

Título: Mejora tu gestión de Los Recursos Humanos.

Autor: Lic. Yordanka Yong Lara (1)

Lic. Ana Maria Zayas Ramos. Profesor Instructor (2)

Lic. Gioivys Frometa Vázquez (3)

Currículo Vital:

- (1) Profesor Adjunto de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Ciego de Ávila. Ha participado en eventos de Ciencias Económicas, Contables y Turismo, también ha publicado en revistas nacionales.
- (2) Profesora e investigadora del centro de estudio de Dirección de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Ciego de Ávila. Ha participado en eventos de Ciencias Económicas y Turismo, también ha publicado en revistas nacionales y en el extranjero.
- (3) Profesor Adjunto de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Ciego de Ávila. Ha participado en eventos de Ciencias Económicas, Contables y Turismo, también ha publicado en revistas nacionales.

RESUMEN

La necesidad de adoptar nuevos enfoques en el tratamiento de los Recursos Humanos, producto a factores socioeconómicos condicionantes, ha llevado a la concepción de diferentes modelos para la aplicación práctica de sistemas de gestión de estos recursos. Su estudio es de gran utilidad como herramienta teórico-metodológica para el diseño y perfeccionamiento de la Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones.

Toda empresa es un conjunto de personas que con habilidades y responsabilidades diferenciadas, emprenden una acción colectiva, se afanan en un proyecto común, cuyo logro satisface sus aspiraciones profesionales y les permite vivir dignamente de su esfuerzo.

El conjunto de personas, el equipo o los Recursos Humanos en las empresas, tienen una importancia de orden superior. El valor añadido en la actividad reside básicamente en las capacidades de los profesionales.

Una empresa es ante todo el grupo humano que da vida al proyecto empresa. El factor humano es el único elemento insustituible. Esta afirmación es válida para cualquier actividad económica.

Lo que ponemos en manos del lector es una guía o "dossier" de metodología útil para el diagnóstico de una realidad viva y cambiante, el sistema de gestión recursos humanos y principalmente el subsistema de evaluación del desempeño. La guía permitirá conocer como diseñar el subsistema, como auditarlo y como mejorarlo en última instancia. Otra aplicación sería la superación del personal directivo que se enfrenta día a día con los subordinados y que todos hacen de trabajadores de recursos humanos.

Por esta razón, ofrecemos a los usuarios un conjunto de herramientas para intervenir en los procesos de desarrollo de los recursos humanos, que esperamos entiendan y apliquen a plenitud.

Mejora tu gestión de Los Recursos Humanos

En la etapa actual de desarrollo de la humanidad, en el campo de la dirección, las organizaciones se ven sometidas a retos, desafíos y presiones a los cuales tienen que responder con alto grado de creatividad y realismo. Los principales retos están dados por la dinámica de la aplicación de los logros científico-técnicos, la rápida aparición y aceptación de nuevos productos, cada vez mayores restricciones de Recursos Humanos, materiales y financieros, mercados más agresivos y dinámicos en el ámbito internacional, el crecimiento de las demandas sociales y la revolución de la informática y las comunicaciones. Tras estos significativos cambios socioeconómicos, las empresas modernas cada vez más concuerdan en reconocer la significación que posee la dimensión humana de la empresa y la Gestión de Recursos Humanos igualándole en grado de importancia con los aspectos económicos, financieros y tecnológicos.

La gestión de los recursos humanos constituye un sistema, cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una visión renovada, dinámica, competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico. La aplicación práctica de los sistemas de gestión de los recursos humanos se realiza sobre la concepción de diferentes modelos, siendo abordados en la bibliografía sobre esta temática por diferentes autores.

Qué debe cumplir un buen sistema de gestión de los recursos humanos.

1. Un buen sistema de Gestión de los Recursos Humanos debe ser totalmente integrado.

Esto quiere decir que todos los módulos deberán estar perfectamente interfasados entre sí. La información que se ingresa en un módulo deberá afectar de forma inmediata a todos los demás módulos del sistema, contrariamente: no se debe permitir modificar, agregar o eliminar información que afecte negativamente cualquier otro módulo. Por ejemplo, la selección de un oferente en el módulo de Reclutamiento y Selección deberá tener como efecto la generación de una acción de inclusión de forma automática en el módulo de Trámites de Personal, y de un nuevo candidato a la prematrícula del curso de inducción en el módulo de Capacitación y Desarrollo. O un despido con justa causa deberá ser tomado en cuenta por el módulo de Reclutamiento y Selección para no recontratarlo.

Además, los datos relevantes de todos los módulos deberán estar disponibles para los demás. Una verdadera integración evita la duplicidad de los datos, disminuye y simplifica los trámites, disminuye la posibilidad de errores, evita el gasto de papel y potencia la actividad de la administración del recurso humano.

2. Un buen sistema de de gestión de los Recursos Humanos debe ser flexible.

La flexibilidad es uno de los principales problemas de los sistemas de GRH actuales. Es por esto que los sistemas del siglo XXI deberán ser lo más paramétricos posibles: el sistema debe permitir que sean los usuarios finales los que modifiquen todo aquello que es sujeto de cambio sin necesidad del personal especializado. Por ejemplo, de acuerdo con una negociación salarial, se define un plus salarial nuevo que afecta a los funcionarios que ocupen puestos informáticos, el plus consiste en un porcentaje de la sumatoria del rubro de salario básico y antigüedad. El sistema debería permitir que sean los funcionarios de la oficina de Estudios Salariales quienes incluyan este nuevo rubro en el sistema y que los compañeros de presupuesto no tengan problema para calcular y presupuestar el mismo, todo esto sin la participación de funcionarios expertos en informática que modifiquen el sistema. También es importante que el sistema

permita la realización de múltiples consultas no planificadas, para lo cual debe contar con herramientas adecuadas para tal efecto.

3. Un buen sistema de Gestión de los Recursos Humanos debe ser modular.

Es muy importante que cada uno de los módulos esté integrado, pero esto no debe significar que sean totalmente dependientes uno del otro. En otras palabras, el usuario debe poder definir cuáles módulos quiere adquirir y en qué orden y cada módulo deberá estar diseñado de tal forma que pueda operar con o sin tal módulo.

4. Un buen sistema de Gestión de los Recursos Humanos debe ser seguro.

Hablamos de seguridad en términos de usuarios, de integridad de los datos y de acceso a la base de datos. Debe permitir definir claramente a qué módulos, a qué opciones del sistema y a realizar qué operaciones, tiene derecho cada usuario. Además debe contener internamente los controles necesarios sobre los datos y brindar las pistas de auditoría suficientes para monitorear el sistema. La base de datos deberá brindar herramientas de recuperación de los datos en casos de contingencia, además de la seguridad propia de la misma.

Este punto es especialmente importante si tomamos en cuenta que los nuevos sistemas tienden a estar en manos de cada vez más usuarios. Antes todo era filtrado por el departamento de Procesamiento de Datos, al cual llegaba toda la información, la cual era debidamente filtrada por múltiples procesos de validación. Hoy la información puede ser ingresada desde muchas oficinas, inclusive desde una casa de habitación vía Internet, por eso es tan importante el aspecto de la seguridad.

Existen otras características importantes que un sistema de R.H. debe contener, como por ejemplo que esté construido con tecnología de punta o que cuente con la documentación técnica y operacional apropiada, aspectos igualmente importantes pero que sólo mencionamos en esta charla.

Si su sistema cuenta con estos aspectos ya tiene un buen paso de ventaja pero no deje de hojear este trabajo que le aseguro será de su interés y lo que es mejor aprenderá.

A continuación le mostramos como deben de estar estructurado algunos subsistemas:

ANÁLISIS DE PUESTOS

El análisis de puestos consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización. Se debe aclarar que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan. Las principales actividades vinculadas con esta información son:

1. Compensar en forma equitativa a los empleados

Ubicar a los empleados en los puestos adecuados

Determinar niveles realistas de desempeño

Crear planes para capacitación y desarrollo

Identificar candidatos adecuados a las vacantes

Planear las necesidades de capacitación de RH

Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral

Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afecten el desempeño de los empleados

Eliminar requisitos y demandas no indispensables

Conocer las necesidades reales de RH de una empresa

OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN

Antes de estudiar cada puesto los analistas deben conocer la organización, sus objetivos, sus características, sus insumos (personal, materiales y procedimientos) y los productos o servicios que brindan a la comunidad. Estudian también informes que la misma empresa genera o de otras entidades del mismo rubro e informes oficiales. Provistos de un panorama general sobre la organización y su desempeño los analistas:

Identifican los puestos que es necesario analizar

Preparan un cuestionario de análisis del puesto

Obtienen información para el análisis de puestos

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

En una organización pequeña resulta una tarea simple. En una grande el analista debe recurrir a la nómina y a los organigramas vigentes, o a una investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes.

DESARROLLO DEL CUESTIONARIO

Tienen como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico

En el cuestionario, primero se procede a identificar el puesto que se describirá más adelante, así como la fecha en que se elaboró. Muchos formatos especifican el propósito del puesto y la manera en que se lleva a cabo.

