

# Nuevos enfoques para la evaluación del desempeño

**Instrucciones:** Es muy importante mantenerte informado de los nuevos enfoques y tendencias para la evaluación del desempeño, el siguiente texto es adaptado del libro de Idalberto Chiavenato (2009). Gestión del talento humano (3ª. Edición). México, DF; Mc. Graw Hill, pp.261-262.

Lee detenidamente y al terminar comparte con tus compañeros en el siguiente foro tu pensar sobre como los nuevos enfoques ayudan o entorpecen la evaluación del desempeño dentro de las organizaciones.

## **Nuevos enfoques para la evaluación del desempeño**

- a. Los indicadores deben ser sistémicos.** Considerar a la empresa como un todo, un conjunto homogéneo e integrado que privilegia los aspectos relevantes. Los indicadores se derivan de la planificación estratégica que define el qué, el cómo y el cuándo medir. Deben ligarse a los procesos de la empresa y enfocarse en el cliente interno o externo.
- b. Los indicadores se deben escoger en conjunto.** Existen cuatro tipos de indicadores:
  - a. Financieros:** elementos como el flujo de caja, la utilidad, el rendimiento sobre la inversión, la relación entre costo y beneficio, entre otros.
  - b. Ligados al cliente:** su satisfacción, el tiempo de entrega de pedidos, la competitividad en precio o calidad.
  - c. Internos:** tiempos de procesos, los índices de seguridad, los índices de repetición de trabajo, el ciclo del proceso.
  - d. Innovación:** desarrollo de nuevos procesos, nuevos productos, proyectos de mejoras, mejora continua, calidad, investigación y desarrollo.

# Nuevos enfoques para la evaluación del desempeño

- c. La evaluación del desempeño se debe sustentar en índices de referencia objetivos.**
  - a. Desempeño global de toda la empresa.
  - b. Desempeño del departamento.
  - c. Desempeño grupal.
  - d. Desempeño individual.
  
- d. La evaluación del desempeño debe tomar en cuenta el contexto general.** El ambiente externo también se debe considerar en razón de la evolución de los indicadores internos confrontados con indicadores externos:
  - a. Índices de orden económico.
  - b. Aspectos importantes de las empresas del mismo ramo.
  
- e. La evaluación del desempeño como elemento que integra las prácticas de recursos humanos.** La evaluación integra los diferentes procesos de recursos humanos: selección, contratación, sueldos, salarios, monitoreo de las personas. Integra todos los procesos de la administración de recursos humanos.
  
- f. La evaluación del desempeño se basa en procesos no estructurados.** La evaluación no estructurada es flexible y la efectúan los gerentes por medio del contacto directo y cotidiano con los subordinados. Se produce un entendimiento entre el gerente y el colaborador. Las dos partes intercambian ideas e información y su resultado es un compromiso conjunto.
  
- g. La evaluación del desempeño como forma de retroalimentación.** Proporciona a las personas información y orientación, para su autoevaluación, autodirección y autocontrol. Las personas deben reunir dosis diferentes de las diversas competencias a continuación mencionadas y deben recibir retroalimentación suficiente para autodiagnosticar su desempeño diario.

# Nuevos enfoques para la evaluación del desempeño

- a. Competencia personal:** implica la capacidad para aprender de las personas y la creación de conocimientos y habilidades nuevas y diferentes.
  - b. Competencia tecnológica:** implica la capacidad para asimilar el conocimiento de las diferentes técnicas que se necesitan para el desempeño e incluye generalidad y multifuncionalidad.
  - c. Competencia metodológica:** implica la capacidad para tomar la iniciativa e implantar medidas para resolver problemas en diversas situaciones.
  - d. Competencia social:** implica la capacidad para relacionarse con personas o grupos, así como para trabajar en equipo.
- h. La evaluación del desempeño da cada vez más importancia a los resultados.** Las organizaciones procuran crear las condiciones ideales para obtener y mantener un alto desempeño de los trabajadores, donde las metas y los objetivos que se deben alcanzar sean más importantes.
- i. La evaluación del desempeño ahora se relaciona con la noción de la expectativa.** La expectativa es la relación entre las expectativas personales y las recompensas que derivan del nivel de productividad del individuo. Considera la productividad como resultado intermedio en una cadena que produce determinados resultados finales como: dinero, promoción, apoyo del gerente, la aceptación del grupo, el reconocimiento público entre otros.

## Referencia

Chiavenato I. (2009). Gestión del talento humano (3ª. Edición). México, DF; Mc. Graw Hill  
Idalberto Chiavenato, Recursos humanos: O capital humano de las organizaciones, Atlas, Sao Pablo, 2004, pp. 360-367