

Diseño de un instrumento de medición del desempeño

Camilo Márquez, María Quezada, María Serrano, Alma Hernández y Mario Gutiérrez

C. Márquez, M. Quezada, M. Serrano, A. Hernández y M. Gutiérrez
Universidad Tecnológica de León, Blvd. Universidad Tecnológica 225, San Carlos, 37670 León, Guanajuato
cmarquez@utleon.edu.mx

M. Ramos.,V.Aguilera.,(eds.). Ciencias Administrativas y Sociales, Handbook -©ECORFAN- Valle de Santiago, Guanajuato, 2014.

Abstract

This project is born of the necessity to have a software, for performance assessment, so that students can know its operation and application, thus your performance benefits in the management of human resources in different organizations.

A college without this software for this effect, was given a task to integrate a network of cooperation with teachers and students of career business, administration, and information technology. Of the Technological University of Leon for the design of such software. Students and teachers of career business, and administration devoted themselves to the design of a performance measurement tool, while teachers and students of the career of computer software designed and implemented it.

Promep authorized and supported the projects financing, and also in this process they achieved the participation of institutions of services and companies for achievement project completion.

20 Introducción

Una de las líneas estratégicas que tiene la Secretaría de Educación, señala la necesidad de formar redes de colaboración entre las diferentes instituciones educativas, las diversas unidades de generación y aplicación del conocimiento (UGACS) de la misma institución, las instituciones del sector laboral y la integración de los alumnos a las investigaciones y aplicaciones de conocimiento.

Buscando solucionar el problema surgido de la falta del SW para evaluación del desempeño, nos dimos a la tarea de formar estas redes de colaboración, que finalmente nos permitieron infinitas ventajas, además de abonar a la línea mencionada propuesta por la SEP, conocimientos y acuerdos de cooperación.

Entre los beneficios que se lograron con el desarrollo de este proyecto, podemos señalar los siguientes: Se integró por principio un equipo de trabajo interdisciplinario, que se enfocó inicialmente en la planeación del diseño del instrumento de evaluación del desempeño así como de los requerimientos de este instrumento, para que mientras el equipo de profesores y alumnos de Administración examinaban lo que los expertos ofrecían sobre este instrumento y la manera de implementarlo, los profesores y alumnos de sistemas, se enfocaran a conocer los requerimientos que, como clientes, necesitaban que realizara el SW según la metodología de CMMI, para habiendo determinado las necesidades, poder crear los algoritmos, interfaces y demás elementos necesarios para cumplir con las necesidades del cliente.

20.1 Evaluación del desempeño

Al realizar la investigación documental sobre los instrumentos de evaluación del desempeño existentes y la metodología necesaria para implementarlos así como ventajas y desventajas de los mismos, se decidió que el instrumento de medición fuera en 360°, por competencias profesionales y su alcance sólo incluiría supervisores de la industria del calzado. Por lo que se decidió que la misión era diseñar un instrumento de evaluación del desempeño por competencias profesionales en 360° para supervisores de la industria del calzado.

Las razones por las que se tomó la decisión en favor de ese tipo de instrumento fueron varias, entre otras, la razón de ser del instrumento, que busca mejorar el desempeño, señalando las fortalezas y debilidades del trabajador y con el diagnóstico generado a través del instrumento, establecer metas, capacitar al personal, fortalecer la cultura organizacional y motivar a través de recompensas. (Chiavenato, 2007).

Sin embargo un problema existente en este tipo de instrumentos es su validez, confiabilidad, efectividad y aceptación.(Wiliam B. Werther, 2008)ya que no deja de ser una apreciación más o menos sistemática, de cómo cada persona se desempeña en un puesto y su potencial de desarrollo futuro.(Chiavenato, 2007). Para eso, el instrumento debe tener ciertas características con el fin de adaptarse a las necesidades de la empresa.(Wiliam B. Werther, 2008)

Para que un instrumento de este tipo sea de utilidad, se deben establecer metas y éstas deben ser eficaces, por lo que deben especificar con claridad: lo que desean obtener, deben ser medibles, pertinentes y oportunas como lo señala Dressler.(Gary Dressler, 2011)

Cuando nació la idea de diseñar el instrumento y el SW, se pensó primer en uno que fuera realmente sencillo y su utilidad se redujera únicamente a servicio de la docencia en la universidad,. Luego de un tiempo se pensó que esta herramienta sería aprendida por los alumnos más no tendría aplicación fuera del aula, por lo que ellos no lo encontrarían en el mercado o en las organizaciones para poder aplicarlo. Se decidió entonces diseñar un instrumento de evaluación del desempeño que fuera de aplicación general para cualquier organización. Aquí nos encontramos con la restricción que señala Werther, en párrafos anteriores: las características del instrumento deben adaptarse a las necesidades de la organización. Por lo tanto no podíamos diseñar un SW de aplicación universal; tenía que ser adaptado a las necesidades de la organización. Por esta razón se pensó en las empresas de calzado por la representatividad que tiene este sector en la región y la posibilidad de formar una red de colaboración con algunas de ellas.

Aunque las prácticas de evaluación del desempeño vienen desde muy antiguos tiempos, (ya en la edad media la Compañía de Jesús fundada por San Ignacio de Loyola, utilizaba sistemas combinados de informes y notas de actividades de cada uno de los jesuitas que predicaban la religión por todo el mundo)(Chiavenato, 2007); su aplicación sigue siendo de gran utilidad en las organizaciones de hoy.

