

Capítulo 9. La evaluación del desempeño laboral integrada a la arquitectura de la GRH

9.1 Introducción

Objetivos:

- Concebir los objetivos y métodos fundamentales del proceso clave de evaluación del desempeño laboral.
- Caracterizar la evaluación del potencial humano por los *Assessment Center*.
- Orientar el sistema de evaluación del desempeño laboral por competencias en su integralidad o unidad, comprendiendo la evaluación del desempeño individual y del desempeño estratégico organizacional mediante el CMI.

La evaluación del desempeño laboral es un proceso clave de la Gestión del Talento Humano y del Conocimiento, de particular importancia para mantener consecuencia con su actual enfoque estratégico. Y es que esa GRH es estratégica, cuando se alcanza el ajuste o coherencia de la GRH con la estrategia organizacional, lográndose materializar en términos operativos cuando los desempeños laborales individuales tributan al desempeño organizacional o estratégico.

A ello han contribuido investigaciones del autor (Cuesta y Valencia, 2014; Cuesta, 2015 a y 2015 b), que condujeron en esta nueva edición a considerar este capítulo, donde se aporta una tecnología para la integración de la evaluación del desempeño individual con la evaluación del desempeño estratégico organizacional, a la vez considerando en ese proceso de manera integrada el accionar del sistema de GRH junto al modelo asumido de GRH DPC, incluyendo el tratamiento metodológico del logro de alto sentido de compromiso de los trabajadores con su organización laboral o empresa.

La evaluación del desempeño laboral aquí se trata integrada a la “arquitectura” de la GRH. Por “arquitectura” de la GRH se entiende la integración holística y dinámica de sus tres componentes esenciales: los procesos clave de GRH, el sistema GRH (expreso mediante su modelo GRH DPC) y el desempeño de los trabajadores. Y en ese desempeño está implicada su gestión, comprendiendo su planificación, organización y control, o lo que es igual el DPC entrañando su implementación. El concepto de arquitectura organizacional surge del avance de la ciencia al considerar la complejidad y la necesidad de integrar sus entramados. La evaluación del desempeño laboral aquí concebida deviene el principal *feed-back* a la “arquitectura” de la GRH.

Antes de pasar a la argumentación de la referida tecnología pretendiendo la integración evaluativa, serán tratadas generalidades sobre la evaluación del desempeño (que en la edición pasada aparecía solo como un epígrafe y en el capítulo 7 por su fuerte nexo técnico organizativo con la formación), destacando sus objetivos, métodos fundamentales y los clásicos errores más frecuentes a tener en cuenta.

También será tratada la vertiente de evaluación del desempeño que es la “*evaluación del potencial humano*”, donde se pretenden lograr planes de desarrollo

humano a más largo plazo y valoraciones que avalen la ocupación de nuevos cargos o responsabilidades, y suele actualmente utilizarse con mayor frecuencia en la evaluación de directivos o gerentes. Esa evaluación se realizará a la luz de la importante tecnología que es hoy el *Assessment Center*, cuyos fundamentos esenciales serán abordados aquí.

9.2 Objetivos y métodos de la evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño, o evaluación del rendimiento, o evaluación de la actuación, o ***performance appraisal***, o evaluación del desempeño por competencias laborales, es el proceso clave de GRH consistente en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización. La evaluación del desempeño por competencias significa un estadio superior de la evaluación del desempeño en la actualidad.

Es necesario también destacar la relación de complemento y *feed-back* que posee la evaluación del desempeño con el análisis y diseño de puestos y su profesiograma o perfil de cargo por competencias logrado, así como con la estrategia y la “arquitectura” toda. Ambos procesos clave de GRH interactúan con especial dinamismo, y de igual forma lo hacen con la estrategia de la organización. Si tal consideración no se tiene muy presente, los perfiles de cargo pasan a constituir trabas legales o documentos muertos, afectando su relación con otros procesos clave de GRH como la selección de personal, la formación, la compensación laboral, la auditoría, entre otras.

En la figura 9.1 se expresan los principales objetivos de la evaluación del desempeño, donde la mejora de la actuación es objetivo primordial y determinante para los otros, significando a la vez su gran importancia en la gestión organizacional. Esa mejora de la actuación se vincula estrechamente a la eficiencia del sistema de trabajo, al aumento de la productividad del trabajo o el incremento del buen desempeño laboral.



Figura 9.1 *Objetivos de la evaluación del desempeño*

No obstante indicar que la mejora de la actuación es el objetivo principal de la evaluación del desempeño, evidenciándose en el aumento de la productividad del trabajo o en el incremento del buen desempeño laboral del empleado o en el “*desempeño superior*”, nótese que superando la línea discontinua en la figura 9.1, junto a la “*mejora de la actuación*” se ubican la “*formación*” y la “*coherencia con la estrategia organizacional*”.

La evaluación del desempeño se constituye hoy en la mejor vía para retroalimentar el proceso de formación, para señalar con criterio de la práctica, qué competencias laborales se manifestaron, en qué proporción o porcentaje, y cuáles no. El plan de formación deberá considerar esas brechas –como pudo apreciarse en el Capítulo 7--. Y por otra parte, la evaluación del desempeño tendrá que garantizar la coherencia con la estrategia organizacional definida; deberá posibilitar la determinación de cuál es el tributo de ese desempeño individual al desempeño organizacional fijado por la estrategia organizacional. Y esto se subraya por su relevancia, que será tratada metodológicamente en este capítulo.

Eso último apuntado es preocupación relativamente reciente en las empresas, donde estudios a nivel mundial destacan la inexistencia de vínculos entre indicadores de la GRH y la estrategia (BCG & WFPMA, 2008, 2010), pero es de suma importancia. La Administración por Objetivos (APO), ya extendida en no pocas empresas, exige esa coherencia. El desarrollo de una gestión estratégica de los recursos humanos demanda que los sistemas de evaluación del desempeño a utilizar, garanticen la coherencia o alineamiento con la estrategia organizacional definida. Se insiste: es necesario que el desempeño individual tribute al desempeño organizacional reflejado por la estrategia de la empresa y, en consecuencia, el sistema de evaluación del desempeño habrá de valorar tal tributo.

La evaluación del desempeño por competencias laborales se realiza en coherencia con la estrategia organizacional, y en consecuencia con lo dispuesto en el calificador de cargo, descriptor de cargo, profesiograma o perfil de cargo por competencias. Se realiza atendiendo esencialmente a:

- Misión u objetivos fijados,
- las competencias laborales manifiestas en los resultados (especialmente asociados a la cantidad y calidad del trabajo desarrollado),
- y las responsabilidades asumidas junto a las condiciones de trabajo y las exigencias de la cultura organizacional incluyendo el código de ética.

Cualquiera sea el método de evaluación que se asuma, el sistema de evaluación del desempeño habrá de comprender esos elementos esenciales.

Además, el sistema de evaluación del desempeño deberá considerar:

- los datos de identificación del empleado y su puesto,
- el período de tiempo que comprende esa evaluación,

- quién o quiénes realizan la evaluación,
- los indicadores o parámetros a valorar
- y el método utilizado.

A los métodos e indicadores que integran los sistemas de evaluación del desempeño se dedicará una argumentación detallada, dada su repercusión en la eficacia de esos sistemas y a la dinámica que les confieren. Aquí los argumentos se desarrollan de lo general en que se constituyen esos sistemas, a lo particular que significan esos métodos e indicadores.

Seguidamente se ejemplifican dos sistemas de evaluación del desempeño. El primero propuesto solo para directivos, y en el mismo predomina el análisis cualitativo y casuístico. En el segundo se incentiva el análisis cuantitativo pretendiendo cierta estandarización en aras de establecer comparaciones, y también hay margen al análisis cualitativo y casuístico. En ambos se insiste en destacar los “Puntos fuertes” y las “Áreas que debe mejorar”.

A continuación, mediante la figura 9.2, se ilustra un sistema para la evaluación del desempeño de directivos. En el mismo no se alude explícitamente a las competencias laborales (técnicas y directivas), pero los evaluadores tienen que saber que a ellas hay que referirse indefectiblemente. Así, en el apartado “Calificaciones” habrá que asociar las competencias, tanto técnicas como directivas, a los objetivos que fueron trazados para ese empleado, y valorarlas. Igual se deberá hacer respecto a “Métodos de gestión”, y ahí se pide específicamente valorar cómo se manifestaron las competencias directivas.

SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR RESULTADOS DE LA GESTIÓN (DIRECTIVOS)

1) Datos de identificación:

- Nombre del empleado.
 - Método evaluativo: Administración por Objetivos
 - Puesto de trabajo.
 - Departamento.
 - Período que es evaluado
 - Nombre del evaluado y firma
 - Fecha de esta evaluación.
 - Evaluadores y firmas.
 - Otros datos de interés
- (marcará si está de acuerdo o en desacuerdo, y si apela o no).

2) Calificaciones: Teniendo en cuenta los principales objetivos de trabajo del empleado, ¿qué resultados ha tenido? Apoye su valoración citando ejemplos específicos de resultados sobresalientes o deficientes.

3) Métodos de gestión: Describir las técnicas de gestión utilizadas por este empleado para conseguir sus objetivos.

- 4) **Puntos fuertes:** ¿En qué aspectos es este mando especialmente competente?
- 5) **Áreas que debe mejorar:** ¿Qué aspectos de la realización del trabajo deberían recibir mayor atención?
- 6) **Necesidades de desarrollo:** Anotar las acciones específicas que deban llevarse a cabo para ayudar al progreso de este directivo.
- 7) **Resumen de la evaluación:** Donde se clasifica el desempeño en alguna de las siguientes categorías: Excepcional, Muy bien, Bien, Regular, Malo, Pésimo.
- 8) **Respuesta del empleado:** ¿Cómo se siente el empleado acerca del resumen de la evaluación? (la escribe el propio empleado).

Figura 9.2 Sistema de evaluación de desempeño para directivos

Sigue el otro sistema antes aludido. Ahí son referidas las competencias laborales a evaluar, así como el grado en que las mismas llegan a manifestarse, buscando mayor aprehensión del indicador competencia a partir de la descripción (pautas de conducta) en que se manifiestan esos grados o rangos, para los cuales se establecen determinadas puntuaciones a obtener. El sistema que refleja la figura 9.3, tiene como ventajas que grafica con nitidez las brechas entre las competencias consideradas y permite comparaciones entre los diferentes empleados.

SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS LABORALES					
Empleado:					
Empresa:					
Departamento:					
Cargo o Puesto:					
Categoría ocupacional:					
Grupo escala:					
Periodo de la evaluación:					
Insatisfactorio	Pobre	Bueno	Muy bueno	Excelente	Puntuación

1. Competencia en calidad: poder lograr con precisión, esmero y pulcritud los resultados de trabajo planeados.

0 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10	
Errores muy frecuentes. Rendimiento inaceptable.	Algunos errores y pone poco cuidado.	Desempeño satisfactorio. Requiere un control normal.	Frecuentemente se halla por encima de la media.	Trabajo muy preciso. No requiere supervisión alguna	

2. Competencia en cantidad: poder realizar la cantidad de trabajo planeado en el tiempo estipulado para hacerlo.

0 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10	
Incapaz de concluir las tareas encomendadas	Requiere con frecuencia ayuda y seguimiento	Por lo general ejecuta en plazo todo el trabajo	Siempre sus resultados están por encima de lo normal	Eficiente de manera excepcional. No requiere ayuda ni seguimiento	

3. Competencia en dominio técnico: posesión de conocimientos y habilidades para desarrollar con eficacia y eficiencia el cargo.

0 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10	
Conocimiento insuficiente del trabajo a realizar	No comprende algunos de los contenidos del cargo	Conoce con suficiencia y tiene habilidades para el cargo	Conocimiento muy bueno y gran habilidad para el desempeño del cargo	Óptimo lo que conoce y se aplica con alto grado de habilidad	

4. Competencia en proactividad: facilidad de previsión o anticipación de actividades o dificultades para actuar con eficacia y eficiencia.

0 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10	
Incapaz de hacer frente a situaciones no estructuradas o no rutinarias	Requiere de orientación rigurosa en temas no rutinarios	Enfrenta las situaciones poco comunes y se anticipa a los problemas	Se anticipa y actúa con eficacia a situaciones poco comunes y a los problemas	Con gran eficacia se anticipa y actúa frente a situaciones poco comunes y problemas	

5. Competencia en liderazgo: posesión de facilidad para influir y guiar a otras personas.

0 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10	
Incapacidad	Apenas	Puede dirigir	Dirige y orienta	Dirige y	

de influir en los otros	guía o influye en otras personas	y orientar a las personas bajo su gestión	con eficacia a las personas bajo su gestión	orienta con eficacia a las personas bajo su gestión e influye en todas las personas de su entorno laboral	
6. Competencia en cooperación: manifestación a la colaboración y a ser solícito o servicial con las personas.					
0 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10	
No colabora con las personas en el trabajo	De manera ocasional coopera con las personas	Cooperativo casi siempre	Coopera y es solícito por encima de la media	En extremo cooperativo y solícito con las personas	
7. Competencia de compromiso: orientación al sentido de pertenencia o compromiso hacia la institución y sus directivos.					
0 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10	
No tiene sentido de compromiso con la institución	Tiene sentido de compromiso con algunos directivos	Tiene sentido de compromiso con la institución y sus directivos	Muy buen sentido de compromiso con la institución y sus directivos.	En extremo comprometido con la institución y sus directivos	
8. Competencia de flexibilidad: orientación a la adaptabilidad y versatilidad en el desempeño ante el cambio o situaciones nuevas o diferentes.					
0 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10	
Incapaz de adaptarse al cambio o situaciones nuevas	Dificultad en flexibilizar la conducta ante el cambio	Es flexible ante el cambio o situaciones nuevas	Gran flexibilidad y versatilidad ante el cambio y situaciones nuevas	En extremo flexible en la actuación ante el cambio	
9. Competencia de disciplina laboral: proyección a cumplir las normas y requerimientos laborales con persistencia y sistematicidad.					
0 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10	
Incumple mucho las normas y	En ocasiones incumple	Posee una satisfactoria disciplina	Muy satisfactoria disciplina	En extremo se proyecta cumplidor de	

requerimientos de disciplina laboral	con la disciplina laboral	laboral	laboral	la disciplina laboral	
10. Competencia en presencia física: orienta su aspecto físico a que sea agradable, higiénico y adecuado para el buen desempeño del cargo.					
0 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10	
No cumple con los requisitos mínimos de presencia física	Su aspecto es aceptable por lo general, pero se recomienda mejorar	Por lo general esta arreglado, limpio y presentable	Siempre está agradable, higiénico y adecuado para el buen trabajo	Es en extremo agradable, higiénico y adecuado para el buen desempeño de su labor	
Resumen de puntuaciones. La puntuación general del empleado es: _____					
Por debajo de 40 (Insatisfactoria)	40 - 59 (Pobre)	60 – 79 (Buena)	80 – 89 (Muy buena)	90 – 100 (Excelente)	
<ul style="list-style-type: none"> • Puntos fuertes: • Áreas en que debe mejorar: • Necesidades de formación y desarrollo: • Conclusiones o comentarios finales: • Opinión del empleado evaluado: 					
Firma del empleado: _____	De acuerdo: _____	En desacuerdo: _____	Apela: _____	No apela: _____	Fecha: _____
Nombre, cargo y firma del evaluador: _____	Fecha: _____	Nombre, cargo y firma del evaluador: _____	Fecha: _____	Nombre, cargo y firma del evaluador: _____	Fecha: _____

Figura 9.3 Sistema de evaluación del desempeño haciendo explícitas las competencias laborales

Por otra parte, ese sistema tiene como desventaja, que trata en importancia lineal a todas las competencias por igual. Ocurre en muchas ocasiones que las competencias

varían en importancia o impacto respecto a la misión, es decir, poseen distintas ponderaciones.

Esa desventaja puede ser superada si se considerara un factor de ponderación (P) que multiplicado por el grado (G) posibilite una puntuación diferenciada (Pd) para cada competencia, y en correspondencia una puntuación diferenciada total (Pdt) que resultaría de la sumatoria (Σ) de esas puntuaciones, teniéndose entonces:

$$Pd = P * G$$

$$Pdt = \Sigma Pd$$

Insatisfactorio	Pobre	Bueno	Muy bueno	Excelente	Puntuación
3. Competencia en dominio técnico: posesión de conocimientos y habilidades para desarrollar con eficacia y eficiencia el cargo					
0 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10	P * G = Pd
Conocimiento insuficiente del trabajo a realizar	No comprende algunos de los contenidos del cargo	Conoce con suficiencia y tiene habilidades para el cargo	Conocimiento muy bueno y gran habilidad para el desempeño del cargo	Óptimo lo que conoce y se aplica con alto grado de habilidad	2 * 8 = 16
4. Competencia en proactividad: facilidad de previsión o anticipación de actividades o dificultades para actuar con eficacia y eficiencia					
0 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10	P * G = Pd
Incapaz de hacer frente a situaciones no estructuradas o no rutinarias	Requiere de orientación rigurosa en temas no rutinarios	Enfrenta las situaciones poco comunes y se anticipa a los problemas	Se anticipa y actúa con eficacia a situaciones poco comunes y a los problemas	Con gran eficacia se anticipa y actúa frente a situaciones poco comunes y problemas	1 * 9 = 9

Figura 9.4 Fragmento de sistema de evaluación recurriendo a ponderación de las competencias laborales

Y por supuesto, se modificaría la escala clasificatoria de las puntuaciones que se reflejó en la figura 9.3, rompiendo así la estructura escalar 0 – 100 utilizada. La denominada puntuación diferenciada total o Pdt, bien podría asumir una escala 0 – 150, 0 – 200 ó 0 – 280, para aludir a cualquier monto, dependiendo de las ponderaciones por las cuales convencionalmente se opte. Será la empírea la que indique los rangos cuantitativos a los cuales corresponderán los rangos cualitativos de Insatisfactorio, Pobre, Bueno, etc.

Ilustrando con el factor de ponderación antes formulado, se actuaría como se refleja en el fragmento de sistema que expresa la figura 9.4.

Los métodos de evaluación del desempeño parten para su aplicación de un conjunto de indicadores¹ u objetivos a medir o valorar. Incorporados a los sistemas de evaluación del desempeño, sus recurrencias no son excluyentes; así, por ejemplo, puede recurrirse al método de evaluación por objetivos y, a la vez, al método de auto evaluación. La existencia de indicadores tangibles e intangibles hace que estos métodos sean divididos con frecuencia en dos grupos:

- Métodos relacionados con indicadores tangibles.

Índices: Cantidad de producción. Calidad de la producción. Ausentismo. Accidentes. Salario. Ascensos, etc. Los métodos aquí recurridos se vinculan a la observación directa (observación continua o discontinua por muestreo) que permiten los registros contables.

- Métodos relacionados con indicadores intangibles

Índices: Gestión. Cooperación. Competencia. Compromiso, etc. Los métodos aquí recurridos son los que se explicarán a continuación. Al incluirse en el sistema de evaluación del desempeño no excluyen a los métodos relativos a los indicadores tangibles. Cobrarán mayor auge en tanto las tareas a evaluar vayan dejando de ser sencillas y se acuda a la polivalencia y al trabajo en equipos. Algunos implican las comparaciones íter individuos, muy convenientes para la visión global y proactiva del desempeño del conjunto de recursos humanos.

1. Método de escalas gráficas.

Consiste en la determinación de una serie de indicadores (I) o rasgos relacionados con el rendimiento en el trabajo. El evaluador deberá decidir en qué grado el empleado cumple con esos indicadores o dimensiones.

¹ El autor aprovecha para recomendar a los estudiosos del tema de los indicadores en este ámbito de la Gestión del Talento Humano y del Conocimiento, que se relaciona con la Auditoría en la GRH, el libro resultado investigativo de su autoría junto al Dr. Marino Valencia Rodríguez (2014): Indicadores de gestión del capital humano y del conocimiento en la empresa, La Habana, Editorial Academia.

Ejemplo:

- Indicador COOPERACIÓN (I-1): Dispuesto a ayudar a sus compañeros. Acata orientaciones y se muestra colaborador y diligente en la realización del trabajo

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Necesita mejorar			Promedio			Alto		Excelente	

- Indicador GESTIÓN (I-2): Orienta con precisión las tareas, controla su cumplimiento y estimula adecuadamente los resultados.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Necesita mejorar			Promedio			Alto		Excelente	

- Indicador SUPERACIÓN (I-3): Estudia los temas técnicos vinculados a su gestión, imparte clases y participa en reuniones y eventos científico técnicos

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Necesita mejorar			Promedio			Alto		Excelente	

Al final, mediante una gráfica (figura 9.5) de escalas, con todos los indicadores utilizados, se puede obtener un perfil gráfico de cada uno de los evaluados.

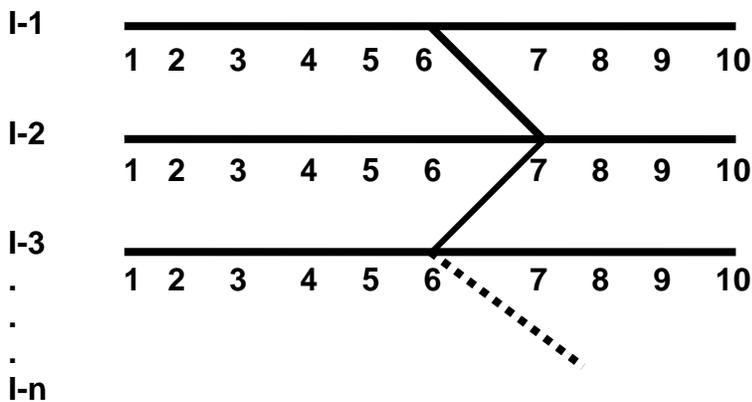


Figura 9.5 Perfil gráfico del evaluado

Obsérvese en la escala utilizada que, no obstante la numeración del 1 al 10, en realidad se significan cuatro rangos o intervalos a ubicar a los evaluados. La escala del 1 al 10 contribuye a una satisfactoria percepción de medida, asociada al porcentaje, no obstante las gradaciones cualitativas (promedio, alto, excelente, poco satisfecho, bastante satisfecho, etc.) en intervalos de cuatro, cinco o siete.

Cada vez está ocurriendo más que no interviene un solo evaluador, sino varios (así es el caso del método de 360°). Esa es la variante que se defiende aquí a partir de la experiencia adquirida. Contando con varios evaluadores se puede llegar a un criterio de consenso de diferentes maneras, sencillamente preguntando si se logró en verdad el consenso, es decir, el consentimiento de todos sobre la esencia de la evaluación, o utilizando la moda sobre las evaluaciones emitidas. O precisando mediante la Concordancia Cc antes explicada, o recurriendo a la media (\bar{X}) y conociendo la desviación media (DM), lográndola para cada indicador mediante las expresiones:

$$\bar{X} = \frac{\sum X_i}{n} \quad \text{y} \quad DM = \frac{\sum (X_i - \bar{X})}{n}$$

donde,

X_i : puntaje o valoración dada por el evaluador j al índice i .

n : cantidad de evaluadores.

