



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

NECESIDAD DE CONTAR CON INDICADORES DE GESTIÓN



NECESIDAD DE CONTAR CON INDICADORES DE GESTIÓN Y RESULTADOS

La administración de la Gestión de RRHH amplía sus límites y deja su lado operativo en manos de los gerentes o de terceros (*outsourcing*) y empieza actuar en tres frentes:

1. Administración operacional de las personas.
2. Administración táctica de las personas.
3. Administración estratégica de las personas.

En algunas organizaciones más maduras y avanzadas, la gestión de recursos humanos amplía cada vez más su situación y traspasa las fronteras organizacionales para ir al

encuentro de agentes externos como los clientes, los proveedores, la comunidad y la sociedad. Es decir, actúa como asociado del negocio de la organización o como **motor de negocios**, busca nuevas oportunidades de negocios, asesora fusiones y adquisiciones y actúa para ampliar el alcance de las actividades de la empresa.

Para actuar en estos diferentes niveles, la gestión del talento humano debe utilizar métodos, instrumentos y parámetros para medir su efecto en la organización.

EN EL FONDO SE TRATA DE SABER CÓMO MEDIR CADA UNO DE LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y CONOCER LA FORMA EN QUE CONTRIBUYAN PARA AUMENTAR LA SINERGIA ENTRE LA ORGANIZACIÓN Y LAS PERSONAS PARA DESARROLLAR LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y OFRECER RESULTADOS

Adicionalmente es importante tener en cuenta la afirmación que nos dice ***“que si algo no puede ser medido o evaluado objetivamente es mejor olvidarlo”***

Si no se puede medir la aportación que se está haciendo, es mejor no perder el tiempo con estas actividades. La medición en términos de evaluación es una prioridad en todas las unidades de la organización, es decir, demostrar cuál es su aportación a la organización ahora es una necesidad de la alta gerencia, porque si la unidad no contribuye al éxito de la empresa, entonces no sirve para gran cosa, y, por lo tanto, no vale la pena invertir en ella. No basta solo con medir el desempeño, también es necesario medir el resultado.





¿CÓMO GARANTIZAR QUE LOS PROCESOS FUNCIONEN BIEN, DE FORMA INTEGRADA Y SISTEMÁTICA?

Se deben evaluar, supervisar y auditar constantemente. Por ello, la planificación del sistema se debe basar en objetivos claros y concretos y que puedan servir como indicadores para evaluar los resultados. Estos objetivos servirán de criterios para medir y evaluar si todos los procesos del sistema son eficientes y eficaces.

Dado el nuevo enfoque de la gestión de recursos humanos, los nuevos papeles de las personas encargadas de estas áreas se pueden resumir en cinco aspectos fundamentales.

- 1 | Invertir mucho en las personas y en los administradores del capital humano
- 2 | Transformar a las personas en talentos dotados de competencias
- 3 | Transformar a los talentos en capital humano
- 4 | Transformar al capital humano en capital intelectual.
- 5 | Transformar al capital intelectual en resultados para el negocio

Cada organización tiene los indicadores que merece, por tanto es necesario:

- 1 | Crear un modelo causal de indicadores en razón de una cadena de valor
- 2 | Reunir todos los datos en conjunto y no solo algunos de ellos
- 3 | Transformar los datos en información relevante y estratégica

NECESIDADES DE CONTAR CON INDICADORES

Los profesionales en capital humano se enfrentan con interrogantes fundamentales que no siempre responden con objetividad.

- *¿Cuál es el desempeño del área?*
- *¿Cuáles son los resultados que presenta?*
- *¿Qué valor agrega al negocio?*
- *¿Las políticas y los procedimientos de administración de recursos humanos le ayudan a la organización a cumplir con sus objetivos de largo plazo?*
- *¿Cómo contribuye al éxito del negocio?*
- *¿El índice de rotación es promedio o bajo?*
- *¿Las inversiones en selección y entrenamiento producen rendimientos adecuados?*

En resumen: ¿la administración de recursos humanos cumple bien su papel? Según Chiavenato (2009), la elección de los indicadores de la evaluación del desempeño no financiero de la empresa llena las lagunas que deja la contabilidad financiera tradicional.

Para que no haya divergencia entre el desempeño financiero y el extrafinanciero se deben evitar cuatro errores comunes.

1. No establecer relación entre los indicadores y la estrategia organizacional
2. No comprobar la existencia de esa relación
3. No definir metas claras de desempeño
4. Medir incorrectamente o medir la misma cosa con metodologías diferentes

Muchas empresas utilizan el tablero de mando integral de Kaplan y Norton, el prisma de Accenture o el Navegador de capital intelectual de Skandia para identificar áreas de desempeño extrafinanciero que contribuyen a su estrategia.





BALANCE SCORECARD CUADRO DEL MANDO INTEGRAL

¿Cómo nos vamos
ante los accionistas?

Perspectiva financiera

Metas

Indicadores

¿Cómo nos ven
los clientes?

Perspectiva del cliente

Metas

Indicadores

¿En qué debemos
ser los mejores?

