

MÓDULO 1

**FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE MODELOS
DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO**

INTRODUCCIÓN.....	4
OBJETIVO DEL MÓDULO 1.....	5
1. INTRODUCCIÓN A LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	6
CONCEPTO Y DEFINICIÓN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	6
LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO COMO COMPONENTE INTEGRAL DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO	8
OBJETIVOS Y BENEFICIOS DE LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL	12
2. DEFINICIÓN DEL ALCANCE DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	15
IDENTIFICACIÓN DE LOS ASPECTOS DEL DESEMPEÑO QUE DEBEN SER EVALUADOS.....	15
DISTINCIÓN ENTRE DESEMPEÑO INDIVIDUAL Y DESEMPEÑO DE EQUIPOS	16
3. RESPONSABLES Y ROLES EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN.....	17
IDENTIFICACIÓN DE LOS ACTORES INVOLUCRADOS EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	17
RESPONSABILIDADES DEL PERSONAL DIRECTIVO, SUPERVISORES Y EMPLEADOS EN LA EVALUACIÓN.....	19
4. ROL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	20
INTEGRACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CON LOS SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN, RETRIBUCIÓN Y DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN	20
COORDINACIÓN DE ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR PARTE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	22
5. TIPOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	23
EVALUACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS	23
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR RESULTADOS	24
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR OBJETIVOS.....	25
6. FASES DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN.....	27
FASE DE DISEÑO: DESARROLLO DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.....	27
FASE DE IMPLANTACIÓN: COMUNICACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	27

FASE DE APLICACIÓN: REALIZACIÓN DE LAS EVALUACIONES Y RECOLECCIÓN DE DATOS.....	28
FASE DE DESARROLLO: ANÁLISIS DE RESULTADOS Y AJUSTES PARA MEJORA CONTINUA	28
7. ENFOQUES Y CRITERIOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	31
MÉTODOS Y TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	31
IDENTIFICACIÓN DE FACTORES A EVALUAR: HABILIDADES, CONOCIMIENTOS, ACTITUDES, ENTRE OTROS	34
VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS DIFERENTES MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	36
8. ASPECTOS CLAVES PARA EL ÉXITO DE UN PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	38
CAPACITACIÓN DE LOS EVALUADORES EN TÉCNICAS DE EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN EFECTIVA	38
9. MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO.....	43
IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS SUBYACENTES DE UN DESEMPEÑO DEFICIENTE.....	43
ESTRATEGIAS PARA GESTIONAR Y MEJORAR EL DESEMPEÑO INEFICAZ.....	44
10. BARRERAS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	47
BARRERAS METODOLÓGICAS: SESGOS DE EVALUACIÓN, DIFICULTADES EN LA COMPRESIÓN DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN	47
ELEMENTOS SUBJETIVOS DEL EVALUADOR: PERCEPCIONES PERSONALES Y PREJUICIOS QUE PUEDEN INFLUIR EN LA EVALUACIÓN	48
11. RELACIÓN CON LOS DEMÁS SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS	50
CONEXIONES Y SINERGIAS ENTRE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y OTROS PROCESOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	50
REFERENCIAS.....	52

INTRODUCCIÓN

En el dinámico entorno empresarial actual, donde la competencia es feroz y la innovación es constante, la gestión efectiva del desempeño se ha consolidado como un pilar fundamental para el éxito organizacional. En este contexto de cambio y evolución constante, las empresas necesitan contar con equipos altamente productivos y comprometidos para mantenerse a la vanguardia y alcanzar sus objetivos estratégicos.

Es en este escenario que se sitúa nuestro módulo, "Fundamentos Teóricos del Modelo de Gestión de Desempeño". Este programa de estudio te invita a adentrarte en un viaje de descubrimiento y comprensión profunda de los diferentes enfoques teóricos que respaldan la gestión del desempeño en las organizaciones. Desde las teorías clásicas hasta los enfoques más contemporáneos, explorarás cómo estas perspectivas teóricas moldean y guían las prácticas de gestión del desempeño en el contexto empresarial actual.

OBJETIVO DEL MÓDULO 1

Identificar los diferentes enfoques teóricos utilizados en la gestión de desempeño y su aplicación en el contexto organizacional.



Habilidades a desarrollar:

Comprender, reconocer, describir, interpretar.



1. INTRODUCCIÓN A LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

CONCEPTO Y DEFINICIÓN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño se define como un proceso sistemático y regular diseñado para medir tanto cuantitativa como cualitativamente el rendimiento de los colaboradores en sus roles laborales, considerando las tareas, actividades y responsabilidades específicas que desempeñan. Este concepto abarca tanto una perspectiva histórica, enfocada en la evaluación del rendimiento pasado de los empleados, como una perspectiva prospectiva, orientada a desarrollar planes de mejora para el desempeño futuro (AEC,2019).

La evaluación de desempeño cumple un papel crucial en la gestión de recursos humanos, al **permitir identificar las fortalezas de los trabajadores, así como áreas de mejora, y al elaborar planes de acción para el desarrollo individual y colectivo.** Esta valiosa herramienta proporciona información fundamental para la implementación efectiva de sistemas y programas de reconocimiento, promoción, y remuneraciones, entre otros aspectos clave en la gestión del talento.

Es importante destacar que los sistemas de evaluación de desempeño son parte integral de la gestión de recursos humanos, específicamente en el ámbito del desarrollo organizacional. Son mecanismos diseñados para evaluar de manera sistemática y continua el rendimiento de los colaboradores, brindando retroalimentación constructiva y oportunidades de crecimiento dentro de la organización.

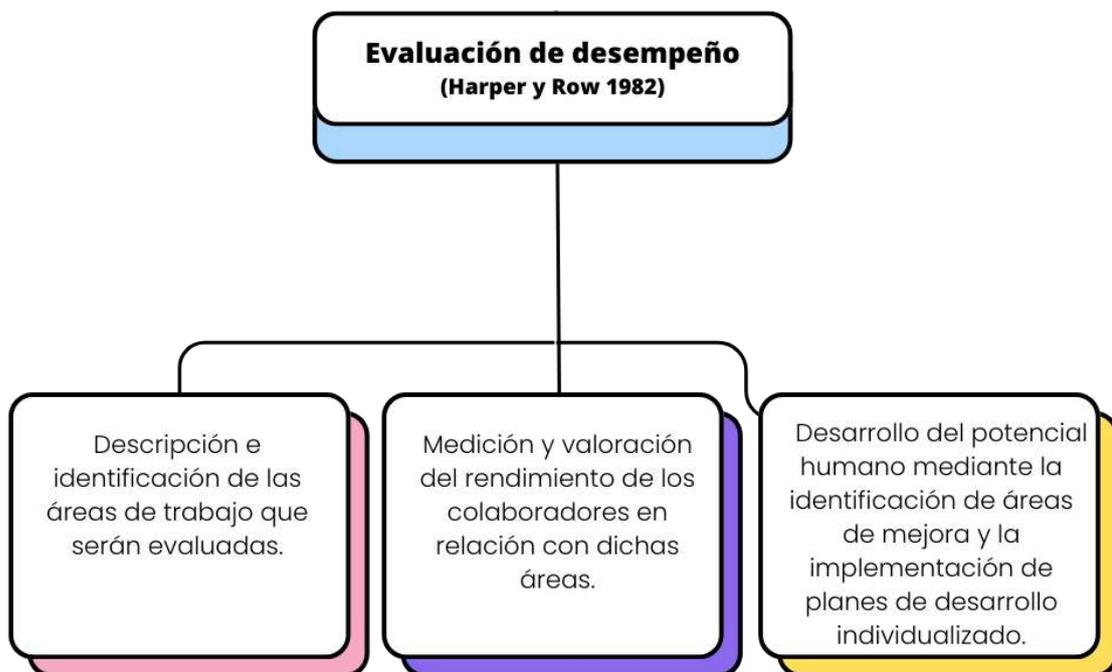
Una definición relevante de evaluación de desempeño, propuesta por el autor Idalberto Chiavenato (2000), la describe como una apreciación sistemática del desempeño y del potencial de desarrollo del colaborador en su puesto. Este proceso dinámico y continuo permite identificar áreas de mejora, problemas de integración o supervisión, y

9

oportunidades de desarrollo tanto para el colaborador como para la organización en su conjunto (Chiavenato,2007).

La evaluación de desempeño es un proceso fundamental que consiste en valorar el rendimiento y las competencias de los colaboradores en relación con los requisitos específicos de sus puestos de trabajo. Esta evaluación se utiliza para tomar decisiones importantes en la gestión de recursos humanos, como promociones, reconocimientos materiales y otras acciones que requieran distinguir el desempeño individual dentro de un grupo.

Según Harper y Row (1982), este proceso implica la aplicación de un método sistemático de clasificación para registrar la contribución de cada colaborador al desempeño general de la organización. El propósito principal de esta evaluación es proporcionar una estimación cuantitativa del grado de eficacia con el que los colaboradores llevan a cabo sus responsabilidades y tareas asignadas (Citado por Sánchez,J. 2011).



LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO COMO COMPONENTE INTEGRAL DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO

Para adentrarnos en el mundo de la evaluación de desempeño, es fundamental comprender que esta práctica no existe en un vacío, sino que forma parte de un sistema más amplio conocido como gestión del desempeño. La gestión del desempeño abarca una serie de procesos y herramientas diseñadas para optimizar el rendimiento y el desarrollo de los colaboradores en una organización.

Al reconocer que la evaluación de desempeño es una pieza clave de la gestión del desempeño, podemos comprender la importancia de establecer una matriz de criterios u objetivos de valoración. Estos criterios proporcionan un marco objetivo y consistente para la evaluación, lo que garantiza que el proceso sea riguroso y justo, en lugar de depender únicamente de la percepción subjetiva del evaluador (Chinchilla, K.2000).

En su esencia, la evaluación de desempeño se puede definir como un proceso de revisión llevado a cabo por la jefatura o gerencia para analizar el desempeño pasado de un colaborador, identificando tanto los logros como las áreas de mejora. Esta interacción entre evaluador y evaluado es fundamentalmente un ejercicio interactivo, destinado a extraer lecciones del pasado que puedan informar y mejorar el rendimiento futuro del colaborador (Brazzotto, S.2012).

Es importante destacar que la evaluación de desempeño no se limita únicamente a mirar hacia atrás; también tiene un enfoque hacia el futuro. Una parte integral de este proceso es la planificación conjunta entre el evaluador y el evaluado, donde se establecen metas y acciones de mejora para el desarrollo continuo del colaborador (Chinchilla, K.2000).

La formalización de la evaluación de desempeño se refleja típicamente en un informe o formulario estructurado, elaborado siguiendo pautas específicas establecidas en un procedimiento o política organizacional. Este documento proporciona un registro claro y objetivo de los resultados de la evaluación, así como de las áreas identificadas para el crecimiento y desarrollo del colaborador.



La gestión del desempeño sobrepasa el ámbito de la simple evaluación de rendimiento, siendo tan amplia que numerosos estudiosos resaltan su carácter como una responsabilidad esencial de la alta dirección. Este enfoque gerencial conlleva una serie de responsabilidades típicas de líderes de equipos o gerentes, que son cruciales para el desarrollo y el rendimiento eficaz de los colaboradores:

La gestión de recursos humanos involucra una amplia gama de responsabilidades que derivan indirectamente de las tareas



principales. Estas responsabilidades incluyen la conciliación de los recursos humanos con las estrategias organizativas, la planificación de sucesiones, la garantía de calidad en los procesos de selección, el diseño de políticas de remuneración basadas en el rendimiento, la revisión del diseño de puestos de trabajo, la implementación de sistemas de control y autocontrol, la promoción de la involucración y la responsabilización de los empleados, la resolución de conflictos

individuales, entre otros aspectos fundamentales de la gestión de personas (Amo.C.2023).



Es importante destacar que la evaluación de desempeño es solo una parte del proceso más amplio de gestión del desempeño individual. A menudo, los profesionales de recursos humanos se refieren a la evaluación de desempeño como si se tratara del proceso completo de gestión del desempeño. Sin embargo, es fundamental distinguir conceptualmente entre ambos procesos, ya que el éxito o el fracaso en la implementación de un sistema de evaluación de desempeño depende en gran medida de esta diferenciación (Amo.C.2023).

Es crucial realizar un proceso riguroso y meticuloso de definición de objetivos antes de integrar un ejercicio de evaluación de desempeño. Esto implica considerar un marco de valores y criterios de evaluación dentro de la cultura organizacional. Además, es esencial especificar qué mejoras se implementarán en aspectos como la política de retribución, la formación y el desarrollo, la planificación de la carrera profesional y los sistemas de retención.



EJERCITANDO LO APRENDIDO

Lee el siguiente caso y contesta la actividad según lo aprendido:

CASO 1:

Imagine que usted trabaja como consultor/a de recursos humanos en una empresa que tiene como rubro venta de artículos de aseo, tiene 15 empleados, se destaca por ser una empresa “familiar” y está considerando implementar un nuevo sistema de evaluación de desempeño. La empresa ha experimentado recientemente un crecimiento significativo y está buscando mejorar la gestión del desempeño para impulsar el desarrollo de sus empleados y el éxito organizacional.

a) Escribe cinco desafíos y las principales áreas de mejora en el proceso de evaluación de desempeño.

OBJETIVOS Y BENEFICIOS DE LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL

La evaluación de desempeño, una práctica arraigada en la esencia humana de evaluar ha evolucionado significativamente a lo largo de la historia laboral. Desde los primeros registros en el siglo XIX en una fábrica textil en Escocia, donde se empleaba un sistema de seguimiento diario del desempeño de los trabajadores, hasta la legislación promulgada en los Estados Unidos en 1842 que instituía evaluaciones anuales obligatorias para las empresas, los procesos de evaluación han ido avanzando con el tiempo (Mazariegos,A. 2016).

Con el advenimiento de la Revolución Industrial, las técnicas de evaluación se volvieron más avanzadas, centrándose en medir competencias y habilidades, además de rendimiento cuantitativo. Sin embargo, con el cambio hacia un trabajo basado en el conocimiento, las evaluaciones tradicionales quedaron obsoletas, dando paso a enfoques más centrados en competencias y objetivos (Mazariegos,A. 2016).

En el mundo actual, la gestión del talento requiere considerar aspectos más profundos, como el compromiso del empleado y el desarrollo profesional. Es crucial implementar sistemas de evaluación que sean simples, amigables y que fomenten el aprendizaje continuo. La tecnología juega un papel fundamental al simplificar los procesos de evaluación y permitir la colaboración global (Robbins, S.1995).

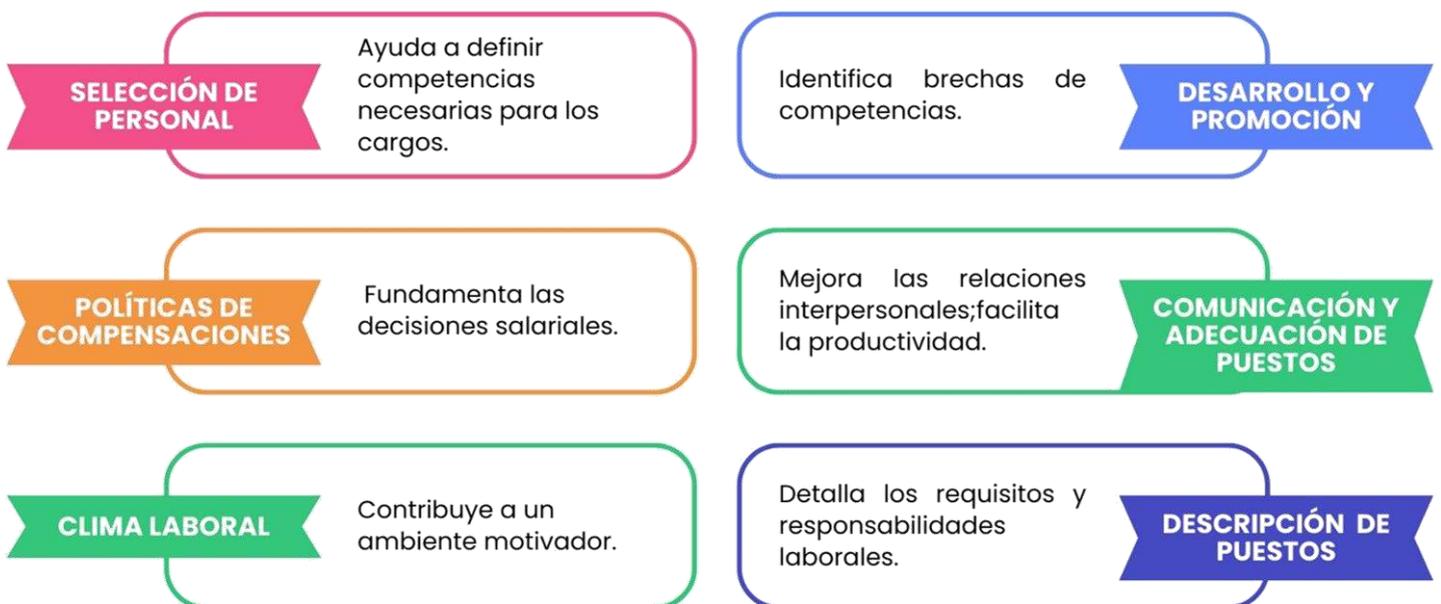
Para una organización, el conocimiento y desarrollo del talento son vitales para el éxito. Sin embargo, la implementación de un sistema de evaluación puede encontrar resistencia debido al temor al cambio o a la percepción de burocracia adicional. Es esencial comunicar claramente los objetivos y beneficios de la evaluación de desempeño para superar estas resistencias y garantizar una transición exitosa hacia un proceso de gestión del desempeño efectivo (Mazariegos,A. 2016).

