

# **FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN**

## **UNIDAD 5**

### **LAS COMPETENCIAS LABORALES Y EL DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS<sup>1</sup>**

#### **PARTE II**

---

<sup>1</sup> Héctor Pelecanachis. Profesor Adjunto, Cátedra Formación y Capacitación. FCS- UNLZ, 2017

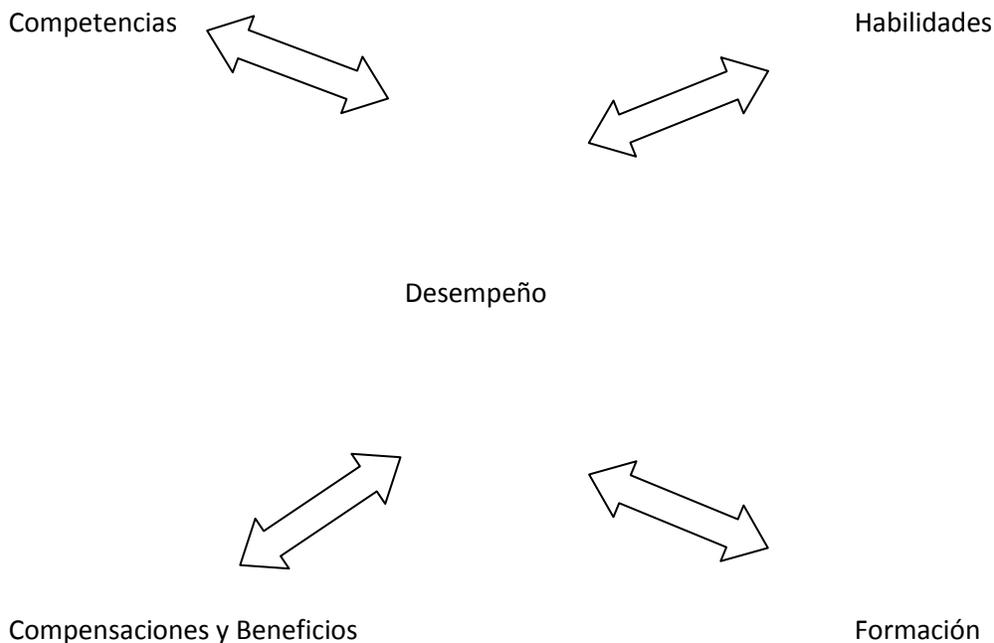
## DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

### INTRODUCCIÓN:

El plan de carrera está directamente ligado al desarrollo de los recursos humanos dentro de una organización y es un proceso constante mediante el cual dicha organización establece objetivos para el desarrollo e identifica los medios para alcanzarlos. Son líneas de movimiento flexible por las cuales puede moverse un empleado durante su trabajo a lo largo de su carrera laboral. El desarrollo de carrera es el enfoque formal de una organización para cerciorarse de que las personas con las aptitudes y experiencia apropiada estén disponibles cuando se las necesite.

Ninguna organización moderna puede prescindir de dichos planes, pudiendo trazar el siguiente gráfico para un mejor entendimiento:

### Plan de desarrollo de carrera



En resumen los pasos serían los siguientes:

- CAPACITACIÓN.
- PLAN DE CARRERA.
- EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.
- RECONOCIMIENTOS.

**RESULTADOS:** (sólo algunos como ejemplo).

- MEJORA EN EL DESEMPEÑO.
- ORGANIZACIÓN EFICIENTE DE LAS POSICIONES.
- FACILIDAD DE SELECCIONAR NUEVOS EMPLEADOS EN BASE A UN PERFIL CONCRETO.

En un proceso que facilita a la organización el cumplimiento de los objetivos del negocio a partir de la mejora e incremento de los conocimientos, habilidades y actitudes de sus recursos humanos.

#### ■ **APLICACIÓN PRÁCTICA:**

Modelo eficaz de administración de los recursos humanos para detectar y desarrollar a los mejores empleados en una organización, permitiendo de este modo lograr la cobertura interna de posiciones de conducción y alcanzar al máximo nivel de desempeño de las capacidades potenciales de cada empleado.

#### ■ **PASOS BÁSICOS :**

1) Conocimiento de los puestos y las personas.

