

Implementación de Software de un Sistema de Evaluación del Desempeño laboral

Software Implementation of a Job Performance Evaluation System

Francisca Alejandra Miranda Peralta¹ y Isaac Shamir Rojas Rodríguez²

Resumen

Contar con un sistema de evaluación del desempeño laboral, así como la adecuada selección del método para llevar a cabo dicha tarea, agiliza las labores de los departamentos de Recursos Humanos. Dentro de la Gerencia Regional de Transmisión Noroeste (GRTN) de Comisión Federal de Electricidad, dicha herramienta es inexistente, lo que propicia fallas en los sistemas de evaluación y promoción del personal, es por esto, que el objetivo de este trabajo fue el de implementar un software diseñado especialmente como instrumento para el proceso de Evaluación del Desempeño Laboral, que permita mejorar dicha tarea en la GRTN, siguiendo los requerimientos estipulados en el Manual Institucional de Procedimientos, esto para obtener indicadores de medición, evaluación de desempeño y promoción laboral. Se realizó una revisión de los modelos de evaluación del desempeño, tomando como base para la construcción del software el Método de Escalas Gráficas. Utilizando la metodología para el análisis y diseño de sistemas de información, se desarrolló e implementó el Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral. Como resultado de la implementación, se logró determinar de manera eficaz el factor de promoción derivado del desempeño laboral, para lograr la selección del personal acreedor al incentivo de productividad.

Palabras clave: Evaluación, desempeño, recursos humanos, promoción de personal

¹ Alumna del Programa de Maestría en Administración. a218230070@unison.mx;

² Profesor Investigador del Departamento de Administración. Shamir.rojas@unison.mx. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-0798-1476>

Abstract

Having a job performance evaluation system, as well as the proper selection of the method to carry out this task, streamlines the work of the Human Resources departments. Within the Northwest Transmission Regional Management (GRTN) of the Federal Electricity Commission, this tool is non-existent, which leads to failures in the personnel evaluation and promotion systems, which is why the objective of this work was to implement a software specially designed as an instrument for the Labor Performance Evaluation process, which allows improving this task in the GRTN, following the requirements stipulated in the Institutional Procedures Manual, this to obtain measurement indicators, performance evaluation and job promotion. A review of the performance evaluation models was carried out, taking the Graphic Scales Method as a basis for the construction of the software. Using the methodology for the analysis and design of information systems, the Labor Performance Evaluation System was developed and implemented. As a result of the implementation, it was possible to effectively determine the promotion factor derived from work performance, to achieve the selection of personnel worthy of the productivity incentive.

Keywords: Evaluation, performance, human resources, promotion of personnel

1. Introducción

En toda organización el recurso humano es vital, a excepción de las empresas autónomas futuristas que pudieran existir sin presencia humana. Para estas últimas su funcionamiento y operación radica en las máquinas, controladas por complejas herramientas de software que controlan cada una de sus actividades. En la Gerencia Regional de Transmisión Noroeste de la Comisión Federal de Electricidad (GRTN) se implementan gran cantidad de equipos y herramientas para la operación de su proceso, sin embargo, aún depende del personal humano para manipular y controlar este equipamiento.

Los directivos de la GRTN consideran de gran relevancia medir el desempeño laboral de sus trabajadores de tal forma que les permita en un futuro a corto o mediano plazo determinar los objetivos y programas de trabajo de los departamentos que conforman esta empresa. Se reconoce al personal como parte clave de la empresa, por lo que es requerido contar con

herramientas que permita medir la actuación constante de cada trabajador.

Para conformar un excelente equipo de trabajo en la organizaciones ya no basta con contratar al talento humano mejor preparado o que cuenten de antemano con los conocimientos y competencias necesarios para desempeñar el cargo. Hoy en día para permanecer como una empresa competitiva en el mercado es fundamental realizar mediciones constantes del desempeño de los colaboradores una vez que han sido contratados.

