



## Lección N° 5

---

# CAPACITACION, DESARROLLO Y EVALUACION DEL DESEMPEÑO

---

### 1. Capacitación Y Entrenamiento:

La necesidad de capacitación (sinónimo de entrenamiento) surge de los rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva es uno de los objetivos a alcanzar por las empresas.

La capacitación mejora frecuentemente las cualidades de los trabajadores e incrementa su motivación, esto, a su vez, conduce a una mayor productividad y a un incremento en la rentabilidad.

Aunque están aumentando los presupuestos para capacitación en muchas compañías, debe observarse que la mayor parte de las empresas no ofrecen una capacitación adecuada y efectiva.

Uno de los temas de gran actualidad tanto en las instituciones públicas como en las privadas es la capacitación. No hay empresa importante, que no cuente con una amplia infraestructura para la capacitación. No se trata de una simple moda, si no de un verdadero signo de los tiempos actuales, la capacitación es una necesidad que cada vez es más necesaria en los individuos y en las comunidades laborales.

Capacitación es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.

Dos puntos básicos destacan el concepto de capacitación: las organizaciones en general, deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria.

No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación y productividad.

La capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.



El programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. Ésta repercute en el individuo de dos diferentes maneras:

- Eleva su nivel de vida: La manera directa de conseguir esto es a través del mejoramiento de sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.
- Eleva su productividad: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado.

La capacitación en la empresa, debe brindarse al individuo en la medida necesaria, haciendo énfasis en los puntos específicos y necesarios para que pueda desempeñarse eficazmente en su puesto. Una exagerada especialización puede dar como resultado un bloqueo en las posibilidades del personal y un decrecimiento en la productividad del individuo.

La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados.

El entrenamiento para Chiavenato es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

## **2. Importancia de la Capacitación de Recursos Humanos.**

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundan en beneficios para la empresa.

## **3. Beneficios de la Capacitación.**

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.



### **3.1. Cómo Beneficia la capacitación a las organizaciones:**

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

### **3.2. Cómo beneficia la capacitación al personal:**

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

## **4. Determinación De Las Necesidades:**

Al introducir un programa de capacitación, principalmente se deben evaluar las necesidades de los empleados y de la organización.

Una empresa debe satisfacer necesidades presentes, prever y adelantarse a necesidades futuras, por lo tanto, se deben establecer en primer término las necesidades presentes y a corto plazo y posteriormente necesidades a mediano y largo plazo. Sin una investigación previa de las necesidades, nunca se podrá pensar en la programación de ningún curso. Por lo tanto la capacitación tiene dos razones de ser: satisfacer necesidades presentes de las empresas con base en conocimientos y actitudes, y prever situaciones que se deban resolver con anticipación.

Las necesidades de capacitación son aquellos temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo en tanto colaborador con la organización.

Algunas de las fuentes para determinar las necesidades de capacitación son las siguientes:

- El análisis
- descripción y evaluación de puestos
- Evaluación del nivel de desempeño de los empleados
- Rotación de puestos
- Promociones y ascensos de personal



- Información estadística derivada de encuestas cuestionarios entrevistas
- Quejas
- Evaluación de cursos, crecimiento de la organización entre otros.

Algunas de las técnicas utilizadas con más éxito para obtener información sobre las necesidades de capacitación son las siguientes:

- Entrevista individual,
- Entrevista en grupo,
- Aplicación de cuestionarios,
- Aplicación de evaluaciones o pruebas,
- Opiniones de consultores externos.

Las necesidades de capacitación se pueden clasificar de la siguiente forma: las que tiene un individuo, un grupo, las que requieren una solución inmediata, una solución futura, las que la compañía puede resolver por sí misma, las que un individuo puede resolver por sí solo, las que piden actividades informales de entrenamiento, las que requieren actividades formales de entrenamiento, las que un individuo puede resolver en grupo, las que precisan instrucción fuera del trabajo.

## 5. Objetivos De La Capacitación:

Los objetivos de la capacitación son:

- 5.1. Productividad:** Las actividades de capacitación de desarrollo no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. La instrucción puede ayudarle a los empleados a incrementar su rendimiento y desempeño en sus asignaciones laborales actuales.
- 5.2. Calidad:** los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos y cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios son menos propensas a cometer errores costosos en el trabajo.
- 5.3. Planeación de los Recursos Humanos:** la capacitación y desarrollo del empleado puede ayudar a la compañía y a sus necesidades futuras de personal.
- 5.4. Prestaciones indirectas:** Muchos trabajadores, especialmente los gerentes consideran que las oportunidades educativas son parte del paquete total de remuneraciones del empleado. Esperan que la compañía pague los programas que aumenten los conocimientos y habilidades necesarias.
- 5.5. Salud y Seguridad:** La salud mental y la seguridad física de un empleado suelen estar directamente relacionados con los esfuerzos de capacitación y desarrollo de una organización. La capacitación adecuada puede ayudar a prevenir accidentes industriales, mientras que en un ambiente laboral seguro puede conducir actividades más estables por parte del empleado.
- 5.6. Prevención de la Obsolescencia:** Los esfuerzos continuos de capacitación del empleado son necesarios para mantener actualizados a los trabajadores de los avances actuales en sus campos laborales respectivos.