Perspectiva interna
del negocio

Metas

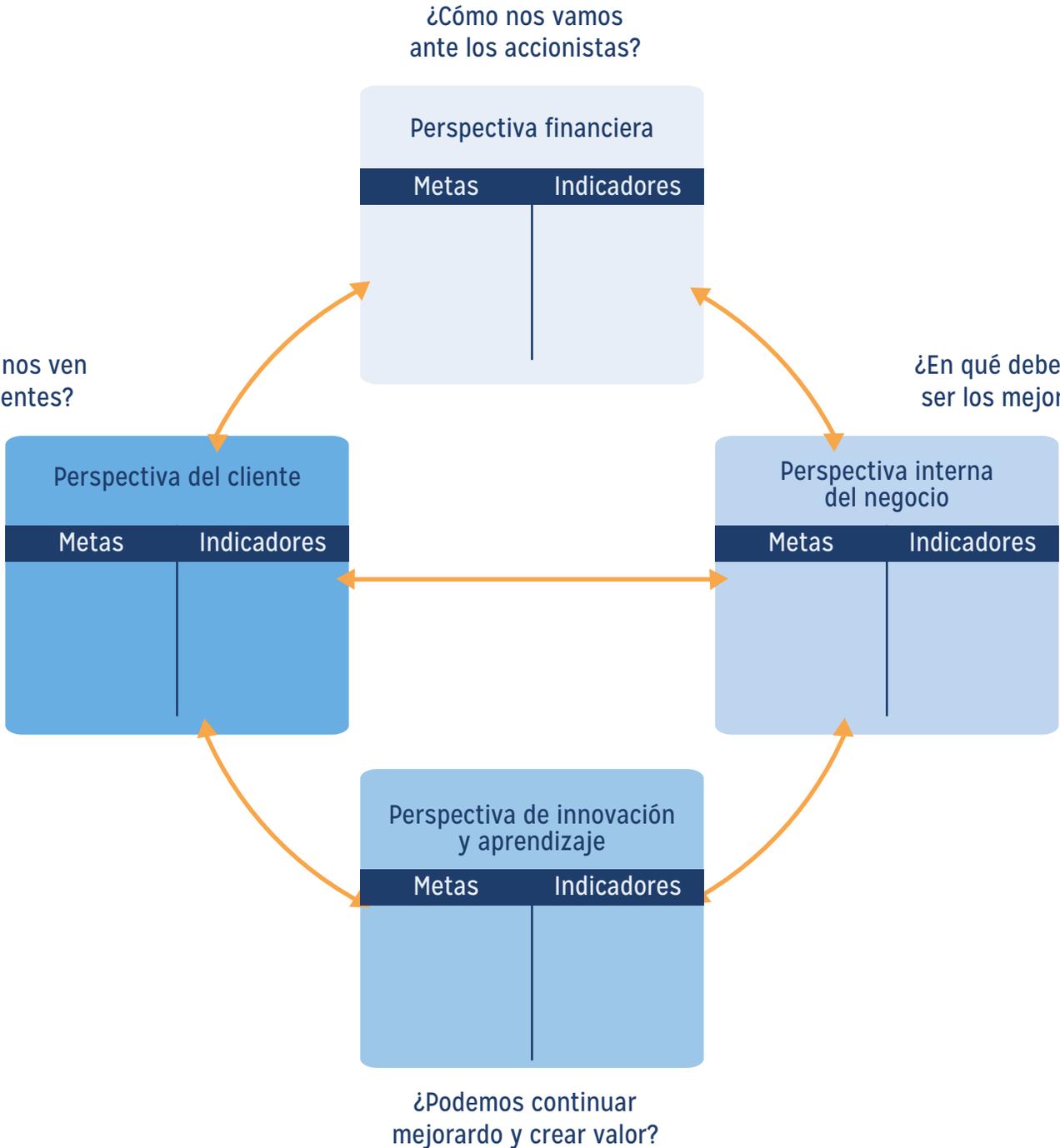
Indicadores

Perspectiva de innovación
y aprendizaje

Metas

Indicadores

¿Podemos continuar
mejorando y crear valor?



Una compañía investigada por Kaplan y Norton, según Chiavenato (2009) creó un modelo causal de los motores de éxito estratégico. Detrás de los motores de desempeño están otros motores, como la rapidez y la calidad que alimentan la satisfacción del cliente que, a su vez, sustenta el comportamiento de consumo que, a su vez, nutre las ganancias.

Se debe recordar y afirmar que cada organización tiene los indicadores que merece. Por tanto, es necesario:

1. Crear un modelo causal de indicadores en razón de una cadena de valor
2. Reunir todos los datos en conjunto y no solo algunos de ellos
3. Transformar los datos en información relevante y estrategia.

AUDITORÍA DE LA FUNCIÓN DE LA GESTIÓN EN RECURSOS HUMANOS

La auditoría de capital humano es una revisión sistemática y formal diseñada para medir los costos y los beneficios del programa global en la organización y para comparar su eficiencia y eficacia actuales con el desempeño pasado, el desempeño en otras organizaciones comparables y su contribución a los objetivos de la organización.

LA AUDITORÍA ES UN SISTEMA DE CONTROL Y SE BASA EN DETERMINAR PARÁMETROS DE LA CANTIDAD, LA CALIDAD, EL TIEMPO Y EL COSTO.



Se trata de evaluar el desempeño de la administración de recursos humanos en la organización.

La evaluación de actividades y programas de recursos humanos persigue los siguientes propósitos:

- 1 | Justificar la existencia propia y el presupuesto de la partida para capital humano
- 2 | Mejorar continuamente la función de la gestión de recursos humanos proporcionando medios para decidir cuándo agregar o suprimir actividades, modificar cursos y prácticas
- 3 | Proporcionar realimentación a los especialistas de capital humano, los gerentes de línea, y los trabajadores acerca de la eficacia de la gestión de recursos humanos
- 4 | Ayudar a que la administración de recursos humanos haga una aportación significativa a los objetivos de la organización y a las necesidades de los clientes y los trabajadores.