La Evaluación de Desempeño es de gran apoyo en el área de Recursos Humanos para mantener motivados al capital humano, les ofrece claridad en sus metas y las expectativas que tiene la empresa de su trabajo. Además, permite identificar las fortalezas y debilidades de los colaboradores para que se pueda elaborar planes de carrera y desarrollo que sean efectivos y relevantes a sus necesidades.

Otra función importante de la Evaluación de Desempeño es que ayudan a implementar y dar soporte a un plan de compensaciones e incentivos más transparente, equitativo y justo para que sean acorde al valor que aporta el empleado a la empresa y a los objetivos cumplidos.³

Las organizaciones deben conservar y cuidar las relaciones fructíferas con todos sus órganos, aprovechando al máximo el desarrollo individual de todos sus miembros. De igual manera se debe considerar que las metas que se especifiquen en la Evaluación de Desempeño según cada puesto de trabajo estén correctamente alineadas a las metas organizacionales así cuando se cumplan personalmente, ambos salgan favorecidos.

Toda organización debe contar con una herramienta para evaluar el nivel del desempeño individual, con el propósito de elaborar planes de desarrollo y alinear las conductas de los empleados con las necesidades organizacionales, es por ello que el objetivo de este trabajo fue el de implementar un sistema de información para evaluar el desempeño laboral en la Gerencia Regional de Transmisión Noroeste de la Comisión Federal de Electricidad de

³ Pérez, O. (2015, marzo). Las 7 mejores prácticas en evaluaciones de desempeño. Blog People Next. <https://blog.peoplenext.com.mx/>

acuerdo con el manual de procedimientos para obtener indicadores de medición y evaluación de resultados.

2. La evaluación del desempeño

2.1. Definición de Evaluación

La Evaluación es conocida como una acción y efecto de evaluar.⁴ La evaluación es una determinación o cálculo del valor de algo. Valoración de los conocimientos, de la actitud o del rendimiento de alguien.⁵

El término evaluar se usa a menudo para describir el propósito de estimar o estimar el costo, riesgo, valor o cantidad de algo o alguien tiene. Áreas como negocios, finanzas, educación y trabajo son algunas de los ámbitos donde es más utilizado.

En este sentido, la evaluación es una valoración que tiene en cuenta el establecimiento de pautas o reglas, el valor, la relevancia o el significado de algo.

Del mismo modo, la evaluación es realizable en diferentes áreas de la actividad humana, como la educación, la industria, la salud, el comportamiento humano, la gestión empresarial, la economía, las finanzas y la tecnología. Por lo tanto, se pueden evaluar varias características: desempeño en el trabajo de una persona, valor de un activo en el mercado, mejora del desempeño, salud del paciente, valor del producto, economía organizacional etc.

Actualmente se comienza a rescatar el sentido real y legítimo de la evaluación referenciándola como una estimación, una apreciación, un estudio. Las actividades de evaluación incluyen datos recolectados en un proceso basado en criterios y políticas previamente descritos para evaluar información y decisiones con miras a redireccionar el trabajo de manera efectiva (Foronda Torrico & Foronda Zubieta, 2007).

2.2. Métodos de Evaluación del Desempeño

Para lograr este objetivo, el proceso de evaluación debe ser específico para el lugar de trabajo, fácil de usar y confiable. El diseño estandarizado es muy útil porque permite una operación

⁴ Diccionario de la Real Academia Española, 2007

⁵ Diccionario Clave, 2007

consistente y equiparable. Este sistema es muy conveniente porque apoya el principio de igual remuneración por igual trabajo. Los propios líderes pueden realizar la Evaluación del Desempeño. Este es el juicio que cada líder hace de sus subordinados a fin de determinar quiénes son las personas más calificadas en su puesto y trabajo.

