

Galileo
UNIVERSIDAD

La Revolución en la Educación

IDEA
UNIVERSIDAD GALILEO

**UNIVERSIDAD GALILEO
FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS,
INFORMÁTICA Y CIENCIAS DE LA COMPUTACIÓN
INSTITUTO DE EDUCACIÓN ABIERTA**

SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS

**“La evaluación del desempeño como una herramienta para
optimizar el alcance de objetivos organizacionales”**

PRESENTADO POR:

Katherynn Dayana Molina Jiménez

Carné IDE20010659

**Previo a optar el grado académico de: LICENCIATURA
EN TECNOLOGÍA Y ADMINISTRACIÓN Y
DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS**

Guatemala, 24 de Junio de 2024

**CODIGO DE APROBACIÓN:
LITAR0096022024**

ÍNDICE**Página**

1. INTRODUCCIÓN -----	6
2. OBJETIVOS -----	8
2.1 Objetivo General -----	8
2.2 Objetivos Específicos-----	8
3. MÉTODO -----	9
Técnica -----	9
4. MARCO TEÓRICO -----	11
4.1 Antecedentes-----	11
4.2 La Evaluación del Desempeño -----	14
4.2.1 Importancia de la Evaluación del Desempeño -----	16
4.2.2 Objetivo de la Evaluación del Desempeño -----	18
4.2.3 Ventajas de la Evaluación del Desempeño -----	19
4.2.4 Desventajas de la Evaluación del Desempeño -----	22
4.2.5 Factores a tomar en cuenta en la Evaluación del Desempeño-----	24
4.2.6 Usos de la evaluación del desempeño-----	26
4.2.7 Beneficio de la Evaluación del Desempeño-----	27
4.2.8 Características de un sistema eficaz de evaluación-----	29
4.3 Procedimiento de Evaluación del Desempeño -----	30

4.3.1 Fase Implementación del proceso de Evaluación. -----	32
4.3.2 Fase de Ejecutar el Proceso de la Evaluación -----	33
4.3.3 Fase de Resultados de la evaluación del desempeño -----	35
4.4 Responsabilidad por las evaluaciones -----	36
4.4.1 Supervisor inmediato -----	38
4.4.2 Subordinados -----	39
4.4.3 Compañeros de Trabajo y/o Miembros del Equipo -----	41
4.5 Tipos de Evaluación del desempeño:-----	42
4.5.1 Evaluación 90° -----	43
4.5.2 Evaluación 180° -----	45
4.5.3 Evaluación 270° -----	46
4.5.4 Evaluación 360° -----	48
4.6 Métodos Tradicionales de la Evaluación del Desempeño -----	49
4.6.1 Método de Escalas Gráficas -----	51
4.6.2 Método de Elección Forzada -----	53
4.6.3 Método de Investigación de campo-----	55
4.6.4 Método de Incidentes Críticos -----	57
4.6.5 Métodos Mixtos. -----	58
4.7 Nuevas Tendencias en la Evaluación el desempeño-----	60
4.7.1 Autoevaluaciones -----	61
4.7.2 Administración por Objetivos -----	63
4.7.3 Evaluaciones Psicológicas -----	64

4.7.4 Centros de Evaluación-----	66
4.7.5 Retroalimentación-----	67
4.8 Diseño de Escalas para Evaluar el Desempeño -----	69
4.8.1 Escala Nominal-----	71
4.8.2 Escala Ordinal -----	72
4.8.3 Escala de Intervalo-----	74
4.8.4 Escala Absolutas -----	75
4.9 Comportamiento Organizacional -----	76
4.9.1 Estrategia Organizacional-----	79
4.9.2 Evaluación de la Estrategia Organizacional -----	80
4.9.3 Eficacia de la Organización-----	83
4.9.4 Objetivos Organizacionales -----	85
4.9.5 Optimización del Desempeño -----	86
4.10 Administración del desempeño y Profesional -----	88
4.10.1 Plan de carrera profesional -----	89
4.10.2 Monitorear el progreso -----	91
5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS -----	93
5.1 Análisis -----	93
6. CONCLUSIONES -----	98
7. RECOMENDACIONES -----	101

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS -----	103
9. ANEXOS -----	114
9.1 Anexo 1, Figura 1: Fichas-----	114
9.2 Anexo 2, Figura 2: Pasos clave en la evaluación del desempeño.-----	115
9.3 Anexo 3, Figura 3: Evaluación 360° retroalimentación del colaborador.-----	116
9.4 Anexo 4, Figura 4: Los incidentes Críticos o Excepciones-----	117
9.5 Anexo 5, Figura 5: Los Tres Niveles Organizacionales y el Ambiente-----	118
9.6 Anexo 6, Figura 6: Criterios para evaluar la Estrategia Organizacional-----	119
9.7 Anexo 7, Figura 7: Optimizar el Desempeño y la Calidad -----	120

1. INTRODUCCIÓN

La siguiente investigación conlleva a un estudio realizado de una visión integral de cómo las organizaciones pueden implementar sistemas de evaluación del desempeño efectivos, que no solo midan el rendimiento, sino que también fomenten el crecimiento y el compromiso de los colaboradores, lo cual contribuye al éxito sostenible de la empresa en un entorno empresarial cada vez más competitivo.

La evaluación del desempeño es una herramienta esencial para brindar a los colaboradores retroalimentación constructiva y ayudarlos a visualizar si se cumple con los objetivos y expectativas de la organización. Este proceso ayuda a alinear las metas individuales con los objetivos organizacionales más amplios, además de identificar fortalezas y debilidades.

Los métodos tradicionales que han sido pilares en la gestión del talento humanos, hasta las tendencias más innovadoras que buscan redefinir la forma en que las organizaciones valoran y potencian a los colaboradores. Así mismo, se analiza cómo la elección e implementación del sistema más adecuado puede variar drásticamente según el giro del negocio y los objetivos estratégicos de cada empresa.

Además, los evaluadores tienen un papel crucial en el proceso, la importancia de contar con profesionales capacitados que comprendan tanto las métricas y metodologías de evaluación como las habilidades interpersonales necesarias para garantizar un proceso justo, objetivo y constructivo.

A través de esta investigación bibliográfica busca proporcionar a los lectores una comprensión profunda y matizada de la evaluación del desempeño en el contexto organizacional moderno, analiza cómo las organizaciones manejan y optimizan el desempeño laboral.

Esta investigación pretende brindar información útil que ayude a las empresas a diseñar e implementar sistemas de evaluación del desempeño que no solo midan el desempeño, sino que también fomenten el crecimiento personal, fomenten la innovación y contribuyan significativamente al éxito sostenible de las organizaciones.

Es importante tener en cuenta que alinear las metas individuales con los objetivos organizacionales no solo fortalece la unión y la cooperación dentro de la empresa, sino que también crea una fuerte sinergia que promueve tanto el crecimiento personal como el éxito empresarial. Esta alineación estratégica garantiza que todos los colaboradores contribuyan de manera significativa al logro de los objetivos compartidos, además ayuda a los miembros del equipo a desarrollar un sentido de pertenencia y propósito al establecer expectativas claras y realistas. Como resultado, la combinación de objetivos individuales y colectivos mejora el desempeño organizacional y fomenta el desarrollo profesional.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Analizar el proceso de evaluación del desempeño como una herramienta para optimizar el alcance de los objetivos organizacionales, con el propósito de identificar las fortalezas y limitaciones en diversos contextos que influyen en el buen desempeño laboral.

2.2 Objetivos Específicos

- Investigar los procedimientos requeridos para llevar a cabo una evaluación del desempeño objetiva para obtener resultados esperados en relación con los objetivos organizacionales.
- Describir los factores internos organizacionales que dificultan o limitan los procesos de evaluación del desempeño laboral.
- Analizar las ventajas y desventajas de los resultados que se obtienen de la evaluación del desempeño en las organizaciones, con el fin de mejorar el rendimiento de los colaboradores y lograr una optimización eficaz del desempeño.
- Determinar la relevancia de realizar evaluaciones del desempeño dentro de las organizaciones para identificar las fortalezas y debilidades de los colaboradores, con el propósito de minimizar las deficiencias que puedan surgir en los puestos de trabajo.
- Evaluar y comparar los métodos tradicionales y nuevas tendencias de la evaluación del desempeño, que contribuyan en el desarrollo profesional del personal.

3. MÉTODO

La metodología aplicada es la de investigación bibliográfica, la cual constituye una excelente introducción a todos los otros tipos de investigación, además de que proporciona el conocimiento de las investigaciones ya existentes (teorías, hipótesis, experimentos, resultados, instrumentos y técnicas usadas) acerca del tema o problema que el investigador se propone investigar o resolver.

La investigación bibliográfica implica recopilar información sobre un tema en particular de una variedad de fuentes, que pueden incluir libros, sitios web, revistas, blogs, tesis, entre otros. Este proceso permite obtener conclusiones que facilitan la comprensión de la información investigada. Asimismo, ayuda a redactar de manera precisa sobre los temas investigados y garantiza la veracidad de la investigación.

Técnica

La técnica utilizada en la presente investigación bibliográfica es el fichaje, la cual consiste en la recopilación de información que se inserta en fichas que permiten administrar de una forma práctica y dinámica, la información de diferentes autores.

El fichaje es una técnica utilizada especialmente por los investigadores. Es un modo de recolectar y almacenar información, cada ficha contiene información que, más allá de la extensión, le da unidad y valor propio.

La ficha es un recurso valioso para la investigación bibliográfica porque permite registrar datos

o información proveniente de diversas fuentes, recordar y manejar el contenido de obras leídas. Además, la ficha ahorra tiempo y esfuerzo y facilita la elaboración del índice de autores y de títulos consultados, así como la memorización y la comprensión. (Ver Anexo 1, Fichas 1)

4. MARCO TEÓRICO

4.1 Antecedentes

La evaluación del desempeño tiene una historia que nos lleva a través del tiempo, revela que tiene un origen tan antiguo como la humanidad, las prácticas religiosas han utilizado sistemas para evaluar el comportamiento de las personas desde tiempos remotos.

En las religiones antiguas de Egipto, Israel o Asia, los seguidores debían someterse a procesos complejos antes de la muerte e incluso inmediatamente después para que el o los dioses decidieran si eran adecuados para acompañarlos al más allá. Este examen de los actos personales evalúa el comportamiento humano para determinar si ha cumplido con ciertas responsabilidades para merecer un premio o castigo.

Entre los años 221 y 265 d.C., en la Dinastía Wei de China, los emperadores tenían un valorador imperial que evaluaba el desempeño y la actitud de los miembros de la corte, utilizaban entrevistas y cuestionarios para seleccionar a los altos funcionarios. En la Grecia clásica del siglo VI a.C., Pitágoras evaluaba a los candidatos y alumnos de la escuela mediante la observación de rasgos físicos y comportamiento.

Durante la Edad Media, con la creación de las primeras universidades, surgió la necesidad de evaluar el rendimiento académico de los estudiantes mediante exámenes orales públicos. San Ignacio de Loyola estableció un sistema para evaluar a los miembros de la Compañía de Jesús en el siglo XVI que incluía informes, notas de actividades, potencial, autoevaluación y evaluaciones de supervisores.

Con el surgimiento de más instituciones educativas y un mayor acceso a la formación académica durante el siglo XVIII, surgió la necesidad de uniformar los métodos para medir y acreditar los conocimientos adquiridos por los estudiantes, esta creciente demanda por la educación formal llevó a la estandarización de procesos evaluativos en el ámbito académico. Ya para el siglo XIX, la entrega de diplomas de graduación se había vuelto una práctica común, la cual demuestra la culminación de los estudios tras aprobar los exámenes que para entonces eran ampliamente aceptados como herramientas de medición del aprendizaje.

El primer proceso documentado en el ámbito laboral se remonta en 1813, Robert Owen diseñó un sistema de monitor silencioso para evaluar el desempeño de los colaboradores en una fábrica textil en Escocia, posteriormente, en 1842 las oficinas federales del gobierno de los Estados Unidos recibieron fichas de evaluaciones anuales para los colaboradores y en 1880 el ejército de los Estados Unidos estableció un sistema de evaluación basado en estas fichas.

El precursor de las pruebas estandarizadas actuales fue Horace Mann, quien en 1845 introdujo en Estados Unidos los primeros métodos de evaluación tipo prueba. Mientras que en 1918, General Motors diseñó y puso en práctica uno de los primeros sistemas de evaluación de desempeño modernos centrados en los líderes.

Durante las décadas de 1920 y 1930, las empresas comenzaron a implementar procedimientos para mejorar el rendimiento y vincular la retribución con el desempeño de los colaboradores. El uso de la compensación como principal motivador es destacado.

Un avance significativo se dio en la década de 1940-1950, Ralph Tyler considerado el padre de la evaluación científica, acuñó el término "evaluación educacional o curricular" y definió la evaluación como el proceso para determinar si se logra los cambios de comportamiento deseados.

En España, el concepto de evaluación del desempeño se importó a las empresas en la década de 1980 con el objetivo de mejorar la productividad y competitividad. Por otra parte, la Administración Pública comenzó a implementar prácticas de evaluación en la década de 1990 con la Nueva Gestión Pública y la aparición de las Agencias estatales. Sin embargo, no fue hasta 2007 que se reguló formalmente la evaluación del desempeño para los colaboradores públicos en el Estatuto Básico del Empleado Público.

La evaluación del desempeño ha evolucionado a lo largo de los años, tiene un cambio de un proceso rudimentario y local a uno sistemático y estandarizado en las organizaciones modernas, los métodos y herramientas se han mejorado de simples observaciones y registros manuales a softwares y plataformas digitales que permiten recopilar, analizar y gestionar grandes cantidades de datos sobre el desempeño individual y colectivo.

Hoy en día, la evaluación del desempeño es una práctica clave en la gestión de recursos humanos, permite a las organizaciones identificar fortalezas y áreas de mejora, planificar el desarrollo profesional, tomar decisiones sobre compensaciones y ascensos, y alinear los esfuerzos de los colaboradores con los objetivos estratégicos de la empresa.

Aunque todavía hay lugar para mejorar, la evaluación del desempeño seguirá en constante cambio para enfrentar los desafíos y complejidades de la gestión del talento en el futuro, adaptándose a los cambios en el entorno laboral y aprovechar las mejores prácticas emergentes.

4.2 La Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso que debe implementarse en las organizaciones porque ayuda a conocer los resultados en el desempeño de actividades de los colaboradores. Así como comenta Chiavenato (2011) sobre la evaluación: “Es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona” (p. 202).¹ Las evaluaciones permiten juzgar y describir las cualidades de cada colaborador, el cual no solo proporciona información útil sobre el desempeño actual, sino que también demuestran si están dispuestos a asumir más tareas.

La evaluación del desempeño es sustancial para medir y dirigir a los colaboradores. De acuerdo con Alles (2015)

“La evaluación del desempeño es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar personal. (...) Entre sus objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos” (p. 310).²

¹ Chiavenato, Idalberto (2011) *Administración de Recursos Humanos*. Pág. 202.

² Alles, Martha (2015) *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Pág. 310.

Es sin duda una herramienta vital para el liderazgo y la supervisión, a través de la implementación los gerentes y supervisores pueden obtener una visión completa del desempeño de los equipos, encontrar áreas de mejora y tomar decisiones informadas para impulsar el crecimiento de los colaboradores.

Para las organizaciones la evaluación del desempeño juega un papel importante ya que es la oportunidad perfecta para retroalimentar a los colaboradores. Así también opinan Dessler y Varela (2011) sobre este proceso: “Evaluación del desempeño significa calificar el desempeño actual y/o anterior de un trabajador en relación con sus estándares” (p. 222).³ La evaluación implica comparar el rendimiento pasado como el presente para determinar la eficacia y eficiencia de un colaborador en el rol laboral.

La evaluación del desempeño tiene un impacto significativo en la organización al momento de llevarla a cabo porque proporciona al empleador la información que necesita. “La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; su contribución total a la organización” (Werther y Davis, 2008, p. 302).⁴ La estimación del desempeño de un colaborador ayuda a la organización a comprender el valor que aporta y, por lo tanto, a determinar qué tan bien funcionan juntos.

Las evaluaciones de desempeño son una herramienta vital para las empresas que buscan mejorar el rendimiento. Según lo fundamenta Newstron (2011) “La evaluación del desempeño tiene un papel clave en los sistemas de recompensa. Con este proceso se evalúa el desempeño de los

³ Dessler, Gary y Varela, Ricardo (2011) *Administración de Recursos Humanos*. Pág. 222.

⁴ Werther, Williams y Davis, Keith (2008) *Administración de Recursos Humanos*. Pág. 302.

empleados, se comparte esa información con ellos y se idean formas de mejorar sus resultados” (p. 146).⁵ Las organizaciones pueden medir y reconocer los logros individuales de los colaboradores al evaluar el desempeño, permite brindar retroalimentación constructiva e identificar áreas de mejora lo cual aumenta la confianza y el compromiso del equipo al permitir una comunicación abierta y transparente sobre las expectativas, logros y áreas de mejora.

4.2.1 *Importancia de la Evaluación del Desempeño*

La evaluación es un proceso fundamental para estimar el rendimiento general de los colaboradores dentro de una organización. Werther y Davis (2008) menciona sobre la importancia:

“El papel del capital humano se ha vuelto relevante en las organizaciones, ya que uno de los principales retos de los directivos es conocer el valor agregado que cada trabajador aporta a la organización, así como el aseguramiento del logro de los objetivos corporativos y su aportación a los resultados finales” (p. 306).⁶

Es fundamental reconocer que el capital humano se ha convertido en un componente crucial del éxito de las organizaciones. Son las personas y la capacidad para crear valor lo que marca la diferencia. Por lo tanto, los líderes deben determinar qué puede aportar una persona a la empresa y evaluarlo de manera objetiva.

Del mismo modo, la importancia de la evaluación radica en que es uno de los procesos que más afecta la toma de decisiones del personal.

⁵ Newstron, John (2011) *Comportamiento humano en el trabajo*. Pág. 146.

⁶ Werther, William, Davis, Keith (2008) *Administración de Recursos Humanos*. Pág. 306.

“La importancia de la evaluación de desempeño laboral radica en que permite que el empleado y el supervisor identifiquen y discutan las áreas en las que se puede mejorar el desempeño. También puede ser una oportunidad importante para reforzar o aclarar las expectativas” (Parra, s.f.).⁷

La evaluación del desempeño puede ayudar a encontrar áreas de mejora para el desarrollo de los colaboradores y también puede ser una oportunidad valiosa para reforzar o aclarar las expectativas del supervisor y ayudar a garantizar que todos estén informados en cuanto a lo que se espera y necesita.

Cabe destacar que el proceso de evaluación ayuda a las organizaciones a mantener un alto nivel de eficacia, lo que beneficia el progreso continuo de los colaboradores.

“Es una evaluación clave porque ayuda a monitorear el desempeño de los equipos de trabajo y de los colaboradores en forma individual. Con ella, se pueden identificar factores favorables, fortalezas, áreas de oportunidad o posibles focos rojos que podrían convertirse en problemas para la organización” (GRUPO SICOSS, 2019).⁸

La evaluación del desempeño permite un seguimiento cercano y continuo del desempeño de cada colaborador. Esto facilita la identificación rápida de los aspectos destacables, así como de problemas en el desempeño desde el principio.

⁷ Parra, Andrea (s.f.) *Importancia de la evaluación de desempeño de empleados* [Consultado el 17 de mayo del 2024] Recuperado de: <https://www.questionpro.com/blog/es/importancia-de-la-evaluacion-de-desempeno/#:~:text=La%20importancia%20de%20la%20evaluaci%C3%B3n%20de%20desempe%C3%B1o%20laboral%20radica%20en,reforzar%20o%20aclarar%20las%20expectativas>

⁸ GRUPO SICOSS (2019) *Importancia de la evaluación del desempeño y de las sesiones de retroalimentación a los colaboradores* [Consultado el 20 de mayo del 2024] Recuperado de: <https://operadora-consolide.com.mx/blog/la-importancia-de-la-evaluacion-del-desempeno-y-de-las-sesiones-de-retroalimentacion-a-los-colaboradores/>

4.2.2 *Objetivo de la Evaluación del Desempeño*

La evaluación del desempeño proporciona una oportunidad para revisar y establecer objetivos claros y realistas para la empresa.

“**Medir el nivel de competitividad de la organización.** Dar seguimiento al avance y cumplimiento de los objetivos y metas individuales de cada colaborador, que a su vez están alineadas a los objetivos de la empresa.

Valorar el aporte de cada empleado, unidad de negocio o empleado a la empresa.

Estimular el potencial de los empleados y perfeccionar sus habilidades.

Detectar errores o necesidades en la gestión del capital humano. Estimular la productividad y Fomentar la comunicación entre jefes y colaboradores, así como también la retroalimentación objetiva y de calidad” (Pérez, 2021).⁹

La evaluación del desempeño no es solo una herramienta para medir el desempeño, sino que también se enfoca en aspectos como el seguimiento de objetivos de la empresa, la valoración del aporte de los colaboradores y el estímulo, lo que puede fomentar un sentido de responsabilidad y motivación en los colaboradores porque saben que el trabajo será evaluado y criticado.

La evaluación del desempeño impacta positivamente en el rendimiento individual y organizacional.

“El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. A fin de lograr este objetivo, los

⁹ Pérez, Oscar (2021) *Principales beneficios de una evaluación de desempeño para tu empresa* [Consultado el 20 de mayo del 2024] Recuperado de: <https://blog.peoplenext.com/principales-beneficios-de-una-evaluacion-de-desempeno-para-tu-empresa>

sistemas de evaluación deben ser directamente relacionados con el puesto, prácticos y confiables” (Werther y Davis, 1991, p. 186).¹⁰

Los sistemas de evaluación deben estar estrechamente relacionados con las responsabilidades específicas del puesto. Además, estos sistemas deben ser prácticos y confiables para garantizar que las evaluaciones sean aplicables y replicables en una variedad de circunstancias y momentos.

La evaluación permite a las organizaciones realizar un análisis del desempeño de la fuerza laboral.

“Proporcionar una retroalimentación adecuada a cada persona sobre su desempeño. Servir como base para modificar o cambiar el comportamiento hacia hábitos de trabajo más efectivos. Proporcionar datos a los responsables, con los que puedan juzgar futuras asignaciones de trabajo y mejorar su capacidad de planificación” (Cegid Ekon, 2021).¹¹

La evaluación del desempeño ayuda al crecimiento personal y profesional al proporcionar retroalimentación adecuada y obtener información útil sobre las fortalezas y aspiraciones de los colaboradores, por lo tanto, logra que sea más sencilla la planificación del crecimiento y oportunidades dentro de la organización.

4.2.3 *Ventajas de la Evaluación del Desempeño*

La evaluación del desempeño tiene muchas ventajas para la empresa porque mejora la calidad del trabajo.

¹⁰ Werther, Williams y Davis, Keith (1991) *Administración de personal y Recursos Humanos*. Pág. 186.

¹¹ Cegid Ekon, (2021) *Evaluación del desempeño: beneficios objetivos y aplicaciones* [Consultado el 20 de mayo del 2024] Recuperado de: <https://www.ekon.es/blog/evaluacion-de-desempeno-beneficios-objetivos-y-aplicaciones/>

“**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 los ejecutivos a determinar quiénes deben recibir aumentos salariales, y a cuánto ascenderán. 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.

Necesidades de capacitación y desarrollo, El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.

Planeación y desarrollo de la carrera profesional. La realimentación del desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas” (Werther y Davis, 1992, p. 185).¹²

Estas ventajas demuestran cómo la evaluación del desempeño no solo beneficia a los colaboradores individualmente, sino que también tiene un impacto positivo en la empresa en conjunto, debido a que permite a los gerentes y colaboradores un mayor desarrollo y motivación para dar un poco más y estar siempre dispuestos a instruirse.