La Obsolescencia del empleado puede definirse como la discrepancia existente entre la destreza de un trabajador y la exigencia de su trabajo.

La Obsolescencia puede controlarse mediante una atención constante al pronóstico de las necesidades recursos humanos, el control de cambios tecnológicos y la adaptación de los individuos a las oportunidades así como los peligros del cambio tecnológico.

**5.7. Desarrollo Personal:** No todos de los beneficios de capacitación se reflejan en esta misma. En el ámbito personal los empleados también se benefician de los programas de desarrollo administrativos, les dan a los participantes una gama más amplia de conocimientos, una mayor sensación de competencia y un sentido de conciencia, un repertorio más grande de habilidades y otras consideraciones, son indicativas del mayor desarrollo personal.

## **6. Formulación Y Contenidos Del Programa:**

### **6.1. Fase 1: Detectar necesidades de capacitación (DNC)**

Los gerentes y empleados de recursos humanos deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quién los precisa y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarios. La evaluación de necesidades comienza con un análisis de la organización. Los gerentes deben establecer un contexto para la capacitación decidiendo dónde es más necesaria, cómo se relaciona con las metas estratégicas y cual es la mejor manera de utilizar los recursos organizacionales. El análisis de tareas se utiliza para identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren. El análisis de personas se emplea para identificar quiénes necesitan capacitación.

### **6.2. Fase 2: Diseño del programa de capacitación**

Los expertos creen que el diseño de capacitación debe enfocarse al menos en 4 cuestiones relacionadas:

- Objetivos de capacitación
- Deseo y motivación de la persona
- Principios de aprendizaje
- Características de los instructivos

#### **6.2.1. Objetivos de capacitación:**

Resultados deseados de un programa de entrenamiento.

##### **6.2.1.1. Disposición y motivación de la persona:**

Dos condiciones previas para que el aprendizaje influya en el éxito de las personas que lo recibirán. La buena disposición se refiere a los factores de madurez y experiencia que forman parte de sus antecedentes de capacitación. Para que se tenga un aprendizaje óptimo, los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevos, así



como conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación. Las siguientes 6 estrategias pueden ser esenciales:

#### **6.2.1.2. Utilizar el refuerzo positivo**

- Eliminar amenazas y castigos
- Ser flexible
- Hacer que los participantes establezcan metas personales
- Diseñar una instrucción interesante
- Eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje.

#### **6.2.2. Principios pedagógicos de aprendizaje:**

Los Principios de aprendizaje (llamados también principios pedagógicos) constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva.

Mientras más se utilicen estos principios en el aprendizaje, más probabilidades habrá de que la capacitación resulte efectiva. Estos principios son los de:

- Participación,
- Repetición,
- Relevancia,
- Transferencia,
- Retroalimentación

#### **Características de los instructores:**

- Conocimiento del tema
- Adaptabilidad
- Sinceridad
- Sentido del humor
- Interés
- Cátedras claras
- Asistencia individual
- Entusiasmo

Al diseñar un programa de capacitación, los gerentes deben tomar en cuenta dos condiciones previas para el aprendizaje: disposición y motivación. Además, es preciso considerar los principios de aprendizaje a fin de crear un entorno que conduzca al aprendizaje. Estos principios incluyen el establecimiento de metas, la plenitud del significado, el modelado, las diferencias entre las personas, la práctica activa, el aprendizaje desmenuzado frente al global, el aprendizaje distribuido, la retroalimentación y las recompensas y refuerzos.

#### **6.3. Fase 3: Implementar el programa de capacitación**

Existe una amplia variedad de métodos o técnicas para capacitar al personal que ocupa puestos no ejecutivos. Ninguna técnica es siempre la mejor, el mejor método depende de:



- La efectividad respecto al costo.
- El contenido deseado del programa.
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- Las preferencias y la capacidad de las personas.
- Las preferencias y capacidad del capacitador.
- Los principios de aprendizaje a emplear.

Uno de los métodos de uso más generalizado es la capacitación en el trabajo, porque proporciona la ventaja de la experiencia directa, así como una oportunidad de desarrollar una relación con el superior y el subordinado. La capacitación de aprendices y los programas de internado revisten especial eficacia porque brindan experiencia en el puesto y fuera de éste. Otros métodos fuera del trabajo incluyen las conferencias o discusiones, la capacitación en el aula, la instrucción programada, la capacitación por computadora, las simulaciones, los circuitos cerrados de televisión, la capacitación a distancia y los discos interactivos de video.