Vale decir respecto al uso de los estadígrafos anteriores, que pueden parecer exagerados para el análisis, o tendentes a complicar esos análisis. Pero no es así. Cuando se trate especialmente de muchos directivos a evaluar, para determinar el potencial humano en cuanto al plan de sucesiones o la reserva de directivos, las promociones o los planes estratégicos de carreras, las posibilidades de discriminación analítica que ofrecen esos sencillos estadísticos son muy grandes y muy prácticos a la vez.

2. Método de incidentes críticos.

Consiste en la observación y posterior registro por parte del evaluador de aquellos comportamientos (incidentes) del empleado que conducen a situaciones positivas o a la consecución de los objetivos deseados. Este método se basa en la determinación precisa de conductas que conducen al éxito, por lo que previamente es necesario un cuidadoso estudio para tal determinación. En el caso de la evaluación de competencias, esos "incidentes" son precisamente las dimensiones o pautas de conductas.

Ejemplo:

- *Archiva diariamente todos los documentos, no permitiendo que se acumulen en la mesa de trabajo.*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nunca		Rara vez		A veces		Casi siempre		Siempre	

- *Atiende con inmediatez y deferencia a las personas que acuden a informarse sobre el servicio.*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nunca		Rara vez		A veces		Casi siempre		Siempre	

3. Método de elección forzosa.

Consiste en la presentación de una serie de frases que describen el desempeño de los empleados, presentados preferiblemente en pares, de tal forma que el evaluador escoja aquella que mejor ajuste al empleado. Todas las frases describen rasgos o comportamientos positivos. También podrían hacerse con frases o conductas negativas, pero son preferibles las positivas.

El objetivo que se persigue con esto es evitar los prejuicios o favoritismos. Es importante lo siguiente: quienes hayan diseñado el sistema de frases sí conocen perfectamente las frases más apropiadas para un rendimiento positivo, pues aunque todas parezcan positivas o negativas, unas describen al empleado eficaz y otras no. Los evaluadores tienen que haber participado en ese diseño o conocerlo con precisión.

Ejemplo:

- a) Colabora con sus compañeros.
- b) Es agradable.

- a) Se anticipa a los acontecimientos nuevos.
- b) Le gusta conocer el futuro.

4. Método de clasificación por rangos.

Consiste en la clasificación, por parte del o los evaluadores, de los empleados, de tal forma que se establece una jerarquía en la que cada empleado ocupa una posición, desde el primero al último. La clasificación puede establecerse sobre la base de los diversos indicadores. El resultado final, en definitiva, es una lista en la cual aparecen todos los empleados clasificados por orden de eficiencia.

Ejemplo: Escala de ordenamiento por rangos.

1. Pedro Soler_____
2. Juan Delgado--_____
3. Felipe Fernández _____
4. Roberto Hernández_____
- (...)

20. José Pérez_____

5. Método de las comparaciones pareadas.

Es también un sistema de clasificación jerárquica de los empleados (o directivos). Consiste en la comparación de cada empleado con todos los demás. Se comparan de dos en dos, eligiéndose al empleado más eficiente de cada par. Con respecto al método anterior introduce una lógica en el proceder que propicia mayor objetividad y sistemática en el análisis. En la tabla 9.1 se refleja el proceso comparativo de cuatro directivos evaluados. La R_j es la frecuencia total de elecciones recibidas. Nótese en la tabla cómo al compararse cada directivo con otro es significado con el valor 1 quien resulta superior en la comparación; ahí se refleja en orden jerárquico de desempeño como el mejor al directivo B, le sigue el D, y el de menor desempeño de los cuatro aparece el directivo C.

Nos ha sido muy útil parearlos, indicar los nombres con numeraciones y pedir que se subraye (o se circule) al más eficiente de cada par, como se hizo con los nueve empleados que siguen, utilizando la moda obtenida para cada uno como criterio de jerarquización. Tal proceder, muy sencillo por demás, ayuda mucho al análisis de un conjunto relativamente grande de personas. Es de gran utilidad en la determinación de los planes de sucesiones o reservas de directivos, así como en las consecuentes promociones.

Tabla 9.1 *Aplicación a cuatro directivos del método de comparaciones pareadas.*

Empleado	A	B	C	D
Comparaciones				
A - B		1		
A - C	1			
A - D				1
B - C		1		
B - D		1		
C - D				1
R_j	1	3	0	2
Jerarquía	3	1	4	2

El uso de este método, además, permite de una manera sencilla, tener actualizada la percepción por parte de los directivos del potencial humano directivo, deviniendo importante medio de retroalimentación. Es el método más sugerido en trabajos de consultorías respecto a planes de sucesión.

La fórmula de la combinación (C) es la que ofrece la cantidad de pares a establecer, donde resultó el valor 36 para los 9 empleados valorados:

$$C(n, r) = \frac{n!}{r! (n - r)!} = \frac{9!}{2! (7)!} = 36$$

<u>1</u> - <u>2</u>	<u>2</u> - <u>3</u>	<u>3</u> - <u>4</u>	<u>4</u> - <u>5</u>	<u>5</u> - <u>6</u>	<u>6</u> - <u>7</u>	<u>7</u> - <u>8</u>	<u>8</u> - <u>9</u>
<u>1</u> - <u>3</u>	<u>2</u> - <u>4</u>	<u>3</u> - <u>5</u>	<u>4</u> - <u>6</u>	<u>5</u> - <u>7</u>	<u>6</u> - <u>8</u>	<u>7</u> - <u>9</u>	
<u>1</u> - <u>4</u>	<u>2</u> - <u>5</u>	<u>3</u> - <u>6</u>	<u>4</u> - <u>7</u>	<u>5</u> - <u>8</u>	<u>6</u> - <u>9</u>		
<u>1</u> - <u>5</u>	<u>2</u> - <u>6</u>	<u>3</u> - <u>7</u>	<u>4</u> - <u>8</u>	<u>5</u> - <u>9</u>			
<u>1</u> - <u>6</u>	<u>2</u> - <u>7</u>	<u>3</u> - <u>8</u>	<u>4</u> - <u>9</u>				
<u>1</u> - <u>7</u>	<u>2</u> - <u>8</u>	<u>3</u> - <u>9</u>					
<u>1</u> - <u>8</u>	<u>2</u> - <u>9</u>						
<u>1</u> - <u>9</u>							

6. Método de frases descriptivas.

Se presenta un listado de frases descriptivas y el evaluador señala las que describan y caracterizan el rendimiento del empleado y aquellas que realmente demuestran lo opuesto de su desempeño. En la evaluación de competencias, las dimensiones definidas constituyen lo esencial de esas frases.

7. Método de investigación de campo.

Se realiza en base a entrevistas mantenidas entre el empleado y su superior, haciéndose más efectivo con recurrencias periódicas a la observación de terreno o campo por parte de este último. En esas entrevistas, además de valorar la actuación del empleado, se investigan las causas, analizando las situaciones que han llevado a un alto o bajo rendimiento.

8. Método de la distribución forzosa.

Parte del supuesto no necesariamente cierto, de que el rendimiento de los empleados se distribuye según la curva normal (figura 9.6). El evaluador deberá clasificar a los empleados según una distribución previamente elaborada, es decir, en cada categoría propuesta (intervalo) se debe incluir cierto número de empleados según la figura. Experimentalmente, mediante el método de comparación por pares se ha estimulado a

prorratar a todos los integrantes de determinado grupo laboral en cada uno de esos intervalos.

Este método, en procesos de evaluación del potencial humano en general, bien puede ofrecer una panorámica muy interesante, acerca de los más competentes, los menos competentes o los sencillamente incompetentes, y el grupo medio.

Justamente aquí: la ética: para que no se olvide en ninguna otra parte. Es muy necesario advertir --ahora que la distribución "forzosa" recuerda crudeza, aunque también realismo--, la fuerza y trascendencia psicológica y social que tiene el conocimiento, por parte de los evaluados en particular, de la evaluación del desempeño conferida. Esas conclusiones, clasificaciones o evaluaciones, pueden devenir certificados o etiquetas muy estimulantes positivamente o sanciones, a la vez muy traumatizantes.

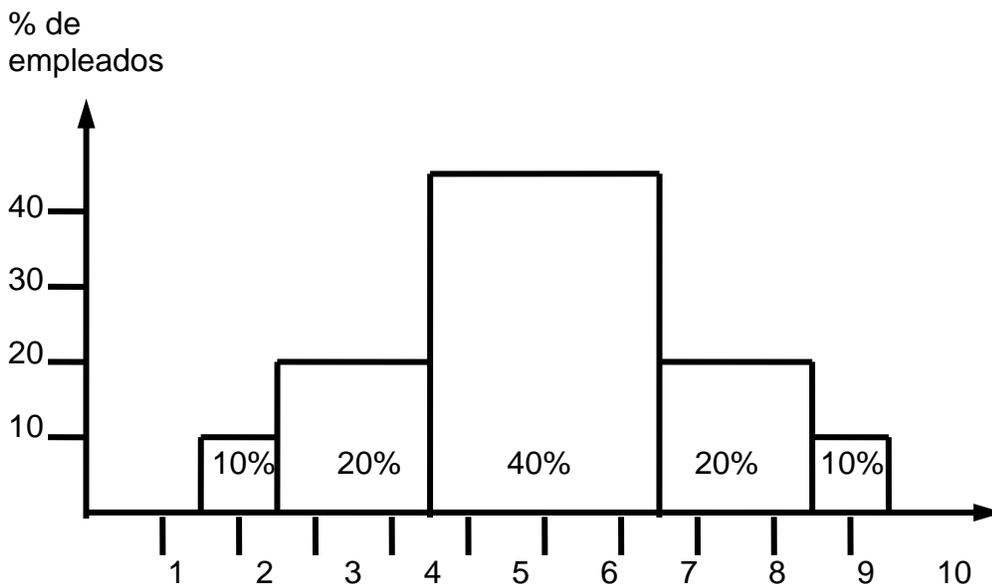


Figura 9.6 *Distribución forzosa según la curva normal*

La percepción de equidad y justicia por parte de los evaluados respecto a los evaluadores es condición vital a preservar. La ética aquí, además, es elemental respeto al ser humano y a la humanidad. La ética de la evaluación del desempeño, es decisiva para una organización que pretenda ser sustentablemente competente en esta contemporaneidad, y debe hacerse bien explícita en especial para los directivos. Si la organización viola su eticidad (refrendada en el código de ética antes señalado como requerimiento en los perfiles de cargo), no hay método o sistema técnico que garantice que la evaluación del desempeño cumpla sus objetivos.

Como puede apreciarse en el Capítulo sobre la compensación laboral, se defiende con gran empuje el predominio del reforzamiento positivo al desempeño, el necesario “*elogio oportuno*” u “*oficio de la alabanza*” martiano, pero hay que buscar que se alcance con justicia: de lo contrario el elogio o estimulación será certificado de adulonería o miedo, y la sanción será certificado de prepotencia y abuso, ambos con la nefasta secuela de desmoralización y pérdida de prestigio y autoridad en la organización.

Los diseños de sistemas de evaluación del desempeño no constituyen tarea fácil, son de la mayor complejidad técnica en sus aspectos psicológicos, económicos y sociales. No en balde las empresas han estado tan carentes de este instrumento de dirección, explicado por un sentimiento de ambivalencia hacia el mismo, de inteligencia e ignorancia o soslayamiento a la vez. Durante una etapa era preferible no tenerlo, en particular respecto a los directivos. Hoy sólo la ignorancia justifica que se prescindiera de su presencia, sobre todo cuando se busca asumir la gestión por competencias, aunque solamente la inteligencia de los directivos y especialistas lo convertirá en un verdadero potenciador de la mejor actuación.

9. Método de la autoevaluación.

Generalmente se usa como complemento o fase previa en la evaluación de profesionales y directivos. Es la propia persona la que se evalúa a sí misma, atendiendo a indicadores o parámetros preestablecidos para posibilitar posteriores comparaciones.

La autoevaluación concebida como complemento, aplicada a especialistas y directivos, constituye un método de gran valor educativo, de concientización de éxitos y fracasos, y de comprensión por parte de los evaluados acerca de la necesidad e importancia de la evaluación del desempeño. Este método puesto en función de la misión y objetivos organizacionales, buscando la coherencia individuo-organización en el desempeño, recurriendo a la administración por objetivos u otra modalidad de gestión, es muy provechoso en la eficaz GRH.

10. Método de evaluación por objetivos.

Asociado al establecimiento de la administración por objetivos (APO). Este método se basa en el establecimiento previo de los objetivos a cumplir. Se proponen los objetivos, los períodos de cumplimiento de los mismos y las fechas para la revisión de la consecución de los objetivos propuestos.

Se concreta las más de las veces su éxito, con el seguimiento estricto de sus pasos, así como por la participación activa y comprensión de todos los empleados:

1. Establecimiento entre directivos y ejecutantes de los objetivos de trabajo en el periodo (generalmente para un año). Si existe instaurada una dirección

estratégica, tales objetivos serán consecuentes con la estrategia empresarial, desagregándose su manifestación desde el nivel corporativo hasta los niveles de base. Fundamental es desplegar esos objetivos de la cumbre estratégica hasta los empleados.

2. Se asignan los recursos necesarios para cumplir los objetivos definidos.
3. Se planifican los periodos en que serán cumplidos los diferentes objetivos trazados, donde especial cuidado deberá prestarse a las “secuencias lógicas” de conclusión o cumplimiento, de manera que no se “cumplan” alterando los ordenes lógicos de terminación.
4. Se definen los momentos en que serán revisados los distintos objetivos que se propusieron.

11. Método de evaluación de 360°.

Consiste en registrar el juicio evaluativo de distintas personas relacionadas con el evaluado y desde distintos “ángulos”. Registrar el juicio de subordinados, de jefes, de iguales u homólogos (clientes internos) y de clientes externos caracteriza este método. Con anterioridad se ha ilustrado este método.

Especialmente sobre la evaluación del desempeño, es necesario conocer acerca de los errores más habituales (figura 9.7) en su desarrollo. En este proceso entran en juego posibles celos, simpatías y antipatías, así como la propia falibilidad humana. Además de los errores puntuales y coyunturales, la literatura científica sobre este asunto registra la existencia de tendencias generales o patrones sistemáticos de distorsión en la realización de las evaluaciones. Estas tendencias erradas pueden presentarse en todos los individuos, sin que necesariamente supongan actos voluntarios. Es importante conocerlas para evitarlas, o corregirlas.

A continuación las tendencias erradas más habituales.

- a) Efecto de halo: hace referencia a la tendencia humana a establecer valoraciones globales sobre una persona en base a un solo rasgo o característica. Así por ejemplo, si una persona nos cae bien por su marcada sociabilidad, podemos tender a sobrevalorar su actuación positiva en general.
- b) Tendencia central: se refiere a la tendencia que presentan algunas personas a emitir calificaciones medias y rara vez extremas. Por ejemplo, si la escala del indicador liderazgo fuera de uno a diez, se tendería a puntuar un cinco.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



Figura 9.7 Errores más habituales en la evaluación del desempeño

- c) Polaridad: en este caso se trata de la tendencia a emitir calificaciones polares o extremas. Por ejemplo, si la puntuación de la escala del indicador fuera de uno a diez, se marcaría el uno o el dos, o por el contrario, el nueve o el diez.
- d) Proyección: tendencia a proyectar aspectos positivos de uno mismo en la persona evaluada con la que uno se identifica, o a proyectar aspectos negativos de uno en la persona con la cual no se identifica o se rechaza. Se relaciona con el mecanismo de defensa psicológica de la “proyección”, cuya acción es inconsciente.
- e) Efecto recencia: consiste en la tendencia a recordar mejor aquello que acaba de ocurrir, olvidando o quedando relegado lo anterior. Este efecto hará que se evalúe positiva o negativamente a una persona por su conducta más reciente y no por su actuación a lo largo de todo el período.
- f) Efecto primacía: efecto contrario al anterior, en el sentido en que hace referencia a que se recuerde mejor aquello que ha sucedido en primer lugar. Está relacionado con la fuerte latencia de las primeras impresiones, positivas o negativas. Según ambas tendencias, la evaluación estará sesgada por las últimas actuaciones o por las primeras, sean positivas o negativas.

9.3 La evaluación del potencial humano mediante los *Assessment Center*

Otro importante accionar de la GRH es la *evaluación del potencial humano*, acarreado no pocas investigaciones en la actualidad. La evaluación del potencial humano es una vertiente de la evaluación del desempeño, en tanto es evaluación del desempeño potencial. El enfoque proactivo de la GRH lo garantiza en buena medida el logro de una eficaz evaluación del potencial humano.

La eficaz evaluación del potencial humano basa los planes de carrera, la formación, los planes de sucesión o canteras de directivos, así como las promociones, las demociones, y en general la optimización del capital humano.

A la evaluación del potencial humano se le está asociando, con mayor fuerza en los últimos tiempos, con el **outplacement**, que significa la recolocación en la institución de personas en puestos de asesoría o formación, principalmente de directivos o especialistas cuya edad ha mermado sus capacidades ejecutivas.

Necesario es recordar que varios de los métodos de evaluación del desempeño antes explicados son utilizados también aquí, con la finalidad práctica en GRH, de determinar promociones, planes de sucesiones o de reservas de directivos, potenciales o brechas de competencias, potenciales compensaciones y demociones.

En la figura 9.8 se expresan los componentes fundamentales de la evaluación del potencial humano. Esa es una de las actividades claves menos ejercitada a nivel de empresa. Sin embargo, se ha tenido vivencia de su ejecución en instituciones justo donde el personal de alta calificación es decisivo, como ha sido en una de nuestras universidades (CUJAE) entre otras instituciones (Boué, 1995; Díaz, 2004).

En la antes referida Universidad, la experiencia fue con los profesores universitarios de categorías docentes superiores. Esencialmente basado en la evaluación del desempeño anual y tomando parámetros de calidad correspondientes a los desempeños requeridos, la escala clasificatoria de profesor "*estrella*", "*bien*", "*estancado*" y "*crítico*" fue muy efectiva en esa valoración.

Se pudo constatar que esa acción tuvo un efecto estimulativo, de incentivación a la superación en unos casos y de mantenimiento del buen desempeño en otros, específicamente en los profesores de nuestra área laboral, a quienes se les comunicó de forma adecuada e individual la evaluación, acordando en conjunto un plan de superación con aquellos que habían presentado clasificaciones bajas. La evaluación del potencial humano, tratada de manera profesional es una significativa acción de estimulación al trabajo o de compensación laboral, reforzadora de motivaciones intrínsecas de logro o autorrealización.

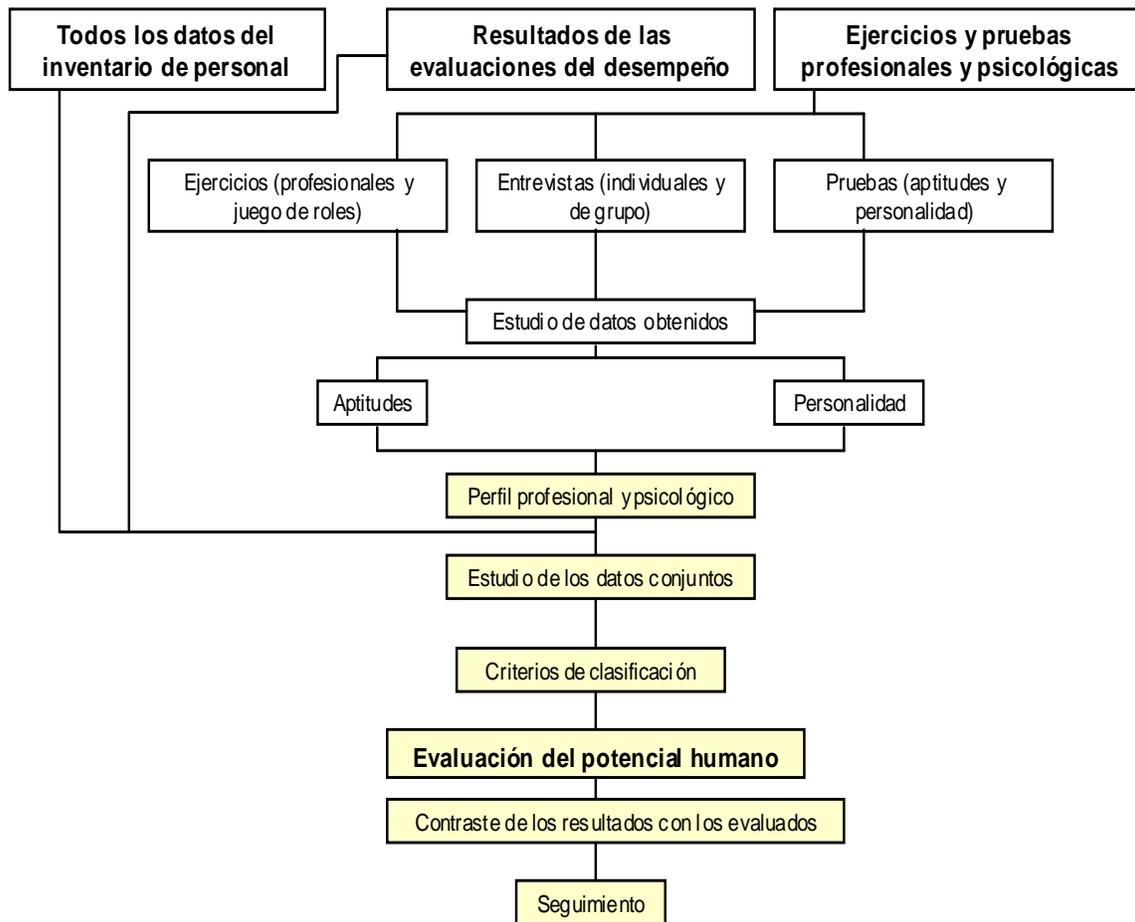


Figura 9.8 Componentes fundamentales de la evaluación del potencial humano

La evaluación del potencial humano se ha realizado sobre todo a niveles corporativos y para la evaluación del potencial de los directivos. Por la importancia, alto costo y complejidad que posee esta actividad respecto a los directivos, se han desarrollado los **Assessment Center** o Centros de Evaluación. No obstante su alto costo, la conformación de esos centros se justifica desde el punto de vista económico por las implicaciones precisamente económicas en la toma de decisiones de los altos directivos, acerca de cuya idoneidad se necesitan previsiones bastante exactas.

La metodología empleada por la corporación **AT & T**, donde precisamente se manifestó el primer **Assessment Center**, se considera efectiva, cuyas etapas fundamentales son reflejadas en la figura 9.9. En el país, la Profesora Maiky Díaz (2004) ha desarrollado experiencias con resultados exitosos en ese ámbito.

