

Medición, Seguimiento y Evaluación

“El sentimiento de incapacidad en el trabajo se relaciona con el hecho de no alcanzar los objetivos, lo que provoca una disconformidad en el empleado. Lo mejor es monitorear su desempeño con el fin de descubrir las razones de la desmotivación y evitar la rotación.”

Fuente: Con información de “Una fórmula simple para reducir la rotación en hotelería”, Talent Management Magazine (EE.UU), mayo 2007, en <http://www.losrecursoshumanos.com/una-formula-simple-para-reducir-la-rotacion-en-hoteleria.htm>, consultado el 11 de octubre de 2007

A continuación veremos cómo definen varios autores la evaluación del desempeño:

Según el Diccionario de la Lengua Española, el término evaluar significa: “Determinar el valor o importancia de una cosa o de las aptitudes, conducta, etc., de una persona”.

El Diccionario Infopedia en Español señala que evaluar es: “Todo proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de algún objeto o persona”.

La evaluación del desempeño, más concretamente definida por Scott, es: “Un procedimiento de supervisión destinado a mejorar la actuación del empleado en el trabajo para lograr operaciones más efectivas, eficaces y económicas.”

Según James Stoner, evaluación del desempeño es: “El proceso continuo de proporcionar a los subordinados, información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo para la organización”.

Chiavenato (2001) nos dice que: “La evaluación de desempeño tiene el mérito de proveer la comunicación sincera de dos sentidos entre el supervisor y la persona evaluada y a tomar mas responsabilidad por el mejoramiento del desempeño.”

Y Scott Snell (1999) “La evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos.”

“LO QUE NO SE EVALÚA NO SE MEJORA”

Medición, Seguimiento y Evaluación

Como pudimos observar en las definiciones de los diferentes autores, la evaluación del desempeño se define como un proceso sistémico de control continuo mediante el cual se mide el grado de eficiencia y eficacia global del empleado y de cómo contribuye al logro de los objetivos de la empresa. A continuación veremos cómo la define: (Werther & Davis, 2008) La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa. La mayor parte de los empleados procura obtener realimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y los administradores de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o supervisor debe emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede lo esperado debe ser alentado.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Cuando cuenta con un sistema formal y sistemático de realimentación, el departamento de recursos de capital humano puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado, y a los que no lo hacen. Asimismo, un sistema de evaluación del desempeño bien fundamentado ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras del área del departamento de capital humano dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

Un sistema de evaluación puede generar las siguientes ventajas:

- Mejora el desempeño. Mediante la realimentación sobre el trabajo que se realiza, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.
- Políticas de compensación. Las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir qué tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, que se determina por medio de evaluaciones del desempeño.
- Decisiones de ubicación. Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.

Medición, Seguimiento y Evaluación

- Necesidades de capacitación y desarrollo. El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial latente que todavía no se ha aprovechado.
- Planificación y desarrollo de la carrera profesional. La realimentación del desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información. El desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos, o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de recursos humanos. Al confiar en información que no es precisa, se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- Errores en el diseño del puesto. El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar éstos.
- Desafíos externos. En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

Una organización no puede adoptar de manera arbitraria un sistema cualquiera de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. Además de poseer estas características, debe adaptarse a las necesidades específicas de la empresa. Por último, es importante considerar la periodicidad de las evaluaciones, que, con independencia del tamaño de la organización, se deben realizar a plazos fijos, por ejemplo, semestralmente. Esto permitirá realimentar tanto al trabajador como al evaluador sobre la manera en que van alcanzando sus objetivos personales y qué tan congruentes son con los resultados de los objetivos de la organización.

