluación: productividad</p> <p>Ítem: A= Trabajó lentamente B= Perdió tiempo en el periodo de trabajo C= No inició su tarea de inmediato</p>	<p>Ítem: A= Trabajó rápidamente B= Economizó tiempo en el periodo de trabajo C= Comenzó de inmediato la nueva tarea</p>
---	---

Evaluación del desempeño por el método de incidentes críticos. Idalberto Chiavenato (200)

Ventajas:

Proporciona algunos hechos específicos para proporcionar retroalimentación al trabajador. Asimismo, reduce el efecto de distorsión que tiene en la memoria los acontecimientos recientes, asegura que se piense en la evaluación del subordinado durante todo el año (porque debe acumularse los incidentes) y por tanto la calificación no refleja solamente el desempeño más reciente del empleado. Idealmente, tener una lista de incidentes críticos ofrece algunos ejemplos concretos de lo que el subordinado específicamente puede hacer para eliminar cualquier deficiencia en el desempeño.

Desventajas:

No se ocupa de los aspectos normales del empleado, se presenta el efecto de distorsión que ejercen los acontecimientos recientes cuando el supervisor no registra de inmediato los acontecimientos notables y poco antes de la evaluación añade nuevas observaciones, el empleado considera que el supervisor sólo está aportando elementos para la defensa de una opinión subjetiva y que el efecto negativo de una acción equivocada del pasado se prolonga demasiado y afecta su evaluación de manera exagerada.

7.1.11.2. Métodos de Evaluación Basados en el Desempeño a Futuro

Los métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado, o el establecimiento de objetivos de desempeño.

Según (Villarreal, 1997), Los métodos de evaluación orientados a futuro pueden centrarse en metas específicas. La autoevaluación o los centros de evaluación pueden proponerse la identificación de aspectos específicos que se pueden mejorar o servir como instrumentos de la promoción interna.

Estos Métodos son:**7.1.11.2.1. Autoevaluaciones:**

La autoevaluación es un método que se usa generalmente como complemento o fase previa en la evaluación de profesionales y directivos, además de todos aquellos trabajadores de servicios no vinculados directamente con un proceso productivo. El propio trabajador es el que la realiza conforme a indicadores o

parámetros previamente establecidos que facilitan comparaciones posteriores. Este método tiene un valor educativo, pues el trabajador puede autocríticamente valorar su rendimiento, sus aciertos y desaciertos, sus potencialidades y debilidades y sobre todo permite definir su compromiso con la organización a través del vínculo de los aspectos evaluados con la misión y los objetivos de la organización.

Ventajas

El propio trabajador es quien refleja el rendimiento que le caracteriza en el rol que desempeña, permite comprobar cuestiones importantes para una compañía, como es por ejemplo el nivel autocrítico de cada una de las personas que componen a la empresa, la descripción de sus potencialidades y debilidades, a la vez que hace factible descubrir cuál es el nivel de compromiso que éstos tienen para con la organización y es el propio empleado que sugiere maneras de mejorar su desempeño, el concepto que tenga de sí mismo, le proporcionara a la organización datos de los aspectos intangibles que es necesario desarrollar o potenciar.

Desventajas

La definición de los parámetros que deben evaluarse mediante este método pueden resultar inapropiados, es probable que el trabajador no tenga capacidad de autocrítica suficiente y puede que exista una tendencia a reflejar valores medios o extremos, lo cual hace que la evaluación resulte inservibles, la desventaja principal de este método radica en cuan cercana a la realidad está la visión que tenga de sí mismo el trabajador que se autoevalúa. De como se ve a sí mismo el trabajador depende que la información que se obtenga sea válida y aporte datos valiosos al proceso de evaluación del desempeño laboral individual.

7.1.11.2.2. Administración por objetivos

La teoría neoclásica desplazó progresivamente la atención antes puesta en las llamadas "actividades-medio", hacia los objetivos o finalidades de la organización. El enfoque basado en el "proceso" y la preocupación mayor por las actividades fueron sustituidos por un enfoque centrado en los resultados y objetivos alcanzados. La preocupación acerca de "cómo" administrar pasó a ser la preocupación de "por qué" administrar. El énfasis en hacer correctamente el

trabajo más relevante para los objetivos de la organización, con el fin de lograr la eficacia.

La administración por objetivos (APO) o administración por resultados constituye un modelo administrativo bastante difundido y plenamente identificado con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica. En 1954 Peter F. Drucker, considerado el creador de la APO, publicó un libro en el cual la caracterizó por primera vez. La administración por objetivos surgió como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido. Comenzaron a surgir las ideas de descentralización y administración por resultados.

La APO es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar. La APO es un proceso por el cual los gerentes, supervisor y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa. El empleado tiene que saber y entender lo que, en términos de desempeño, se espera de él en función de las metas de la empresa, y su supervisor debe saber qué contribución puede exigir y esperar de él, juzgándolo de conformidad con las mismas.

La APO es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del empleado de contribuir a su propio desarrollo. Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas.

La APO presenta las siguientes características principales:

Establecimiento conjunto de objetivos entre el empleado y su supervisor. La mayor parte de los sistemas de la APO utilizan el establecimiento conjunto de objetivos; tanto el empleado como su supervisor participan del proceso de establecimiento y fijación de objetivos. La participación del empleado puede variar, desde su simple presencia durante las reuniones, donde puede ser escuchado, hasta la posibilidad de iniciar la propuesta de reestructuración del trabajo, con relativa autonomía en el desarrollo del plan.

Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición. Básicamente la APO está fundamentada en el establecimiento de objetivos por niveles de gerencia. Los objetivos, a alto nivel, pueden denominarse objetivos, metas,

propósitos o finalidades; sin embargo, la idea básica es la misma: definir los resultados que un gerente, en determinado cargo, deberá alcanzar.