Todos estos métodos pueden suponer una aportación al esfuerzo de capacitación de un costo relativamente bajo en relación con la cantidad de participantes que es posible acomodar

#### 6.4. Fase 4: Evaluación del programa de capacitación

Existen 4 criterios básicos para evaluar la capacitación:

- Reacciones
- Aprendizaje
- Comportamiento
- Resultados

**6.4.1. Criterio 1. Reacción:** Los participantes felices tienen más probabilidades de enfocarse en los principios de capacitación y utilizar la información en su trabajo.

**6.4.2. Criterio 2. Aprendizaje:** Probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes, que pueden medirse de nuevo después de la capacitación para determinar la mejora.

**6.4.3. Criterio 3. Comportamiento:** El comportamiento de los participantes no cambian una vez que regresan al puesto. La transferencia de la capacitación es una implantación efectiva de principios aprendidos sobre los que se requiere en el puesto. Para maximizar se pueden adoptar varios enfoques:

- Presentar elementos idénticos.
- Enfocarse en los principios generales .
- Establecer un clima para la transferencia .

**6.4.4. Criterio 4. Resultados:** Con relación a los criterios de resultados, se piensa en términos de la utilidad de los programas de capacitación. Tal es el caso del modelo Benchmarking, que es un procedimiento para evaluar las prácticas y los servicios de la propia organización, comparándolos con los de los líderes reconocidos, a fin de identificar las áreas que requieren mejoras. Dicho proceso propone a los gerentes:



- Planear
- Hacer
- Comprobar
- Actuar.

## 7. Métodos De Capacitación:

Después de determinar las necesidades de capacitación y de establecer los objetivos de capacitación de sus empleados, se puede llevar a cabo la capacitación. Las ventajas y desventajas de las técnicas de capacitación más comunes son las siguientes:

**7.1. Capacitación en el puesto:** Contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real. En muchas compañías este tipo de capacitación es la única clase de capacitación disponible y generalmente incluye la asignación de los nuevos empleados a los trabajadores o los supervisores experimentados que se encargan de la capacitación real. Existen varios tipos de capacitación en el puesto. Probablemente la más conocida es el método de instrucción o sustituto, en la que el empleado recibe la capacitación en el puesto de parte de un trabajador experimentado o el supervisor mismo. En los niveles más bajos, la instrucción podría consistir solamente en que los nuevos trabajadores adquieran la experiencia para manejar la máquina observando al supervisor. Sin embargo, esta técnica se utiliza con frecuencia en los niveles de alta gerencia. La rotación de puesto, en la que el empleado (generalmente una persona que se entrena en administración) pasa de un puesto a otro en intervalos planeados, es otra técnica de CEP. En el mismo sentido, las asignaciones especiales proporcionan a los ejecutivos de bajo nivel la experiencia de primera mano en el trabajo con problemas reales.

La capacitación en el puesto tiene varias ventajas:

- 7.1.1. Es relativamente económica;** los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programado. El método también facilita el aprendizaje, ya que los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y obtiene una retroalimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño.
- 7.1.2. Capacitación por instrucción del puesto (CIP):** Requiere de hacer una lista de todos los pasos necesarios en el puesto, cada uno en su secuencia apropiada. Junto a cada paso, se lista también un punto clave correspondiente (si lo hay). Los pasos muestran qué se debe hacer, mientras que los puntos clave muestran cómo se tiene que hacer y por qué.
- 7.1.3. Conferencias:** Dar pláticas o conferencias a los nuevos empleados puede tener varias ventajas. Es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas en capacitación. Como cuando hay que enseñar al equipo de ventas las características especiales de algún nuevo producto. Si bien en estos casos se pueden utilizar materiales impresos como libros y manuales, esto podría representar gastos considerables de impresión y no permitir el intercambio de información de las preguntas que surgen durante las conferencias.



**7.1.4. Técnicas audiovisual:** La presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de video puede resultar muy eficaz y en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia. Los audiovisuales son más costosos que las conferencias convencionales.

**7.1.5. Aprendizaje programado:** Método sistemático para enseñar habilidades para el puesto, que implica presentar preguntas o hechos y permite que la persona responda, para posteriormente ofrecer al empleado retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas.

La ventaja principal del aprendizaje programado es que reduce el tiempo de capacitación en aproximadamente un tercio. En términos de los principios de aprendizaje listados previamente, la instrucción programada puede facilitar también el aprendizaje en tanto que permite que las personas en capacitación aprendan a su propio ritmo, proporciona retroalimentación inmediata y reduce el riesgo de errores.

