

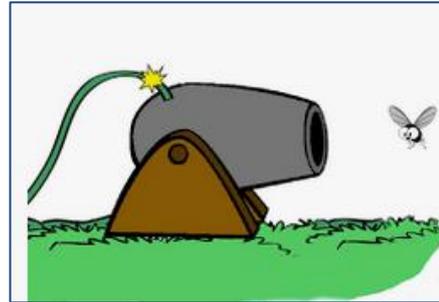


Ud. 9. Evaluación del desempeño, promoción y control de los RRHH

ATENCIÓN ENTRA TODO ESTE EN AMARILLO O NO. LUEGO VAS Y LO DIFUNDES (Twitter)

1. Sistemas de gestión de evaluación¹

Las empresas **utilizan** distintos **sistemas para medir el RENDIMIENTO** de sus trabajadores **y conocer el grado de eficacia y eficiencia** en la organización.



Eficacia

Obtener los **mejores resultados** en el **menor tiempo posible**.

Eficiencia

Obtener los **mejores resultados** en el **menor tiempo posible y con el menor coste** económico.



Ej. Carlos y Juan trabajan para una conocida tienda online (**NOZAMA**) preparando pedidos.

Reciben un importante pedido de libros de texto para un colegio. Su responsable les da un plazo de 24 h para prepararlo.

Carlos se relaja porque considera que las 24 horas son más que suficientes para preparar dicho pedido, pero Juan idea una estrategia con la que logra preparar el pedido en tan solo 8 horas.

En este ejemplo **Juan es eficiente** y **Carlos es eficaz**, ambos cumplieron con el objetivo, pero **Juan aprovechó al máximo sus recursos de tiempo**.

La **TAREA DE MEDIR EL “VALOR QUE UN TRABAJADOR APORTA”** a la **e**mpresa **se realiza a través de** la **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**.

1.1. La evaluación del desempeño

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: PROCESO CONTINUO que realiza una empresa para **medir el valor que un trabajador aporta** a la **e**mpresa.

¹ 3. tr. Estimar los conocimientos, aptitudes y rendimiento.



Dicho **método** de **evaluación** **consiste** en que **mide el desempeño de un trabajador en un periodo de tiempo** concreto. El sistema **NO** **trata de ver la totalidad de las aportaciones del trabajador a lo largo de su vida laboral** en la empresa, **sino en una etapa determinada (UN AÑO O MENOS)**.

La **Evaluación del desempeño** **se centra** en el **análisis** de las siguientes **variables**:

- COMPETENCIAS TÉCNICAS O PERSONALES** que el **trabajador debe usar** en su **puesto de trabajo**.
- OBJETIVOS** que hayan sido **PLANIFICADOS PARA SU CONSECUCCIÓN**.

Ej. Comercial asignada la zona de ARAGÓN y COMUNIDAD FORAL DE NAVARRA. **Se ha planificado que en el primer trimestre del año haya sido capaz de visitar a todos los clientes.**

Ej. Administrativo que trabaja en una entidad financiera se planifica como objetivo por parte de su responsable, que **sea capaz de responder a las dudas o cuestiones de los clientes online en las 48 h siguientes a la recepción del email.**

La **empresa NO mide todos los aspectos que pueden ser objeto de evaluación**, sino que **elige** aquellas **COMPETENCIAS que resultan más IMPORTANTES** en ese momento **por el éxito que pueden aportar a la organización**.

La **Evaluación del desempeño** de cada trabajador **suele ser realizada por el superior inmediato**, quién **UTILIZA** como **HERRAMIENTA** un **"CUESTIONARIO"** redactado por el DPTO. DE RRHH.