El personal involucrado en el proyecto de evaluación puede que resulte ser el más dedicado y se centre más en sus objetivos. También podría ser una evaluación proveniente de los colegas, estas evaluaciones se realizan entre personas del mismo nivel o puesto y, por lo general, son útiles para pronosticar la productividad. Y finalmente, la evaluación por el cliente es la evaluación que realizan los consumidores al responsable del cargo. Adecuada para una variedad de condiciones.

Actualmente se agrupan entre métodos tradicionales y no tradicionales, los que presentaremos a continuación:

2.3. Métodos tradicionales

Métodos de Escala Gráficas: este es uno de los métodos más simples y populares para evaluar el desempeño, se enumeran las características (calidad, confiabilidad, etc.) y puntajes de desempeño para cada característica (partiendo de deficiente a destacado). De esta manera, el supervisor divide a cada trabajador marcando la numeración o valor que representa mejor el trabajo para cada empleado en cada característica, y luego sumando el valor asignado al atributo para obtener la suma (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2017).

Tipo de escala por forma de punta. –

Continuas, donde hay dos puntos a los extremos de una línea y el desempeño se sitúa en cualquier punto de la línea.

Semicontinuas, igual que lo anterior, pero se incluye puntos intermedios para orientar dentro de la escala.

Discontinuas, la posición de las marcas está previamente fijadas, el evaluador tiene que escoger una de las marcas. A menudo, estas mediciones son tabulares y las características de cada escala de calificación se enumeran en cada registro. Otra diferencia es que coloca

puntos en cada tabla para calcular los resultados y facilitar las comparaciones entre empleados. Estos puntos se pueden medir a lo largo del tiempo.

Tipo de escala por contenido de lo medido. –

Los rasgos de personalidad sean orientados a las virtudes (honestidad, flexibilidad, etc.) o al desempeño laboral (calidad, planificación, etc.).

Ocupaciones del rol en el empleo, responsabilidades de los empleados (definir la política de puestos de trabajo, entregar a la fuerza de ventas, etc.).

Conductuales, se basa en la medición de conductas observables, que son críticas para el éxito o fracaso en el puesto de trabajo. Se necesita preparar un formulario para cada tarea específica. Cada dimensión se divide en 7 o 9 intervalos, y en cada uno de ellos se especifica las características observables que diferencian el desempeño y dicha dimensión.

Métodos de Elección Forzada: Este modelo implica evaluar el trabajo de un individuo a través de declaraciones que describen el tipo de trabajo de la persona. Cada bloque contiene dos, cuatro o más expresiones, y el evaluador selecciona solo una o dos que describen mejor las tareas de la persona que se evalúa. Es por esto la razón de su nombre de Elección Forzada.

Métodos de Frases Descriptivas: Es un poco diferente al anterior en que no obliga a elegir una frase. El evaluador solo señala la frase que indica el rendimiento del evaluado (signo + o “S”, de sí), y la función inversa (signo – o “N”, de no).

Métodos de Investigación de Campo: Se crea con base a conversaciones de cuestionamientos con profesionales de evaluación con su supervisor inmediato, las actividades subyacentes se corroboran y evalúan, estableciendo los hechos y circunstancias para determinar la razón del rendimiento. Además de diagnosticar el trabajo de los empleados, brinda la oportunidad de proyectar el desarrollo directo en conjunto con su jefe inmediato superior del puesto siguiente y en general en la empresa.

Método de Incidentes Críticos: Esto se basa en el hecho de que el comportamiento de una persona tiene ciertas características esenciales que pueden tener consecuencias positivas o negativas. Cada supervisor examina, observa y escribe inmediatamente la información más

importante sobre el trabajo de las personas en su puesto. Hay tres pasos: observar conductas, registrar eventos importantes y examinar actitudes y comportamientos. Al utilizar estos métodos, se puede identificar las desorientaciones en la mejora del desempeño y, como resultado, se pueden desarrollar planes o métodos específicos para abordarlos.