**7.1.6. Capacitación vestibular por simulacros:** Es una técnica en la que los empleados aprenden en el equipo real o simulado que utilizarán en su puesto, pero en realidad son instruidos fuera del mismo. Por tanto, la capacitación vestibular busca obtener las ventajas de la capacitación en el trabajo sin colocar realmente en el puesto a la persona en capacitación. Esta técnica es casi una necesidad en los puestos donde resulta demasiado costoso o peligroso capacitar a los empleados directamente en el puesto.

## **7.2. Transferencia De Lo Aprendido. Retroalimentación:**

### **7.2.1. Transferencia**

A mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas que conlleva. Por ejemplo, generalmente los pilotos se entrenan en simuladores de vuelo, porque estos aparatos semejan en gran medida la cabina de un avión real y las características operativas de una aeronave. Las similitudes entre el avión y el simulador permiten a la persona en capacitación transferir rápidamente su aprendizaje en su trabajo cotidiano.

### **7.2.2. Retroalimentación**

La retroalimentación proporciona a las personas que aprendan información sobre su progreso. Contando con retroalimentación, los aprendices bien motivados pueden ajustar su conducta, de manera que puedan lograr la curva de aprendizaje más rápida posible. Sin retroalimentación, el aprendiz no puede evaluar su progreso, y es posible que pierda interés.

## **7.3. Evaluación Del Desempeño:**

El procedimiento para evaluar el personal se denomina comúnmente **Evaluación del desempeño** y se lleva a cabo generalmente a partir de un sistema formal de



evaluación basado en una razonable cantidad de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en los cargos.

Cuando se habla de evaluación del desempeño se elude a la forma en que el trabajador realiza su trabajo, con que grado de eficacia y eficiencia, se pretende medir por una parte la calidad y cantidad que el empleado realiza y por otra los hábitos de disciplina laboral y aptitudes del trabajador hacia la empresa.

La evaluación del desempeño consiste en el examen periódico que el empresario debe hacer del rendimiento y comportamiento de sus trabajadores.

Usualmente el término evaluación genera temor e incertidumbre ya que se asocia con una actividad de enjuiciamiento y crítica. Por eso es preciso cambiar la imagen de los procesos evaluativos para que los trabajadores lo sientan no como enjuiciamiento y castigo, si no como un medio para:

- Reconocer e identificar méritos
- Detectar errores y visualizar las medidas de superación de los mismos

Mediante la evaluación de desempeño el empresario demuestra intenciones de ser "objetivo" frente a sus trabajadores, busca que ellos lo perciban como una persona que intenta ser justa y ecuánime con los méritos y desméritos de cada uno.

El que los trabajadores perciban una administración "justa" aleja las posibilidades del conflicto

Para que esto sea efectivo, cada trabajador debe conocer de antemano los aspectos en que va a ser evaluado, en otros términos, **las reglas del juego deben estar claras para todos antes de comenzar.**

Para realizar una evaluación adecuada, deben considerarse dos aspectos principales:

1. La evaluación del desempeño de la tarea específica que el trabajador realiza
2. La evaluación de las características personales del trabajador

**7.3.1.** En la **Evaluación de la tarea** se examinan los siguientes aspectos:

- Cumplimiento de la cuota de trabajo
- Habilidad demostrada en realización del trabajo
- Dominio de la técnica necesaria
- Interés demostrado en el trabajo
- Uso de elementos, materiales maquinas de trabajo, etc.

**7.3.2.** En la **Evaluación de características personales** se analizan aspectos tales como:

- Espíritu de colaboración
- Espíritu de superación



- Responsabilidad
- Iniciativa
- Actitud positiva
- Asistencia y puntualidad
- Disciplina en el trabajo
- Relaciones humanas con sus compañeros de trabajo

Quien debe evaluar el personal es el jefe directo, quien es mejor que nadie tiene condiciones de hacer el seguimiento y verificar el desempeño de cada trabajador. Ello le permite diagnosticar cuales son sus puntos fuertes, cuales los débiles, en que y como debe mejorar.

Sin embargo, los jefes directos no siempre poseen el conocimiento especializado para poder montar, mantener y desarrollar un programa sistemático de evaluación de desempeño de su personal.

Un sistema de evaluación de desempeño bien planeado, coordinado y desarrollado trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los beneficios son todos los que participan en la empresa.