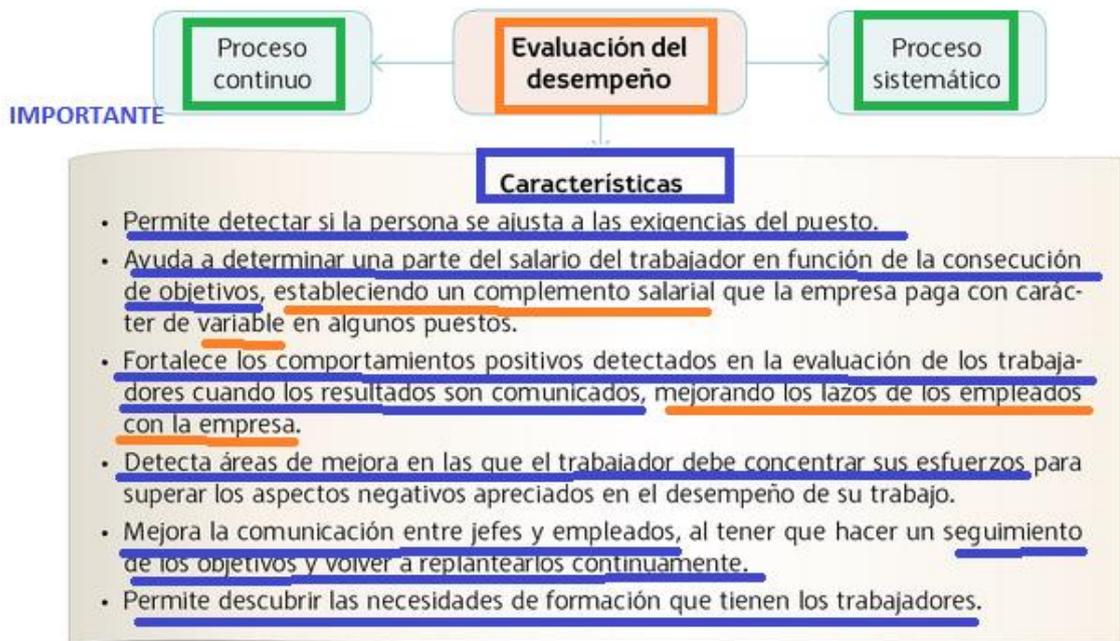
A veces el trabajador **es sometido a la evaluación por parte:**

- autoevaluación:** donde es el **propio empleado quien evalúa su desempeño y propone nuevas formas de mejorar**
- evaluación entre compañeros:** **se lleva a cabo entre empleados** con el mismo cargo o puesto
- evaluación por parte del cliente:** **el cliente evalúa el trabajo de los empleados** con los que tiene contacto.



1) Elabora una tabla con las **ventajas e inconvenientes de los 4 tipos de evaluación** del desempeño del trabajador.

CARACTERÍSTICAS del proceso de **evaluación del desempeño**:



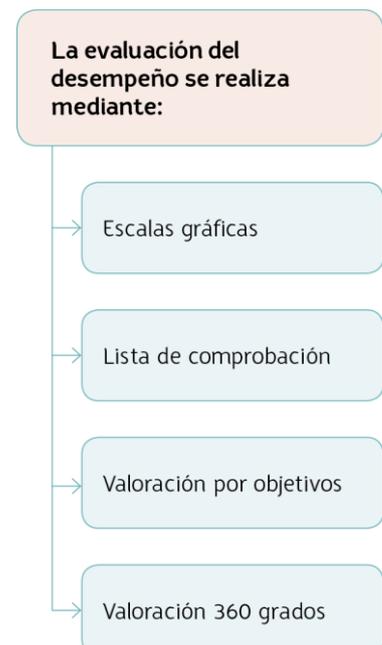
Proceso Sistemático: 1. m. Conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí.

1.2. Métodos para realizar la evaluación del desempeño

Fig. 9.5. Herramientas para la evaluación del desempeño.