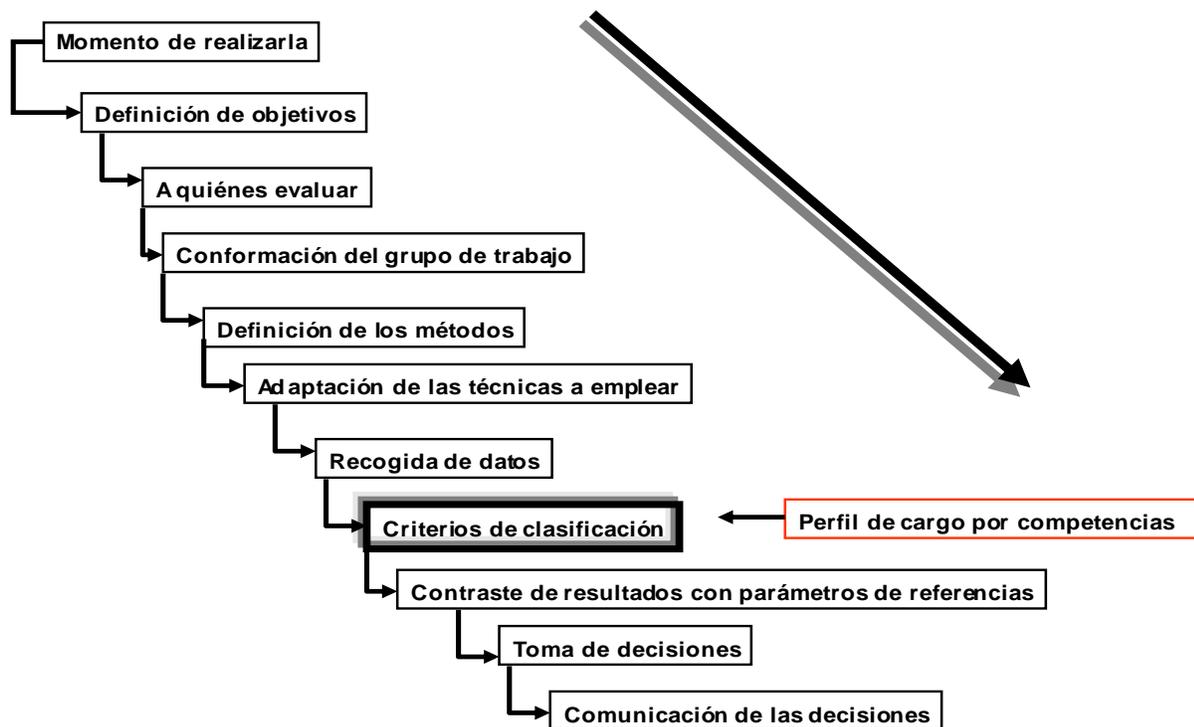


Figura 9.9 Etapas fundamentales del proceso de evaluación del potencial humano

El método del **Assessment Center** se centra en la simulación y se aplica fundamentalmente a directivos y en los procesos de **headhunting**. Como programa de selección de directivos se inició por la **AT & T**, y casi de inmediato fue utilizado por **Standard Oil, Sears, IBM** y **General Electric**. En el caso de estudio "Valoración de la capacidad de gestión en **ATT**" (Beer et al., 1989) puede apreciarse el procedimiento.

A esos programas, aún diseñados "a la medida" de los puestos o cargos directivos, le son comunes los siguientes aspectos:

1. Existencia de un equipo evaluador.
2. Ejercicios de simulación centrados en el comportamiento.
3. Realización de entrevistas.
4. Uso de pruebas psicométricas sólo como complemento evaluativo.
5. Uso de una escala de calificación estandarizada.
6. Recurrencia a las evaluaciones del desempeño y al inventario de personal.
7. Sesión o informe de retroalimentación a las personas evaluadas.

Aunque en la evaluación del potencial humano, y más bien en la evaluación para la selección del personal directivo, en una época prevalecieron los **test** psicológicos, sin embargo la tendencia actual no es esa. Se consideran los **test** psicológicos como

complemento y con un carácter secundario (Beer et al., 1989). Si los sistemas de evaluación del desempeño funcionan y se sigue un análisis longitudinal de la carrera de vida, el análisis de corte transversal o de muestreo puntual ofrecido por los **test** psicológicos puede resultar muy errado en sus inferencias.

Por otra parte, para hacer discriminaciones gruesas en términos de aptitudes y personalidad en sus manifestaciones psicopatológicas (oligofrenias, neurosis, psicosis), los referidos **test** tienen su mayor efectividad, y esas distinciones se precisan en procesos de selección de personal externo para empresas nuevas o con inexistencia de sistemas de evaluación del desempeño y con deficiencias en su dirección por corrupción o evidente ineptitud.

Los **Assessment Center**, además, tienen otra trascendencia para la evaluación. Y es que son relativamente independientes de las empresas, funcionan de modo algo similar al consultor externo, suponiendo ventajas por la no parcialidad o no comprometimiento con los directivos evaluados. A nivel de la propia empresa o institución, la evaluación de los directivos por un grupo de especialistas subordinados a los mismos, introduce sesgos humanamente explicables o normales, que conducen a no cumplir con los objetivos de esa evaluación.

La evaluación del potencial humano tiene pasos o etapas que deben ser bien precisados respecto a los métodos a definir. Debe prestarse particular atención a los métodos de juegos de roles o de simulación, muy característicos en los **Assessment Center**. El diseño de casos comprendiendo el desarrollo de juegos de roles, es tarea muy importante. Los centros de evaluación tomarán auge en la medida en que la GRH reafirme su eficacia.

9.4 La evaluación integral del desempeño: para el logro del tributo de los desempeños individuales al desempeño estratégico organizacional

En el ámbito de la Gestión del Talento Humano y del Conocimiento, la evaluación del desempeño individual de los empleados buscando su ajuste o correspondencia con la evaluación del desempeño estratégico, se ha convertido en desafío empresarial en los últimos años como se evidencia en las encuestas mundiales realizadas conjuntamente por la Boston Consulting Group (BCG) y la World Federation of Personnel Management Associations (WFPMA), comprendiendo a países y empresas de todos los continentes (BCG & WFPMA, 2008, 2010, 2012).

En una de las referidas encuestas, dando respuesta a cómo afrontar los desafíos en RRHH en todo el mundo hasta el 2015, se expresó:

“Si contemplamos la estrategia, los indicadores de gestión y los RRHH como los tres vértices de un triángulo, veremos que en la mayoría de las empresas los vínculos entre RRHH y estrategia así como entre RRHH y los indicadores de gestión están rotos o no existen” (BCG & WFPMA, 2008, p. 2).

En ese estudio, destacó la importancia actual de la evaluación del desempeño, aludiendo a la necesidad de una estrategia sobre esa evaluación, respecto a la cual señalaron que el enfoque de la empresa en la gestión del desempeño, los indicadores de capital humano y los sistemas de incentivos, deberán apoyar con énfasis la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa.

En la encuesta mundial que reportaron en 2012 conjuntamente la BCG y la WFPMA, realizada en 102 países, entre los 22 tópicos considerados se destacaron tres como los más críticos (y a tener en cuenta con la mayor urgencia): *“gestionar el talento, mejorar el desarrollo del liderazgo y la planeación estratégica de los recursos humanos”* (BCG & WFPMA, 2012, p.7). En la encuesta de 2010, además, como cuarto tópico destacaba la elevación del compromiso de los empleados, al cual con énfasis se asocia hoy el alto desempeño (Beer, 2009; Boxall & Macky, 2009; Montoya & Montoya, 2012; Picart, 2012; Lage, 2013). Y en la encuesta conjunta de 2014 se reafirma la necesidad de seguir tratando esos tópicos (BCG & WFPMA, 2014).

Se constata en las referidas encuestas la tendencia al aumento y preeminencia de los activos intangibles, donde el empuje de la nueva economía del conocimiento ya deja ver su impronta. En los aludidos estudios se hace referencia a la necesidad de considerar indicadores tangibles e intangibles en esa evaluación (destacando entre los intangibles el compromiso de los empleados). Y ya es evidente que no se trata solamente de una evaluación del desempeño económico o de productividad --no obstante su trascendencia--, sino también de indicadores intangibles vinculados al desarrollo humano. Es muy significativo señalar que interesa el crecimiento o desarrollo económico, pero cada vez más, interesa junto al crecimiento o desarrollo humano; y es así, porque cada vez más se evidencia la necesidad del desarrollo humano para hacer sostenible el desarrollo económico o empresarial.

La importancia estratégica de la consideración anterior viene enfatizándola el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), desde el “Informe sobre Desarrollo Humano” que a partir de 1990 viene emitiendo:

“La verdadera riqueza de una nación está en su gente”. Con estas palabras, el Informe sobre Desarrollo Humano de 1990 comenzó a abogar firmemente por un nuevo enfoque desde el cual afrontar el desarrollo. Hoy, su misión inicial de crear un entorno propicio para que las personas disfruten de una vida saludable, prolongada y creativa puede parecer más que evidente, pero no siempre ha sido así. En los últimos 20 años, esta publicación ha tenido como objetivo central enfatizar que el desarrollo se trata fundamentalmente de las personas (...) Por tal motivo y como alternativa explícita al PIB, se creó un índice sencillo —el Índice de Desarrollo Humano (IDH)— concentrado en la longevidad, la educación básica y el ingreso mínimo necesario” (PNUD, 2010, p. 10).

El logro de procesos de evaluación del desempeño unidos o ajustados, en los cuales se refleje que los desempeños individuales tributen al desempeño organizacional o estratégico, es un desafío actual (BCG & WFPMA, 2008, 2010). La falta de unidad o ajuste entre ambos desempeños, se ha evidenciado como problema en encuestas mundiales realizadas, donde a nivel de empresas están desligados los recursos humanos, la estrategia y los indicadores de gestión. ¿Cómo contribuir a la solución de ese problema? Se contribuye alcanzando la conexión entre GRH, indicadores y estrategia, en los planos conceptual y técnico organizativo mediante el accionar estratégico que hoy signa el cambio de la GRH en la empresa obligando a la planificación estratégica de esta, así como al control de su gestión (Kaplan & Norton, 2001, 2004, 2006), a través de indicadores tangibles e intangibles a considerar en la evaluación del desempeño, tornándose cada vez más preponderantes estos últimos ante la impronta del desarrollo de la economía del conocimiento, donde el sentido de compromiso de los empleados es un indicador intangible de relevancia estratégica.

La investigación que sustentó las consideraciones anteriores (Cuesta y Valencia, 2014; Cuesta 2015 a, 2015 b), ofreció entre otros resultados, una tecnología para la evaluación del desempeño, reflejo de la armonización de un conjunto de conceptualizaciones y elementos técnico organizativos. En esa investigación continuamos contando con un conjunto significativo de colaboradores, doctorantes y maestrantes, cuyas aportaciones quedan reflejadas en las referencias bibliográficas a sus respectivas tesis.

Que el desempeño individual del empleado tribute, considerando “*conductas estratégicas*” en su perfil de cargo por competencias o en su plan de trabajo individual, al alcance de los objetivos estratégicos de la organización, es algo que debe considerar estrictamente el sistema de evaluación del desempeño que se diseñe en estos tiempos. Y ese diseño del sistema de evaluación deberá ser considerado en su organicidad o unidad dialéctica desde su concepción, implicado en el proceso de planificación y de control de su gestión –donde habrá de ubicarse el “*accionar de la GRH*”–, comprendiendo un conjunto de indicadores tangibles e intangibles, abarcando el crecimiento económico y el desarrollo humano a la vez, siendo este último –donde el “*sentido de compromiso*” es esencial-- imprescindible y fin supremo para hacer sostenible el desarrollo empresarial.

A continuación se reflejan ese conjunto de conceptualizaciones y elementos técnico organizativos que concluyen con la tecnología de evaluación del desempeño integral.

9.4.1 Conceptualizaciones para la evaluación del desempeño integral

La evaluación del desempeño empresarial u organizacional requiere conceptualizaciones, que también implican una conducción metodológica para su

evaluación. Y por supuesto, parte de la consideración o establecimiento tanto de indicadores tangibles como intangibles. En dependencia de su definición, así será el ámbito que comprenderá.

Al finalizar el análisis de estos resultados se ofrecerá un esquema (figura 9.23) que resume la tecnología o conducción metodológica que se implica en el tratamiento de la evaluación del desempeño empresarial u organizacional, habiendo asumido el conjunto de conceptualizaciones que aquí se expresan. Para quien vaya a planear y ejecutar la evaluación del desempeño empresarial en su institución, podrá contar así con un referente conceptual y metodológico.

Se parte de la siguiente definición de desempeño empresarial u organizacional, enunciado en las NC 3000-3002: 2007 ²:

“3.35 Desempeño organizacional. Capacidad de la organización que armoniza los resultados individuales, grupales y de la propia organización; estimula el rendimiento; reconoce las percepciones de los trabajadores; y expresa las características de las competencias que ésta posee.” (Morales, 2006; Oficina Nacional de Normalización, 2007 a, b y c; Cuesta, 2010).

Entonces, consecuentemente, medir el desempeño empresarial u organizacional, es medir (y evaluar) esa *“Capacidad”*. Y se precisa, se evalúa esa *“capacidad de la organización”* que armoniza, se subraya, *“los resultados individuales, grupales y de la propia organización”*. Esa conceptualización tiene una implicación práctica importante, así como metodológica, al comprender los resultados o desempeño tanto individual, como de grupo (brigada, taller, área, departamento, etc.) y de la organización en su conjunto (donde están los objetivos estratégicos). En lo metodológico destaca que habrá que considerar la evaluación del desempeño individual, el grupal y el organizacional de manera orgánica, o a la vez, como unidad, armonizándola de manera que los desempeños individuales tributen al desempeño estratégico u organizacional, que en su aterrizaje práctico implica la consideración de *“conductas estratégicas”* en las competencias laborales contempladas para los diferentes perfiles de cargo insertados en los grupos de puestos implicados en los procesos de trabajo.

Destacable también de esa conceptualización del *“Desempeño organizacional”*, es el hecho que se *“reconoce la percepción de los trabajadores”*, donde está precisamente la consideración de la subjetividad, de lo intangible. No solamente son *“resultados”* (concretos o tangibles) *“individuales, grupales y de la propia organización”*, sino la consideración de los intangibles expresos mediante la *“percepción de los trabajadores”*.

² La tesis doctoral realizada por el Dr. C. Alfredo Morales Cartaya, fue soporte teórico metodológico de esta Norma Cubana, en la cual el tutor también participó como integrante del Comité Técnico de Normalización 110 que la generó, amparada legalmente para el proceso de “Perfeccionamiento Empresarial” que se realiza en las empresas cubanas.

Y todo lo anterior conduce necesariamente a otras conceptualizaciones, en particular la relativa a la de competencias laborales, donde están las referidas “*conductas estratégicas*” que significan el enlace o nexo para que la evaluación individual tribute a la evaluación organizacional o estratégica, así como la evaluación del desempeño individual. A continuación la definición de “*competencia laboral*” asumida, correspondiente al perfil del cargo o puesto de trabajo, que está acompañada indefectiblemente de la definición de “*desempeño laboral adecuado*” (implicando la “*idoneidad demostrada*”) y la de “*desempeño laboral superior*” (que corresponde a la competencia laboral y refiere las “*conductas estratégicas*”). Siguen esas definiciones:

“3.23 Competencias laborales. Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y la organización. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización”. (Morales, 2006; Oficina Nacional de Normalización, 2007 a; Cuesta, 2010).

“3.33 Desempeño laboral adecuado. Rendimiento laboral y la actuación del trabajador, adecuada a los requerimientos establecidos para su cargo y expresa la idoneidad demostrada.

3.34 Desempeño laboral superior. Rendimiento laboral y la actuación superior del trabajador, con alto impacto económico y social, presente y futuro, identificado con las competencias laborales exigidas para su cargo. Este desempeño corresponde a las conductas estratégicas, es decir, a las competencias para lograr la estrategia de la entidad.” (Morales, 2006; Oficina Nacional de Normalización, 2007 a; Cuesta, 2010).

Insistiendo, muy importante: en esa definición de competencia laboral se implican “*conductas estratégicas*”, buscándose que el desempeño individual tribute al desempeño organizacional. Por tanto, cuando se realice la “*evaluación del desempeño organizacional*” se tiene a la vez que realizar la “*evaluación del desempeño individual*” (como lo implica la definición 3.35), por cuanto este tributa al desempeño estratégico u organizacional. Seguidamente la definición asumida de “*evaluación del desempeño*” individual:

“3.55 Evaluación del desempeño. Medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo, y constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo.

NOTA: Comprende la evaluación de la idoneidad demostrada, las competencias laborales, los resultados alcanzados en el cumplimiento de sus funciones, tareas y objetivos, su plan de capacitación y desarrollo individual y las recomendaciones derivadas de evaluaciones anteriores.” (Morales, 2006; Oficina Nacional de Normalización, 2007 a, b y c; Cuesta, 2010).

La evaluación del desempeño individual por competencias laborales se realiza en coherencia con la estrategia organizacional, y en consecuencia con lo dispuesto en el perfil de cargo por competencias. Se realiza atendiendo esencialmente a: Misión u objetivos fijados, las competencias laborales manifiestas en los resultados (especialmente asociados a la cantidad y calidad del trabajo desarrollado), y las responsabilidades asumidas junto a las condiciones de trabajo y las exigencias de la cultura organizacional, según lo dispuesto en la Nota sobre 3.55 en la NC 300: 2007.

Cualquiera sea el método de evaluación que se asuma, el sistema de evaluación del desempeño habrá de comprender esos elementos esenciales. Además, el sistema de evaluación del desempeño deberá considerar: los datos de identificación del empleado y su puesto, el período de tiempo que comprende esa evaluación, quién o quiénes realizan la evaluación, los indicadores (competencias) y los subíndices (dimensiones o pautas de conducta) a valorar.

El diseño del perfil de cargo es decisivo en esta conducción metodológica o tecnología, precedido del diseño o rediseño de los procesos de trabajo correspondiéndose con la misión y objetivos estratégicos. El diseño de ese perfil de cargo por competencias laborales es fundamental, así como hacerlo o concebirlo de manera especial mediante una técnica que sea participativa. Hemos recurrido a la técnica participativa que es el *Delphi* por rondas (Marrero, 2003; De Miguel, 2007; Ramos, 2008; Hernández, 2009; Cuesta, 2010, 2011, 2012b).

Ese perfil de cargo es base del desempeño empresarial (o en su carencia, o en opción: el Plan de Trabajo Individual) particularmente al considerar las “*conductas estratégicas*”, y base del conjunto de procesos clave de la GRH como lo ilustra el diagrama de bloques representado en la figura 9.10, que antes fuera señalado en el Capítulo 6. En ese perfil se expresa el “tiempo de trabajo relacionado con la tarea” (TTR), que significa pilar del valor agregado que deberá aportar el empleado, en su nexos con el “tiempo de interrupción reglamentado” (TIR) relativo a la “jornada laboral” (JL) permitiendo determinar el nivel de “aprovechamiento de la jornada laboral” (AJL):
 $AJL = (TTR + TIR / JL) * 100.$

Adviértase de la lógica de la figura 9.10, que la existencia del perfil de cargos por competencias es la base del conjunto de procesos clave de GH que deberán desarrollarse (donde se refleja su interacción con los procesos de trabajo, de donde salen respondiendo a los mismos las divisiones significadas por los distintos cargos o puestos de trabajo). No se podrá hacer la planeación –que implica determinar la plantilla-- si no disponemos de los perfiles de los diferentes cargos (operario, tornero, carpintero, auxiliar de servicio, etc.), pues no se trata de la determinación de la cantidad de empleados de la empresa, sino de la cantidad de empleados a determinar para los

diferentes cargos de la empresa, de operarios, torneros, etc. No se podría realizar el proceso de selección de personal si desconocemos las competencias y otros requisitos exigidos para desarrollar determinado cargo, lo cual debemos identificar en las personas a seleccionar.

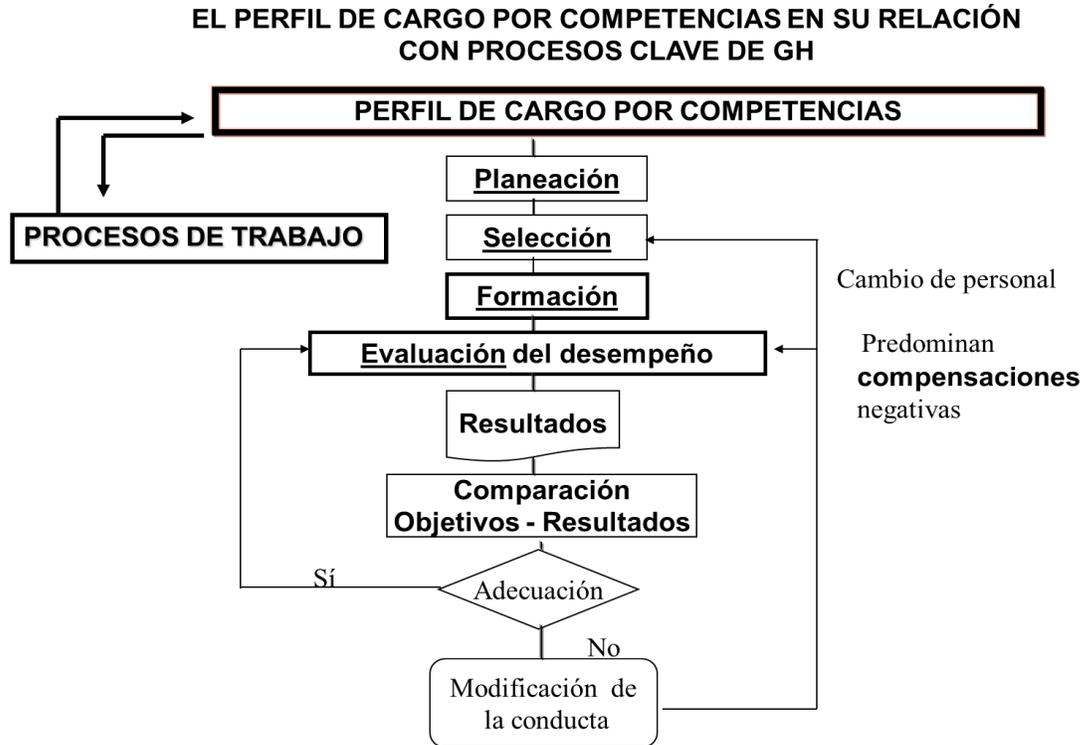


Figura 9.10. Diagrama de bloques relativo al nexo de base que tiene el Perfil de cargo con el resto de los procesos clave del sistema de GRH

Una vez que tengamos a las personas seleccionadas, si desconocemos las competencias requeridas según el perfil de cargo, no podremos fundamentar el proceso de formación para seguir desarrollando competencias o para preservarlas. No podríamos realizar el proceso que ahí sigue, la evaluación del desempeño, puesto que no se tienen los parámetros o indicadores de evaluación dados por las competencias y, en consecuencia, no podrá efectuarse el contraste entre “objetivos” (dados por esas competencias exigidas) y “resultados” que se alcanzaron, para apreciar la adecuación de las conductas evidenciadas por el desempeño con las exigencias del perfil, constituyendo a la vez el sustento para la compensación laboral a llevar a efecto, desconociéndose si la acción correcta es compensar positivamente (entregar el pago acordado o estímulo proyectado) o penalizar por no cumplir los referidos objetivos. O no se sabrá, en función de los niveles de incumplimiento del empleado, si se le declara incompetente y proponer cambiarlo y ejecutar su salida del cargo o puesto de trabajo. Todo eso de manera sintética refleja el diagrama de bloques de la referida figura.

Es necesario dejar muy claro lo que significa establecer en el referido perfil de cargo o en el plan de trabajo individual del trabajador las “*conductas estratégicas*”. Ese establecimiento presupone la existencia de la nueva (o vigente) estrategia organizacional con sus objetivos estratégicos (ya reflejados en la planificación en conjunto con el diseño del control de gestión expreso en el CMI), a los cuales tributarán los desempeños individuales expresando esas “*conductas estratégicas*” implicadas en las competencias (según perfil de cargo) o en las tareas del plan (según plan de trabajo individual).