Algunas herramientas: Evaluación de Competencias/Perfiles, Evaluación de Desempeño, Análisis de proyección y potencial, Análisis de Puestos.

2) Acciones de desarrollo.

Planes de sucesión/reemplazos, Programa de altos potenciales, Puestos Claves, Rotación, Promociones. Ajustes Salariales/Bonus, Beneficios Adicionales.

3) Mediciones de actividad

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Ya hemos tratado la Evaluación de Competencia y los Perfiles como herramientas de la gestión de desarrollo de carrera, ahora continuamos con la Evaluación de Desempeño (**estudiar además, los apuntes de autores especializados indicados por la Cátedra**).

Los sistemas de Evaluación de Desempeño pueden utilizarse en todo tipo de organizaciones tanto públicas como privadas, tanto Pymes como grandes empresas.

GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE CORDOBA

SAN FRANCISCO 18° H: 31% Max: 20° Min: 9° Ver pronostico +

INICIO PROVINCIA INSTITUCIONAL REPARTICIONES NOTICIAS EVENTOS ESPACIO CIUDADANO

DIRECCIÓN GENERAL DE DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO

► SISTEMA INTEGRAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CALIFICAR

Está orientado a conocer los niveles de desempeño de los trabajadores del Poder Ejecutivo Provincial y poder mejorar el funcionamiento de la administración pública. Se puede mejorar y lograr mayor calidad, si se sabe dónde y cómo se está posicionado en relación a los objetivos y metas que se deben alcanzar.

Al mismo tiempo el sistema contribuye, entre otros procesos, a la promoción de los agentes pertenecientes al Tramo Ejecución del Escalafón General

Alcanza a los agentes del Poder Ejecutivo provincial de la Administración Pública Centralizada, Agencias y Organismos pertenecientes a los siguientes regímenes:

- Personal Ley 9361, Tramo Ejecución y Superior; con excepción del alcanzado por el Art. 94 de la Ley 7233, según Art. 10 Decreto Reglamentario 1641/07 de la Ley 9361.
- Personal contratado de todos los regímenes excepto del Servicio Penitenciario

La implementación de este sistema se encuentra contemplado en la Carta Iberoamericana de la Función Pública que fue aprobada en el año 2003 por la mayor parte de los países que conforman la Región Iberoamericana.

La Evaluación de Desempeño se concibe como parte integrante del proceso de trabajo, como una acción continua y permanente de la gestión. Esto permite identificar, reconocer y valorar los aciertos y fallas del capital humano, con el fin de establecer y desarrollar estrategias que lleven a un mejoramiento continuo de los trabajadores.

Las cuatro condiciones:

- Objetivo: se establecen condiciones objetivas para medir el potencial humano en la medida de determinar el rendimiento y valor, como un recurso básico, desarrollando y mejorando la capacidad de servicio a los ciudadanos.
- Participativo: prevé la participación activa de los actores involucrados en los procesos de trabajo.

Sistema Integral de EVALUACIÓN de DESEMPEÑO

- Resolución por la que se aprueba el Sistema de Evaluación de Desempeño.
- Formulario Entrevista Inicial
- Formulario Seguimiento
- Formulario de Evaluación de Desempeño
- 000056 - Modificación Formulario Evaluación de Desempeño para Personal de la Administración Pública Provincial
- Formulario Propuesta de Acciones de Mejora
- Resolución modificación Formulario Evaluación de Desempeño, para profesionales contratados Ley 7625 - Ministerio de Salud
- Formulario Ministerio de Salud Profesionales Contratados Ley 7625
- Instructivo PeopleNet Evaluaciones de Desempeño y Promociones 2014
- La práctica de evaluación de desempeño, su impacto en los resultados de gestión humana e institucionales

La Provincia de Córdoba y su Sistema Integral de Evaluación de Desempeño

### Introducción. (Extraído de RRHHMagazine)

El profesional de recursos humanos enfrenta diversos desafíos en el logro de su objetivo en las organizaciones. Éste objetivo puede resumirse en la búsqueda permanente de coincidencias entre los intereses del recurso humano y los intereses del propietario, para el mejor desarrollo de la organización a la cual están integrados, sin olvidar el contexto social en el cual se desenvuelven.