Elementos claves en los sistemas de evaluación del desempeño

Medición, Seguimiento y Evaluación

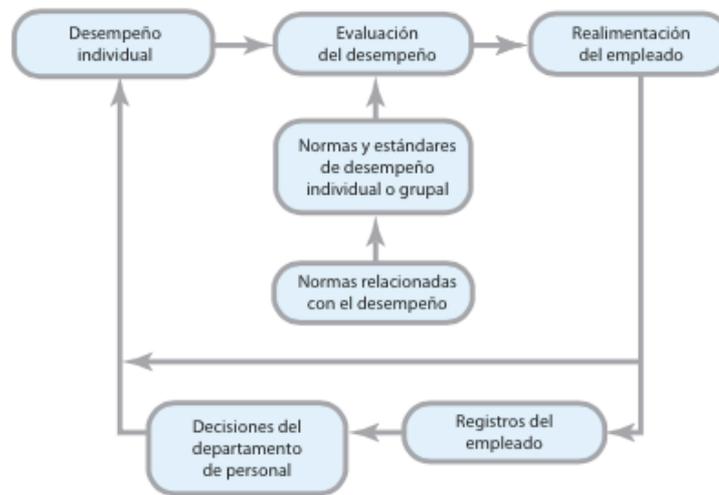


FIGURA 11-2 Elementos claves en los sistemas de evaluación del desempeño

De preferencia, la revisión de los resultados de la evaluación del desempeño debe hacerse dos veces al año. Esto se hace a fin de permitir que el empleado tenga la oportunidad de corregir posibles desviaciones, y asegurarse de que al final del proceso no haya sorpresas para nadie.

Los beneficios que se obtienen al hacer la evaluación en forma sistemática son varios:

- Clarificar los objetivos y metas del departamento al que pertenece el empleado.
- Que el colaborador conozca hacia dónde va la empresa y el departamento.
- Identificar los nuevos proyectos y oportunidades que se ofrecen a los empleados.
- Definir claramente y en forma colaborativa los objetivos, metas e indicadores del puesto.
- Identificar los recursos que están disponibles o que se requerirán para el logro de los objetivos.
- Contar con un parámetro documentado por escrito sobre los resultados de cada colaborador para poder tomar decisiones sobre el plan de carrera, promociones y remuneraciones.

Medición, Seguimiento y Evaluación

- Contribuir a mejor comunicación y entendimiento entre directivos y empleados, generando un buen ambiente de trabajo.
- Crear la oportunidad de interacción entre directivos y empleados, intercambiando puntos de vista sobre la organización y las labores diarias.

Toda acción emprendida en una empresa o institución debe, como parte del proceso administrativo, evaluarse y dársele seguimiento con el propósito de conocer con oportunidad, no solo las desviaciones que pudieran ocurrir durante el proceso de implantación y hacer los ajustes necesarios, sino también para evaluar los resultados de la estrategia y concretamente los efectos producidos en todos los niveles.

Anteriormente vimos que una de las ventajas de establecimiento de un sistema de evaluación del desempeño permite observar las desviaciones, retrocesos, problemas o cualquier situación anormal que impida el logro de los objetivos y metas planteadas y por otro, tomar decisiones eficaces para actuar oportunamente a fin de corregir el rumbo.

Además de permitir la detección de desviaciones e incumplimientos, proporcionará información para evaluar la eficacia y eficiencia de las acciones, así como su contribución al logro de los objetivos y metas de la empresa.

LA MEDICIÓN

La medición es un concepto cuantitativo que se diferencia de la evaluación por su carácter reductor y limitativo, la cual se enfoca únicamente en las variables susceptibles de cuantificación. Para determinar el grado en que los resultados obtenidos alcanzaron las metas y objetivos planteados, es necesario hacer uso de la medición.

Actualmente, los indicadores obtenidos a través de la medición de algunas variables constituyen un mecanismo para evaluar la eficiencia y eficacia de las organizaciones en el uso de los recursos productivos.

Medición, Seguimiento y Evaluación

El análisis de la productividad en la empresa por medio de indicadores es muy importante, porque además de señalar dónde hay posibilidades de mejora, señala los resultados que rinden los esfuerzos de mejoramiento; asimismo permiten establecer metas realistas de productividad.

Pero no solo se puede medir la productividad, aunque si bien, esta es la variable más importante, dado el propósito que se realiza en pro del mejoramiento de la misma. También es posible y de hecho deben medirse otras magnitudes y parámetros susceptibles de cuantificación para determinar los efectos colaterales (indirectos) que tuvo alguna acción.

Cuando se evalúan los efectos de una acción en los resultados globales de la empresa, no sólo se incluyen mediciones de productividad, también se obtienen otro tipo de indicadores como son: rentabilidad del capital, rotación de personal, ausentismo, acciones de trabajo, despericio de materiales, quejas, etc. Los cuales contribuyen a elementos muy importantes de análisis de la eficiencia y eficacia en el desempeño de una organización.

Los sistemas de indicadores constituyen uno de los mecanismos más útiles para evaluar la productividad, por eso, en la medida de lo posible, es recomendable que cada una de las empresas, independientemente de su tamaño y giro de actividad desarrollen el suyo.