Elaboración de planes tácticos y planes operacionales, con énfasis en la medición y el control. A partir de los objetivos trazados por cada departamento, el empleado y su supervisor elaboran los planes tácticos adecuados para alcanzarlos de la mejor manera y estos, se constituyen en los instrumentos para alcanzar los objetivos de cada departamento. En todos los planes la APO hace énfasis en la cuantificación, la medición y el control. Se hace necesario medir los resultados alcanzados y compararlos con los resultados planeados.

Evaluación permanente, revisión y reciclaje de los planes. Todos los sistemas de la APO tienen alguna forma de evaluación y revisión regular del progreso realizado, a través de los objetivos ya alcanzados y de aquellos por alcanzar, permitiendo así el tener en cuenta algunas previsiones, y el fijar nuevos objetivos para el período siguiente.

7.1.11.2.3. Métodos de los centros de evaluación:

Son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. 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, estudiar los antecedentes personales, hacer que participen en varias mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades todas en las que van siendo calificados por un grupo de evaluadores. Las experiencias de simulación de condiciones de las labores de la vida real generalmente incluyen ejercicios de toma de decisiones, juegos de negocios basados en computadoras y otras actividades que permiten medir el desempeño potencial en forma realista. Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados lo más objetivos posibles. Los resultados son muy útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación.

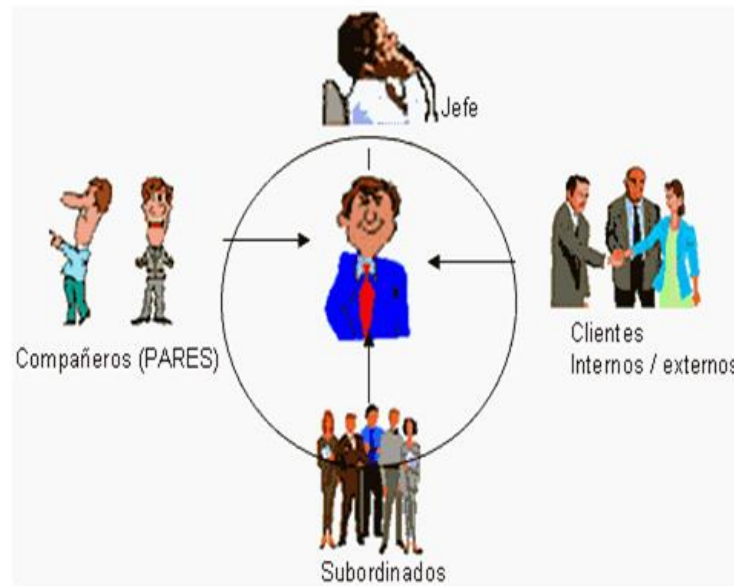
7.1.11.2.4. Evaluación de trescientos sesenta grados

La evaluación de desempeño de 360° se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación hecha, en forma circular, por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado, Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°. La información del grupo de evaluación es considerada así mucho más rica, e interesante ya que puede evaluarse desde varios ángulos al trabajador, y evitar posibles subjetividades, sesgos o prejuicios del evaluador, las sugerencias dadas por todos los miembros del entorno en el que trabaja el empleado son verdaderos aportes para mejorar el desempeño de la persona y orientar su carrera profesional.

Este sistema exige que el evaluado tenga una mentalidad amplia y receptiva, así como entrenamiento previo a los evaluadores, entre otros aspectos muy importantes para que funcione sin herir susceptibilidades.

Para Alles, especialista argentina del tema: “Actualmente, la evaluación de 360 grados es considerada como la más novedosa forma de desarrollar la valoración del desempeño, ya que impulsa a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de todos aquellos que reciben sus servicios, los cuales no son considerados en los sistema de evaluación de arriba hacia abajo que solo considera la opinión del Jefe”.

La evaluación de trescientos sesenta grados es considerada complementaria con la gestión de la calidad total, pues incluye a los clientes internos y externos en los grupos de evaluación.



Fuente: Internet graficas de evaluación del desempeño

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.

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.

Desventajas:

El sistema es administrativamente complejo porque debe combinar todas las evaluaciones. La retroalimentación puede ser intimidatoria y provocar

resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se "confabularon". Puede involucrar evaluaciones diferentes y encontradas debido a los diversos puntos de vista. El sistema requiere de capacitación para poder funcionar debidamente. Las personas la pueden tomar a juego o se pueden coludir, invalidando así la evaluación de otras

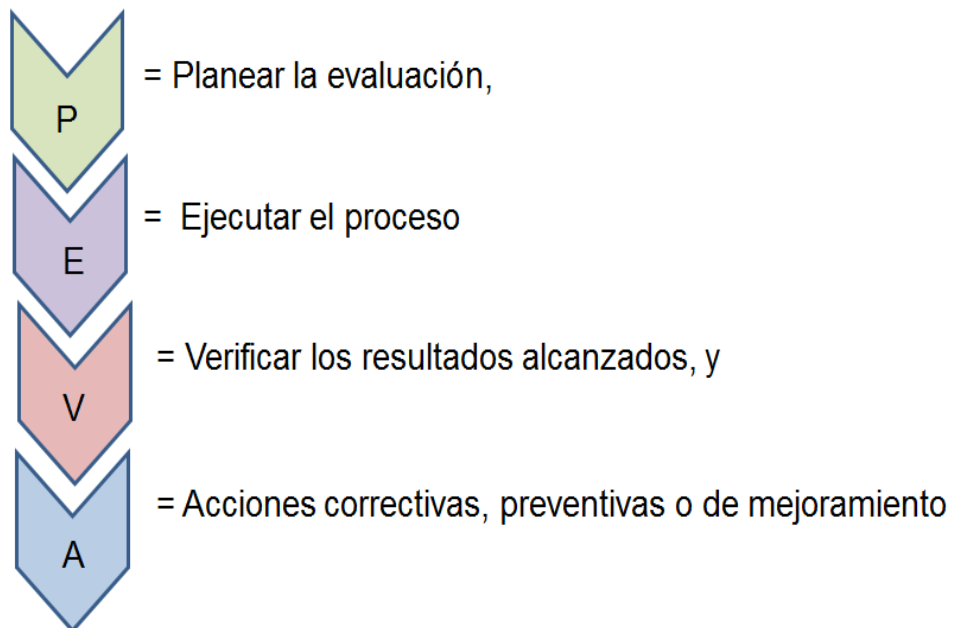
Los sistemas de evaluación deben ser directamente relacionados con el puesto, prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición y que estas mediciones sean verificables.