La auditoría de la gestión de recursos humanos es un análisis sistemático de las políticas y las prácticas de personal y la evaluación de su funcionamiento, tanto para corregir desviaciones como para su mejora continua.

La auditoría es un sistema de control y se basa en determinar parámetros de la cantidad, la calidad, el tiempo y el costo.

Los parámetros permiten la evaluación y el control en razón de la comparación del desempeño con los resultados de lo que se pretende controlar.

Las fuentes de información para esta auditoría residen en los propios sistemas o procesos de la gestión de recursos humanos (reclutamiento, selección, desarrollo, recompensas, retención y supervisión de las personas).

La auditoría de recursos humanos se aplica a un proceso, a varios o a todos ellos, así como a los posibles niveles del enfoque, como filosofías, misiones, objetivos, estrategias, políticas, programas y resultados.

La auditoría de la gestión de recursos humanos debe contar con la participación de la alta gerencia para garantizar la evaluación crítica de todos los aspectos de la organización y la revisión de la filosofía general de la evaluación.

El área de recursos humanos debe participar en el diseño de la auditoría. Los datos deben provenir de estudios del costo-beneficio de todas las actividades de recursos humanos.

Existe una amplia serie de métodos para efectuar auditorías; las entrevistas, los cuestionarios, las observaciones o una combinación de todos ellos.

Un programa de evaluación debe tener por objeto la mejora gradual de la calidad de los programas y los servicios que ofrece la gestión de recursos humanos.

PRINCIPALES ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Según Chiavenato (2009), la evaluación del funcionamiento de la administración de recursos humanos debe tomar en cuenta los aspectos siguientes:

¿CUÁLES SON LAS FUNCIONES DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS?

Con base en las opiniones de los gerentes de línea acerca de lo que el área de recursos humanos debe hacer en la organización, se hará una lista por ejemplo de las prestaciones sociales, relaciones con los empleados, reclutamiento, selección, capacitación y las relaciones con la comunidad.





¿QUÉ IMPORTANCIA TIENEN ESAS FUNCIONES?

Los colaboradores o participantes deben evaluar cada una de las funciones de la gestión de recursos humanos con una escala de importancia por ejemplo de 10 puntos, la cual abarca de poca importancia (1 a 3) hasta mucha importancia (10).

¿CUÁL ES EL DESEMPEÑO ACTUAL DE ESAS FUNCIONES?

Los colaboradores deben evaluar cuál es el desempeño actual de esas funciones, utilizando la misma escala de puntos.

¿QUÉ SE DEBE MEJORAR?

Consiste en determinar, entre las funciones evaluadas como las importantes, cuáles no han sido desempeñadas correctamente.

¿LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS UTILIZA CON EFICACIA SUS RECURSOS?

En esta etapa consiste en comprobar si el presupuesto está bien asignado y si su gasto es acorde con las funciones más importantes. Se trata de comprobar dónde se aplica el dinero para así comparar los costos y los beneficios correspondientes.

¿CUÁNTO SE GASTA – CUÁNTO APORTA?

¿LA FUNCIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PUEDE SER MÁS EFICAZ?

La etapa final debe proporcionar una visión más amplia de las áreas que se deben mejorar y de cómo se pueden mejorar o incrementar.

La evaluación del desempeño y los resultados de la gestión de recursos humanos se debe basar en aspectos que tengan una importancia vital para la organización y para el cliente. Se trata de seleccionar los indicadores más importantes; estos dependen de cada organización, de su estrategia organizacional, misión, visión, y valores.



A continuación se presentan algunos de los más importantes indicadores:

- 1 | La proporción del staff de recursos humanos**
Se refiere al tamaño de este por cada 1.000 colaboradores; es decir, el número de especialistas frente al total de colaboradores de la empresa multiplicado por 1.000.
- 2 | La rentabilidad por colaborador**
Se refiere a la utilidad por colaborador por año y se obtiene al dividir la utilidad total de la organización entre el número de colaboradores.
- 3 | El costo de la gestión de capital humano por colaborador**
Se obtiene al dividir el costo total del staff entre el número de trabajadores de la organización.
- 4 | El costo de las prestaciones por colaborador**
Se obtiene al dividir el costo total del plan de prestaciones y servicios que proporciona la empresa entre el número de colaboradores.
- 5 | La actividad de capacitación y desarrollo (frente a la nómina)**
Se refiere al porcentaje de recursos aplicados a la capacitación y desarrollo frente a la nómina de pagos y se obtiene al dividir los recursos destinados a ello entre el valor total de la nómina de pagos multiplicado por 100.
- 6 | La actividad de capacitación y desarrollo (recursos destinados)**
Se refiere a los recursos destinados a capacitación y desarrollo por colaborador entrenado y se obtiene al dividir los recursos aplicados a entrenamiento y desarrollo al año entre los colaboradores entrenados.
- 7 | La actividad de capacitación y desarrollo (como resultado)**
Se refiere al resultado de la multiplicación de las horas anuales de entrenamiento y desarrollo por colaborador al año, dividido entre el número de colaboradores atendidos.
- 8 | La actividad de capacitación y desarrollo (como porcentaje de colaboradores entrenados por año)**
Se obtiene al dividir a los colaboradores entrenados entre el número total de trabajadores.
- 9 | El costo de la capacitación y el desarrollo**
Se obtiene al dividir el costo total de capacitación y desarrollo entre el número de horas de enseñanza.
- 10 | Los resultados de la capacitación**
Se refiere a la reducción de costos frente a los egresos para capacitación y desarrollo. Se obtiene al dividir el total de ahorro y la reducción de costos entre las inversiones en capacitación y desarrollo.