Los deberes y responsabilidades específicos permiten conocer a fondo las labores desempeñadas, especialmente en los puestos gerenciales.

En otra parte del cuestionario se describen las aptitudes humanas y condiciones de trabajo, es decir los conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencia, etc. Asimismo, esta información permite la planeación de programas de capacitación específica.

Por último, suelen fijarse niveles mínimos y máximos de rendimiento. En muchos casos, como por ejemplo en muchas funciones industriales, para determinar dichos niveles es necesario recurrir a supervisores o ingenieros industriales.

OBTENCIÓN DE DATOS

Dada la gran gama de ocupaciones que existen, no es posible aplicar siempre la misma técnica para la recolección de datos. El analista deberá aplicar la combinación más adecuada de ellas, manteniendo la máxima flexibilidad.

Una de las técnicas más usadas es la *entrevista* que le realiza el analista a la persona que puede proporcionarle información del puesto (nivel operativo o supervisores). Se puede basar en el cuestionario general. Otra es recabar información de un **grupo de expertos** lo que da un alto grado de confiabilidad. Otra alternativa es la verificación del **registro de las actividades** diarias del empleado, según lo consigna él mismo en su cuaderno o ficha de actividades diarias. La **observación directa** es otro método pero susceptible de conducir a errores, ya que se pueden perder detalles de las actividades.

En conclusión el analista debe desarrollar su creatividad para poder lograr la mezcla óptima para los procedimientos de descripciones de puestos.

APLICACIÓN DE LA INFORMACIÓN

La información sobre los distintos puestos de una compañía puede utilizarse para la descripción de puestos, especificaciones de una vacante y también para establecer los niveles de desempeño necesarios para una función determinada.

Descripción de puestos: Es una explicación escrita de los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. Es importante, para preservar la comparabilidad, que se siga la misma estructura general para todos los puestos aunque sean de diferentes niveles

DATOS BÁSICOS: Puede incluir información como el código asignado, la fecha, datos de la persona que lo describió, localización (depto., división, turno, etc.), jerarquía, supervisor, características especiales.

RESUMEN DEL PUESTO: Es un resumen breve, preciso y objetivo de las actividades que se deben desempeñar.

CONDICIONES DEL TRABAJO: Condiciones físicas, horas de trabajo, riesgos, necesidad de viajes y otras características.

APROBACIONES: Debido a que la descripción del puesto influye en las decisiones sobre el personal, se debe realizar una verificación de datos. La misma la efectúan los supervisores, el gerente del departamento en que se ubica el puesto y el gerente de personal.

Especificaciones del puesto: Describe que tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto a diferencia de la descripción que define qué es el puesto. Generalmente hay que combinar ambos aspectos.

Niveles de desempeño: Su propósito es ofrecer a los empleados pautas objetivas que deben intentar alcanzar y permitir a los supervisores un instrumento imparcial de medición de resultados. Cuando se advierten niveles bajos se toman medidas correctivas que sirven al empleado como retroalimentación. En algunos casos no es la conducta del empleado la que debe corregirse sino la estructura misma del puesto.

EL SISTEMA DE INFORMACIÓN SOBRE LOS RH

Las descripciones de puestos, las especificaciones y los niveles de desempeño integran la base mínima de datos que necesitan los departamentos de personal y permiten la toma de decisiones.

La base de datos se organiza con el postulado de que cada puesto es una unidad básica. En ella la base son los puestos individuales, los que a su vez se organizan en grupos laborales de acuerdo a su similitud. Por ejemplo el puesto de telefonista y el de recepcionista. El estudio cuidadoso de las actividades desempeñadas en cada puesto permite establecer agrupaciones de actividades compatibles.

DISEÑO DE PUESTOS

Los puestos constituyen el vínculo entre los individuos y la organización, para ello los especialistas en personal deben no solo obtener y mantener una fuerza de trabajo idónea sino también poseer una comprensión profunda de los diseños de puestos. El diseño del puesto requiere elementos organizativos relacionados con la eficiencia, ambientales (habilidades, disponibilidad de los empleados y entorno social) y conductuales (autonomía y responsabilidad, variedad, identificación y significado de la tarea y retroalimentación), considerados por el diseñador para crear ocupaciones que sean productivas y satisfactorias. Cuando hay serias deficiencias en el diseño, se presentan fenómenos como rotación del personal, ausentismo, quejas, protestas, etc. Debe destacarse que las funciones del diseño de puestos repercuten en toda la organización.

Lo más difícil es encontrar un punto de equilibrio entre los elementos conductuales y la eficiencia. Para lograrlo se deben tener en cuenta los siguientes elementos:

I. La productividad y la especialización: A medida que un puesto se hace más especializado, sube también la productividad, hasta que elementos conductuales como el tedio hacen que se suspendan los avances de productividad. Por lo tanto se podría aumentar la productividad si se reduce la especialización.

La satisfacción y la especialización: Cuando se alcanza un alto nivel de especialización, la satisfacción tiende a disminuir debido a la falta de autonomía, variedad e identificación con la tarea, incluso la productividad puede ascender solo si las ventajas de la especialización sobrepasan las desventajas de la falta de satisfacción.

Aprendizaje y especialización: Cuando un trabajo es altamente especializado disminuye la necesidad de aprender, es decir que se requiere menos tiempo para aprender a desempeñar un trabajo especializado.

Rotación y especialización: Aunque un trabajo súper especializado se aprende en menor tiempo, los niveles de satisfacción son bajos, esto puede conducir a una alta tasa de rotación. Cuando esto ocurre, un nuevo diseño del puesto, con más atención en estos aspectos conductuales, puede reducirlas.

TÉCNICAS PARA UN NUEVO DISEÑO DE PUESTOS

El punto de interés en el nuevo diseño de puestos es si debe tener más especialización o no. Para determinar esto, el análisis y la experimentación constituyen los únicos medios.

ESPECIALIZACIÓN INSUFICIENTE: Cuando los especialistas en personal consideran que los puestos no se encuentran suficientemente especializados, proceden a la simplificación de las labores. Las tareas de un puesto pueden dividirse en dos puestos. Las tareas que no resultan esenciales se eliminan con el fin de diseñar puestos que incluyan menos tareas.

El riesgo de esto es el aburrimiento del empleado, problema que se da con más frecuencia a mayor grado de preparación académica.

ESPECIALIZACIÓN EXCESIVA: Existen puestos de trabajo monótonos, rutinarios y repetitivos que no ofrecen oportunidades de logro, reconocimiento social, enriquecimiento psicológico y otras fuentes de satisfacción. Para incrementar la calidad del entorno laboral de estas personas, los departamentos de personal emplean técnicas como:

1. La rotación de labores: rompe la monotonía del trabajo muy especializado porque requiere el uso de habilidades diferentes. Los puestos no cambian, son los empleados los que rotan y que se hacen más competentes para el desempeño de varias labores.

La inclusión de nuevas tareas: se desarrollan nuevas tareas en un puesto reduciendo la monotonía y apela a una gama más amplia de habilidades del empleado.

El enriquecimiento del puesto: incrementa los niveles de responsabilidad, autonomía y control.

ÍNDICE

RECLUTAMIENTO

El reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Los métodos de reclutamiento son muy variados y en la mayoría de los países no se encuentran sujetos a limitaciones legales, salvo las obvias constricciones que obligan a actuar en forma ética y veraz.

Las descripciones de puesto, analizadas anteriormente, constituyen un instrumento esencial, para los reclutadores; ya que proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Por lo general, los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección.. Se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe, poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo empleado.

ENTORNO DEL RECLUTAMIENTO

Los reclutadores deben considerar el entorno en que habrán de moverse. Los elementos más importantes que influyen en el entorno son:

Disponibilidad interna y externa de recursos humanos

Políticas de la compañía

Planes de recursos humanos

Prácticas de reclutamiento

Requerimientos del puesto

LÍMITES Y DESAFÍOS

Las condiciones externas influyen en gran medida en el reclutamiento. La oferta y la demanda en el trabajo son un elemento muy importante en este campo. La tasa de desempleo, las condiciones del ramo de la empresa, la abundancia o la escasez en la oferta del personal, los cambios en la legislación laboral y las actividades de reclutamiento de la competencia influyen en la tarea de reclutar.

Las normas que se fijan en la compañía pueden convertirse en limitaciones considerables de la actividad del reclutamiento como por ejemplo las políticas de promoción interna, que garantizan una carrera al empleado; políticas de compensación, que garantiza que a labor igual corresponda una compensación equitativa; políticas de contratación internacional que limitan la contratación de extranjeros en compañías internacionales ofreciendo oportunidades a los locales y las políticas relacionadas con la situación del empleado, actuando en conjunto con las leyes del país.

PLANES DE RECURSOS HUMANOS

En las grandes empresas los reclutadores utilizan los planes de RH. para definir su estrategia de reclutamiento, en especial cuando la corporación posee políticas de promoción interna. Estos planes pueden estipular cuáles puestos se deben ocupar con personal externo es decir con mano de obra ajena a

la organización y cuáles con personal interno, provenientes de transferencia o promoción logrando significativos ahorro para la empresa.