El enfoque que se puede utilizar para diseñar los indicadores es el sistémico. Consiste en considerar a la empresa como un sistema y sus diferentes áreas (administración, finanzas, producción, recursos humanos, comercialización) como partes interactuantes del sistema empresa, de cuyo funcionamiento depende la eficiencia en los resultados.

Medición, Seguimiento y Evaluación

Por tal motivo, las evaluaciones del desempeño deben partir de los parámetros de desempeño establecidos en cada uno de los puestos, y de la contribución al cumplimiento de los objetivos organizacionales; ya que estos constituyen los estándares o mediciones que permiten tomar decisiones más objetivas tanto a nivel del puesto como organizacional. (Werther & Davis, 2008) nos dice: Para realizar una evaluación del desempeño se requiere definir los parámetros del desempeño, que constituyen los estándares o mediciones que permiten decisiones más objetivas. Con frecuencia, estos parámetros se describen en el lenguaje administrativo en términos de benchmarking, expresión en inglés que significa “establecer medidas” o “establecer comparaciones”. El término benchmarking, originalmente utilizado en el lenguaje náutico, se emplea en el contexto de la evaluación global de las actividades de la organización.

Para ser efectivos, los parámetros de desempeño deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean en cada puesto. No pueden fijarse arbitrariamente; por el contrario, se desprenden en forma directa del análisis de puestos. Es aquí en donde se ponen de relieve normas específicas de desempeño mediante el estudio cuidadoso de las labores que llevan a cabo los empleados actuales.

Cuando se carece de esta información, o esta no es procedente, por haber ocurrido modificaciones en el puesto, los parámetros pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o de conversaciones con el supervisor inmediato.

La evaluación del desempeño también requiere disponer de mediciones del desempeño, que son los sistemas de calificación de cada labor. Conviene aclarar la diferencia que en este texto se hace entre parámetro de desempeño y medición del desempeño.

Si en un puesto de soldador en una compañía de tubos metálicos el elemento básico de la labor del operario es la aplicación de remaches a determinados tubos, al trabajador no se le puede calificar por la habilidad de transportar cajas, que es un elemento extraño al puesto. Para estimar cómo desempeña el soldador su tarea, el evaluador se concentra en la labor que el operario efectivamente lleva a cabo, y puede calificar su rapidez, su habilidad, su ahorro de soldadura, la calidad de su trabajo, etc. Los parámetros del trabajo del soldador corresponden al conjunto de las labores y resultados que en general se esperan de un operario especializado en el campo. La medición de su desempeño se lleva a cabo midiendo y comparando los resultados individuales con los establecidos para la actividad.

Medición, Seguimiento y Evaluación

Referencia:

Dirección General de Capacitación y Productividad (S/F) Guías técnicas- metodologías para mediana empresa No. 8. Medición, seguimiento y Evaluación recuperado el 7 diciembre de 2014 a partir de

Referencias:

Werther W., D. K. (2008). Administración de recursos humanos (6ª edición ed.). México, DF: Mc Graw Hill

SEGUIMIENTO.

Son mecanismos de control utilizados para verificar el curso y/o desviación de las acciones emprendidas para mejorar e incrementar la efectividad y eficiencia en cada uno de los puestos y por ende en los resultados de la empresa.

Consideraciones relativas al sistema de control.

La función más importante que desempeña este sistema, es la de registrar cualquier cambio observado en las actividades programadas, a fin de verificarlo con el objetivo señalado y así, por retroalimentación, tomar las medidas correctivas que restablezcan las condiciones previstas.

El instrumento de control mediante el cual se asegura que las acciones se realizan dentro de las previsiones establecidas, es la descripción de puesto, a través de la revisión permanente del desempeño de los subordinados se detectan posibles desviaciones y se adoptan las medidas correctivas necesarias para cumplir con los objetivos del puesto.

Características de todo sistema de control.

- Viabilidad (técnico, administrativo y financiero). En cuanto a su aplicación para el logro y/o cumplimiento del objetivo. Es decir, que no ofrezca dificultades para obtener la información necesaria y tomar decisiones oportunas para corregir desviaciones.
- Agilidad. De forma que facilite su operación y posibilite la incorporación de elementos de simplificación en los procesos involucrados.

Medición, Seguimiento y Evaluación

- Flexibilidad. De manera que facilite la incorporación de cambios y nuevos mecanismos para mantener actualizados los instrumentos y hacer más productivo su funcionamiento.