¿QUIÉN DEBE EVALUAR LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS?

La Gestión de Recursos Humanos debe agregar valor a la organización, gerentes, colaboradores, clientes y proveedores.

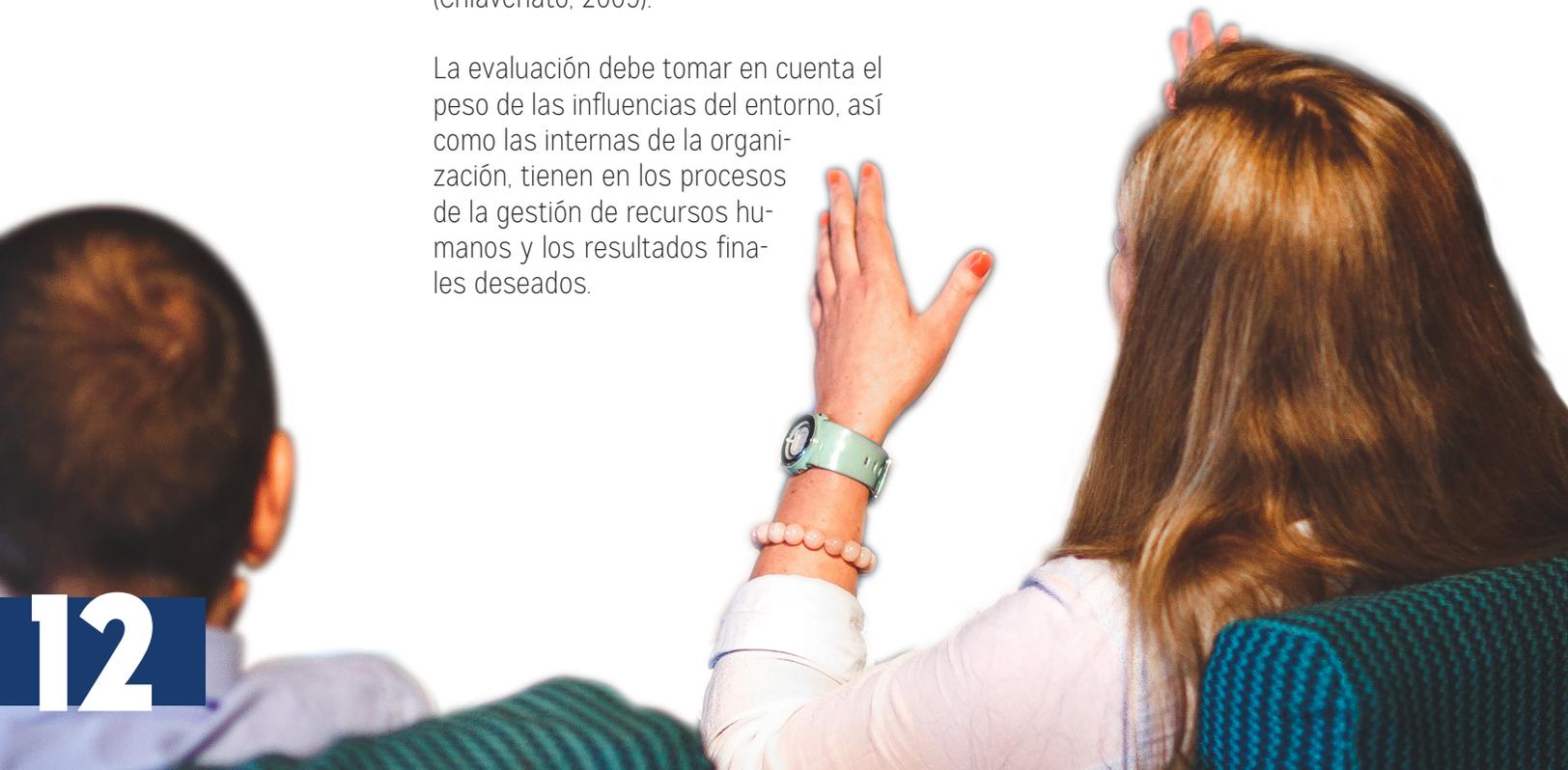
Para comprobar si cumple con su papel debe ser evaluada por todos sus clientes y asociados; es decir, la organización, los gerentes de línea, los demás órganos de la empresa, los colaboradores, clientes y proveedores.

El agente de la auditoría puede ser un especialista, con consultor externo o un grupo interno.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Para que toda evaluación sea objetiva se debe sustentar en criterios e indicadores previamente establecidos. Se puede evaluar cada uno de los procesos o programas de recursos humanos por separado o en su totalidad. Sin embargo, lo recomendable y lo más lógico es que la evaluación de la gestión de recursos humanos se deba hacer de forma sistemática, tomando en cuenta todo el conjunto de procesos y programas (Chiavenato, 2009).

La evaluación debe tomar en cuenta el peso de las influencias del entorno, así como las internas de la organización, tienen en los procesos de la gestión de recursos humanos y los resultados finales deseados.