La orientación es que se establezca un nexo entre los objetivos estratégicos a alcanzar con las conductas que se conectarán con los mismos mediante el desempeño individual de los trabajadores, no obstante que no será lineal esa conexión. Así, por ejemplo, si entre los objetivos estratégicos que se propone una universidad está alcanzar un 20% más de doctores en su claustro, en los perfiles de cargo o planes de trabajo individual de los profesores titulares con condiciones para tutelar aspirantes al grado científico de doctor, deberá aparecer como “conducta estratégica” planeada, “realizar tutelaje de aspirantes a doctor”.

Si una fábrica siderúrgica establece entre sus objetivos estratégicos, lograr un aumento de un 15% de perfiles metálicos de acero P3500, en los planes de trabajo o perfiles de cargo de los especialistas y obreros directos deberán reflejarse las “conductas estratégicas” relativas a ese desempeño o conducta a lograr. Y así deberá procederse, tratando de abarcar lo más completamente posible al total de objetivos estratégicos (desempeño organizacional) al establecer la conexión con las “conductas estratégicas” (desempeño individual), donde no es lineal o biunívoca esa conexión, pero sí con esa orientación pretendiendo ajuste o coherencia en esos dos planos del desempeño.

9.4.2 La técnica *Delphi* por rondas en los perfiles de cargo por competencias

No es con cualquier técnica que se determinan las competencias laborales de los distintos cargos. Tiene que ser mediante una técnica participativa, de expertos. Esos expertos tienen que haber vivenciado el cargo, y haber tenido éxito o un “*desempeño laboral superior*” en el mismo. Eso es esencial. Tendrán que conocer la misión y objetivos estratégicos de la organización, traduciéndolas en “conductas estratégicas” a evidenciarse en el conjunto de competencias del cargo en cuestión; e iniciar la determinación de sus competencias una vez se haya determinado la misión del cargo alineado a la misión y objetivos organizacionales.

Y la lógica que se ha propuesto al implementar las NC 3000-3002: 2007, va en orden descendente desde la consideración de las competencias de la organización, las competencias de procesos de trabajo, hasta las competencias laborales del cargo o puesto de trabajo (Soltura, 2009; Soltura & Cuesta, 2008; Cuesta, 2010; Stable, 2011; Vargas, 2013). Porque no es lineal el nexo desempeño individual con el organizacional,

es zigzagueante, es complejo; y en el entramado que implica no linealidad, ha de manifestarse la necesaria sinergia entre las competencias del cargo, de procesos y de la organización.

Esos expertos integrarán el “Comité de competencias”, como lo requiere la NC 3001: 2007. Y metodológicamente eso es muy importante: todos habrán vivenciado un desempeño superior respecto al cargo al cual habrán de diseñar las competencias laborales.

Hay muchísimas definiciones de competencia laboral, y muy respetables. Pero en la concepción que se defiende aquí, nunca puede perderse la perspectiva del nexo causal dado por “*determinadas características de la persona... asociado a un desempeño exitoso*”, que fue la original en el ámbito empresarial precisada del trabajo conjunto de Richard Boyatzis con David McClelland (Boyatzis, 1982), con la cual mantiene plena consecuencia la que antes se adoptó, añadiéndole el tributo de “*conductas estratégicas*”.

Ya el proceder implicado en la aplicación de la técnica que se propugna (Cuesta, 2001, 2010; Marrero, 2003; De Miguel, 2007; Hernández, 2009; Ramos, 2009), la denominada “*técnica Delphi por rondas ponderada*”, apareció ilustrada en el Capítulo 6, específicamente en el epígrafe 6.3.2, y ahora solo se pretende rememorarla de manera resumida mediante la figura 9.11.

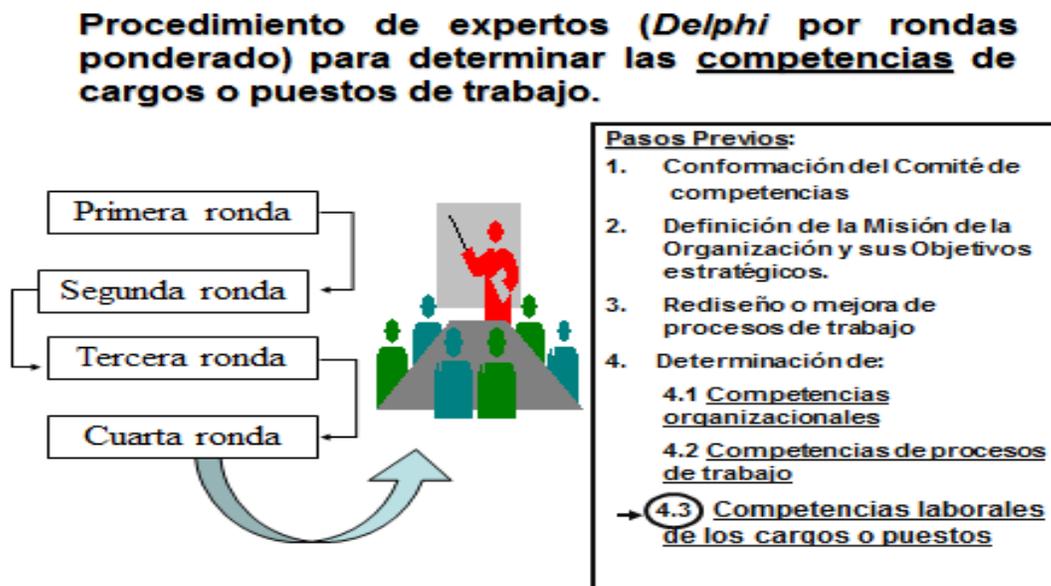


Figura 9.11 *Técnica Delphi por rondas ponderado para la determinación de competencias laborales del cargo destacando pasos previos a su ejecución*

Debe señalarse que en esta experiencia, enfrentar la tarea de definir las pautas de conducta o dimensiones de cada competencia, ha sido lo más complicado. Sin embargo, ha fluido bien con el grupo esa experiencia. Al pedir que listaran entre dos o tres pautas de conducta o dimensiones del desempeño, respecto a cada competencia, como tendencia hay coincidencia. Ha habido consenso en las reuniones para definir tales pautas que, en general, resultaron tres por cada competencia. Se apreciará más adelante, que esas pautas serán cinco, en orden creciente para indicar el “*desempeño laboral superior*” o de Excelente. Se ha trabajado llevando al Comité de competencias (Ramos, 2009) esos niveles o gradientes de las dimensiones.

9.4.3 La investigación sobre el constructo “*sentido de compromiso*”

Vinculada particularmente a la gestión de recursos humanos en la empresa, destaca en la literatura científica actual preocupación por el logro de un alto sentido de compromiso de los empleados con la organización, considerando tanto el componente humanista al implicarse socialmente la persona o pertenecer a una comunidad, como el componente económico al asociarse al aumento de la productividad del trabajo o al alto desempeño (Drucker, 1999; Beer, 2009; Boxall & Macky, 2009; BGC & WFPMA, 2010; Schaufeli, Bakker & Van Rhenen, 2009; Pieter, 2011; Picart, 2012; Montoya & Montoya, 2012; Lage, 2013).

En la experiencia investigativa adquirida por el autor junto a sus colaboradores, se han considerado activos intangibles como compromiso, competencias laborales, liderazgo, satisfacción, percepción de perspectivas (Arcudia, 2003; Marrero, 2003; Arcudia, Solís & Cuesta, 2007; De Miguel, 2007; Hernández, 2009; Pérez, 2010; Soltura, 2009; Ramos, 2009; Cuesta, 2010; Valencia, 2010; Cuesta & Valencia, 2010; García, 2011; Hernández, 2011; Hernández, Fleitas & Salazar, 2011; Vargas, 2013; Cuesta & Valencia, 2014). El modelo de GRH que el autor desarrolló en 2005, aplicado en empresas con fines de diagnosticar, planificar y controlar estratégicamente esa gestión (Cuesta, 2005, 2010, 2012b), entre los resultados a alcanzar se encontraba el aumento del sentido de compromiso de los empleados, ponderándose como el de mayor importancia.

Tres encuestas se utilizaron para medir “*sentido de compromiso*”, aportándoles un modelo matemático a cada uno, contrastándolos mediante correlación estadística con el desempeño en dos estadios clasificatorios (bajo y alto), para evidenciar la validez de criterio de modo concurrente y mediante expertos, así como la validez de constructo vinculado a la teoría que lo sustenta y sus correlaciones.

La investigación partió de autores que habían estudiado el compromiso en el ámbito de la GRH. Del estudio de los mismos se conformó el abordaje teórico y metodológico mediante el cual se asistió, en una segunda etapa, a alcanzar resultados de campo,

estableciendo las correlaciones estadísticas pertinentes, todo lo cual permitió insertar este constructo del compromiso en la planificación y control de gestión estratégica de la GRH en la empresa.

En el modelo de GRH desarrollado por Michael Beer y colaboradores de la *Harvard Business School* (Beer et al., 1985) se resaltan cuatro resultados fundamentales a alcanzar, siendo uno de ellos el “*compromiso*” de los empleados. Y procuraban el “*alto compromiso*”:

“Alto grado de compromiso: quiere decir que los empleados estarán motivados para oír, comprender y responder a las comunicaciones de la Gerencia respecto a los cambios en las demandas del entorno con sus implicaciones correspondientes en salarios, prácticas de trabajo y requerimientos de competencia. La mutua confianza contribuirá a que el mensaje de la Gerencia tenga mayor credibilidad para los empleados y a permitir que la Gerencia responda ante los legítimos intereses de los empleados como grupo de interés” (Beer et al., 1985, p.39)

En el referido modelo, cuando llegan a definir “*compromiso*” –ofreciendo a la vez una conducción metodológica, partiendo de la pregunta ahí expresada, que bien se ha utilizado por este autor (Cuesta, 2005, 2010) en la planificación de la GRH--, apuntan:

“Compromiso: ¿Hasta qué punto sirven las políticas de GRH para aumentar el compromiso de las personas con su trabajo y con la organización? El refuerzo del compromiso puede tener por fruto no sólo un mayor grado de lealtad y un mayor rendimiento para la empresa, sino también el aumento de la autoestima, la dignidad, la implicación psicológica y la identidad de las personas” (Beer et al., 1985, p.21)

Nótese de lo expresado sobre “*compromiso*” que no está sólo la búsqueda del mayor rendimiento, sino que mediante la reciprocidad empleado-organización, indicado por la “*mutua confianza*”, buscan satisfacer intereses legítimos de los empleados, es decir, está además el aspecto humano, del desarrollo humano, expreso en el aumento de autoestima, de dignidad e implicación psicológica. Y destaca la “*motivación recíproca*” en ese constructo pluridimensional que es el “*compromiso*”. Y podrá observarse similitud en las teorías que sustentan los instrumentos asumidos de los otros autores cuyos resultados investigativos son considerados.

No obstante esa teoría útil de Beer y colaboradores, a los efectos prácticos de medición del compromiso esos autores no hacen propuestas de instrumentos. Las investigaciones de Michael Beer han continuado con esa orientación, destacando el nexo “*alto compromiso – alto desempeño*” (Beer, 2009).

El citado modelo de Beer y colaboradores fue referente del modelo de GRH desarrollado por este autor (Cuesta, 2005, 2010, 2012b) –donde la búsqueda del sentido de compromiso es el resultado más importante a alcanzar--, que a su vez fue referente del modelo de GRH para las empresas cubanas, que se ha llegado a refrendar para todo el proceso de perfeccionamiento empresarial en el país (Morales, 2006; Oficina Nacional de Normalización, 2007 a,b,c). Sin embargo, ahí no se hacen propuestas de instrumentos para la evaluación del sentido de compromiso.

Como se podrá apreciar más adelante, también en las concepciones de otros autores destaca en la expresión de ese “*sentido de compromiso*”, la reciprocidad de la organización hacia el trabajador, manifiesta en su estimación o apoyo a su trabajo o al cargo que desempeña. Y ese apoyo institucional tiene una implicación práctica en la estabilidad laboral, retiene o ata psicológicamente al trabajador a su organización, yendo en contra de la fluctuación laboral, cuya manifestación más grave no solo para las empresas, sino para países o naciones enteras, está en la emigración de su fuerza de trabajo, especialmente de su fuerza de trabajo altamente calificada.

La emigración o la movilidad de la fuerza de trabajo, en particular la de alta calificación, está muy relacionada con el nivel de estimación que se otorga a esos puestos o cargos de trabajo en los lugares adónde se emigra. En esa emigración el elemento compensación parece ser el de menor importancia. Lo antes planteado se halla avalado por una encuesta conjunta realizada por la BCG y la Network, en la cual recibieron más de 200, 000 respuestas de 189 países.

En esa encuesta se reveló que el 64% de esa fuerza de trabajo (talento) se movería hacia otros países pretendiendo tal estimación en aras de sus metas profesionales (BCG & NETWORK, 2014). Y en esa encuesta se destacan especialmente los trabajadores jóvenes de alta calificación de América Latina. “*¿Por qué partir a otro país? Justamente, el informe determinó que la primera motivación de las personas para cambiarse de territorio es el desarrollo personal y la posibilidad de crecer en ese ámbito*” (Caye, 2014, p.11) –expresó Jean Michel Caye, Gerente de la BCG, durante el 15° Congreso Mundial sobre Recursos Humanos celebrado en 2014, y precisamente aludiendo al reporte de esa encuesta mundial de 2014. Y es criterio de este autor (A.C.) que la solución a esa tendencia migratoria requerirá de una política global, pero sin dudas esa estimación del trabajo, en búsqueda de comprometimiento del trabajador, es de importancia notable para mitigarlo o reducirlo.

En el referido Congreso Mundial, Jeffrey Pfeffer, destacó:

“...las organizaciones han fallado hasta ahora al interesarse solo en la eficiencia y rentabilidad, entre otros factores económicos. Llegó el momento de centrarse en los individuos y preocuparse de su bienestar para que los colaboradores se sientan nuevamente comprometidos” (Pfeffer, 2014, p.14).

En similar sentido, al “centrarse en los individuos” y considerar que “las personas son lo primero” se está pronunciando el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en su “Informe sobre Desarrollo Humano”, donde destaca la necesidad de sostener el progreso humano: mediante la reducción de vulnerabilidades y la construcción de resiliencia en la gente, donde el sentido de compromiso con la gente y el accionar colectivo es componente relevante (PNUD, 2014).

Aparece en la literatura científica un conjunto reciente de investigaciones y normas donde destaca la importancia del alto compromiso, tanto por su implicación para el desarrollo humano como para el aumento del desempeño (Peralta, Santofimio & Segura, 2007; Beer, 2009; ISO 26000, 2010; BGC & WFPMA, 2010; Chih-Hsun & Hui, 2010; Raufflet et al., 2012; Montoya & Montoya, 2012; Caye, 2014); pero no aparece instrumentación para la evaluación.

La medición práctica de ese constructo es muy necesaria, y consecuentemente para este autor una consideración metodológica fundamental es la definición de la medición, como constatación de práctica o empírea para revelar el concepto, para su validación. Interesa esa constatación dado que la investigación aquí es para hacer gestión empresarial, para la transformación o el cambio en la práctica. Hay identificación con la siguiente definición de medición, concebida “como el proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos” (Hernández, Fernández & Baptista, 2006, p. 276). Y más adelante respecto a la medición, en ese mismo sitio, Roberto Hernández y colaboradores apuntan:

“La definición sugerida incluye dos consideraciones: la primera desde el punto de vista empírico y se resume en que el centro de atención es la respuesta observable (sea una alternativa de respuesta marcada en un cuestionario, una conducta grabada vía observación o una respuesta dada a un entrevistador). La segunda es desde una perspectiva teórica y se refiere a que el interés se sitúa en el concepto subyacente no observable que se representa por medio de la respuesta”. (Hernández, Fernández & Baptista, 2006, p. 276).

Las consideraciones anteriores sobre metodología de investigación, además son presupuestos básicos para el tratamiento de las referencias que siguen, implicando instrumentos (encuestas), aportados por autores que han desarrollado teorías en torno al constructo en cuestión.

Ese constructo de “sentido de compromiso” evidencia crecimiento o desarrollo humano, en tanto satisface la necesidad de pertenecer, de incluirse a una comunidad u organización –dado que la esencia humana la otorga el conjunto de relaciones sociales que integra la persona--, y a la vez, por esa pertenencia o compromiso, la persona trabajadora recíproca o busca cumplir el objetivo fundamental de esa organización

laboral que es alcanzar mayores desempeños, desempeñándose más y mejor esa misma persona. Y esto último fue sustento de la teoría del compromiso desarrollada por Robert Eisenberger y colaboradores.

En 1986 se da a conocer la encuesta de “*Percepción de Apoyo Organizacional*” (PAO) que desarrollara Robert Eisenberger y colaboradores con 36 ítems inicialmente, y que con posterioridad se ha establecido con 8 ítems. (Rhoades & Eisenberg, 2002; Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharshi & Rhoades, 2002; Cherubin, 2012). Se infería de esa “*percepción de apoyo*” por parte de la organización a la persona, un sentimiento de reciprocidad dado por el sentido de pertenencia o compromiso con esa misma organización, y un mejor desempeño o rendimiento por parte de la persona para satisfacerla.

Robert Eisenberger, los colaboradores y continuadores, correlacionaban los distintos ítems o cuestiones (cada uno independientemente) con el sentido de pertenencia, y reportaban que estas eran estadísticamente altas. Este autor, mediante un modelo matemático que revela la evaluación de la aplicación de ese instrumento con su conjunto de ítems, lo correlaciona con el desempeño. Y eso podrá apreciarse más adelante, mediante una propuesta de modelos matemáticos o formulaciones, que comprende también a los dos instrumentos (encuestas) que seguirán a éste.

La encuesta de PAO precedida de la instrucción, donde se expresa la escala (figura 9.12) a considerar para la puntuación, se refleja en la figura 9.13.

Instrucción: En la encuesta siguiente hay ítems que representan posibles opiniones que Usted puede tener acerca de la organización donde está trabajando. Por favor indique el grado en que Usted está de acuerdo o en desacuerdo con cada cuestión o ítem, ubicando al lado el número del grado o puntuación que Usted considera según la escala siguiente:

0	1	2	3	4	5	6
Fuertemente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ni en desacuerdo ni en acuerdo	Ligeramente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Fuertemente de acuerdo

Figura 9.12 Escala a utilizar para la puntuación (Rhoades & Eisenberg, 2002)

Ítem	Puntuación
1. La organización valora mi contribución a su bienestar	
2. La organización desestima cualquier esfuerzo extra de mi parte (R)*	
3. La organización ignoraría cualquier descontento de mi parte (R)	
4. La organización realmente cuida de mi bienestar	
5. Si hice bien el mejor trabajo posible, en la organización no se dan cuenta (R)	
6. La organización cuida de mi satisfacción general en el trabajo	
7. La organización muestra poca preocupación por mi (R)	
8. La organización se enorgullece de mis logros en el trabajo	

*(R) significa que el ítem o cuestión es al revés de la escala.

Figura 9.13 *Encuesta de Percepción de Apoyo Organizacional, PAO (Rhoades & Eisenberg, 2002)*

Se destaca otro instrumento en esa misma dirección de Eisenberger y colaboradores, pero no tratando el sentido de compromiso desde la inferencia que posibilita la *“Percepción del Apoyo Organizacional”*, sino directamente, definiendo el *“sentido de compromiso”* mediante tres componentes: vigor, dedicación y absorción. (Schaufeli, Bakker & Van Rhenen, 2009).

Ese instrumento fue denominado *“Encuesta Utrecht de Escala de Compromiso con el Trabajo”* (UWES, por sus siglas en inglés). La encuesta UWES es de 17 ítems y contempla tres componentes básicos que caracterizan según los autores el sentido de compromiso con el trabajo: vigor, dedicación y absorción. En la encuesta 6 ítems se refieren al vigor, que significa altos niveles de energía y resiliencia, completa ausencia de fatiga y persistencia ante los hechos y desafíos; y la frase que caracteriza a este componente es: *“en mi trabajo, yo siempre me siento con energía”*. El segundo componente es la dedicación, con 5 ítems; y el mismo ocurre cuando el trabajador implica un sentido de importancia a su trabajo, sentimiento que lo excita a producir mejor, y muestra un sentimiento de inspiración y de desafío, y lo representa la siguiente frase: *“yo encuentro en el trabajo un completo significado y propósito”*. Y el tercer componente es la absorción, con 6 ítems, caracterizándose porque el trabajador se encuentra totalmente inmerso y contento en su trabajo, superando dificultades y pasándole rápido el tiempo, siendo la frase que lo refleja: *“cuando estoy trabajando, olvido cualquier otra cosa alrededor mío”*.

La encuesta UWES también tiene 7 rangos en su escala, pero en ésta respecto a la anterior, sí se manifiesta una linealidad o continuidad en su valoración (a diferencia de la encuesta de POA, se insiste), que va desde 0 a 6, indicando el valor 6 el máximo de “*sentido de compromiso*”.

En una investigación realizada por Gene Cherubin, la encuesta UWES de 17 ítems fue utilizada para evaluar la teoría del compromiso expresa por la encuesta de “*Percepción de Apoyo Organizacional*” (PAO) de 8 ítems. Declaró como variable independiente a la PAO, y como variable dependiente al empleado comprometido medido a través de la encuesta UWES. El estudio reveló, mediante correlación estadística, que cuando los empleados tienen la percepción del apoyo organizacional, el nivel de compromiso aumenta (Cherubin, 2012).

El autor desarrolló los siguientes modelos matemáticos o formulaciones para reflejar mediante un indicador la evaluación de cada una de esas encuestas, tanto de manera individual como colectiva. Primero, el indicador de la PAO:

$$Ipao = [(\sum A / 4) - (\sum R / 4)] / 6 (N)$$

donde,

Ipao : índice de percepción de apoyo organizacional.

$\sum A$: sumatoria de las puntuaciones de cada uno de los ítems (4) en Anverso (A) –de frente o lineal con la escala, *in crescendo* de 0 a 6 muy positivo.

$\sum R$: sumatoria de las puntuaciones de cada uno de los ítems (4) denominados R, en Reverso (R) –al revés de la escala, *in crescendo* de 6 a 0 muy positivo.

N : cantidad total de empleados encuestados.

El índice Ipao oscila en valores continuos entre -1, 0 y +1. Un Ipao= 1, significa el máximo de percepción de apoyo organizacional y es lo que se pretende como muy positivo. Un Ipao= -1, significa el mínimo de percepción de apoyo organizacional (o inexistencia de esa percepción), y es lo que se evita por ser muy negativo. E Ipao=0 significa el punto neutro, ni negativo ni positivo (pero su significación está en dependencia de la escala clasificatoria a recurrir, como se observará más adelante). Por supuesto, la tendencia a valores positivos próximos a 1, o precisamente 1, es lo que se pretende.

A continuación se ofrece la instrucción así como la encuesta *Utrecht* reflejada en la figura 9.14.

Instrucción: Los 17 ítems siguientes tratan acerca de cómo Usted se siente en el trabajo. Por favor lea cada ítem cuidadosamente y decida si Usted se siente de ese modo en el trabajo. Si Usted nunca ha tenido ese sentimiento, marque (X) en cero

(0). Si Usted ha tenido ese sentimiento, indique en qué grado o nivel marcando el número (desde 1: mínimo, hasta 6: máximo).