CANALES DE RECLUTAMIENTO

Los canales son los métodos para la identificación de candidatos. Los canales más usuales lo constituyen la solicitud directa al empleador, el contacto con amistades y la respuesta a los avisos en la prensa. Asimismo, en el nivel ejecutivo se emplean los servicios de las agencias "cazadoras de talento".

También están los llamados candidatos espontáneos que se presentan en las oficinas del empleador solicitando trabajo o envían su curriculum vitae. Las personas que están en busca de un nuevo empleo utilizan más de un canal.

Recomendaciones de los empleados de la empresa: la práctica presenta varias ventajas. En primer lugar, es probable que el personal especializado conozca a otros técnicos difíciles de localizar. En segundo lugar los candidatos que llegan por este canal, ya poseen conocimiento de la empresa y pueden sentirse atraídos. Y en tercer lugar, los empleados tienden a presentar a sus amistades, quienes probablemente presentaran similares hábitos de trabajo y actitudes semejantes.

Anuncios en la prensa: los periódicos o las revistas especializadas son utilizados por muchos reclutadores ya que llegan a mayor número de personas. Los anuncios describen el empleo y las prestaciones, identifican a la compañía y proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo. Esta práctica posee varias desventajas. Puede producirse un alud de solicitantes o por el contrario escasa respuesta. Además cuando se identifica la compañía empleadora no es posible buscar un candidato para reemplazar a uno actual. Es importante redactar el anuncio desde el punto de vista del candidato. El aviso ideal debe incluir estos mínimos elementos:

Las responsabilidades del empleo y no un título desprovisto de sentido para el lector como auxiliar o consejero.

La manera en que el solicitado debe solicitar el empleo, especificando los canales que debe emplear y la información inicial que debe presentar.

Los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función.

Agencias de empleo: estas compañías ofrecen un puente entre las vacantes de sus clientes y los candidatos que obtienen mediante la publicidad u ofertas espontáneas. El pago a la agencia puede provenir de la compañía contratante o del candidato.

Compañías de identificación de personal de nivel ejecutivo: es un nivel más especializado que las agencias y contratan recursos humanos específicos. Operan mediante la búsqueda activa entre los empleados de otras organizaciones. Estas practicas operativas se cuestionan a nivel ético y se las acusa de "piratería institucional"

Instituciones educativas: las universidades, escuelas técnicas y otras instituciones educativas constituyen una fuente de candidatos jóvenes con moderadas peticiones salariales. comúnmente se colocan carteles en la facultad que interesa o se sostienen conversaciones con profesores, asesores y alumnos.

Asociaciones profesionales: establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados. Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse muy actualizados en su campo, lo que constituye un canal idóneo para identificación de expertos de alto nivel.

Sindicatos: este canal es muy útil para la identificación de técnicos, obreros especializados, etc.

FORMAS DE SOLICITUD DE EMPLEO

Cumplen la función de presentar la información comparable de los diferentes candidatos, lo que permitirá tomar una decisión objetiva. Es común que se pidan al candidato varios datos: nombre, dirección, edad, preparación académica, antecedentes laborales, situación personal y familiar, pasatiempos, inquietudes intelectuales, etc.

Es común que se le pida al candidato que firme la solicitud con su puño y letra para que los datos que suministre sean lo más fidedigno posible.

SELECCIÓN DE PERSONAL

PANORAMA GENERAL

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. Estos pasos específicos se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita el empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Esta actividad corre el riesgo de ser juzgada como un trámite esencialmente burocrático. En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de *contratación* y constituye con frecuencia la razón esencial de la existencia de los mismos.

OBJETIVOS Y DESAFÍOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

El proceso de selección se basa en tres elementos esenciales: la información que brinda **el análisis de puesto** que proporciona la descripción de las tareas; **los planes de recursos humanos** a corto y largo plazos, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; y, finalmente, los **candidatos** que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger.

Si se obtienen informes confiables de los análisis de puestos, si los planes de recursos humanos son adecuados y la calidad básica del grupo de solicitantes es alta, el proceso de selección puede llevarse a cabo en condiciones óptimas. Hay otros elementos adicionales en este proceso que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda actividad.

La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización en encontrar el candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización.

SELECCIÓN INTERNA

Por lo general los gerentes de los diversos departamentos desean llenar las vacantes de manera rápida, con las personas más calificadas para ejercer la función.

En la mayor parte de los casos los gerentes tienden a solicitar personal nuevo. Al mismo tiempo, es probable que la política interna de la compañía determine que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un tiempo mínimo antes de ofrecerlo al mercado externo. La evaluación de los candidatos internos puede requerir días o semanas de labor. Y una vez identificada la persona a quien se desea contratar, es probable que transcurran semanas adicionales antes de que ese segundo puesto es ocupado por alguien. Cuando no se detectan candidatos internos adecuados para el puesto, el proceso externo de reclutamiento y selección puede durar semanas o meses. No debe ser sorpresa que los gerentes empiecen a presionar

para que se tome una decisión, es aquí donde el administrador de recursos humanos debe tener independencia de la solución.

CONCEPTO GLOBAL DE SELECCIÓN

El concepto global de selección consta de ocho pasos. El proceso puede hacerse muy simple, especialmente cuando se seleccionan empleados de la organización para llenar vacantes internas. Varias organizaciones han desarrollado sistemas de selección interna, mediante los cuales se puede equiparar el capital humano con potencial de promoción por una parte, y las vacantes disponibles por la otra. Existen programas computarizados que determinan por puntaje cuáles empleados reúnen las características deseables para determinados puestos. Los empleados con más puntuación se consideran los idóneos. Pero estos sistemas no reflejan el deseo de los empleados por aceptar el puesto.

Al operar un sistema de promoción interna, por lo general, no es necesario realizar nuevos exámenes médicos o verificar las referencias. Cuando la selección se realiza con candidatos externos suelen aplicarse los siguientes pasos:

Decisión de contratar	\$o 8
Descripción realista del puesto	\$o 7
Entrevista con el supervisor	\$o 6
Examen médico	\$o 5
Verificación de datos y referencias	\$o 4
Entrevista de selección	\$o 3
Pruebas de idoneidad	\$o 2
Selección preliminar de solicitudes	\$o 1

Programas de capacitación y desarrollo

Los empleados competentes no siguen siendo competentes toda su vida. Las habilidades se deterioran y pueden volverse obsoletas. Ésa es la razón por la cual las organizaciones gastan miles de millones de dólares cada año en capacitación formal.

La mayor competencia, los cambios tecnológicos y la búsqueda de una mayor productividad están motivando a la administración a incrementar los gastos de capacitación. Los ingenieros necesitan actualizar sus conocimientos de sistemas mecánicos y eléctricos. Los trabajadores a destajo asisten a seminarios sobre solución de problemas, mejoramiento de calidad y habilidades para la formación de equipos. El personal de oficina toma cursos para aprender cómo utilizar ampliamente los últimos programas de software en sus computadoras. Y los mismos ejecutivos participan en talleres de trabajo para aprender a convertirse en líderes más eficaces o desarrollar planes estratégicos para sus divisiones. En los años 90, la gente en todos los niveles de las organizaciones está involucrada en una capacitación formal.

En esta sección revisaremos el tipo de habilidades que pueden mejorar la capacitación; luego examinaremos diversos métodos de capacitación de habilidades, así como los programas de desarrollo de las carreras que pueden preparar a los empleados para un futuro diferente del que tienen hoy.

Categorías de habilidades

Las habilidades se pueden dividir en tres categorías: técnicas, interpersonales y de solución de problemas. La mayoría de las actividades de capacitación procuran modificar una o más de estas habilidades.

TÉCNICAS La mayor parte de la capacitación está dirigida al mejoramiento de las habilidades técnicas del empleado. Esto se aplica tanto al personal de oficina como a los obreros. Los puestos cambian como resultado de nuevas tecnologías y de mejores métodos. Los empleados postales que distribuyen la correspondencia tienen que pasar por una capacitación técnica a fin de aprender a operar las máquinas de clasificación automáticas. Mucho personal para la reparación de automóviles tiene que pasar por una extensa capacitación para arreglar y dar mantenimiento a modelos recientes con la serie de transmisiones en las ruedas delanteras, la ignición electrónica, la inyección de combustible y otras innovaciones. Poco personal de oficina durante el último decenio ha quedado sin ser afectado por la computadora. Se ha tenido que capacitar literalmente a millones de estos empleados para que operen e interactúen con una terminal de computadora.

INTERPERSONALES Casi todos los empleados pertenecen a una unidad de trabajo. Hasta cierto punto, el desempeño en el trabajo depende de la habilidad que se tenga para interactuar eficazmente con los compañeros y su jefe. Algunos empleados tienen excelentes habilidades interpersonales, pero otros necesitan de capacitación para mejorarlas. Esto incluye aprender a escuchar mejor, cómo comunicar ideas con mayor claridad y cómo ser un jugador de equipo más eficaz.