En términos concretos, el principal desafío del especialista en recursos humanos es lograr el mejoramiento permanente de las organizaciones de las que forman parte, haciéndolas más eficientes y más eficaces. Ser eficiente implica utilizar la cantidad

mínima de recursos necesarios para la producción de bienes y servicios. Ser eficaz implica lograr la producción de estos bienes y servicios adecuados, de manera que sean aceptables para la sociedad. Estos dos factores conducen a mejores niveles de productividad.

La respuesta que el especialista de recursos humanos da al desafío indicado, es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del recurso humano a la organización.

## **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

La tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión de recursos humanos en las organizaciones. La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

Contar con un sistema formal de evaluación de desempeño permite a la gestión de recursos humanos evaluar sus procedimientos. Los procesos de reclutamiento y selección, de inducción, las decisiones sobre promociones, compensaciones y adiestramiento y desarrollo del recurso humano requieren información sistemática y documentada proveniente del sistema de evaluación de desempeño.

En este orden de ideas, al puntualizar el impacto de la evaluación del desempeño sobre la gestión de recursos humanos, sus principales contribuciones son las que se indican a continuación:

### **a.- Captación de Recursos Humanos**

Revisar y valorar los criterios de selección

Poner en evidencias debilidades existentes entre personas procedentes de una determinada selección

Revisar programas de reclutamiento y selección a realizar en el futuro

### **b. Compensaciones**

Completar en forma eficaz la política de compensaciones basada en la responsabilidad de cada puesto y en la contribución que cada persona realiza en función de los objetivos del puesto

### **c. Motivación.**

Contribuir como medio eficaz para servir de instrumento de motivación, y no sólo de valoración cuantitativa

d. Desarrollo y Promoción.

Es una magnífica ocasión para analizar la acción, definir objetivos y planes de actuación

Confrontar los diferentes puntos de vista de los diferentes niveles jerárquicos y abordar los problemas de relaciones interpersonales, así como el clima de la empresa.

Obtener datos para el desarrollo de cada persona en su carrera profesional, sirviendo de base a la programas de planes de carrera

e. Comunicación.

Permite el dialogo constante entre los responsables y los subordinados, tanto en la comunicación de resultados como en la planificación y proyección de acciones a seguir en el futuro y de objetivos a conseguir.

f. Adaptación al Puesto de Trabajo.

Facilitar la operación de cambios

Obtener del trabajador información acerca de sus aspiraciones a largo plazo

Integrar al trabajador al puesto a través de un proceso de seguimiento

g. Descripción de Puestos.

Analizar las características del puesto desempeñado, así como su entorno.

Revisar los objetivos previstos en cada puesto de trabajo

Capacitación.

Detectar necesidades de Capacitación, tanto personal como colectiva.

A estos efectos, deberá tenerse presente que evaluar el desempeño del trabajador no debe ser considerado un ejercicio de examen anual, ni un procedimiento para juzgar y sancionar, sino fundamentalmente ayudar, colaborar y mejorar las relaciones humanas en la empresa. Es, en definitiva, un análisis del pasado, en el momento presente, para proyectar el futuro.

## PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Estos son:

La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.

Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.

Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño

El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores

El papel de juez del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

Sin embargo, de este proceso, con frecuencia, no se alcanzan resultados satisfactorios en razón de que en su desarrollo suelen aparecer distanciamientos, ya sea por sentimientos de explotación, indiferencia o infrautilización; conflictos, por resultados malentendidos, choque de intereses o pocas muestras de aprecio; errores en la utilización de las técnicas y herramientas; problemas de aplicación por deficiencias en normas y procedimientos y otros.

La búsqueda de una metodología de evaluación del desempeño que sea capaz de mejorar la interacción entre el empleado y la empresa para el logro de un beneficio mutuo, posibilitando la creación de las condiciones para un adecuado desempeño, medido en términos de esfuerzo, capacidad y percepción de su rol en la empresa, de parte del trabajador, y de factores del entorno, es uno de los retos más importantes del profesional de recursos humanos.

En la búsqueda de respuestas, el responsable de la gestión de recursos humanos, al tratar de definir la metodología de evaluación del desempeño apropiada, debe tener presente los siguientes elementos:

La gente optimiza su productividad cuando el trabajo que hace es – a sus ojos -, algo que vale la pena hacer.

La gente puede diseñar trabajo que agregue valor si se le permite y ayuda.