Según (Werther y Davis, 1991), "Es sumamente importante la relación de la evaluación con el puesto, ya que si no sucede así, la misma carece de validez. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y empleados. Un sistema complicado puede conducir a confusión, suspicacia y conflictos".

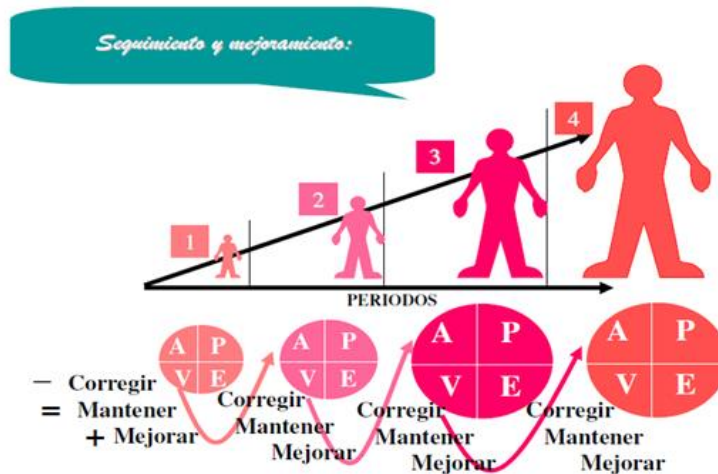
Según (Strauss, 1981), "Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal. Si las normas para la evaluación del desempeño no se basan en los elementos relacionados con el puesto, pueden traducirse en resultados imprecisos o subjetivos."

8. EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

El proceso de la evaluación del desempeño laboral se lleva a cabo a través de cuatro fases o ciclo de la calidad –PEVA-:



El ciclo de la calidad es un proceso continuo de planeación, ejecución, verificación y de Acciones correctivas, preventivas y de mejoramiento y cumplimiento, que propician el desarrollo organizacional y personal.



Internet: graficas evaluación del desempeño laboral

8.1. FASES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

8.1.1. Primera fase: Planear la evaluación.

En la fase de planeación, la organización debe hacer la selección del método de evaluación a utilizar conforme los expuestos anteriormente o haciendo combinaciones de técnicas que le permitan cubrir todas sus expectativas.

Hay que definir los formatos de evaluación, los evaluadores, los evaluados, el calendario, ¿cómo se va a realizar el seguimiento? (mensual, trimestral, semestral anual) y establecer el líder del proceso.

Al iniciar el período de evaluación de cada año se debe asegurar que tanto el empleado como el evaluador hayan comprendido los criterios, el sistema adoptado por la organización y la lógica del proceso de evaluación para que puedan fijar, conjuntamente, los compromisos relacionados con las contribuciones y metas individuales y con las competencias comportamentales objeto de evaluación.

El evaluador debe estar capacitado en el conocimiento y principios de la metodología de evaluación, en el enfoque de competencias y en su aplicación en el proceso de evaluación. En esta fase de planeación, el jefe inmediato y el evaluado deben llegar a un acuerdo sobre los resultados esperados, los

parámetros a evaluar y los criterios aplicables al desempeño en cada compromiso para poder valorar el resultado general.

Se definen los objetivos y metas organizacionales del periodo para que el gerente y el empleado definan los propios.

Se asignan a cada perfil o cada rol dentro de la organización las competencias específicas que debería tener para realizar su trabajo. Cada cargo tiene competencias organizacionales, que son comunes para todos los empleados de la empresa y unas competencias específicas de cada departamento dependiendo de su categoría de cargo (sus funciones). Y las conductas observables que evaluarán las competencias.

La técnica para formular los compromisos, tanto en términos de contribuciones y metas individuales como de competencias comportamentales, es su formulación en una frase que contenga un verbo, un objeto y una condición son ejemplos claros.

El verbo debe ser activo, o sea, indicar un resultado que sea observable y verificable. Diseñar un proyecto, presentar una propuesta, emitir un concepto, liquidar la nómina, incrementar las ventas, celebrar un contrato.

El objeto es la concreción del resultado (producto o servicio) esperado. Por ejemplo, los términos proyecto, propuesta, concepto, nómina, en los casos anteriormente mencionados.

La condición específica, las características de calidad que debe cumplir el resultado esperado, como cuando decimos: diseñar un proyecto que permita disminuir en un 20% los tiempos de entrega de los certificados a los proveedores; presentar una propuesta de manejo de gastos que permita maximizar los ingresos y la rentabilidad, liquidar la nómina ciñéndose al procedimiento establecido y a la normatividad vigente.

Los compromisos o parámetros de evaluación son la base para realizar la evaluación del desempeño laboral del empleado; se organizan en: Unidades y elementos de competencia; metas a alcanzar en cada unidad con su respectiva dimensión (cantidades, calidades, grados); criterios con los que se evaluarán los logros alcanzados y evidencias requeridas para demostrar el cumplimiento de los compromisos.

Las metas a alcanzar se dimensionan en términos cuantitativos (números, porcentajes, proporciones) o cualitativos (características, grados, especificaciones), de acuerdo con la naturaleza del resultado.