La evaluación de desempeño es esencial tanto desde la perspectiva de la organización como desde la de los colaboradores y los managers. Desde el punto de vista organizacional, busca mejorar el rendimiento individual y colectivo, así como desarrollar las competencias de los colaboradores. Para los colaboradores, implica orientación para avanzar en su carrera, reconocimiento y claridad en sus responsabilidades. Los managers la ven como una herramienta para desarrollar la conciencia de equipo, brindar apoyo y evaluar el rendimiento (Robbins, S.1995).

Según Harper y Row (1982), la evaluación de desempeño es el proceso de valorar el desempeño de los empleados en relación con los requisitos del puesto, con el fin de administrar promociones y recompensas diferenciadas. Este proceso incluye la identificación y descripción de áreas a evaluar, la medición del rendimiento y el desarrollo del potencial de los colaboradores.

OBJETIVOS INTERMEDIOS

Evaluación de desempeño



La evaluación de desempeño también cumple varios objetivos intermedios. Por ejemplo, en selección de personal, ayuda a definir competencias necesarias; en políticas de compensaciones, fundamenta las decisiones salariales; en clima laboral, contribuye a un ambiente motivador; en desarrollo y promoción, identifica brechas de competencias; en comunicación, mejora las relaciones interpersonales; en adecuación al puesto, facilita la productividad; y en descripción de puestos, detalla los requisitos y responsabilidades laborales.

2. DEFINICIÓN DEL ALCANCE DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

IDENTIFICACIÓN DE LOS ASPECTOS DEL DESEMPEÑO QUE DEBEN SER EVALUADOS

En la evaluación del desempeño de un colaborador, nos centramos específicamente en su rendimiento en el puesto de trabajo. Este rendimiento puede variar según diversas variables, como la percepción de las recompensas por el esfuerzo, las habilidades individuales y la percepción del rol laboral (Brazzolotto, S.2012).

Para evaluar el desempeño, podemos emplear diferentes enfoques:

- **Basados en habilidades y capacidades:** como habilidades lingüísticas, facilidad de aprendizaje, habilidades interpersonales, liderazgo y toma de decisiones.
- **Basados en comportamientos:** tales como trabajo en equipo, cooperación, responsabilidad, puntualidad y honestidad.
- **Basados en resultados:** como la calidad y cantidad del trabajo, satisfacción del cliente, reducción de costos, ausencia de accidentes y aumento en las ventas.

Es fundamental definir características o factores para la evaluación que cumplan ciertos criterios:

- ✓ Deben ser representativos del puesto de trabajo.
- ✓ Deben ser significativos para todas las funciones consideradas.
- ✓ Deben ser objetivos, mensurables, claros y únicos.
- ✓ Deben abarcar todas las características importantes exigidas por el cargo y la organización.
- ✓ Deben ser lo más reducidos posible para no complicar el proceso de evaluación.

Una vez elegidos los factores, es necesario definirlos y ponderarlos adecuadamente, ya que cada uno puede tener diferente importancia según el puesto y las responsabilidades asociadas.

DISTINCIÓN ENTRE DESEMPEÑO INDIVIDUAL Y DESEMPEÑO DE EQUIPOS

La evaluación de desempeño distingue claramente entre el desempeño individual y el de equipos, considerando aspectos específicos para cada uno:

ASPECTOS ESPECIFICOS	DESEMPEÑO INDIVIDUAL	DESEMPEÑO DE EQUIPOS
ENFOQUE	Se centra en las acciones y logros de un empleado específico dentro de la organización, evaluando su rendimiento en relación con sus responsabilidades y metas personales.	Enfocado en el rendimiento colectivo de un grupo de empleados que trabajan juntos para alcanzar objetivos compartidos, evaluando cómo colaboran y qué resultados obtienen en conjunto.
RESPONSABILIDAD	Cada empleado es responsable de su propio rendimiento, evaluado según sus acciones y logros personales.	El rendimiento del equipo es una responsabilidad compartida, donde se evalúa cómo trabajan juntos y se comparten los éxitos y las responsabilidades.
MEDICIÓN	Se evalúa mediante criterios específicos como calidad del trabajo, productividad y puntualidad, utilizando herramientas como revisiones de desempeño y evaluaciones 360 grados.	Se mide considerando los resultados colectivos del equipo, como el logro de objetivos y la satisfacción del cliente, utilizando encuestas y métricas de rendimiento del equipo.
OBJETIVOS	Los objetivos están relacionados con las responsabilidades individuales y los resultados esperados en sus roles específicos.	Los objetivos se enfocan en los logros colectivos del equipo, como el cumplimiento de proyectos y la mejora de procesos.

3. RESPONSABLES Y ROLES EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN

IDENTIFICACIÓN DE LOS ACTORES INVOLUCRADOS EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

En el proceso de evaluación de desempeño participan varios actores clave, cada uno con roles específicos:

- **Empleado Evaluado:** Es la persona cuyo desempeño será evaluado. Debe proporcionar información precisa sobre su trabajo y participar activamente en el proceso de retroalimentación.
- **Supervisor Directo:** Es el encargado de evaluar el desempeño del empleado. Observa, registra y evalúa las acciones, logros y comportamientos del empleado, proporcionando retroalimentación constructiva.
- **Recursos Humanos:** Este departamento suele diseñar y coordinar el proceso de evaluación de desempeño. Proporciona los formularios y herramientas necesarias, coordina las evaluaciones y asegura que se sigan los procedimientos adecuados.
- **Equipo de Gestión:** Los gerentes y líderes de la organización pueden participar en la revisión y aprobación de los resultados de las evaluaciones de desempeño. También pueden proporcionar orientación sobre el desarrollo profesional de los empleados.
- **Comité de Calificación:** En algunos casos, se forma un comité compuesto por varios miembros de la organización para revisar

y calificar el desempeño de los empleados, especialmente en grandes empresas o en procesos de evaluación de grupo.

- **Colegas y Pares:** En algunos enfoques de evaluación de desempeño, los colegas y pares del empleado también pueden proporcionar retroalimentación sobre su desempeño. Esto se conoce como evaluación de 360 grados.
- **Clientes o Usuarios:** En ciertos contextos, especialmente en industrias de servicio, los clientes o usuarios del producto o servicio pueden ser consultados para evaluar el desempeño de un empleado en términos de satisfacción del cliente.
- **Consultores Externos:** En ocasiones, las organizaciones contratan consultores externos para facilitar el proceso de evaluación de desempeño, especialmente en casos de evaluaciones de alto nivel o cuando se requiere objetividad externa.



RESPONSABILIDADES DEL PERSONAL DIRECTIVO, SUPERVISORES Y EMPLEADOS EN LA EVALUACIÓN

El supervisor o jefe directo es el principal responsable de la evaluación de desempeño, mientras que el área de Recursos Humanos (RRHH) se encarga del diseño y mantenimiento del sistema y del entrenamiento de los evaluadores. El proceso es centralizado en su diseño e implementación, pero descentralizado en su aplicación (Cardoza, H. 2007).

Los evaluadores pueden ser diversos:

- El **propio colaborador**, quien realiza una autoevaluación siguiendo criterios establecidos.
- El **colaborador y su supervisor**, especialmente en sistemas como la Administración por Objetivos, donde definen y evalúan metas conjuntamente.
- El **equipo de trabajo**, que participa en la evaluación y en la planificación de mejoras de manera conjunta
- El **departamento de RRHH**, encargado de procesar y analizar la información del desempeño para desarrollar programas de mejora, aunque puede carecer de un enfoque individualizado.
- Un **comité de evaluación** designado específicamente para ese propósito.
- La **Evaluación 360°**, que implica la participación de compañeros, subordinados, supervisores, jefes directos, clientes internos y externos para obtener una visión completa del desempeño del trabajador.

4. ROL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

INTEGRACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CON LOS SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN, RETRIBUCIÓN Y DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN

El departamento de Recursos Humanos o Gestión de Personas desempeña un papel crucial en el diseño, implementación y seguimiento del sistema de evaluación de desempeño. Su responsabilidad radica en seleccionar el modelo, la estructura y las normas de funcionamiento del sistema, así como en promover su adopción, supervisar su aplicación y realizar mejoras continuas para mantener su relevancia (Buelvas et al., 2002).

Para llevar a cabo estas funciones, el área de Recursos Humanos debe:

Brindar apoyo y orientación a todos los involucrados en el sistema, facilitando la comprensión y la aplicación adecuada de sus aspectos.



Comunicar de manera objetiva los resultados de la evaluación,

Resaltar áreas de mejora, planes de acción y datos relevantes para una toma de decisiones informada.

Establecer y aplicar mecanismos de control para supervisar el proceso de evaluación de manera efectiva.

La evaluación de desempeño está estrechamente ligada a los sistemas de planificación, retribución y desarrollo en la gestión integral de Recursos Humanos. En este enfoque, todos los procesos dentro de las áreas de RRHH se interrelacionan y son interdependientes, formando un conjunto coherente de subsistemas. Se inserta en la cultura organizacional para respaldar la gestión de personas en la consecución de objetivos tanto individuales como organizacionales. Este enfoque se alinea con la tendencia actual de orientar las organizaciones hacia resultados, donde el establecimiento de objetivos claros y ambiciosos impulsa el rendimiento individual y colectivo. (Buelvas et al.,2002).