Las metas de la organización y las metas personales son más fáciles de conjugar cuando los puestos de trabajo están definidos en términos de tareas específicas, criterios para medir esas tareas y competencias requeridas.

La tarea de definir el trabajo, revisar el desempeño y, consecuentemente, programar el futuro es doble, pues requiere profunda involucración del supervisor y del trabajador.

De acuerdo con lo anterior, evaluar el desempeño supone el desarrollo de un proceso que se inicia con la programación de las tareas de parte de la organización y del trabajador, bajo un esquema que permita al mismo expresar su concepto respecto a sí mismo en su actividad laboral y los mecanismos que estiman convenientes para mejorar sus niveles de productividad y satisfacción, sus necesidades y aspiraciones. De esta manera, evaluar el desempeño requiere que, tanto el supervisor – evaluador como el trabajador – evaluado, analicen en profundidad y determinen las causas del desempeño; ya sea insatisfactorio, para eliminarlas, o exitoso, para que se repitan.

## MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Diversos autores coinciden en cuanto a señalar los objetivos de cualquier programa de evaluación del desempeño. Entre estos, pueden mencionarse los siguientes: Adecuar el trabajador al cargo; distribuir incentivos salariales; permitir el mejoramiento de las relaciones empresa-empleado; establecer controles sobre la conducta de las personas o provocar cambios en su conducta; detectar necesidades de adiestramiento; tomar decisiones de despido; manejar la política de sueldos y salarios. Sin embargo, las organizaciones tradicionalmente han utilizado estos procesos, casi exclusivamente, para tomar decisiones relativas a premios y sanciones para el recurso humano.

Existen diversas metodologías de evaluación, entre estas pueden mencionarse las siguientes: de escalas gráficas, de comparación, de comprobación, Hay de evaluación del desempeño, el método ECBC, por incidentes críticos. No obstante, con frecuencia los resultados de la aplicación de este tipo de métodos no son los esperados, haciendo necesario la utilización de una metodología que se fundamente en los siguientes factores:

Aceptación del trabajador por participar en la fijación de objetivos y programas de actividades

Generación de un adecuado grado de confianza entre el supervisor y el subordinado

Basado en datos e información suficiente, pertinente y objetiva

Que utilice metas cuantitativas

Que permita revisiones periódicas del desempeño para ajustes

Que permita acordar con el trabajador estrategias para superar sus deficiencias.

Que se permita la participación en el desarrollo inicial, diseño de herramientas

Que permita a los trabajadores tener un conocimiento completo y actualizado sobre lo que piensa la empresa acerca de sus esfuerzos.

Apoiado en procesos de Capacitación para todo el personal

Que el evaluador-supervisor conozca en detalle el puesto de trabajo

El Método de Evaluación del Desempeño por Resultados.

El método de evaluación por resultados se fundamenta en la fijación de metas como técnica unida a la evaluación del desempeño. Éste es un mecanismo para informar a los empleados sobre el progreso alcanzado frente a las metas fijadas; tal retroalimentación personal o impersonal, absoluta o comparativa puede incrementar la productividad. Revisar el desempeño es tan importante como fijar metas.

La fijación de metas es un proceso participativo que consta de dos pasos fundamentales: planificar el desempeño y determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y cumpliendo con los objetivos. Comparar resultados esperados con resultados efectivos para identificar puntos fuertes, débiles y medidas correctivas, contribuyendo con ello al logro de los objetivos empresariales.

Las actividades específicas del método son:

Establecer las metas de la organización

Determinar la capacidad actual de la unidad y establecer metas para ésta.

Elaborar la descripción del puesto conjuntamente entre subordinado-evaluado y supervisor-evaluador. Llegar a acuerdos sobre el contenido e importancia de las principales funciones o tareas, y establecer criterios de desempeño para cada una de ellas.

Obtener el compromiso de los individuos con las metas de la unidad y precisarlo con su superior.

Fijar los objetivos individuales o de grupo para el siguiente período y ponerse de acuerdo en los métodos para lograrlos.

Definir puntos de comprobación para la evaluación del progreso

Evaluar el desempeño real al final del período determinado.