El conjunto de resultados esperados del desempeño del empleado durante el período de evaluación, deben ser resultados medibles y observables para que la evaluación sea objetiva y se desligue de cualquier connotación de subjetividad por parte del evaluador.

Dependiendo de la amplitud o de la complejidad de los planes organizacionales, se deben fijar tantos resultados cuantos sean necesarios y suficientes para cubrir las metas individuales.

Definir criterios y evidencias de desempeño laboral, Los criterios de desempeño son el conjunto de atributos o características de calidad que deberán presentar tanto los resultados obtenidos como el desempeño mismo del empleado en la realización de cada elemento de competencia; precisan el cómo y el qué se espera del desempeño del empleado que es el objeto de evaluación.

Las evidencias requeridas son las pruebas incontrovertibles del desempeño competente del empleado en la realización de su trabajo. Estas evidencias son de tres tipos:

Evidencias de producto son los resultados esperados (el qué) del trabajo del empleado, con sus características de calidad tal como se han convenido al fijar las contribuciones y metas individuales. Ejemplo: la documentación de los procesos y el estudio de racionalización del gasto, el % de incremento de las ventas.

Evidencias de desempeño o comportamiento del empleado directamente relacionado con la forma como se espera que actúe el empleado al realizar el trabajo. Se define en términos de actitudes, valores o manifestaciones tales como oportunidad, presteza, diligencia, amabilidad, transparencia. Ejemplo: Cumplir el compromiso adquirido el día y a la hora convenidos.

Evidencias de conocimientos y comprensión se refieren a la aplicación de los conceptos, principios, teorías, habilidades y destrezas que le permiten al empleado lograr un desempeño eficaz en la realización del trabajo. No se trata de las teorías o conocimientos por sí mismos sino de su combinación y aplicación adecuadas en función de los resultados esperados.

Se deben exigir tantas evidencias cuantas sean necesarias para comprobar el desempeño a satisfacción del empleado, sin olvidar que una misma evidencia

puede sustentar o ser aplicable a diferentes contribuciones y metas individuales o a diferentes competencias comportamentales.

Se deben definir los criterios bajo los cuales operará el trabajo con el portafolio de evidencias, en donde se establezca, como mínimo, su propósito, sus usos específicos, quiénes tienen acceso al mismo, cómo se hará el seguimiento y cuáles serán las formas de evaluación y comunicar a los directamente involucrados en su manejo el procedimiento de conformación del portafolio, el proceso de selección de trabajos y las formas de análisis que sobre ellos se efectuarán.

Se deben establecer las normas y mecanismos que garanticen el manejo transparente, la custodia de las evidencias y su adecuada utilización en el proceso de evaluación y en las decisiones pertinentes.

Asignar peso relativo a cada unidad y elemento y a cada evidencia. El valor total (100%) de la evaluación del desempeño laboral de los empleados se debe distribuir entre las contribuciones y metas individuales y las competencias comportamentales, de manera que refleje la importancia e impacto en el suministro de bienes y servicios a cargo de la organización.

El peso asignado a las contribuciones y metas individuales y a las competencias comportamentales se distribuye, a su vez, entre las unidades de competencia que las integren. El peso asignado a cada unidad se distribuye entre sus elementos.

Se debe definir la forma de calificar el cumplimiento del empleado. Los siguientes parámetros son algunos ejemplos para definir la calificación:

Criterio	Óptimo	superior al promedio			Promedio			Inferior al promedio			Nulo
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0

No Cumple: No contribuyó en productos, servicios, soluciones innovadoras y viables, no se adaptó a los cambios, no identificó ni comunicó riesgos, asumió riesgos sin mantener los más altos estándares de calidad y cumplimiento.

Cumple parcialmente: Hizo solo algunas contribuciones en productos, servicios y soluciones innovadoras y viables, lo que brindó un valor agregado limitado, solo algunas veces y de forma ocasional se adaptó a los cambios, lo que implicó perder oportunidades para lograr un impacto positivo, identificó y comunicó solo algunos riesgos significativos, lo que implicó perder oportunidades para tomar acciones.

Cumple plenamente: Contribuyó en productos, servicios, soluciones innovadoras y viables, lo que generó un valor agregado, se adaptó a los cambios, aprovechando las oportunidades para lograr un impacto positivo, identificó y comunicó riesgos significativos, tomó las acciones apropiadas y demostró tener una percepción de los más altos estándares de calidad y cumplimiento.

Supera: Hizo contribuciones importantes en productos, servicios, soluciones innovadoras y viables, agregando un valor significativo, lidera y se adapta a los cambios, lo que generó un impacto positivo significativo, identificó y comunicó riesgos significativos de forma proactiva y recomendó planes para asumir y gestionar riesgos de forma adecuada, de conformidad con los más altos estándares de calidad y cumplimiento.

Sobresaliente: Promovió un entorno de trabajo dirigido a aprovechar la diversidad en perspectivas, antecedentes y talentos para generar ideas y soluciones innovadoras, utilizó una profunda comprensión en cómo el propio trabajo impacta en la empresa para tomar decisiones y ejecutar acciones que añadieron un valor agregado significativo.

Destacado: Actuó con rapidez, flexibilidad y responsabilidad para cumplir los objetivos, comprendió la forma en que su propio trabajo impacta en la empresa y utilizó esa comprensión para tomar decisiones efectivas y ejecutar acciones.

Satisfactorio: ocasionalmente generó ideas y soluciones efectivas, solo ocasionalmente actuó con rapidez, flexibilidad y responsabilidad, lo que limitó la capacidad de cumplir los objetivos, No siempre administró las propiedades de forma efectiva, lo que impuso desafíos para entregar los resultados esperados.