Criterios subjetivos

1. Nivel de cooperación del órgano de capital humano con los demás de la organización.
 2. Opinión de los gerentes de línea, acerca de la eficacia de la gestión de recursos humanos.
 3. Grado de apertura y disponibilidad del departamento de recursos humanos para todos los colaboradores, de modo que puedan atender sus problemas o para explicarles las políticas de la organización.
 4. Actitud y confianza de los colaboradores en el departamento de recursos humanos.
 5. Rapidez y eficacia de las respuestas a preguntas dirigidas al departamento de recursos humanos.
 6. Evaluación de la calidad del servicio ofrecido a los gerentes de línea.
 7. Evaluación de la calidad de la información y la asesoría ofrecida a la alta gerencia.
 8. Satisfacción o insatisfacción de los clientes, gerentes de línea y trabajadores.
 9. Filosofía y políticas del departamento de recursos humanos.
 10. Resultados finales deseables alcanzados, como prácticas éticas y socialmente responsables, productos y servicios competitivos y de gran utilidad y calidad de vida en el trabajo.
- II. Valor agregado a la organización y a las personas.

Criterios objetivos

1. Grado en que la estrategia de recursos humanos apoya y apalanca la estrategia global de la organización.
2. Acción afirmativa e impulsora para alcanzar los objetivos.
3. Tiempo de respuesta para atender las solicitudes.
4. Relación de costos/beneficios del departamento de recursos humanos.
5. Eficiencia, es decir, presupuesto asignado dividido entre la población servida. Este criterio puede significar el rendimiento de la inversión en la gestión de recursos humanos.
6. Eficacia, es decir, el logro de las metas propuestas con criterios objetivos.



MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Muchas organizaciones utilizan técnicas contables y estadísticas para calcular los costos y los beneficios de la función de recursos humanos, como el dinero invertido en el entrenamiento de los activos humanos, el costo de la rotación de personal o de las prestaciones sociales otorgadas a los colaboradores. Son técnicas que permiten calcular cuantitativamente su contribución.

Otras organizaciones utilizan investigaciones junto a los gerentes de línea, los especialistas de recursos humanos, los sindicatos, los colaboradores y los clientes para determinar cómo son evaluadas y percibidas las actividades de la gestión de recursos humanos.

SEGÚN CHIAVENATO (2009), EL PASO INICIAL PARA EVALUAR LA EFICACIA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS ES DEFINIR CUÁLES MEDIDAS O CRITERIOS DE EFICACIA SE APLICARÁN.

Las organizaciones exitosas utilizan técnicas contables y estadísticas y realizan investigaciones internas y externas periódicamente para saber cómo va el desempeño de la gestión de recursos humanos.

Según Chiavenato (2009), el paso inicial para evaluar la eficacia de la gestión de recursos humanos es definir cuáles medidas o criterios de eficacia se aplicarán.

Los criterios de evaluación se agrupan de la siguiente manera:

1. Medidas de desempeño

- Desempeño global: como costos laborales unitarios por unidad de resultados.
- Costos y desempeño: como costo de los programas de recursos humanos por funcionario.

2. Medidas de acoplamiento

- Adecuación a los requisitos legales: como salario mínimo, remuneración de los colaboradores, programas de higiene y seguridad laboral.
- Adecuación a la misión y a los objetivos organizacionales.

3. Medidas de la satisfacción de los trabajadores

- Satisfacción de los colaboradores por medio de sondeos de opinión.
- Satisfacción de los colaboradores con las actividades de recursos humano como: programas de entrenamiento, remuneración, administración de las prestaciones y los programas de desarrollo de carreras, por medio de encuestas de opinión.
- Motivos que llevan a los trabajadores a pedir su renuncia de la empresa.

4. Medidas indirectas del desempeño de los colaboradores

- Rotación del personal: índice de rotación del personal por departamento y por tiempo (mensual y anual).
- Ausentismo de personal: índice de ausencias voluntarias del personal por departamento y por tiempo (mensual y anual).
- Índices de desperdicios: como malos resultados, índice de mantenimiento de máquinas y equipamientos, horas perdidas de producción.
- Índices de calidad.
- Número de trabajadores que solicitan transferencias o separación.
- Número de quejas y reclamaciones por unidad y en el total de la compañía.
- Índices de accidentes y aspectos de seguridad física.
- Numero de sugerencias de mejoras por colaborador, por área y por tiempo (mensual y anual).



Chiavenato (2009) afirma que:

“

Cada una de estas medidas - o alguna combinación de ellas - permite evaluar la eficiencia y/o la eficacia de los esfuerzos de la gestión de recursos humanos

”

Como los criterios son muy variados, deben ser integrados en conjunto. La siguiente decisión es determinar qué enfoque se pretende utilizar para evaluar la gestión de recursos humanos.

Los dos enfoques más importantes para esta evaluación son:

1. LISTAS DE VERIFICACIÓN (CHECKLISTS)

Consiste en analizar las políticas y las prácticas de recursos humanos empleando una lista de verificación de las actividades desarrolladas. Los consultores utilizan estas listas (**checklists**) para analizar la gestión de recursos humanos de las organizaciones.

LOS FACTORES CUANTITATIVOS NO SIEMPRE EXPLICAN O EVALÚAN LAS COSAS POR SÍ MISMOS.

El departamento de recursos humanos o un consultor externo prepara una lista de las actividades más importantes que desempeña la gestión de recursos humanos, y los gerentes de línea y los colaboradores marcan,

con una señal junto a cada elemento de la lista, la evaluación correspondiente a esas actividades.