En organizaciones donde se promueve una dirección puramente por objetivos, la evaluación de desempeño puede no ser tan prominente, ya que se centra en la consecución de metas sin considerar necesariamente los comportamientos personales. Sin embargo, en la mayoría de los casos, se adoptan sistemas de evaluación mixtos.

Los valores organizacionales desempeñan un papel fundamental en el diseño y mantenimiento de los sistemas de evaluación de desempeño. Estos valores guían tanto el comportamiento esperado como la evaluación del desempeño de acuerdo con dichos valores. Además, los objetivos organizacionales definen los criterios de evaluación y son la base sobre la cual se juzga el rendimiento alcanzado (Buelvas et al.,2002).

Sin embargo, la fijación de objetivos puede ser un desafío, ya que objetivos poco claros o mal planteados pueden resultar en un desempeño inferior al esperado. Por lo tanto, es crucial una planificación adecuada para garantizar que los objetivos sean ambiciosos, medibles, realistas y alineados con los objetivos del negocio.

COORDINACIÓN DE ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR PARTE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

La evaluación de desempeño implica valorar el rendimiento de un colaborador en relación con las responsabilidades de su puesto de trabajo y los objetivos establecidos. Es esencial que tanto el jefe como el colaborador tengan claridad sobre las funciones y competencias que serán evaluadas para evitar malentendidos.

Para garantizar la efectividad de este proceso, muchas organizaciones definen los criterios de evaluación mediante perfiles de cargo o declaraciones informales de funciones y competencias. Esto asegura que se evalúe lo relevante para el puesto y se alinee con los objetivos organizacionales (Cardoza, 2007).

Además, la evaluación de desempeño está estrechamente relacionada con el proceso de selección de personal, ya que valida la calidad de la contratación. Los criterios de selección, como competencias y requisitos mínimos, se utilizan para corroborar la idoneidad del colaborador después de un tiempo de empleo.

Otro aspecto importante es la relación entre la evaluación de desempeño y la remuneración. Aunque no siempre se declare explícitamente, esta evaluación puede influir en decisiones salariales. Sin embargo, es fundamental separar el enfoque del desarrollo del colaborador de las discusiones salariales para mantener la motivación y el sentido de mejora continua. Asimismo, la evaluación de desempeño impulsa el desarrollo continuo de los colaboradores en la organización. Al proporcionar retroalimentación y planificación del aprendizaje, se convierte en una herramienta eficaz para mejorar el rendimiento futuro y promover el crecimiento profesional (AEC, 2009).

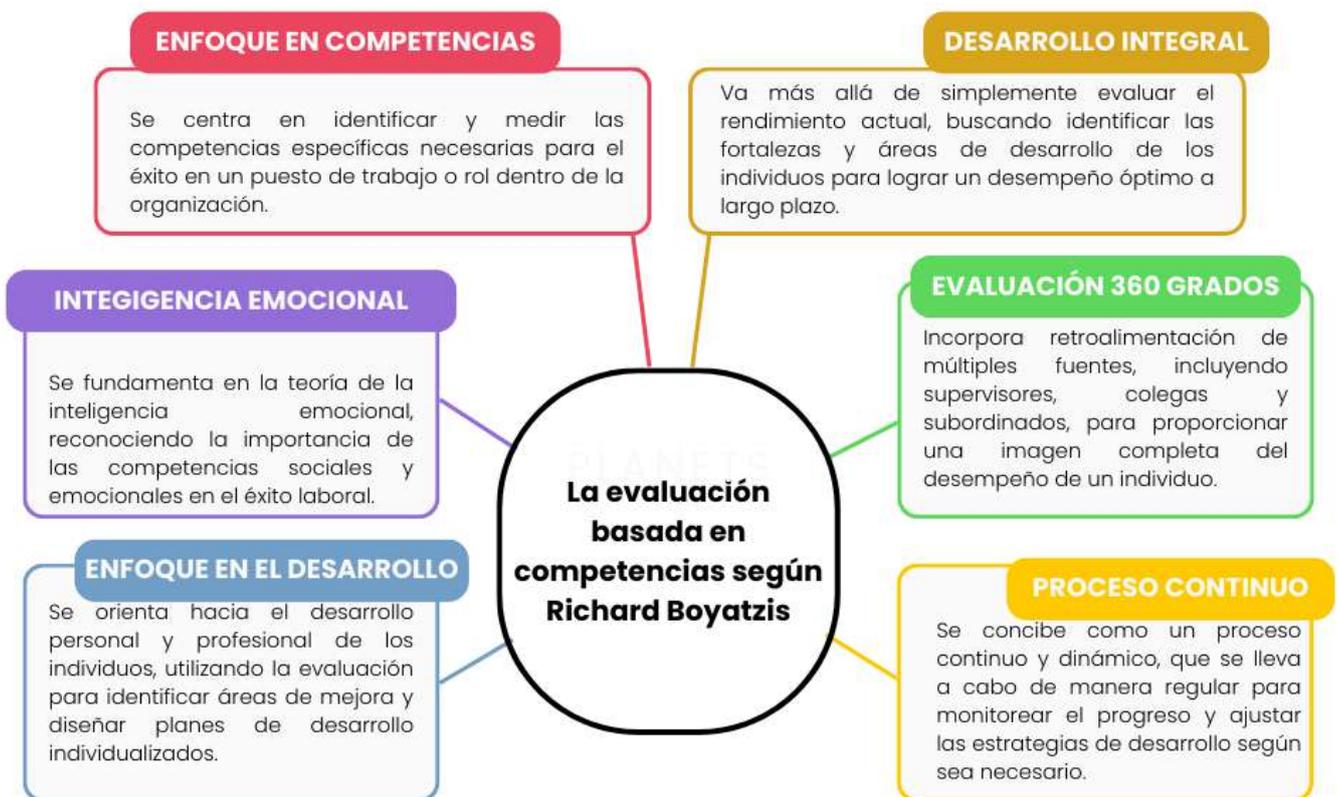
Por último, la planificación del desarrollo individual y la evaluación del potencial de carrera son componentes esenciales de este proceso. Estos aspectos ayudan a identificar áreas de mejora, establecer objetivos de desarrollo y anticipar el crecimiento profesional del colaborador dentro de la organización.

5. TIPOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

EVALUACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS

David McClelland Sugiere que la evaluación basada en competencias se centra en medir y desarrollar las habilidades y capacidades clave que son críticas para el éxito en una tarea, función o puesto específico.

Richard Boyatzis define la evaluación basada en competencias como un proceso que se enfoca en identificar y medir las habilidades, conocimientos y comportamientos específicos que son necesarios para un desempeño exitoso en un puesto de trabajo o rol dentro de la organización (Citado por Cuesta, 2012).



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR RESULTADOS

Para Drucker, la evaluación del desempeño por resultados se basa en establecer objetivos claros y medibles para los empleados y luego evaluar su desempeño en función de la consecución de estos objetivos. Considera que esta evaluación es esencial para impulsar la productividad y el éxito organizacional.

En el contexto del Cuadro de Mando Integral, estos autores Robert Kaplan y David Norton (1992) definen la evaluación del desempeño por resultados como un proceso que implica medir el rendimiento de la organización en relación con sus objetivos estratégicos, utilizando indicadores clave de rendimiento y métricas específicas.

FINANZAS

- Rendimiento sobre las inversiones.
- Valor añadido



PROCESOS INTERNOS

- Calidad
- Costo
- Tiempos de respuestass
- Introducción de nuevos productos.

FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

- Satisfacción de los empleados.
- Disponibilidad de los Sistemas de información

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR OBJETIVOS

George T. Describe la evaluación del desempeño por objetivos como un método estructurado que implica el establecimiento de objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos definidos (método SMART) para cada empleado, seguido de una evaluación del progreso y logro de estos objetivos en un período determinado (Citado por Brazzolotto,2012).



Locke, E (1960) define este enfoque como un proceso en el que los empleados y sus supervisores colaboran para establecer objetivos desafiantes pero alcanzables que estén alineados con los objetivos organizacionales, y luego se evalúa el desempeño del empleado en función de su capacidad para alcanzar estos objetivos (Citado por Brazzolotto, S.2012).

La evaluación de desempeño puede llevarse a cabo mediante diversas técnicas, que varían según la empresa y el nivel jerárquico del evaluado. Estas técnicas se alinean con diferentes enfoques, siendo los principales:

- 1. Evaluación por resultados:** Se centra en el logro de metas y objetivos predefinidos, siendo impulsada por la Dirección por Objetivos (DPO) de Peter Drucker. En este enfoque, tanto el superior como el colaborador establecen metas, criterios de evaluación y se reúnen periódicamente para revisar el progreso.
- 2. Evaluación por factores de comportamiento:** Se enfoca en los comportamientos y habilidades del colaborador en su desempeño laboral, más allá de los resultados alcanzados.
- 3. Evaluación mixta:** Combina aspectos de los dos enfoques anteriores para maximizar beneficios y minimizar desventajas.