No Satisfactorio: No asumió la responsabilidad por su propio desempeño y desarrollo, no actuó con rapidez, flexibilidad o responsabilidad, lo que repercutió de forma negativa en el cumplimiento de los objetivos

Y finalmente en esta etapa se debe elaborar y comunicar al empleado el plan de incentivos y consecuencias, teniendo en cuenta que tanto el incentivo como la consecuencia debe ser exactamente la misma para los mismos puestos o las

mismas actividades independientemente de la persona que obtenga el resultado. Este plan se desarrolla teniendo en cuenta los principios planteados por las teorías del comportamiento y motivación humana para que lo que se proponga realmente genere un impacto en el comportamiento del individuo.

8.1.2. 8.1.2. Segunda fase: Ejecutar el proceso de evaluación.

Una vez conocidos los aspectos principales que debiera tener la planificación del proceso y luego de que se haya diseñado el sistema con el cual se realizará la evaluación en la organización, de que se hayan definido los objetivos esperados, y se hayan definido las evidencias necesarias para justificar los resultados, se está en condiciones de implementarlo. La etapa de implementación corresponde a aquella en la cual la organización pone en práctica el sistema diseñado

En esta etapa, se debe realizar el seguimiento al desempeño del empleado que consiste en el acompañamiento y orientación constante para su desempeño normal, buscando siempre el logro de los resultados en grado de excelencia, razón por la cual se deben verificar frecuentemente los avances alcanzados (mensual, trimestral, semestral) conforme lo haya establecido la organización, para garantizar el cumplimiento de los objetivos planteados al final del ejercicio, o identificar las causas de los incumplimientos y aplicar las medidas preventivas y correctivas o de mejoramiento, según el caso.

El control regular del trabajo lo ejerce cada empleado en relación con el avance hacia el cumplimiento de sus metas individuales, la coordinación e integración de los esfuerzos y resultados individuales dentro del equipo de trabajo le corresponde al jefe inmediato y se realiza en función del cumplimiento de las metas organizacionales.

El seguimiento al desempeño laboral de los empleados es un paso absolutamente indispensable como apoyo, orientación y oportunidad de análisis para medir los avances realizados para obtener información clara y confiable tanto sobre el proceso como sobre los resultados: ¿Se está haciendo lo que se espera y en la forma en que se espera?, comparar los resultados contra los compromisos adquiridos, para no perder el rumbo, tiempo, esfuerzos ni recursos. El seguimiento a las actuaciones del empleado contribuyen al cumplimiento del propósito de su empleo; el cumplimiento de los propósitos individuales lleva al cumplimiento del

propósito de las diferentes áreas de la organización y éstas, finalmente, con sus resultados consolidan el cumplimiento del gran propósito organizacional.

El seguimiento al desempeño permite identificar causas de desviación: en caso de encontrar que no se están cumpliendo los planes como está previsto es necesario indagar cuál es el origen (causa) real de las desviaciones. Las causas reales del problema se identifican con base en información veraz, confiable y oportuna, datos estadísticos y hechos debidamente registrados y relacionados directamente con la falta o el problema a superar y decidir las acciones a seguir según que los planes, programas, proyectos y compromisos adquiridos se estén cumpliendo o no.

En esta etapa se debe conformar el Portafolio de Evidencias que es el conjunto de pruebas requeridas y recolectadas a lo largo del período a evaluar y que se aportan durante la evaluación para demostrar la competencia laboral del empleado, sus aportes al cumplimiento de las metas organizacionales y su potencial de desarrollo profesional y se basa en las ejecuciones y logros obtenidos por el empleado durante dicho período.

Su nombre obedece al papel que cumple como medio físico en donde se consignan, se conservan y se renuevan los folios o documentos que contienen las pruebas incontrovertibles (evidencias) del desempeño laboral de los empleados y que permiten emitir el juicio de si éste cumple o no con competencia las funciones asignadas a su empleo y tomar las medidas que sean necesarios para la consecución de los objetivos propuestos.

Es una selección deliberada y sistemática de hechos, datos y referentes, convenida entre evaluador y evaluado, que busca dar a conocer los esfuerzos, progresos y estrategias que sigue el empleado para lograr los objetivos con los cuales está comprometido.

El acopio de evidencias es la inclusión en el portafolio, de acuerdo con el procedimiento establecido, de los documentos, datos o hechos convenidos en la primera fase de este proceso de evaluación y que constatan los trabajos, aciertos o faltas, realizaciones, avances o problemas abordados por el evaluado en el cumplimiento de los objetivos asignados para el período de evaluación.

El procedimiento para conformar el Portafolio de Evidencias, implica: Acordar previamente con el evaluado los hechos, datos o documentos que obrarán como evidencias válidas del desempeño, de acuerdo con los compromisos adquiridos en

la fase inicial del proceso. El registro de estos hechos o datos son las evidencias de cumplimiento o incumplimiento de los planes acordados.

Se debe suministrar el portafolio de evidencias a quien corresponda para los efectos pertinentes directamente relacionados con la evaluación del desempeño laboral de los empleados y consignar en el portafolio las observaciones, sugerencias o conclusiones a que se llegue con motivo del análisis de los documentos y evidencias que lo integran.

En esta etapa se debe prescribir acciones correctivas, preventivas o de mejoramiento, al revisar periódicamente el avance de los planes, programas, proyectos y compromisos a cargo del empleado, se puede llegar a una de las siguientes conclusiones:

Se cumplen como estaba previsto: en este caso la acción a seguir es mantener el ritmo de trabajo y tomar medidas que prevengan la ocurrencia de fallas o deficiencias.

No se han logrado o, cuando menos, en el grado esperado: la acción a seguir es identificar y analizar las causas de las deficiencias, antes que buscar culpables, y tomar las medidas correctivas que, en principio, subsanen los errores cometidos y que, en forma definitiva, eliminen la causa de la deficiencia o del incumplimiento

Se están logrando en mayor proporción y con mayores ventajas competitivas a las previstas en el plan inicial, caso en el cual la acción a seguir es mejoramiento continuo, base del progreso sostenible que induce a actuar bajo el principio de que “por bien que estén hechas las cosas, siempre habrá la posibilidad de hacerlas mejor”,

8.1.3. Tercera fase: Verificar el cumplimiento de los compromisos

En esta fase se realiza la comparación de los logros obtenidos contra los compromisos adquiridos, se valida en qué medida el empleado ha logrado los resultados esperados, de acuerdo con las condiciones de calidad especificadas y dentro de las circunstancias de su realización.