Herramientas más frecuentes de **Evaluación del desempeño** que un administrativo puede utilizar en un Departamento de Recursos Humanos aparecen en la Figura 9.2, utilizando de forma general **Cuestionarios** que pueden adaptarse a lo que se quiere **MEDIR**:

- competencias técnicas**,
- personales** u
- objetivos marcados**





A. HERRAMIENTAS PARA EVALUAR LAS **COMPETENCIAS**² técnicas o personales

□ Sistema de escalas gráficas

Se basa en **MEDIR**, en un cuestionario, **FACTORES RELATIVOS AL TRABAJO** que realiza el evaluado con el **"fin"** de detectar en qué medida los cumple.

Datos identificativos trabajador:		Fecha evaluación:				
Puesto que ocupa:		Evaluador				
Desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje en el aula	1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo	
El docente hace una presentación del tema para motivar al alumnado hacia el estudio de los contenidos propuestos y utiliza estrategias para descubrir sus conocimientos previos.		X				
Utiliza un discurso en el aula para desarrollar el proceso de enseñanza y aprendizaje que estimula y mantiene el interés del alumnado hacia el tema objeto de estudio	X					
El alumnado participa en las actividades que se realizan en el aula, aportando sus opiniones, formulando preguntas, etc.		X				
El alumnado utiliza procedimientos para buscar y analizar información		X				
El alumnado trabaja en agrupamientos diversos para acometer actividades de distintos tipos: trabajo individual, en grupo, cooperativo, de investigación, etc.						

□ Sistema de lista de comprobación

² 2. f. **Pericia, aptitud o idoneidad** para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.

Aptitud: 3. f. **Capacidad y disposición para el buen desempeño o ejercicio** de un negocio, de una industria, de un arte, etc.



Método de evaluación del desempeño muy **extendido**. Conocido también como **CHECKLIST**.

Consiste en **elaborar** una **LISTA** con **diferentes indicadores o conductas** que se **quieren medir** de un trabajador si el trabajador los cumple o no.

Datos identificativos trabajador:		Fecha evaluación:	
Puesto que ocupa:		Evaluador	
Indicadores: Desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje en el aula	SI	No	
<input type="checkbox"/> Indicadores			
El docente utiliza estrategias para descubrir los conocimientos previos del alumnado, siendo la base de su gestión de los procesos de enseñanza-aprendizaje en el aula. Tiene claro lo que deben aprender los alumnos al final de cada unidad didáctica, y se lo transmite con claridad.		X	
Propone actividades de enseñanza-aprendizaje coherentes y los recursos necesarios para el logro de los aprendizajes previstos.		X	

B. Herramientas para evaluar los **objetivos**

Valoración por objetivos

Este método **se utiliza** para **medir el grado de consecución**, por parte de los trabajadores, **de los objetivos fijados para él** **por su Empresa**. El evaluador utiliza una **encuesta** que **se puede cumplimentar en una entrevista de trabajo** con el propio trabajador (Fig. 9.4).

Fig. 9.4. Modelo de documento para valoración por objetivos.



Nombre y apellidos del trabajador:		Puesto que ocupa:	
Evaluador:		Fecha de la evaluación:	
Fecha de la determinación de los objetivos:			
Objetivos	% con-seguido	% de diferencia con el objetivo	
1. Incrementar la productividad un 20%			
2. Disminuir el gasto un 30% respecto a la evaluación anterior			

Fig. 9.4. Modelo de documento para valoración por objetivos.

□ Valoración 360 grados

Este sistema de evaluación se basa en las mismas premisas que la evaluación del desempeño, pero con la variante de que dicha evaluación es realizada por “todas” las personas que rodean al trabajador. En ese elenco de personas, se incluyen:

- los jefes inmediatos y los superiores,
- los compañeros de trabajo,
- los clientes a los que presta servicios,
- sus propios subordinados e incluso
- los proveedores (véase la Figura 9.5).

La evaluación 360 grados **PERMITE DETECTAR:**

- qué puntos fuertes tienen los trabajadores y

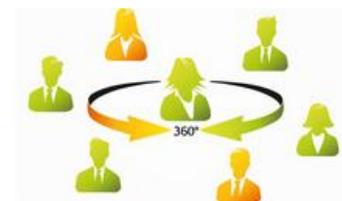


Fig. 9.5. Evaluación 360 grados.