Los Criterios de desempeño

Son indicadores, tasas o datos del resultado deseado en la ejecución de alguna tarea. Los criterios de desempeño están relacionados con las funciones principales del puesto y constituyen no sólo una lista de tareas sino que describen lo que el empleado debe lograr en el desempeño de su puesto. Fijar criterios de desempeño permite minimizar la aparición de elementos de subjetividad en el proceso de evaluación.

En el método de evaluación por resultados, la fijación de criterios de desempeño supone la fijación de una norma o nivel esperado de “producción”, y la comparación de los resultados de cada empleado o equipo con esa norma. De la misma manera como se mide el desempeño de una organización mediante datos, el desempeño de las personas hay que administrarlo con datos.

### Evaluando el Desempeño

Fijados los criterios de desempeño, al momento de la evaluación, el evaluador hace una descripción de los resultados del empleado. Es importante que se hayan realizado revisiones periódicas, tanto de los criterios de desempeño inherentes a cada tarea, como de los objetivos en forma separada. La evaluación adecuada busca mejorar el desempeño, desarrollar posibilidades, permitir la distribución de recompensas y el conocimiento del potencial del trabajador.

Las acciones a cumplir son:

Evaluación del cumplimiento general de los criterios de desempeño

Evaluación del logro específico de los objetivos

Revisión de los logros especiales alcanzados

Establecer el plan de mejoras para el desarrollo del trabajador.

### PROBLEMAS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

Entre los factores más frecuentes que pueden originar problemas en el proceso de evaluación del desempeño se encuentran:

Que se definan criterios de desempeño inequitativos

Que se presenten incoherencias en las calificaciones por que los supervisores-evaluadores no sigan pautas basadas estrictamente en los méritos.

Que los supervisores-evaluadores no consideren la evaluación del desempeño como una oportunidad sino como una obligación

Que se desarrollen prejuicios personales

Que se presente el efecto “halo”

Que se sobrestime o subestime al evaluador

Que se presente el efecto de tendencia central

Que se produzca un efecto de indulgencia

Que se evalúe por inmediatez

Que se evalúe por apariencia externa, posición social, raza, etc.

Cuando el supervisor-evaluador no entiende la responsabilidad que se le asigna.

## LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN

La entrevista es la clave del sistema de evaluación y, de no ser manejada adecuadamente, puede dar al traste con él. Su objetivo fundamental es darle a conocer al empleado informaciones significativas sobre su desempeño.

La entrevista se debe considerar como la revisión usual de la gestión de recursos humanos; es la actividad principal que ha de consolidar y dar valor al contacto diario de directivos con su personal para revisar lo que pasa y lo que debería pasar entre el empleado y la empresa

La entrevista de evaluación cumple los siguientes propósitos:

Llegar a acuerdos con el empleado, de manera que se le permita tener una idea clara de cómo se desempeña comparado con los patrones, normas o conductas esperadas.

Definir medidas de mejoramiento

Estimular relaciones motivadoras más fuertes

Eliminar o reducir disonancias, ansiedades, tensiones o dudas.

## LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y EL PROFESIONAL DE RRHH

La evaluación del desempeño sirve como indicador de la calidad de la labor del profesional de recursos humanos. Tanto el diseño del sistema como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del profesional de recursos humanos. El profesional de recursos humanos seleccionará la metodología a utilizar considerando los objetivos del mismo. Si el objetivo consiste en evaluar el desempeño durante el pasado y en la concesión de sanciones y reconocimientos, es probable que se prefieran enfoques de carácter comparativo. Si lo que se busca

es optimizar la gestión del recurso humano, quizás deban emplearse métodos basados en resultados, como el descrito antes.