Asimismo, los incidentes críticos pueden poner de manifiesto tendencias desfavorables en los campos del planeamiento de trabajo, motivación de personal, seguridad industrial o disciplina laboral, abriendo el camino para la adopción de los correspondientes correctivos. Este método no es muy útil para otorgar incrementos de haberes o gratificaciones, debido a que sus resultados no se expresan en punto u otra unidad que haga posible tomar decisiones al respecto con el adecuado sustento cuantitativo (Segura Rodríguez, 1988).

Método de Comparación por Pares: Ayuda a mejorar la precisión del método de calificación alterna. Tomando una a una las particularidades (cantidad de trabajo, calidad de trabajo, etc.) y confrontamos uno a uno los empleados para poder cotejar. Con este mecanismo se hace una gráfica con todos los pares posibles que se obtengan con el número de empleados que evaluará y de cada una de las particularidades. Posteriormente, se señalará cada característica (con un + o un -) cuál de los empleados del par es el destacado. Por último, sumaría la cantidad de ocasiones que este trabajador obtuvo el mejor resultado.

Método de Clasificación u Ordenamiento: Llamado también como Método Ranking, el cual reside en ordenar a los empleados del superior al inferior, de acuerdo con sus fortalezas y debilidades.

Los resultados de la evaluación se muestran en una lista donde se señala el lugar relativo de cada empleado. Al estimar números grandes, se opta frecuentemente por ordenaciones que después son ajustadas. Por ejemplo, con respecto a ordenar 30 trabajadores, cuyos nombres estarían escritos en varias tarjetas, se formarían dos secciones: uno constaría del personal más destacado y el otro del personal deficiente. Luego, cada uno de ellos se divide en dos partes: uno el superior de los destacados y el otro el inferior de los destacados. Este método puede mejorar la Evaluación del Desempeño y solo realizarse con fines monetarios, siendo útil como sustento de las denominadas matrices de incrementos salariales (Segura Rodríguez, 1988).

Método de Distribución Forzada: Se colocan porcentajes predeterminados de empleados en varias categorías de desempeño. El objetivo es aumentar la diversidad entre los empleados para que puedan identificar a los mejores trabajadores. En este método, se trata de determinar intervalos en porcentajes para que solo puedan ingresar aquellos empleados que cumplen con los criterios de evaluación, y los intervalos se organizan sin aumentar el número de personas que tienen porcentajes que son diferentes al segmento establecido.

2.4. Métodos no tradicionales

Métodos de 180°, 360°: Evaluación que no reemplaza las revisiones y opiniones proporcionadas entre jefe y empleado, pero se convierte en un apoyo a dicha revisión aportando un factor importante de objetividad al proceso, esto hace que los colaboradores tengan un mayor entendimiento de sus fortalezas y puntos débiles al contar con las opiniones de diferentes personas respecto a su desempeño, del funcionamiento de su equipo de trabajo o en general de la organización. Algunas recomendaciones al implementar esta práctica son: (Jiménez Galán, González Ramírez, & Hernández Jaime, 2010)

Comunica de manera clara el propósito de la evaluación. Garantiza la confidencialidad. Incluye a todos los niveles jerárquicos de la organización. Elimina los comentarios de crítica destructiva. Realiza reportes que hagan más sencillo el análisis. Provee apoyo para desarrollar planes de acción específicos. Da seguimiento.

Método por competencias:

El Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial de Brasil (SENAI) lo describe como el proceso de recolección de evidencia del trabajo profesional, que tiene como objetivo generarse una idea acerca de su capacidad fundada en la correlación con un perfil profesional e identificar áreas de actividad que necesitan ser mejoradas para alcanzar el nivel requerido mediante la capacitación u otros medios.

El Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) de México define la evaluación de habilidades como un sistema que recopila evidencia del trabajo de una persona para determinar si la persona está habilitada para realizar una tarea en particular.