La lista de verificación produce mejores resultados que un enfoque totalmente informal, porque proporciona un formato que permite preparar el material para el cuestionario y para el registro de la información reunida.

2. CRITERIOS DE ESTADÍSTICOS

Los más utilizados se basan en análisis estadísticos que permiten comparaciones objetivas y una apreciación más profunda. El enfoque estadístico es más sofisticado que las listas de verificación, porque permite comparar cada unidad con su desempeño pasado o con alguna pauta de medición.

Los factores cuantitativos no siempre explican o evalúan las cosas por sí mismos. Los enfoques estadísticos más comunes se refieren a la rotación, el ausentismo, el número de reclamaciones y quejas, las investigaciones de actitud y otras medidas de la eficacia para el análisis estadístico de recursos humanos.

3. INVESTIGACIONES INTERNAS DE EVALUACIÓN

Dentro de las investigaciones internas existen varios tipos, como el del clima organizacional, actitud y opinión y satisfacción en el trabajo y cada una tiene una finalidad específica.

Las investigaciones de actitudes están diseñadas para obtener información acerca de la manera en que los colaboradores perciben e interpretan las políticas y programas de recursos humanos de la organización y cómo reaccionan ante ellas.

Las investigaciones de clima organizacional reúnen información acerca del campo psicológico del ambiente de trabajo de las personas y su sensación personal en ese contexto. El clima organizacional refleja la manera en que las personas interactúan unas con otras, con los clientes y con los proveedores internos y externos, así como el grado de satisfacción con el contexto que los rodea.





BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La evaluación de la gestión de recursos humanos debe ser objetiva y funcionar como una especie de diagnóstico completo. Su finalidad es preventiva, porque cuando los problemas o las disfunciones se diagnostican con antelación, es más fácil resolverlos o controlarlos antes de que produzcan resultados negativos (Chiavenato, 2009).

Los beneficios de la evaluación de la gestión de recursos humanos que puede llevar a la organización son:

1. PROPORCIONAR QUE LOS GERENTES EXAMINEN TODO EL SISTEMA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Cuando el nivel gerencial de la organización visualiza y da seguimiento a los programas y a las prácticas de la gestión de recursos humanos en su totalidad, es más fácil localizar problemas y definir soluciones.

2. FOMENTAR LA IDEA DE QUE TODOS LOS GERENTES SON ADMINISTRADORES DE RECURSOS HUMANOS

La función de recursos humanos es una responsabilidad de línea y una función de staff. Donde la función es desarrollar políticas y programas y brindar asesoría a los gerentes a efecto de que puedan administrar a sus subordinados.

3. COLOCAR AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN PERSPECTIVA COMO PRESTADOR DE SERVICIOS, CONSULTOR INTERNO Y ASOCIADO AL NEGOCIO

En lugar de actuar aisladamente, el órgano de recursos humanos debe funcionar como fuente de orientación y apoyo para los gerentes de línea.

4. EXAMINAR EL VALOR DE LAS PRÁCTICAS VIGENTES DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La necesidad de revisiones periódicas y regulares para comprobar cuáles de ellas todavía tienen sentido. Esta revisión crítica alienta a los gerentes de línea y al staff de gestión de recursos humanos a enfocar su atención en lo que se debe mejorar, modificar o sustituir.

“

Comprobar por qué hacemos lo que hacemos

”

5. PROPORCIONAR UN ESTÍMULO PARA EL CAMBIO

La evaluación de la función de la gestión de recursos humanos permite que la organización compare los niveles de desempeño con los niveles deseados y que tome medidas correctivas, si hubiera alguna discrepancia indeseable.

6. PROPORCIONAR SOPORTE A LOS ESFUERZOS DE CALIDAD TOTAL DE LA ORGANIZACIÓN

Como los programas de calidad total parten de la base de recaudar y analizar datos, la evaluación del administrador de recursos humanos puede proporcionar datos necesarios para evaluar las mejoras logradas.

7. EVALUAR CÓMO LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS CONTRIBUYEN AL NEGOCIO DE LA ORGANIZACIÓN

Las prácticas de administración deben apoyar las estrategias de la organización. Su evaluación permite examinar si las políticas y las prácticas actuales de RRHH contribuyen a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Muchas empresas desarrollan varios sistemas de evaluación para acompañar resultados financieros, costos de producción, cantidad y calidad de los bienes producidos, desempeño individual de los empleados y satisfacción de los clientes.

CONCEPTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización.

La evaluación del desempeño recibe denominaciones variadas, como evaluación al mérito, evaluación de personal, informes de progreso, evaluación de eficiencia individual o grupal etc. y varía de una organización a otra.

La evaluación del desempeño es un proceso dinámico que incluye al evaluado y su gerente y representa una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa de hoy.

¿Por qué evaluar el desempeño?

Toda persona debe recibir retroalimentación respecto a su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo. Sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas.

La organización también debe saber cómo se desempeñan las personas y la organización también debe saber cómo se desempeñan las personas en las actividades, para tener una idea de sus potencialidades. Así, las personas y la organización deben conocer su desempeño.



La evaluación de desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas; en consecuencia, se debe tener en cuenta las siguientes líneas básicas.