#### **7.3.2.1. Beneficios del sistema para el jefe. El jefe puede:**

- Evaluar mejor el desempeño de sus subordinados, contando con un sistema de variables y factores de evaluación técnicamente diseñados, tendiendo en si a disminuir fuertemente la discrecionalidad y a neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas con el fin de mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados
- Comunicarse con sus subalternos para hacer comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema "objetivo" y a la forma como se esta calificando su desempeño mediante ese sistema

#### **7.3.2.2. Beneficios para el subordinado. El subordinado puede:**

- Conocer las reglas del juego, o sea, los aspectos del comportamiento y desempeño que la empresa mas valoriza en sus funcionarios
- Conocer cuales son las expectativas de su jefe respecto de su desempeño y así mismo según el sus puntos débiles y fuertes
- Conocer cuales son las medidas que el jefe adoptara para mejorar su desempeño destacan:

### **8. Preparación De La Evaluación:**

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares completamente verificables. Por directamente relacionados con el puesto se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para



obtener éxito en el puesto. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y evaluados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia y conflicto. Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables. Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño:

- 8.1.1. Estándares de desempeño:** la evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas.
- 8.1.2. Mediciones del desempeño:** son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.
- 8.1.3. Elementos subjetivos del calificador:** las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:
  1. Los prejuicios personales
  2. Efecto de acontecimientos recientes
  3. Tendencia a la medición central
  4. Efecto de halo o aureola
  5. Interferencia de razones subconscientes
  6. Métodos para reducir las distorsiones Las técnicas de evaluación pueden dividirse entre técnicas basadas en el desempeño durante el pasado y las que se apoyan en el desempeño a futuro.

Una evaluación formal generalmente se desarrolla a través de **cuatro etapas**:

- a) **Planeamiento de la evaluación:** Al principio del período en que se la aplicará, que consiste en:
  - Constatación de que quiénes habrán de evaluar conozcan adecuadamente el método a aplicar.
  - Revisión y actualización de los factores objetivos y subjetivos a tomar en cuenta para evaluar cada puesto, así como la escala de calificación adoptada.
  - Comunicación a los empleados de las metas y factores adoptados, y diálogo con estos para conocer su opinión y realimentar los aportes valiosos.
- b) **Revisión de la evaluación:** Que consiste en un análisis en una fecha intermedia en el que los superiores comunican a los empleados sus progresos y falencias, de



modo de posibilitar que éstos tomen conciencia de ellos, puedan corregir lo que sea necesario y refuercen su motivación para lograr un desempeño positivo.

- c) **Evaluación propiamente dicha:** En la que se califica el desempeño de los empleados en función de cada meta y factor.
- d) **Comunicación de los resultados:** Hay que tratar que no suceda lo que el principio de Peter asume como inevitable: que "todo empleado asciende hasta alcanzar su nivel de incompetencia".

## 8.2. Fijación De Estándares:

Los estándares representan el desempeño deseado; los criterios representan las normas que guían las decisiones. Proporcionan medios para establecer lo que debe hacerse y qué desempeño o resultado debe aceptarse como normal o deseable. Constituyen los objetivos que el control deberá garantizar o mantener. La función más importante del control es determinar cuáles deberían ser los resultados o, por lo menos, qué esperar de determinada acción. Los estándares o normas proporcionan un método para establecer qué debe hacerse. Los estándares pueden expresarse en tiempo, dinero, calidad, unidades físicas, costos o índices. La administración científica se preocupó por desarrollar técnicas que proporcionan buenos estándares, como el tiempo estándar en el estudio de tiempos y movimientos.

Entre los ejemplos de estándares o criterios podemos mencionar el costo estándar, los estándares de calidad y los estándares de volumen de producción.

El proceso de control se lleva a cabo para ajustar las operaciones a determinados estándares establecidos de antemano; funciona de acuerdo con la información que recibe. Esta información permite emprender acciones correctivas oportunas, que son la base del control. En consecuencia el control debe definirse de acuerdo con los resultados que se pretende obtener con base en los objetivos, planes, políticas, organigramas, procedimientos. El control implica una comparación con estándares establecidos previamente para poner en marcha la acción correctiva cuando se presenta un desvío inaceptable. Esta acción puede incluir el ejercicio de la autoridad y de la dirección, aunque no necesariamente en todos los casos. También pueden revisarse y modificarse los estándares fijados (si no fueron establecidos de manera apropiada) para adaptarlos a la realidad de los hechos a las posibilidades de la empresa.

## 8.3. La Objetividad En Las Mediciones Y Los Prejuicios Personales:

Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por ejemplo, el número de metros cuadrados que cubre un pintor en su labor diaria. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, tasa de ahorro de materiales, el número de unidades que resultan defectuosas, etc.

Las mediciones subjetivas del desempeño son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Por ejemplo, un evaluador de la "simpatía" que provocan en su público varios locutores radiales tiene escasas posibilidades de servirse de algo más que su percepción personal.



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

- Los prejuicios personales.
- La tendencia a la medición central.
- La interferencia de razones subconscientes.
- El efecto de acontecimientos.
- Efecto de halo o aureola.

Los prejuicios personales: Cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos el resultado puede ser gravemente distorsionado. Por ejemplo, el evaluador de una persona judía que ocupa un puesto en un departamento de finanzas puede sentir prejuicio de que los judíos son buenos financieros (prejuicio favorable) o de que los judíos son embaucadores (prejuicio desfavorable). En realidad, esos juicios están totalmente fuera de lugar.