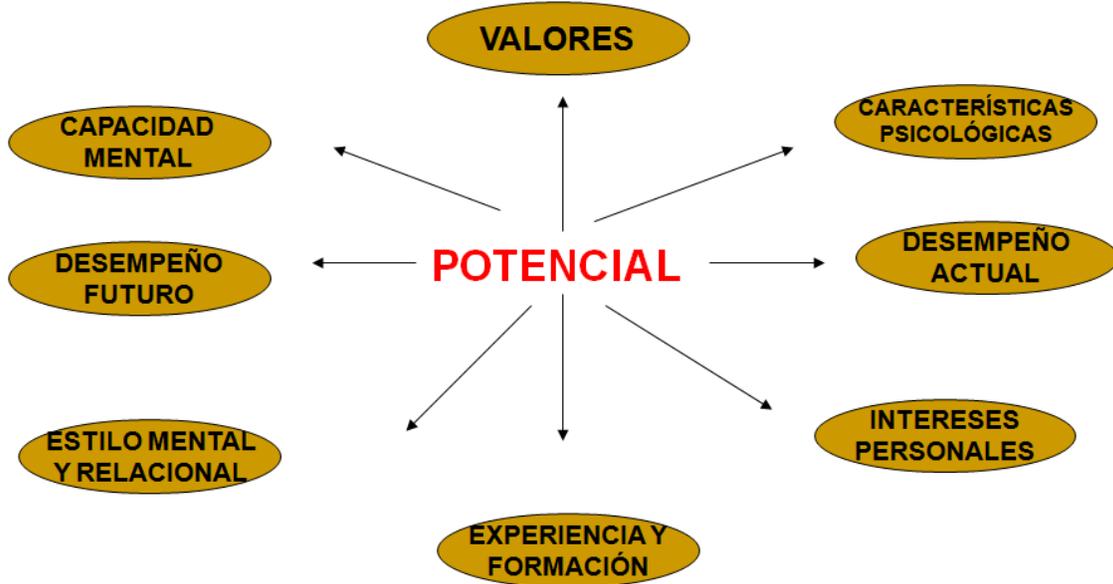
Sin embargo, independientemente de la técnica seleccionada, es necesario que el enfoque adoptado sea utilizado por los gerentes de la organización. El profesional de recursos humanos deberá identificar estrategias para lograr que los gerentes y supervisores-evaluadores asuman con entusiasmo y capacidad esta responsabilidad.

Por otro lado, si el proceso de evaluación indica que es frecuente el desempeño de bajo nivel, serán muchos los trabajadores excluidos de los planes de promociones y transferencias, será alto el porcentaje de problemas de personal y bajo en general el nivel de dinamismo de toda la empresa. Niveles altos de empleados que no se desempeñan bien pueden indicar la presencia de errores en varias facetas de la gestión de recursos humanos. Es posible, por ejemplo, que el desarrollo de los recursos humanos no se corresponda con los planes de promoción profesional, porque los candidatos no se seleccionan adecuadamente. Puede ocurrir también que el plan de recursos humanos sea erróneo, porque la información obtenida del análisis de puestos sea incompleta o se hayan postulado objetivos equivocados. Las fuentes de error son múltiples y requieren una cuidadosa inspección de toda la función que cumple el profesional de recursos humanos en la empresa. Los resultados de las evaluaciones del desempeño constituyen el termómetro de las condiciones humanas de la organización.

## **EVALUACIÓN DE POTENCIAL**

Capacidad de las personas para asumir efectivamente situaciones de mayor grado de complejidad o responsabilidad a mediano y largo plazo.

## FACTORES A TOMAR EN CUENTA



### Métodos de Evaluación de Potencial

- **EVALUACIÓN GERENCIAL O DEL SUPERIOR**
  - SIMILAR A LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.
  - SE “ESTIMA” EN BASE A UNA OBSERVACIÓN DEL DESEMPEÑO ACTUAL DE LA PERSONA.
  - LOS EVALUADORES NO SIEMPRE ESTÁN CAPACITADOS PARA MEDIR PREDICTIVAMENTE.
- **EVALUACIONES PSICOLÓGICAS**
  - NO SE BASA EN CONDUCTAS PASADAS.
  - SE “MIDE” A TRAVÉS DEL TEST DE CAPACIDAD Y/O APTITUD.
  - EN GENERAL, LOS EVALUADORES DESCONOCEN A LOS EVALUADOS (CONSULTORAS/ESPECIALISTAS)
  - NO SE OBSERVA A LA PERSONA EN EL DÍA A DÍA.

## Bibliografía

**Mertens, Leonard.** Competencia Laboral, Sistemas, Surgimientos y Modelos, CINTEFOR/OIT.

**Alles, Martha.** Desempeño por Competencias. Evaluación de 360°. Ed. Gránica.

**Alles, Martha.** Gestión por Competencias. El Diccionario. Ed. Gránica.

**RRHH Magazine.** Mauricio Parra Urdaneta. 2000.

**Apuntes de Cátedra.** UNLZ. Héctor Pelecanachis. Edición 2007