Las evaluaciones bien gestionadas son un componente clave para el éxito y la sostenibilidad de

¹² Werther, Williams y Davis, Keith (1992) *Administración de personal y Recursos Humanos*. Pág. 185.

una organización. “Las evaluaciones bien realizadas brindan beneficios significativos, tales como promoción del rendimiento, reducción de la rotación del personal, crecimiento profesional, clima laboral positivo y mejora de las relaciones laborales” (Bohlander, Snell y Morris, 2008, p. 356).¹³ Estas evaluaciones son una herramienta vital para fomentar una cultura de alto rendimiento, fomentar el talento interno y garantizar que los colaboradores estén satisfechos y permanezcan en la empresa.

En la gestión de recursos humanos, la evaluación del desempeño es un proceso fundamental que implica evaluar el desempeño de los colaboradores en relación con los objetivos y metas de la organización.

“**Aumenta la implicación de los trabajadores** con la empresa, especialmente cuando después de la evaluación se produce un *feedback* bidireccional para transmitir y analizar los resultados, compartiendo con los empleados y dándoles un espacio donde expresar sus opiniones.

Mejora los procesos de toma de decisiones pues otorga a empresas y managers la información suficiente para saber, por ejemplo, dónde invertir los recursos.

Mejora el ambiente y el clima laboral, ya que los empleados pueden conocer lo que se espera de ellos, tienen unos objetivos claros y pueden medir su productividad y desempeño. Para ello resulta necesario planificar desde el principio cuáles son los indicadores de productividad para evaluar el desempeño de los equipos de trabajo que se van a utilizar” (Cigid, 2024).¹⁴

¹³ Bohlander, George, Snell, Scott y Morris, Shad (2008) *Administración de Recursos Humanos*. Pág. 356.

¹⁴ Cigid (2024) *Ventajas de la evaluación del desempeño: cómo aprovecharlas para gestionar mejor el talento*. [Consultado el 21 de mayo del 2024] Recuperado de: <https://www.cegid.com/ib/es/blog/aprovechar-las-ventajas-de-la-evaluacion-del-desempeno/>

Para evaluar de manera efectiva el desempeño de los colaboradores, se debe realizar una planificación de indicadores de productividad, estos indicadores deben ser precisos, medibles, alcanzables, relevantes y oportunos y deben estar en línea con los objetivos estratégicos de la empresa.

4.2.4 *Desventajas de la Evaluación del Desempeño*

Las evaluaciones del desempeño también pueden tener desventajas si no se manejan adecuadamente.

“La falta de información del evaluador sobre el desempeño del evaluado, la falta de claridad y definición de los estándares de evaluación, la falta de motivación de los responsables jerárquicos para realizar las entrevistas, la falta de acuerdo previo entre el evaluador y el evaluado sobre los aspectos a apreciar, la falta de preparación o capacitación del evaluador para la evaluación o la entrevista, la falta de honestidad y sinceridad del evaluador en la entrevista de evaluación, la insuficiencia de los recursos para proporcionar recompensas al buen desempeño y el uso de lenguaje ambiguo y poco claro del evaluador en el proceso de evaluación” (Popo, 2015, p. 31).¹⁵

Algunos colaboradores y supervisores pueden negarse al proceso de evaluación, especialmente si creen que no se llevará a cabo de manera justa, lo que puede dificultar la implementación efectiva del mismo proceso, aunado a la falta de recursos para recompensar el buen desempeño, lo que desmotiva a los colaboradores a tener esas ganas de mejorar el rendimiento.

Las desventajas de una evaluación del desempeño varían según el método que utilice la empresa

¹⁵ Popo, Fabiola (2015) *Evaluación de desempeño: oportunidad o amenaza*. Pág. 31.

ya que debe adaptarse a ella.

“Las desventajas de la evaluación de desempeño van ligadas al hecho de no elegir el método idóneo para la estrategia o no disponer de las capacitaciones o recursos necesarios. Si ves como un inconveniente el hecho de tener que destinar recursos para desarrollar estas evaluaciones, valora que apostar por el capital humano repercutirá en un ahorro de costes a medio y largo plazo” (Smowltech, 2022).¹⁶

Las desventajas surgen de la falta de conocimiento sobre qué herramienta utilizar, por lo que las empresas deben invertir en capacitar a los colaboradores y adoptar una perspectiva estratégica.

Es importante reconocer que el capital humano es un activo valioso que requiere inversión y desarrollo para maximizar el potencial y contribuir al éxito de la empresa.

Es crucial que las empresas aborden las desventajas de la evaluación y trabajen en la mejora continua de los sistemas de evaluación del desempeño para maximizar la eficacia.

“**Subjetividad y sesgo:** Aunque se busca la objetividad en la evaluación del desempeño, existe el riesgo inherente de que los evaluadores estén influenciados por sesgos personales o percepciones subjetivas.

Falta de fiabilidad: la consistencia en la evaluación del desempeño puede ser difícil de lograr, especialmente cuando no se cuenta con las herramientas adecuadas.

Efecto negativo en la motivación: si no se maneja adecuadamente, la evaluación del desempeño puede tener un impacto negativo. Las críticas injustas o la falta de reconocimiento pueden desalentar a los trabajadores.

Enfoque en resultados a corto plazo: al centrarse demasiado en la evaluación del

¹⁶ Smowltech (2022) *Ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño* [Consultado el 21 de mayo del 2024] Recuperado de: <https://smowl.net/es/blog/ventajas-y-desventajas-de-la-evaluacion-del-desempeno/>

rendimiento individual, existe el riesgo de descuidar aspectos como el desarrollo a largo plazo, el trabajo en equipo y la innovación” (López, 2023).¹⁷

En el proceso de evaluación del desempeño, deben abordarse los riesgos de sesgos personales y falta de confiabilidad. Es posible reducir estos riesgos y garantizar que la evaluación del desempeño sea justa, imparcial y confiable mediante la implementación de prácticas y herramientas adecuadas, por lo tanto, si no se maneja adecuadamente, la evaluación del desempeño puede tener un impacto negativo en la motivación de los colaboradores.

4.2.5 Factores a tomar en cuenta en la Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño implica considerar una variedad de factores que impactan en el rendimiento laboral de los colaboradores.

“Existen muchos factores a tener en cuenta para la evaluación del desempeño de los colaboradores, dependiendo del método de evaluación que se emplee, pero por lo general estos factores son los siguientes: calidad de trabajo, cantidad de trabajo, conocimientos del puesto, iniciativa, planificación, control de costos, relaciones con los compañeros, relaciones con el supervisor y relaciones con el público, dirección, desarrollo de los subordinados y responsabilidades” (Iturralde, 2011, p. 19).¹⁸

Los factores mencionados proporcionan una evaluación completa del desempeño del colaborador, que incluye gestión de recursos, liderazgo, habilidades interpersonales y aspectos

¹⁷ López, Marcos (2023) *¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la evaluación de desempeño?* [Consultado el 21 de mayo del 2024] Recuperado de: <https://www.sesamehr.es/blog/evaluacion-desempeno-laboral-definicion-ventajas/>

¹⁸ Iturralde, Julia (2011) *La Evaluación Del Desempeño Laboral y su Incidencia en los Resultados del Rendimiento de los Trabajadores De La Cooperativa De Ahorro y Crédito Oscus Ltda De La Ciudad De Ambato En El Año 2.010*. Pág. 19.

técnicos. Sin embargo, es importante tener en cuenta que estos factores particulares pueden variar según el método de evaluación utilizado y las características específicas de la posición.

La motivación de los colaboradores tiene un impacto significativo en cómo realizan las tareas, por lo que no debe dejarse de lado.

“El desempeño es una función de varios factores, pero tal vez pueda reducirse a tres asuntos principales: capacidad, motivación y ambiente. Cada persona tiene un patrón único de fortalezas y debilidades que influyen en el desempeño. Pero es probable que los empleados talentosos con poca motivación no tengan éxito” (Bohlander y Snell, 2008, p. 383).¹⁹

Es fundamental que las empresas reconozcan y fomenten estos aspectos y se asegure un equilibrio adecuado para promover un alto desempeño y una cultura laboral positiva y cultivar un ambiente propicio que estimule el crecimiento del equipo.

La evaluación del desempeño es un proceso complejo que implica tener en cuenta una variedad de factores importantes. “El evaluador observa un conjunto de factores de desempeño, como la cantidad y calidad del trabajo, la profundidad de los conocimientos, la cooperación, la asistencia y la iniciativa, y los califica en escalas graduadas” (Robbins y Judge, 2017, p. 579).²⁰ Una forma efectiva de evaluar el desempeño es observar una variedad de factores de desempeño y calificarlos en escalas graduadas, siempre y cuando se realice de manera justa.

¹⁹ Bohlander, George y Snell, Scott (2008) *Administración de Recursos Humanos*. Pág. 383.

²⁰ Robbins, Stephen y Judge, Timoty (2017) *Comportamiento Organizacional*. Pág. 579.

4.2.6 Usos de la evaluación del desempeño

La evaluación de desempeño en el área de recursos humanos permite a las empresas identificar las fortalezas y áreas de mejora de los colaboradores.

“De forma general, la evaluación de desempeño le permite a la empresa distinguir los puntos fuertes y aquellos que pueden ser mejorados de cada uno de sus trabajadores y de los equipos de trabajo. De este modo, es más fácil optimizar los procesos y los resultados” (Sydle, 2022).²¹

Las empresas deben identificar puntos fuertes de los colaboradores mientras abordan áreas de mejora a través de la evaluación para facilitar procesos ya existentes, verificar que no existan tareas repetitivas o reorganizar flujos de trabajo para contribuir al crecimiento y la eficacia general de la organización.

Así mismo, la evaluación permite determinar la adaptación del colaborador en una organización.

“Para muchas organizaciones, la meta principal de un sistema de evaluación es mejorar el desempeño individual y organizacional. Sin embargo, puede haber otras metas. Un problema potencial de la ED, y una causa posible de insatisfacción, es esperar demasiado de un plan de evaluación. Por ejemplo, un plan que es eficaz para el desarrollo de los empleados puede no ser el mejor para determinar los aumentos salariales” (ADPH Group Executive Education, s.f.).²²

Lo que buscan todas las empresas es tratar de mejorar el rendimiento de los colaboradores, aunque no se tiene que dejar todo el trabajo a un sistema ya que no es garantía que el mismo

²¹ Sydle (2022) *¿Qué es evaluación de desempeño? Conoce 13 modelos eficientes* [Consultado el 21 de mayo del 2024] Recuperado de: <https://www.sydle.com/es/blog/evaluacion-de-desempeno-620a9147e45de05ff60302f8>

²²ADPH Group Executive Education (s.f.) *Usos de la Evaluación de Desempeño* [Consultado el 21 de mayo del 2024] Recuperado de: <https://www.adphgroup.com/usos-de-la-evaluacion-de-desempeno/>

tenga el resultado deseado, por lo cual se deberían diseñar sistemas de evaluación que se ajusten a las necesidades específicas de la organización.

La evaluación del desempeño es muy completa, no debe faltar en ninguna organización independientemente del tamaño.

“Una evaluación del desempeño laboral ayuda al área de Recursos Humanos a establecer objetivos estratégicos y alinear los de cada colaborador, así como a crear programas de capacitación, incrementar el compromiso y nivel de satisfacción de las personas y reducir la rotación de personal” (James, 2022).²³

El área de Recursos Humanos tiene una gran responsabilidad dentro de las empresas porque deben establecer estándares de evaluación claros y pertinentes. Es importante tomar en cuenta que los objetivos estratégicos deben estar en sintonía con los de cada colaborador para no crear un ambiente de insatisfacción.

4.2.7 Beneficio de la Evaluación del Desempeño

El buen desempeño laboral puede generar beneficios significativos para la empresa. Según Chiavenato (2011) considera que “Cuando un programa de evaluación del desempeño se planea, coordina y desarrolla bien genera beneficios de corto, mediano y largo plazos. Los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad” (p. 207).²⁴ Es evidente la importancia de un programa bien organizado de evaluación del desempeño no solo

²³ James, Priscilla (2022) *Evaluación del desempeño: qué es, para qué sirve y cómo implementarla con éxito* [Consultado el 21 de mayo del 2024] Recuperado de: <https://www.multiplicatalent.com/blog/gestion-talento/evaluacion-desempeno/>

²⁴ Chiavenato, Idalberto (2011) *Administración de Recursos Humanos*. Pág. 207.

ayuda a los colaboradores a desarrollarse profesional y personalmente, sino que también mejora la salud de la organización y a la vez establece las bases para el progreso a corto y largo plazo de la empresa.

Es importante destacar que la evaluación del desempeño no solo evalúa, sino que también impulsa el desarrollo personal.

“La evaluación del desempeño ayuda a implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, refuerza la toma de decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo” (Pérez, s.f.).²⁵

La evaluación del desempeño no solo mide la productividad y eficacia de los colaboradores, sino que también identifica necesidades de capacitación, errores en el diseño de puestos y problemas personales que pueden afectar el rendimiento, cuando se consideran los problemas personales en el contexto de la evaluación del desempeño se pueden tomar decisiones más conscientes, lo que mejorará el bienestar y la satisfacción de los colaboradores.

La evaluación del desempeño es muy utilizada porque mide y analiza el funcionamiento del desempeño tanto individual como colectivo en las empresas. “La evaluación debe cubrir no sólo el desempeño actual de las actividades, sino también la consecución de metas y objetivos. El desempeño y los objetivos deben ser temas inseparables de la evaluación del desempeño” (Chiavenato, 2009, p.247).²⁶ Los objetivos y la evaluación del desempeño deben estar de la

²⁵ Pérez, Anna (s.f.) *Evaluación de desempeño laboral*. [Consultado el 21 de mayo del 2024] Recuperado de: https://www.academia.edu/7265132/Evaluaci%C3%B3n_del_Desempe%C3%B1o_Laboral

²⁶ Chiavenato, Idalberto (2009) *Gestión del Talento Humano*. Pág. 247.

mano para obtener una visión completa y precisa del desempeño de los colaboradores, es necesaria una evaluación del desempeño que cubra tanto el desempeño actual en las actividades diarias como la consecución de metas y objetivos.

4.2.8 Características de un sistema eficaz de evaluación

La evaluación del desempeño es necesaria para el desarrollo y crecimiento de la empresa y de los colaboradores. “Un sistema adecuadamente diseñado ayudará a lograr los objetivos organizacionales y mejorar el desempeño de los empleados. De hecho, los datos de la administración del desempeño son potencialmente valiosos para casi todas las áreas funcionales de recursos humanos” (Mondy, 2010, p.239).²⁷ Un sistema de evaluación del desempeño bien diseñado es una herramienta vital para cualquier organización que desee mejorar la eficiencia. La administración del desempeño permite a las organizaciones tomar decisiones estratégicas informadas que impactan directamente en la productividad y el crecimiento.

Los colaboradores no solo se deben centrar en cumplir las tareas asignadas, sino que también ayudar activamente a la eficacia general de la empresa mediante acciones. “Incluir metas de desempeño específicas del trabajo y comportamientos que van más allá de las tareas laborales, pero que son necesarias para que la organización funcione de manera eficaz” (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2008, p.287).²⁸ Para promover un entorno de trabajo productivo y alineado con los objetivos estratégicos, es fundamental incluir metas de desempeño que abarquen tanto las tareas laborales específicas como los comportamientos necesarios para el funcionamiento

²⁷ Mondy, Wayne (2010) *Administración de recursos humanos*. Pág. 239.

²⁸ Hellriegel, Don, Jackson, Susan y Slocum, John (2008) *Administración Un enfoque Basada en Competencias*. Pág. 287.

eficaz de la organización.

Un sistema de evaluación del desempeño sólido y confiable es necesario para que las empresas puedan medir y administrar de manera efectiva el desempeño de los colaboradores.

“Una evaluación del desempeño bien formulada y ejecutada tiene una serie de características definitorias que la convierten en una herramienta esencial en la gestión de recursos humanos. A la pregunta de cuáles son las características de evaluación de desempeño responderemos que toda evaluación debe tener las siguientes características esenciales: No es un fin en sí misma. Debe formalizarse y durar en el tiempo. Debe ofrecer retroalimentación” (Padilla, 2023).²⁹

Una evaluación del desempeño efectiva también debe ser objetiva, basada en datos concretos y relevantes para los objetivos organizacionales y personales, además de estas características esenciales. Para mantener la motivación y el compromiso de los colaboradores, también debe ser transparente y percibida como justa por todos.

4.3 Procedimiento de Evaluación del Desempeño

Cada empresa puede implementar el proceso de evaluación del desempeño de la manera que más le convenga. “El éxito o el fracaso de la evolución del desempeño humano en las organizaciones dependen de la filosofía utilizada para establecerla y de las actitudes del personal” (Alveiro, 2009, como se citó en Montoya, 2007).³⁰ Las actitudes de los colaboradores son fundamentales para el éxito o fracaso de una organización, es fundamental fomentar

²⁹ Padilla, Pedro (2023) *La Evaluación del desempeño* [Consultado el 21 de mayo del 2024] Recuperado de: <https://pedropadillaruz.es/caracteristicas-de-la-evaluacion-del-desempeno/>

³⁰ Alveiro, César (2009) *Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital Humano*.

actitudes positivas y proactivas.

El proceso del desempeño juega un papel crucial en las empresas para garantizar los resultados de manera efectiva y eficiente. “Las etapas del proceso de gestión del desempeño contribuyen a que, de verdad, sea un proceso colaborativo, basado en la comunicación transparente” (Cezzane, 2023).³¹ Cada etapa del proceso de gestión del desempeño puede mejorar significativamente la forma en que se comunica en la organización, en el cual se fomente un entorno donde se valore la equidad y la evolución continua.

Hay muchos tipos de evaluación del desempeño, las organizaciones deben analizar cual se adapta a las necesidades y elegir la mejor.

“**Definir el puesto:** asegurarse de que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto. Como ya se dijo, una evaluación sólo puede realizarse con relación al puesto; es necesario que el evaluador y el evaluado comprendan su contenido.

Evaluar el desempeño en función del puesto: incluye algún tipo de calificación en relación con una escala definida previamente.

Retroalimentación: comentar el desempeño y los progresos del subordinado” (Alles, 2005, p. 38).³²

Definir claramente las responsabilidades y los estándares de desempeño del puesto asegura que ambas partes estén alineadas desde el principio, establecer una base sólida para una evaluación justa y objetiva del desempeño y retroalimentación constructiva son elementos clave para

³¹ Cezanne (2023) *Etapas del proceso de gestión del desempeño* [Consultado el 21 de mayo del 2024] Recuperado de: <https://cezannehr.com/es/hr-blog/2023/06/etapas-del-proceso-de-gestion-del-desempeno/>

³² Alles, Martha (2005) *Desempeño por competencias*. Pág. 38.

promover el crecimiento y el éxito tanto a nivel individual como organizacional. (Ver Anexo 2, Figura 2)

4.3.1 Fase Implementación del proceso de Evaluación.

La evaluación del desempeño es necesaria para el crecimiento de la empresa y avance de los colaboradores.

“Los pasos para evaluar bien el desempeño de los trabajadores son en primer lugar determinar con claridad la razón por la que se desea implementar el proceso, la organización tiene que decidir cuáles son los resultados que necesita obtener por medio del proceso” (Sánchez y Alvear, 2020, como se citó en Fernández, Cubiero y Dalziel, 1996).³³

Es esencial que las empresas tengan una visión clara del por qué llevan a cabo una evaluación y expectativas claras en cuanto a los beneficios y cambios que se espera lograr a través de la evaluación del desempeño.

Las empresas deben tomar en cuenta que las personas que realicen las evaluaciones deben estar capacitadas para tener un mejor resultado.

“En esta etapa se debe elaborar el cronograma (planificación de etapas, hitos, calendario). También se debe incluir un plan comunicacional (comunicar a los colaboradores qué se va a evaluar, objetivos, expectativas, cómo funciona el sistema y su rol en el proceso, oportunidad de aplicación y periodicidad). Finalmente, para que un

³³ Sánchez, Jorge y Alvear, Sandra (2020) *Implementación de sistemas de evaluación de personal en empresas chilenas, etapa inicial para medir su impacto en la gestión de la empresa* [Consultado el 21 de mayo del 2024] Recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/395/39571753001/39571753001.pdf>

proceso de EDD sea exitoso, se debe entrenar tanto a los evaluadores (jefes) como a los evaluados en la herramienta a utilizar” (Eclass, s.f.).³⁴

La elaboración de un cronograma debe ser un elemento que no debe faltar, ya que permite organizar y calendarizar las diferentes etapas y actividades involucradas en la implementación del sistema de evaluación. Es importante mencionar que la capacitación continua debe ser tanto para los jefes como para los colaboradores.

La evaluación del desempeño es una herramienta valiosa que permite a las empresas mantener motivado al personal.

“Para que una acción de evaluación del desempeño sea un éxito, el primer paso es planificarla adecuadamente. En esta fase se definirá cuál es la mejora buscada, se establecerán los objetivos y se acotará o segmentará el público objetivo que va a ser evaluado” (Equipo Humano, s.f.).³⁵

Planear adecuadamente en el área de recursos humanos es primordial para que la acción de evaluación del desempeño sea un éxito, es vital que los colaboradores estén enterados de lo que se espera de cada uno.

4.3.2 Fase de Ejecutar el Proceso de la Evaluación

La evaluación del desempeño es un proceso que se implementa en todas las organizaciones para poder asegurar un buen rendimiento de los colaboradores.

³⁴ Eclass (s.f.) *Conoce las 3 etapas claves para una evaluación de desempeño exitosa* [Consultado el 21 de mayo del 2024] Recuperado de: <https://blog.eclass.com/conoce-las-3-etapas-claves-para-una-evaluacion-de-desempeno-exitosa>

³⁵ Equipo Humano (s.f.) *Sistemas de evaluación del desempeño: Medir para crecer* [Consultado el 21 de mayo del 2024] Recuperado de: <https://www.equipo humano.com/destacados/evaluacion-desempeno/>

“Durante esta etapa se debe realizar el monitoreo del proceso y seguimiento del cronograma, el registro y procesamiento de la información (utilizando cualquier técnica que permita interpretar la información y tener noción de las competencias, su nivel de desarrollo y las brechas que puedan tener aún los colaboradores de la organización), la comunicación de resultados (a través de entrevistas de retroalimentación que permitan tomar conocimientos del desempeño observado y comprometerse con las acciones necesarias para cerrar las brechas, pero a la vez el escuchar al colaborador y su propia visión de su desempeño) y el cierre del proceso, el análisis de resultados y seguimiento” (Eclass, s.f.).³⁶

Las entrevistas de retroalimentación ayudan a comunicar los resultados, fomentan el compromiso entre evaluadores y colaboradores, lo que ayuda a cerrar brechas y valorar las opiniones de los colaboradores.

La evaluación del desempeño se realiza en las empresas para comprobar si todos los miembros de la organización realizan las funciones de la mejor manera posible. “La evaluación de desempeño debe ser vista como una oportunidad para mejorar la efectividad del trabajo de las personas. Los managers deben comunicar su intención positiva y su deseo de ayudar al empleado a crecer y desarrollarse” (Gamarra, 2024).³⁷ Los gerentes pueden convertir la evaluación del desempeño en una experiencia positiva y enriquecedora tanto para los colaboradores como para la organización en conjunto, al verla como una oportunidad para

³⁶ Eclass, (s.f.) *Conoce las 3 etapas claves para una evaluación de desempeño exitosa* [Consultado el 21 de mayo del 2024] Recuperado de: <https://blog.eclass.com/conoce-las-3-etapas-claves-para-una-evaluacion-de-desempeno-exitosa>

³⁷ Gamarra, Greta (2024) *Evaluación del desempeño: ¿qué es y cómo llevarla a cabo?* [Consultado el 21 de mayo del 2024] Recuperado de: <https://factorialhr.es/blog/evaluacion-desempeno/#pasos-durante-evaluacion-de-desempe%C3%B1o>

mejorar y crecer.

4.3.3 Fase de Resultados de la evaluación del desempeño

El proceso de evaluación es continuo y requiere mucha comunicación entre los colaboradores y supervisores.