Se verifica que en el Portafolio de Evidencias se encuentren las evidencias requeridas que comprueban el resultado anterior y se aplican los criterios para

valorar el desempeño, establecidos en el sistema de evaluación adoptado por la organización.

En la primera fase del proceso de evaluación se definieron los compromisos (contribuciones y metas individuales y competencias comportamentales), se le asignó un peso relativo o valor porcentual a cada unidad, a cada elemento de competencia y a cada evidencia, de acuerdo con su importancia e impacto esperado para la consecución de las metas organizacionales.

En esta tercera fase, se debe verificar si se obtuvo el resultado esperado y en qué proporción, de acuerdo con la meta establecida, si dicho resultado cumple con todos y cada uno de los criterios establecidos, y se asigna los valores obtenidos por el empleado en cada elemento de cada unidad.

Si no se cumplen las condiciones esperadas, la valoración asignada debe corresponder proporcionalmente al porcentaje de la meta alcanzada y al cumplimiento de los criterios fijados, de acuerdo con la importancia y el impacto que representen para el logro de las metas organizacionales. Y así sucesivamente se le asignara una calificación al resultado alcanzado conforme los parámetros ya establecidos.

Se establece si el desempeño del empleado fue sobresaliente porque superó los compromisos adquiridos, satisfactorio porque cumplió plenamente los compromisos, o no satisfactorio o nulo porque no cumplió con lo previsto en los compromisos y de acuerdo con el resultado se asignan las recompensas al resultado, se desarrollan los planes de capacitación, se plantean promociones o se establecen planes de mejoramiento.

8.1.4. Cuarta fase: Resultados de la evaluación del desempeño laboral.

En esta fase, se comunica la calificación definitiva obtenida por el empleado. Generalmente la evaluación termina con una entrevista de evaluación, en la que el supervisor y el subordinado revisan las calificaciones y hacen planes para remediar las deficiencias y reforzar las fortalezas.

El supervisor debe hacer una buena preparación de la entrevista, esto es clave para disminuir la tensión que este tipo de proceso genera en el ambiente organizacional.

Proceso para realizar la entrevista:

Avise al empleado por lo menos con una semana de anticipación para que revise su trabajo, analice los problemas y elabore preguntas y comentarios.

Encuentre un momento de mutua conveniencia para la entrevista y permita que dure el tiempo suficiente. Las entrevistas con personal de nivel bajo, como trabajadores de oficina y mantenimiento, no deben durar más de una hora. Las entrevistas con empleados administrativos toman de dos a tres horas. La entrevista se debe llevar a cabo en un lugar privado en el que no haya interrupciones.

Genere un ambiente propicio de respeto, cordialidad y amabilidad para facilitar la comunicación.

Tenga una lista de aquellos procesos en lo que el empleado debe mejorar su resultado buscando expresar éstos en términos de calidad, oportunidad y costo.

Comience la entrevista por darle reconocimiento al empleado de aquellos procesos en los que ya obtiene buenos resultados.

Siempre que le determine que procesos debe corregir para lograr mejores resultados pregúntele al empleado ¿qué opinión tiene al respecto?, ¿qué cree que podemos hacer para mejorar la situación?

Construya los mensajes con palabras que no hieran sentimientos, refiérase en términos de cifras, datos y hechos, y no compare el desempeño del trabajador entrevistado con el de otros, utilice los resultados obtenidos por el mismo para establecer nuevas metas de mejoramiento.

Deje por escrito la entrevista.

Tipos de entrevistas de evaluación

Hay cuatro tipos básicos de entrevistas de evaluación, cada uno con sus propios objetivos:

La entrevista más sencilla es “satisfactorio merece un ascenso”: en la que el desempeño del empleado es satisfactorio, por lo que recibirá un ascenso. El objetivo consiste en discutir los planes de carrera del empleado y en crear un plan de acción específico para el desarrollo educativo y profesional que la persona necesita para mejorar.

La entrevista “satisfactorio no merece un ascenso” es para los empleados cuyo desempeño es satisfactorio pero que no pueden ser ascendidos. Tal vez esto

tenga que ver con que no hay puestos vacantes en la compañía o a que la persona se siente cómoda en su puesto y no desea un ascenso. El objetivo es mantener un desempeño satisfactorio. Por lo general, la mejor opción consiste en encontrar incentivos que sean importantes para el trabajador y que sean suficientes para mantener un desempeño satisfactorio (tener en cuenta los planteamientos de la teoría de motivación e higiene de Herzberg, la jerarquización de las necesidades, según Maslow), por ejemplo, tiempo libre adicional, un pequeño bono, mayor autoridad para manejar un puesto un poco más amplio y reforzamiento (tal vez la expresión ocasional de “¡bien hecho!”, “¡excelente trabajo!”).

Cuando el desempeño del empleado es insatisfactorio, pero corregible, el objetivo de la entrevista es establecer un plan de acción con el fin de corregir el desempeño inadecuado.

Si el desempeño del empleado es insatisfactorio y la situación es incorregible, bien podría evitarse la entrevista. La organización tolerará temporalmente el desempeño inadecuado del trabajador, o bien, lo despedirá.

Informe final de evaluación.

Después de la entrevista, es necesario que la administración examine, estudie y evalúe los formularios, las evidencias, los comentarios y sugerencias relativos a todo el plan de evaluación para preparar un informe final.