Ítem	0	1	2	3	4	5	6
1. En mi trabajo , siempre estoy con mucha energía							
2. Encuentro en el trabajo un completo significado y propósito							
3. El tiempo vuela cuando estoy trabajando							
4. En mi trabajo, me siento fuerte y vigoroso							
5. Soy entusiasta respecto a mi trabajo							
6. Cuando estoy trabajando, olvido lo que ocurre a mi alrededor							
7. Mi trabajo me inspira							
8. Al empezar el día siento que voy al trabajo							
9. Me siento contento cuando estoy trabajando intensamente							
10. Estoy satisfecho con el trabajo que realizo							
11. Estoy inmerso en mi trabajo							
12. Puedo continuar trabajando por largos periodos de tiempo							
13. Para mi el trabajo es un reto							
14. Obtengo lo que quiero cuando estoy trabajando							
15. En mi trabajo mentalmente soy muy resiliente (flexible)							
16. La dificultad la separo de mi mismo en el trabajo							
17. En mi trabajo siempre persevero cuando algo no va bien							

Figura 9.14 Encuesta Utrecht de Escala de Compromiso con el Trabajo, UWES (Schaufeli, Bakker & Van Rhenen, 2009)

Sigue el indicador modelado de la “Encuesta Utrecht de Escala de Compromiso con el Trabajo”:

$$I_{uwes} = (\sum P / 17) / 6 (N)$$

donde,

I_{uwes}: índice de compromiso con el trabajo atendiendo a la aplicación de la encuesta Utrecht (UWES).

$\sum P$: sumatoria de las puntuaciones recibidas en cada uno de los 17 ítems de la encuesta Utrecht.

N : cantidad total de empleados encuestados.

El valor que puede asumir *luwes* oscila entre 0 y 1. La tendencia a 1 es lo que se pretende, significando sentido de compromiso con el trabajo. Y la tendencia a cero (0), significa la pérdida o no tenencia de ese sentido de compromiso con el trabajo. También más adelante podrá apreciarse el rango clasificatorio, que contextualiza o matiza necesariamente lo antes planteado.

Y finalmente, comprendiendo también teoría y metodología, este autor ha venido evaluando el Índice de sentido de compromiso (Isc) desde el aludido modelo de GRH concebido en 2005 (Cuesta, 2010, 2012b). En el Isc concebido por el autor, se consideraron cinco subíndices, atributos o dimensiones, tomando como referente la argumentación sobre “*Alto grado de compromiso*” expuesta por Michael Beer y colaboradores de la *Harvard Business School* (BEER et al., 1985). A continuación se expresan la *Instrucción* y la encuesta concebidas:

Instrucción: Marque X en el rango (1-2, 3-4, ...9-10) comprendido en cada una de las cinco dimensiones siguientes, donde Usted se ubica percibiendo su sentido de compromiso con su institución o empresa.

1. Identificación con la misión y valores de la institución:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ninguna		Poca		Media		Buena		Mucha	

2. Fidelidad con la alta dirección de la institución:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ninguna		Poca		Media		Buena		Mucha	

3. Motivación para oír, comprender y responder a las comunicaciones de la gerencia respecto a los cambios en las demandas del entorno con sus implicaciones en salario, organización del trabajo, requisitos de competencias, etc.:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ninguna		Poca		Media		Buena		Mucha	

4. Disposición al trabajo:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ninguna		Poca		Media		Buena		Mucha	

5. *Credibilidad en las aspiraciones esenciales de la institución y sus líderes:*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ninguna		Poca		Media		Buena		Mucha	
e (-1)		d (-0,5)		c (0)		b (0,5)		a (1)	

Y a esa ponderación y lógica se corresponde el siguiente modelo:

$$Isc = \sum a (1) + \sum b (0,5) + \sum c (0) + \sum d (-0,5) + \sum e (-1) / N$$

O lo que es igual:

$$Isc = [\sum a + (\sum b - \sum d / 2) - \sum e] / N$$

donde,

Isc: índice de sentido de compromiso del empleado i o del grupo j.

e, d, c, b, a: variables de probables marcajes (X), significando ninguna, poca, media, buena y mucha, respectivamente.

N: cantidad de encuestados.

Siguen en síntesis las aplicaciones (Cuesta, 2015 b). Con el uso de las tres se pretende triangulación. La aplicación de la encuesta de "Percepción de Apoyo Organizacional" (PAO) se hizo a una muestra representativa de 65 (N) trabajadores, donde se relacionaban el índice de PAO con Desempeño. A cada encuestado se le clasificaba (escala nominal) en dos estados: como de Alto Desempeño (AD) o de Bajo Desempeño (BD); y respecto a PAO se le clasificaba: Alta PAO, Baja PAO y Ninguna PAO. Ello permitió la tabla 9.2. Atendiendo a los valores que puede asumir el modelo concebido para reflejar la PAO, a saber: $I_{pao} = [(\sum A / 4) - (\sum R / 4)] / 6 (N)$

Entonces las tres alternativas de clasificación asumidas fueron las siguientes:

Alta PAO: 0,50 a 1,00

Mediana PAO: 0,01 a 0,49

Ninguna PAO: -1,00 a 0,00

Se ilustra seguidamente cómo se determinó el Ipao de los encuestados (1,2,...65) para ir posteriormente a clasificarlos:

$$Ipao1 = [(24/4) - (0/4)] / 6 (1) = 1$$

$$Ipao 2 = [(16/4) - (4/4)] / 6 (1) = 0,50$$

$$Ipao 3 = [(1/4) - (23/4)] / 6 (1) = -0,91 \quad \dots \text{hasta Ipao 65, porque } N=65.$$

Tabla 9.2. *Contraste de la PAO con el Desempeño de los 65 encuestados*

	Alto Desempeño (AD)	Bajo Desempeño (BD)	Total
Alta PAO	29	2	31
Mediana PAO	6	8	14
Ninguna PAO	4	16	20
Total	39	26	65

La validez del instrumento se buscó mediante varias evidencias, en particular procurando validez concurrente y validez de expertos (Hernández et al., 2006). El criterio de validez del desempeño evaluado se obtuvo de la evaluación integral del desempeño anual junto al juicio de los respectivos jefes; respecto al desempeño se decidió como más abarcador del mismo, esa valoración integral (considerando además del rendimiento, las responsabilidades), y no otro indicador sumario como productividad del trabajo o aprovechamiento de la jornada, que dejarían fuera otros atributos del desempeño, en particular las responsabilidades. Y se buscó la validez concurrente de la medición de la PAO, además de su correlación con el desempeño, con criterios de expertos (sus jefes) sobre el resultado de la encuesta.

Para poder percibir la asociación o correlación estadística entre PAO y desempeño se tenían claras las limitaciones de la escala de medición (nominal) que pudo lograrse, a lo que se sumaba no poder asumir distribución conocida, por lo que a los efectos de la inferencia estadística se relegaban los estadígrafos paramétricos, así como a otros no paramétricos más potentes que al menos exigían medición ordinal.

Se recurrió al estadígrafo no paramétrico Coeficiente de Contingencia C (Siegel, 1974), que es una medida del grado de asociación entre dos conjuntos de atributos. Muy útil cuando se tiene solo información clasificatoria (escala nominal) acerca de uno o ambos conjuntos de atributos.

El grado de asociación o relación entre dos conjuntos de atributos (PAO y Desempeño Alto o Bajo), independientemente de la distribución de la población, puede descubrirse con una tabla de contingencia (tabla 9.3) de las frecuencias mediante:

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{N + \chi^2}}$$

donde,

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^k \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \quad (\text{probándose la } H_0 \text{ mediante esta expresión de } \chi^2)$$

donde,

O_{ij}: es el número observado de casos clasificados en la fila i de la columna j.

E_{ij}: es el número de casos esperados conforme a H₀ que clasificarán en la fila i de la columna j.

∑ ∑: sumar en todas las filas (r) y en todas las columnas (k), es decir, sumar en todas las celdillas.

A medida que la discrepancia entre los valores esperados y los valores observados de las celdillas es mayor, se incrementa el grado de asociación entre las dos variables y, por lo tanto, es mayor el valor de C.

Tabla 9.3. Frecuencias observadas y esperadas de PAO y Desempeño

	Alto Desempeño (AD)	Bajo Desempeño (BD)	Total
Alta PAO	(18,6) 29	(12,4) 2	31
Mediana PAO	(8,4) 6	(5,6) 8	14
Ninguna PAO	(12) 4	(8) 16	20
Total	39	26	65

Los valores de χ^2 dados por la fórmula de C son distribuidos aproximadamente como chi cuadrada con $gl = (r - 1)(k - 1)$, donde r es el número de filas y k es el número de columnas en la tabla de contingencia. En la tabla 9.3, la frecuencia esperada para la celdilla inferior derecha de la tabla es $E_{32} = (26)(20) / 65 = 8$. Sustituyendo los valores de la tabla 9.3 en la expresión de χ^2 , se obtiene: $\chi^2 = (29 - 18,6)^2 / 18,6 + (2 - 12,4)^2 /$

$12,4 + (6 - 8,4)^2 / 8,4 + (8 - 5,6)^2 / 5,6 + (4 - 12)^2 / 12 + (16 - 8)^2 / 8 = 29,56$.
Sustituyendo en el modelo que refleja C, se obtiene:

$$C = \sqrt{\frac{29,56}{65 + 29,56}} = 0,559$$

Se acude a la tabla C de valores críticos de Chi cuadrada (Siegel, 1974, p. 283), mediante $gl=2$ contrastándose que χ^2 obtenida (29,56) > χ^2 teórica (13,82). Por tanto, se rechaza H_0 (que no existe correlación entre PAO y Desempeño) para $\alpha = 0,001$.

La aplicación de la *Encuesta Utrecht de Escala de Compromiso con el Trabajo (UWES)*, se hizo a una muestra de 56 (N) trabajadores, donde se relacionaron el luwes con el nivel de Desempeño. A cada encuestado se le clasificó (escala nominal) en dos estados: como de Alto Desempeño (AD) o de Bajo Desempeño (BD); y respecto a luwes se clasificó en tres alternativas: Alto, Mediano y Bajo compromiso.

Se acudió igualmente al Coeficiente de Contingencia C, y los argumentos para ello fueron los mismos antes referidos. Y el modo de proceder para su obtención fue el mismo, reflejándose los resultados en la Tabla 6. Atendiendo a los valores que puede asumir el modelo concebido para reflejar el Índice UWES (luwes), a saber: $luwes = (\sum P / 17) / 6 (N)$

Entonces las tres alternativas de clasificación asumidas fueron las siguientes:

Alto sentido de compromiso: 0,50 a 1,00

Mediano sentido de compromiso: 0,25 a 0,49

Bajo sentido de compromiso: 0,00 a 0,24

Se ilustra seguidamente cómo se determinó el luwes de los encuestados (1,2,...56) para ir posteriormente a clasificar a cada encuestado en una de las tres alternativas posibilitando a la vez la Tabla 6.

$$luwes\ 1 = (4 * 17/17) / 6 (1) = 4/6 = 0,66$$

$$luwes\ 2 = (6 * 17/ 17) / 6 (1) = 6/6 = 1$$

$$luwes\ 3 = (1 / 17) / 6 (1) = 0,059/6 = 0,01 \quad \dots \text{hasta luwes 56, porque } N=56$$

Sustituyendo los valores obtenidos en la Tabla 9.4 en la expresiones de χ^2 y C, se alcanza a rechazar H_0 (que no existe correlación entre luwes y Desempeño) para α

=0,001. La validez se buscó con el mismo *modus operandi* utilizado para el instrumento anterior.

Tabla 9.4 *Frecuencias observadas y esperadas de Iuwes y Desempeño*

	Alto Desempeño (AD)	Bajo Desempeño (BD)	Total
Alto sentido de compromiso	(15,8) 22	(10,2) 4	26
Mediano sentido de compromiso	(9,1) 9	(5,9) 6	15
Bajo sentido de compromiso	(9,1) 3	(5,9) 12	15
Total	34	22	56

Por último se trabajó en la búsqueda del aval empírico de la encuesta del Índice de sentido de compromiso (Isc). También se acudió a validarlo por criterios similares. No se redundará en los argumentos del estadígrafo utilizado y el procedimiento, dado que fueron los mismos. En este caso se aplicó la encuesta a los mismos trabajadores de la empresa en que se aplicó la encuesta del Ipao, aunque no se recibió la respuesta de 11 encuestados (que no se encontraban laborando en la empresa en esos momentos), pudiéndose procesar los resultados de 54 (N). Los datos obtenidos están en la tabla 9.5

Tabla 9.5 *Frecuencias observadas y esperadas de Isc y Desempeño*

	Alto Desempeño (AD)	Bajo Desempeño (BD)	Total
Alto sentido de compromiso	(14,8) 23	(10,1) 2	25
Mediano sentido de compromiso	(7,7) 5	(5,3) 8	13
Ningún sentido de compromiso	(9,4) 4	(6,5) 12	16
Total	32	22	54

Al recurrir a su modelo, a saber:

$$Isc = [\sum a (1) + \sum b (0,5) + \sum c (0) + \sum d (-0,5) + \sum e (-1)] / N$$

entonces las tres alternativas de clasificación asumidas fueron las siguientes:

Alto sentido de compromiso: 2,50 a 5,00

Mediano sentido de compromiso: 0,00 a 2,49

Ningún sentido de compromiso: -5,00 a -0,01.

Se ilustra seguidamente cómo se determinó el luwes de los encuestados (1,2,...56) para ir posteriormente a clasificar a cada encuestado en una de las tres alternativas siguientes posibilitando a la vez la Tabla 7.

$$\text{Isc 1} = 125 (1) + 50 (0,5) + 25 (0) + 25 (-0,5) + 25 (-1) / 54 = 2,08$$

$$\text{Isc 2} = 125 (1) + 115 (0,5) + 10 (0) + 20 (0,5) + 0 (-1) / 54 = 3,19$$

$$\text{Isc 3} = 30 (1) + 70 (0,5) + 0 (0) + 20 (-0,5) + 150 (-1) / 54 = -1,75, \dots \text{ hasta } N=56.$$

Al proceder a sustituir valores, se rechazó H_0 (que no existe correlación entre Isc y Desempeño) para $\alpha = 0,001$.

Como se señaló antes, la medición del sentido de compromiso se requería para considerarlo en la planificación de la GRH y en su control de gestión, mediante un Cuadro de Mando Integral (CMI). Entre los tres índices contrastados con el desempeño, se ilustrará en ese CMI con el Índice de sentido de compromiso (Isc).

Hay que destacar para concluir este apartado sobre el “*sentido de compromiso*”, que habrá que considerar muy bien a los distintos ítems (o subíndices) de esas encuestas, o el índice total (Ipao, luwes o Isc) para tratar de que los respectivos valores se incrementen, lo que significará aumento de “*sentido de compromiso*” por parte de los trabajadores. Las acciones de la GH que serán consideradas en el siguiente epígrafe, tendrán que relacionarse con los ítems de esas encuestas, o con ellas en su totalidad. Así, por ejemplo, en la encuesta de PAO, habrá que establecer la correlación entre determinadas “**acciones de la gestión humana en la empresa**” e ítems de la encuesta PAO (o sobre el resultado de la encuesta mediante el Ipao que es lo recomendado), es decir, se deberá apreciar el impacto de las distintas acciones o medidas de GH en la empresa sobre esos ítems, o sobre la valoración total o el Ipao.

Sin relegar en lo absoluto el análisis del entramado o la complejidad de la GH en la empresa, y teniendo en cuenta como se ha apuntado el contexto, habrá que considerar –respecto a la encuesta de PAO con la cual se está ejemplificando ahora– los nexos entre esas “**acciones**” y los ítems para responder si llega a aumentar o no la percepción por el empleado de que:

- La organización valora mi contribución a su bienestar
- La organización realmente cuida de mi bienestar
- La organización cuida de mi satisfacción general en el trabajo
- La organización se enorgullece de mis logros en el trabajo

O apreciar esa percepción del empleado sobre la totalidad de ítems de la encuesta PAO, que sería apreciar que ante ese “accionar” se eleva el resultado de la encuesta, reflejado por el aumento de su Índice de Percepción de Apoyo Organizacional (Ipao). Este último es el que propone este autor, dado que las correlaciones antes evidenciadas fueron con el índice total, es decir, con el Ipao (de la misma manera que se hizo con Iuws e Isc).

Es necesario para el gestor empresarial percatarse de la concatenación de ese conjunto de Índices, o de su entramado, con el **“accionar de la GRH en la empresa”**, o de establecer o “construir” esa concatenación.

9.4.4 El accionar de la GRH integrada a la evaluación del desempeño

El accionar de la gestión humana (GH) o gestión de recursos humanos (GRH) o Gestión del Talento Humano y del Conocimiento en la empresa, expresado a través de un conjunto de indicadores tangibles e intangibles, hoy se manifiesta como sistema, y en nuestro caso por el modelo conceptual GRH DPC que lo refleja, integrándolo un conjunto de procesos clave que son los expresados en la NC 3001: 2007 (Oficina Nacional de Normalización, 2007 b), reflejados en la figura 9.15.

Se reitera que ese accionar comprende a la vez a la gestión del conocimiento, que es inmanente al capital humano que portan las personas y que queda materializado, por una parte en el nuevo valor agregado en productos o servicios, y por otra en la organización laboral, reflejado en procedimientos o *know-how*, estructuras organizativas, *software*, sistemas informativos, relaciones con los clientes y documentos (Cuesta, 2010; Cuesta & Valencia, 2014).

Ese accionar de la GRH en la empresa se desarrolla sobre las personas que trabajan en aras de su mejor desempeño laboral. Por eso en el proceso de evaluación del desempeño hay que integrar ese **“accionar de la gestión humana en la empresa”**, desde su planificación hasta su control; y de manera precisa hay que diseñar el accionar de la gestión humana en la empresa en el contexto del modelo GH DPC y su planificación estratégica junto al diseño del control de gestión estratégica mediante el Cuadro de Mando Integral (CMI).

Ese accionar de la gestión humana, en esta contemporaneidad ha de responder a un conjunto de enfoques, con los cuales habrá de mantener la mayor consecuencia en la práctica: estratégico, sistémico, interdisciplinario, transdisciplinar, participativo, proactivo, de proceso y de competencias laborales, cuyos contenidos se reseñan de inmediato, que fueron explicados con anterioridad, en el Capítulo 1.

9.4.4.1 El modelo de GRH de diagnóstico, planificación y control estratégico

Ese modelo de GRH DPC, como se explicó en los dos primeros capítulos, va junto a una tecnología para su aplicación práctica, para superar el modelo conceptual descriptivo (que ha predominado en la literatura científica) mediante un modelo funcional, que implica los procesos básicos de la gestión del cambio organizacional: el Diagnóstico (D), la Planificación (P), el Desempeño o Implantación, y el Control (C) estratégico de esa gestión. Este modelo denominado Modelo GH DPC, por las siglas antes acotadas, considera como referente un conjunto de nueve (9) procesos clave de gestión humana –donde se implicará el conjunto de **“acciones de la GH en la empresa”**-- acordes a la norma cubana (NC) sobre “gestión del capital humano” (NC 3001: 2007), significándose en la figura 9.15.

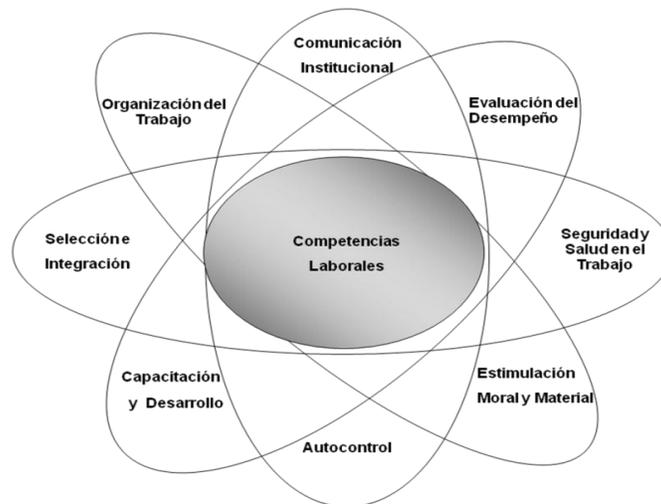


Figura 9.15 *Conjunto de nueve (9) procesos claves pertenecientes al sistema referente de GH, según la NC 3001: 2007*

El modelo de GRH DPC, tratado en el Capítulo 1 aparece ahora en la figura 9.16, reflejando el conjunto de procesos clave de gestión humana del sistema referente expreso mediante el “átomo”, según lo recoge la NC 3001: 2007. Ese modelo conceptual DPC es funcional, se insiste, lo cual le viene otorgado por la tecnología para su aplicación, que se rememora más adelante, y que responde a la lógica siguiente: conceptos, preguntas clave, indicadores y técnicas.

El modelo de GH DPC tiene en el centro de su **“Subsistemas y políticas de GRH”** a la persona manifiesta en su educación y desarrollo. La persona, su educación y desarrollo humano, es el fin y no el medio. La finalidad de esa gestión, para hacer sostenible el desarrollo empresarial, es el mejoramiento o desarrollo humano con una perspectiva ética, así como el alcance y desarrollo de una persona y un trabajo decentes (OIT, 2001; Mertens, 2002; Cuesta & Valencia, 2014).

Tal educación y desarrollo es el referente obligado para los restantes subsistemas y políticas, donde quedarán incluidos todos los procesos clave –y sus **“acciones de GH en la empresa”**– a comprender por el sistema GH que contempla ese modelo GH DPC. Es importante señalar que el término “referente” atribuido al sistema de GH de la NC 3001:2007, significa flexibilidad al asumir ese conjunto de procesos, de modo que para una empresa en particular, de ellos pueden acogerse la organización del trabajo, la seguridad y salud en el trabajo, la selección, la evaluación del desempeño y la estimulación, mientras que para otra empresa pueden asumirse esos cinco procesos clave de GH, más dos más de ese conjunto –por ejemplo–. E igual atributo referencial tiene el modelo GH DPC, donde se evita la asunción total o dogmática, pretendiendo que se atempere a las características propias o de “traje a la medida” de la empresa en cuestión.