“La fase de entrega de resultados es una parte fundamental del proceso de evaluación del desempeño. Tiene un papel muy importante en la comunicación de los resultados de la evaluación. Ten en cuenta que la fase de entrega de resultados debe ser siempre una conversación bidireccional. Una conversación que fomente la comunicación abierta y la colaboración entre los empleados y sus managers” (Hernández, 2023).³⁸

La comunicación en la entrega de resultados es necesaria para tener un canal abierto donde los colaboradores pueden recibir retroalimentación y compartir opiniones con el propósito de fortalecer la relación entre colaborador y jefe.

La retroalimentación en las empresas tiene impacto en el crecimiento continuo del talento humano. “El seguimiento periódico es esencial para garantizar que se estén cumpliendo las metas y para proporcionar feedback continuo. La tecnología puede ser una herramienta útil para mantener el contacto y dar seguimiento al progreso” (Gamarra, 2024).³⁹ En la actualidad la integración de la tecnología en el área de recursos humanos ha revolucionado la forma en que

³⁸ Hernández, Laura (2023) *Cómo hacer una evaluación del desempeño* [Consultado el 21 de mayo del 2024] Recuperado de: https://nailted.com/blog/es/como-hacer-una-evaluacion-de-desempeno/#4_Fase_de_entrega_de_resultados

³⁹ Gamarra, Greta (2024) *Claves de la evaluación del desempeño: guía, definición, ejemplos y tipos* [Consultado el 21 de mayo del 2024] Recuperado de: <https://factorialhr.es/blog/ejemplos-evaluacion-desempeno/#pasos-para-despu%C3%A9s-de-evaluaci%C3%B3n-de-desempe%C3%B1o>

se gestionan las relaciones con los colaboradores. La tecnología es una herramienta poderosa que puede facilitar el contacto y el seguimiento del progreso en entornos laborales, puede mejorar significativamente la eficiencia, la comunicación y el logro de objetivos cuando se utiliza de manera adecuada y equilibrada.

Una buena evaluación del desempeño puede ayudar a encontrar a los colaboradores más talentosos y con mayor potencial dentro de la empresa. “Un informe de evaluación del desempeño es el instrumento que proporciona el resultado del análisis del rendimiento de un trabajador o de la valoración de las competencias y el talento de un determinado profesional” (Bizneo, s.f.).⁴⁰ El informe de evaluación del desempeño ayuda a la organización a identificar talentos, áreas de mejora y necesidades de capacitación al proporcionar una evaluación estructurada y fundamentada.

4.4 Responsabilidad por las evaluaciones

En las empresas la responsabilidad de las evaluaciones del desempeño recae en la persona que la va a realizar.

“De acuerdo con la política de RH que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño se atribuye al gerente, al propio individuo, al individuo y a su gerente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de Recursos Humanos o a una comisión de evaluación del desempeño” (Chiavenato, 2011, p. 203).⁴¹

La responsabilidad de la evaluación del desempeño puede reincidir en diferentes partes según

⁴⁰ Bizneo (s.f.) *informe de evaluación de desempeño, una herramienta estratégica* [Consultado el 21 de mayo del 2024] Recuperado de: <https://www.bizneo.com/blog/informe-de-evaluacion-del-desempeno/>

⁴¹ Chiavenato, Idalberto (2011) *Administración de Recursos Humanos*. Pág. 203

la política de Recursos Humanos de la organización. La distribución de responsabilidad de la evaluación del desempeño depende de la estructura de la empresa.

El departamento de Recursos Humanos desempeña un rol crucial en el proceso de evaluación del desempeño, ya que actúa de manera imparcial para que el proceso sea justo.

“La responsabilidad por la Evaluación del desempeño en las organizaciones debe corresponder al área de Gestión Humana, Desarrollo Humano, Departamento de Personal, independiente del nombre que las organizaciones den al área encargada de la administración del talento humano y de acuerdo con las políticas” (Alveiro, 2009).⁴²

El departamento de recursos humanos tiene un rol importante, porque se encarga de todo lo relacionado con el capital humano en una organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño suele recaer en ella, ya que así puede garantizar una aplicación coherente de acuerdo con las políticas y del procedimiento en toda la organización.

Es indispensable considerar a una persona encargada de supervisar y organizar todo el proceso de evaluación del desempeño. Así como comenta Robbins y Judge (2017) sobre la responsabilidad de evaluación: “La tarea ha recaído en los gerentes, ya que se les considera responsables del desempeño de sus subalternos. Sin embargo, otros podrían hacerlo mejor, sobre todo con ayuda del departamento de RH” (p. 577).⁴³ Los gerentes son esenciales en el proceso de evaluación del desempeño, pero es necesario que se trabaje de la mano con el departamento de recursos humanos, lo cual da mejores resultados en la calidad, la imparcialidad general del

⁴² Alveiro, César (2009) *Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital Humano*.

⁴³ Robbins, Stephen y Judge, Timoty (2017) *Comportamiento Organizacional*. Pág. 577.

proceso, lo que beneficia tanto a los colaboradores como a la organización en conjunto.

4.4.1 *Supervisor inmediato*

El jefe inmediato es quien pasa la mayor parte del tiempo con el personal, lo cual le permite identificar las fortalezas y debilidades.

“Las calificaciones de los supervisores son el núcleo de la mayoría de los sistemas de evaluación del desempeño. Esto se debe a que obtener la evaluación de un supervisor es relativamente fácil y además tiene mucho sentido. El supervisor deberá estar y por lo general así es en la mejor posición para observar y evaluar el desempeño de su subordinado” (Dessler, 1996, p.351).⁴⁴

Los supervisores tienen una comprensión íntima de las responsabilidades laborales y los objetivos del equipo, lo que les permite evaluar de manera efectiva el rendimiento de los subordinados. Sin embargo, es importante reconocer que puede estar influenciada por percepciones personales y sesgos.

El administrador de personas tiene una gran responsabilidad, debido a que no se puede dirigir eficazmente si no se tiene claridad sobre el destino al que se quiere llegar. “En la mayor parte de las organizaciones el gerente —como administrador de personas— tiene una responsabilidad de línea por el desempeño de sus subordinados, de su constante evaluación y de la comunicación de los resultados” (Chiavenato, 2009, p.250).⁴⁵ Los gerentes son responsables de dirigir y

⁴⁴ Dessler, Gary (1996) *Administración del Personal*. Pág. 351.

⁴⁵ Chiavenato, Idalberto (2009) *Gestión del Talento Humano*. Pág.250.

supervisar el trabajo del equipo, y así lograr tener comunicación regular y constructiva con los colaboradores y entender las áreas de fortaleza y áreas de mejora.

Es esencial comunicar los resultados de la evaluación de manera clara y constructiva.

“El gerente de línea asume la responsabilidad del desempeño y la evaluación de sus subordinados. En ellas el propio gerente o supervisor evalúan el desempeño del personal con asesoría del área encargada de administrar a las personas, la cual establece los medios y criterios para tal evaluación” (Escobar y Moreira, 2017).⁴⁶

La participación del departamento encargado de administrar a las personas, que establece los medios y criterios para la evaluación, puede ayudar a garantizar que el proceso de evaluación sea coherente y objetivo.

4.4.2 Subordinados

Los colaboradores son lo que da vida a una organización, por lo cual es fundamental que se sientan parte de ella y puedan desempeñar los respectivos roles.

“Asumir un rol protagónico en su propia evaluación y hacerse cargo de las oportunidades de mejora detectadas en su desempeño, comprometiéndose con la mejora continua. Participar proactivamente en la construcción de planes de acción para mejorar su desempeño, es decir que no debe ser un espectador de su propio futuro organizacional” (KPI, s.f.).⁴⁷

⁴⁶ Escobar, Carolina y Moreira, Maria (2017) *Evaluación del desempeño en el sector público*.

⁴⁷ KPI (s.f.) *Guía Proceso de Evaluación de Desempeño* [Consultado el 22 de mayo del 2024] Recuperado de: <https://www.kpiestudios.com/guia-proceso-evaluacion-desempeno>

El autoliderazgo y la responsabilidad que debe tener un colaborador también implica buscar constantemente oportunidades de mejora y crecimiento, tanto a nivel personal como para el equipo, debe estar dispuesto a adquirir nuevos conocimientos, habilidades y competencias que sean relevantes para el trabajo.

Es responsabilidad de todos los participantes en el proceso de evaluación del desempeño comunicarse de manera clara y transparente.

“En las organizaciones más democráticas, el propio individuo es responsable de su desempeño y de su propia evaluación. Esas organizaciones emplean la autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, conforme a determinados indicadores que le proporcionan el gerente o la organización” (Escobar y Moreira, 2017).⁴⁸

La autoevaluación del desempeño da a los colaboradores más poder al permitirles participar activamente en el proceso y reflexionar sobre el propio desempeño. Se establece un marco claro para que los colaboradores evalúen el desempeño de manera objetiva y relevante al proporcionar indicadores específicos.

Los propios colaboradores son también responsables del proceso de evaluación del desempeño.

“Los empleados pueden realizar autoevaluaciones como parte de su evaluación de desempeño anual. Evalúan su propio trabajo, identifican logros y áreas de mejora, y establecen metas para su desarrollo profesional” (Rodríguez, 2023).⁴⁹ Al evaluarse conforme a los resultados del trabajo, reconocen los logros y se comprometen a mejorar continuamente. Es importante

⁴⁸ Escobar, Carolina y Moreira, Maria (2017) *Evaluación del desempeño en el sector público*.

⁴⁹ Rodríguez, Alejandro (2023) *Autoevaluación* [Consultado el 22 de mayo del 2024] Recuperado de: <https://www.lifeder.com/autoevaluacion/>

fomentar la responsabilidad y el crecimiento personal, ya que fortalece a la organización.

4.4.3 *Compañeros de Trabajo y/o Miembros del Equipo*

La responsabilidad de evaluar a los compañeros de trabajo debe ser imparcial. “El propio equipo de trabajo evalúa su desempeño como un todo y el de cada uno de sus miembros y después, con cada uno, programa las medidas necesarias para su mejora” (Chiavenato, 2009, p. 250).⁵⁰ Los miembros del equipo deben compartir responsabilidades y comprometerse con la realización del proceso de evaluación para fortalecer la cohesión del equipo y aumentar la eficacia en la consecución de objetivos compartidos.

Además, como ya se mencionó es fundamental que los colaboradores se sientan involucrados y motivados al saber que el trabajo y crecimiento personal son valorados y respaldados por la organización.

“Pedir al propio equipo de trabajo que evalúe el desempeño de sus miembros y que, con cada uno de ellos, tome las medidas necesarias para mejorarlo más y más. En este caso, el equipo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus participantes y definir sus metas y objetivos” (Chiavenato, Dolan, Valle y López, 2019, p. 37).⁵¹

Fomentar la autogestión y responsabilidad al evaluar el desempeño de los miembros y tomar medidas para mejorar continuamente, el equipo fortalece la cohesión y eficacia.

La evaluación entre compañeros puede ser un excelente medio para mejorar el trabajo en equipo.

Así como comenta Dubrin (2008) sobre la evaluación de equipo: “La evaluación de los

⁵⁰ Chiavenato, Idalberto (2009) *Gestión del Talento Humano*. Pág. 250.

⁵¹ Chiavenato, Idalberto, Dolan, Simón, Valle, Ramón y López, Álvaro (2019) *Recursos Humanos 2*. Pág.37

compañeros contribuye al trabajo en equipo porque los miembros se dan cuenta de que ayudarse unos a otros es tan importante como ayudar al jefe, y también agradarse entre sí cuenta tanto como agradar al líder” (p. 162).⁵² Al permitir que los colaboradores evalúen a los compañeros de trabajo, fomenta la igualdad de voz y proporciona una plataforma para reconocer y valorar el trabajo de todos los miembros del equipo, independientemente de la posición jerárquica.

4.5 Tipos de Evaluación del desempeño:

Determinar qué tipo de evaluación se aplicará dentro de la empresa es una tarea que no debe tomarse apresuradamente. “Hay varios tipos de evaluación que te ayudarán a medir el desempeño laboral, y que implican análisis del individuo y del rendimiento de la empresa en su conjunto” (Parra, s.f.).⁵³ Es vital que exista un análisis para garantizar que el método elegido sea el más adecuado para las necesidades y objetivos de la organización.

Los tipos de evaluación del desempeño varían según las necesidades y los objetivos de la empresa.

“Dentro del proceso de evaluación de desempeño de los servidores en las empresas, tenemos cuatro tipos de enfoque (evaluaciones) 90°, 180°, 270° y 360°, el enfoque o uso de cada una de estas evaluaciones varían dependiendo del cargo y jerarquía que se tenga según ya está establecido en la organización” (Durazno, 2023).⁵⁴

⁵² Dubrin, Andrew (2008) *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Pág. 162.

⁵³ Parra, Andrea (s.f.) *Tipos de evaluación de desempeño* [Consultado el 22 de mayo del 2024] Recuperado de: <https://smowl.net/es/blog/evaluacion-desempeno-definicion-y-grados/>

⁵⁴ Durazno, María (2023) *Influencia De La Motivación En El Desempeño De Los Servidores Que Laboran En Médica Integral*.

Es esencial que cada organización evalúe las propias circunstancias y necesidades para desarrollar un método de evaluación del desempeño que sea más apropiado y efectivo para los colaboradores y el entorno laboral.

Las diferentes formas de evaluación ofrecen una variedad de puntos de vista y niveles de profundidad para evaluar el desempeño de los colaboradores.

“La clave es seleccionar la modalidad que mejor se adapte a las necesidades y contextos específicos de tu organización. Al hacerlo, podrás obtener una visión más completa y precisa del desempeño de tus empleados, lo que a su vez permitirá implementar estrategias de desarrollo más efectivas y promover un crecimiento continuo tanto a nivel individual como organizativo” (Villaescusa, 2023).⁵⁵

La empresa puede maximizar los beneficios de la evaluación del desempeño, identificar áreas de mejora y fortalezas, tomar decisiones informadas sobre el desarrollo del talento y la gestión de recursos humanos al elegir un tipo de evaluación del desempeño. La adaptación a las necesidades específicas de la organización garantiza que la evaluación del desempeño sea relevante, significativa y efectiva para el logro de los objetivos de la empresa.

4.5.1 Evaluación 90°

La evaluación 90° ofrece una perspectiva unidisciplinaria del desempeño de los colaboradores para el desarrollo personal. “Es aquella en que la persona que valora al empleado es el supervisor. Es lógico pensar que el superior al que reportas como empleado tiene conocimiento

⁵⁵ Villaescusa, Paula (2023) *Tipos de evaluaciones de desempeño laboral* [Consultado el 22 de mayo del 2024] Recuperado de: <https://smowl.net/es/blog/evaluacion-desempeno-definicion-y-grados/>

suficiente de las tareas que desarrollas dentro del conglomerado de la empresa” (Smowltech, 2022).⁵⁶ La evaluación por parte del supervisor debe ser precisa y específica debido a que tiene una conexión directa del desempeño del colaborador, debe ser precisa y específica de lo contrario, los sesgos pueden obstaculizar el proceso de evaluación.

La evaluación del desempeño 90 grados es utilizada generalmente por las grandes organizaciones.

“Es un método de revisión de desempeño donde solo el superior inmediato evalúa al empleado. A diferencia de otros tipos de evaluaciones, donde se recibe feedback de varias fuentes, la evaluación de 90 grados es más directa y enfocada, permitiendo un análisis más detallado de las competencias y rendimiento del empleado” (Vargas, s.f.).⁵⁷

La evaluación de 90 grados ofrece un enfoque más directo y concentrado, por lo que es fundamental considerar las ventajas y desventajas cuando se realiza una revisión de desempeño.

Una evaluación de 90 grados puede beneficiar a una empresa al brindarle una evaluación más completa y precisa del desempeño de los colaboradores. Alajo y Yánes (2017, como se citó en Ríos, 2015) afirma que “La evaluación de desempeño de 90 grados consiste en la que el jefe evalúa al subordinado, es la que más se utiliza al momento de que una empresa va a iniciar con la evaluación del personal” (p. 16).⁵⁸ La evaluación del desempeño de 90 grados, el supervisor directo es el único que puede dar la crítica del desempeño del colaborador. Estas críticas a

⁵⁶ Smowltech (2022) *Evaluación De desempeño: definición y diferencia de grados* [Consultado el 21 de mayo del 2024] Recuperado de: <https://smowl.net/es/blog/evaluacion-desempeno-definicion-y-grados/>

⁵⁷ Vargas, Tamara (s.f.) *Cómo llevar a cabo la evaluación de 90 grados* [Consultado el 22 de mayo del 2024] Recuperado de: <https://www.tramitapp.com/blog/como-llevar-a-cabo-la-evaluacion-de-90-grados/>

⁵⁸ Alajo y Yánes (2017) *Modelo De Evaluación De Desempeño Del Talento Humano De Las Cooperativas De Ahorro Y Crédito Del Segmento Tres Del Cantón Latacunga*. Pág. 16.

menudo no son muy precisas, pero pueden servir como punto de partida para la evaluación del personal para las empresas.

4.5.2 Evaluación 180°

Es importante que las empresas en la gestión del talento implementen las evaluaciones de desempeño. “Si una empresa todavía no ha implementado evaluaciones de desempeño, no puede comenzarlas con un esquema de 180°, o mejor dicho, no es lo más aconsejable. La organización debe estar madura para aplicar esta herramienta” (Alles, 2005, p.213).⁵⁹ La evaluación de 180 grados no es una herramienta para empresas nuevas o que nunca han utilizado un sistema de desempeño, la implementación requiere una organización preparada y madura.

Es un proceso de retroalimentación en la cual tiene la participación el supervisor o gerente directo y la de los colegas de trabajo.

“Se aplica en aquellos casos en que no se desea que los subordinados participen de la evaluación o en organizaciones donde no existe un nivel superior (por ejemplo, firmas profesionales o empresas con varios socios). A través de una consulta a distintos niveles de la organización y, en ocasiones, a personas externas a la misma, como clientes o proveedores-se aportan distintas miradas sobre el evaluado” (Alles, 2015, p.303).⁶⁰

Este tipo de evaluación incluye a externos de la empresa para que también sean parte de la evaluación del personal, lo cual no es tan común, ya que los clientes suelen visualizar solo una parte del desempeño del colaborador.

⁵⁹ Alles, Martha (2005) *Desempeño por competencias*. Pág. 213.

⁶⁰ Alles, Martha Alicia (2015) *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Pág. 303.

En la evaluación de 180 grados en una organización es necesaria una comunicación clara para garantizar que todos comprendan el propósito del proceso.

“La evaluación de 180° es aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, pares y eventualmente clientes o proveedores. Su diferencia principal de la evaluación de 360° es que no incluye la evaluación por parte de los subordinados. A través de la aplicación de este tipo de evaluación, cualquier empresa u organización le proporciona a su personal una formidable herramienta de auto-desarrollo” (Alajo y Yánes, 2017, p. 24).⁶¹

La evaluación de 180 grados no solo proporciona a las organizaciones una visión más completa del desempeño de los colaboradores, sino que también brinda una valiosa herramienta de autodesarrollo al brindar retroalimentación de una variedad de fuentes que pueden utilizar para mejorar continuamente y alcanzar el máximo potencial.

4.5.3 Evaluación 270°

La evaluación de 270 grados permite a los colaboradores evaluar a los altos mandos. “Los equipos evalúan a los líderes preferiblemente de manera anónima para evitar Inconvenientes” (Rapalino, Carrero, Navia y Buitrago, 2023, p. 24).⁶² Los miembros de un equipo de trabajo optan por el anonimato al momento de evaluar a jefes inmediatos o superiores para eludir complicaciones en las áreas de trabajo.

⁶¹ Alajo y Yánes (2017) *Modelo De Evaluación De Desempeño Del Talento Humano De Las Cooperativas De Ahorro Y Crédito Del Segmento Tres Del Cantón Latacunga*. Pág. 24.

⁶² Rapalino, Andrés, Carrero, Claudia, Navia, Stephanie y Buitrago, Alejandra (2023) *Diseño y propuesta de evaluación de desempeño del consultorio médico ocupacional*. Pág. 24.

Esta evaluación combina la retroalimentación del supervisor, colegas y autoevaluación para proporcionar una evaluación más completa del desempeño del colaborador.

“Incluye a las personas a cargo de un responsable de equipo, departamento o proyecto. Esto es, los subordinados del líder de equipo valoran la realización de tareas de su supervisor. A nivel de alta dirección es importante contar con este tipo de evaluación para detectar los estilos de liderazgo que mejor funcionan, e incluso para solucionar problemas en aquellos que no evolucionan adecuadamente” (Smowltech, 2022).⁶³

La evaluación 270° es crucial para la alta dirección, permite identificar los estilos de liderazgo que resultan ser más eficaces para la organización, también permite identificar y solucionar aspectos de liderazgo en supervisores o jefes cuyo progreso de crecimiento no va por el adecuado.

La empresa puede obtener una comprensión más completa de cada colaborador al evaluarlos desde una variedad de puntos de vista. De acuerdo con Chávez (s.f.) “La evaluación de 270 grados es un método de evaluación del desempeño en el ámbito laboral que se basa en la valoración recopilada de tres fuentes clave: de colaboradores, de compañeros directos, y de superiores”.⁶⁴ Las organizaciones pueden obtener una imagen más precisa y significativa del rendimiento de los colaboradores al aprovechar las perspectivas de compañeros directos y supervisores.

⁶³Smowltech (2022) *Evaluación de desempeño: definición y diferencia de grados* [Consultado el 23 de mayo del 2024] Recuperado de: <https://smowl.net/es/blog/evaluacion-desempeno-definicion-y-grados/>

⁶⁴Chávez, José (s.f.) *Evaluación 270 grados: Qué es, ventajas y desventajas* [Consultado el 23 de mayo del 2024] Recuperado de: <https://www.ceupe.com/blog/evaluacion-270-grados.html>

4.5.4 Evaluación 360°

La evaluación de 360 grados ofrece una visión completa y equilibrada del desempeño de los colaboradores obtenido por medio de la retroalimentación de diferentes ángulos o puntos de vista.

“Es un sistema de evaluación de desempeño sofisticado utilizado -en general- por grandes compañías multinacionales. La persona es evaluada por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Por ejemplo, a una persona la evalúa su jefe -como en un esquema tradicional- y además el jefe del jefe, dos o tres pares y dos o tres supervisados, etc. Puede incluir a otras personas, como proveedores o clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema” (Alles, 2005, p.145).⁶⁵

Representa un enfoque avanzado y completo de gestión del desempeño que generalmente es implementado por grandes organizaciones. Este sistema de evaluación integra un gran número de evaluadores, la validez y la confiabilidad del resultado aumentan con la cantidad de evaluadores.

El enfoque integral y la capacidad para identificar áreas de mejora hacen de esta evaluación una herramienta cada vez más utilizada en la gestión del talento.

“Esta evaluación es más rica porque produce información distinta, procedente de todas partes, y sirve para asegurar la adaptación y el acoplamiento del trabajador a las diversas demandas que recibe de su entorno de trabajo o de sus asociados. Sin embargo, para el evaluado no es nada fácil permanecer suspendido entre dos varas o sobre una pasarela

⁶⁵ Alles, Martha (2005) *Desempeño por competencias*. Pág. 145.

recibiendo un verdadero tiroteo que llega de todas partes. Si no tiene una mentalidad abierta, que conoce y acepta el sistema, queda en una posición muy vulnerable” (Chiavenato, 2009, p. 250).⁶⁶

El evaluado debe tomar esta evaluación de manera constructiva, con una mentalidad abierta para evitar sentirse vulnerable. Al obtener información de distintas personas, la evaluación 360 grados contribuye con el desarrollo, adaptación y acoplamiento del colaborador a las diferentes demandas del entorno laboral.

La importancia radica en recibir feedback de múltiples fuentes dentro y fuera de la organización.

“Brinda retroalimentación sobre el desempeño a partir del todo el círculo de contacto cotidiano que un empleado tiene, desde el personal de mensajería hasta los clientes o jefes y colegas” (Robbins y Judge, 2009, p. 597).⁶⁷ Tener distintos puntos de vista de personas que forman parte del círculo que rodea a la persona evaluada ofrecen una retroalimentación completa sobre el desenvolvimiento del colaborador. (Ver Anexo 3, Figura 3)

4.6 Métodos Tradicionales de la Evaluación del Desempeño

Estos métodos son fundamentales para evaluar el desempeño de los colaboradores en una organización. “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 compensación por igual labor” (Pérez, s.f.).⁶⁸ Contar con un sistema normado

⁶⁶ Chiavenato, Idalberto (2009) *Gestión del Talento Humano*. Pág. 250.