Cada enfoque tiene ventajas y desventajas. Por ejemplo, la evaluación basada en resultados motiva a los colaboradores al establecer objetivos claros y medibles, pero puede generar una cultura de abuso en la búsqueda de premios. Por otro lado, la evaluación basada en comportamientos promueve una comunicación fluida y una mejora continua, pero puede desviar el enfoque de los resultados tangibles. (Robbins, S.1995).

Las organizaciones suelen diseñar formularios de evaluación que reflejan estos enfoques mixtos, evaluando tanto los resultados alcanzados como los comportamientos y factores que contribuyeron a ellos. Esto permite una visión integral del desempeño

6. FASES DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN

FASE DE DISEÑO: DESARROLLO DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

La fase de diseño y desarrollo de criterios de evaluación y establecimiento de objetivos es el primer paso en la implementación de un sistema de evaluación de desempeño. En esta etapa, se definen los criterios específicos que se utilizarán para evaluar el desempeño de los empleados, así como los objetivos que se esperan lograr con el proceso de evaluación. Los criterios de evaluación son los estándares o medidas utilizadas para evaluar el desempeño, mientras que los objetivos son las metas específicas que se pretenden alcanzar. Esta fase es fundamental para asegurar que el proceso de evaluación sea claro, objetivo y alineado con los objetivos organizacionales (Cardozo, H. 2007).

FASE DE IMPLANTACIÓN: COMUNICACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

La fase de implantación se refiere al proceso de comunicación y capacitación del personal involucrado en el sistema de evaluación de desempeño. Durante esta etapa, se lleva a cabo la difusión de los criterios de evaluación y los objetivos establecidos a todos los empleados pertinentes. Además, se proporciona capacitación para que el personal comprenda cómo llevar a cabo efectivamente las evaluaciones y utilice adecuadamente los criterios y objetivos para guiar el proceso de evaluación del desempeño. La comunicación clara y la capacitación adecuada son fundamentales para garantizar que todos los empleados comprendan el propósito y los procedimientos del

sistema de evaluación y puedan participar de manera efectiva en el proceso (Cardozo, H. 2007).

FASE DE APLICACIÓN: REALIZACIÓN DE LAS EVALUACIONES Y RECOLECCIÓN DE DATOS

La fase de aplicación se refiere al período en el cual se llevan a cabo las evaluaciones del desempeño planificadas y se recopilan los datos relevantes sobre el rendimiento de los empleados. Durante esta etapa, se aplican los criterios y objetivos establecidos en las fases anteriores para evaluar el desempeño de cada empleado (Robbins, S.1995).

Es importante realizar estas evaluaciones de manera sistemática y coherente para garantizar la consistencia en la recolección de datos. Además, se registran los resultados de manera organizada para su posterior análisis y uso en la toma de decisiones relacionadas con la gestión del desempeño y el desarrollo del personal.

FASE DE DESARROLLO: ANÁLISIS DE RESULTADOS Y AJUSTES PARA MEJORA CONTINUA

La fase de desarrollo se centra en el análisis de los resultados obtenidos durante las evaluaciones de desempeño realizadas en la fase de aplicación. Durante esta etapa, se examinan detalladamente los datos recopilados para identificar áreas de mejora y oportunidades de desarrollo tanto a nivel individual como organizacional. Se realizan ajustes en el proceso de evaluación según sea necesario para promover la mejora continua del desempeño.

Esto puede implicar la implementación de medidas correctivas, el diseño de programas de desarrollo profesional o la revisión de los criterios de evaluación y objetivos establecidos previamente. El objetivo principal de esta fase es garantizar que el sistema de evaluación de desempeño sea efectivo y contribuya al crecimiento y éxito tanto de los empleados como de la organización en su conjunto (Robbins, S.1995).

EJEMPLO

Para comprender el sistema de fases de implementación, se presenta el siguiente ejemplo que ilustra cómo las cuatro fases del proceso de implementación de un sistema de evaluación de desempeño se utilizan para mejorar el rendimiento y el desarrollo de los empleados en una empresa:



Empresa CUESTIONEMI implemento un Sistema de Evaluación de desempeño en cuatro fases:

1. FASE DE DISEÑO:

Objetivo: Mejorar el rendimiento y la productividad del personal.

Desarrollo de criterios de evaluación: Se establecen criterios como calidad del trabajo, puntualidad, habilidades de comunicación, entre otros.

Establecimiento de objetivos: Se definen metas específicas para cada empleado, alineadas con los objetivos organizacionales.

2. FASE DE IMPLANTACIÓN:

Comunicación: Se informa a todos los empleados sobre el nuevo sistema de evaluación y sus objetivos.

Capacitación del personal: Se brinda capacitación a los supervisores y empleados sobre cómo realizar y recibir evaluaciones de desempeño de manera efectiva.

3. FASE DE APLICACIÓN:

Realización de evaluaciones: Los supervisores llevan a cabo evaluaciones de desempeño para cada empleado, utilizando los criterios y objetivos establecidos en la fase de diseño.

Recolección de datos: Se recopilan datos sobre el rendimiento de cada empleado y se registran de manera sistemática en la base de datos de la empresa.

4. FASE DE DESARROLLO:

Análisis de resultados: Se analizan los datos recopilados durante las evaluaciones para identificar áreas de mejora y puntos fuertes en el desempeño de los empleados.

Ajustes para mejora continua: Se realizan ajustes en el sistema de evaluación, como la revisión de los criterios de evaluación o la implementación de programas de desarrollo profesional, con el fin de mejorar el proceso de evaluación y el rendimiento general de los empleados.

7. ENFOQUES Y CRITERIOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

MÉTODOS Y TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Método de escalas gráficas:

- Utiliza formularios donde se evalúan distintos factores mediante escalas de valoración.
- Fácil comprensión, estructura integrada y resumida.

Técnica de evaluación: Seleccionar el grado de valoración que mejor se ajuste al desempeño del colaborador en cada factor.

Método de elección forzada:

- Presenta al evaluador una serie de frases descriptivas del desempeño, entre las cuales debe elegir una o dos.
- Evita destacar un factor sobre otros, menos influencia de sesgos subjetivos.

Técnica de evaluación: Seleccionar las frases que mejor describan el desempeño del colaborador, una positiva y otra negativa.

Método de frases descriptivas:

- Utiliza frases para describir el desempeño del colaborador, sin obligar al evaluador a elegir entre ellas.
- Permite al evaluador seleccionar las frases relevantes, no sigue un orden específico.

Técnica de evaluación: Señalar las frases que caracterizan el desempeño del colaborador, utilizando signos + y -.

Método de investigación de campo:

- Consiste en entrevistas para evaluar el desempeño, basadas en hechos y situaciones laborales.
- Características: Profundidad en la evaluación, identificación de áreas de mejora.

Técnica de evaluación: Realizar entrevistas a jefaturas para recopilar información sobre el desempeño del colaborador.

Método de incidentes críticos:

- Analiza situaciones relevantes en el desempeño del colaborador para identificar comportamientos exitosos o problemáticos.
- Enfoque en situaciones significativas, confiabilidad en la información obtenida.

Técnica de evaluación: Recopilar y analizar incidentes relevantes para el desempeño del colaborador.

Método de comparación por pares:

- Compara el desempeño de colaboradores similares para identificar quién presenta un mejor rendimiento.
- Simplicidad en la aplicación, comparación directa entre colaboradores.

Técnica de evaluación: Comparar el desempeño de colaboradores con funciones similares y elaborar un ranking de calificaciones.

Método de clasificación:

- Ordena a los colaboradores según la calidad de su desempeño, basándose en la cantidad de atributos positivos.
- Simplicidad en la aplicación, adaptabilidad a diferentes grupos de trabajo.

Técnica de evaluación: Clasificar a los colaboradores según la cantidad de atributos positivos que poseen.

Método de distribución forzada:

- Distribuye las evaluaciones siguiendo una curva predeterminada, asignando un porcentaje específico de colaboradores a cada categoría de desempeño.
- Evita la tendencia a evaluar en el centro de la escala, reconoce y motiva a los mejores colaboradores.

Técnica de evaluación: Asignar un porcentaje fijo de colaboradores a cada categoría de desempeño según una distribución predeterminada.

Método de autoevaluación:

- Permite al colaborador evaluar su propio desempeño durante su jornada laboral.
- Involucra al colaborador en su evaluación, fomenta la autocrítica.

Técnica de evaluación: El colaborador evalúa su propio desempeño utilizando formularios de autoevaluación.

Método de evaluación por resultados:

- Evalúa el desempeño únicamente en función de medidas cuantitativas, como el cumplimiento de objetivos.
- Centrado en resultados cuantitativos y objetivos, facilita la evaluación del logro de objetivos.

Técnica de evaluación: Evaluar el rendimiento del colaborador en función de los resultados cuantitativos alcanzados en sus objetivos.