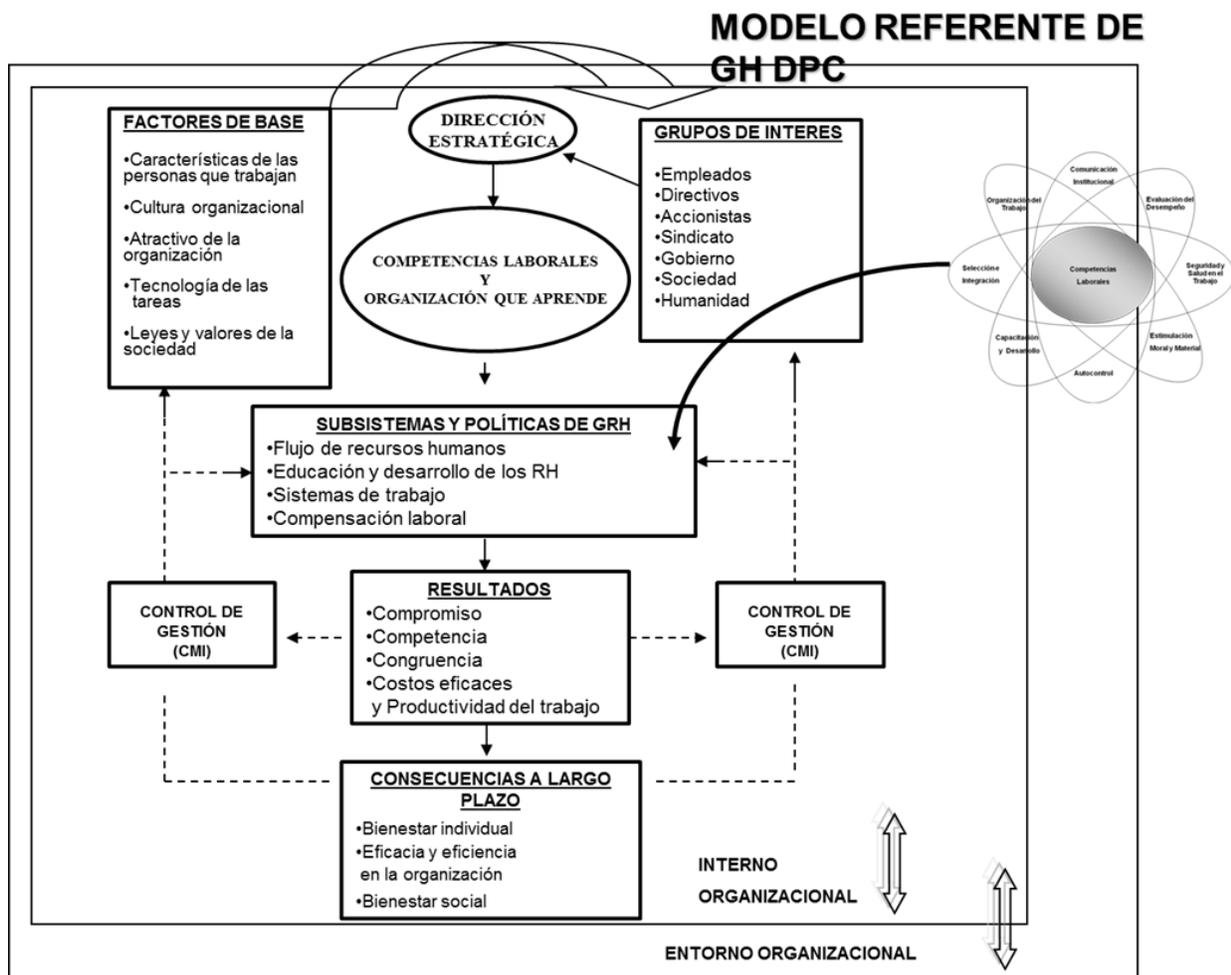


Figura 9.16. Sistema referente de GRH reflejado por el modelo de GRH DPC, considerando los 9 procesos clave según la NC 3001: 2007

Quedarán concentrados todos los procesos clave de gestión humana de la empresa en los cuatro subsistemas de GH que se reflejan en el bloque de la figura 9.16, denominado “Subsistemas y políticas de GRH”. A continuación se expresan los nueve procesos clave asumidos –que aparecen subrayados--, así como otro conjunto de acciones de GH en la empresa que podrán desarrollarse, y que en ocasiones se incluyen en esos procesos devenidos desgloses (acciones) de esos procesos. Importante, pues a esas “acciones” o desgloses precisamente corresponde este contenido del **“accionar de la gestión humana en la empresa”**, y en el contexto del modelo GH DPC con sus procesos básicos de la gestión del cambio de Diagnóstico, Planificación, Desempeño y Control estratégico.

- *Flujo de recursos humanos*: inventario de personal, reclutamiento y selección de personal e integración, colocación, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano, promoción, democión, jubilación, recolocación u outplacement.
- *Educación y desarrollo*: formación, capacitación y desarrollo, planes de carrera, comunicación institucional, organización que aprende, competencias laborales, participación, desempeño de cargos y tareas, planes de las nuevas TIC (recurrencia a Internet, Intranet, sistemas de información sobre RH, e-RRHH, e-selection, e-learning, etc.).
- *Sistemas de trabajo*: organización del trabajo, seguridad y salud en el trabajo, ergonomía, planificación de recursos humanos y optimización de plantillas, perfiles de cargo.
- *Compensación laboral*: estimulación moral y material, sistemas de pago a tiempo y por rendimiento, sistemas de reconocimiento social, sistemas de motivación, evaluación de puestos o cargos de trabajo, auditoría (autocontrol) del sistema de GH.

A la vez, esas cuatro denominaciones son las mismas para cada una de las cuatro **“políticas”** que regirán las agrupaciones de todos los procesos clave que sean considerados; así se evita la dispersión en el accionar sobre los recursos humanos. Esa concentración contribuye a la síntesis necesaria y al enfoque sistémico.

Para las empresas donde se decida trabajar por la aplicación de las Normas Cubanas (NC) 3000, 3001 y 3002: 2007, se asumirían los nueve (9) módulos o procesos clave –o la cantidad que casuísticamente se decida-- dentro de ese cuadro de **“Subsistemas y políticas de GRH”** del modelo de GH DPC. Y los “Requisitos” que en esas NC se consignan (Cuesta & Valencia, 2014; Oficina Nacional de Normalización, 2007b), devendrían las preguntas clave a responder, que es uno de los componentes de la lógica de la tecnología, a saber: conceptos, preguntas clave, indicadores y técnicas.

Como el **“accionar”** antes planteado es de una relevancia práctica esencial, es necesario detenernos para ilustrar o ejemplificar esos procesos clave subrayados y sus desgloses en **“acciones específicas”** o **“medidas”**, que entre otras tenemos:

- Aplicar la nueva distribución en planta (*plant layout*) de equipos y operarios en las áreas A y B de la empresa, minimizando distancias entre equipos a 1,5 m.
- Establecer las nuevas normas de producción y de tiempo en los puestos de trabajo 7, 8 y 9, mediante técnica de fotografía individual, aumentando en un 20% la producción final del proceso 201A.
- Modificación de las condiciones de trabajo relativas a microclima, ruido e iluminación del departamento de producción, mediante dos aparatos de climatización (de 2 ton y 12 000 BTU cada uno), encapsulamiento de los equipos 11 y 12 con material de absorción sonora que permita niveles ≤ 75 N (db), junto a luminarias complementarias en los doce puestos, alcanzando el sistema general 500 *luxes* al utilizar alumbrado suplementario.
- Incluir en el proceso de selección de personal de los gerentes de ventas, comercialización y logística de las entidades filiales, las pruebas de simulación o “*role playing*” de análisis financiero, negociación y relaciones interpersonales.
- Realizar la inducción a los nuevos ingresos de técnicos y profesionales, a través de la rotación en puestos auxiliares de las distintas áreas de producción y servicio de la empresa.
- En el proceso de capacitación y desarrollo incluir el movimiento (*coaching*) de Maestros y Discípulos (aprendices jóvenes recién incorporados como técnicos), así como el movimiento de Tutores e Ingenieros (jóvenes adiestrados), comprendiendo al menos un 80% del total.
- Rediseñar los procesos de trabajo en función de la nueva misión empresarial, así como los diferentes cargos o puestos de trabajo de la empresa, basados en los balances de cargas y capacidades.
- Establecer el balance de cargas y capacidades de los procesos de trabajo principales para determinar la plantilla y la cantidad de equipos necesarios.
- Redefinición de las competencias laborales de los cargos de trabajo (existentes y los nuevos) en función de la nueva misión y la estrategia (y sus desgloses en objetivos estratégicos), así como de las competencias distintivas de la organización.
- Rediseñar los sistema de evaluación del desempeño individual relativos a los cargos de trabajo C, D, E, F, G y H en correspondencia con el CMI de la planificación estratégica en el horizonte temporal 2015-2017.
- Diseñar los planes de carrera de todos los empleados en los Departamento de I + D de los laboratorios principales.
- Diseñar los planes de comunicación empresarial, redefiniendo el *Website* de las áreas priorizadas, modificando el actual sistema de señalamientos de puestos con altos riesgos acorde a las exigencias ergonómicas.

- Complementar los sistemas de pago por rendimiento o destajo con un sistema de estimulación moral, donde se destaque el reforzamiento positivo estableciendo rangos de mejor trabajador del mes, semestre y año.
- Establecimiento del “Día del cumpleaños colectivo” con asistencia de los familiares de los trabajadores, realizándose en el mismo el reporte del balance de trabajo mensual.
- Diseñar y aplicar un sistema de estimulación a la seguridad y salud en el trabajo mediante el emblema de “Área Limpia y Segura”, y el aumento salarial correspondiente mediante el indicador Coeficiente de Participación Laboral (CPL).
- Realizar estudios de Aprovechamiento de la Jornada Laboral (AJL) para las áreas productivas mediante la técnica del muestreo del trabajo, con la finalidad de detectar reservas de productividad del trabajo.
- Realizar estudios de AJL para las áreas administrativas y de servicios mediante la técnica de la fotografía individual, con la finalidad de detectar reservas de productividad del trabajo.
- Diseñar y aplicar estudios de Organización del Trabajo en las plantas A y B de la empresa de bioderivados.
- Diseñar los “Talleres de Innovadores” ajustados a los objetivos estratégicos, a sistematizarse semestralmente.
- Institucionalizar la “entidad de aprendizaje permanente” (*learning organization*) mediante el establecimiento de los “flujos horizontales” de conocimientos, “biblioteca virtual” y “reportes de investigación” mensuales.
- Desarrollo del plan de formación continua para el “Comité de expertos en competencias” junto a la sistematización de los “Talleres científico técnicos” sobre los procesos de trabajo.
- Diseñar el plan de recolocación (*outplacement*) para los especialistas y técnicos de los procesos de trabajo principales próximos a la fecha de jubilación.
- Introducir el nuevo *software* sobre inventario de personal y nóminas, en armonía con el ERP (*Enterprise Resource Planning*) de GH que se está elaborando para la empresa.
- Introducir el balance de procesos de servicios realizado, donde se redujeron los ciclos de entrega excesivos en un 15 % por deficiencias superadas en la cadena de suministro.
- Realizar la aplicación de la ISO 9001- XXX para la reducción del nivel de producción defectuosa de 7% a un 3,5 %.
- Redistribución de los jefes de las áreas acorde a las mediciones sociométricas, las evaluaciones del desempeño y las competencias en liderazgo, buscando el aumento de la perceptibilidad de liderazgo por parte de las brigadas y equipos de trabajo.

- Análisis y establecimiento del plan de sucesiones (reservas de directivos), partiendo de las evaluaciones del desempeño, encuestas sociométricas y entrevistas, para el segundo semestre.
- Establecer el proceso de evaluación del desempeño por competencias laborales para todos los directivos de la empresa, una vez concluida la planificación estratégica de la GH y su CMI (Cuadro de mando Integral).

Y no fueron ordenadas esas “acciones” al enunciarlas, que sí tienen un orden para su ejecutoria, lo cual será permitido mediante el diagrama de *Gantt* que será ilustrado más adelante.

Los indicadores y técnicas aparecen ya tratados en capítulos anteriores, y aun otros para la auditoría de GH en otro libro (Cuesta & Valencia, 2014). No obstante, en el epígrafe siguiente, donde se tratarán los otros dos componentes del ciclo DPC, es decir, la planificación y el control estratégicos, se insistirá nuevamente varios indicadores y técnicas.

9.4.4.2 Planificación y control estratégicos del accionar de la GH

En el modelo GH DPC, la planificación y el control estratégico del **“accionar de la GH en la empresa”** se ubican en el bloque “Dirección estratégica”. Aunque aparece en cuadro aparte el “Control” significado por el CMI, va en la aludida “Dirección” que deriva la planificación, que como antes se señaló hoy se considera en unidad. Como “dos caras de la misma moneda”, en la actualidad, son la planificación y el control estratégicos --y varias tesis doctorales de los investigadores tutelados por el autor, pusieron especial énfasis en sus aplicaciones para destacarlo (De Miguel, 2007; Hernández, 2009; Soltura, 2009; Pérez, 2011; Leyva, 2016).

Después del diagnóstico de esa GRH en la empresa, acudimos a la planificación de la GH. Metodológicamente comenzamos con la Planificación de la Gestión Humana en la empresa, que posee dos vertientes esenciales: la determinación de la plantilla idónea y la optimización de la misma, que se expresará mediante la planeación de los diferentes procesos clave del sistema --que posee nueve módulos en total-- y el conjunto de indicadores tangibles e intangibles que posibilitarán su regulación en el horizonte temporal definido, que con posterioridad se considerarán en el diseño del control de gestión estratégica.

Atendiendo al horizonte temporal comprendido, existen la planificación a largo plazo, identificada con la planeación estratégica, la planificación a mediano plazo y la planeación anual o a corto plazo identificada con la planeación operativa o la optimización del capital humano o de plantillas. La planificación en la actualidad, en función del horizonte temporal a comprender, suele dividirse en planificación estratégica

o a largo plazo (de 3 a 7 años) y planificación anual o a corto plazo donde se ubica la optimización de la plantilla, que lo recordamos mediante la figura 9.16 analizada en el Capítulo 4 sobre Planificación estratégica.

La planificación de recursos humanos como proceso clave y esencialmente integrador de la Gestión Humana en la empresa, es el accionar mediante el cual una empresa se asegura del número suficiente de personal idóneo o competente y cumple con el objetivo de optimizar su estructura humana (se reitera mediante las **“acciones de la GH en la empresa”** y sus indicadores), previendo las futuras necesidades desde criterios de compromiso social y rentabilidad global, determinando el número ideal de empleados necesarios en cada momento, con la calificación e idoneidad necesaria oportuna y en los puestos adecuados en el presente y futuro previsible.

En la figura 9.17, que se reflejó antes en el Capítulo 4 sobre planificación estratégica de la GRH, se significan las entradas esenciales para proceder al accionar o proceso clave de planificación de la GH, pero hay más entradas, necesario es indicarlo ahora, tantas como acciones o procesos clave comprenda el sistema de GH asumido (ahí mediante el “átomo” se reflejan otras 9 entradas dadas por sus procesos). Por supuesto, la primera entrada para poder proceder a la actividad del bloque de planificación de RH, la significa la “Dirección estratégica”. Una vez establecida la estrategia organizacional, desglosada en los objetivos estratégicos, corresponde dar entrada a la “Políticas de GH”. A los objetivos estratégicos siguen las políticas de GH junto al presupuesto.

Como expresa la figura 9.17 continúa siendo entradas otras importantes actividades clave de la GH, y deberán considerarse todas las que sean posibles, de modo que en verdad sea integral y sistémica la GH a planificar.

Es imprescindible al recepcionar cada entrada de proceso clave o acción de GH, responder a la pregunta:

- *¿Cómo tributa a los objetivos estratégicos de la empresa esta acción o proceso clave de GH?*

Y cuando se esté desarrollando el proceso de planificación y, por tanto, interactuando las distintas acciones o procesos clave que intervienen, deberá responderse a la pregunta:

- *¿Cómo lograr el mayor y más eficaz tributo de cada acción o proceso clave de la GH a los objetivos estratégicos de la empresa?*

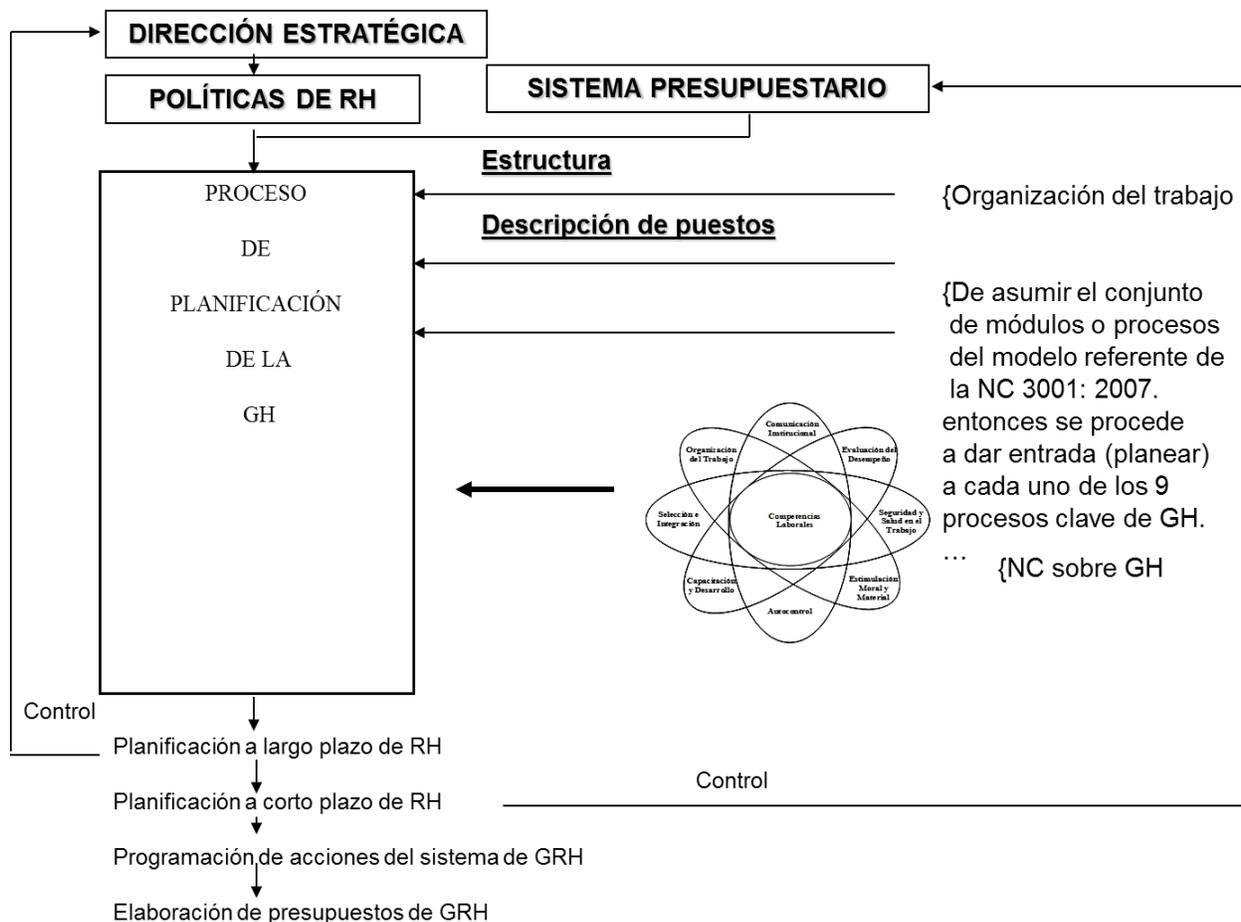


Figura 9.17 Componentes a considerar por la planificación del accionar de la gestión humana en la empresa

El proceso de planificación de la GRH deberá tener presente que su principal aporte a la gestión estratégica empresarial, es la respuesta técnicamente argumentada a esa última pregunta.

Después se indican como salidas, primero la planificación a largo plazo (la planificación estratégica), y después va la planificación a corto plazo, anual u optimización de plantillas, así como la “Programación de acciones del sistema de GRH” –muy importante–, expresadas mediante diagramas de *Gantt*, junto a sus indicadores tangibles e intangibles también manifiestas mediante diagramas de *Gantt*.

Es necesario detenerse en el análisis de esa salida que es la “**Programación de acciones del sistema de GRH**”, puesto que en el mismo va como “causa hipotética” el “paquete” para lograr la transformación, el causal sumario del efecto a alcanzar reflejado por los “objetivos estratégicos” trazados, con sus respectivos indicadores –y sus expresiones de cálculo– junto a las metas anuales propuestas.

Adviértase bien que planificar significa anticipar. Por tanto, aunque en el esquema de la figura 9.17, correspondería entre las salidas 1, 2 y 3, a este último número el orden de la “Programación de acciones...”, el análisis no es lineal. Muy importante: a la vez o de conjunto hay que realizar el análisis, incluso pensando la “anticipación” desde las entradas mismas de la “Dirección estratégica” con sus objetivos estratégicos y políticas de GH; y de manera especial pensando las siguientes entradas relacionadas con los procesos clave (implicando el accionar de la GRH). El pensamiento no lineal es inmanente al entramado o complejidad que implica la GRH en la empresa, reclamando este análisis de contexto y de conjunto. Habrá que reflejar la anticipación con ese enlace anticipatorio, que no responde a un algoritmo. Habrá que considerar la interacción de todas esas entradas y, en particular, la interactividad entre las distintas acciones o procesos clave de GRH.

Y aunque este “Programa de acciones...” se inserta en el proceso de Planificación, también y en no pocas ocasiones hay que hacer Organización, como ya se hace a la vez el Control, que también hay que anticipar para tener claridad sobre su factibilidad y sobre el cómo tendría que desarrollarse. ¿Qué significa este planteamiento? Significa que a la luz del análisis no lineal que aquí se está requiriendo, el ciclo básico de Dirección Empresarial que se ha venido considerando desde el surgimiento mismo de la Administración, asociado a la lógica lineal de Planificación-Organización-Ejecución-Control, ya no es en esa linealidad 1, 2, 3 y 4, y ya se ha roto esa algoritmización, yendo de 2 a 1, o de 4 a 2 o a 1, o de 1 a 4, etc.

Y de inmediato a esas dos salidas relativas a la planificación estratégica de RH y a la planificación operativa o de corto plazo, se le asocian las correspondientes auditorías (controles), significando el lazo del sistema de planificación, el ciclo que continua con la entrada en que devienen los resultados de la auditoría retroalimentando al sistema de planificación. A ese “Control” aludido le corresponde el CMI comprendido en el modelo GH DPC. Y es en el CMI donde se reflejarán con sus desgloses los objetivos estratégicos, base de la evaluación del desempeño estratégico organizacional. Esa evaluación mediante el CMI será considerada en el epígrafe final.

Una técnica de gran significación práctica al momento de planificar la GH y después realizar su necesario seguimiento, lo constituye el diagrama de *Gantt*, cuyo tratamiento automatizado lo permite el *Microsoft Project*, así como el *Microsoft Visio*, posibilitando gráficamente distinguir en el tiempo las actividades y sus plazos de ejecución así como sus probables solapamientos e interferencias (reflejadas en la figura con líneas discontinuas). Es sencillamente una tabla de doble entrada, donde una –en el eje de las abscisas-- lo significará el tiempo, y la otra entrada –en el eje de las ordenadas-- lo significará el accionar de la GH expresa mediante sus procesos clave (selección, organización, etc.) o subprocesos o desgloses en acciones (reclutamiento, jubilación, evaluación de directivos, etc.) como se refleja en la figura 9.18.