⁶⁷ Robbins, Stephen y Judge, Timoty (2009) *Comportamiento Organizacional*. Pág. 597.

⁶⁸ Pérez, Anna (s.f.) *Evaluación de desempeño laboral*. [Consultado el 23 de mayo del 2024] Recuperado de: https://www.academia.edu/7265132/Evaluaci%C3%B3n_del_Desempe%C3%B1o_Laboral

en toda la empresa posibilita la comparabilidad y equidad en las prácticas de evaluación. Contribuye con la alineación del principio de igualdad en la compensación para trabajos con iguales funciones y responsabilidades.

Los métodos tradicionales son los más comunes que implementan las empresas, aunque ninguno es perfecto ni garantiza que dé resultados positivos.

“Para evaluar el desempeño en el trabajo, existen diversos métodos o instrumentos que varían en calidad, precisión, complejidad, etc. El problema de la evaluación del desempeño de grupos de personas en las organizaciones condujo a encontrar soluciones que se transformaron en métodos de evaluación los cuales varían de una organización a otra porque cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas” (Carrasco, 2007, p. 58).⁶⁹

Diversos métodos han surgido como respuesta a la necesidad de evaluar el desempeño de grupos de personas. Cada organización suele crear un propio sistema de evaluación del desempeño, lo que ha resultado en una variedad de enfoques de evaluación que varían según las necesidades de la organización.

La implementación del proceso de evaluación en las empresas demuestra que se toma en serio la mejora continua del personal. Así comenta Ortega (s.f.) sobre los métodos tradicionales de evaluación:

“Los métodos de evaluación de desempeño tradicionales ya no están dando resultados efectivos, ya que se enfocan más en medir el desempeño pasado de un empleado, en

⁶⁹ Carrasco, Claudia (2007) *Administración del desempeño del capital humano*. Pág. 58.

lugar de mejorar el trabajo futuro, razón por la cual muchas organizaciones ven todo el proceso como inútil”.⁷⁰

Los métodos tradicionales de evaluación del desempeño pueden ser ineficaces porque se enfocan con frecuencia en evaluar los resultados del pasado en lugar de promover mejoras en el futuro, aunque algunas empresas logran que estos sean funcionales para las necesidades.

4.6.1 Método de Escalas Gráficas

Por la simplicidad este método facilita la ejecución de los procesos de evaluación de desempeño en las empresas.

“Éste es el método más común y divulgado por su sencillez. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados. (...) mide el desempeño de las personas con factores ya definidos y graduados. Así, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, y las columnas verticales, los grados de variación de esos factores” (Chiavenato, 2005, p. 207).⁷¹

La aplicación de este método requiere que el evaluador gestione cuidadosamente la subjetividad y los prejuicios sobre el colaborador evaluado, para garantizar resultados precisos y justos. No hacerlo representaría obtener resultados con interferencia y por tanto incorrectos.

⁷⁰ Ortega, Cristina (s.f.) *11 métodos de evaluación de desempeño para alcanzar tus objetivos* [Consultado el 23 de mayo del 2024] Recuperado de: https://www.academia.edu/7265132/Evaluaci%C3%B3n_del_Desempe%C3%B1o_Laboral

⁷¹ Chiavenato, Idalberto (2005) *Administración de Recursos Humanos*. Pág. 207.

El método de escalas gráficas es una herramienta útil y ampliamente utilizada para evaluar el desempeño de los colaboradores de una empresa.

“Es el método de evaluación de personal más utilizado y divulgado. Aunque, en apariencia, es el método más sencillo, su aplicación exige múltiples cuidados, con el fin de evitar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, que podrían causar indiferencias considerables. Es muy criticado por que reduce los resultados a expresiones numéricas mediante la aplicación de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones personales introducidas por los evaluadores” (Manene, 2014).⁷²

El método de escalas gráficas puede parecer simple, pero la aplicación correcta requiere una planificación y preparación cuidadosas para garantizar que sea imparcial. Es importante reconocer las limitaciones y complementarlo con otros métodos y enfoques para lograr una evaluación de desempeño más justa, equilibrada y efectiva.

Una de las responsabilidades más cruciales de los recursos humanos es evaluar el desempeño de los colaboradores.

“Este método cuantifica la ejecución de las actividades del personal utilizando los factores de evaluación que ya se encuentran previamente definidos y ajustados a las necesidades que la organización carece, por lo que hace que se utilice un formato de doble entrada, donde los factores de la evaluación de desempeño representan las filas, mientras que los factores de variación son de manera horizontal, esto con el fin de definir de forma específica los aspectos que serán evaluados para cada uno de los individuos de

⁷² Manene, Luis (2014) *Evaluación Del Desempeño Con Escalas Gráficas Y Método 4444 De Personal R.O.C.A.* [Consultado el 23 de mayo del 2024] Recuperado de: <https://actualidadempresa.com/evaluacion-del-desempeno-con-escalas-graficas-y-metodo-4444-de-personal-r-o-c/>

la organización” (Durazno, 2023).⁷³

Es crucial asegurar que los factores de evaluación sean apropiados, justos y acorde a las necesidades que carece la organización. El formato de doble entrada tiene una estructura clara y bien definida que ayuda a que el proceso sea transparente, para reducir la ambigüedad y aumentar la comprensión y aceptación de los colaboradores.

La practicidad la hace un instrumento de preferencia en la evaluación del desempeño.

“Es el de mayor uso y divulgación. Tras su aparente simplicidad está una aplicación que exige múltiples precauciones para evitar la subjetividad. Para aplicar el método de escala gráfica se emplea un formulario de doble entrada donde las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño y las columnas verticales representan los grados de variación de tales factores” (Esan, 2016).⁷⁴

Los factores de evaluación del desempeño se muestran en este formulario con líneas horizontales y columnas verticales. Esta disposición clara facilita la evaluación sistemática y precisa de los diversos aspectos del desempeño de un colaborador. El éxito consiste en la sencillez de aplicación, sin embargo, este método demanda de mucha precaución en la implementación para evitar la subjetividad.

4.6.2 Método de Elección Forzada

El método de selección forzada se destaca por el enfoque estructurado y objetivo.

⁷³ Durazno, María (2023) *Influencia De La Motivación En El Desempeño De Los Servidores Que Laboran En Médica Integral*.

⁷⁴ Esan (2016) *Los métodos de evaluación de desempeño más usados* [Consultado el 27 de mayo del 2024] Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/los-metodos-de-evaluacion-de-desempeno-mas-usados>

“El método de selección forzada obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo” (Werther y Davis, 2008, p. 324).⁷⁵

Este método obliga al evaluador a elegir para cada afirmación establecida la frase que más representa el desempeño del colaborador. A menudo las expresiones son de connotación negativa o positiva.

El método de elección forzada se basa en elegir entre palabras alternativas para describir el desempeño individual.

“El método de elección forzada consiste en evaluar el desempeño personal por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases, y el evaluador debe escoger sólo una o dos de las que explican mejor el desempeño del evaluado, por eso se llama elección forzada” (Chiavenato, 2005, p. 212).⁷⁶

El método de elección forzada utiliza frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual para evaluar el desempeño. El evaluador debe seleccionar solo una o dos de cada sección compuesta por dos, cuatro o más oraciones que mejor describan el desempeño del evaluado.

Este método puede administrarse rápidamente, lo que lo hace adecuado para empresas con grandes equipos o que requieren evaluaciones periódicas.

⁷⁵ Werther, Williams y Davis, Keit (2008) *Administración de Recursos Humanos*. Pág. 324.

⁷⁶ Chiavenato, Idalberto (2011) *Administración de Recursos Humanos*. Pág. 212.

“Con este método se establecen porcentajes predeterminados de empleados calificados para diversas categorías del desempeño. En la distribución forzada se da por sentado que no todo mundo podrá obtener un 10 (o el nivel máximo asignado), y que la productividad de una persona siempre es calificada en relación con el de sus compañeros” (HumanSmart, s.f.).⁷⁷

Este método ofrece una estructura previamente establecida y clara para la evaluación del desempeño, lo que puede ayudar a estandarizar el proceso y facilitar la comparación entre colaboradores. Además, se puede mantener una distribución equitativa de las calificaciones dentro de la organización al establecer porcentajes predeterminados para cada categoría de desempeño.

4.6.3 Método de Investigación de campo

El método de Investigación de campo tiene como objetivo estandarizar las evaluaciones para reducir distorsiones en los resultados.

“Siempre que se emplean mediciones subjetivas del desempeño, las diferencias entre las opiniones de los evaluadores pueden generar distorsiones. A fin de lograr una mayor estandarización de las evaluaciones, algunas compañías emplean el método de las verificaciones de campo. Según este enfoque, un representante calificado del departamento de capital humano debe participar en el proceso de calificar a cada empleado” (Werther y Davis, 2008, p. 326).⁷⁸

⁷⁷ HumanSmart, (s.f.) *5 métodos que ayudarán a aplicar tu sistema de evaluación de desempeño* [Consultado el 23 de mayo del 2024] Recuperado de: <https://humansmart.com.mx/articulos/articulo-5-metodos-de-evaluacion-de-desempeno-de-personal-para-conocer-su-productividad-laboral-472>

⁷⁸ Werther, Williams y Davis, Keith (2008) *Administración de Recursos Humanos*. Pág. 326.

En el método de investigación de campo participa un representante especializado del departamento de capital humano en el proceso de calificación, esto reduce la influencia de las evaluaciones subjetivas en los resultados. Las mediciones subjetivas en la evaluación del desempeño laboral pueden llevar a discrepancias entre las opiniones de los evaluadores, lo que puede distorsionar los resultados.

El método de investigación de campo proporciona datos en tiempo real, lo que es muy útil para las organizaciones.

“Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y la función de staff en el proceso de evaluación del desempeño. Necesita de entrevistas entre un especialista en evaluación (staff) y los gerentes (línea) para que juntos, evalúen el desempeño de los trabajadores” (Guerra, 2018).⁷⁹

Los gerentes de línea y los responsables directos del personal pueden evaluar el desempeño de los colaboradores de manera más detallada y precisa con este método, que utiliza entrevistas conjuntas para recopilar información y puntos de vista.

El método de investigación de campo facilita la identificación de obstáculos y da soluciones para mejorar el desempeño. Así comenta Reis Digital (2022) sobre la investigación de evaluación:

“La investigación de evaluación generalmente asociada con escenarios de la vida real dentro de los contextos organizacionales. Esto significa que el investigador necesitará aprovechar las habilidades comunes en el lugar de trabajo, incluidas las habilidades

⁷⁹ Guerra, Rosario (2018) *Evaluación del desempeño como indicador de análisis para el desarrollo de competencias laborales, en una Organización No Gubernamental.*

interpersonales y el juego del equipo para llegar a los resultados de la investigación objetivos que serán útiles para las partes interesadas”.⁸⁰

Es fundamental que los métodos de evaluación de campo creen escenarios reales donde los hallazgos de la investigación puedan tener un impacto positivo en la empresa, sobre la eficacia de los programas de capacitación y desarrollo, la satisfacción laboral y otros factores para mejorar el entorno organizacional.

4.6.4 Método de Incidentes Críticos

En la evaluación del desempeño laboral es esencial identificar y destacar los comportamientos clave que influyen en la eficacia con la que se realiza el trabajo.

“Se centran en la atención del evaluador en los comportamientos clave que hacen la diferencia entre efectuar un trabajo con eficacia y sin ella. Es decir, el evaluador escribe anécdotas que narren lo que hizo el trabajador y que haya sido especialmente eficaz o ineficaz” (Robbins y Judge, 2009, p.598).⁸¹

Concentrarse en las conductas relevantes que hacen la diferencia entre realizar un trabajo eficiente o no, permite al evaluador narrar situaciones específicas del comportamiento del colaborador que haya influido positiva o negativamente en el desempeño.

Este método proporciona una visión detallada y específica del rendimiento individual con base a los incidentes positivos y negativos. “Los incidentes críticos son una técnica de evaluación del

⁸⁰ Reis Digital (2022) *Evaluación del desempeño en el método de investigación de campo desempeño* [Consultado el 23 de mayo del 2024] Recuperado de: <https://reisdigital.es/evaluacion/metodo-de-investigacion-de-campo-evaluacion-del-desempeno/>

⁸¹ Robbins, Stephen y Judge, Timoty (2009) *Comportamiento Organizacional*. Pág. 598.

desempeño que requiere del mantenimiento de registros escritos acerca de las acciones altamente favorables y desfavorables del empleado en el puesto de trabajo” (Mondy, 2010, p.250).⁸² Es una herramienta útil para identificar, resaltar y registrar los principales comportamientos que afectan el rendimiento laboral. Esta técnica requiere de constante actualización y mantenimiento de las acciones importantes, tanto positivas como negativas. (Ver Anexo 4, Figura 4)

El método de incidentes críticos ofrece una forma precisa y detallada de evaluar el desempeño de los colaboradores. “Es un método muy sencillo que se basa en las características que representa el desempeño sumamente positivo (éxito) o negativo (fracaso). Este método no se ocupa del desempeño normal, sino de desempeños excepcionales (positivos o negativos)” (Guerra, 2018).⁸³ El método de incidentes críticos se destaca por identificar comportamientos excepcionales que indican el éxito o el fracaso en el desempeño de los colaboradores.

4.6.5 Métodos Mixtos.

La combinación de diferentes métodos de evaluación se realiza por la necesidad de medir adecuadamente el rendimiento en organizaciones con estructuras complejas. “Una evaluación de métodos mixtos integra sistemáticamente dos o más métodos de evaluación, potencialmente en todas las etapas del proceso de evaluación, por lo general sobre la base de datos tanto

⁸² Mondy, Wayne (2010) *Administración de recursos humanos*. Pág. 250.

⁸³ Guerra, Rosario (2018) *Evaluación del desempeño como indicador de análisis para el desarrollo de competencias laborales, en una Organización No Gubernamental*.

cuantitativos como cualitativos” (Rodríguez, s.f.).⁸⁴ La combinación de dos o más métodos de evaluación se integran de forma sistemática, ya que toma como base la información cualitativa y cuantitativa en las diferentes etapas del proceso de evaluación.

Las empresas con niveles organizacionales amplios combinan métodos de evaluación para crear herramientas de medición acordes a las necesidades. “Es muy común que las organizaciones caracterizadas por la complejidad de sus cargos recurran a una combinación de métodos en la composición de modelos de evaluación de desempeño” (Chiavenato, 1999, p. 33).⁸⁵ Comúnmente las corporaciones con cargos complejos crean modelos de evaluación del desempeño a partir de la composición de métodos individuales.

El método mixto fomenta la igualdad y la transparencia en el proceso de evaluación para las empresas. Así comenta Carreón (2010) sobre los métodos mixtos:

“Se emplea la combinación de métodos en la composición de modelos de evaluación del desempeño, al igual que su complejidad de sus cargos. (...) La elección de estas combinaciones se hacen de acuerdo a las particularidades de cada empresa, tiempo, objetivos del análisis y descripción de cargos”.⁸⁶

Al combinar varios métodos de evaluación, se pueden obtener diferentes puntos de vista sobre el desempeño de los colaboradores, lo que aumenta la validez y la confiabilidad de los resultados.

⁸⁴ Rodríguez, Carlos (s.f.) *Una introducción a los métodos mixtos de evaluación*. [Consultado el 27 de mayo del 2024] Recuperado de: <https://triplead.blog/2017/07/03/una-introduccion-a-los-metodos-mixtos-de-evaluacion/>

⁸⁵ Chiavenato, Idalberto (1999) *Administración de Recursos Humanos*. Pág. 33.

⁸⁶ Carrión, Adriana (2010) *Métodos* [Consultado el 27 de mayo del 2024] Recuperado de: <https://admonrecursoshumanos.blogspot.com/2010/04/metodos.html>

4.7 Nuevas Tendencias en la Evaluación el desempeño

La actualización de los procesos de evaluación del desempeño debe ser constante y paralela a los cambios organizacionales y sociales para satisfacer las necesidades de medición actuales.

“En la actualidad las organizaciones buscan nuevos métodos, más participativos y que impulsen la evaluación; se busca desarrollar métodos capaces de dirigir los esfuerzos de las personas hacia objetivos y metas que sirvan para el negocio de la empresa y para los intereses individuales de las personas, mediante la integración de los objetivos organizacionales y los individuales, que no provoquen conflictos y refuercen la posición de que la evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un importante medio para mejorar y motivar el comportamiento de las personas” (Chiavenato, 2009, p. 257).⁸⁷

Las empresas en la actualidad requieren métodos de evaluación dinámicos y capaces de orientar los esfuerzos de los colaboradores y de las empresas en un mismo sentido, para cumplir objetivos individuales y organizacionales que motiven a las personas con la búsqueda del bien común.

Las tendencias de evaluación del desempeño buscan mejorar el proceso de toma de decisiones.

“Las distintas tendencias de evaluación de desempeño son estrategias que pueden llevarse a cabo dentro del entorno de las grandes empresas para reconocer cuáles son los niveles de efectividad y de alcance de los objetivos por parte del talento humano. Todo con el objetivo de optimizar la toma de decisiones a través de información relevante y confiable para alcanzar el máximo grado de productividad dentro de la compañía”

⁸⁷ Chiavenato, Idalberto (2009) *Gestión del Talento Humano*. Pág. 257.

(Carranza, 2024).⁸⁸

Las tendencias de evaluación del desempeño tienen como objetivo proporcionar información exacta, precisa y relevante para optimizar la toma de decisiones, reconocer los niveles de efectividad y maximizar la productividad de las empresas.

El análisis de la información toma relevancia en las nuevas tendencias de evaluación.

“Estas nuevas tendencias se basan en el análisis de datos y la evaluación continua con lo que se reduce el uso de complicados métodos y prevalece una calificación cualitativa de forma directa, sin depender de informes, esto se hace de forma global, toda la empresa, grupal e individual” (Barcelo, s.f).⁸⁹

En la actualidad las evaluaciones se basan en el análisis de datos, lo cual ayuda a simplificar las metodologías de medición del rendimiento de los colaboradores y empresas, prevalece la calificación cualitativa sin depender de documentos físicos.

4.7.1 Autoevaluaciones

En la autoevaluación los colaboradores reconocen las fortalezas y debilidades que influyen en el rendimiento en el trabajo.

“Las autoevaluaciones pueden utilizarse con cualquier enfoque de evaluación, sea ésta orientada al desempeño pasado o al desempeño futuro. Sin embargo, el aspecto más

⁸⁸ Carranza, Alexandra (2024) *Tendencias de evaluación de desempeño: una mirada al futuro de la gestión de talento* [Consultado el 27 de mayo del 2024] Recuperado de: <https://www.crehana.com/blog/desempeno/tendencias-evaluacion-desempeno/>

⁸⁹ Barcelo, Juan (s.f) *Nuevas tendencias en evaluación del desempeño* [Consultado el 27 de mayo del 2024] Recuperado de: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/evaluacion-del-desempeno/nuevas-tendencias-en-evaluacion-del-desempeno/>

importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento” (Werther y Davis, 2008, p. 323).⁹⁰

Las autoevaluaciones ayudan con la participación de las personas para hacer en sí mismos un examen reflexivo, realizar esfuerzos y dedicar tiempo para llegar a desarrollar una tarea de la mejor manera. Las autoevaluaciones son útiles para estudiar el desempeño pasado y proyectar el rendimiento futuro de los colaboradores, por ello pueden usarse sin importar el enfoque de evaluación.

La autoevaluación logra que el colaborador descubra áreas de mejora sin intervención directa del evaluador.

“La autoevaluación de desempeño laboral consiste en la valoración que hace un trabajador acerca de su propio trabajo en la empresa, según ciertos parámetros y aspectos preestablecidos por el equipo de RR.HH. Este ejercicio permite que el propio empleado sea quien tome conciencia de su rendimiento para descubrir sus fortalezas y debilidades con el fin de progresar y mejorar” (Bizneo, s.f.).⁹¹

La autoevaluación es un proceso introspectivo que busca que las personas conozcan las fortalezas y debilidades. En este proceso el colaborador califica el trabajo contra aspectos y parámetros previamente establecido por las empresas con el fin de progresar y mejorar.

Es instrumento que muestra la evolución de los colaboradores en el tiempo.

“Es una herramienta laboral que sirve para hacer una reflexión y un seguimiento del progreso profesional, en la que se plasman los éxitos profesionales y se detallan los

⁹⁰ Werther, William y Davis, Keith (2008) *Administración de Recursos Humanos*. Pág. 323.

⁹¹ Bizneo, (s.f.) *Qué es y cómo hacer una autoevaluación de desempeño laboral* [Consultado el 27 de mayo del 2024] Recuperado de: <https://www.bizneo.com/blog/autoevaluacion/>

progresos de cada una de las habilidades y proyectos en los que se ha trabajado en un periodo determinado de tiempo” (Indeed, 2023).⁹²

Las autoevaluaciones periódicas hacen posible registrar y observar en un periodo de tiempo el crecimiento laboral de los colaboradores y el desarrollo de las habilidades.

4.7.2 *Administración por Objetivos*

La administración por objetivos alinea los esfuerzos y recursos de las organizaciones para la consecución de metas comunes. “Programa que incluye metas específicas, establecidas en forma participativa, para un periodo de tiempo explícito, con retroalimentación sobre el avance para lograrlas” (Werther, Davis y Guzmán, p. 229).⁹³ Contempla el involucramiento de los colaboradores en la programación, retroalimentación y establecimiento de objetivos claros con un periodo de cumplimiento específico.

La motivación y participación de los colaboradores es el elemento fundamental en la administración por objetivos.

“La administración por objetivos en una empresa (APO) es motivar a los empleados a través de la fijación de metas que tendrán un premio o algún tipo de reconocimiento al ser alcanzadas. Es una estrategia empresarial muy usada que se basa en la administración por objetivos del talento humano (...) Este método permite que se fomenten estrategias y planes en los diversos niveles de una empresa que están intrínsecamente relacionados

⁹² Indeed, (2023) *Cómo escribir una autoevaluación de desempeño laboral* [Consultado el 27 de mayo del 2024] Recuperado de: <https://es.indeed.com/orientacion-laboral/desarrollo-profesional/como-escribir-autoevaluacion-desempeno-laboral>

⁹³ Werther, William, Davis, Keith y Guzmán, Martha (2014) *Administración de Recursos Humanos*. Pág. 229.

con una meta específica” (Melt Group, 2022).⁹⁴

La APO integra los objetivos y estrategias de cada nivel organizacional para el logro de una meta general. La clave está en mantener motivados a los colaboradores a través de reconocimientos por el cumplimiento de los objetivos específicos acordados, los cuales contribuyen a la meta global.

La administración por objetivos establece objetivos en todos los niveles de la organización.

“El método de administración por objetivos (APO) requiere que el gerente establezca metas medibles y específicas con cada trabajador y, luego, analice periódicamente el progreso de éste hacia dichas metas. El término APO usualmente se refiere a un programa de establecimiento de metas y evaluación de toda la organización” (Dessler y Varela, 2011, p. 237).⁹⁵

Los altos mandos establecen un programa de objetivos, metas y evaluaciones para toda la organización, se asignan objetivos específicos, claros y medibles para cada trabajo cuyo alcance se mide periódicamente.

4.7.3 *Evaluaciones Psicológicas*

Las evaluaciones psicológicas buscan proyectar el comportamiento y desempeño de las personas en el futuro.

“Consisten en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores y verificar otras evaluaciones. Luego, el psicólogo prepara una evaluación

⁹⁴ Melt Group (2022) *APO: La Administración Por Objetivos En Una Empresa* [Consultado el 27 de mayo del 2024] Recuperado de: <https://meltgroup.com/apo-la-administracion-por-objetivos/>

⁹⁵ Dessler, Gary y Varela, Ricardo (2011) *Administración de Recursos Humanos*. Pág. 237.

de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más que pueden facilitar la predicción del desempeño futuro” (Werther, Davis y Guzmán, 2014, p. 230).⁹⁶

Los exámenes psicológicos facilitan la previsualización del rendimiento futuro de los colaboradores, para ello se realizan sesiones con las personas de interés para analizar aspectos emocionales, motivacionales, de intelecto, entre otros.