- 1** | La evaluación debe abarcar no solo el desempeño en el cargo ocupado, sino también el alcance de metas y objetivos. Desempeño y objetivos deben ser temas inseparables de la evaluación de desempeño.
- 2** | La evaluación debe hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo y no en la impresión respecto con los hábitos personales observados en el trabajo. La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en la apreciación subjetiva de hábitos personales. Empeño y desempeño son cosas distintas.
- 3** | La evaluación debe ser aceptada por ambas partes: evaluador y evaluado. Ambos deben estar de acuerdo con que la evaluación debe traer algún beneficio para la organización y para el empleado.
- 4** | La evaluación de desempeño se debe utilizar para mejorar la productividad del individuo en la organización, equipándolo mejor para producir con eficacia y eficiencia.

¿Quién debe evaluar el desempeño?

La evaluación del desempeño debe mostrar al empleado lo que las personas piensan de su trabajo y de su contribución a la organización y al cliente.

Las organizaciones utilizan diferentes alternativas para evaluar el desempeño del empleado. Las más democráticas y participativas dan al empleado la responsabilidad de autoevaluar con libertad su desempeño. Muchas encargan esta responsabilidad al gerente inmediato, para reforzar la jerarquía, otras buscan integrar al gerente y al subordinado en la evaluación, para reducir la diferencia jerárquica. Algunas dejan la evaluación de desempeño a los equipos, otras adoptan el proceso circular de 360 grados.





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

Nuevos enfoques en la evaluación de desempeño

Las tendencias en la evaluación de desempeño humano son las siguientes:

1. Los indicadores deben ser sistémicos y mirar la empresa como un todo homogéneo e integrado que privilegia los aspectos importantes. Los indicadores se derivan de la planeación estratégica que define qué, cómo y cuándo medir. Los indicadores deben estar ligados a los procesos empresariales y enfocados hacia el cliente interno o externo, deben ser escogidos como criterios específicos de evaluación, sea para premiación, remuneración variable, participación en los resultados, promoción, etc. Raras veces, un solo indicador puede ser flexible y universal para servir a tantos propósitos diferentes; de ahí la necesidad de escoger varios indicadores.
2. Los indicadores se deben escoger en conjunto para evitar distorsiones y no excluir otros criterios de evaluación. Existen cuatro tipos de indicadores:
 - **Indicadores financieros:** relacionados con los aspectos financieros, como flujo de caja, rentabilidad, retorno sobre la inversión, relación costo-beneficio, etc.
 - **Indicadores ligados al cliente:** satisfacción al cliente (interno o externo), tiempo de entrega de pedidos, competitividad en precio o calidad, franja de mercado cubierta etc.
 - **Indicadores internos:** tiempos de procesos, índices de seguridad, índices de reprocesamiento, ciclo de proceso etc.
 - **Indicadores de innovación:** Desarrollo de nuevos procesos, de nuevos productos, proyectos de mejoramiento, mejoramiento continuo, calidad total, investigación y desarrollo etc.