Una de las áreas de crecimiento más rápido del desarrollo de habilidades interpersonales es la capacitación en la diversidad.¹⁹ Los dos tipos más populares de esta capacitación se centran en el mejoramiento de la conciencia y en la formación de habilidades. La *capacitación de la conciencia* trata de crear una comprensión de la necesidad del manejo y valoración de la diversidad, y de su significado. La *capacitación para la formación de habilidades* educa a los empleados acerca de diferencias culturales específicas en el sitio de trabajo

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Los administradores, así como muchos empleados que desarrollan tareas no rutinarias, tienen que resolver problemas en sus puestos. Cuando las personas necesitan estas habilidades, pero son deficientes en ellas, pueden participar en la capacitación de solución de problemas. Esto incluiría actividades para agudizar sus habilidades de lógica, razonamiento y definición de problemas, así como su capacidad para evaluar causas, desarrollar y analizar alternativas y escoger soluciones. La capacitación en la solución de problemas se ha convertido en una parte básica de casi todo esfuerzo organizacional para introducir equipos auto administrados o implantar la ACT.

Los programas de capacitación pueden afectar el comportamiento en el trabajo en dos formas: la más obvia es al mejorar directamente las habilidades necesarias para que el empleado desarrolle su puesto con éxito. Un incremento en la habilidad mejora el potencial del empleado para desarrollarse a un nivel superior. Desde luego, el que se realice ese potencial es en gran parte una cuestión de motivación.

Un segundo beneficio de la capacitación es que mejora la auto eficacia de un empleado. Como usted recordará del capítulo 6, la auto eficacia es la expectativa de una persona de que puede desarrollar con éxito el comportamiento necesario para producir un resultado.⁶⁴ Para los empleados, tal comportamiento

son las actividades del puesto y el resultado es su desempeño eficaz. Los trabajadores con mucha auto eficacia tienen fuertes expectativas acerca de sus habilidades para desarrollarse con éxito en situaciones nuevas. Tienen confianza y esperan tener éxito. De manera que la capacitación es un medio para afectar positivamente la auto eficacia, porque los empleados pueden estar más que dispuestos para emprender tareas en sus puestos y para ejercer un alto nivel de esfuerzo. O en los términos de expectativas (véase el capítulo 6), es muy posible que los individuos perciban que sus esfuerzos conducen al desempeño.

En el ambiente de trabajo hoy en día —con reducciones en las empresas, tramos de control cada vez más amplios y menores oportunidades de ascensos—, los empleados enfrentarán cada vez más la realidad de llegar a partes planas en su carrera. A causa de la frustración, los empleados tal vez busquen otros puestos. Las organizaciones con programas de carrera bien diseñados tendrán trabajadores con expectativas más realistas y sistemas de seguimiento de carrera que reducirán la posibilidad de que se vayan los empleados por falta de oportunidades adecuadas.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La Evaluación del desempeño constituye uno de los subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos, siendo un instrumento altamente productivo para la organización, ya que a través de este se logran varios resultados claves para el éxito de toda empresa, en el Área de RH. Para conocer acerca de lo que es la Evaluación, sus objetivos, principios, métodos de evaluación, importancia y ventajas, a continuación se elabora un marco teórico sobre el tema que servirá de soporte para una posible auditoría al subsistema.

Evaluación de Desempeño. Definición objetivos e importancia

Evaluación de Desempeño (E.D): Sistemática evaluación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo, proceso para evaluar, estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades.

Evaluación de Desempeño (E.D): Es el proceso en el cual se mide el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y cumple los objetivos del cargo o puesto de trabajo que desempeña (eficacia), así como la forma en que utiliza sus recursos para lograr dichos objetivos (eficiencia). Martínez, Carlos (1998)

La ED constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones, y otras más, del área del departamento de personal, dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado. Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal en que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado.

Harper & Lynch (1992), plantean que la ED es una técnica o procedimiento que tiende a apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza sobre la base del trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas y las características personales, todo ello, con vistas a la planificación y proyección de acciones futuras de cara a un mayor desarrollo del individuo, del grupo y de la organización. También plantean que la ED debe ser considerada como una revisión y contraste de opiniones encaminada, entre otras cosas, a fomentar la comunicación vertical y horizontal en el seno de la organización. Jamás debería ser vista como un examen o valoración unidireccional y personal que suponga un elemento de control o juicio sobre la persona.

La ED es procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios (Puchol, 1995). Este autor brinda, además, una serie de características que debe poseer cualquier sistema de evaluación. Entre ellas se precisan las siguientes:

- o **Es un procedimiento continuo.**
- o **Es un procedimiento sistemático.**
- o **Es un procedimiento orgánico, es decir, afecta a toda la organización.**
- o **Es un procedimiento en cascada donde cada jefe va a evaluar a todos y sólo a sus subordinados directos o colaboradores.**
- o **Es un procedimiento de expresión de juicios.**
- o **Pretende analizar y cuantificar el valor que el individuo tiene para la organización.**
- o **Tiene una óptica histórica.**
- o **Tiene una óptica prospectiva.**
- o **Su finalidad es la integración**

Según Sikula (1989), hay varias razones por las cuales debe evaluarse a un empleado. En algunos casos la intención principal es beneficiar al trabajador. En otros, el principal beneficiario es la organización. En otros casos más, los datos de la evaluación pueden satisfacer múltiples necesidades tanto del individuo como de la empresa.

Dentro de las finalidades para las que se puede utilizar la ED, se destacan las siguientes:

Evaluar el rendimiento y comportamiento de los empleados.

Evaluación global del potencial humano.

Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización.

Mejorar los patrones de actuación de los empleados.

Detección del grado de ajuste persona-puesto.

Proporcionar un sistema de doble vía de información.

Establecimiento de sistemas de comunicación dentro de la empresa.

Implantación de un sistema que motive a los empleados a incrementar su rendimiento.

Establecimiento de políticas de promoción adecuadas

Aplicación de sistemas retributivos justos y equitativos basados en rendimientos individuales.

Detección de necesidades de formación o reciclaje.

Mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

Para obtener datos acerca del clima laboral, así como detectar problemas ocultos o en fase de latencia.

Validación de los programas de selección.

Autoconocimiento por parte de los empleados.

Conseguir unas relaciones mejores entre jefe y subordinado, basadas en la confianza mutua.

Establecer objetivos individuales, que el evaluado debe alcanzar en el período de tiempo que media entre dos evaluaciones, al tiempo que revisa el grado de cumplimiento de los objetivos anteriores.

Actualización de las descripciones de puestos.

A pesar de existir cierta ambivalencia, la mayoría de las personas esperan y desean que sea evaluado su rendimiento, valoran la información y el reconocimiento que le ofrece y en muchos casos es la única oportunidad que tienen de comentar sus objetivos individuales y profesionales con su jefe. En resumen, como plantea Chiavenato (1988), los objetivos fundamentales de la ED pueden ser presentados en las tres facetas siguientes:

Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.

Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.

Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presente, por una parte, los objetivos organizacionales y por otra, los objetivos individuales.

Principios de la Evaluación de Desempeño

- 1. Es necesario que las evaluaciones de desempeño tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables.**
- 2. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, es decir con el diseño del puesto de trabajo, si esto no se cumple, entonces la evaluación carece de validez.**
- 3. La evaluación del desempeño es un proceso continuo que tiene por finalidad elevar la calidad de la actuación y de los resultados de los empleados.**
- 4. La evaluación del desempeño se realiza a partir de los resultados del trabajo y acorde a los objetivos aprobados para cada etapa.**
- 5. Toda evaluación deberá ser discutida con el empleado, por parte del supervisor, y deberá indicar el período de tiempo evaluado.**
- 6. Las evaluaciones del desempeño tendrá resultados únicos y particulares para cada empleado.**
- 7. Permite al individuo tener parte activa en la identificación de sus propios puntos fuertes y débiles, quedando a su cargo toda decisión que tome al respecto con el objetivo de mejorar su desempeño.**
- 8. El evaluado debe saber con anticipación la fecha de la Evaluación y esta se desarrollará en un clima favorable entre evaluador y evaluado.**

9. El evaluado debe sentirse motivado a autoevaluarse en cada objetivo.

Objetivos de la Evaluación de Desempeño:

1. Contribuir al cumplimiento de los objetivos del colectivo en su vinculación con los de la entidad y proporcionar una evaluación sobre el cumplimiento de los mismos y de las funciones del diseño del puesto.

2. Valorar periódicamente la importancia y trascendencia de los aportes y resultados de cada trabajador y de los colectivos, analizando de conjunto las acciones correctivas necesarias para su propio beneficio y el de la organización.

3. Estimar el rendimiento del evaluado y determinar con precisión los beneficios efectivos para el evaluado y la organización.