Dicho informe corresponde a un resumen en el cual se determinan: Recomendaciones para promociones, despidos y transferencias, se definen acciones que se deben tomar sobre los casos de personal difícil (personal con calificación insatisfactoria), se Detalla los empleados que pueden ser objeto de aumentos salariales por los buenos resultados de la evaluación, se determina la necesidad de realizar cambios o ajustes en otras fases de la administración de personal (selección, colocación y entrenamiento) y se identifican las mejoras sugeridas durante el proceso evaluador para el buen funcionamiento de los departamentos u otros aspectos de la empresa.

8.1.5. 8.1.5. PLAN DE MEJORAMIENTO INDIVIDUAL

Cuando el empleado ha tenido un desempeño insatisfactorio, antes de tomar la decisión de desvincularlo de la organización se le puede hacer un plan de mejoramiento individual para remediar las deficiencias que le impidieron el cumplimiento de los compromisos adquiridos para el periodo, mejorar aquellas

actitudes o conductas laborales que incidieron en el desempeño laboral y superar las brechas presentadas entre el desempeño real y el desempeño que se esperaba.

El Plan de Mejoramiento se realiza basado en el seguimiento y las revisiones del cumplimiento de los compromisos adquiridos, en la indagación de las causas del incumplimiento y en las propuestas de alternativas de solución.

Los Planes de Mejoramiento se realizan basados en:

Acciones Preventivas: Acciones tomadas para evitar que se desencadenen problemas o situaciones potencialmente indeseables.

Acciones Correctivas: Acciones tomadas para eliminar las causas de una no conformidad detectada y prevenir que vuelva a ocurrir

Formulación del plan de mejoramiento.

Enuncie los puntos débiles identificados durante el desempeño laboral: Elija aquellos aspectos identificados como débiles durante el desempeño laboral que requieren ser fortalecidos. Puede ser uno o varios.

Relacione el compromiso laboral, meta o compromiso comportamental al cual apunta cada uno de los puntos débiles identificados anteriormente: se relaciona el (los) punto (s) débil (es) anteriormente identificado (s) con el compromiso laboral, meta o compromiso comportamental que se ve afectado.

Describa las acciones de mejoramiento y la fecha en la cual se implementarán: Se describe la acción propuesta a fin de ser implementada para mejorar la situación. Se debe redactar empleando un verbo en infinitivo que signifique una acción evidenciable a la cual se le pueda realizar seguimiento. La acción de mejoramiento y la fecha de implementación serán propuestas por el evaluado y concertada con el evaluador.

Establezca la Fecha, nombre y cargo de quien hace la revisión y seguimiento al cumplimiento de las acciones de mejoramiento implementadas

Se deben escribir las observaciones sobre el cumplimiento y eficacia de las acciones de mejoramiento implementadas por el evaluado: Aquí el evaluador verifica el cumplimiento, por parte del evaluado, de las acciones establecidas, comprueba que la acción de mejora implementada haya fortalecido los puntos débiles y el impacto de esas acciones sobre el compromiso laboral, la meta o compromiso comportamental afectado.

Se debe identificar el porcentaje de cumplimiento al plan de mejoramiento: Este porcentaje se coloca una vez realizado el seguimiento a las acciones de mejoramiento.

Firma del evaluador y evaluado al momento de la concertación: evidencia la participación activa del evaluador y evaluado al realizar la concertación del plan de mejoramiento

Firma del evaluador y evaluado al momento de la revisión: evidencia la realización de la etapa de revisión de las acciones de mejoramiento y verificación de la eficacia de las mismas.

Al final de este proceso y conforme los resultados obtenidos, la organización tomara las decisiones pertinentes de la administración del recurso humano.

Por último, nuevamente se planea el proceso de evaluación del desempeño laboral para el siguiente período anual.

8.1.6. ASPECTOS LEGALES DE LAS EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO LABORAL

No existen leyes que exijan, prohíban o regulen las evaluaciones del desempeño de los empleados a nivel del sector privado. Pero su legalidad aún puede ser cuestionada si no se basan en hechos, ni son realizadas de forma justa y objetiva, y no están enfocadas en las tareas esenciales del puesto. Las evaluaciones mal hechas llevan a demandas por negligencia, acoso, discriminación y difamación debido a violaciones de las leyes que regulan las relaciones laborales.

Principio de dignidad humana del trabajador, el ser humano puede escoger la actividad que le permita una proyección de su ser y su realización como persona. El trabajo como tal, en términos generales, tiene esa característica, pues permite al individuo emplearse en la actividad, profesión u oficio que ha considerado el apropiado para su crecimiento, artículo 143 del Código Sustantivo Del Trabajo, A trabajo igual desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual. Artículo 53 de Constitución Política de

Colombia: principios mínimos fundamentales: Igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales; facultades para transigir y conciliar sobre derechos inciertos y discutibles, el quantum del salario debe “actualizarse para mantener su capacidad adquisitiva” dado que ésta permite a los trabajadores acceder y mantener unas condiciones dignas Sentencia T-461/98. Ley 1010 de 2006, son bienes jurídicos protegidos por la ley: el trabajo en condiciones dignas y justas, la libertad, la intimidad, la honra y la salud mental de los trabajadores, empleados, la armonía entre quienes comparten un mismo ambiente laboral y el buen ambiente en la empresa.

Las evaluaciones del desempeño objetivas y basadas en hechos ayudan a prevenir violaciones a las leyes.