Facilitan a las empresas analizar e identificar factores psicológicos que aportan o merman los resultados.

“Es una herramienta que permite tanto a los trabajadores como a la dirección de las compañías tener un análisis claro, certero y preciso sobre el grupo humano que forma el músculo y corazón de las organizaciones. Permitiendo por tanto la identificación de las necesidades, las competencias, las habilidades, los puntos fuertes y de mejora, los recursos adquiridos, así como la cultura organizacional que subyace en la interacción del colectivo” (Gutiérrez, 2023).⁹⁷

Las evaluaciones psicológicas muestran los aspectos humanos de un grupo de trabajo. Con esta herramienta los colaboradores y directivos obtienen un análisis preciso sobre las necesidades, competencias, debilidades y fortalezas.

La evaluación psicológica en el campo laboral se ha vuelto fundamental para el departamento de recursos humanos de diversas empresas.

“La evaluación psicológica se utiliza para evaluar el desempeño de los trabajadores,

⁹⁶ Werther, William, Davis, Keith y Guzmán, Martha (2014) *Administración de Recursos Humanos*. Pág. 230.

⁹⁷ Gutiérrez, Patricia (2023) *Evaluación de Desempeño Laboral y Cultura Organizacional* [Consultado el 27 de mayo del 2024] Recuperado de: <https://www.centrotap.es/2023/01/24/evaluacion-de-desempeno-laboral-y-cultura-organizacional/>

identificar las características personales que pueden contribuir al éxito de los trabajadores, evaluar la motivación de los trabajadores y establecer un perfil de habilidades para cada trabajador. Esta evaluación puede ayudar a las organizaciones a mejorar su rendimiento al proporcionar una mejor comprensión de los empleados y cómo pueden maximizar su desempeño” (Rivas, 2023).⁹⁸

Las empresas pueden mejorar la gestión del talento al comprender mejor a los colaboradores a nivel psicológico, encontrar áreas de desarrollo y mejorar la gestión del talento en general. Así mismo pueden ayudar a crear un entorno de trabajo más saludable y colaborativo, lo que puede aumentar la satisfacción laboral y la retención de los colaboradores.

4.7.4 Centros de Evaluación

Los centros de evaluación son importantes para determinar el desempeño de un colaborador a un corto y mediano plazo. “Método para evaluar, de forma estandarizada, que se basa en diversos tipos de evaluación y múltiples evaluadores, que se utiliza para determinar el potencial a futuro de los empleados” (Werther, Davis y Guzmán, p. 230).⁹⁹ Son evaluaciones metódicas y estandarizadas de diferentes clases, útiles para estimar el potencial de los colaboradores en el futuro.

Es fundamental comprender la importancia de identificar los posibles progresos de colaboradores en niveles intermedios. “Son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica

⁹⁸ Rivas, Darío (2023) *Evaluación Psicológica En La Organización* [Consultado el 27 de mayo del 2024]
Recuperado de: <https://psicologiaorganizacional.com.mx/evaluacion-psicologica-en-la-organizacion/>

⁹⁹ Werther, William, Davis, Keith y Guzmán, Martha (2014) *Administración de Recursos Humanos*. Pág. 230.

suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro” (Sales, 2022).¹⁰⁰ Esta técnica es útil para evaluar y desarrollar a gerentes con alto potencial, es comúnmente utilizada en mandos medios que muestran potencial de desarrollo a futuro, porque proporciona una evaluación estandarizada y equilibrada que puede contribuir significativamente al desarrollo del liderazgo.

El método de campo ayuda a evaluar la capacidad del colaborador para interactuar y trabajar de manera efectiva en situaciones del mundo real.

“Este enfoque permite a los empleados obtener una visión clara de cómo son percibidos por los demás y cómo eso impacta en su desempeño. Una de las principales ventajas de este método es que no solo evalúa el desempeño actual de un individuo, sino que también predice su rendimiento futuro en el trabajo. Durante la evaluación, se solicita a los empleados que participen en diversos ejercicios de simulación social, como juegos de roles, discusiones informales, ejercicios de investigación, toma de decisiones y otros ejercicios diseñados para evaluar el éxito en un rol determinado” (Fernández, 2023).¹⁰¹

Este método es una herramienta que da muchos beneficios tanto para los colaboradores como para la organización, ya que brinda a los colaboradores la oportunidad de ver cómo se ven los demás, se sienten más conscientes de sí mismos y pueden encontrar áreas donde pueden mejorar.

4.7.5 Retroalimentación

La retroalimentación mejora la comunicación entre los colaboradores y supervisores.

¹⁰⁰ Sales, Matías (2022) *Evaluación del desempeño* [Consultado el 27 de mayo del 2024] Recuperado de: https://www.gestiopolis.com/evaluacion-del-desempeno/#google_vignette

¹⁰¹ Fernández, Ana (2023) *Tipos de evaluación de desempeño: Conozca cómo implementarlos* [Consultado el 27 de mayo del 2024] Recuperado de: <https://factorialhr.co/blog/tipos-evaluacion-desempeno/>

“Es un proceso mediante el cual se proporciona información constructiva a los empleados sobre su rendimiento, con el objetivo de reforzar comportamientos positivos y corregir los negativos. La clave para una retroalimentación efectiva es que sea específica, oportuna y orientada hacia el futuro, enfocándose en cómo las acciones actuales pueden influir en los resultados futuros” (Dorado, 2024).¹⁰²

La retroalimentación para el crecimiento es esencial, ya que al ser oportuno y preciso, ayuda a las personas a comprender cómo las decisiones afectan el futuro. Es una herramienta poderosa para fomentar comportamientos positivos y corregir comportamientos negativos, lo cual promueve un entorno de aprendizaje y mejora constante.

La retroalimentación para las empresas ayuda a optimizar el trabajo de los colaboradores.

“La retroalimentación en una empresa tiene como objetivo optimizar el trabajo de la plantilla. Para esto se analiza el rendimiento y comportamiento de los trabajadores, lo que permite descubrir sus fortalezas y debilidades laborales. Luego, mediante reuniones u otros mecanismos, se realiza una crítica, se transmiten sugerencias o las observaciones pertinentes. Su objetivo es la mejora continua de las capacidades de los empleados y de su rendimiento. Serán más conscientes de su labor en la empresa, así como sus propias posibilidades de desarrollo” (Bizneo, s.f.).¹⁰³

Este proceso tiene como objetivo mejorar constantemente las capacidades de los colaboradores y mejorar del rendimiento general para descubrir las fortalezas y áreas de mejora, gracias a esto se hacen críticas constructivas, sugerencias y se comparten observaciones pertinentes a través

¹⁰² Dorado, Diana (2024) *El Impacto de la Evaluación y Retroalimentación en las Empresas* [Consultado el 27 de mayo del 2024] Recuperado de: <https://latinpyme.com/el-poder-de-la-evaluacion-de-desempeno-y-retroalimentacion-en-las-empresas/>

¹⁰³ Bizneo (s.f.) *Retroalimentación en una empresa Cómo comunicarla* [Consultado el 27 de mayo del 2024] Recuperado de: <https://www.bizneo.com/blog/retroalimentacion/>

de reuniones estructuradas.

Para la aplicación adecuada de este método es indispensable evitar la subjetividad.

“La retroalimentación laboral es la que cierra el ciclo de la revisión del desempeño ya que se realiza al finalizar la evaluación y con base en los resultados obtenidos, permite conocer y fomentar las fortalezas del colaborador y se establecen las pautas para trabajar sobre las debilidades. De esta manera la retroalimentación o feedback se convierte en una herramienta fundamental de apoyo para buscar la motivación y contribuir a la superación del empleado y así mejorar su rendimiento e impacto dentro de la organización” (Pérez, 2021).¹⁰⁴

Esta retroalimentación no solo le da al colaborador una dirección clara, sino que también lo motiva para hacerlo de manera más efectiva, se identifican áreas de mejora y se desarrollan planes para abordar las debilidades

4.8 Diseño de Escalas para Evaluar el Desempeño

Las escalas permiten valorizar los aspectos de interés en los colaboradores.

“Siempre que se tiene la necesidad de conocer la intensidad de un atributo, propiedad o característica en un objeto, evento, resultado, fenómeno o situación, se necesita contar con una escala que permita hacer eficazmente la apreciación de la intensidad del atributo o propiedad que nos interesa del objeto, propiedad o evento objeto de estudio” (Juárez,

¹⁰⁴ Pérez, Oscar (2021) *7 Consejos de cómo hacer una retroalimentación del desempeño* [Consultado el 27 de mayo del 2024] Recuperado de: <https://blog.peopenext.com/7-consejos-para-dar-retroalimentacion-de-desempeno-a-tus-empleados>

2018, p. 44).¹⁰⁵

Para conocer la intensidad, rendimiento o desempeño de un atributo o característica que posee un objeto o persona, es necesario contar con escalas que permitan hacer de manera efectiva la valoración de dicha característica.

Las escalas de evaluación miden la eficacia de los colaboradores en el área de trabajo.

“Son una herramienta estandarizada para evaluar el rendimiento laboral de un empleado basándose en criterios o expectativas predeterminados. Estas evaluaciones permiten a las organizaciones medir la eficacia con que los empleados cumplen sus responsabilidades laborales y contribuyen a los objetivos de la empresa” (Zavvi, 2023).¹⁰⁶

Para medir el desempeño de los colaboradores en las áreas de trabajo y la contribución en las metas de la empresa es necesario la estandarización y establecimiento previo de los criterios de evaluación mediante escalas de evaluación.

Un diseño participativo de escalas de evaluación promueve la confianza y la transparencia en el proceso. “Las escalas de calificación se utilizan en las evaluaciones de desempeño para medir cuantitativamente el rendimiento de los empleados. Este sistema permite hacer comparaciones más simples y acelerar el proceso pudiendo, así, contar con la opinión de más evaluadores” (Kenjo, s.f.).¹⁰⁷ Las escalas de calificación pueden ser herramientas útiles para evaluar el

¹⁰⁵ Juárez, José (2018) *Administración y Evaluación del Desempeño del personal*. Pág. 44.

¹⁰⁶ Zavvi (2023) *10 Ejemplos de Escala de Valoración del Desempeño Escrutados: Amplíe sus evaluaciones* [Consultado el 27 de mayo del 2024] Recuperado de: <https://www.zavvy.io/es/blog/performance-rating-scale-examples>

¹⁰⁷ Kenjo (s.f.) *Guía de evaluación de desempeño para recursos humanos* [Consultado el 27 de mayo del 2024] Recuperado de: <https://www.kenjo.io/es/guia-evaluacion-desempeno-para-recursos-humanos>

desempeño de los colaboradores, con ella se puede acelerar el proceso de evaluación y permitir la participación de más evaluadores al estandarizar las evaluaciones a través de escalas de calificación predefinidas.

4.8.1 *Escala Nominal*

Las escalas de tipo nominal son útiles para clasificar elementos sin considerar la importancia en comparación con otros elementos analizados.

“Las escalas nominales únicamente poseen categorías que sirven para clasificar objetos o eventos sin que, entre dichos objetos o eventos, pueda establecerse un orden que refleje algún grado de importancia o de intensidad del atributo que se mide. En realidad, este tipo de escalas no miden un atributo y, en consecuencia, únicamente permiten clasificar o contar objetos o eventos” (Juárez, 2018, p. 45).¹⁰⁸

La escala nominal no determina un orden que refleje un grado de importancia, superioridad o intensidad de una característica o propiedad. Este tipo de escalas no miden un atributo, únicamente permiten categorizar los objetos o personas para facilitar el estudio de estas.

La utilidad resuelve la necesidad de clasificar en categorías o grupos a los objetos o personas sujetas de estudio.

“La escala nominal es una forma de clasificar datos en categorías o grupos, donde no hay un orden o jerarquía definida entre ellas. Es decir, cada categoría es única y no se puede establecer una relación de mayor o menor” (TUTOMANIAC, s.f.).¹⁰⁹

¹⁰⁸ Juárez, José (2018) *Administración y Evaluación del Desempeño del personal*. Pág. 45.

¹⁰⁹ TUTOMANIAC (s.f.) *¿Qué es la escala nominal y ordinal?* [Consultado el 27 de mayo del 2024] Recuperado de: https://tutomaniac.com/que-es-la-escala-nominal-y-ordinal/#aplicaciones_de_la_escala_nominal_y_ordinal

Este tipo de escala se utiliza para clasificar en grupos a personas, objetos o situaciones que compartan iguales o similares características. Esta clasificación no denota orden o superioridad entre las categorías ni en la medición del desempeño.

Una escala nominal podría utilizarse para recopilar información sobre características particulares de los colaboradores. Así comenta Sangrador y Molina (2018) sobre la escala nominal:

“Consta de dos o más categorías mutuamente excluyentes. Si solo hay dos, se llama escala nominal dicotómica. A cada categoría se le suele asignar un número de código sin significado cuantitativo, lo que facilita su introducción en bases de datos. En cualquier situación, si se usa una codificación propia, debe tenerse claro lo que significa cada código para cada variable”.¹¹⁰

Las escalas nominales son herramientas útiles para categorizar y analizar datos en una amplia gama de contextos de investigación y evaluación, siempre y cuando se utilicen de manera adecuada y se defina claramente el significado de los códigos asignados.

4.8.2 Escala Ordinal

Son útiles para medir el grado de intensidad que un objeto o persona posee de una característica específica.

“Las escalas ordinales contienen un conjunto de categorías que definen un orden, aunque no permiten cuantificar la distancia que existe entre dos categorías diferentes de la

¹¹⁰ Sangrador y Molina (2018) *Estadística. Tipos de variables. Escalas de medida* [Consultado el 27 de mayo del 2024] Recuperado de: <https://evidenciasenpediatria.es/articulo/7307/estadistica-tipos-de-variables-escalas-de-medida>

escala. Los numerales de este tipo de escalas miden un atributo y la intensidad de dicho atributo en el objeto, resultado o evento que se mide, pero no dicen nada respecto a la “distancia” o “diferencia de intensidad” del atributo entre las diferentes categorías de la escala” (Juárez, 2018, p. 46).¹¹¹

Las escalas ordinales integran un grupo de categorías que establecen un orden, los valores en este tipo de escala miden la intensidad de un atributo o característica del objeto de estudio. Aunque estas escalas miden un atributo y la intensidad en un objeto, no indican la distancia o diferencia de intensidad entre cada categoría de la escala.

La escala original permite establecer el valor menor y mayor del aspecto analizado. “La escala ordinal sí establece un orden o jerarquía entre las categorías. Esto significa que se puede establecer una relación de mayor o menor entre las categorías, pero no se puede determinar la diferencia exacta entre ellas” (TUTOMANIAC, s.f.).¹¹² Este tipo de escala brinda un orden jerárquico entre los aspectos o categorías analizadas, es posible comprobar la relación de menor a mayor pero no determinar la diferencia entre ellas.

Las escalas ordinales de evaluación del desempeño clasifican el desempeño de los colaboradores en categorías secuenciales, lo que facilita por ser sencilla pero efectiva.

“Una escala ordinal u “ordenada” te permite evaluar la actitud de un encuestado con respecto a un tema utilizando un conjunto de respuestas ordenadas. (...) En una escala ordinal, el orden de las opciones de respuesta son el aspecto más importante: no puedes cuantificar la diferencia exacta entre las opciones de respuesta. Por ejemplo, la diferencia

¹¹¹ Juárez, José (2018) *Administración y Evaluación del Desempeño del personal*. Pág. 46.

¹¹² TUTOMANIAC (s.f.) *¿Qué es la escala nominal y ordinal?* [Consultado el 27 de mayo del 2024] Recuperado de: https://tutomaniac.com/que-es-la-escala-nominal-y-ordinal/#aplicaciones_de_la_escala_nominal_y_ordinal

entre respuestas como “Muy satisfecho” y “Satisfecho” es relativa, no exacta” (SurveyMonkey, s.f.).¹¹³

Las escalas ordinales son una herramienta versátil y ampliamente utilizada en la investigación y la recopilación de datos porque permiten clasificar las respuestas de forma ordenada y comprensible, lo que facilita la interpretación y el análisis de los resultados.

4.8.3 *Escala de Intervalo*

Las escalas ordinales son útiles para las empresas ya que permiten una comparación sencilla del desempeño de los colaboradores.

“Las escalas de intervalo se caracterizan porque en la medición del atributo, establecen un orden y poseen intervalos iguales, o una unidad de medida, que permite saber cuántas unidades existen entre las mediciones que se están haciendo. Estas escalas, a diferencia de las escalas absolutas que analizaremos un poco más adelante, no tienen un origen real (o cero absolutos) que indique la ausencia del atributo que se está midiendo y, en consecuencia, las mediciones con este tipo de escalas pueden asumir valores negativos” (Juárez, 2018, p. 47).¹¹⁴

Este tipo de escala en la medición de un aspecto establece un orden con distancias exactas lo que permite conocer el número de unidades que hay entre las mediciones realizadas. Otra característica de las escalas de intervalo es no tener un origen real o cero absolutos (permite valores negativos) que represente la ausencia del atributo que se mide.

¹¹³ SurveyMonkey (s.f.) *Cómo utilizar una escala ordinal para organizar las preguntas de tu encuesta* [Consultado el 27 de mayo del 2024] Recuperado de: <https://es.surveymonkey.com/learn/survey-best-practices/ordinal-scale/>

¹¹⁴ Juárez, José (2018) *Administración y Evaluación del Desempeño del personal*. Pág. 47.

La escala de intervalo permite evaluar de manera precisa el cambio a lo largo del tiempo y comparar las diferencias entre los valores. Así comenta Sangrador y Molina (2018) sobre la escala de intervalo: “Las escalas de intervalos poseen la cualidad adicional de que los intervalos entre sus clases son iguales. Diferencias iguales entre cualquier par de números de la escala indican diferencias también iguales en el atributo sometido a medición”.¹¹⁵ Las escalas de intervalo permiten comparar de manera significativa el desempeño de varios colaboradores, para mejorar el desempeño general de la organización.

En la evaluación del desempeño, utilizar herramientas de medición permiten un análisis más detallado. “Las escalas de intervalo son agradables porque se abre el ámbito del análisis estadístico de estos conjuntos de datos” (Muguira, s.f.).¹¹⁶ Al usar escalas de intervalo en la evaluación del desempeño, se facilita un análisis más riguroso y estadísticamente significativo de los datos, lo que proporciona una visión más completa.

4.8.4 Escala Absolutas

Las escalas absolutas posibilitan medir la intensidad de una característica a partir de un valor absoluto.

“Las escalas absolutas o de razón (ratio o proporción), son escalas que miden la intensidad del atributo utilizando una unidad constante (del mismo tamaño) y cualquier medición refleja siempre la distancia entre la que le corresponde al objeto o evento que

¹¹⁵ Sangrador y Molina (2018) *Estadística. Tipos de variables. Escalas de medida* [Consultado el 27 de mayo del 2024] Recuperado de: <https://evidenciasenpediatria.es/articulo/7307/estadistica-tipos-de-variables-escalas-de-medida>

¹¹⁶ Muguira, Andrés (s.f.) *Tipos de escalas de medición: Cuáles son y en qué consisten* [Consultado el 27 de mayo del 2024] Recuperado de: <https://www.questionpro.com/blog/es/tipos-de-escalas-de-medicion-para-investigadores/>

se mide y el cero absoluto de la escala, que corresponde al valor de un objeto o evento que representa una ausencia del atributo que se está midiendo. En consecuencia, al calcular una razón (ratio), o proporción, entre dos mediciones cualesquiera, o cualquiera de sus múltiplos, siempre resulta la misma razón entre las dos mediciones” (Juárez, 2018, p. 48).¹¹⁷

Las escalas absolutas parten de la premisa de la existencia del cero absoluto (origen) que representa la ausencia de un atributo. Estas escalas tienen una unidad de medida única y constante que mide la intensidad de la característica que posee un objeto, el resultado de la medición muestra la distancia entre el objeto y el cero que representa la carencia de una característica.

Las escalas absolutas se enfocan en el desempeño de un individuo sin compararlo con otros. Así comentan Culture Rocks, (2023) sobre las escalas absolutas “Las escalas absolutas, en cambio, piden al evaluador que evalúe a su evaluado sin relación con lo que se espera de él ni con otros evaluados. Es el caso de las escalas "malo", "medio" y "bueno"”.¹¹⁸ El evaluador califica al individuo en función del propio criterio, sin prestar atención a los criterios de otras personas o a cualquier otro estándar.

4.9 Comportamiento Organizacional

El comportamiento Organizacional es fundamental para gestionar eficazmente como los colaboradores interactúan dentro de una organización. Así como comenta Newstrom (2011)

¹¹⁷ Juárez, José (2018) *Administración y Evaluación del Desempeño del personal*. Pág. 48.

¹¹⁸ Culture Rocks (2023) *Evaluación de Desempeño: qué es y cómo hacerla* [Consultado el 27 de mayo del 2024] Recuperado de: <https://es.culture.rocks/blog/evaluacion-de-desempeno-2>

sobre el comportamiento organizacional:

“Con el fin de sobrevivir en un ambiente global tan competitivo, las organizaciones requieren de sus empleados permanentemente altos niveles de desempeño. Muchas empresas aplican algún tipo de sistemas de planeación y control orientados a resultados. (...) Los sistemas de APO capitalizan el deseo de autoadministración manifestado por muchos empleados en la actualidad. Se comprometen más con alcanzar las metas que ellos mismos se fijan, pues esto les permite tener efecto en el éxito organizacional” (p. 145).¹¹⁹

En un ambiente competitivo, las organizaciones requieren constantemente altos niveles de desempeño de los colaboradores. Los sistemas de administración por objetivos son un ejemplo de un sistema de planificación y control que aprovecha la autogestión deseada por los colaboradores, lo que aumenta el compromiso y motivación.

La cultura puede ayudar u obstaculizar el cambio y la introducción de nuevas estrategias.

“La clave para comprender el comportamiento organizacional es la propia organización, pues es en ella en donde las personas interactúan en la realización de las tareas que permiten alcanzar los niveles de productividad y competitividad deseados. Para que una organización coordine y estructure de manera intencionada sus recursos requiere una administración que trabaje de forma eficaz y eficiente a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de sus recursos” (Franklin y Krieger, 2012, p. 2).¹²⁰

El comportamiento organizacional se centra en la interacción humana dentro de la organización,

¹¹⁹ Newstrom, John (2011) *Comportamiento Humano en el trabajo*. Pág. 145.

¹²⁰ Francklin, Enrique y Krieger, Mario (2012) *Comportamiento Organizacional*. Pág. 2.

y se requiere una administración sólida que planee, lidere y controle los recursos de manera eficaz y eficiente para canalizar y aprovechar esta interacción de manera productiva.

El comportamiento organizacional analiza cómo se comportan las personas dentro de una empresa y cómo esto afecta el funcionamiento de la misma.

“El comportamiento organizacional (CO) de una empresa es la especialidad que se centra en el estudio de estas pautas con el objetivo de optimizar el rendimiento de una empresa. Consiste en estudiar cómo se comportan los miembros de una organización y cuáles son las consecuencias de estas conductas sobre la organización” (Randstad, 2022).¹²¹

Se enfoca en cómo se comportan los miembros de la organización y cómo estos comportamientos afectan el funcionamiento de esta.

Es fundamental comprender el comportamiento organizacional y cómo las personas interactúan en el entorno laboral.