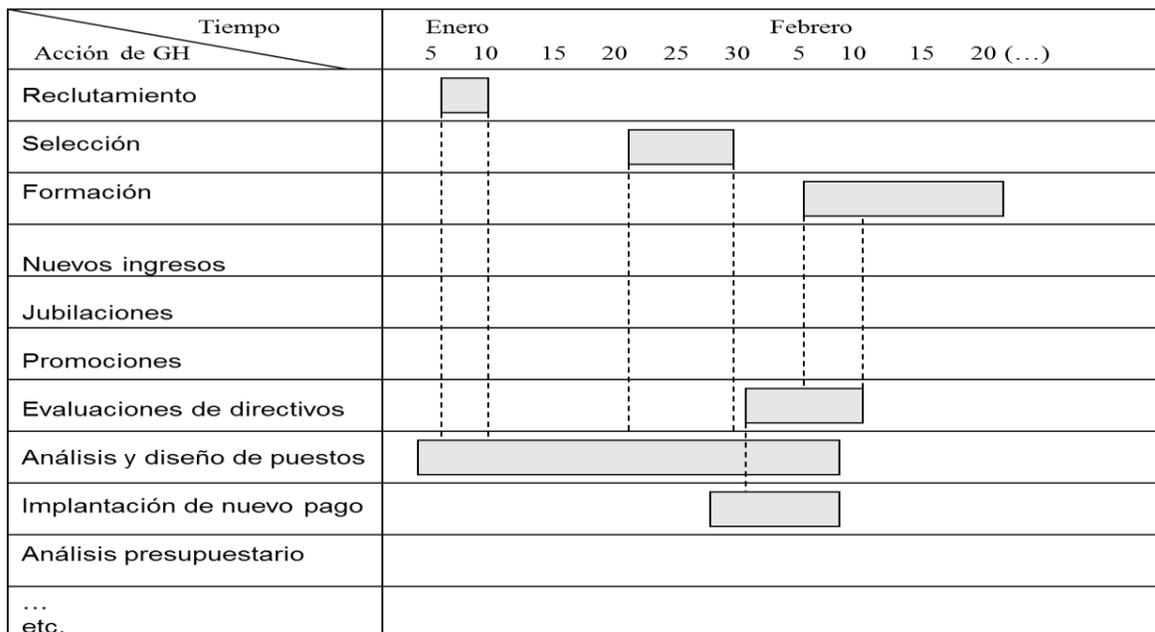


Figura 9.18 *Diagrama Gantt respecto a la planificación de las acciones GH a corto plazo*

El diagrama de *Gantt* puede reflejar tal cronograma peculiar, como lo significa la figura 9.18, ya sea en la planeación a corto, mediano o largo plazo. Incluso, es conveniente, una vez logrado el diagrama general del conjunto de acciones o procesos clave de GRH, conformar diagramas de *Gantt* separados por procesos clave de GRH (formación, seguridad y salud en el trabajo, selección, etc.), permitiendo precisiones en aras de la operatividad y comprensión del trabajo de GRH.

También deberá recurrirse al *Gantt* para apreciar el comportamiento de los indicadores tangibles e intangibles que necesariamente se habrán de asumir para apreciar ese accionar de la GH, como se refleja en la figura 9.19. Muy importante: se optimiza el capital humano expreso mediante la plantilla (implicando su estructura humana: calificación, edades, rendimiento, composición genérica, etc.), mediante el accionar de los procesos de GH, y se expresa mediante la recurrencia a un conjunto de indicadores tangibles e intangibles.

T
A
N
G
I
B
L
E
S

I
N
T
A
N
G
I
B
L
E
S

INDICADOR	Enero					Febrero				
	5	10	15	20	25	30	5	10	15	20
Volumen de producción (VP)	20 proyectos (P)					35 proyectos				
Salario medio (Sm)	1500 \$ /t					2300 \$ /t				
Productividad del trabajo (Pt)	0,0133 P/ \$					0,0152 P /\$				
Dinámica de la Pt (Δ Pt)	0 %					14,28 %				
Dinámica del Sm (Δ Sm)	0 %					53,3%				
Relación Δ sm – Δ pt (Φ)	0 %					3,73				
Aprovechamiento JL (AJL)	60 %					74 %				
Sentido de compromiso (Isc)	0,25					1,5				
Coef. de perspectivas (Cp)	0,10					0,55				
Liderazgo (CsdI)	0,15					0,25				
(...) etc.	0 %					0 %				

Figura 9.19 Diagrama Gantt en la planificación respecto a los indicadores de GH

Seguidamente se enuncia un conjunto de indicadores tanto tangibles como intangibles que son relevantes en la optimización de la plantilla, donde en la figura 9.19 se consideraron algunos de ellos, y que fueron tratados esencialmente en el Capítulo 4 del libro sobre la Planificación estratégica:

- *Indicadores tangibles fundamentales*
 - Volumen de producción: VP
 - Salario medio: Sm
 - Productividad del trabajo: Pt
 - Variación de la productividad del trabajo: Δ Pt
 - Variación del salario medio: Δ Sm
 - Relación aumento de salario medio – aumento de productividad: Φ
 - Aprovechamiento de la jornada laboral: AJL
 - Cantidad de trabajadores necesarios: Ne (resultante del cociente Q/ C)
 - Cantidad de trabajadores idóneos (desempeño adecuado): Nei

- Cantidad de trabajadores competentes (desempeño superior): Nc

- *Indicadores intangibles fundamentales*

- Índice de satisfacción laboral: Cs

- Índice de perceptibilidad de liderazgo: Csd

- Coeficiente de perspectivas: Cp

- Sentido de compromiso: Isc

- Nivel de competencias laborales: Nc

9.4.5 La tecnología para la evaluación del desempeño

A continuación se ilustrará la concepción o diseño de la evaluación del desempeño estratégico organizacional, partiendo de la dirección estratégica de la empresa **Servipecolet** (expresa mediante su misión, valores y objetivos estratégicos), manifiesta en el CMI (con su desglose en objetivos, indicadores y metas) seguido del diseño de un sistema de evaluación del desempeño individual por competencias –que ha de interactuar con el anterior durante su concepción--, destacando sus indicadores tanto tangibles como intangibles. El ejemplo es similar al de la empresa **Cumpelet** recurrido en el Capítulo 4 sobre planificación estratégica, pero en otro contexto ahora para ilustrar, valiendo entonces la redundancia.

Es muy importante percibir y expresar correctamente la relación entre los conceptos o variables antes mencionadas, ya que participaran en ese diseño un conjunto de personas (especialistas y directivos) que bien puede ser el “Comité de competencias” existente, cuyo encargo de diseño tendrá que aprobarse posteriormente por la alta dirección de la empresa.

Va en síntesis apretada esa lógica, presuponiendo dominio del CMI en cuestión (Kaplan & Norton, 2004; Becker, Huselid & Ulrich, 2002; Nogueira, Medina, Hernández, Nogueira & Hernández, 2009).

Los **objetivos estratégicos** determinados para la empresa **Servipecolet** fueron los siguientes:

1. Garantizar un 100% de asistencia a los servicios solicitados por los clientes.
2. Alcanzar la satisfacción de la clientela mediante el logro de la calidad requerida en los servicios.

3. Garantizar la optimización de los procesos clave de trabajo, referidos a la logística, la elaboración y la comercialización.
4. Captar los ingresos financieros correspondientes al 100% de asistencia a los servicios solicitados.
5. Garantizar la formación continua mediante la asunción del concepto de organización que aprende.
6. Lograr que el 100% de los trabajadores alcance la idoneidad, que está acorde a los perfiles de competencias de los cargos que ocupan, y así alcanzar la excelencia en el servicio.

Los **valores** de la empresa **Servipecolet** son: compromiso, honradez y solidaridad. Las **competencias clave de la organización** que conforma esa empresa son: Alta preparación de sus recursos humanos, elevado compromiso con la institución, honradez en su gente y solidaridad entre los integrantes. La tabla 9.6 expresa la relación de la misión y estrategia con los valores de la referida empresa y sus impactos (X) en los objetivos estratégicos de la empresa **Servipecolet**.

Tabla 9.6 *Relación de la misión y estrategia con los valores y sus impactos (X) en los objetivos estratégicos de **Servipecolet***

Objetivos estratégicos	Misión de la Empresa Servipecolet
	Ofrecer un servicio de instalación y mantenimiento de microordenadores personales, con seguridad, rapidez y satisfacción de clientes, que sea referente de excelencia en la región.
	<u>Valores</u> Compromiso Honradez Solidaridad
1. Garantizar un 100% de asistencia a los servicios solicitados por los clientes.	X X
2. Alcanzar la satisfacción de la clientela mediante el logro de la calidad requerida en los servicios.	X X

3. Garantizar la optimización de los procesos clave de trabajo, referidos a la logística, la elaboración y la comercialización.	X	X	
4. Captar los ingresos financieros correspondientes al 100% de asistencia a los servicios solicitados.		X	
5. Garantizar la formación continua mediante la asunción del concepto de organización que aprende.		X	
6. Lograr que el 100% de los trabajadores alcance la idoneidad acorde a los perfiles de competencias de los cargos que ocupan, y así alcanzar la excelencia en el servicio.	X	X	X

En las Figuras 9.20 y 9.21 queda planteado el Cuadro de Mando Integral (CMI) de la empresa **Servipecolet**, destacando en la primera la lógica causa-efecto respecto a los seis objetivos estratégicos.

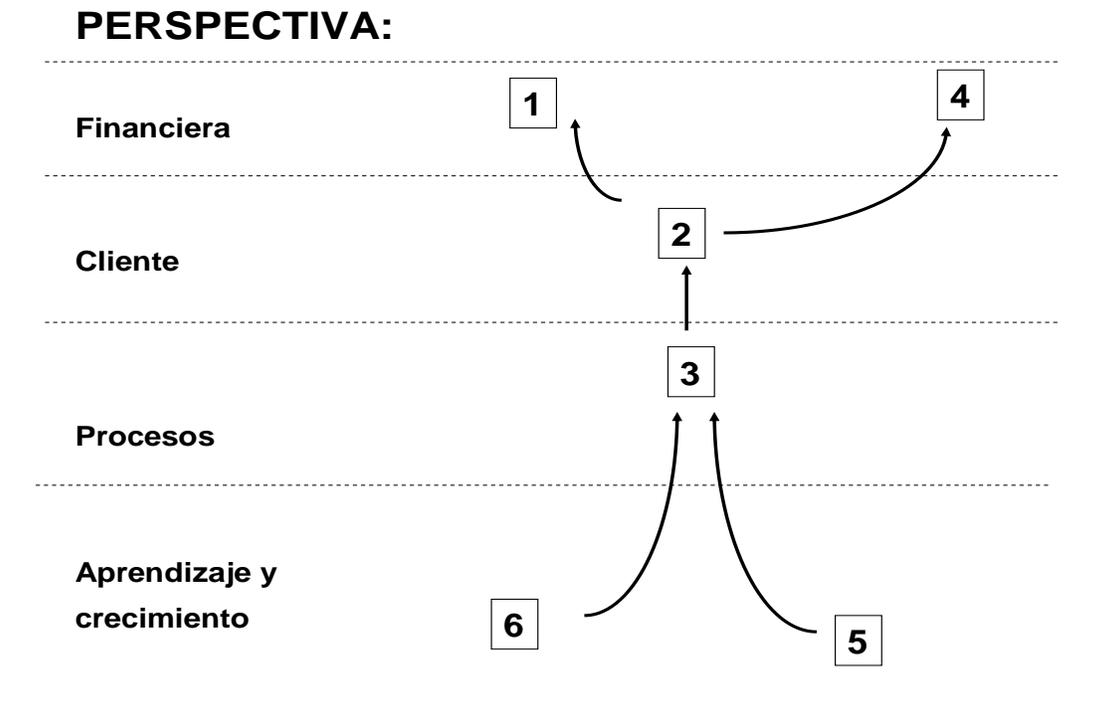


Figura 9.20 El CMI de la empresa **Servipecolet**

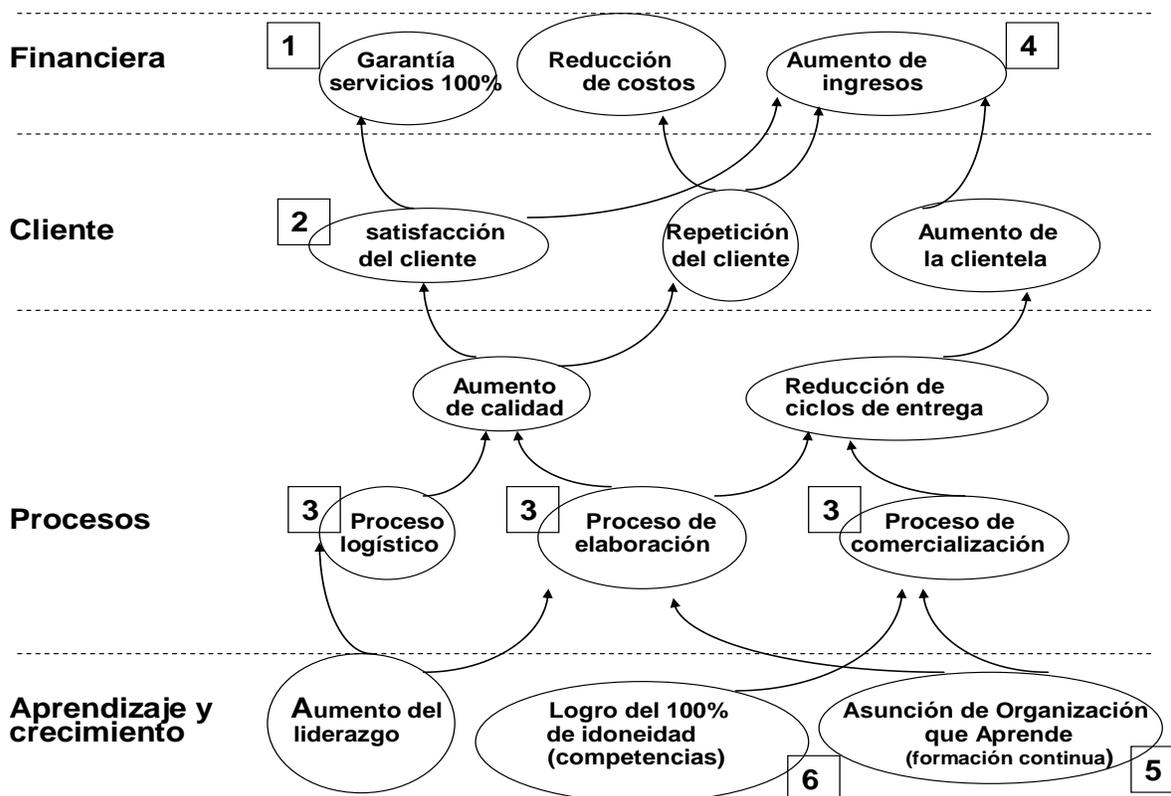


Figura 9.21 Mapa estratégico o CMI destacando enunciados los objetivos estratégicos en sus nexos causales

Y la tabla 9.7 consigna la derivación de los indicadores y metas de los objetivos estratégicos. Se conciben en el orden en que se presentan aquí, se reflejan así en su continuidad metodológica. Se construyen con todos los integrantes de la alta dirección, contando con una representación de los empleados. Es una actividad que requiere de tiempo, participación comprometida, y la máxima atención de todos los participantes. Se trata de constructos, los más importantes para el destino del futuro desempeño empresarial.

Tabla 9.7 *Objetivos, indicadores y metas en la empresa Servipecelet*

OBJETIVOS hasta 2013	INDICADOR	EXPRESIÓN DE CÁLCULO	VALOR DE REFERENCIA	METAS ANUALES		
				11	12	13
1. Garantizar un 100% de asistencia a los servicios	Coefficiente de asistencia	Cantidad de clientes asistidos/	100%	70	90	100

solicitados por los clientes.		Cantidad de solicitudes de servicios				
2. Alcanzar la satisfacción de la clientela mediante el logro de la calidad requerida en los servicios.	Coeficiente de satisfacción del cliente	Cantidad de clientes satisfechos / Cantidad de clientes asistidos	100%	80	90	100
3. Garantizar la optimización de los procesos clave de trabajo, referidos a la logística, la elaboración y la comercialización	Ciclo logístico	Σ Tiempos invertidos en responder cada demanda / Total de demandas	7 días	14	9	7
	Ciclo de elaboración	Σ Tiempos Invertidos en las instalaciones/ Total de instalaciones	15 días	21	17	15
	Ciclo de servicios	Σ Tiempos invertidos en los servicios / Total de servicios comercializados	5 días	12	9	5
4. Captar los ingresos financieros correspondientes al 100% de asistencia a los servicios solicitados.	Coeficiente de captación financiera	Cantidad de pagos recibidos/ Cantidad de clientes asistidos	100%	90	95	100
5. Garantizar la formación continua mediante la asunción del concepto de	Coeficiente de formación continua	Cantidad de trabajadores recibiendo acciones formativas/	100%	50	80	100

organización que aprende.		Cantidad total de trabajadores				
6. Lograr que el 100% de los trabajadores alcance la idoneidad acorde a los perfiles de competencias de los cargos que ocupan, y así alcanzar la excelencia en el servicio.	Coeficiente de idoneidad demostrada	Cantidad de trabajadores que son evaluados como idóneos / Cantidad total de trabajadores	100%	60	85	100
	Coeficiente de satisfacción laboral	Cantidad de trabajadores que expresan satisfacción con su trabajo/ Cantidad total de trabajadores	90%	70	80	90

En la figura 9.22 se refleja el sistema de evaluación del desempeño individual que habrá de tributar al desempeño organizacional o empresarial (se tomó de la anterior, de la figura 9.3, pero ahora reducida a siete (7) competencias, y reducida también su puntuación). Hay que insistir en que es de la mayor importancia, requiriendo de la mayor atención, este diseño –se subraya– del sistema de “*evaluación del desempeño individual*”, que ha de hacerse con la mira puesta en el CMI, en especial en la tabla donde se desglosa ese CMI a través de “Objetivos, indicadores y metas” (lo cual significará el diseño de la “*evaluación del desempeño estratégico organizacional*”).

Concebir de conjunto o al unísono ambos diseños de evaluación del desempeño, es decisivo en la eficacia de la evaluación del desempeño empresarial. Si no se concibe así, para nada serviría considerar en el perfil por competencias o en el plan de trabajo individual las “*conductas estratégicas*”. Aun insistiendo en que al diseñar el sistema de evaluación individual habrá que tener la mira puesta en el desglose del CMI, debe precisarse que en esta actividad se manifiesta la interactividad: buscando el ajuste, para concebir que el desempeño individual tribute al desempeño organizacional estratégico.

En consecuencia con lo anterior, es tarea muy delicada y exigente, esta de comprender las competencias laborales (indicadores del desempeño individual) y sus

dimensiones o pautas de conductas (subíndices del desempeño individual) con sus diferentes grados o niveles que posibilitarán distinguir, o precisamente, evaluar.

SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS LABORALES					
Empleado:					
Empresa:					
Departamento:					
Cargo o Puesto:					
Categoría ocupacional:					
Grupo escala:					
Misión del cargo:					
Periodo de la evaluación:					
Insatisfactorio	Pobre	Bueno	Muy bueno	Excelente	Puntuación
1. Competencia en calidad: poder lograr con precisión, esmero y pulcritud los resultados de trabajo planeados.					
0 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10	
Errores muy frecuentes. Rendimiento inaceptable.	Algunos errores y pone poco cuidado.	Desempeño o satisfactorio. Requiere un control normal.	Frecuentemente se halla por encima de la media.	Trabajo muy preciso. No requiere supervisión alguna.	
2. Competencia en cantidad: poder realizar la cantidad de trabajo planeado en el tiempo estipulado para hacerlo.					
0 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10	
Incapaz de concluir las tareas encomendadas.	Requiere con frecuencia ayuda y seguimiento.	Por lo general ejecuta en plazo todo el trabajo.	Siempre sus resultados están por encima de lo normal.	Eficiente de manera excepcional. No requiere ayuda ni seguimiento.	
3. Competencia en dominio técnico: posesión de conocimientos y habilidades para desarrollar con eficacia y eficiencia el cargo.					
0 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10	
Conocimiento insuficiente del trabajo a realizar.	No comprende algunos de los	Conoce con suficiencia y tiene	Conocimiento muy bueno y gran habilidad para el	Óptimo lo que conoce y se aplica con alto	

	contenidos del cargo.	habilidades para el cargo.	desempeño del cargo.	grado de habilidad.	
4. Competencia en proactividad: facilidad de previsión o anticipación de actividades o dificultades para actuar con eficacia y eficiencia.					
0 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10	
Incapaz de hacer frente a situaciones no estructuradas o no rutinarias.	Requiere de orientación rigurosa en temas no rutinarios.	Enfrenta las situaciones poco comunes y se anticipa a los problemas.	Se anticipa y actúa con eficacia a situaciones poco comunes y a los problemas.	Con gran eficacia se anticipa y actúa frente a situaciones poco comunes y problemas.	
5. Competencia en liderazgo: posesión de facilidad para influir y guiar a otras personas.					
0 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10	
Incapacidad de influir en los otros.	Apenas guía o influye en otras personas.	Puede dirigir y orientar a las personas bajo su gestión.	Dirige y orienta con eficacia a las personas bajo su gestión.	Dirige y orienta con eficacia a las personas bajo su gestión e influye en todas las personas de su entorno laboral.	
6. Competencia en cooperación: manifestación a la colaboración y a ser solícito o servicial con las personas.					
0 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10	
No colabora con las personas en el trabajo.	De manera ocasional coopera con las personas.	Cooperativo o casi siempre.	Coopera y es solícito por encima de la media.	En extremo cooperativo y solícito con las personas.	
7. Competencia de compromiso: orientación al sentido de pertenencia o compromiso hacia la institución y sus directivos.					
0 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10	

No tiene sentido de compromiso con la institución.	Tiene sentido de compromiso con algunos directivos.	Tiene sentido de compromiso con la institución y sus directivos.	Muy buen sentido de compromiso con la institución y sus directivos.	En extremo comprometido con la institución y sus directivos.	
Resumen de puntuaciones. La puntuación general del empleado es: _____					
Por debajo de 20 (Insatisfactoria)	20 - 29 (Pobre)	30 – 49 (Buena)	50 – 59 (Muy buena)	60 – 70 (Excelente)	
<ul style="list-style-type: none"> • Puntos fuertes: • Áreas en que debe mejorar: • Necesidades de formación y desarrollo: • Conclusiones o comentarios finales: Opinión del empleado evaluado:					
Firma del empleado:	De acuerdo:	En desacuerdo:	Apela:	No apela:	Fecha:
Nombre, cargo y firma del evaluador:	Fecha:	Nombre, cargo y firma del evaluador:	Fecha:	Nombre, cargo y firma del evaluador:	Fecha:

Figura 9.22 *Sistema de evaluación del desempeño individual por competencias laborales para el puesto de técnico en servicio a PC*

Se advierte cómo las siete (7) competencias laborales de ese cargo de trabajo, determinadas por el Comité de expertos o de competencias, responden a los seis (6) objetivos estratégicos trazados para **Servipecelet**, en tanto implican comportamientos o “*conductas estratégicas*” asociadas al logro de los mismos. Aunque no es determinística esa relación (y además no es lineal), como antes se ha señalado acerca del comportamiento de los intangibles. Y aunque es un ejemplo, no se puede olvidar que a ese desempeño empresarial tributan otros tantos trabajadores con otros tantos perfiles de cargo por competencias. Todo eso hay que apreciarlo en su contexto y en su

entramado, y en la sinergia entre los diferentes niveles de competencias: de la organización, de los procesos y de los cargos.