- en qué áreas de mejora hay que profundizar para que el desempeño del trabajador en la organización resulte más satisfactorio.



1.3. La valoración de puestos de trabajo

El desempeño del trabajo es uno de los indicadores que se utilizan para fijar el nivel salarial de los trabajadores, pero, desde mediados del siglo xx, se desarrolla también una valoración de puestos de trabajo para fijar el valor de cada tarea.

La valoración de puestos de trabajo es un proceso sistemático que, según la comparación de los puestos que existen en la empresa:

- permite fijar su valor con relación a las tareas que se desarrollan en cada uno y
- las competencias que se exigen para ocuparlos, obteniendo una estructura salarial más justa y equilibrada.

Para valorar:

- las tareas que se hacen en cada puesto y
 - las competencias que se precisan para ello,
- es necesario que la empresa tenga realizado:

- el análisis y
- la descripción de puestos de trabajo (ADPT)



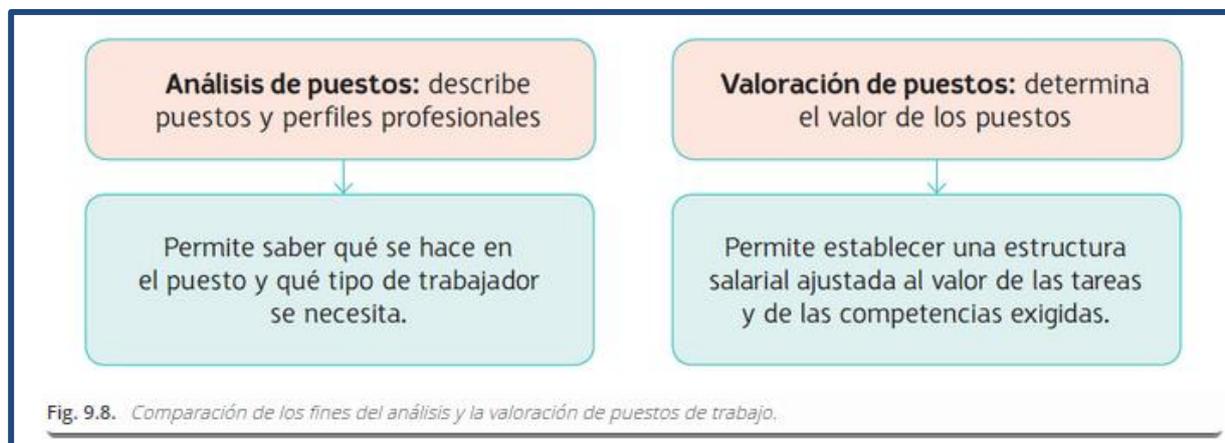


que se realiza con carácter previo:

- a la valoración de puestos de trabajo y
- a la evaluación del desempeño.

(Las competencias que se exigen en uno y otro puesto **da lugar a salarios distintos**).

Comparación de los fines del análisis y la valoración de puestos de trabajo



A. Objetivos de la valoración de puestos de trabajo

Con esta valoración, **se persiguen objetivos tanto en el ámbito salarial como en el ámbito social**, tal como se muestra en la Figura 9.9.