“La estructura y el comportamiento organizacional son variables dependientes, mientras que el ambiente y la tecnología son variables independientes. El ambiente impone a la organización desafíos externos, mientras que la tecnología presenta desafíos internos. Para enfrentar estos desafíos internos y externos, se distinguen tres niveles organizacionales” (Chiavenato, 2019, p. 22).¹²²

La estrategia tiene en cuenta a la organización como un todo, lo cual une todas las partes y

¹²¹ Randstad (2022) *Comportamiento Organizacional* [Consultado el 28 de mayo del 2024] Recuperado de <https://www.randstad.es/contenidos360/productividad/comportamiento-organizacional/>

¹²² Chiavenato, Idalberto (2019) *Administración de Recursos Humanos*. Pág. 22

funciones hacia un objetivo común. La estrategia establece la dirección y el propósito fundamental de la empresa, lo que la convierte en el núcleo o la columna vertebral de la organización. (Ver Anexo 5, Figura 5)

4.9.1 *Estrategia Organizacional*

La estrategia organizacional funciona como un mapa que ayuda a una empresa a llegar a los objetivos.

“La estrategia se refiere al comportamiento de la organización como un todo integrado. La estrategia es holística, sistémica y medular. Planea, calcula y asigna recursos a las actividades básicas para el éxito de la empresa. De ahí la necesidad de hacer un mapa interno para evaluar los puntos fuertes (fortalezas y oportunidades) y débiles (debilidades y amenazas) de la organización” (Chiavenato, 2009, p. 454).¹²³

Todas las actividades de una empresa, desde la planificación hasta la asignación de recursos, se dirigen hacia la estrategia organizacional con el objetivo final de garantizar el éxito. Por lo cual es crucial evaluar las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas, para crear una estrategia efectiva que minimice los riesgos.

Para lograr cumplir los objetivos y destacar de la competencia, una empresa necesita una estrategia sólida.

“Es un modelo que unifica e integra decisiones coherentes para determinar los planes, acciones y propósitos de la organización. Es la creación, ejecución y evaluación de decisiones, en base a las cuales se alcanzarán los objetivos propuestos, también

¹²³ Chiavenato, Idalberto (2009) *Comportamiento Organizacional*. Pág. 454.

especifica los objetivos (generales y específicos), la misión y la visión de la empresa. Con frecuencia también se desarrollan políticas y planes de acción concernientes a los proyectos y programas para lograr esos objetivos, también asigna los recursos para efectuarlos” (Riquelme, 2022).¹²⁴

Al establecer la misión y la visión de la empresa, así como los objetivos generales y específicos, se crea un marco claro para guiar las acciones y estrategias. Además, la creación de políticas, planes de acción y la distribución adecuada de recursos garantiza la implementación efectiva de las decisiones y el progreso continuo hacia el logro de los objetivos organizacionales.

La planificación estratégica es un proceso continuo que ayuda a una organización a establecer un rumbo claro y alinear las capacidades y recursos con las oportunidades y desafíos del entorno externo. “La estrategia organizacional de una empresa es la creación, el diseño, la implementación y la evaluación de las decisiones dentro de una organización, según la cual se alcanzarán los objetivos que la organización se pone a largo plazo” (Sánchez, 2021).¹²⁵ El éxito a largo plazo de una empresa depende de su estrategia organizacional, ya que establece una guía clara y coherente para todas las decisiones y acciones de la organización y garantiza que todas las áreas estén dirigidas en el mismo sentido.

4.9.2 Evaluación de la Estrategia Organizacional

La evaluación estratégica organizacional es clave para medir el éxito y la efectividad de las

¹²⁴ Riquelme, Matías (2022) *Estrategia Organizacional (definición y etapas)* [Consultado el 28 de mayo del 2024] Recuperado de: <https://www.webyempresas.com/estrategia-organizacional/>

¹²⁵ Sánchez, Alejandra (2021) *¿Sabes en qué consiste la estrategia organizacional?* [Consultado el 28 de mayo del 2024] Recuperado de: <https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/sabes-que-consiste-estrategia-organizacional>

estrategias implementadas.

“Es la fase del proceso de la administración estratégica en la cual los altos ejecutivos evalúan si la estrategia que han elegido y la forma en que fue implantada cumplen los objetivos de la organización. Es el proceso mediante el cual se comparan los objetivos (medios) con los resultados alcanzados por la estrategia (fines). Cuando se formula la estrategia casi siempre se pone atención en los criterios y las medidas que se utilizarán para evaluar sus resultados” (Chiavenato, 2009, p. 472).¹²⁶

La fase de evaluación estratégica es crucial en el proceso de administración estratégica porque permite a los altos ejecutivos evaluar si la estrategia elegida y la implementación cumplen con los objetivos organizacionales.

La evaluación de la estrategia es un paso crucial para guiar a una empresa hacia mejores resultados. Affonso (2021, como se citó en Rumelt, 1980,) comenta sobre la importancia de evaluar la estrategia:

“Las diversas pruebas que se pueden aplicar a una estrategia empresarial, la mayoría se ajusta a los criterios de coherencia: la estrategia no debe presentar objetivos y políticas mutuamente incoherentes o contradictorios, ya que la estrategia se deriva de políticas y objetivos. Consonancia: la estrategia debe representar una respuesta adaptativa al entorno y los cambios que se producen en él. Ventaja: la estrategia debe permitir el desarrollo y/o mantenimiento de una ventaja competitiva en el segmento de actividad elegido. Viabilidad: la estrategia no debe exceder los recursos disponibles ni generar problemas de difícil solución”.¹²⁷

¹²⁶ Chiavenato, Idalberto (2009) *Comportamiento Organizacional*. Pág. 472.

¹²⁷ Affonso, Annibal (2021) *Evaluación de la estrategia empresarial* [Consultado el 28 de mayo del 2024]
Recuperado de: <https://professorannibal.com.br/2021/06/22/evaluacion-de-la-estrategia-empresarial/>

Los componentes de la estrategia deben estar alineados y no generar conflictos internos, utilizan criterios para garantizar que sean coherentes. La consonancia debe ser adaptable a los cambios en el entorno de la empresa, la ventaja debe proporcionar a la empresa una ventaja competitiva significativa que la diferencie de los competidores en el mercado y, en última instancia, la viabilidad debe ser factible en términos de recursos y capacidad organizativa. (Ver Anexo 6, Figura 6)

La evaluación ayuda a la empresa asegurarse que los objetivos estratégicos sean claros.

“Evaluar un plan estratégico es un componente crucial del conjunto de herramientas de planificación estratégica. Implica evaluar sistemáticamente la efectividad del plan para alcanzar los objetivos y metas de la organización. Esto incluye revisar componentes clave del plan, como objetivos, estrategias y tácticas, para asegurarse de que sean realistas, alcanzables y estén alineados con la misión y visión de la organización” (Miro, s.f.).¹²⁸

La evaluación de un plan estratégico garantiza que tenga éxito en el futuro. Al revisar de manera sistemática cómo funciona el plan en relación con los objetivos y metas de la organización, se pueden encontrar áreas de mejora, ajustes necesarios y oportunidades para maximizar el rendimiento, así lograr mantener la relevancia y el éxito del plan estratégico en un entorno empresarial en constante cambio.

La innovación permite a las empresas adaptarse a los cambios del entorno empresarial. “La estrategia organizacional presente se centra en dos conceptos; el primero, la consolidación de los objetivos estratégicos inherentes a toda organización: supervivencia, crecimiento y

¹²⁸ Miro (s.f.) *Evaluación de un plan estratégico* [Consultado el 28 de mayo del 2024] Recuperado de: <https://miro.com/es/planificacion-estrategica/que-es-evaluacion-plan-estrategico/>

rentabilidad; el segundo, la creación de valor, innovación y desarrollo tecnológico” (Castro, 2014).¹²⁹ La organización puede establecer una base sólida para el funcionamiento al concentrarse en consolidar objetivos estratégicos como la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad. Al mismo tiempo, la empresa puede garantizar la sostenibilidad y el crecimiento continuo de la empresa en un entorno empresarial cambiante.

4.9.3 Eficacia de la Organización

Una organización que logra los objetivos de manera efectiva y exitosa puede adaptarse a los cambios del entorno, aprovechar oportunidades y superar desafíos.

“Las organizaciones son entidades complejas e intrincadas que cuentan con individuos y grupos que desempeñan tareas, auxiliados por diversos esquemas organizacionales. Las pautas de comportamiento que se desarrollan y emergen con el tiempo afectan la eficacia de las organizaciones. El comportamiento de las personas y los grupos tiene un impacto profundo en la medida en que la organización alcanza sus objetivos y logra el éxito” (Chiavenato, 2009, p. 478).¹³⁰

El comportamiento de los individuos y grupos dentro de una organización puede afectar significativamente el desempeño y éxito, la forma en que las personas interactúan y comportan en una organización es la base para dar resultados positivos. Un entorno de trabajo positivo, colaborativo y motivador tiende a aumentar la eficacia

¹²⁹ Castro, Germán (2014) *Estrategia Organizacional, Concepto y Tipologías* [Consultado el 28 de mayo del 2024] Recuperado de: <https://miro.com/es/planificacion-estrategica/que-es-evaluacion-plan-estrategico/>

¹³⁰ Chiavenato, Idalberto (2009) *Comportamiento Organizacional*. Pág. 478.

El éxito a largo plazo de una empresa depende de la estrategia organizacional.

“La creación de una fuerza de trabajo satisfecha difícilmente es una garantía de un desempeño organizacional exitoso, pero las evidencias sugieren con fuerza que todo lo que hagan los gerentes para mejorar las actitudes de los empleados probablemente dará como resultado el incremento de la eficacia de la organización” (Robbins y Judge, 2017, p. 92).¹³¹

La satisfacción laboral no es el único factor que determina el éxito de una organización, pero la mejora puede contribuir significativamente a un desempeño más eficiente y efectivo. Los gerentes pueden mejorar la mentalidad y el bienestar de los colaboradores, lo que puede tener un efecto positivo en toda la organización.

La estrategia empresarial es un proceso continuo que requiere evaluación y adaptación a lo largo del tiempo.

“Se entiende por eficacia organizacional a la capacidad que tiene una organización para lograr sus objetivos de manera satisfactoria y cumplir con su propósito central. Se enfoca en hacer las cosas correctas y alcanzar aquellos resultados que estén alineados con la misión y visión de la organización. Básicamente, la eficacia organizacional se concentra en el "qué" se logra, más que en el "cómo" se logra” (Chávez, s.f.).¹³²

La eficacia organizacional es el corazón de una organización, da vida a través de cada uno de los procesos y acciones. Se asegura de que cada paso dado contribuya significativamente al avance hacia los objetivos al enfocarse en hacer las cosas correctamente y lograr resultados que estén alineados con la misión y visión de la organización.

¹³¹ Robbins, Stephen y Judge, Timoty (2017) *Comportamiento Organizacional*. Pág. 92.

¹³² Chávez, José (s.f.) *Eficacia Organizacional* [Consultado el 29 de mayo del 2024] Recuperado de: <https://efectividadorganizacional.cl/concepto/>

4.9.4 *Objetivos Organizacionales*

Los objetivos organizacionales deben ser precisos y medibles para que sean efectivos.

“Toda organización necesita una finalidad, una noción de los porqués de su existencia y de lo que pretende realizar. Necesita definir su misión, sus objetivos y el tipo de clima organizacional que desea crear para los socios de los que depende en la consecución de sus fines” (Chiavenato, 2019, p.19).¹³³

La misión y los objetivos de una organización son esenciales para establecer la dirección y propósito, y el tipo de clima organizacional que busca establecer puede tener un impacto significativo en la capacidad para alcanzar esos objetivos.

Sin objetivos claros, el rumbo de una empresa es incierto.

“Los objetivos de una organización se determinan en base a su plan inicial o su dirección estratégica, lo cual también incluye la respuesta a accidentes e imprevistos que surjan del medio ambiente en que se desempeña. La recuperación de situaciones retadoras, la superación de retos inesperados o dificultades nacidas dentro del mercado, son sólo algunas posibilidades de objetivos organizacionales de origen externo” (Concepto, s.f.).¹³⁴

Para mantener la relevancia, competitividad y capacidad de adaptación las organizaciones necesitan objetivos externos para anticiparse y responder de manera proactiva a los cambios en el entorno.

¹³³ Chiavenato, Idalberto (2019) *Administración de Recursos Humanos*. Pág. 19.

¹³⁴ Concepto (s.f.) *Objetivos Organizacionales* [Consultado el 29 de mayo del 2024] Recuperado de: <https://concepto.de/objetivos-organizacionales/>

Los objetivos organizacionales son los que guían, orientan y llevan hacia el logro de las metas en el mundo empresarial. “Los objetivos organizacionales son fundamentales para cualquier empresa o institución que desee tener éxito a largo plazo. Estos objetivos son declaraciones claras y específicas que describen lo que la organización espera lograr en un período determinado de tiempo” (Conceptualia, s.f.).¹³⁵ La organización define claramente la dirección y las metas al establecer objetivos claros y específicos, lo que proporciona un marco para la toma de decisiones y la acción estratégica.

4.9.5 Optimización del Desempeño

La optimización del desempeño sirve para conectar el potencial con los resultados.

“La optimización de talento es el proceso de alinear tus estrategias empresariales con las estrategias de talento. Es decir, para alcanzar los objetivos empresariales, primero debes optimizar el rendimiento de tu personal y asegurarte de que su experiencia laboral sea positiva. Si lo haces, aumentarán las tasas de retención, la productividad y, a la larga, las ventas y ganancias” (TestGorilla, s.f.).¹³⁶

La optimización del talento es una inversión en el desarrollo sostenible de la organización. Se crea un ciclo virtuoso al alinear las metas empresariales con el desarrollo y la satisfacción de los colaboradores.

¹³⁵ Conceptualia (s.f.) *Objetivos Organizacionales* [Consultado el 29 de mayo del 2024] Recuperado de: <https://conceptualia.es/cultura-y-sociedad/empresas-y-negocios/objetivos-organizacionales/>

¹³⁶ TestGorilla (s.f.) *La guía definitiva de optimización de talento para gerentes de RR. HH* [Consultado el 29 de mayo del 2024] Recuperado de: <https://www.testgorilla.com/es/blog/guia-de-optimizacion-de-talento/>

El camino hacia la excelencia empresarial es la optimización del desempeño.

“La metodología Optimizar el Desempeño y la Calidad (ODC) consiste en aplicar una secuencia de pasos lógicos para el gerenciamiento del proceso; su carácter cíclico, permite ir aumentando la escala de las mejores prácticas. Con ello se contribuye al logro de la calidad, el desempeño y los resultados esperados. (...) La metodología se ha dividido en 3 etapas, cuya aplicación da como resultado un ciclo completo, Los pasos: Análisis de contexto y Resultados forman la etapa de preparación” (USAID, 2013).¹³⁷

La metodología optimizar el desempeño y la calidad proporciona una base sólida para el gerenciamiento de procesos, se destaca por el enfoque cíclico y capacidad para aumentar gradualmente la aplicación de las mejores prácticas. Al dividirse en tres etapas, con el análisis de contexto y resultados como fase inicial, proporciona una base sólida para la preparación y el entendimiento del entorno en el que se desarrollan las acciones. Esta técnica no solo logra la mejor calidad y desempeño, sino que también garantiza que los resultados esperados se cumplan de manera consistente. (Ver Anexo 7, Figura 7)

El objetivo de la optimización empresarial es lograr que la eficiencia, productividad y rentabilidad de una empresa sean lo más altas posibles.

“Con acciones de mejora aplicadas, la tendencia es que tu equipo mejore la calidad de las entregas. Por lo tanto, también mejora su productividad. Después de todo, los equipos más capaces tienden a tener niveles de productividad superiores al promedio. En el día a día, esto se refleja en una rutina de trabajo más atractiva, con menos retrabajo y comunicación

¹³⁷ USAID (2013) *Manual del modelo: Optimizar el Desempeño y la Calidad.*

asertiva” (TOTVS LATAM, 2023).¹³⁸

Un equipo con un enfoque en la mejora continua suele tener un mayor nivel de satisfacción laboral. Una rutina de trabajo más atractiva y colaborativa es posible gracias a la comunicación más positiva y la reducción del estrés asociado con el retraining.

4.10 Administración del desempeño y Profesional

La administración del desempeño impulsa el éxito personal y organizacional “Una vez que se haya evaluado el desempeño, con frecuencia es necesario abordar las cuestiones relacionadas con la carrera y comunicarlas a los subordinados. Es posible definir carrera como las posiciones ocupacionales que un individuo ha tenido durante muchos años” (Dessler y Varela, 2011, p. 244).¹³⁹ Después de una evaluación de desempeño, es fundamental hablar con los colaboradores sobre las perspectivas de carrera para mantener el compromiso y desarrollo, la carrera puede ayudarlo a crecer profesionalmente, aprender nuevas habilidades y asumir más responsabilidades.

El desempeño profesional sobresaliente se construye sobre una base de responsabilidad, colaboración y perseverancia en la búsqueda de la excelencia.

“El desempeño profesional es la capacidad de una persona para desarrollar sus actividades y cumplir los deberes relacionados con su puesto de trabajo en forma eficiente y proactiva.

¹³⁸ TOTVS LATAM (2023) *Evaluación del Desempeño: Concepto, consejos y errores comunes* [Consultado el 29 de mayo del 2024] Recuperado de: <https://es.totvs.com/blog/cat-rrhh/evaluacion-del-desempeno-concepto-consejos-y-errores-comunes/>

¹³⁹ Dessler, Gary y Varela, Ricardo (2011) *Administración de Recursos Humanos*. Pág. 244.

En este sentido, la proactividad refiere, no solo lo que el profesional hace sino la forma como lo hace; es decir, define la capacidad para realizar las actividades generando el mayor beneficio en función de los objetivos del equipo de trabajo” (Euroinnova, s.f.).¹⁴⁰

El desempeño profesional va más allá de simplemente cumplir con las responsabilidades laborales, implica ejecutarlas de manera efectiva. La proactividad no se limita a lo que se hace, sino también a cómo se hace, así también fomenta el crecimiento y la excelencia en el lugar de trabajo.

Medir el progreso de los colaboradores, los motiva para ser mejor. “Un factor muy importante para la administración del desempeño es la evaluación continua del empleado, pues este sistema no puede ser por ningún motivo estático, debe evolucionar constantemente y ser cuidadosamente monitoreado para una mejora continua” (Ruiz, s.f.).¹⁴¹ La evaluación del desempeño es una herramienta constante para mejorar las organizaciones. Las empresas pueden detectar oportunidades de crecimiento y resolver desafíos antes de que se conviertan en obstáculos.

4.10.1 Plan de carrera profesional

El plan de carrera ayuda a visualizar el futuro y controlar el destino laboral del colaborador.

“Si se establece un plan de carrera y se fomenta y remunera el desarrollo de competencias con cierta tolerancia a los errores, las personas estarán más motivadas a

¹⁴⁰ Euroinnova (s.f.) *Que es el desempeño profesional* [Consultado el 29 de mayo del 2024] Recuperado de: <https://www.euroinnova.gt/blog/que-es-desempeno-profesional>

¹⁴¹ Ruiz, Karla (s.f.) *La importancia de la Administración del Desempeño en las Organizaciones* [Consultado el 29 de mayo del 2024] Recuperado de: <https://www.monografias.com/trabajos16/administracion-del-desempeno/administracion-del-desempeno>

capacitarse y progresar en la organización, y se establecerá una cultura de aprendizaje organizacional” (Francklin y Krieger, 2012, p. 367).¹⁴²

Los colaboradores se sienten más motivados y con más confianza para enfrentar nuevos desafíos cuando se fomenta una cultura que valora el aprendizaje y permite cierta tolerancia a los errores, al fomentar la creatividad y la adaptabilidad no solo fomenta el progreso individual, sino que también fortalece la organización.

El proceso de planificación de carrera implica un conocimiento extenso interno del colaborador.

“Un buen plan de carrera permite fijar objetivos claros y garantizar el progreso dentro de la compañía, fomentando el compromiso y la implicación con las metas de la empresa. Además, ayudará a construir una relación laboral estable y satisfactoria. Te contamos en qué consiste el plan de carrera y cómo diseñar uno a la medida de tus necesidades” (Sicre, 2024).¹⁴³

Un plan de carrera bien diseñado permite el crecimiento personal y profesional del colaborador, para fortalecer la relación entre colaborador y jefe inmediato. Esto no solo aumenta la participación y el compromiso del personal, sino que también fomenta un entorno laboral más positivo.

La inversión de tiempo y esfuerzo en la planificación de la carrera profesional es una inversión en el futuro que conduce a mayores oportunidades en el trabajo. “El trabajador, el gerente y la empresa juegan roles importantes en la planeación, la guía y el desarrollo de la carrera del

¹⁴² Francklin, Enrique y Krieger, Mario (2012) *Comportamiento Organizacional*. Pág. 367.

¹⁴³ Sicre, Lucía (2024) *Plan de carrera: qué es y cómo diseñar uno para tu empresa* [Consultado el 29 de mayo del 2024] Recuperado de: <https://www.wolterskluwer.com/es-es/expert-insights/plan-carrera-que-es-como-hacerlo>

empleado. Sin embargo, el trabajador siempre debe aceptar plena responsabilidad por su desarrollo y éxito profesionales” (Dessler y Varela, 2011, Pág. 245).¹⁴⁴ El verdadero motor del desarrollo profesional es el colaborador mismo, aunque el gerente y la empresa actúan como facilitadores y guías. Asumir la plena responsabilidad conduce a una carrera más feliz y a objetivos profesionales verdaderos.

4.10.2 *Monitorear el progreso*

Monitorear el progreso después de una evaluación de desempeño es una parte esencial del proceso que garantiza la eficacia continua.

“La clave para alcanzar los objetivos marcados en el plan de carrera profesional es el seguimiento. La evaluación de su recorrido debe ser continúa pudiendo establecerse una revisión anual, por ejemplo y flexible en caso de que se necesite modificar el calendario o el contenido de las formaciones para adecuarlo a los avances o eliminar los errores detectados” (Smowltech, 2022).¹⁴⁵

Es importante combinar un seguimiento regular con la flexibilidad para adaptarse al plan de carrera profesional. Esto demuestra un verdadero compromiso con el crecimiento profesional y la capacidad de responder proactivamente a los cambios y desafíos que puedan surgir en el camino.

Monitorear el progreso del colaborador permite a las empresas medir el avance profesional.

“Revisar el seguimiento de la evaluación de desempeño de manera regular es importante

¹⁴⁴ Dessler, Gary y Varela, Ricardo (2011) Administración de Recursos Humanos. Pág. 245.

¹⁴⁵ Smowltech (2022) *Plan de carrera profesional: qué es, cómo diseñarlo y ejemplos* [Consultado el 29 de mayo del 2024] Recuperado de: <https://smowl.net/es/blog/plan-de-carrera-profesional-definicion/>

para asegurarse de que está avanzando en la dirección correcta. Para ello, serán imprescindibles los informes de evaluación del desempeño. También para proporcionar retroalimentación adicional según sea necesario” (López, 2023).¹⁴⁶

Para asegurarse de que el proceso de evaluación de desempeño cumpla con el objetivo de promover el desarrollo y el rendimiento continuo de los colaboradores y la organización en conjunto, es esencial una revisión regular del seguimiento, respaldada por los evaluadores que los mismos se han realizado de manera sólida.

Realizar el monitoreo del progreso es necesario para seguir de cerca los avances en cualquier proceso.

“El plan de monitoreo y seguimiento de personal es una ayuda para los valores de tu empresa y para el bienestar de tus colaboradores; en la actualidad, muchas empresas ya lo vienen utilizando no solamente por tendencia, sino también por optimización de su organización” (Gracia, s.f.).¹⁴⁷

El plan de seguimiento y monitoreo de personal es más que una moda, es un compromiso con el progreso de la empresa y el bienestar de los colaboradores, se fomenta un entorno de trabajo más saludable y se mejora la eficiencia de la organización.

¹⁴⁶ López, Marcos (2023) *Cómo realizar un buen control después de una evaluación de desempeño* [Consultado el 29 de mayo del 2024] Recuperado de: <https://www.sesamehr.es/blog/seguimiento-evaluacion-desempeno/>

¹⁴⁷ Gracia, María (s.f.) *¿Para qué sirve un plan de monitoreo y seguimiento del personal?* [Consultado el 29 de mayo del 2024] Recuperado de: <https://www.buk.pe/blog/para-que-sirve-un-plan-de-monitoreo-y-seguimiento-del-personal>

5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

5.1 Análisis

La evaluación del desempeño ha demostrado ser una herramienta valiosa que fortalece los procesos administrativos de las organizaciones. Las empresas siempre han buscado regular y trazar procedimientos que permitan la aplicación de métodos y técnicas efectivas para el desarrollo de la evaluación de desempeño.