Algunas características de la evaluación por competencias para corroborar en las explicaciones que a continuación se presentan:

El objetivo de la evaluación de competencias es acopiar bastantes evidencias de que las personas logran ejercer de acuerdo con los criterios establecidos en una labor determinada (Fletcher, 2001). Las evaluaciones no requieren del tiempo de persistencia en establecimientos formativos serios (Pollalis & Grant, 1994).

En los sistemas normalizados de certificación de competencia laboral, la evaluación de competencias adquiere la connotación de un proceso de verificación de evidencias de desempeño contra el estándar definido en la norma. La verificación de evidencias puede realizarse de diversas formas y para distintos tipos de evidencia (Oficina Internacional del Trabajo, 2008) (Guerrero Dávalos, Narváez Vásquez, & Chávez Zamora, 2013),.

Constantemente, la transparencia y fiabilidad del sistema de certificación se privilegian con el objetivo de ofrecer a los certificados un elevado valor y credibilidad que, al final, favorezca a sus acreditantes. En todo caso la base para la evaluación y la certificación está en la pauta técnica de competencia profesional (Gil Flores, 2007).

¿Cómo se diferencia la evaluación tradicional de la evaluación por competencias?

La evaluación por competencias no es un acumulado de pruebas, es la base de las cualificaciones y se lleva a cabo como un proceso de recogida de pruebas de desempeño y conocimientos personales relacionados con las cualificaciones laborales. Esto proporciona a los empleados y empleadores una función de herramienta de investigación satisfactoria (De la Mano Gonzalez & Moro Cabrero, 2009).

Método Simulaciones: Se trata de situaciones simuladas creadas *ad-hoc* para evaluar el desempeño de empleados, donde se le somete a una serie de pruebas y ejercicios (típicamente *In-básquet*, entrevistas individuales y dinámicas de varias personas) cercanas al trabajo real, y se presta atención metódicamente a su acción, señalando el desempeño haciendo uso de tabulares de discernimiento y puntuaciones. Frecuentemente se maneja más con el objetivo

de reconocimiento y evaluación de potencial, que desempeño, técnica también llamada *Assesment Center*.⁶

3. Metodología

Para el logro de los objetivos planteados, se diseñó el presente trabajo de tipo no experimental, transversal y descriptivo, cuyo alcance en la etapa de validación será el de describir el nivel de desempeño laboral presentado por los diferentes empleados de la GRTNO. Para la realización del sistema de información se utilizó la metodología ágil SCRUM (Systematic Customer Resolution Unraveling Meeting), que apoya a los equipos a desarrollar proyectos en plazos cortos de tiempo y les permite obtener rápidamente retroalimentación del cliente, ajustes y continuamente mejoras.

Las metodologías ágiles están basadas en los siguientes principios:

Satisfacción del cliente a través de la entrega temprana y continua del software. 2) Estar de acuerdo en gran medida y responder al cambio de los requerimientos establecidos. 3) Entregas periódicas, entre 2 semanas y 2 meses. 4) Trabajo entrelazado con el equipo de negocio y los desarrolladores. 5) Formación de grupos estimulados y que cuentan con respaldo. 6) Comunicación uno a uno. 7) Grupos organizados con autonomía. 8) Análisis continuo de formas para beneficio de la efectividad y efectuar los cambios necesarios.

4. Resultados

Se logró la elaboración de un conjunto de matrices como base para el desarrollo del sistema de información. Se obtuvieron indicadores de medición y resultados de evaluación, lo cual facilitó el proceso; además de acuerdo con el último objetivo específico de: Estimar el factor de promoción a través del sistema de información de Evaluación del Desempeño para seleccionar el personal que será acreedor al incentivo de productividad, se puede apreciar que se cumplió con esta finalidad (ver imagen 1) donde se muestra el reporte que arroja los resultados para cada empleado si es o no viable para promoción según los aspectos evaluados.

⁶ Evaluación del Desempeño, Fernando Corral, 2007

Imagen 1. Reporte para el comité Mixto de productividad.