4. Utilizar métodos de evaluación, para establecer normas y medir el desempeño de los trabajadores.

5. Justificar la acción salarial recomendada por el supervisor

6. Busca una oportunidad (de carácter motivacional) para que el supervisor reexamine el desempeño del subordinado y fomente la discusión acerca de la necesidad de supervisión, con este fin el supervisor programa planes y objetivos para mejorar el desempeño del subordinado a fin de desarrollarlo y motivarlo.

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Por directamente relacionados con el puesto se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto analizado. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y evaluados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o general suspicacia y conflicto. Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables. Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño.

Función del área de personal en la evaluación: Es evaluar mediante los medios más objetivos la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidad de su puesto, de la calificación de méritos derivan premios y ascensos considerando los resultados obtenidos por cada persona en relación con los objetivos de su puesto y departamento.

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 remuneración por igual trabajo".

Los elementos a tener en cuenta en la evaluación de desempeño son los estándares de desempeño, las mediciones de desempeño y la aparición de elementos subjetivos del desempeño.

Estándares del desempeño

Son parámetros que permiten una medición más objetiva, Para ser efectivos deben guardar relación con los resultados que se desean en cada puesto. Se desprenden del análisis de puesto de trabajo. Basándose en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir que elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos.

Mediciones del desempeño

Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. La observación directa ocurre cuando quien califica el desempeño lo ve en persona. La observación indirecta ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos o situaciones hipotéticas. Dentro de las mediciones del desempeño podemos encontrar dos aspectos que pueden hacer variar el resultado de la medición estos son la objetividad y subjetividad: Las mediciones objetivas son las que resultan verificables por otras personas. Por lo general tienden a ser de índole cuantitativa, se basan en aspectos tales como el número de unidades producidas, el número de unidades que resultan defectuosas, etc. Las mediciones subjetivas del desempeño son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador.

Elementos subjetivos del calificador

Las mediciones subjetivas pueden producir distorsiones que suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos, entre los cuales se cuentan:

- 1. Los prejuicios personales.**
- 2. La tendencia a la medición central.**
- 3. La interferencia de razones subconscientes.**
- 4. El efecto de acontecimientos recientes.**
- 5. Efecto halo o aureola.**
- 6. Suavidad o indulgencia.**

Los prejuicios personales: cuando el evaluador tiene una opinión formada basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.

El efecto de acontecimientos recientes: las mediciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones mas recientes del empleado.

La tendencia a la medición central: algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio, ocultando así los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos. Se origina por que los calificadores están renuentes a poner calificaciones extremadamente altas o bajas es decir consiste en considerar a los trabajadores como normales o promedio calificándolos en le punto medio de la escala, esta tendencia es peligrosa por considerar a todos los empleados como promedios.

Se puede disminuir el efecto de esta especificando y diferenciando mas las definiciones de los grados intermedios de manera que no determine una distancia entre lo excepcional y lo pésimo, sino en base a un criterio positivo y directo de las cualidades y requisitos que deben exigir a un trabajador promedio.

Efecto halo o aureola: ocurre cuando el evaluador califica al empleado antes de llevar a cabo la observación de su desempeño. Este problema se presenta cuando el evaluador debe calificar a sus amigos o a quienes no los son. Consiste en le influjo peligroso que ejerce la conducta general del trabajador en las características sobre las que se califica. Cuando la mayoría de los trabajadores tienen una puntuación casi uniforme precisamente por que no influyen descripciones hechas cuidadosamente a las conductas de los empleados. Efecto de halo o esterotipación hace que los evaluadores consideren un empleado como óptimo o excelente en todos los factores, este efecto lleva al evaluador exigente a considerar a todos sus subordinados como mediocres o débiles en todos sus aspectos. Para prevenirlo se pueden prever los comentarios en la forma de calificación, calificando separadamente a cada grupo, lo cual

impide el flujo de unas cualidades a otras. Los factores de halo, se pueden neutralizar con el método de elección forzosa.

Interferencia de razones subconscientes: movidos por el deseo de agradar u conquistar popularidad algunos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas. Suavidad o indulgencia: Surge cuando los calificadores dan calificaciones extremadamente altas o bajas, a los individuos evaluados. Desentendimiento por parte del supervisor sin ejercer acción contra el comportamiento del empleado, que de acuerdo con el manual, deberá ser formalmente disciplinado. Una manera de reducir este error es definir claramente las características o dimensiones y dar descripciones significativas de conducta conocidas como rangos en la escala, a demás solicitar que las calificaciones se conformen en algún patrón.

Métodos para reducir distorsiones: Los especialistas pueden reducir las posibilidades de distorsión mediante la capacitación de Evaluadores y Evaluados, la retroalimentación evaluado a evaluador y una selección adecuada de las técnicas de evaluación.

La capacitación puede incluir tres pasos:

- 1. Explicar la naturaleza de las fuentes de distorsión.**
- 2. Explicar la importancia de las evaluaciones de desempeño en las decisiones de personal.**
- 3. Permitir a los evaluadores que se ejerciten en varias evaluaciones de práctica antes de realizarla sobre su personal a cargo.**

Elementos interculturales El fenómeno de considerar que la cultura propia es la mejor recibe el nombre de "etnocentrismo", y se puede definir como la tendencia a considerar que los propios valores son siempre los mejores. Cuando se pide a un evaluador que estime el desempeño de personas provenientes de otras culturas es probable que surjan diferencias y roces.

Capacitación de los evaluadores El mero hecho de saber si una evaluación se empleara para tomar una decisión sobre compensación o si se utilizara para una promoción puede cambiar la actitud de la evaluación. En las sesiones de capacitación para evaluadores se proponen la explicación del procedimiento, la mecánica de las aplicaciones, los posibles errores o fuentes de distorsión y las respuestas a las preguntas que pudieran surgir.

Entrevistas de evaluación Son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación, sobre el pasado y su potencial a futuro. La sesión de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que el empleado puede emprender a fin de mejorar las áreas en las que su desempeño no es satisfactorio y resaltando los aspectos positivos que ha logrado. El reconocimiento a los meritos del trabajador primero es individual y después colectivo.

Principios de un Entrevista de E.D efectiva

- 1. Destaque los aspectos positivos del desempeño del empleado.**
- 2. Especifique al evaluado que esta sección es para mejorar su desempeño y no para aplicar medidas disciplinarias.**
- 3. Lleve a cabo la entrevista en un ambiente de privacidad, con el mínimo de interrupciones.**
- 4. Sea claro, directo y específico.**

5. **Centre sus comentarios, positivos o negativos, en el desempeño y no en las cualidades personales.**
6. **Conserve la calma, no discuta con el evaluado.**
7. **Identifique y explique las acciones específicas que el evaluado puede emprender para mejorar su desempeño.**
8. **Destaque su disposición de colaborar con el evaluado.**
9. **Verifique que las expectativas de ambas partes han sido satisfechas.**
10. **Ofrezca al evaluado la posibilidad de añadir algo que este crea necesario.**
11. **Agradezca al evaluado su esfuerzo, participación y espíritu constructivo y deséele éxitos en el logro de sus metas futuras.**

Importancia de la E.D

Permite determinar de forma objetiva, cómo ha cumplido el evaluado los objetivos de la etapa, las responsabilidades y funciones del puesto de trabajo, contribuyendo a satisfacer las necesidades de la entidad, instalación e individualidades. Constituye la mejor forma de lograr un aumento de la productividad, calidad, desempeño y rendimiento del trabajador. La evaluación del desempeño indicará si la selección y el entrenamiento han sido adecuados mediante las actividades de las personas en sus tareas, para en caso de hacer necesario tomar las medidas respectivas. Sirve de control y se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores elementos y recompensarlos, jugando ésta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización, identificar, personas de poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto. Es importante para el desarrollo administrativo, conociendo puntos débiles y fuertes de personal, conocer la calidad de cada uno de los empleados, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño.

La E.D es proceso evolutivo en el cual se van corrigiendo deficiencias poco a poco, y el empleado puede mejorar su desempeño sí conoce lo que de él se espera, puede ver los resultados para los cuales ha intervenido y recibe orientación y supervisión de su superior. Debemos tener en cuenta que para lograr el buen desempeño de un trabajador es preciso que este tenga los medios necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la organización, así como que posea la habilidad y la capacidad para llevarlos a cabo. También debe de existir en él la motivación necesaria para cumplir con lo antes planteado.

Ventajas de la evaluación del desempeño.

Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.

Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quienes merecen recibir aumentos.

Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.

Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.

Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.

Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc, que pueden ser identificados en las evaluaciones.

Plan de acción sobre la evaluación del desempeño

Después de haber realizado la E.D se logra que el evaluado conozca como ha sido su actuación y lo que se espera de él, así como el plan de medidas que se traza en torno suyo con los siguientes objetivos:

- 1. Perfeccionar el Rendimiento.**
- 2. Evolucionar en aspectos en que no hubo logros, ni progresos, ni resultados positivos.**
- 3. Proyectarse hacia un desarrollo futuro.**

En función de estos objetivos se diseñará un plan de medidas que será dado a conocer individualmente a cada empleado en una discusión formal y positiva para ambas partes. Lo ideal será trazar entre 3 y 6 metas, así como definir sobre quien recae la responsabilidad de cumplimiento de las mismas, las diferentes fechas de cumplimiento y los recursos necesarios para esto. Se definirán los periodos en lo que el plan será chequeado. De existir alguna limitación deberá ser claramente reflejada.