Prevenir problemas legales de la evaluación del desempeño

Existen muchas cosas que una organización puede hacer para protegerse de problemas legales relacionados con las evaluaciones del desempeño. Estandarizar el proceso a lo largo de la organización y capacitar a directivos y supervisores acerca de la forma apropiada de conducir una evaluación. Asegurarse de que todas las evaluaciones se realicen de forma anual y por escrito. Incluir información clara y concisa sobre las evaluaciones en un manual para los empleados. Los directivos y supervisores deben mantener registros escritos sobre la evaluación del desempeño con información tanto positiva como negativa, incluyendo hora, fecha, descripción y nombres de los involucrados. Deben orientar a los empleados acerca de problemas de desempeño y darles la oportunidad de corregirlos. Cada empleado debe tener una descripción del puesto correcto y actualizado que se utilice en el proceso de evaluación, y ésta debe enfocarse en las responsabilidades principales del puesto y basarse en hechos, no en opiniones. Además, darles la oportunidad a los empleados de responder a su evaluación y proporcionarle una revisión de segundo nivel en caso de desacuerdos entre directivos y empleados.

9. CONCLUSIONES

La evaluación del desempeño laboral es una oportunidad, cuando se establece bajo parámetros de medición claros, establecidos de común acuerdo entre el evaluador y el evaluado, es una oportunidad cuando la información que esta herramienta proporciona realmente se utiliza para detectar oportunamente problemas de administración, motivación, capacitación, integración o adaptación del empleado al puesto asignado con el fin de diseñar políticas adecuadas de administración del talento humano que permitan la potencialización de sus habilidades y destrezas para asegurar el logro de los objetivos que le permitan a la organización permanecer competitiva en el mercado.

La evaluación del desempeño laboral es una amenaza cuando hay abuso del poder empresarial, cuando no se tiene en cuenta la opinión del empleado, cuando los resultados dependen de la subjetividad del supervisor, cuando no se toman las medidas adecuadas para minimizar los problemas del recurso humano que colocan en riesgo el logro de los objetivos y la sostenibilidad de la organización en el mercado.

La evaluación del desempeño laboral es un componente fundamental dentro de la gestión de recursos humanos debido a que las organizaciones están obligadas a ser más eficientes y eficaces, tener mejores estrategias de negocios y hacer más con menos con el fin de seguir siendo competitivos en el mercado.

A través de la evaluación del desempeño laboral, la organización se asegura de que cada una de las personas tenga los conocimientos, habilidades y competencias requeridas para hacer el trabajo asignado maravillosamente bien y conseguir los resultados de la organización y los propios en una cultura ganar - ganar

La Evaluación del Desempeño Laboral es una herramienta que brinda una valoración del estado de los recursos humanos y de la propia organización. La utilización de la autoevaluación como método complementario, apoyada en el conocimiento que se tiene de cada trabajador, brinda información útil en la gestión de los mismos, lo cual permite reorientar los esfuerzos de la organización en incrementar la calidad de sus trabajadores y en el logro de sus objetivos.

De acuerdo con los planteamientos de las diferentes teorías administrativas, el hombre es un ser con necesidades complejas y diferenciales que necesita satisfacer para alcanzar su autorrealización y el administrador necesita conocer dicha condición para comprender mejor el comportamiento del individuo en la organización y así poder diseñar políticas adecuadas de administración del

recurso humano con el objetivo de garantizar la mejor adaptación del individuo a los procesos organizacionales y de esta forma a través del éxito y desarrollo de cada una de las personas lograr el éxito de la organización.

La organización debe ser muy cuidadosa de no entrar en conflicto con las disposiciones normativas que regulan las relaciones laborales al momento de formular sus planes de incentivos y castigos, sus políticas de compensación, sus procesos de desvinculación, la, la forma de comunicar los resultados de las evaluaciones, procura brindar un trabajo en condiciones dignas y justas, respetar la libertad, la intimidad, la honra y procurar la salud mental de los trabajadores.

10. BIBLIOGRAFÍA.

Chiavenato, Idalberto. (1999), Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw Hill. Colombia.

Chiavenato, Idalberto. (1996), I. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc- Graw Hill, Colombia.

Werther, W. y Davis K. (2005), Administración de Personal y Recursos Humanos. Editorial MC. Graw – Hill, México.

Mondy, R. Wayne; Noé, Robert M. (1997), Administración de Recursos Humanos. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. Colombia

Gary, Dessler. (2005), Administración de Personal. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. Colombia

Chiavenato, Idalberto. (2000), Administración De Recursos Humanos quinta edición. McGraw Hill Interamericana S.A. Colombia.

Chiavenato, Idalberto. (2001), Administración De Recursos Humanos. McGraw Hill. Colombia.

William B., Werther, Jr. Administración de Personal y Recursos Humanos, segunda edición (1987). McGraw Hill. Colombia

Mondy, R.Wayne. (1998). Introducción a la teoría general de la administración. McGraw Hill. México

Spencer, L. M. y Spencer. S, M. (1993). Competence at work. Models for superior performance. Nueva York. Wiley & Sond.

Chiavenato, Idalberto. (2007). Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones. Octava edición, McGraw Hill Interamericana S.A Mexico

Chiavenato, Idalberto. (2002). Gestión del talento humano, McGraw Hill. – Colombia.

Gary, Dessler. (1994). Administración de personal, sexta edición, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A, Colombia.

- Boyatzis, R.E. (1982). *The competent manager*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Echeverría, B (2002). *Gestión de la competencia de acción profesional*. *Revista de Investigación Educativa*
- Hooghiemstra, T. (1992). *Gestión integrada de recursos humanos. Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Ediciones Deusto.
- Simon, Herbert A. (1976). *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, Third Edition, The Free Press, Collier Macmillan Publishers, London, UK,
- Chester, Barnard, (1938) *The functions of the executive*
- Douglas, McCgregor. (1994). *El Lado Humano De Las Organizaciones*, McGraw Hill. –Colombia
- Grados, Jaime A y Muchinsky, Paul. (2012). *Evaluación al Desempeño, antecedentes históricos*, publicado por Doral.
- Grados, J.A.; Beutelspacher, O. y Castro, M.A. (2006). *Calificación de méritos. Evaluación de competencias laborales*. Trillas, Sevilla
- Le Boterf, G (2001), *Ingeniería de las competencias*, Barcelona