La tendencia a la medición central: Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio. Al colocar a todos sus evaluados en los promedios de desempeño, los evaluadores ocultan los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos, y perjudican a las personas que han llevado a cabo un esfuerzo sobresaliente.

Interferencia de razones subconscientes: Movidos por el deseo inconsciente de agrandar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas, si el evaluador juzga que "estos empleados no han cumplido bien su tarea" o "si me muestro más duro y hosco aumentaré mi autoridad sobre estas personas". El peligro de ambas distorsiones aumenta cuando los estándares de desempeño son vagos y mal delineados.

El efecto de acontecimientos recientes: Si se utilizan mediciones subjetivas del desempeño las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones – buenas o malas– estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto o hacerlo desaparecer.

El efecto de halo o aureola: Esta distorsión ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce. Este problema se presenta cuando al supervisor le toca evaluar a sus amigos o a los que no lo son.

#### **8.4. Capacitación De Los Evaluadores:**

Independientemente de que se opte por un método u otro, los evaluadores necesitan conocimientos sobre el sistema y el objetivo que se plantea. El mero hecho de saber si una evaluación se empleará para tomar una decisión sobre



compensación o si se utilizará para una promoción puede cambiar una actitud y una evaluación.

Dos problemas esenciales son la comprensión del evaluador del proceso que se lleva a cabo y su congruencia con el sistema adoptado. Algunos departamentos de personal proporcionan a los evaluadores un manual que describe en detalles los métodos y políticas en vigor.

Por lo común, las sesiones de capacitación para evaluadores se proponen la explicación del procedimiento, la mecánica de las aplicaciones, los posibles errores o fuentes de distorsión y las respuestas a las preguntas que pudieran surgir. Durante el proceso se puede proceder a evaluaciones que los asistentes efectúan uno al otro, para proporcionar experiencia a los futuros evaluadores.

En las sesiones de capacitación para evaluadores también suele comentarse la periodicidad de la práctica. La mayor parte de las compañías suele practicar dos evaluaciones formales de cada empleado cada año. En el caso de los nuevos empleados o de los que tienen problemas de desempeño, las evaluaciones pueden llevarse a cabo con mayor frecuencia.

## **8.5. Métodos De Evaluación:**

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado comparten la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que en consecuencia puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió.

### **8.5.1. Las técnicas de evaluación de uso más común son:**

**8.5.1.1. Escalas de puntuación:** Probablemente el método más antiguo y de uso más común en la evaluación de desempeño sea la utilización de escalas de puntuación, método en el que el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que va de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto a fin de permitir la obtención de varios cómputos.

- Entre las ventajas de este método se cuentan la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo; el hecho de que los evaluadores requieren poca capacitación para administrarlo y que se puede aplicar a grupos grandes de empleados.
- Las desventajas de esta técnica son numerosas. Es muy probable que surjan distorsiones; se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto y la retroalimentación también se ve menoscabada.

**8.5.1.2. Método de selección forzada:** Es un método de evaluación desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses, durante la segunda guerra mundial, para la escogencia de los oficiales de las fuerzas armadas de su país, que debían ser promovidos. El ejército



deseaba lograr un sistema de evaluación que neutralizara los efectos de halo (ocurre cuando el evaluador califica al trabajador antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, Este problema se presente cuando el evaluador debe calificar a sus amigos y a quienes no lo son), el subjetivismo, y el proteccionismo propio del método de escalas gráficas, y que permitiese obtener resultados de evaluación más objetivos y válidos. Los métodos utilizados hasta entonces no permitían resultados efectivos.

Consiste evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual.

La naturaleza de las frases puede variar mucho; no obstante, hay dos formas de composición:

Se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo, al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige la frase que más se ajusta, y luego, la que menos se ajusta al desempeño del evaluado.

Se forman bloques de sólo cuatro frases de significado positivo, al empleado, el supervisor o evaluador elige las frases que más se ajustan al desempeño del evaluado.

Las frases que conforman los conjuntos o bloques no se escogen al azar, sino que deben seleccionarse de manera razonable mediante un procedimiento estadístico tendiente a verificar su adecuación a los criterios existentes en la empresa y su capacidad de discriminación, a través de dos índices: el de aplicabilidad y el de discriminación.

**Ventajas:**

Proporciona resultados más confiables y exentos de influencias subjetivas y personales, por cuanto elimina el efecto de generalización (halo).

Su aplicación es simple y no requiere preparación intensa o sofisticada de los evaluadores.

Reduce las distorsiones introducidas por el evaluador.

Es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos.

**Desventajas:**

Su elaboración e implementación son complejas, exigiendo un planeamiento muy cuidadoso y demorado.