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES A EVALUAR: HABILIDADES, CONOCIMIENTOS, ACTITUDES, ENTRE OTROS

Los factores de evaluación de desempeño son herramientas que nos permiten medir objetivos y rendimiento en el trabajo. Se basan en medidas del proceso en el que interviene la persona o función evaluada. Para realizar una evaluación efectiva, se sigue una secuencia que incluye definir objetivos, criterios de medida, cuantificación y análisis de resultados.

La adecuada evaluación de desempeño comienza con la definición de objetivos y medidas de rendimiento, generalmente incluidos en un instrumento de evaluación. Esto se apoya en perfiles de posición o cargos que describen las responsabilidades y expectativas del puesto de trabajo. Los perfiles de cargo contienen áreas de resultados claves y métricas de rendimiento (Amo, C.2023).



* Estos son solo ejemplos y los factores específicos pueden variar dependiendo del contexto y los requisitos del puesto de trabajo

Seleccionar los factores de desempeño adecuados es esencial, ya que vinculan la cultura organizacional, la estrategia y los objetivos de desempeño. Algunas organizaciones optan por criterios genéricos, mientras que otras prefieren factores específicos para cada cargo. En un enfoque basado en competencias, se consideran tanto las competencias transversales como las específicas del cargo (Amo, C.2023).

Es importante definir claramente los factores de desempeño y proporcionar orientación sobre su significado. Las observaciones específicas durante el período de evaluación ayudan a clarificar el desempeño del colaborador y a identificar comportamientos para mejorar. Los comentarios deben transmitirse de manera efectiva para que sean útiles.

Cada factor de desempeño debe tener una escala de valoración para facilitar la evaluación. La escala más común es la escala discontinua con códigos o descripciones que van desde "siempre excede los requerimientos" hasta "no cumple con los requerimientos" (Amo, C.2023).

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS DIFERENTES MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

MÉTODOS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Método de escalas gráficas	Es de fácil comprensión tanto para evaluadores como para evaluados. Proporciona una visión integrada y resumida de todos los criterios evaluados.	Poca flexibilidad para los evaluadores, ya que deben ceñirse al formulario. Puede ser considerado rutinario y predecible, lo que puede afectar la participación de los evaluadores.
Método de elección forzada	Permite obtener resultados menos influenciados por sesgos subjetivos. Es de fácil comprensión y aplicación.	Requiere una elaboración compleja y consume tiempo. No proporciona información detallada para el desarrollo de recursos humanos.
Método de frases descriptivas	Describe y caracteriza el rendimiento del colaborador. Permite que el evaluador seleccione las frases relevantes.	No sigue un orden específico y puede ser limitado al no permitir la inclusión de nuevas frases.
Método de investigación de campo	Permite una evaluación profunda, imparcial y objetiva. Facilita la identificación de áreas de mejora y planes de desarrollo.	Tiene un costo elevado debido a la capacitación requerida para los evaluadores y la participación de agentes externos. Consumo de tiempo significativo.
Método de incidentes críticos:	Proporciona información confiable y fidedigna. Ayuda a identificar comportamientos menos habituales y relevantes.	No destaca el desempeño en la jornada laboral ordinaria. Requiere fuentes confiables de información para evitar distorsiones.
Método de comparación por pares:	Proporciona una comparación directa entre colaboradores con funciones similares. Es sencillo de aplicar.	Puede generar competencia entre colaboradores y no fomenta el trabajo en equipo. La distribución de calificaciones puede ser subjetiva.

Método de clasificación	Permite ordenar a los colaboradores según la calidad de su trabajo de manera sencilla. Puede adaptarse a distintos grupos de trabajo.	No proporciona una evaluación detallada del desempeño. Puede ser influenciado por sesgos personales del evaluador.
Método de distribución forzada	Evita tendencias a evaluar en el centro de la escala. Motiva el reconocimiento de los mejores colaboradores y el desarrollo de los de bajo rendimiento.	Puede resultar en una distribución injusta de las calificaciones. Genera competencia y puede afectar el clima laboral.
Método de autoevaluación	Involucra al colaborador en el proceso de evaluación y puede fomentar la autocritica. Es fácil de implementar.	Puede ser subjetivo y propenso a la sobrevaloración del propio desempeño. No es suficiente por sí solo y debe complementarse con la evaluación de la jefatura.
Método de evaluación por resultados:	Se centra en medidas cuantitativas y objetivas del desempeño. Facilita la evaluación del cumplimiento de objetivos.	No considera aspectos cualitativos del desempeño. Puede ser influenciado por factores externos que afecten los resultados.

8. ASPECTOS CLAVES PARA EL ÉXITO DE UN PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

CAPACITACIÓN DE LOS EVALUADORES EN TÉCNICAS DE EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN EFECTIVA

Cualquier programa de evaluación de desempeño aspira a culminar con éxito, y para lograrlo, es crucial considerar dos pilares fundamentales: la confianza y la credibilidad en el proceso.

Siguiendo la perspectiva de Martha Alles (2002), se identifican tres elementos esenciales para establecer confianza y credibilidad:



La debilidad frecuente en muchos programas de evaluación radica en la falta de capacitación de los gerentes y supervisores, lo que resulta

en una retroalimentación insuficiente y carente de valor para los colaboradores. Para evitar este problema, es esencial brindar a los evaluadores la formación necesaria sobre el propósito y los procedimientos de la evaluación de desempeño, así como las habilidades requeridas para llevar a cabo el proceso de manera efectiva.

La capacitación de los evaluadores debería realizarse en momentos clave, como al implementar un nuevo programa de evaluación, al introducir cambios en los instrumentos de evaluación o al incorporar nuevos evaluadores debido a promociones o contrataciones (González, C.2007).

Otro aspecto crucial es establecer un plan de evaluación claro y transparente, que incluya la definición de objetivos, los criterios de evaluación, la frecuencia de las evaluaciones y las normas de desempeño. Esto proporciona a los evaluadores y evaluados una comprensión clara de qué se espera y cómo se medirá el rendimiento.

Además, se debe abordar el problema de los sesgos subjetivos en la evaluación, promoviendo la objetividad y la imparcialidad en el proceso. Los evaluadores deben recibir orientación sobre cómo evitar la subjetividad y evaluar el desempeño de manera justa y equitativa, garantizando así la validez y la credibilidad de los resultados.

Finalmente, la capacitación en retroalimentación es crucial para que los evaluadores puedan comunicar de manera efectiva los resultados de la evaluación y brindar orientación a los colaboradores sobre cómo mejorar su desempeño. Esto implica proporcionar una retroalimentación clara y constructiva, identificando fortalezas y áreas de mejora, y colaborando en la elaboración de planes de desarrollo individualizados (González, C.2007).

LISTA DE UN SUPERVISOR PARA LA REALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (ALLES, 2011)

Calendarización:

- Programar la entrevista y notificar al colaborador con una antelación de 10 días o dos semanas.
- Solicitar al colaborador que se prepare para la sesión revisando su desempeño, los objetivos del puesto y metas de desarrollo.
- Dejar en claro que se tratará de la evaluación anual del desempeño.

Preparación para la revisión:

- Revisar la documentación de desempeño que se recolectó durante el año.
- Concentrarse en los patrones de trabajo que se hubieran desarrollado.
- Estar preparado para dar ejemplos específicos de desempeño por encima o por debajo del promedio.
- Cuando el desempeño no alcance las expectativas, determinar los cambios que se deben realizar. Si el desempeño cumple o no las expectativas, analizar esto y preparar un plan para reforzar el desempeño.
- Después de redactar la evaluación, hacerla a un lado por unos días y revisarla de nuevo.
- Seguir los pasos que requiera el sistema de evaluación de desempeño de la organización.

Realización de la entrevista:

- Elegir un lugar cómodo y libre de distracciones. El sitio deberá invitar a una conversación franca y sincera.
- Analizar un punto a la vez durante la evaluación, abarcando las fortalezas y debilidades.
- Ser específico y descriptivo, no general ni crítico. Informar de las incidencias en vez de evaluarlas.
- Analizar y resolver las diferencias. Solicitar que se acepte la evaluación.
- Analizar y planear de manera conjunta acciones correctivas para el crecimiento y desarrollo.
- .Mantener un enfoque profesional y de apoyo durante el análisis de la

Los programas de capacitación destinados a los evaluadores deben abordar varios aspectos cruciales para la planificación y ejecución efectiva de una entrevista de retroalimentación. El propósito de esta capacitación es equipar a los evaluadores con habilidades específicas que les permitan llevar a cabo entrevistas de evaluación de desempeño de manera adecuada. Para lograr esto, es fundamental que los evaluadores comprendan al menos tres áreas clave:

- 1°. Comunicación eficaz:** Los evaluadores deben aprender a comunicarse de manera clara y efectiva durante la entrevista, asegurándose de transmitir sus observaciones y comentarios de manera comprensible y respetuosa.

- 2°. Diagnóstico de causas de problemas de desempeño:** Es importante que los evaluadores puedan identificar y comprender las posibles causas subyacentes de los problemas de desempeño del colaborador, lo que les permitirá abordar estos problemas de manera efectiva durante la entrevista.