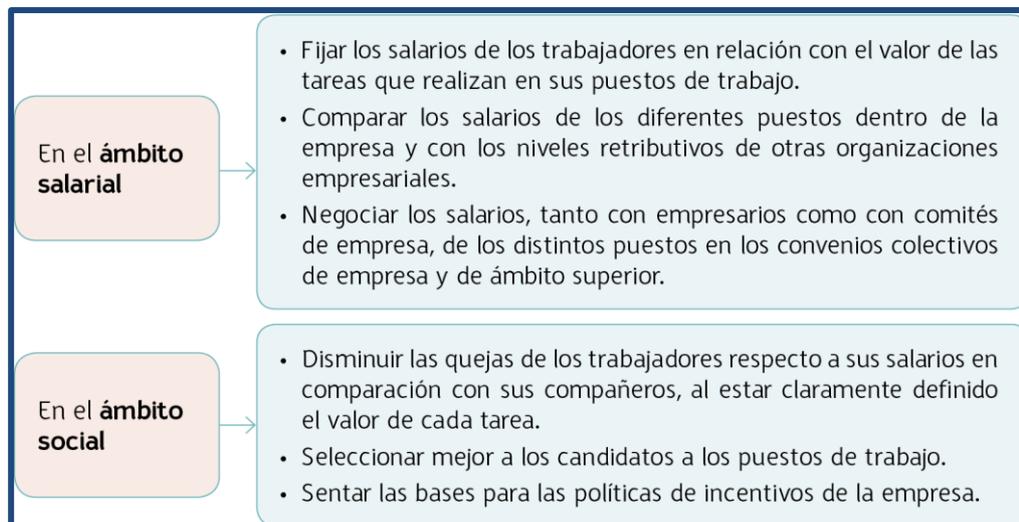


Fig. 9.9. Objetivos de la valoración de puestos de trabajo.

1.4. Métodos para la valoración de puestos de trabajo

Los expertos clasifican los métodos de valoración de puestos de trabajo en dos grandes grupos:

- métodos cualitativos y
- métodos cuantitativos

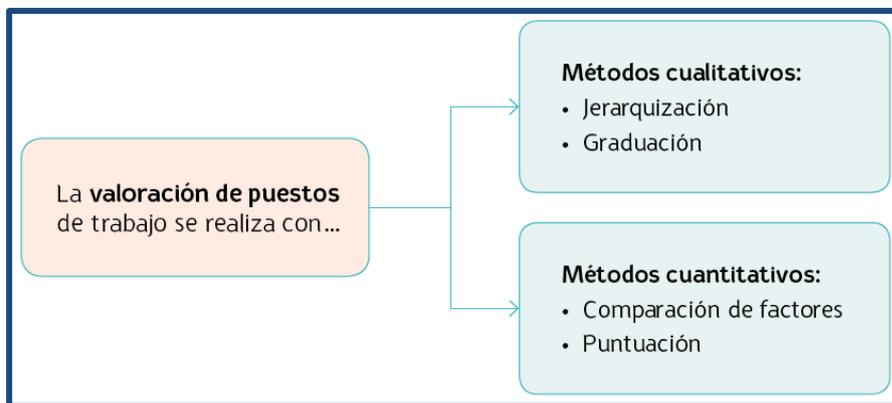


Fig. 9.10. Métodos cualitativos y cuantitativos de valoración de puestos de trabajo.

A. Métodos cualitativos

Estos métodos centran su análisis en la ordenación de los puestos en función del grado de dificultad de las tareas que en ellos se realizan.

Método de la jerarquización

Este sistema trabaja con dos variables de gran relevancia:

- la dificultad de las tareas y
- la importancia de estas.

El sistema pretende determinar el grado de dificultad e importancia que cada puesto tiene en la organización con el siguiente proceso:



- Se comparan los puestos en función de las variables indicadas.
- Se jerarquizan todos los puestos que existen en la organización, quedando algunos puestos por encima de otros, aquellos que realizan las tareas más difíciles e importantes.

□ Método de la graduación

La graduación **consiste en decidir en qué grado se incluye cada puesto de trabajo**, teniendo en cuenta que ha de construirse una escala de grados o niveles generales.

La **escala de grados**, que se construye de forma previa a la valoración de los puestos, **organiza y clasifica los niveles de tareas en la empresa, de las más simples a las más complejas**; una vez que la empresa tiene la escala de grados, decide qué actividades y tareas hay que hacer en cada nivel.

Realizada esta tarea previa, **se decide en qué grado se puede incluir cada puesto de trabajo en la escala**. La **decisión se toma comparando cada puesto con los grados de la propia escala**.