Método de evaluación basado en el desempeño durante el pasado. Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado comparten la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que en consecuencia puede, hasta cierto punto ser medido. Las técnicas de evaluación de desempeño más comunes son:

Escalas de puntuación

Estándares de Producción

Listas de verificación

Método de selección obligatoria

Método de registro de acontecimientos notables

Estimación de conocimientos y asociaciones

Método de puntos comparativos

Método de evaluación comparativa

Escalas de calificación conductual

Método de verificación de campo

Establecimiento de categorías

Método de distribución obligatoria

Método de comparación contra el total

4. Escalas de puntuación

El evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Entre sus ventajas se cuentan la facilidad del desarrollo, y la sencillez de impartirlo; los evaluadores requieren escasa capacitación y puede ser aplicado a grandes cantidades de personas. Se califica al individuo en relación a una escala previamente determinada, representada cada característica por una línea horizontal uno cuyos extremos corresponden a la menor justificación y extremo contrario al grado máximo a fin de colocar en una marca de la escala al trabajador a juicio del calificador. Entre las desventajas podemos citar la aparición de distorsiones involuntarias, la retroalimentación se ve menoscabada, porque el empleado tiene poca oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

Escalas más comunes:

- A. Escala de calificación: Se evalúa al individuo según factores como iniciativa, confiabilidad, disposición, cooperación, actitud y cantidad de trabajo.**
- B. Escala continua: Se denominan de esta manera si el paso entre un grado y otro de la característica que se está calificando se hace en forma insensible.**
- C. Discontinua: Aquella que tiene divisiones verticales en cuyo caso el paso de un grado al siguiente se hace en forma brusca**

Estándares de producción.

Se basa en la evaluación del desempeño del personal en la calidad del producto, cantidad requerida de unidades (justo a tiempo) y sin fallas o desperdicios de materiales de materia prima de modo que se cumpla con eficiencia la producción. Es un método empleado frecuentemente, para aplicarlo es preciso obtener también la calidad de lo producido, tener condiciones iguales para todos los trabajadores y determinar el tiempo necesario para lograr la producción. Cabe aquí destacar, a la hora del establecimiento del estándar, que el empleado analizado trabaja más despacio cuando sabe que lo están observando para proponer los estándares, para así una vez establecidos, realizarlos con holgura.

Lista de verificación.

La persona que califica selecciona oraciones que describen el desempeño del empleado y sus características. Independientemente de la opinión del supervisor (calificador) el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. Se pretende que el supervisor no sé de cuenta exacta de cual será el resultado de su calificación para evitar el grado de preferencia o rechazo hacia los trabajadores.

Tipos de Listas de Verificación.

Ponderadas: consiste en alinear afirmaciones no inferiores a 25 ni superiores a 100, correspondiendo a cada uno de ellos un valor diferente que el supervisor desconoce.

De preferencia: A diferencia de la anterior, ésta contiene frases agrupadas de 4 en 4 siendo 2 favorables y 2 no, señalando el supervisor de cada grupo 2 frases que describen mejor al calificado. Con esto se pretende reducir la actitud favorable hacia los trabajadores. Se le llama también Método de Elección Forzada.

Las ventajas de este sistema son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y la estandarización. Entre las desventajas se cuentan la posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación de valores inadecuados por parte del departamento de personal.

Método de selección forzada

Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño en cada par de afirmaciones que encuentra. Los especialistas en personal agrupan los puntos de las categorías determinadas de antemano. El grado de efectividad en cada aspecto se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Se evalúa al individuo mediante la elección de varios grupos de entre 2,3 frases el calificador elige 2 que se identifiquen con el desempeño del empleado, el evaluador no conoce el puntaje por lo que no habrá favoritismo. Presenta la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y de adaptar a gran variedad de puestos. Las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar

específicamente relacionadas con el puesto. La popularidad de este método es baja debido a las limitadas posibilidades de permitir el suministro de retroalimentación.

Método del registro de acontecimientos críticos

Requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria. En este documento el evaluador consigna las acciones más destacadas que lleva a cabo el evaluado. Se solicita a la persona que hace la revisión que realice una lista de incidentes que ejemplifiquen la conducta positiva y negativa de quien se evalúa. Un incidente se considera crítico cuando el ejemplo ilustra lo que el empleado a hecho y ha dejado de hacer algo que origine el éxito o fracaso en alguna parte del trabajo. Los incidentes hacen que sea notable lo efectivo y lo no efectivo, se registran enunciados que describen conductas extremadamente buenas o malas al desempeño. Por lo general los registra el supervisor durante un periodo de evaluación de cada subordinado. El método se ocupa de la conducta real del sujeto y no de sus rasgos de personalidad, implica también los incidentes críticos en el desempeño de su trabajo. Método de valuación del desempeño bastante simple, creado y desarrollado por los especialistas de las fuerzas armadas norteamericanas, durante la segunda guerra mundial. Este método es útil para proporcionar retroalimentación al empleado, reduce el efecto de distorsión, depende de la precisión de los registros que lleve el evaluador.

Escalas de calificación conductual

Utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores de puestos se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.

Escala Basada en la Conducta: Reduce la subjetividad y desviaciones implícitas en las medidas subjetivas del desempeño, normalmente son 7 puntos los que se evalúan:

1. Desempeño extremadamente sobresaliente.
2. Buen rendimiento.
3. Rendimiento ligeramente bueno.
4. Desempeño aceptable.
5. Desempeño ligeramente malo.
6. Mal desempeño.
7. Rendimiento extremadamente malo

Método de verificación de campo

En este sistema un representante calificado del departamento de personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. La participación de un profesional calificado permite que aumente la confiabilidad y la comparabilidad, pero es probable que el aumento resultante en el costo haga que este método sea caro y poco práctico en muchas compañías. Una variante que se emplea puede basarse en un examen de conocimiento y habilidades. Para que el método guarde relación directa con el puesto las observaciones deben efectuarse en condiciones similares a la práctica cotidiana. Es común encontrar que el costo es considerablemente elevado.

Método de evaluación en grupos

Pueden dividirse en varios métodos que tienen en común que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Son útiles para la toma de decisiones sobre incremento de pago basado en méritos, promociones y distinciones. Posee un bajo nivel de retroalimentación.

Método de categorización: lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor. Se determinan características, se enlistan a los individuos por orden del más útil al menos, es sencillo pero mide cualitativamente. Este método puede ser distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes. Es un método fácil y sencillo, tiene como inconveniente que si hay 2 personas iguales tiene que quedar forzosamente una mas abajo que la otra. Entre las ventajas se cuentan la facilidad de administrarlo y explicarlo.

Método de distribución forzada: se le pide al evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Distribuye las calificaciones en la siguientes proporciones:

1. 10% calificación muy inferior
2. 20% calificación inferior
3. 40% calificación promedio
4. 20% calificación superior
5. 10% calificación muy superior

* tienen que ser más de cinco empleados

En este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia. La ventaja de este enfoque consiste en que pueden apreciarse las diferencias relativas entre los empleados, aunque los factores personales y los acontecimientos recientes continúan siendo fuentes potenciales de distorsión.

Método de comparación por pareja: el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están siendo evaluados en el mismo grupo. El empleado que resulte preferido mayor número de veces es el mejor parámetro elegido. Se enlistan al personal por características, comparando a cada uno de los elementos de su grupo, determinando quien posee la característica en cuestión, la desventaja es que determina a quien es mediocre y quien el sobresaliente

Método de evaluación basados en el desempeño futuro

Este método se centra en el desempeño venidero mediante la evaluación potencial del empleado o establecimiento de objetivos. Pueden considerarse cuatro técnicas básicas:

Auto evaluación

Administración por objetivos

Evaluación psicológica

Métodos de los centros de evaluación

5. Auto evaluaciones

La auto evaluación puede constituir una técnica de evaluación muy útil, cuando el objetivo de esta última es alentar el desarrollo individual. Pueden ser útiles para la determinación de objetivos a futuro.

Administración por objetivos

Supervisor y empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseable. Cono además puede medir su progreso, los empleados pueden efectuar ajustes periódicos para asegurarse lograr los objetivos. Cuando se llevan a cabo en forma adecuada, los comentarios sobre el desempeño se centran en los objetivos del puesto y no en aspectos de la personalidad individual. Está muy ligado a los programas de

la administración por objetivos, se basa en comparación periódico entre resultados asignados y los alcanzados, por lo que se identifican puntos fuertes y débiles, así como las medidas necesarias para el próximo periodo método práctico, su funcionamiento depende las actitudes y puntos de vista del supervisor.

Evaluaciones

psicológicas

Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. El trabajo del psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico, puede ser una evaluación global del potencial a futuro.