- 3°. Establecimiento de metas y objetivos:** Los evaluadores deben ser capaces de colaborar con el colaborador para establecer metas y objetivos claros y alcanzables que guíen su desarrollo profesional y mejora continua.

RECORDAR:

La jornada de capacitación puede ayudar a los evaluadores a preparar una guía de preguntas específicas o generar una lista de temas a abordar durante la entrevista, lo que puede contribuir al éxito del proceso.

Durante la entrevista, es importante que el evaluador proporcione retroalimentación clara al colaborador sobre su desempeño actual, identificando áreas de fortaleza y áreas de mejora. Además, el proceso de retroalimentación debe incluir la definición de nuevos parámetros de medición para el próximo período de evaluación, así como la elaboración de planes de desarrollo o mejora destinados a potenciar las habilidades, competencias y aptitudes del colaborador (AEC,2019).

9. MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO

IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS SUBYACENTES DE UN DESEMPEÑO DEFICIENTE

Cuando nos disponemos a llevar a cabo una evaluación de desempeño, es fundamental tener en mente que este proceso revelará las áreas de mejora en las que los colaboradores pueden estar fallando y cómo pueden ser corregidas. Según los autores Bohlander, Sherman y Snell, la entrevista de evaluación nos brinda las herramientas necesarias para identificar las deficiencias en el desempeño del colaborador y nos permite desarrollar planes para mejorar su rendimiento. A veces, aquellos con un desempeño deficiente pueden no comprender completamente qué se espera de ellos. Sin embargo, una vez que se definen claramente sus responsabilidades, están en posición de emprender las acciones correctivas necesarias para mejorar (Sherman,1999).

Para mejorar el desempeño de un colaborador, es crucial considerar dos aspectos principales.

Identificación de las fuentes de un desempeño poco eficaz:

Cuando llevamos a cabo una evaluación de desempeño, es esencial comprender en qué consiste el desempeño y cómo se compone. En términos simples, el desempeño es una combinación de varios factores, resumidos en tres aspectos básicos:

- La capacidad.
- La motivación.
- El entorno.

Al analizar el comportamiento de los trabajadores, es improbable que aquellos con talento, pero escasa motivación pueda tener éxito. Además, existen otros factores del entorno laboral, e incluso del entorno exterior (como preocupaciones personales, familiares y comunitarias), que pueden influir en el desempeño de manera negativa o positiva. Debemos recordar que tratamos con personas que tienen emociones y pueden estar experimentando diferentes niveles de distracción.

ESTRATEGIAS PARA GESTIONAR Y MEJORAR EL DESEMPEÑO INEFICAZ

Para abordar y mejorar el desempeño ineficaz, es crucial implementar estrategias efectivas de gestión. Una vez identificadas las causas subyacentes del bajo rendimiento, es fundamental establecer planes de mejora o programas de capacitación diseñados para alcanzar el nivel de desempeño deseado. Al llevar a cabo una evaluación inicial, es esencial desarrollar un plan de mejora tanto para los colaboradores como para las jefaturas.

ESTABLECIMIENTO DE EXPECTATIVAS CLARAS

Comunicar claramente las expectativas del trabajo y los estándares de desempeño desde el principio puede ayudar a los empleados a entender lo que se espera de ellos y a qué nivel deben aspirar.

RETROALIMENTACIÓN REGULAR

Proporcionar retroalimentación frecuente y constructiva sobre el desempeño permite a los empleados entender sus áreas de mejora y les brinda la oportunidad de realizar ajustes en el camino.

DESARROLLO DE PLANES DE MEJORA PERSONALIZADOS

Crear planes de mejora individualizados que aborden las áreas específicas de bajo rendimiento de cada empleado puede ayudarlos a enfocarse en mejorar habilidades y competencias clave.

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Ofrecer oportunidades de capacitación y desarrollo profesional puede ayudar a los empleados a adquirir nuevas habilidades y conocimientos que mejoren su desempeño en el trabajo.

Este enfoque no solo fomenta un compromiso renovado con las responsabilidades laborales, sino que también promueve el crecimiento y el desarrollo profesional.

MENTORÍA Y COACHING

Asignar mentores o coaches a los empleados con desempeño ineficaz puede proporcionarles orientación adicional, apoyo y motivación para mejorar.

REASIGNACIÓN DE TAREAS

Evaluar si la asignación de tareas es adecuada para las habilidades y capacidades del empleado y realizar ajustes según sea necesario para optimizar su desempeño.

RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSAS

Reconocer y recompensar el progreso y los logros de los empleados puede aumentar su motivación y compromiso con la mejora continua.

MONITOREO Y SEGUIMIENTO

Realizar un seguimiento regular del progreso de los empleados y ajustar las estrategias según sea necesario para garantizar que estén en camino hacia la mejora del desempeño.

Es importante destacar que los planes de mejora no deben limitarse únicamente a la adquisición de conocimientos; también deben dirigirse al desarrollo de habilidades y competencias relevantes para el puesto. Además, si se implementan programas de mejora y el colaborador no muestra signos de progreso o mejora en su desempeño, es necesario considerar la posibilidad de separarlo de la organización. Si bien esta decisión puede ser difícil, es crucial reconocer que se ha invertido tiempo y recursos en su capacitación, y que la continua ineficacia puede tener un impacto negativo en el equipo y en los resultados organizacionales.

Factores que influyen en el desempeño (Alles, 2002)

MOTIVACIÓN	ENTORNO	CAPACIDAD
<ul style="list-style-type: none">• Ambición profesional.• Conflicto con los trabajadores.• Frustración.• Metas y expectativas.	<ul style="list-style-type: none">• Equipo/Materiales• Diseño del puesto.• Condiciones económicas.• Sindicatos.• Reglas y políticas.• Apoyo de gerentes.	<ul style="list-style-type: none">• Habilidades técnicas• Habilidades interpersonales• Habilidades para solucionar problemas.• Habilidades analíticas• Habilidades comunicacionales.• Limitaciones físicas.

En todo momento, cualquier acción tomada para abordar el desempeño ineficaz debe llevarse a cabo con objetividad, equidad y consideración hacia los sentimientos de los colaboradores. Es fundamental que el proceso sea transparente y que se brinde apoyo adecuado para facilitar la transición, ya sea hacia una mejora del desempeño o hacia una salida de la organización.

10. BARRERAS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

BARRERAS METODOLÓGICAS: SESGOS DE EVALUACIÓN, DIFICULTADES EN LA COMPRENSIÓN DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN

Las barreras en el proceso de evaluación de desempeño actúan como obstáculos que pueden impactar negativamente en la efectividad de este sistema fundamental en la gestión de recursos humanos. Es crucial reconocer y abordar dos aspectos relevantes que a menudo se presentan como barreras significativas (Mazariegos,A.2016).

Uno de los desafíos frecuentes en el proceso de evaluación radica en la falta de comprensión tanto por parte del evaluador como del evaluado respecto al método de evaluación. Este obstáculo puede manifestarse de dos maneras específicas:

1°. Dificultad en la Recolección de Información sobre el Desempeño:

- **Argumento:** Si el evaluador o el evaluado no comprenden claramente cómo recopilar información sobre el desempeño, es probable que la recolección de datos sea incompleta o imprecisa. Esto puede resultar en una evaluación sesgada y no representativa de las habilidades y logros reales del colaborador.

2°. Dificultad en el Análisis del Desempeño del Colaborador:

- **Argumento:** La falta de comprensión del método también puede dificultar el análisis adecuado del desempeño. Sin una comprensión clara de los criterios de evaluación, el evaluador podría tener dificultades para discernir entre el rendimiento efectivo y las áreas de mejora. Esto compromete la objetividad y precisión del proceso de evaluación.

3°. Superando las Barreras Metodológicas:

- Establecer programas de capacitación para asegurar que tanto evaluadores como evaluados comprendan completamente el método de evaluación.
- Proporcionar materiales explicativos claros y accesibles que detallen el proceso y los criterios de evaluación.
- Fomentar una comunicación abierta para abordar preguntas y preocupaciones relacionadas con el método de evaluación.
- Realizar revisiones periódicas del proceso, identificando y corrigiendo posibles malentendidos para mejorar continuamente la efectividad de la evaluación de desempeño.

ELEMENTOS SUBJETIVOS DEL EVALUADOR: PERCEPCIONES PERSONALES Y PREJUICIOS QUE PUEDEN INFLUIR EN LA EVALUACIÓN

En el proceso de evaluación de desempeño, es fundamental reconocer y abordar los elementos subjetivos que pueden influir en la imparcialidad y precisión de las evaluaciones. Estos factores pueden distorsionar los resultados y afectar la equidad del proceso. A continuación, se destacan algunos de los errores comunes que pueden conducir a mediciones subjetivas del desempeño:

- **Prejuicios Personales:** Los evaluadores pueden tener opiniones preconcebidas basadas en estereotipos o experiencias previas, lo que puede sesgar sus evaluaciones.
- **Efecto de Acontecimientos Recientes:** Las acciones más recientes del colaborador pueden influir excesivamente en las calificaciones, desviando la atención de su desempeño a largo plazo.
- **Tendencia Central:** Algunos evaluadores tienden a evitar calificaciones extremas y se inclinan hacia el promedio, lo que puede distorsionar la evaluación.
- **Efecto Halo o Aureola:** Una cualidad destacada de un colaborador puede influir en exceso en la evaluación general, afectando la valoración de otras habilidades.