Un sistema de control efectivo debe permitir:

Visualizar rápidamente la situación, en el momento oportuno, con la menor inversión de tiempo y esfuerzo.

Cabe subrayar que todo mecanismo de control considera tres elementos: las políticas, las normas y los instrumentos.

Hay que olvidarse de la idea errónea de que todo proceso de control se limita a los instrumentos (gráficas, cuadros, etc.) y considerar que si no se conjugan estos tres elementos, no se puede hacer una evaluación objetiva de la situación.

Ahora bien, el proceso de control debe conducir a la toma de medidas correctivas, cuando existan desviaciones, o cuando con el seguimiento del plan se identifique que las actividades no se ejecutan conforme a lo programado y los objetivos no se logran de acuerdo a lo previsto.

Finalmente, cabe hacer la observaciones de que antes de poner en operación e incluso de seleccionar los mecanismos de control, estos se someten a un análisis con el fin de evaluar su validez, costo, eficacia y específicamente el tipo de variaciones que registrará este tipo de control, así como el tiempo y esfuerzo requeridos al aplicarlo.

Referencia:

Dirección General de Capacitación y Productividad (S/F) Guías técnicas- metodologías para mediana empresa No. 8. Medición, seguimiento y Evaluación recuperado el 7 diciembre de 2014 a partir de [http://observatoriodelacapacitacion.stps.gob.mx/oc/PDF%5CPublicaciones_completas\(Productividad\)%5C09_Mecan_eval_y_seguim_de_productividad.pdf](http://observatoriodelacapacitacion.stps.gob.mx/oc/PDF%5CPublicaciones_completas(Productividad)%5C09_Mecan_eval_y_seguim_de_productividad.pdf)

Medición, Seguimiento y Evaluación

PROCESO PARA SU IMPLEMENTACIÓN

Basándose en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, o esta no es procedente por haber ocurrido modificaciones en el puesto, los parámetros pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o de conversaciones con el supervisor inmediato.

Es importante notar que los estudios llevados a cabo para establecer parámetros no necesariamente se reducen a observaciones del rendimiento interno, dentro de la organización.

OBSERVACIONES DEL DESEMPEÑO

Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta.

- La observación directa ocurre cuando quien califica el desempeño lo hace en persona.
- La observación indirecta ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos. En general; estas son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas, ya que pueden diferir mucho de lo que ocurra en realidad, por tanto es posible que conduzcan a un error. Por ejemplo, de medir el desempeño que tendrá un policía bancario durante un asalto a mano armada.

Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por ejemplo, el número de metros cuadrados que cubre un pintor en su labor diaria constituye un resultado objetivo y verificable. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, las que resultan defectuosas, la tasa de ahorro de materiales, la cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa.

Medición, Seguimiento y Evaluación

Las mediciones subjetivas del desempeño son las calificaciones no verificables que pueden considerarse opiniones del evaluador. En la siguiente tabla se compara la precisión de las mediciones objetivas y las subjetivas, mostrando que las subjetivas son de baja precisión. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más. Por estas razones, los especialistas en personal prefieren las mediciones directas y objetivas.

LA TABLA DESARROLLO Y EVALUACION

TIPOS DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO	GRADO RELATIVO DE PRECISIÓN	
	OBSERVACIÓN DIRECTA	OBSERVACIÓN INDIRECTA
OBJETIVA	Muy alta	Alta
SUBJETIVA	Baja	Muy baja

FIGURA 11-3 Mediciones del desempeño: grados relativos de precisión

Referencias:

Werther W., D. K. (2008). Administración de recursos humanos (6ª edición ed.). México, DF: Mc Graw Hill

DIFICULTADES EN SU EJECUCIÓN

ELEMENTOS LEGALES

Para ser ética y legalmente aceptables, los sistemas de evaluación del desempeño de la organización deben partir de bases objetivas de medición de labores y resultados.

No es aceptable introducir elementos en el sistema que no resulten transparentes para los auditores internos o externos, o para los observadores independientes, ni justificar las decisiones únicamente en “la experiencia”, “el sexto sentido” o “el buen ojo” del evaluador.

Medición, Seguimiento y Evaluación

PREJUICIOS DEL EVALUADOR

Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación, que suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos, entre los cuales se cuentan:

- Elementos subjetivos.
- Error por tendencia al promedio.
- Permisividad e inflexibilidad.
- Elementos culturales.
- Prejuicios personales.