La evaluación del desempeño es un proceso completo y continuo que mide, analiza y retroalimenta el desempeño laboral, que cuando se utiliza correctamente, puede ayudar a la empresa a alcanzar los objetivos estratégicos, optimizar el capital humano y aumentar la productividad. Chiavenato y Newstron, concuerdan que la evaluación del desempeño es esencial para comprender cómo los colaboradores se desempeñan en los roles y actividades. Aunque Alveiro y Alles tienen opiniones diferentes sobre el éxito de una organización, este no siempre radica en seguir una fórmula única y estandarizada, cada empresa tiene las propias necesidades que deben atenderse de manera específica.

La persona responsable de la evaluación del desempeño suele ser el supervisor o jefe directo del colaborador evaluado. Sin embargo, esta responsabilidad puede recaer en diferentes roles dentro de la organización, lo cual depende de la estructura y las prácticas establecidas. Parra, Werther y Davis concuerdan en que la persona elegida para evaluar debe estar capacitada, conocer el trabajo de cada colaborador, las destrezas, características y tener la información requerida. Como resultado, es fundamental mantener un registro laboral de todos los colaboradores para facilitar la evaluación anual. Los evaluadores podrán acceder a los datos y el comportamiento de cada colaborador, no solo durante el período previo a la evaluación.

Los jefes inmediatos como líderes son responsables de evaluar el desempeño de los colaboradores que están bajo la supervisión y a visualizar las posibles fallas. Chiavenato, Escobar y Moreira concuerdan que los gerentes suelen ser los responsables de las evaluaciones, pero debido a que es difícil supervisar directamente a los colaboradores, delegan esta función a los jefe o supervisores, quienes tienen un contacto diario con cada uno de ellos. De esta manera, se puede observar si cumplen las tareas, si realiza correctamente el trabajo diario y se justifica la existencia de varios evaluadores, ya que evaluar a todos los colaboradores de manera general puede generar estrés y problemas al obtener resultados erróneos.

Los métodos para evaluar el desempeño de cada colaborador se desarrollaron como resultado de la estandarización de la evaluación del desempeño. Dubrin y Parra están de acuerdo en que existen varios tipos de evaluación del desempeño disponibles, de los cuales se puede seleccionar el más adecuado para evaluar los aspectos deseados de cada colaborador y evitar disputas o evaluaciones incorrectas. Es importante mencionar que la elección del tipo de evaluación dependerá de los objetivos, cultura organizacional y recursos disponibles en cada empresa.

Los tipos de evaluación de desempeño de 90°, 180°, 270° y 360° son herramientas para obtener una visión más completa del desempeño y las habilidades de un colaborador. Como resultado, han desarrollado varias metodologías para realizar una evaluación de desempeño excelente, que contribuyen a que los resultados sean confiables y se ajusten a las actividades que realiza el colaborador diariamente. Para Alles la evaluación de 360° es considerada una de las más efectivas, ya que la confiabilidad del sistema aumenta con la cantidad de evaluadores. Aunque para Chiavenato que lo analiza desde la perspectiva del evaluado, resalta que la persona está

extremadamente vulnerable y se enfrenta a críticas y evaluaciones desde una variedad de perspectivas. Por lo cual las personas deben comprender y aceptar el contexto en el que las evalúan porque esto les puede ayudar a manejar mejor las críticas y las presiones externas.

Es por ello que hay una gran variedad de métodos de evaluación, cada uno con las propias fortalezas y limitaciones. Algunas organizaciones prefieren métodos cuantitativos que se basan en métricas y datos numéricos para medir el rendimiento, mientras que otras prefieren métodos cualitativos que permiten una evaluación más completa y holística del desempeño individual. Ortega y Carrasco coinciden que los métodos convencionales para evaluar pueden no ser tan efectivos y perder de vista el objetivo principal de mejorar el trabajo futuro y el desarrollo profesional de los colaboradores al concentrarse principalmente en medir el desempeño pasado.

Por otro lado, en las tendencias actuales de cómo evaluar el desempeño Chiavenato, Carranza y Barceló coinciden que las organizaciones buscan nuevos métodos de evaluación de desempeño más participativos, efectivos y alineados con los objetivos organizacionales e individuales, debido a que a lo largo de la evaluación, los colaboradores tienen la oportunidad de detectar las debilidades ofreciéndoles y permitiéndoles estar dentro de un proceso de mejora continua.

La autoevaluación es una herramienta fundamental para el progreso y la mejora continua de cualquier organización. Las empresas pueden tomar decisiones más informadas para optimizar las operaciones, fomentar la innovación. Existe un consenso entre Bizneo, Indeed, Werter y Davis sobre la importancia y utilidad de las autoevaluaciones como herramienta para el progreso profesional, el seguimiento del desempeño y la identificación de logros y habilidades desarrolladas lo cual fomenta la participación y toma de conciencia del colaborador sobre las

fortalezas, debilidades y áreas de mejora.

Independientemente del método que se elija ya sea tradicional o moderno, el objetivo final es el mismo, obtener una imagen precisa y justa del rendimiento de los colaboradores, identificar áreas de mejora y reconocer los logros sobresalientes. Esto permite tomar decisiones informadas sobre ascensos, capacitaciones, incentivos y otras estrategias de gestión del talento. No obstante, es importante recalcar que ningún método es infalible, y todos requieren de una implementación cuidadosa y un análisis crítico de los resultados obtenidos.

El comportamiento organizacional es comprender y administrar las dinámicas humanas dentro de las organizaciones para mejorar la eficacia y eficiencia. Ayuda a los gerentes y líderes a comprender mejor cómo motivar a los colaboradores, formar equipos efectivos, administrar el cambio y crear un entorno laboral saludable y productivo. Franklin, Krieger y Randstad concuerdan que la clave para comprender el comportamiento organizacional es la propia organización, donde se realiza la interacción y las tareas que permiten alcanzar la productividad deseada, por otra parte, Nestrown no concuerda con ellos debido a que ve la importancia de los sistemas de planeación y control orientados a resultados, y cómo los sistemas de administración por objetivos capitalizan el deseo de autoadministración de los colaboradores.

Cada organización debe tener la libertad de elegir el camino que mejor se adapte a la visión estratégica y a las demandas del entorno. Adoptar una perspectiva rígida e inflexible rara vez conduce al éxito en un mundo empresarial dinámico y en constante evolución.

La administración del desempeño profesional es utilizada en las organizaciones para mejorar el

rendimiento de los colaboradores y alcanzar los objetivos organizacionales. Este proceso incluye medir y evaluar el desempeño de los colaboradores, establecer expectativas claras de desempeño, apoyo para mejorar el desempeño y tomar decisiones sobre el desarrollo profesional. Dessler, Varela y Ruiz coinciden en la relevancia de la administración de evaluación del desempeño como herramienta de gestión y desarrollo profesional, así como en la necesidad de que sea un proceso continuo y mejorado constantemente.

Los planes de carrera son estrategias organizacionales destinadas para ayudar a los colaboradores a crecer y alcanzar los objetivos profesionales dentro de una empresa. Existe un consenso entre Francklin, Kriege, Sicre, Dessler y Varela sobre la importancia de los planes de carrera para el desarrollo profesional y como estos contribuyen a construir relaciones laborales estables y satisfactorias, así como a promover una cultura de aprendizaje, compromiso de los colaboradores y el éxito de la organización.

La evaluación del desempeño se consolida como una herramienta vital para alcanzar los objetivos organizacionales de la mejor manera posible. Las empresas pueden identificar áreas de mejora al evaluar el desempeño y las competencias de los colaboradores. También pueden establecer planes de desarrollo profesional que coincidan con las metas corporativas y promover una cultura de aprendizaje constante.

6. CONCLUSIONES

1. La evaluación del desempeño es un proceso sistemático y periódico que analiza y evalúa el desempeño laboral de un colaborador en relación con las expectativas y estándares establecidos por el gerente. El proceso de evaluación del desempeño se posiciona como una herramienta indispensable para las organizaciones que buscan optimizar el alcance de los objetivos estratégicos. No obstante, la efectividad depende en gran medida de la forma en que se implemente y se lleve a cabo.
2. La evaluación del desempeño de los colaboradores en las organizaciones proporciona una visión completa de las habilidades y áreas de mejora. Esta práctica ayuda a reconocer y recompensar el desempeño excepcional, así como a identificar y abordar las deficiencias que podrían limitar el desempeño tanto en el nivel organizacional como individual. Sin embargo, las evaluaciones también pueden traer problemas, como sesgos inherentes, resistencia al cambio y dificultad para medir la innovación a través de su impacto en los resultados comerciales.
3. Los procesos de evaluación del desempeño laboral pueden verse afectados por una variedad de factores internos dentro de las organizaciones. Una de las principales dificultades son la falta de seguimiento y retroalimentación continua, así como la falta de participación y compromiso de los líderes, lo que puede desmotivar a los colaboradores y dar lugar a una percepción de injusticia. Además, la oposición al cambio puede obstaculizar el uso de técnicas de evaluación más efectivas.

4. La evaluación del desempeño en las organizaciones es fundamental para determinar las fortalezas y debilidades de los colaboradores. Este método no solo identifica el rendimiento individual, sino que también ayuda a identificar áreas de mejora que podrían tener un impacto negativo en el trabajo. Las organizaciones pueden reducir estas deficiencias a través de evaluaciones regulares y estructuradas, lo que aumenta la eficiencia operativa y fomenta un entorno de crecimiento constante para los colaboradores.

5. Las organizaciones exitosas implementan sistemas rigurosos de evaluación y mejora del desempeño, lo cual reconoce la importancia de comprender las dinámicas humanas dentro de las estructuras. Para alcanzar una alta eficacia, las organizaciones deben prestar atención tanto a los aspectos humanos del comportamiento organizacional como a la implementación de procesos que permitan la evaluación y mejora continua del desempeño.

6. Los enfoques tradicionales de la evaluación del desempeño han sido populares, pero se limitan al concentrarse principalmente en el desempeño pasado y carecer de una participación activa de los colaboradores. Las nuevas tendencias, tales como la autoevaluación, Administración por objetivos, evaluaciones psicológicas brindan una perspectiva más integral y dinámica del desempeño, promueven la participación del colaborador, la retroalimentación constante y la alineación con los objetivos organizacionales y el desarrollo profesional. Al comparar el método de elección forzada

y autoevaluación, las nuevas tendencias son más efectivas para motivar y fomentar el crecimiento de los colaboradores al involucrarlos activamente en el proceso y brindarles oportunidades.

7. RECOMENDACIONES

1. Realizar evaluaciones de forma trimestral y analizar la efectividad del proceso de evaluación después de cada ciclo, para asegurar que los estándares de evaluación estén alineados con los objetivos estratégicos de la empresa para maximizar el impacto en el desempeño de la empresa.
2. Implementar sistemas y criterios de evaluación claros y transparentes para maximizar los beneficios de las evaluaciones del desempeño. Además, es crucial brindar entrenamiento a los evaluadores para reducir los sesgos y errores, así garantizar que las evaluaciones sean imparciales y objetivas. El rendimiento de los colaboradores y la eficacia organizacional pueden mejorarse significativamente al incorporar retroalimentación y desarrollo profesional en el proceso.
3. Establecer un sistema regular de seguimiento y retroalimentación para que los colaboradores puedan recibir comentarios constructivos de manera continua, las reuniones de seguimiento trimestrales y las plataformas de comentarios en tiempo real. Desarrollar un programa completo de capacitación y concientización de líderes sobre el valor de la evaluación del desempeño para abordar la resistencia al cambio y mostrar los beneficios tangibles de un proceso de evaluación efectivo.
4. Establecer un sistema de evaluación del desempeño que esté alineado con los objetivos estratégicos de la organización, que sea objetivo y claro. Además, es fundamental brindar retroalimentación constructiva y apoyo para el desarrollo profesional de los

colaboradores, asegurándose de que las evaluaciones no solo descubran áreas de mejora, sino que también contribuyan activamente al éxito y la mejora continua de la organización.

5. Vincular directamente el proceso de evaluación del desempeño con programas de desarrollo de talento y oportunidades de crecimiento profesional para maximizar el potencial de los colaboradores, aumentar el compromiso y como resultado, mejorar la productividad y la competitividad de la organización.

6. Adaptar un enfoque híbrido que combine elementos objetivos del método de escalas graficas con la retroalimentación para maximizar el desarrollo profesional del personal. Esto podría incluir la implementación de evaluaciones regulares convencionales junto con evaluaciones continuas y comentarios regulares. Para garantizar que las evaluaciones contribuyan de manera significativa al crecimiento y éxito tanto individual como organizacional.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIBLIOGRAFÍA

Alajo y Yánes (2017) *Modelo De Evaluación De Desempeño Del Talento Humano De Las Cooperativas De Ahorro Y Crédito Del Segmento Tres Del Cantón*. Ecuador: Universidad Técnica De Cotopaxi. Páginas 108.

Alles, Martha (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. México: Editorial Granica, 3ª Edición. Páginas 451

Alles, Martha (2005). *Desempeño por Competencias*. México: Editorial Granica, 1ª Edición. Páginas 352

Alveiro, César (2009). *Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital Humano*. Argentina: Universidad Nacional de Misiones

Bohlander, George y Snell, Scott (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: Consagraf, 14ª Edición. Páginas 819.

Bohlander, George, Snell, Scott y Morris, Shad (2018). *Administración de Recursos Humanos*. México: Cengage Learning 17ª Edición. Páginas 710.

Carrasco, Claudia (2007). *Administración del desempeño del capital humano*. México: Universidad de Sonora. Pág. 58,

Chiavenato, Idalberto (1999) *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial McGraw Hill, 5ª Edición. Páginas 75.

Chiavenato, Idalberto (2007) *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial McGraw Hill, 8ª Edición. Páginas 510.

Chiavenato, Idalberto (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Editorial McGraw Hill, 3ª Edición. Páginas 626.

- Chiavenato, Idalberto (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial McGraw Hill, 9ª Edición. Páginas 442.
- Chiavenato, Idalberto (2019). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial McGraw Hill, 10ª Edición. Páginas 441.
- Chiavenato, Idalberto (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial McGraw Hill, 2ª Edición. Páginas 546.
- Chiavenato, Idalberto, Dolan, Simón, Valle, Ramón y López, Álvaro (2019). *Recursos Humanos 2*. México: Editorial McGraw Hill, Páginas 131.
- Dessler, Gary (1996). *Administración del Personal*. México: Editorial Prentice Hall 6ª Edición. Páginas 746.
- Dubrin, Andrew (2008). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Editorial Pearson Educación 9ª Edición. Páginas 384.
- Durazno, María (2023). *Influencia De La Motivación En El Desempeño De Los Servidores Que Laboran En Médica Integral*. Ecuador: Universidad del Azuay Páginas 70.
- Escobar, Carolina y Moreira, Maria (2017). *Evaluación del desempeño en el sector público*. Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua Managua.
- Franklin, Enrique y Krieger, Mario (2012). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Pearson Educación 1ª Edición. Páginas 573.
- Guerra, Rosario (2018). *Evaluación del desempeño como indicador de análisis para el desarrollo de competencias laborales, en una Organización No Gubernamental*. Guatemala: Universidad Panamericana Páginas 55
- Hellriegel, Don, Jackson, Susan y Slocum, John (2008). *Administración Un enfoque Basada en Competencias*. México: Cengage Learning 11ª Edición. Páginas 710.
- Iturralde, Julia (2011). *La Evaluación Del Desempeño Laboral y su Incidencia en los Resultados del Rendimiento de los Trabajadores De La Cooperativa De Ahorro Y Crédito Oscus Ltda*

De La Ciudad De Ambato En El Año 2.010. Ecuador: Universidad Técnica de Ambato
Páginas 136.

Juárez, José (2018). *Administración y Evaluación del Desempeño del personal.* México: Dos Consultores. Páginas 140.

Mondy, Wayne (2010). *Administración de recursos humanos.* México: Editorial Pearson Educación 10ª Edición. Páginas 512.

Newstrom, John (2011). *Comportamiento Humano en el trabajo.* México: Editorial McGraw Hill, 3ª Edición. Páginas 573.

Popo, Fabiola (2015). *evaluación de desempeño: oportunidad o amenaza.* Colombia: UNIVERSIDAD ICESI. Páginas 69.

Rapalino, Andrés, Carrero, Claudia, Navia, Stephanie y Buitrago, Alejandra (2023). *Diseño y propuesta de evaluación de desempeño del consultorio médico ocupacional.* Colombia: Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Páginas 59.

Robbins, Stephen y Judge, Timoty (2009). *Comportamiento Organizacional.* México: Editorial Pearson Educación 10ª Edición. Páginas 752.

Robbins, Stephen y Judge, Timoty (2017). *Comportamiento Organizacional.* México: Editorial Pearson Educación 17ª Edición. Páginas 748.

USAID (2013). *Manual del modelo: Optimizar el Desempeño y la Calidad.* Panamá.

Varela, Ricardo y Dessler Gary (2011). *Administración de Recursos Humanos.* México: Editorial Pearson, 5ª Edición. Páginas 530.

Werther, Williams y Davis, Keit (1992). *Administración de personal y Recursos Humanos.* México: Editorial McGraw Hill, 3ª Edición. Páginas 407.

Werther, Williams y Davis, Keit (2008). *Administración de Recursos Humanos.* México: Editorial Prentice Hall 6ª Edición. Páginas 646.

Werther, William, Davis, Keith y Guzmán, Martha (2014). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial McGraw Hill, 7ª Edición. Páginas 449.

EGRAFÍA

ADPH Group Executive Education (s.f.) Usos de la Evaluación de Desempeño Recuperado de:
<https://www.adphgroup.com/usos-de-la-evaluacion-de-desempeno/>

Affonso, Annibal (2021) Evaluación de la estrategia empresarial Recuperado de:
<https://professorannibal.com.br/2021/06/22/evaluacion-de-la-estrategia-empresarial/>

Bizneo, (s.f.) Qué es y cómo hacer una autoevaluación de desempeño laboral Recuperado de:
<https://www.bizneo.com/blog/autoevaluacion/>

Bizneo (s.f.) informe de evaluación de desempeño, una herramienta estratégica Recuperado de:
<https://www.bizneo.com/blog/informe-de-evaluacion-del-desempeno/>

Bizneo (s.f.) Retroalimentación en una empresa Cómo comunicarla Recuperado de:
<https://www.bizneo.com/blog/retroalimentacion/>

Castro, Germán (2014) Estrategia Organizacional, Concepto y Tipologías Recuperado de:
<https://miro.com/es/planificacion-estrategica/que-es-evaluacion-plan-estrategico/>

Carranza, Alexandra (2024) Tendencias de evaluación de desempeño: una mirada al futuro de la gestión de la talento Recuperado de:
<https://www.crehana.com/blog/desempeno/tendencias-evaluacion-desempeno/>

Carrión, Adriana (2010) Métodos Recuperado de:
<https://admonrecursoshumanos.blogspot.com/2010/04/metodos.html>

Cicid (2024) Ventajas de la evaluación del desempeño: cómo aprovecharlas para gestionar

mejor el talento Recuperado de: <https://www.cegid.com/ib/es/blog/aprovechar-las-ventajas-de-la-evaluacion-del-desempeno/>

Cegid Ekon (2021) Evaluación del desempeño: beneficios objetivos y aplicaciones Recuperado de: <https://www.ekon.es/blog/evaluacion-de-desempeno-beneficios-objetivos-y-aplicaciones/>

Cezanne (2023) Etapas del proceso de gestión del desempeño Recuperado de: <https://cezannehr.com/es/hr-blog/2023/06/etapas-del-proceso-de-gestion-del-desempeno/>

Concepto (s.f.) Objetivos Organizacionales Recuperado de: <https://concepto.de/objetivos-organizacionales/>

Conceptualia (s.f.) Objetivos Organizacionales Recuperado de: <https://conceptualia.es/cultura-y-sociedad/empresas-y-negocios/objetivos-organizacionales/>

Chávez, José (s.f.) Eficacia Organizacional Recuperado de: <https://efectividadorganizacional.cl/concepto/>

Chávez, José (s.f.) Evaluación 270 grados: Qué es, ventajas y desventajas Recuperado de: <https://www.ceupe.com/blog/evaluacion-270-grados.html>

Dorado, Diana (2024) El Impacto de la Evaluación y Retroalimentación en las Empresas Recuperado de: <https://latinpyme.com/el-poder-de-la-evaluacion-de-desempeno-y-retroalimentacion-en-las-empresas/>

Eclass (s.f.) Conoce las 3 etapas claves para una evaluación de desempeño exitosa Recuperado de: <https://blog.eclass.com/conoce-las-3-etapas-claves-para-una-evaluacion-de-desempeno-exitosa>

Equipo Humano (s.f.) Sistemas de evaluación del desempeño: Medir para crecer Recuperado de: <https://www.equipo humano.com/destacados/evaluacion-desempeno/>

Esan (2016) Los métodos de evaluación de desempeño más usados Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/los-metodos-de-evaluacion-de-desempeno-mas-usados>

Euroinnova (s.f.) Que es el desempeño profesional Recuperado de: <https://www.euroinnova.gt/blog/que-es-desempeno-profesional>

Fernández, Ana (2023) Tipos de evaluación de desempeño: Conozca cómo implementarlos Recuperado de: <https://factorialhr.co/blog/tipos-evaluacion-desempeno/>

Gamarra, Greta (2024) Claves de la evaluación del desempeño: guía, definición, ejemplos y tipos. Recuperado de: <https://factorialhr.es/blog/ejemplos-evaluacion-desempeno/#pasos-para-despu%C3%A9s-de-evaluaci%C3%B3n-dedesempe%C3%B1o>

Gamarra, Greta (2024) Evaluación del desempeño: ¿qué es y cómo llevarla a cabo? Recuperado de: <https://factorialhr.es/blog/evaluacion-desempeno/#pasos-durante-evaluacion-de-desempe%C3%B1o>

Gracia, María (s.f.) ¿Para qué sirve un plan de monitoreo y seguimiento del personal? Recuperado de: <https://www.buk.pe/blog/para-que-sirve-un-plan-de-monitoreo-y-seguimiento-del-personal>

GRUPO SICOSS, (2019) Importancia de la evaluación del desempeño y de las sesiones de retroalimentación a los colaboradores Recuperado de: <https://operadora-consolide.com.mx/blog/la-importancia-de-la-evaluacion-del-desempeno-y-de-las-sesiones-de-retroalimentacion-a-los-colaboradores/>

Gutiérrez, Patricia (2023) Evaluación de Desempeño Laboral y Cultura Organizacional Recuperado de: <https://www.centrotap.es/2023/01/24/evaluacion-de-desempeno-laboral-y-cultura-organizacional/>

Hernández, Laura (2023) Cómo hacer una evaluación del desempeño. Recuperado de: https://nailted.com/blog/es/como-hacer-una-evaluacion-de-desempeno/#4_Fase_de_entrega_de_resultados

HumanSmart, (s.f.) 5 métodos que ayudarán a aplicar tu sistema de evaluación de desempeño Recuperado de: <https://humansmart.com.mx/articulos/articulo-5-metodos-de-evaluacion-de-desempeno-de-personal-para-conocer-su-productividad-laboral-472>

James, Priscilla (2022) Evaluación del desempeño: qué es, para qué sirve y cómo implementarla con éxito. Recuperado de: <https://www.multiplicatalent.com/blog/gestion-talento/evaluacion-desempeno/>

Kenjo (s.f.) Guía de evaluación de desempeño para recursos humanos Recuperado de: <https://www.kenjo.io/es/guia-evaluacion-desempeno-para-recursos-humanos>

KPI (s.f) Guía Proceso de Evaluación de Desempeño Recuperado de: <https://www.kpiestudios.com/guia-proceso-evaluacion-desempeno>