- **Lenidad Opuesta Severidad:** Los evaluadores pueden mostrar actitudes sistemáticamente benevolentes para evitar conflictos o agradar, lo que puede sesgar las calificaciones.
- **Efecto de Contraste:** La evaluación de un colaborador puede verse afectada por la evaluación previa de otro, generando comparaciones indebidas.
- **Efecto Contagio:** Las evaluaciones pasadas pueden influir en las evaluaciones presentes, distorsionando la percepción del desempeño actual.
- **Error de Semejanza:** Los evaluadores pueden calificar más positivamente a aquellos que perciben como similares a ellos mismos.
- **Logros Pasados:** Un historial destacado puede proyectarse en exceso en la evaluación presente, sin considerar el desempeño actual.
- **Auto Comparación:** Los evaluadores pueden calificar negativamente a los colaboradores que no replican su propio estilo de trabajo.

Para mitigar estos sesgos y asegurar una evaluación justa y precisa, es fundamental proporcionar capacitación a los evaluadores. Un programa de capacitación adecuado puede ayudarles a utilizar métodos de evaluación objetivos y a identificar y abordar sus propias predisposiciones y prejuicios. Esto promueve la equidad y la transparencia en el proceso de evaluación de desempeño (Mazariegos,A.2016).

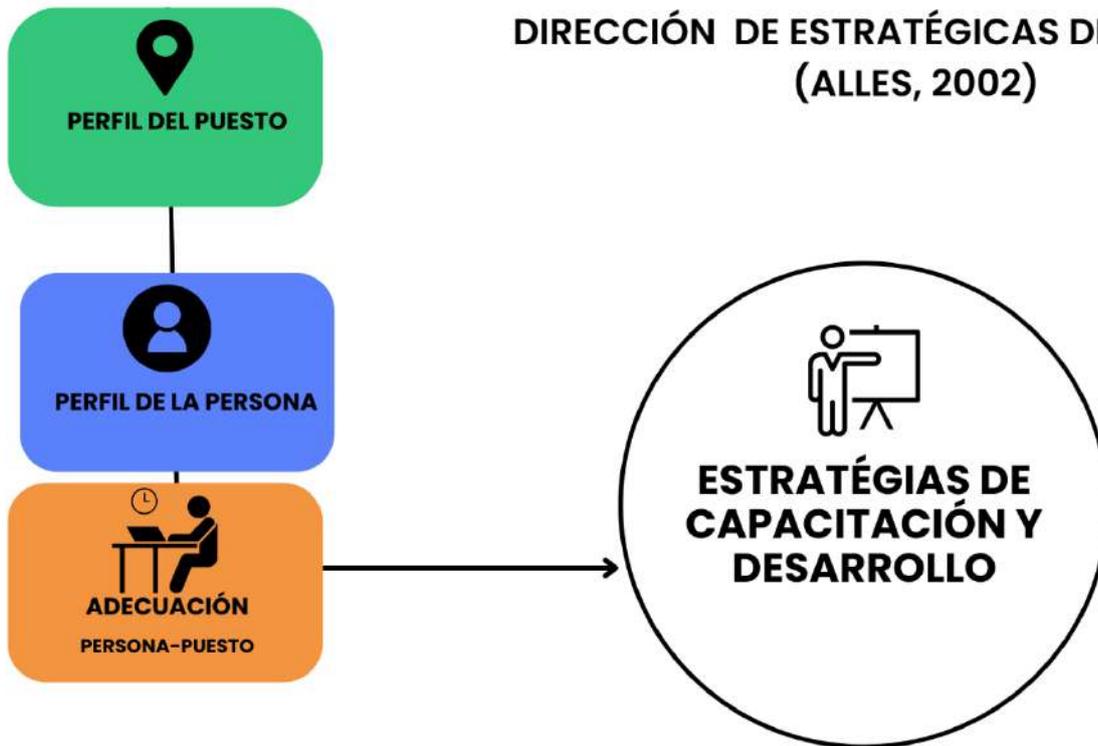
11. RELACIÓN CON LOS DEMÁS SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS

CONEXIONES Y SINERGIAS ENTRE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y OTROS PROCESOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La relación entre la evaluación de desempeño y otros subsistemas de recursos humanos es crucial para una gestión efectiva del talento en la organización. Uno de estos subsistemas es la capacitación y desarrollo. La evaluación de desempeño proporciona información valiosa sobre las habilidades y competencias de los empleados, lo que permite identificar áreas de mejora y necesidades de capacitación. Así, la evaluación de desempeño puede alimentar directamente los planes de desarrollo individual y programas de capacitación, asegurando que los empleados reciban la formación necesaria para alcanzar su máximo potencial y contribuir al éxito de la organización.

Además, la evaluación de desempeño también se relaciona estrechamente con el sistema de compensación y beneficios. Los resultados de la evaluación de desempeño pueden influir en las decisiones relacionadas con el aumento de sueldo, bonificaciones y otros incentivos financieros. Los empleados que demuestran un excelente desempeño pueden ser recompensados de manera justa y equitativa, lo que a su vez puede motivarlos a seguir dando lo mejor de sí mismos en sus funciones.

DIRECCIÓN DE ESTRATÉGIAS DE RECURSOS (ALLES, 2002)



Otro subsistema importante con el que la evaluación de desempeño se relaciona es la gestión del talento y la sucesión. Los datos obtenidos a través de la evaluación de desempeño pueden ayudar a identificar a los empleados con alto potencial y talento, así como a aquellos que podrían ser considerados para roles de liderazgo o promociones internas en el futuro. Esto permite a la organización planificar estratégicamente su sucesión y asegurar que haya una reserva de talento preparada para asumir roles clave en la empresa en el largo plazo.

REFERENCIAS

- ALLES, Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias: el diccionario, (Buenos Aires: Ediciones Granica, 2002) 114 páginas. Recuperado [Diciembre de 2011] de: <http://es.scribd.com/doc/9675960/Diccionario-CompetenciasLaborales-Martha-Alles>
- Amo, C.(2023). Resumen de las recomendaciones sobre lo que hacer y lo que no en una evaluación del desempeño para alcanzar los objetivos. CEZANNE. [Evaluación del desempeño: recomendaciones y ejemplos para alcanzar los objetivos - Cezanne HR](#)
- Asociación española para la calidad .(2019) Evaluacion de desempeño.<https://www.aec.es/conocimiento/revista/>
- Brazzotto, S.(2012).Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones[Tesis de investigación].https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5289/brazzotto-trabajo-de-investigacion.pdf
- BUELVAS VILLA, Paola, BUELVAS CUETO, Javier, DE AVILA RAMOS, Jorge, MARRIAGA TOVAR, Gerardo, PONTO CACERES, Alba, Gerencia de Recursos Humanos, Evaluación de desempeño, (Cartagena de Indias D.T. y C., Instituto Tecnológico COMFENALCO, 2002) 37 páginas. Recuperado [Mayo de 2012] de: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/metevadesempeo.pdf>
- CARDOZO CUENCA, Hernán, Gestión Empresarial del Sector Solidario, (Ecoe Ediciones, 1ra Edición, 2007) 334 páginas.

- Chiavenato, I. (2007) *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (8ª ed.). McGraw-Hill.
- Chinchilla, K. (2000). *Un sistema de evaluación del desempeño: aspectos a considerar en su diseño*. Extraído de <http://www.5campus.org/leccion/sievade>.
- Cuesta, A (2012). *Evaluando desempeños: alineamiento estratégico y productividad* Universidad Tecnológica de La Habana (CUJAE) La Habana, Cuba FORUM Empresarial Vol. 17, Núm. 1 • mayo 2012 / pp. 1-30
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. & Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos* (3ª ed.). Madrid, España: McGraw-Hill.
- González Urrutia, C.(2007) *GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LOS DIRIGENTES DE LA JUNTA DE VECINOS: Experiencia de practica profesional Cuadernos de Neuropsicología / Panamerican Journal of Neuropsychology*, vol. 1, núm. 3, noviembre, pp. 346-354 Centro de Estudios Académicos en Neuropsicología Rancagua, Chile
- Mazariegos,A.(23 de junio 2016). *La evaluación del desempeño: pasado, presente y futuro*. Glocal thinking.<https://glocalthinking.com/la-evaluacion-del-desempeno-pasado-presente-y-futuro/>
- Robbins, S. (1995) *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica* (7ª ed.). México: Prentice Hall.
- Sánchez, J. (2011). *Análisis de los principales problemas que se presentan en la auditoría de procesos de capacitación*. *Contabilidad y Auditoría* (22T), 130154.



chc★ | Chile
Capacita