ELEMENTOS SUBJETIVOS

Cuando el evaluador permite que sus percepciones y opiniones personales sobre el evaluado interfieran en su juicio, pueden introducirse elementos que distorsionan todo el proceso posterior. Estos pueden ser favorables o desfavorables al empleado.

Cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.

Una dificultad adicional que presentan las mediciones subjetivas del desempeño consiste en que las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones —buenas o malas— estén más presentes en la mente y el ánimo del evaluador.

ERROR POR TENDENCIA AL PROMEDIO

Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o las muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio. En muchas ocasiones, los departamentos de capital humano alientan esta fuente de errores cuando piden información adicional respecto a puntuaciones muy altas o muy bajas.

En realidad, al colocar a todos sus evaluados en los promedios de desempeño, los evaluadores ocultan los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos y perjudican a las personas que han llevado a cabo un esfuerzo sobresaliente.

Medición, Seguimiento y Evaluación

PERMISIVIDAD E INFLEXIBILIDAD

Con frecuencia, determinados factores psicológicos pueden interferir en la objetividad de un proceso de evaluación. Por ejemplo, algunos evaluadores son movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad o de imponer un grado alto de respeto y distancia. Debido a estos factores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o estrictas. El evaluador puede iniciar su trabajo juzgando que “dada la difícil situación que estamos atravesando, este empleado (o este grupo) necesita una ayuda especial”. En otros casos, el evaluador puede también juzgar, antes aún de empezar a llevar a cabo su tarea, que “huelo claramente que estos empleados no han cumplido bien su tarea” o que “si me muestro duro y hosco aumentaría mi autoridad sobre estas personas”. El peligro de ambas distorsiones aumenta cuando los estándares de desempeño son vagos y mal delineados.

ELEMENTOS CULTURALES

Inevitablemente, todos los seres humanos juzgamos las situaciones que se nos presentan desde cierta perspectiva cultural. Cuando se presenta la necesidad de evaluar a personas de otros grupos culturales (y este tipo de situación se ha incrementado muchísimo en nuestro siglo, dada la movilidad geográfica de grandes grupos de trabajadores), es probable —en ocasiones casi inevitable— que los evaluadores tiendan a aplicar las normas específicas de su propia cultura.

Cuando se pide a un evaluador que estime el desempeño de personas provenientes de otras culturas, es probable que surjan diferencias y roces, a menos que el evaluador esté consciente sobre la posibilidad de estar emitiendo juicios influidos por su propio etnocentrismo.

RECOMENDACIONES PARA DISMINUIR LOS PREJUICIOS DEL EVALUADOR

Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para tomar los últimos errores del trabajador.

Cuando es necesario el empleo de métodos subjetivos para la medición del desempeño, los especialistas en personal pueden reducir las posibilidades de distorsión mediante capacitación, realimentación y una selección adecuada de técnicas de evaluación.

Medición, Seguimiento y Evaluación

La capacitación de los evaluadores puede incluir tres pasos: explicar, en primer lugar, la naturaleza de las fuentes de distorsión; en segundo, la importancia de las evaluaciones del desempeño en las decisiones sobre personal, para resaltar la necesidad de imparcialidad y objetividad, y en tercero, permitir a los evaluadores que practiquen antes de efectuar las evaluaciones del personal a su cargo

MÉTODOS DE EVALUACIÓN CON BASE EN EL PASADO

La importancia de la evaluación del desempeño ha conducido a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo su trabajo, basándose en los resultados que ha logrado antes de la evaluación. La mayor parte de estas técnicas constituye un esfuerzo por reducir los inconvenientes que se identifican en otros enfoques. Ninguna técnica es perfecta, cada una posee ventajas y desventajas.

Los métodos de evaluación con base en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que en consecuencia puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo ya ocurrido. Sin embargo, cuando reciben realimentación sobre su desempeño los empleados pueden saber si sus esfuerzos están dirigidos hacia la meta adecuada y modificar su conducta, si es necesario. Las técnicas de evaluación del desempeño de uso más común son:

- Escalas de puntuación.
- Listas de verificación.
- Método de selección obligatoria.
- Método de registro de acontecimientos notables.
- Estimación de conocimientos y asociaciones.
- Método de puntos comparativos.
- Métodos 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.

Referencias:

Werther W., D. K. (2008). Administración de recursos humanos (6ª edición ed.). México, DF: Mc Graw Hill