López, Marcos (2023) ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la evaluación de desempeño? Recuperado de: <https://www.sesamehr.es/blog/evaluacion-desempeno-laboral-definicion-ventajas/>

López, Marcos (2023) Cómo realizar un buen control después de una evaluación de desempeño Recuperado de: <https://www.sesamehr.es/blog/seguimiento-evaluacion-desempeno/>

Manene, Luis (2014) Evaluación Del Desempeño Con Escalas Gráficas Y Método 4444 De Personal R.O.C.A. Recuperado de: <https://actualidadempresa.com/evaluacion-del-desempeno-con-escalas-graficas-y-metodo-4444-de-personal-r-o-c/>

Miro (s.f.) Evaluación de un plan estratégico Recuperado de: <https://miro.com/es/planificacion-estrategica/que-es-evaluacion-plan-estrategico/>

Ortega, Cristina (s.f.) 11 métodos de evaluación de desempeño para alcanzar tus objetivos

Recuperado de:

https://www.academia.edu/7265132/Evaluaci%C3%B3n_del_Desempe%C3%B1o_Laboral

Padilla, Pedro (2023) La Evaluación del desempeño Recuperado de:

<https://pedropadillarui.es/caracteristicas-de-la-evaluacion-del-desempeno/>

Parra, Andrea (s.f.) Importancia de la evaluación de desempeño de empleados. Recuperado

de:[https://www.questionpro.com/blog/es/importancia-de-la-evaluacion-de-](https://www.questionpro.com/blog/es/importancia-de-la-evaluacion-de-desempeno/#:~:text=La%20importancia%20de%20la%20evaluaci%C3%B3n%20de%20d)

[desempeno/#:~:text=La%20importancia%20de%20la%20evaluaci%C3%B3n%20de%20desempe%C3%B1o%20laboral%20radica%20en,reforzar%20o%20aclamar%20las%20expectativas](https://www.questionpro.com/blog/es/importancia-de-la-evaluacion-de-desempeno/#:~:text=La%20importancia%20de%20la%20evaluaci%C3%B3n%20de%20desempe%C3%B1o%20laboral%20radica%20en,reforzar%20o%20aclamar%20las%20expectativas)

Parra, Andrea (s.f.) Tipos de evaluación de desempeño. Recuperado de:

<https://smowl.net/es/blog/evaluacion-desempeno-definicion-y-grados/>

Pérez, Anna (s.f.) Evaluación de desempeño laboral. Recuperado de:

https://www.academia.edu/7265132/Evaluaci%C3%B3n_del_Desempe%C3%B1o_Laboral

Pérez, Oscar (2021) Principales beneficios de una evaluación de desempeño para tu empresa

Recuperado de: <https://blog.peplenext.com/principales-beneficios-de-una-evaluacion-de-desempeno-para-tu-empresa>

Pérez, Oscar (2021) 7 Consejos de cómo hacer una retroalimentación del desempeño

Recuperado de: <https://blog.peplenext.com/7-consejos-para-dar-retroalimentacion-de-desempeno-a-tus-empleados>

Qulture Rocks (2023) Evaluación de Desempeño: qué es y cómo hacerla Recuperado de:

<https://es.qulture.rocks/blog/evaluacion-de-desempeno-2>

Reis Digital (2022) *Evaluación del desempeño en el método de investigación de campo* Recuperado de: <https://reisdigital.es/evaluacion/metodo-de-investigacion-de-campo-evaluacion-del-desempeno/>

Riquelme, Matías (2022) *Estrategia Organizacional (definición y etapas)* Recuperado de: <https://www.webyempresas.com/estrategia-organizacional/>

Rivas, Darío (2023) *Evaluación Psicológica En La Organización* Recuperado de: <https://psicologiaorganizacional.com.mx/evaluacion-psicologica-en-la-organizacion/>

Rodríguez, Alejandro (2023) *Autoevaluación* Recuperado de: <https://www.lifeder.com/autoevaluacion/>

Rodríguez, Carlos (s.f.) *Una introducción a los métodos mixtos de evaluación* Recuperado de: <https://triplead.blog/2017/07/03/una-introduccion-a-los-metodos-mixtos-de-evaluacion/>

Ruiz, Karla (s.f.) *La importancia de la Administración del Desempeño en las Organizaciones* Recuperado de: <https://www.monografias.com/trabajos16/administracion-del-desempeno/administracion-del-desempeno>

Sangrador y Molina (2018) *Estadística. Tipos de variables. Escalas de medida* Recuperado de: <https://evidenciasenpediatria.es/articulo/7307/estadistica-tipos-de-variables-escalas-de-medida>

Sales, Matías (2022) *Evaluación del desempeño* Recuperado de: https://www.gestiopolis.com/evaluacion-del-desempeno/#google_vignette

Sánchez, Alejandra (2021) *¿Sabes en qué consiste la estrategia organizacional?* Recuperado de: <https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/sabes-que-consiste-estrategia-organizacional>

Sánchez, Jorge y Alvear, Sandra (2020) Implementación de sistemas de evaluación de personal en empresas chilenas, etapa inicial para medir su impacto en la gestión de la empresa Recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/395/39571753001/39571753001.pdf>

Smowltech (2022) Evaluación de desempeño: definición y diferencia de grados Recuperado de: <https://smowl.net/es/blog/evaluacion-desempeno-definicion-y-grados/>

Smowltech (2022) Plan de carrera profesional: qué es, cómo diseñarlo y ejemplos Recuperado de: <https://smowl.net/es/blog/plan-de-carrera-profesional-definicion/>

SurveyMonkey (s.f.) Cómo utilizar una escala ordinal para organizar las preguntas de tu encuesta Recuperado de: <https://es.surveymonkey.com/learn/survey-best-practices/ordinal-scale/>

Sydle (2022) ¿Qué es evaluación de desempeño? Conoce 13 modelos eficientes Recuperado de: <https://www.sydle.com/es/blog/evaluacion-de-desempeno-620a9147e45de05ff60302f8>

Randstad (2022) Comportamiento Organizacional Recuperado de: <https://www.randstad.es/contenidos360/productividad/comportamiento-organizacional/>

TestGorilla (s.f.) La guía definitiva de optimización de talento para gerentes de RR. HH. Recuperado de: <https://www.testgorilla.com/es/blog/guia-de-optimizacion-de-talento/>

TOTVS LATAM (2023) Evaluación del Desempeño: Concepto, consejos y errores comunes Recuperado de: <https://es.totvs.com/blog/cat-rrhh/evaluacion-del-desempeno-concepto-consejos-y-errores-comunes/>

Vargas, Tamara (s.f.) Cómo llevar a cabo la evaluación de 90 grados Recuperado de: <https://www.tramitapp.com/blog/como-llevar-a-cabo-la-evaluacion-de-90-grados/>

Villaescusa, Paula (2023) Tipos de evaluaciones de desempeño laboral Recuperado de: <https://smowl.net/es/blog/evaluacion-desempeno-definicion-y-grados/>

Zavvi (2023) 10 Ejemplos de Escala de Valoración del Desempeño Escrutados: Amplíe sus evaluaciones Recuperado de: <https://www.zavvy.io/es/blog/performance-rating-scale-examples>

9. ANEXOS

9.1 Anexo 1, Figura 1: Fichas

Autor: Idalberto Chiavenato
Título de la Obra: Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano en las Organizaciones
Datos Editoriales: 2019, Décima edición, México, McGraw-HILL Interamericana Editores, S.A. de C. V.
 Pagina : 215

Materia: Recursos Humanos
Tema: Evaluación del desempeño
Subtema: Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

Resumen del contenido:

Cada organización tiende a crear el sistema de evaluación adecuado a las necesidades que se adapta a la estructura jerárquica y a las áreas de trabajo de los colaboradores. En pocas palabras, señala que no hay una forma única de evaluar el desempeño que funcione para todas las organizaciones, ya que cada una adapta los sistemas a las propias necesidades y circunstancias particulares.

Autor: Idalberto Chiavenato
Título de la Obra: Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones
Datos Editoriales: 2019, Segunda Edición, México, McGraw-HILL Interamericana Editores, S.A. de C. V.
Pagina: 473

Materia: Recursos Humanos
Tema: Estrategia Organizacional
Subtema: Desempeño de la organización

Resumen del contenido:

Una estrategia prometedoras puede fracasar si la organización tiene problemas en el diseño, si los grupos dentro de ella no colaboran efectivamente o si el personal carece de motivación, por lo cual el éxito de una estrategia no solo depende de su calidad conceptual, sino también de cómo se implementa dentro de la estructura organizativa, la dinámica grupal y el nivel de compromiso y motivación de los colaboradores.

Autor: Anna Pérez Montejo
Área: Recursos Humanos
Ip: <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360446197006.pdf>

Tema: Beneficios de la Evaluación del Desempeño
Fuente: www.redalyc.org

Resumen del contenido:

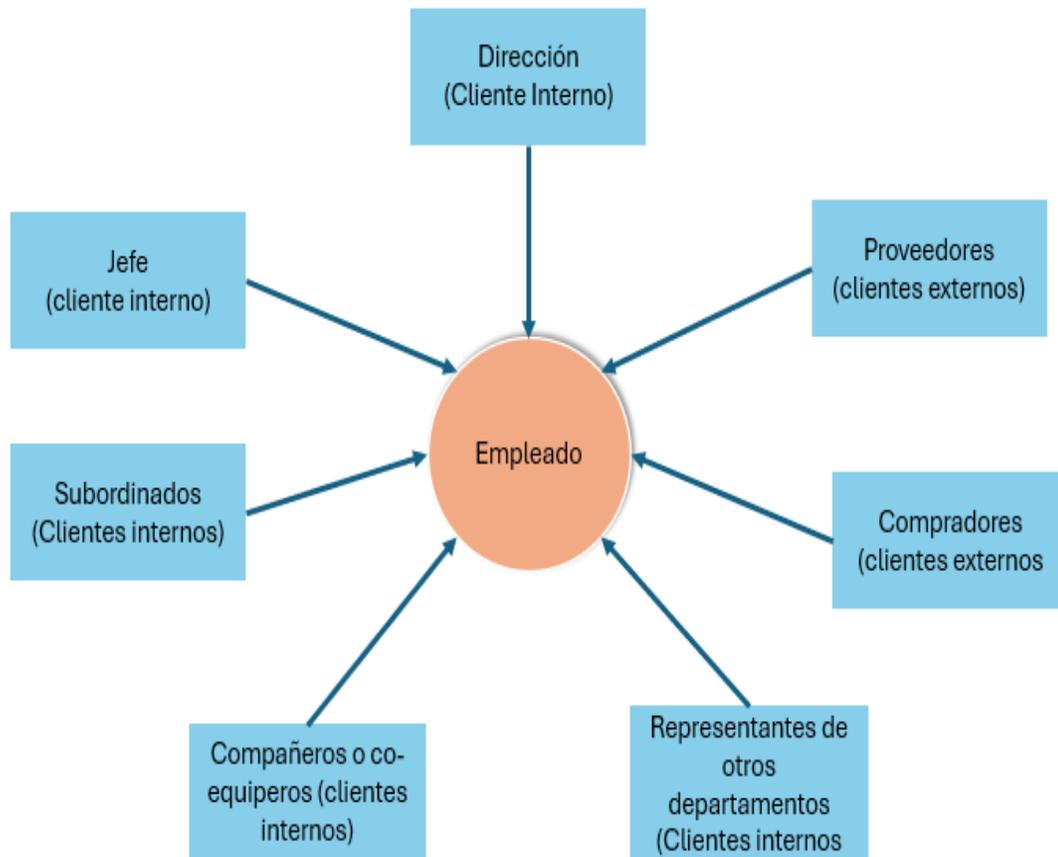
La evaluación del desempeño es una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de una empresa, no un fin en sí mismo. Se considera como un medio para mejorar el rendimiento y la eficacia de los colaboradores dentro de la organización en lugar de ser un objetivo final.

9.2 Anexo 2, Figura 2: Pasos clave en la evaluación del desempeño.



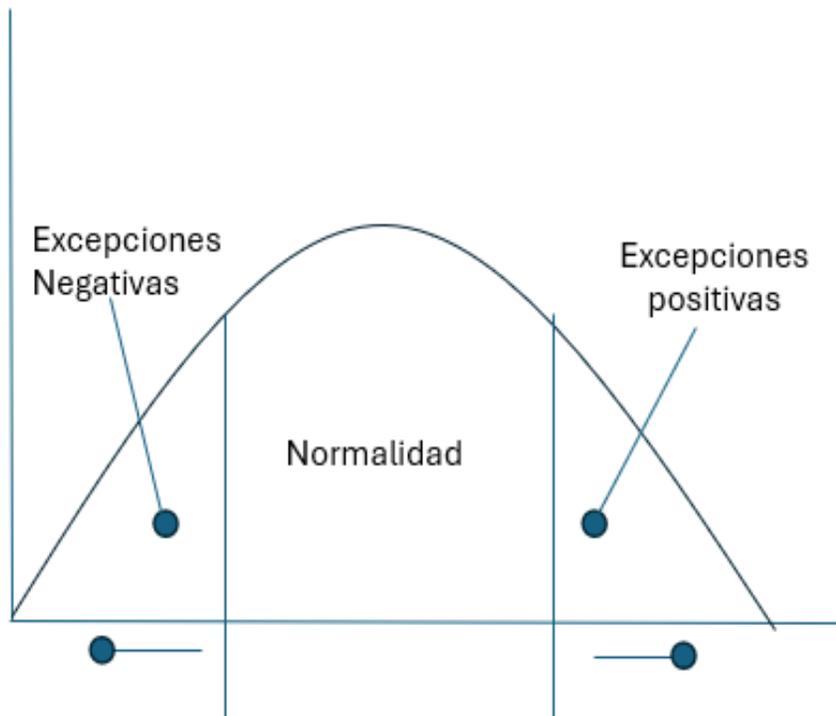
Nota: Pasos clave que forman parte de la evaluación del desempeño en las organizaciones para un resultado eficaz. Adaptado de Alles, Martha (2005) *Desempeño por competencias*. Pág. 38.

9.3 Anexo 3, Figura 3: Evaluación 360° retroalimentación del colaborador.



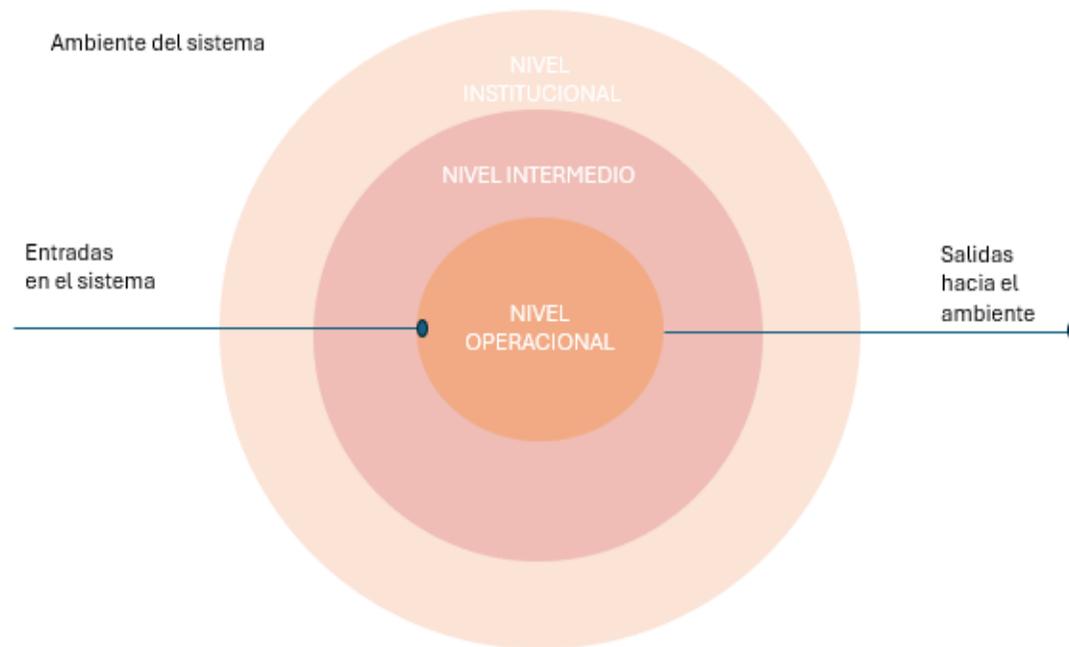
Nota: Círculo de contactos de un colaborador en la evaluación 360°. Adaptado de Robbins, Stephen y Judge, Timothy (2009) *Comportamiento Organizacional*. Pág. 597.

9.4 Anexo 4, Figura 4: Los incidentes Críticos o Excepciones



Nota: Giro en torno a las excepciones (tanto positivas como negativas) del desempeño personal.
Adaptado de Chiavenato, Idalberto (2011) *Administración de Recursos Humanos*. Pág. 215.

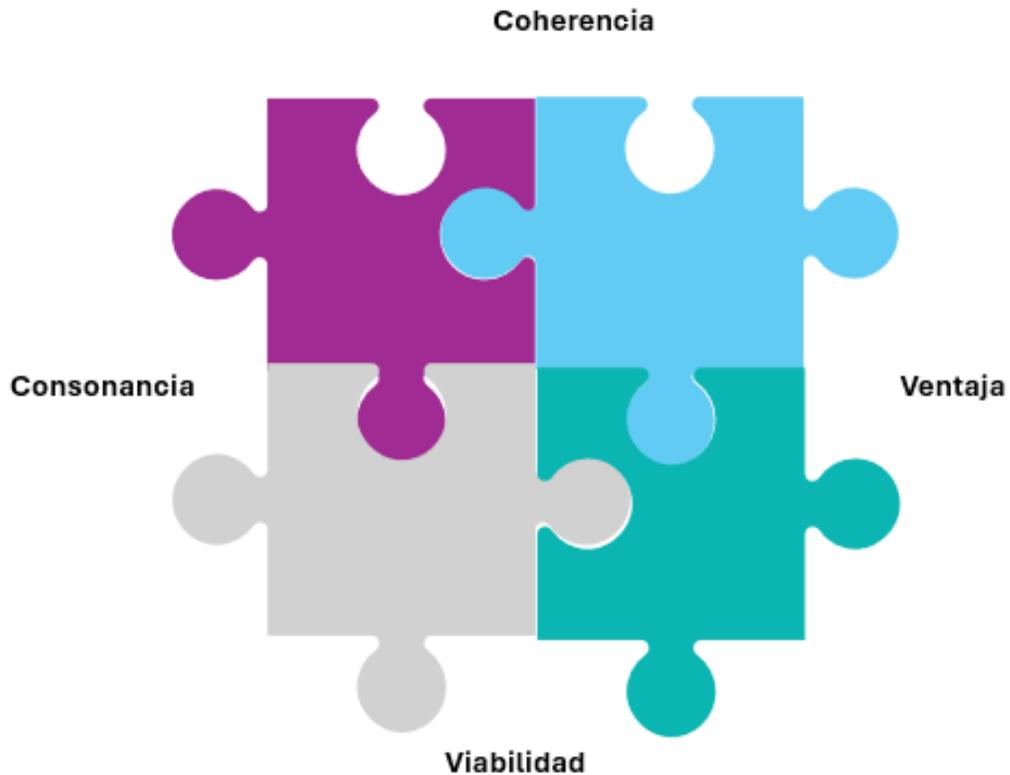
9.5 Anexo 5, Figura 5: Los Tres Niveles Organizacionales y el Ambiente



Nota: Para enfrentar desafíos internos y externos se distinguen tres niveles organizacionales.

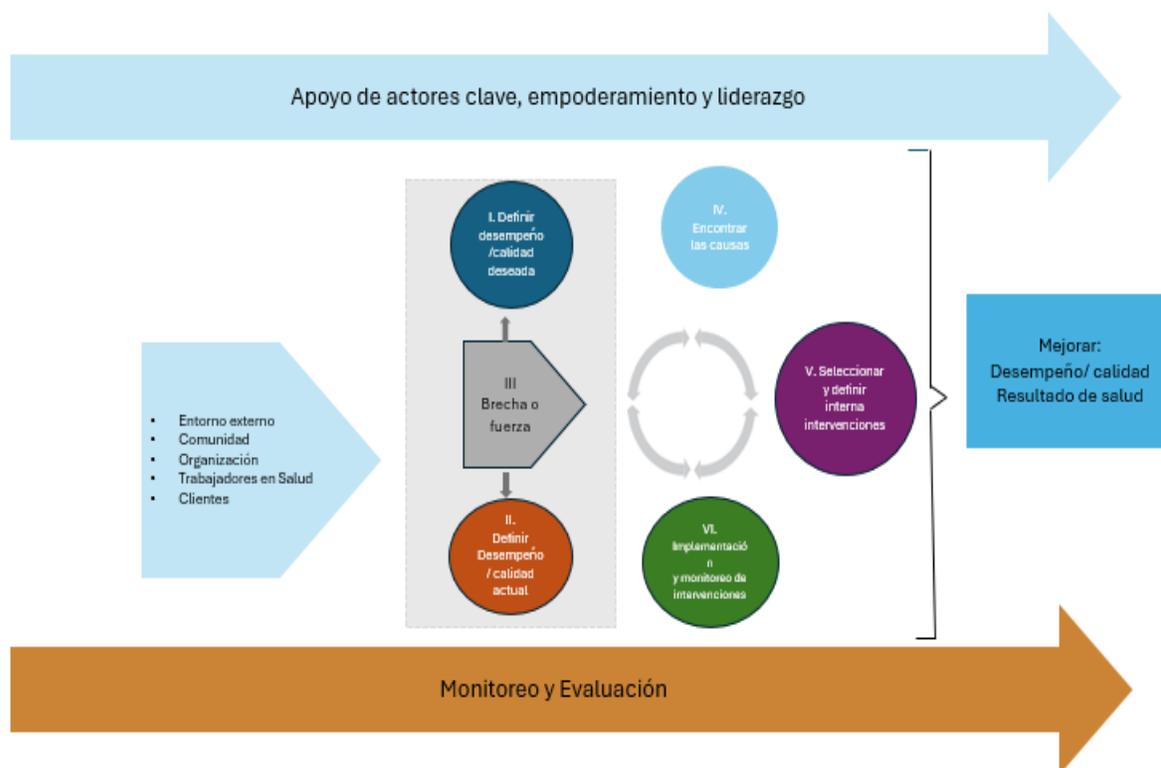
Adaptado de Chiavenato, Idalberto (2019) *Administración de Recursos Humanos*. Pág. 23.

9.6 Anexo 6, Figura 6: Criterios para evaluar la Estrategia Organizacional



Nota: Diversas pruebas que se pueden aplicar a una estrategia organizacional. Adaptado de Affonso, Annibal (2021) *Evaluación de la estrategia empresarial* [Consultado el 28 de mayo del 2024] Recuperado de: <https://professorannibal.com.br/2021/06/22/evaluacion-de-la-estrategia-empresarial/>

9.7 Anexo 7, Figura 7: Optimizar el Desempeño y la Calidad



Nota: Proceso de implementación, Análisis de contexto y Resultados. Adaptado de USAID (2013) *Manual del modelo: Optimizar el Desempeño y la Calidad*.



Guatemala, 02 de Julio de 2024

Señores:
Universidad Galileo
IDEA
Presente.

Por este medio de la presente YO Katherynn Dayana Molina Jiménez que me identifico con número de carné 20010659 y con DPI 3309902681801 actualmente asignado (a) en la carrera: Licenciatura en Tecnología y Administración y Desarrollo de Recursos Humanos

"Autorizo a Instituto de Educación Abierta (IDEA) a la publicación, en el Tesario virtual de la Universidad, de mi proyecto de Graduación titulado:"

"La evaluación del desempeño como una herramienta para optimizar el alcance de objetivos organizacionales"

Como autor (a) del material de la investigación sustentada mediante el protocolo de IDEA. Expreso que la misma es de mi autoría y con contenido inédito, realizado con el acompañamiento experto del coordinador de área y por tanto he seguido los parámetros éticos y legales respecto de las citas de referencia y todo tipo de fuentes establecidas en el Reglamento de la Universidad Galileo

Sin otro particular, me suscribo.

F. 