Método 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. Se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se los somete a una evaluación individual. A continuación se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a una entrevista en profundidad, exámenes psicológicos, estudiar los antecedentes personales, hacer que participen en mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades todas en las que van siendo calificados por un grupo evaluador.

Ejemplo:

Análisis de la evaluación del desempeño en la empresa x
 Después de haber analizado los principales aspectos de la E.D nos damos cuenta que es un proceso complejo, profundo y mucho más amplio que lo que nos imaginábamos inicialmente. La aplicación de la E.D se rige por el reglamento elaborado por la Empresa X. (Ver Anexo # 1) y los datos serán plasmados en el Modelo de Evaluación (Ver Anexo # 2). A continuación se aplicaron las encuestas a evaluadores y evaluados (Ver Anexos 3 y 4), las cuales tienen un objetivo fundamental y es que a través de las opiniones de estos se observaran los resultados y deficiencias principales del proceso. Seguidamente se mostraran los resultados de las mismas.

Resultados de la Encuesta a Evaluadores

Cantidad de Encuestados: 10 dirigentes (100% de la muestra)

Resultados de las preguntas

Preguntas			o
			te
¿Sabe UD. a cabalidad lo que es la Evaluación de Desempeño (E.D)?			
¿Considera que la E.D es un proceso positivo para la organización?			
¿Le permite saber lo que piensan los empleados de la calidad, ductividad y eficiencia de la labor que realizan?			
¿Considera que la E.D es un proceso mediante el cual se puede ar mejores resultados en una forma continua?			
¿Considera que la E.D puede verse afectada por elementos jetivos del evaluador tales como problemas personales, prejuicios, re otros?			

¿Considera que los aspectos que se miden en el modelo de E.D están acordes a las funciones que tiene cada puesto de trabajo?			
¿Considera que el modelo de E.D mide la idoneidad de los trabajadores?			
¿La E.D mejora las relaciones interpersonales de la organización?			
¿Se siente capacitado para realizar la Evaluación de Desempeño?			
¿Sabe como efectuar una buena Entrevista de E.D?			
¿Sabe los errores de carácter subjetivo que puede cometer efectuando la E.D?			
¿Cree que los evaluados están preparados para entender la E.D?			
¿Conoce los métodos de evaluación de desempeño mas usados?			
¿Considera la posibilidad de que las relaciones de amistad entre jefe subordinado afecten la calidad del proceso?			
¿Sabe las ventajas que trae consigo la E.D?			

La encuesta que se les entregó a los dirigentes del centro se confeccionó de forma tal que todas las respuestas fueran contestadas afirmativamente para saber si entendían todo lo referente a la E.D, es decir se buscaron algunos contenidos que a nuestro juicio deben recoger las Evaluaciones del desempeño y como puede observarse el mayor numero de respuestas esta en solo en parte en un 41%, esto nos indica cuan lejos estamos de alcanzar el objetivo real para el que fue diseñado esta evaluación, no podremos lograr que el trabajadores les interese la Evaluación si aún los evaluadores no conocen a profundidad el proceso. También se logro demostrar que el sistema usado no esta acorde a los requerimientos de una buena E.D, el modelo de evaluación no se ajusta a los contenidos de cada puesto de trabajo. En las respuestas a la pregunta 5,11 y 14 los evaluadores creen que los factores subjetivos están muy presentes por lo que se deben emplear métodos que reduzcan estas desviaciones al mínimo, como por ejemplo criterios de medida bien definidos para cada aspecto a evaluar.

A la pregunta 7 todos contestan que no y solo en parte por lo que podemos concluir que la aplicación de la planilla de evaluación no fue provechosa, porque como resultado de esta se espera conocer si el empleado es idóneo o no, y con el modelo que se aplicó esto no fue posible. A la pregunta 6 las respuestas se comportan de manera similar a la anterior. Los evaluadores consideran que el modelo no se ajusta a los diferentes puestos de trabajo, por la sencilla razón que no todos tienen las mismas funciones, entonces no es justo evaluar, por ejemplo la superación y capacitación a un obrero simple de la misma manera que se le hace a una plaza técnica o de dirigente. Por ultimo se denota que se posee poco conocimiento de la importancia de una buena evaluación, de crear condiciones para una buena entrevista, y de estar capacitados para realizar la E.D. También que no se aprovechan las ventajas que ofrece el poseer correctamente evaluado al personal, ni se conocen las ventajas que se obtienen de la aplicación de la E.D. De las otras respuestas a las otras preguntas concluimos que no existen conocimientos sólidos en este

campo, por eso nos dimos a la tarea de hacer una búsqueda bibliográfica actualizada para satisfacer esta necesidad en nuestra empresa, además de contribuir a la creación de Evaluaciones mas profundas. En la medida que discutamos, divulguemos, y preparemos a los evaluadores y evaluados en todos estos conocimientos, lograremos una mejor E.D y nos acercaremos más al Perfeccionamiento Empresarial.

Análisis de los Resultados de la Encuesta a Evaluados

Cantidad de Encuestados:24

Resultados de las preguntas

Preguntas			o en Parte
¿Sabe UD. lo que es la Evaluación de Desempeño (E.D)?			
¿Considera que la E.D es un proceso positivo para UD. como trabajador?			
¿Le permite saber que es lo que piensa su Jefe de su labor como empleado?			
¿Considera que la E.D es un proceso mediante el cual UD. como trabajador puede lograr mejores resultados en su labor?			
¿Considera que la E.D puede verse afectada por elementos subjetivos del evaluador tales como problemas personales, prejuicios, entre otros en contra o?			
¿Considera que los aspectos que se miden en el modelo de E.D están acorde a las funciones que tiene en su puesto de trabajo?			
¿Considera que el modelo de E.D mide la idoneidad suya como trabajador?			
¿La E.D mejora las relaciones entre su Jefe y UD.?			
¿Le motiva que se analice su comportamiento como empleado?			
¿La entrevista con su Evaluador fue productiva, llegaron a acuerdos justos a mejorar su desempeño?			

Para analizar la E.D desde el punto de vista de los trabajadores seleccionamos 24, dentro de ellos 8 de oficina y 16 del proceso productivo, al observar los resultados, las respuestas a la primera pregunta es curiosa porque ya todos han sido evaluados al menos una vez y las respuestas están divididas equitativamente, no obstante solo conocen la E.D el 33%, realmente un numero muy bajo. De las respuestas a la pregunta 3 tenemos que el 50 % de los empleados consideran que la E.D le permite saber cómo ve su Jefe los resultados que estos obtienen en su labor, así que se logra una cierta identificación con el proceso. Acerca de un 46 % de encuestados consideran que los factores subjetivos afectan al proceso, Aquí encontramos coincidencia con los propios evaluadores, entonces la propuesta de un método que minimice estos aspectos está plenamente justificada. Si nos referimos a la pregunta número 6 tenemos que 14 consideraron que no les recogía su contenido y otros 10 que en parte, en ninguno de los casos fue positiva, quiere decir que el modelo de E.D no se

adecua a ellos, a sus puestos de trabajo en específico, y es por ello que no se sintieron identificados con lo que se les evaluó y no tomaron conciencia de aspectos a superar, porque en realidad estos no le son necesarios para su actividad, así que cualquier plan de medidas al respecto lo considerarán inservible. En cuanto a la pregunta numero 10, el 66% responde que SOLO EN PARTE, por lo que concluimos la entrevista no resulto lo suficientemente productiva, es lógico después de lo anteriormente señalado. No obstante se denota que ellos poseen el concepto de que el proceso es positivo, les permite conocer la posibilidad de conocer aspectos a superar y sobre todo temen al subjetivismo. De todo concluimos que se necesita cambiar el modelo de E.D este se debe ajustar a la labor que se realice, permitiendo al trabajador medir su desarrollo e idoneidad

Análisis del modelo de evaluación del desempeño usado

En cuanto al modelo de evaluación de desempeño (Ver Anexo # 2) podemos señalar, primeramente, varios aspectos.

El modelo se aplicó a todos por igual con independencia de sus funciones laborales, Incumpliendo el principio de que cada E.D debe estar conformada sobre la base del diseño del puesto de trabajo de cada empleado.

El modelo se rige por 5 criterios que no pueden ser analizados en todos los trabajadores y además tan pocos aspectos y generales no recogen toda la información necesaria para afirmar o negar el desempeño de un empleado.

El modelo no establece criterios de medida completamente verificables en cada uno de los aspectos a analizar. La mayoría de los criterios son medidos subjetivamente por el evaluador con los consiguientes errores que esto trae consigo y que fueron detallados anteriormente.

El modelo no concluye afirmando o negando la idoneidad del el evaluado, solo recoge si debe o no permanecer en el puesto de trabajo o ser promovido.