N	No PLAZA	RPE	NOMBRE	CENTRO TRABAJO	ESPECIALIDAD	TC	PUESTO	PERSONAL PROMOVIDO	CUMPLIMIENTO DE CRITERIOS
1	01CA0011	9AGI3	RAMON RUELAS TANORI	SEDE	Proteccion y Medición	CONF	JEFE DE DEPARTAMENTO REGIONAL	<input type="checkbox"/>	VIABLE PARA PROMOCIÓN
2	01CA0012	9A3VE	RAFAEL ALBERTO CORDOVA CRUZ	SEDE	Proteccion y Medición	CONF	JEFE DE DEPARTAMENTO REGIONAL	<input checked="" type="checkbox"/>	VIABLE PARA PROMOCIÓN
3	01CA0015	9B3PF	JESUS ENRIQUE GAXIOLA SOLANO	SEDE	Comunicaciones	CONF	SUBGERENTE REGIONAL	<input type="checkbox"/>	NO CUMPLE, SE PROMOCIONÓ EL AÑO ANTERIOR;
4	01CA0016	9AGIB	FELIX ARTURO LIZARRAGA CRUZ	SEDE	Comunicaciones	CONF	JEFE DE DEPARTAMENTO REGIONAL	<input type="checkbox"/>	VIABLE PARA PROMOCIÓN

Fuente: Elaboración propia (2021)

5. Conclusiones

Con apoyo de este nuevo software, fue sencillo identificar los elementos que intervienen en la Evaluación del Desempeño a través del manual de procedimientos que rige actualmente a la CFE a fin de determinar los aspectos a evaluar.

Se determinó de manera rápida y fácil el factor de promoción a través del nuevo sistema de información de Evaluación del Desempeño, para lograr seleccionar al personal acreedor al incentivo de productividad.

Se demostró que, mediante la implementación de un software, es este caso el Sistema de Evaluación de Desempeño, en una organización como lo es la Comisión Federal de Electricidad la cual cuenta con un esquema establecido para los trabajadores en la Gerencia Regional de Transmisión Noroeste, es más fácil de llevar a cabo el proceso de evaluación de inicio a fin, cumpliendo con los requerimientos de la partes interesadas (CFE – SUTERM – TRABAJADORES), ya escritas y determinadas en los documentos reglamentarios.

Bibliografía

- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos*. Mcgraw Hill.
- De la Mano Gonzalez, M., & Moro Cabrero, M. (2009). La evaluación por competencias: propuesta de un sistema de medida para el grado de Información y Documentación. *BID Textos Universitaris de biblioteconomía i documentació*(23), 1 - 20.
- Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: the developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 475-484.
- Foronda Torrico, J. M., & Foronda Zubieta, C. L. (2007). La Evaluación en el proceso de aprendizaje. *Perspectivas*(19), 15-30. Recuperado el 01 de 10 de 2021, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942453003>
- Gil Flores, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XXI*, 83-106. doi:<https://doi.org/10.5944/educxx1.1.10.298>
- Guerrero Dávalos, C., Narváez Vásquez, G. A., & Chávez Zamora, M. (2013). Líneas de investigación en la estandarización y certificación de las competencias laborales. *XVIII Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática* (págs. 1-18). México D.F.: ANFECA.
- Jímenez Galán, Y. I., González Ramírez, M. A., & Hernández Jaime, J. (2010). Modelo 360 para la evaluación por competencias (enseñanza-aprendizaje). *Innovación Educativa*, 10(53), 43-53.
- Oficina Internacional del Trabajo. (2008). *La formación profesional y la productividad*. Montevideo: Organización Internacional del Trabajo (OIT/Cinterfor) .
- Pollalis, Y., & Grant, J. (1994). Information Resourse and Corporate Strategy Development. *Information Strategy: the executive´s journal*, 12-17.
- Segura Rodríguez, S. (1988). *Diseño y administración del sistema salarial*. Editorial Técnico Científica S.A.