No se dará la relación biunívoca entre las competencias (indicadores) de determinado perfil de cargo y los objetivos estratégicos (a su vez también indicadores); pero aún comprendiendo esa no linealidad, sí habrá que mantener la relación (o la orientación de ajuste) entre los mismos al momento de rediseñar los perfiles de cargo. Es muy importante en la práctica de vincular el desempeño individual con el empresarial tener en cuenta esta orientación, no lineal y de sistema, relacionada con la complejidad (Senge et al., 1999; Morin, 1999).

Es imprescindible insistir sobre lo que se infiere de lo antes expresado. Cambia la estrategia organizacional y en consecuencia cambian los objetivos estratégicos, y habrá que cambiar los indicadores (competencias) del perfil de cargo (o en su carencia del plan de trabajo individual), para mantener ajuste o coherencia que signifique el tributo del desempeño individual al desempeño organizacional o estratégico.

Los niveles o grados (0-10) en que se manifiestan esas competencias, son las distintas pautas de conducta o dimensiones, significando los subíndices de medición, operatividad o aterrizaje de cada una de las competencias laborales (subíndices son esas pautas del indicador que es la competencia).

El diseño de esas dimensiones va *in crescendo*, para establecer los necesarios rangos del desempeño, desde insatisfactorio o no idoneidad extrema (0-2), pasando a Idóneo (7-8, con “desempeño laboral adecuado”) y hasta Competente (9-10, con “desempeño laboral superior”), ubicados estos dos nominadores del desempeño individual en las puntuaciones de “Muy bueno” y “Excelente” respectivamente.

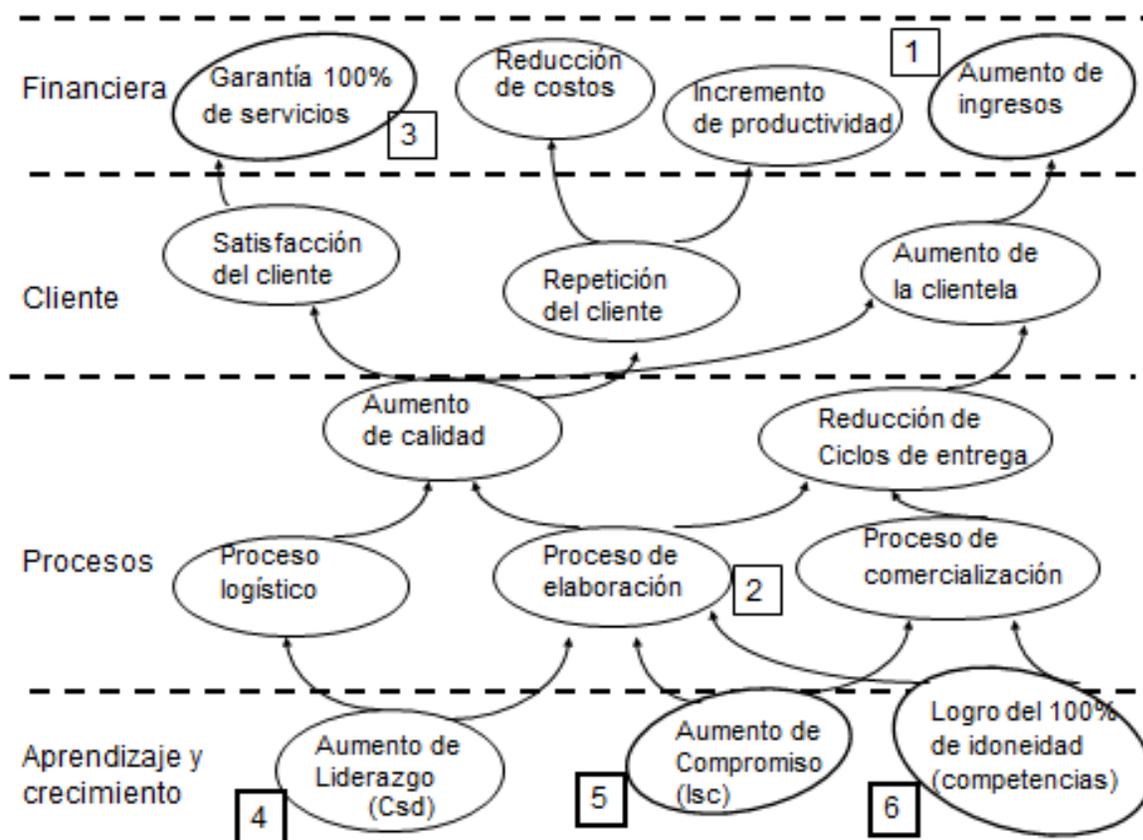


Figura 9.23 CMI para una empresa destacando los objetivos estratégicos en sus nexos causales

Pretendiendo ilustrar más sobre la recurrencia al CMI, y en este caso haciendo predominar indicadores intangibles (como liderazgo, sentido de compromiso e idoneidad), se refleja en la figura 9.23 un CMI, así como un fragmento de la tabla correspondiente donde se desglosan los objetivos planificados con sus indicadores (tabla 9.8), en el cual se consideraron indicadores intangibles como el Índice de sentido de compromiso (Isc), el Coeficiente sociométrico del dirigente (Csd) y el aumento de idoneidad relacionado con el aprendizaje organizacional o el *Learning Organization* – con los cuales se ha laborado mucho (Marrero, 2003; De Miguel, 2007; Stable, 2011; Vargas, 2013; Cuesta & Valencia, 2014)--, previamente tomados en cuenta para planificarlos, buscando su incremento. Aparecen ahí enumerados los indicadores intangibles (4, 5 y 6), evidenciándose los nexos causales o hipótesis entre los diferentes objetivos estratégicos que se plantearon.

Tabla 9.8 *Objetivos, indicadores, y expresiones de cálculo de una empresa*

OBJETIVOS hasta 2015	INDICADOR	EXPRESIÓN DE CÁLCULO	VALOR DE REFERENCIA	METAS ANUALES		
				2013	2014	2015
4. Garantizar un aumento de liderazgo en el conjunto de jefes de áreas de la empresa.	Coeficiente Sociométrico del dirigente (Csd)	$Csd = \sum e+ / N$	0,75	0,45	0,65	0,75
5. Aumentar el sentido compromiso de los empleados con la empresa.	Índice de sentido de compromiso (Isc)	$Isc = \frac{\sum a + \frac{\sum b - \sum d}{2} - \sum e}{N}$	2,75	1,35	2,05	2,75
6. Lograr que el 100% de los trabajadores alcance la idoneidad acorde a los perfiles de competencias de los cargos que ocupan, en aras de la excelencia en el servicio.	Coeficiente de idoneidad demostrada.	Cantidad de trabajadores que son evaluados como idóneos / Cantidad total de trabajadores.	100%	70%	80%	100%

En la Figura 9.24 se resume la conducción metodológica o tecnología que hemos argumentado para efectuar la evaluación del desempeño empresarial.

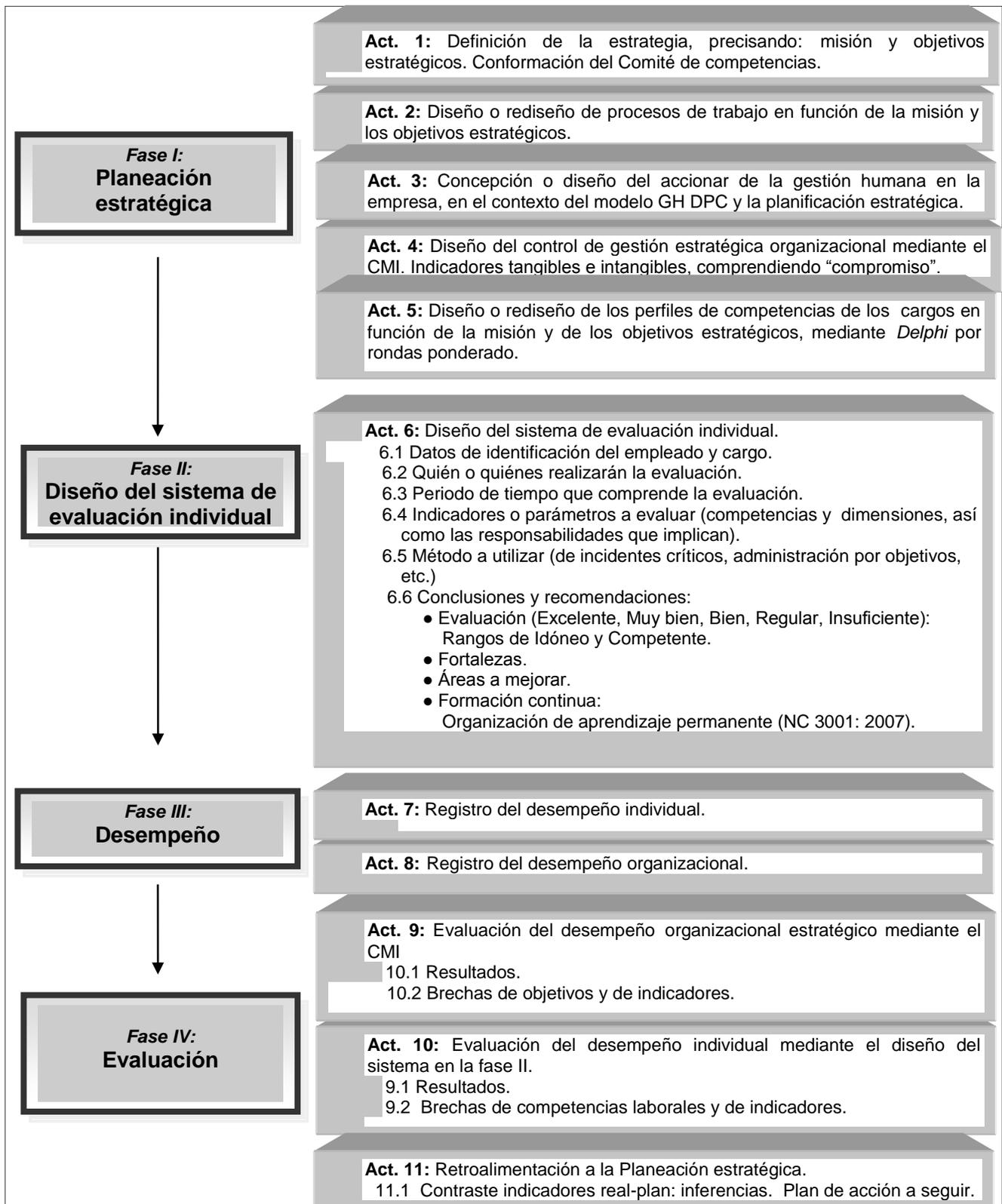


Figura 9.23 *Tecnología de evaluación del desempeño, compromiso y gestión humana en la empresa (resumen)*

Y una vez concebida la planificación con su CMI (ilustrado en las tablas 9.7 y 9.8), correspondería la Fase II, la definición del sistema de evaluación del desempeño individual, que se refleja mediante la figura 9.21.

Ya en la Fase III vendría el desempeño, y el consecuente registro tanto individual como organizacional. Para finalmente proceder a la Fase IV de la evaluación individual y organizacional, estableciendo en la evaluación individual las brechas de competencias laborales e indicadores, y en la evaluación organizacional las brechas de objetivos e indicadores, para basar la retroalimentación y el plan a seguir en el próximo ciclo.

Finalmente, esa figura 9.23 comprende lo argumentado: el diseño de una tecnología para la evaluación del desempeño individual y organizacional de manera orgánica, comprendiendo a la planeación estratégica de la gestión del capital humano y su optimización (implicando el “*accionar de la GRH en la empresa*”) junto al diseño de su control de gestión estratégica, la determinación de perfiles de cargo por competencias laborales, y la consideración de indicadores tangibles e intangibles, destacando entre los últimos el “*sentido de compromiso*”.

9.5. Puntos a destacar

- La evaluación del desempeño, como proceso clave de GRH consistente en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización, no puede faltar en esta contemporaneidad. Tal proceso es un significativo instrumento para mejorar el desempeño, para determinar las necesidades de formación, para llevar a cabo la compensación y de manera especial para llevar a vías de hecho el ajuste o coherencia de la GRH con la estrategia organizacional, donde habrá de manifestarse que los desempeños individuales tributen al desempeño empresarial estratégico.
- La evaluación del potencial humano tiene etapas que deben ser bien precisadas respecto a los métodos a definir. En esa importante actividad deberá prestarse particular atención a los métodos de juego de roles o de simulación, muy característicos en los **Assessment Center**.
- El diseño de casos comprendiendo el desarrollo de juegos de roles, es tarea importante apenas acometida en el país. Los **Assessment Center** o Centros de Evaluación de directivos tomarán auge en la medida en que la GRH reafirme su eficacia.
- La práctica empresarial mundial de esta contemporaneidad ha verificado la ruptura o inexistencia de vínculos entre la GH, la estrategia e indicadores de gestión. Esa ruptura no ha posibilitado que el desempeño individual tribute adecuadamente al desempeño estratégico organizacional. Es problema actual que la evaluación del desempeño individual no esté ajustada a la evaluación

organizacional o estratégica, en tanto no se manifiestan en su necesaria organicidad o unidad.

- Las investigaciones realizadas, posibilitaron apreciar la superación de esa ruptura mediante el diseño de un procedimiento metodológico o tecnología, implicando que la evaluación del desempeño individual (conteniendo “*conductas estratégicas*”), se manifieste ajustada a la evaluación organizacional estratégica (en la cual radican los “*objetivos estratégicos*”), donde entre el conjunto de indicadores tangibles e intangibles a comprender destaca el indicador intangible “*sentido de compromiso*” por su relevancia estratégica, considerando a la vez el “*accionar de la gestión humana en la empresa*”.
- El referido “*accionar de la GRH en la empresa*” habrá de responder a un conjunto de enfoques: estratégico, sistémico, interdisciplinario, transdisciplinar, participativo, proactivo, de proceso y de competencias laborales, que a la vez se expresara a través de un conjunto de indicadores tangibles e intangibles, respondiendo a un sistema –reflejado mediante el modelo conceptual de GH DPC--, integrado por un conjunto interrelacionado de procesos clave de GH. Ese accionar comprende a la vez a la gestión del conocimiento, que es inmanente al capital humano de la empresa.
- En la tecnología ilustrada tiene relevancia la técnica sugerida en la determinación de las competencias laborales, por cuanto se exige de un conjunto de expertos que haya vivenciado el cargo en cuestión y posean dominio de la actual misión y objetivos estratégicos de la organización laboral. Ese método es el *Delphi* por rondas ponderado, es aplicado al comité de competencias que habrá de conformarse según el aludido procedimiento.
- La recurrencia a escalas cuantitativas no ha implicado en esta experiencia desestimar análisis cualitativos, ni simplificar la complejidad comprendida por la evaluación del desempeño como conjunto o unidad dialéctica, que es como se ha de manifestar en verdad en la práctica empresarial contemporánea. Esas escalas posibilitan la precisión del análisis cualitativo en contexto, al establecer correspondencia con objetivos, indicadores y metas que exige el CMI para controlar y evaluar el desempeño estratégico organizacional, ubicando a la evaluación del desempeño individual justamente en el contexto empresarial u organizacional.
- La tecnología que se ha presentado, deberá ser aprehendida desde la perspectiva holística que refleja su entramado o complejidad, en su dialéctica de evaluación individual en su nexos con la evaluación estratégica organizacional, comprendiendo el “sentido de compromiso” y el “accionar de la gestión humana en la empresa”.
- La tecnología argumentada se sustenta en un conjunto de conceptualizaciones y de nexos técnico organizativos, habiendo partido de la asunción de una

definición de competencia laboral, comprendida en las NC 3000-3002: 2007. El proceso se inicia con la planificación estratégica empresarial, una vez decidida la estrategia, y habiéndose definido al menos la misión y los objetivos estratégicos.

- Se manifiesta ese nexo entre evaluación individual y estratégica al implicar el ajuste, integración o correspondencia, mediante las “*conductas estratégicas*” que llegan a establecerse en las competencias laborales comprendidas en el perfil de cargo, o en las tareas a considerar en los planes de trabajo individuales, en aras de la solución del problema planteado. A través de la tecnología argumentada, la evaluación del desempeño individual y la evaluación del desempeño organizacional en su devenir se expresan como unidad dialéctica.

9.6. Ejercicios

-Ejercicios de autoevaluación:

1. ¿Cuáles son los objetivos principales que se persiguen con la evaluación del desempeño?
2. ¿Qué métodos actuales se destacan en la evaluación del desempeño?
3. ¿Cuáles son los errores más frecuentes en los que se puede incurrir en la evaluación del desempeño?
4. ¿Cuáles son los componentes fundamentales de los Assessment Center para la evaluación del potencial directivo?

-Ejercicios de reflexión:

5. Realice una evaluación del desempeño de ocho (8) compañeros de su institución, a través del método de comparaciones pareadas. Establezca el orden de “*mejor a menos bueno*”
6. Aplique a los empleados de su empresa el “*método de distribución forzosa*” para valorar el potencial directivo con vistas a ocupar el cargo de director o gerente general. Reflexiones sobre los resultados.
7. Diseñe un sistema de evaluación del desempeño por competencias laborales para directivos de su empresa, comprendiendo escalas para esas competencias. Tenga en cuenta el factor de ponderación para considerar los diferentes niveles de importancia de esas competencias.

-Ejercicios de caso:

- **Valoración de la capacidad de gestión en AT & T**

(Este Caso aparece en Anexo, sirviendo además como referente para la construcción orientada de los restantes casos)

Las decisiones de promocionar y desarrollar a los directivos figuran entre las más importantes que se toman en una organización. Competen a la política del flujo de recursos humanos. Este caso trata del método de los centros de evaluación (**Assessment Center**) y enseña qué es el potencial de dirección y cómo las empresas pueden llevar a cabo las evaluaciones.

1. ¿En que consiste el PECAD?
2. ¿Podría auxiliarse para su exposición de las figuras 9.8 y 9.9?
3. ¿Basándose en la lectura del Caso, qué evaluación asignaría a Walt y a Donna: excelente, buena, moderada o baja? Recorra a la hoja de evaluación que sigue a las preguntas.
4. ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de Walt y cuáles los de Donna?
5. ¿Walt y Donna fueron tratados con equidad?
6. ¿Cuáles son para la empresa los peligros de no poseer un enfoque sistemático de la recogida de tales datos?

- **Elaboración de un sistema de evaluación del desempeño en mi empresa**

El equipo decidirá un puesto de trabajo de la empresa (existente o nuevo) y determinará el perfil de cargo por competencias mediante la técnica *Delphi* por rondas. Y con posterioridad diseñará un sistema de evaluación del desempeño considerando las competencias que se definieron para el cargo en cuestión, así como sus dimensiones o rangos para la evaluación.

Muy importante para la practica empresarial es lograr que los desempeños individuales tributen debidamente al desempeño estratégico u organizacional, lo cual se ilustra metodológicamente en el texto, conectando el perfil de cargo por competencias con el sistema de evaluación del desempeño individual que se concebirá en su nexos con la evaluación del desempeño organizacional.

1. Diseñar el sistema de Evaluación organizacional estratégico a través del CMI (Capítulo 9: epígrafe 9.4.5 y las tablas 9.7 y 9.8).
2. Diseñar el perfil de un cargo por competencias evidenciando el uso de la técnica *Delphi* por rondas (Capítulo 6: epígrafe 6.3.2 y tomar como referente el perfil de cargo del Administrador postal).

3. Diseñar el sistema de Evaluación del desempeño individual por competencias laborales relativo al cargo seleccionado, considerando el mayor peso relativo de las distintas competencias (Capítulo 9: epígrafe 9.4.5 y la figura 9.21).

- **Elaboración de un sistema de evaluación del desempeño en una empresa de construcciones mecánicas**

La misión de una empresa es realizar construcciones mecánicas (ruedas, vagones de rejas y rieles de línea) con la calidad exigida por el mercado internacional. Los objetivos estratégicos para el 2013-2015:

1. Garantizar en un 100% el plan de producción establecido mediante contrato con los clientes.
2. Alcanzar la satisfacción de la clientela mediante el logro de la calidad requerida en la producción.
3. Garantizar la optimización de los procesos clave de trabajo, referidos a la logística, la elaboración y la comercialización.
4. Captar los ingresos financieros correspondientes al 100% de las entregas contratadas.
5. Garantizar la formación continua mediante la asunción del concepto de organización que aprende.
6. Lograr que el 100% de los trabajadores alcance la idoneidad acorde a los perfiles de competencias de los cargos que ocupan.

La referida empresa tiene entre sus producciones la de **ruedas de ferrocarril** en medianas series, las cuales para su producción pasan por el taller de fundición y por el taller de maquinado. Los moldes de fundición se encuentran almacenados en el área de moldeo y se llevan a través de una estera al área de fundición.

Una vez colocados allí los moldes, se les vierte el hierro fundido y permanecen allí hasta su total enfriamiento. La operación requiere un turno de trabajo (8 horas) y el área de moldeo tiene una capacidad disponible para 20 moldes simultáneamente. De cada molde se obtiene una rueda. En toda esta parte del proceso laboran en total 10 trabajadores.

Los moldes fríos se llevan mediante grúas a la máquina de desmolde, la cual exige 20 minutos en desmoldar una pieza. Luego las piezas se llevan en grúas puentes al área de limpieza donde esperan para quitarle las rebabas de la fundición. La operación de limpieza es manual y se hace con antorchas de oxiacetileno y cada obrero invierte 40 minutos en limpiar una pieza.

Se realiza una inspección en la cual se obtiene un 10 % de defectuosas aproximadamente y ahí un obrero precisa 20 minutos en inspeccionar cada pieza. El 50 % de la producción obtenida en este taller pasa al taller de maquinado para su

terminación y el otro 50 % se almacena y luego se envía como producto semielaborado a otros talleres para su maquinado.

Las ruedas que pasan al taller de maquinado se colocan en el área de almacenaje temporal del mismo y luego se mueven con carretillas hacia el taller. La primera operación de maquinado se hace en tornos universales y requieren 90 minutos/pieza (existen dos tornos). La segunda operación se hace en tornos verticales y dura 120 minutos/pieza (existen dos tornos). Luego pasan a los taladros donde la operación requiere 30 minutos/pieza y existe un taladro. Después pasan a la rectificadora donde la operación precisa 45 minutos (existe un equipo). Después se realiza una inspección donde se obtiene en total 10 % de defectuosos (aproximadamente) y ahí un obrero dedica 40 minutos/pieza. Posteriormente las ruedas terminadas pasarán al almacén de productos terminados en carretillas. Todo el movimiento de las ruedas se hace con una grúa puente.

Determine:

(Implicando en la **Tecnología** el orden: A, C, B y D)

A) Sobre el Estudio de Proceso de Trabajo.

1. El Diagrama de Análisis del Proceso (OTIDA).
2. El Diagrama de Recorrido

B) Sobre el Perfil de Cargo o Puesto de Trabajo.

3. El perfil de cargo por competencias del Jefe de Taller de Fundición y Maquinado, mediante la técnica *Delphi* por rondas.

C) Sobre el control de gestión estratégico (Evaluación del desempeño organizacional).

4. El CMI y la tabla de indicadores y expresiones de cálculo.

D) Sobre la Evaluación del desempeño individual por competencias.

5. El sistema de evaluación individual por competencias