Es un método básicamente comparativo y discriminativo y presenta, representa resultado globales; discrimina sólo los empleados buenos, medios y débiles, sin dar mayor información.

Cuando se utiliza para fines de desarrollo de recursos humanos, necesita una complementación

de informaciones acerca de las necesidades de entrenamiento potencial de desarrollo.

Deja de evaluar sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados.

**8.5.1.3. Método de investigación de campo:** Es un método de desempeño desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con el supervisor inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y situaciones. Es un método más amplio que permite además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

Mediante este método, la evaluación de desempeño la efectúa el supervisor (jefe), pero con asesoría de un especialista (staff) en evaluación del desempeño. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados.

Se lleva a cabo siguiendo los 3 siguientes pasos.

- 1) **Evaluación inicial:** el desempeño de cada funcionario se evalúa inicialmente en uno de los tres aspectos siguientes: desempeño más satisfactorio, desempeño satisfactorio, desempeño menos satisfactorio.
- **Análisis suplementario:** una vez definida la evaluación inicial del desempeño de cada funcionario, ese desempeño pasa a ser evaluado con mayor profundidad a través de preguntas del especialista al jefe.
- **Planeamiento:** una vez analizado el desempeño se elabora un plan de acción, que puede implicar: conserjería al funcionario, readaptación del funcionario, entrenamiento, desvinculación y sustitución, promoción a otro cargo, mantenimiento en el cargo.
- **Seguimiento:** Se trata de una verificación o comprobación del desempeño de cada funcionario.

**Ventajas:**

Cuando esta precedido de dos etapas preliminares de análisis de la estructura de cargos y de análisis de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor una profunda visualización no sólo del contenido de los



cargos bajo su responsabilidad, sino también de las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos.

Proporciona una relación provechosa con el especialista en evaluación, quien presta al supervisor una asesoría y también un entrenamiento de alto nivel en la evaluación de personal.

Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada funcionario, localizando las causas de comportamiento y las fuentes de problemas.

Permite un planeamiento de acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño.

Permite un acoplamiento con el entrenamiento, plan de carreras.

Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación de personal.

Es el método de evaluación más completo.

**Desventajas:**

Tiene elevado costo operacional, por la actuación de un especialista en evaluación.

Hay retardo en el procedimiento por causa de la entrevista uno a uno con respecto a cada funcionario subordinado y al supervisor

**2) Método comparación por pares:** Es un método que compara a los empleados en turnos de a dos, y se anota en la columna de la derecha aquél que se considera mejor en cuanto al desempeño. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación, de este modo cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación de desempeño.

El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base de la comparación es, por lo general el desempeño global.

El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice.

**Ventajas:**

Supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad.

Proceso simple de fácil aplicación.

**Desventajas:**

Esta sujeto a distorsiones por factores personales y acontecimientos recientes.



- 3) **Escala de calificación basada en el comportamiento:** Utilizan el sistema de comparación del desempeño con determinados parámetros conductuales específicos.

Descripción de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenida por los diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor.

**Ventajas:**

Se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.

Reduce los elementos de distorsión y subjetividad.

**Desventajas:**

Este método sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica.

La mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la actividad de este enfoque.

Los métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado, o el establecimiento de objetivos de desempeño. Pueden considerarse cuatro técnicas básicas:

- a) **Auto evaluación:** Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica de evaluación muy útil, cuando el objetivo de esta última es alentar el desarrollo individual. Cuando los empleados se autoevalúan es mucho menos probable que se presente actitudes defensivas, factor que alienta el desarrollo individual.
- b) **Administración por objetivos:** Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr sus objetivos, por haber participado en su formulación. Además los empleados pueden efectuar ajustes periódicos para asegurarse el logro de sus objetivos.
- c) **Evaluaciones psicológicas:** Se emplean psicólogos para evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste, generalmente, en entrevistas en profundidad, en exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores, etc. Se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo que conforman la carrera profesional del empleado. Debido a que el procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes, de quienes se consideran que poseen gran potencial de ascenso.
- d) **Método de los centros de evaluación:** Son una forma estandarizada para la evaluación de empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo.



## 9. Desarrollo De Ejecutivos Y Empleados:

Existen muchas razones para instruir, capacitar y desarrollar ejecutivos metódicamente. En condiciones de expansión acelerada, el número de empleados sin preparación aumenta más rápidamente que el número de personas que están capacitadas para colocarse en puestos de gerencia media y alta. El porcentaje de empleados con mucha experiencia disminuye desproporcionadamente; de ésta forma resulta evidente que el desarrollo de ejecutivos deba acelerarse; y encontrar un sustituto de la experiencia.

Un buen programa de desarrollo de ejecutivos tiene que estar construido sobre una base sólida.