Por todas las limitaciones antes planteadas y debido a la importancia de este modelo para la Evaluación de Desempeño es que elaboramos una propuesta de modelo, que desarrollaremos a continuación. En ella se propone una metodología para elaborar el modelo, los tipos de criterios que deben ser medidos en este, como se organizan dentro del modelo, como se obtienen. No dejamos de reconocer que esta es la parte más problemática del proceso, ya que hay cualidades que son difíciles de cuantificar y dan un grado de subjetividad por parte del evaluador. Se propone usar métodos de trabajo con grupos de expertos de experiencia en el tema para definir los aspectos a evaluar, el peso que tiene cada uno dentro de la evaluación, los criterios de medida que se usaran para dar la calificación al evaluado.

Propuesta de Modelo de Evaluación

Después de haber analizado todo lo relacionado con la E.D y sus métodos de evaluación se propone el siguiente modelo para reflejar los resultados de cada empleado.

Modelo de Evaluación de Desempeño

NOMBRES Y APELLIDOS: _____

OCUPACION _____ FECHA _____

PERIODO QUE SE EVALUA. DESDE _____ HASTA _____

I. Evaluación

icadores	aluación
ores Organizaciones (Para todos los puestos)	

<p>¿cómo se reflejarán valores de la organización que deberán estar presentes en los miembros, de acuerdo a las actividades que estos realizan:</p> <p>Ejemplo:</p> <p>Disciplina Laboral</p> <p>Comprometimiento</p> <p>Funciones</p> <p>Permanencia en el Puesto de Trabajo</p> <p>Profesionalidad.</p> <p>Se adicionan tantos como sea necesarios para el buen desempeño general del personal</p>	
<p>Factores de Diseño de Puesto de Trabajo (Cuantitativos)</p>	
<p>¿cómo se reflejarán los aspectos relacionados con el contenido de Trabajo de cada Puesto. Se utiliza el método de las metas o estándares de cada puesto. Altamente relacionado con los objetivos del área de trabajo.</p> <p>En el caso de trabajadores, por ejemplo:</p> <p>Contribución al logro de los objetivos.</p> <p>Producción lograda (Metas, Normas de trabajo).</p> <p>Calidad de las producciones</p> <p>Producciones Defectuosas</p> <p>Productividad.</p> <p>Las que se consideren de interés en el desempeño de la labor de cada empleado</p>	
<p>Factores Cualitativos del Perfil de Puesto de Trabajo</p>	
<p>¿cómo se reflejan las cualidades personales que se necesitan para desempeñarse en el puesto de trabajo.</p> <p>Ejemplos:</p> <p>Capacidades en el Puesto.</p> <p>Iniciativa.</p> <p>Creatividad.</p> <p>Conocimiento de la Actividad.</p> <p>Operación.</p> <p>Personalidad.</p> <p>Relaciones Humanas</p> <p>Las que se consideren importantes en el desempeño de la labor de cada empleado</p>	
<p>total</p>	

Rangos de Medidas

Se aplicara una escala amplia de 1 a 10 donde:

2 Deficiente 4 Aceptable 6 Bueno 8 Excelente.

Los extremos solo se usan en condiciones excepcionales de desempeño extremadamente bueno(10) y desempeño extremadamente malo(1).

II Evaluación General.

() Excelente () Bueno () Aceptable () Deficiente

III. Conclusiones de la Evaluación

- o Es Idóneo el trabajador (Si/No)_____
- o Puede permanecer en el puesto de trabajo (Si/No) _____
- o Listo para la promoción (Si/No) _____
- o Necesita capacitación (Si/No)_____
- o Hay algún elemento externo que imposibilite un mejor desempeño del Trabajador (Si/No)_____

Menciónelo. _____

IV. Propuesta de medidas. Posible fecha de Discusión de Medidas planteadas _____

Medidas	Fecha	de	ejecución
_____	_____	_____	_____

Firma del evaluador Firma del evaluado

El anterior modelo es solo una propuesta de cómo se debe elaborar un modelo de evaluación de desempeño, es decir solo nos referimos a los tipos de parámetros que se deben evaluar, los parámetros que se señalan aquí son solo como ejemplo. En esta propuesta se señala que toda evaluación de desempeño deberá tener presente los siguientes parámetros:

Valores de la Organización.

Factores Cuantitativos del Puesto de trabajo.

Factores Cualitativos del Puesto de trabajo.

Como ya se menciona antes esta propuesta es general, y para conformar una evaluación de desempeño se debe tener siempre presente que: Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, es decir con el diseño del puesto de trabajo, si esto no se cumple, entonces la evaluación carece de validez. Cumpliendo con esto a la hora de diseñar una E,D debemos considerar que no todos los evaluados tienen las mismas funciones, ni las mismas capacidades por eso es que no podemos aplicar una misma evaluación a todos por igual. Algo que no podemos olvidar es que cada elemento a evaluar debe tener un criterio de medida siendo esto lo más importante de la evaluación, porque el mismo debe de ser verificable en todo momento. Cuando decimos "criterios de medida" nos referimos a una escala fijada con anterioridad para cada aspecto a evaluar. Con criterios de medida bien definidos se tiende a reducir los errores de carácter subjetivo del evaluador.

A través de una técnica de trabajo con expertos de experiencia y conocimiento suficiente en el aspecto que se evalúa, se logra que, a través de sus opiniones:

Primero:

Decidan cuales son los parámetros que deben ser medidos en:

Valores de la Organización (Reglamentos Internos, Códigos de Ética).

Factores Cuantitativos del Puesto de trabajo (Diseño Puesto de Trabajo, Profesiogramas, contenido de trabajo)

Factores Cualitativos de Puesto de Trabajo. (Perfil de Puesto, Características y Habilidades Personales que requiere el puesto).

Segundo:

Establezcan los criterios de medidas y escalas de evaluación para cada aspecto de la E.D. Indiquen la importancia que tiene cada elemento a evaluar, es decir, que peso tiene cada uno en el resultado final de la E.D. Este procedimiento está relacionado con el método de suma ponderada. El peso de cada elemento no es conocido por el evaluador, y entonces los errores de carácter subjetivo de este se verán disminuidos.

Tercero:

Decidan cuál es el método de evaluación de desempeño más apropiado a utilizar para cada caso.

Cuarto:

Indicar los demás elementos que se deben tener en cuenta en la Evaluación de Desempeño tales como:

Con qué frecuencia se realizarán las evaluaciones.

Como se llevará a cabo el proceso.

Como se ejecutará el plan de acción sobre los resultados de la Evaluación (Propuestas de Medidas).

Otros aspectos de interés necesarios

La evaluación final se obtiene de la suma de todos los puntos obtenidos en la evaluación entre la cantidad de elementos evaluados y los resultados se adecúan a la siguiente escala.

Excelente Superior a 8. Siendo mejor cuanto más se acerque a 10.

Bueno Desde 7.9 hasta 6

Aceptable Desde 5.9. hasta 4

Malo Menor de 3.9. Siendo más malo cuanto más se acerque a 0.

Las conclusiones de la E.D, como se ha explicado antes, tendrán diferentes finalidades, una de ellas será proponer un plan de medidas para mejorar el desempeño que reflejara la medida planteada y el periodo de tiempo para cumplirla. Aquí es cuando se realiza la Entrevista de E.D logrando que sea lo más fructífera posible para ambas partes, para lograrlo deberá seguir los principios de este tipo de entrevista mencionados anteriormente. Se deberá lograr un acuerdo sobre la fecha en que serán discutido el Plan de Medidas nuevamente, con el objetivo de verificar su cumplimiento, esta fecha deberá ser fijada antes de la próxima evaluación, es decir, no debemos esperar a que llegue la E.D para analizar el plan de medidas porque no sabríamos como va el mismo y no estaríamos a tiempo para corregir las desviaciones que pueda tener. Siendo óptimo, por ejemplo, que si la E.D se realiza cada 6 meses, entonces el plan de medidas propuesto en la última E.D se deberá chequear 3 o 4 meses después de la misma. Otra de las finalidades es demostrar si el trabajador es idóneo o no en su puesto de trabajo. En empresas como la nuestra que atraviesan el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial la idoneidad es fundamental en los trabajadores para mantenerse en su puesto. También podemos destacar que la E.D nos sirve para apoyar los planes de carrera profesional dentro de la organización justificando las decisiones de promoción con el desempeño que ha venido logrando el empleado y con las potenciales de este para un futuro. Las potencialidades pueden valorarse con los métodos de E,D basados en el futuro explicados en este trabajo. Continuamos la E,D con la realización de la Entrevista con el evaluado en donde se le dará a conocer lo que se espera de él, se destacarán los aspectos positivos del evaluado que le ayudaran a mejorar su desempeño futuro. Se obtiene una retroalimentación de la efectividad del proceso y se detectan posibles errores en el diseño de puesto de trabajo. Aquí es muy importante señalar la disposición de colaborar con este para mejorar su desempeño. Se deben respetar los principios de una entrevista efectiva que se

mencionan en este trabajo.
Terminamos la Evaluación de Desempeño con la firma del modelo por ambas partes. Decimos "terminamos" en el amplio sentido de la palabra, porque la E.D es un proceso continuo de mejora que se realizará cada cierto periodo de tiempo.