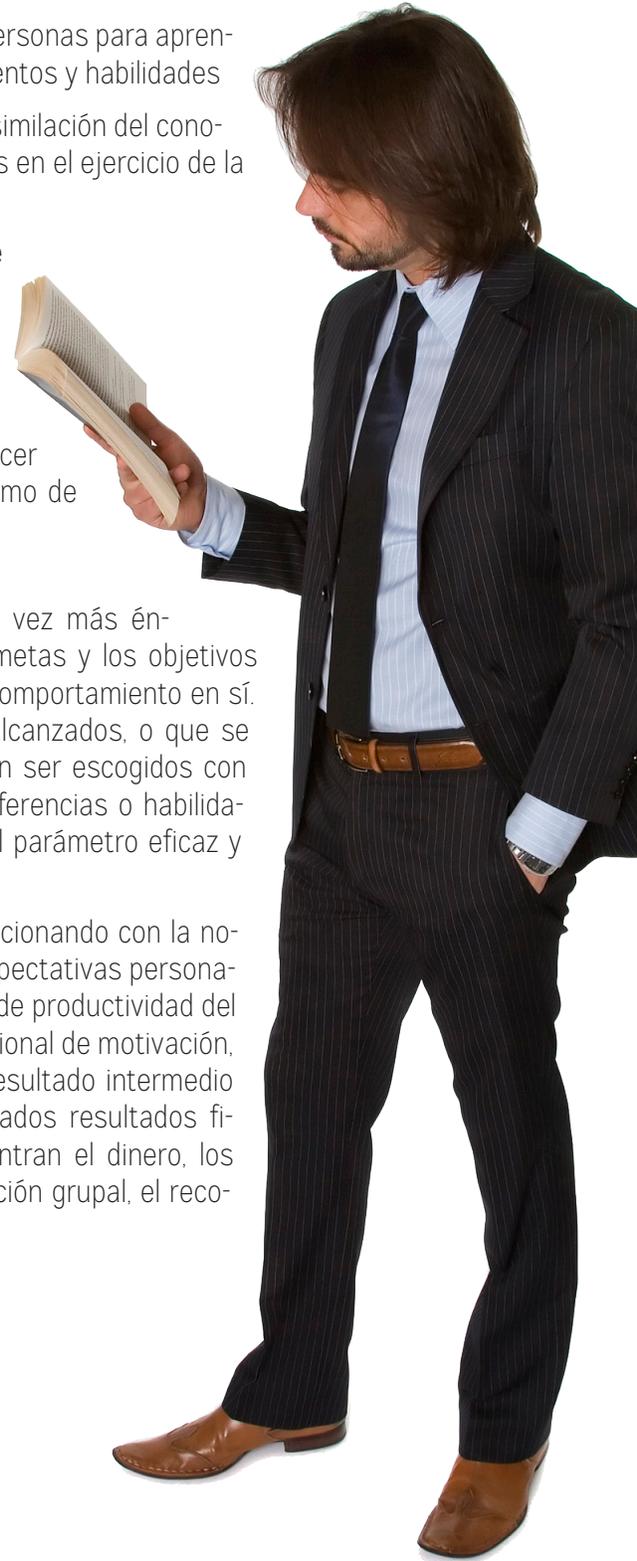


3. La evaluación de desempeño se debe basar en índices objetivos de referencia, que puedan jalonar el proceso, como: a) indicadores de desempeño global (de toda la empresa) b) de desempeño grupal (de equipo) c) de desempeño individual (de la persona). La evaluación del desempeño debe tener en cuenta el contexto general. El ambiente circundante también se debe tener presente en la evolución de los índices internos, para compararla con los indicadores externos amplios y genéricos como:
 - Índices económicos, relacionados con la evolución de la coyuntura económica de la región, del país y del mundo.
 - Aspectos importantes de empresas del mismo ramo de negocio o que presentan semejanza con el negocio de la empresa (referencia competitiva, benchmarking).
4. La evaluación de desempeño como elemento integrador de las prácticas de recursos humanos. La evaluación constituye una clave integradora de los diferentes procesos de recursos humanos.
5. La evaluación de desempeño se basa en procesos no estructurados, liberados de los antiguos rituales burocráticos basados en la diligencia de formularios y en la comparación con factores de evaluación genéricos y amplios. La evaluación no es el resultado de juzgamiento definitivo del comportamiento del empleado, realizado por el superior, sino del acuerdo entre el gerente y empleado: es casi una negociación. Esta evaluación presenta cambios en la forma y en el contenido del proceso. Los viejos métodos de escalas gráficas, de selección forzada, de investigación de campo, de incidentes críticos y listas de verificación están reformulándose para configurar otros nuevos que respondan a las nuevas exigencias.

LA EVALUACIÓN NO ES EL RESULTADO DE JUZGAMIENTO DEFINITIVO DEL COMPORTAMIENTO DEL EMPLEADO, REALIZADO POR EL SUPERIOR, SINO DEL ACUERDO ENTRE EL GERENTE Y EMPLEADO: ES CASI UNA NEGOCIACIÓN.



6. La evaluación de desempeño como forma de retroalimentación a las personas: la evaluación constituye un instrumento de retroalimentación de la información, es decir, de retroinformación a las personas, para proporcionarles orientación, autoevaluación, autodirección y, en consecuencia, autocontrol. La evaluación de desempeño adquiere un sentido más amplio, pues implica aspectos nuevos como:
- Competencia personal. capacidad de las personas para aprender y asimilar nuevos y diversos conocimientos y habilidades
 - Competencia tecnológica. Capacidad de asimilación del conocimiento de diferentes técnicas necesarias en el ejercicio de la generalidad y la multifuncionalidad
 - Competencia metodológica: capacidad de iniciativa y disposición para resolver problemas de diversa naturaleza. Algo así como espíritu emprendedor y solucionador espontáneo de problemas.
 - Competencia social. Capacidad de establecer relaciones con personas y grupos, así como de trabajar en equipo.
7. La evaluación de desempeño hace cada vez más énfasis en los resultados, puesto que las metas y los objetivos alcanzados son más importantes que el comportamiento en sí. Los medios están cediendo a los fines alcanzados, o que se pretenden alcanzar. Así, los medios deben ser escogidos con libertad por las personas, según sus preferencias o habilidades personales, y los fines pasan a ser el parámetro eficaz y no solo el desempeño eficiente.
8. La evaluación de desempeño se está relacionando con la noción de expectativa o relación entre las expectativas personales y las recompensas derivadas del nivel de productividad del individuo. Esta noción es una teoría situacional de motivación, en que la productividad se ve como un resultado intermedio en una cadena que conduce a determinados resultados finales deseados, entre los que se encuentran el dinero, los ascensos, el apoyo del gerente, la aceptación grupal, el reconocimiento público, etc.



LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO TIENE VARIAS APLICACIONES Y PROPÓSITOS

- 1.** Procesos de admisión de personas: sirve de insumo al inventario de habilidades y a la planeación de recursos humanos. Es la base de información para el reclutamiento y selección, al indicar las características y actitudes adecuadas de los nuevos empleados que serán exigidas en el futuro, en el resultado final de sus unidades de negocios.
- 2.** Procesos de aplicación de personas: proporcionan información sobre cómo se integran e identifican las personas con sus cargos y tareas.
- 3.** Procesos de compensación de personas: indica si las personas son motivadas y recompensadas por la organización. Ayuda a la organización a decidir quiénes deben recibir compensaciones (aumentos salariales o ascensos), o quién debe ser desvinculado de la organización.
- 4.** Procesos de desarrollo de personas: indica las fortalezas y debilidades de cada empleado, cuáles son los empleados que necesitan entrenamiento y cuáles son los resultados de los programas de entrenamiento.
- 5.** Procesos de mantenimiento de personas: indica el desempeño y los resultados alcanzados por las personas.
- 6.** Proceso de monitoreo de personas: proporciona retroalimentación a las personas sobre su desempeño y potencialidades de desarrollo. La evaluación es la base para todo análisis de asuntos de trabajo entre superior y subordinado.