Lo mejor que puede hacer una compañía por sus empleados, es darle la oportunidad de aprender, exponerlo al curso y animarlo a que utilice el programa. La administración tiene que proporcionar capacitación en el trabajo, hábilmente dirigida. Pero a fin de cuentas, la compañía no puede hacer que el individuo crezca.

Se reconoce que la mayor parte del desarrollo se realiza en el trabajo.

### 9.1. Métodos para desarrollar ejecutivos

- Actividades en el trabajo
- Entrenamiento
- Rotación de Puestos
- Asignación bajo estudio
- Promociones laterales

Los administradores deben considerar a los empleados como el recurso más valioso del programa e invertir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades. Esto se conoce como desarrollo de personal e incluye aquellas actividades designadas a capacitar y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de la organización. Desarrollar las capacidades del trabajador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los trabajadores aumentando sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectivo. La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil. Generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente. Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del trabajador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable.

Los administradores deben considerar que el personal talentoso puede abandonar la organización aunque su salario sea adecuado. El trabajador generalmente necesita nuevos desafíos que lo estimulen y mantengan satisfecho con su trabajo. Es responsabilidad del administrador reconocer el potencial de los trabajadores y ofrecerles nuevas oportunidades.



Utilizar las técnicas por separado, no asegura que el personal esté motivado para participar en actividades para su propio desarrollo. Una organización debe dar entonces incentivos a los empleados ofreciendo oportunidades de promoción y transferencias para complementar las habilidades del empleado en el trabajo y utilizarlas en su máximo potencial.

## 9.2. Obtención De Mejores Niveles De Desempeño:

El análisis del puesto permite también fijar los niveles de desempeño del puesto, con ello se consigue ofrecer a los empleados pautas objetivas que deben intentar alcanzar y permitir a los supervisores un instrumento imparcial de medición de resultados.

Los sistemas de control de puestos poseen cuatro características: niveles, medidas, corrección y retroalimentación.

Los niveles de desempeño en un puesto se desarrollan a partir de la información que genera el análisis del puesto. Cuando se advierten niveles bajos de desempeño, se toman medidas correctivas. Las toma el supervisor, aunque en algunos casos interviene el gerente. La acción correctiva sirve al empleado como retroalimentación. En algunos casos, no es la conducta del empleado la que debe corregirse, sino la estructura misma del puesto.

Cuando los niveles especificados no son adecuados, constituyen un aviso para que el personal adecuado proceda a tomar medidas correctivas. Hay que revisarlo

## 10. Oportunidades De Ascenso:

**10.1. Promociones:** Una promoción se lleva a cabo cuando se cambia a un empleado a una posición mejor pagada, con mayor responsabilidad y a nivel más alto. Constituye una de las circunstancias más importantes en la historia laboral del empleado. Por lo general se concede un reconocimiento del desempeño anterior y del potencial futuro. Las promociones se basan en el mérito del empleado y/o en su antigüedad:

- **Promociones basadas en el mérito:** Las promociones basadas en el mérito del empleado se basan en el desempeño relevante que una persona consigue en su puesto. En los casos en que la promoción constituye primordialmente un "premio" suelen encontrarse dos dificultades.
  - Un problema estriba en que las personas que toman la decisión puedan distinguir en forma objetiva entre las personas que han tenido un desempeño sobresaliente y las que no lo han tenido. Cuando se utiliza el sistema de promociones basadas en el mérito es importante que la



- decisión se apoye en un criterio objetivo de evaluación del desempeño y no en las preferencias subjetivas del que efectúa la decisión.
- Un segundo problema relacionado con las promociones basadas en el mérito lo constituye el llamado principio de Peter. Este principio afirma que las personas tienden a subir en la escala jerárquica hasta alcanzar su nivel de incompetencia. Aunque no es universalmente válida, ésta regla aporta un elemento importante: el buen desempeño en un nivel no es garantía de éxito en un nivel superior.
  - **Promociones basadas en la antigüedad:** en algunas situaciones el empleado de mayor antigüedad recibe la promoción. Por "antigüedad" se entiende el tiempo que la persona ha estado al servicio de la compañía. La ventaja de este enfoque radica en su objetividad. Lo que se necesita para decidir es comparar las fechas de ingreso de los candidatos a ser promovidos para determinar quién es el indicado.

En parte, este enfoque se basa en la necesidad de eliminar los elementos subjetivos en las políticas de promoción; por otra parte, los directivos se sienten más presionados para capacitar a su personal, ya que éste será promovido eventualmente.

Muchos expertos han expresado graves dudas respecto a éste método. En muchas ocasiones el candidato más idóneo no es el más antiguo. Cuando se establece un rígido sistema de promoción por antigüedad, el personal joven y de talento es prácticamente bloqueado en sus posibilidades.

Gran parte de las organizaciones modernas han optado por un sistema mixto de promoción, en el cual tanto la antigüedad como el mérito son factores de importancia para la decisión final.