Finalmente, uno de los grandes problemas de la evaluación del desempeño es que los instrumentos diseñados para ese fin tienden a ser en gran medida subjetivos, lo que genera la desconfianza y molestia en los trabajadores que son sometidas a esas evaluaciones. Se buscó el modelo que eliminara en gran medida el factor subjetividad, por lo que se eligió el modelo de evaluación integral o de 360°.

20.2 Competencias laborales

Por otra parte el enfoque por competencias se decidió dada la tendencia de las fábricas de calzado líderes en la región, a cambiar su administración de recursos humanos a un enfoque de competencias laborales. Este concepto comenzó a ser utilizado por David Mc Clelland en los años 70s ya que en sus investigaciones se enfocaron a identificar las variables que permitieran explicar el desempeño en el trabajo.

Basado en sus hallazgos demostró la insuficiencia de los tradicionales test y pruebas para predecir el éxito en el desempeño laboral. Logró confeccionar un marco de características que diferenciaban los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores a partir de una serie de entrevistas y observaciones. Se centró más en las características y comportamientos de las personas que desempeñaban los empleos que en las tradicionales descripciones de tareas y características de los puestos de trabajo.(McClelland, 1973)

Martha Alles(Alles, 2005) menciona que es una incongruencia si se contrata a una persona por sus conocimientos despedirlos posteriormente por sus actitudes o desempeño. El centro Interamericano para el desarrollo del conocimiento en la formación profesional (CINTERFOR), perteneciente a la Organización Internacional del Trabajo (OIT), publicó en su órgano de información que en 1996, el economista holandés Leonardo Mertens Presenta en Guanajuato México, el libro sobre competencias laborales el cual contribuye a los procesos de reflexión y toma de decisiones alrededor de la implementación de las competencias laborales.(CINTERFOR/OIT, 2000). Esta organización define las competencias laborales como: “una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada...no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada”.(CINTERFOR/OIT, 2000)

Después de analizar las diferentes definiciones elaboramos la nuestra, tomando partes de las que nos parecieron más adecuadas a nuestro proyecto: Competencia es la capacidad real que nos permite, mediante habilidades, conocimientos, intereses, actitudes y destrezas, expresadas por medio de conductas y hábitos, desempeñar una actividad en un contexto medible. Ibarra citado por Cinterfor, señala que: “no solamente es un conjunto de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto; es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser” (CINTERFOR/OIT, 2000). Martha Alles cita a Gómez Mejía el cual afirma que la ventaja de adoptar un enfoque basado en conductas para medir el rendimiento, es que los criterios utilizados son concretos. Las escalas de comportamiento proporcionan a los empleados ejemplos específicos de conductas que pueden realizar si quieren tener éxito en su trabajo.(Alles, 2005)esto es una gran ventaja de la administración de recursos humanos basada en competencias.

Menciona esta autora que trabajar por competencias tiene la ventaja de hacer objetivo los procedimientos, combinando las habilidades, los conocimientos y las cualidades de una persona y por extensión a toda la organización.(Alles, 2005)

Esta autora propone el siguiente método para la ejecución de un modelo de evaluación del desempeño por competencias: Definir misión visión y competencias a cargo de la dirección de la organización. Prueba y validación de las competencias. Diseño del proceso por competencias.

Además que para definir criterios efectivos de competencias se debe: Identificar. Identificar criterios de desempeño. Definir una muestra. Recoger información. Identificar las tareas y los requerimientos en cuestión de competencias de cada una de ellas. Validar el modelo de competencias. Aplicar el modelo a todo el subsistema de recursos humanos.(Alles, 2005)

Finalmente asegura que para evaluar el desempeño por competencias es necesario que exista una descripción de puestos por competencias y además sobre el método en 360° nos dice que es la forma más novedosa de evaluación ya que relaciona al evaluado con la satisfacción de las necesidades no solo de su jefe sino también de todas aquellas personas que de algún modo reciben sus servicios.(Alles, 2005)

20.3 El sector calzado de la región de León Gto

El doctor Maximiliano Gracia(Gracia, 2009)en un artículo que escribió para una revista, de economía, menciona un estudio que realizó sobre el sector calzado en León Gto. En este trabajo presenta un análisis teórico de los factores que generan localización y economías de urbanización, mencionando que la organización de los espacios donde se establecen las empresas tienen relación con las estrategias de localización de otras organizaciones.

Argumenta que entre los factores que influyen para que las empresas elijan un punto específico para su establecimiento están: la experiencia histórica, la buena mano de obra y sus bajos costos y finalmente la existencia de insumos cercanos y su vinculación con los elementos teóricos señalados.

Señala el autor que Alfred Marshall realizó el primer análisis económico relacionado con este agrupamiento de empresas y sus ventajas de concentrarse en cierta zona común. Comenta Marshall (citado por Gracia)(Gracia, 2009) que se observan rendimientos crecientes para el conjunto de la agrupación empresarial, los cuales no están presentes para cada empresa en particular.

Algunos casos exitosos en diferentes partes del mundo, son: La electrónica en Silicon Valley; La industria del automóvil en Detroit; La industria de cerámica en Sassuolo; El calzado en Brenta, en Elche y en León; la industria textil-confección en Santo Domingo y Pekín. Aunque el trabajo mencionado busca establecer una relación entre los factores presentes en cada uno de estos conglomerados, los datos que menciona sobre la industria de calzado en León será importante para establecer la participación de este mercado en la economía de la región en la cual se desarrolla.

Las economías de producción a gran escala, las cuales raramente pueden atribuirse exactamente a una industria en particular, están en gran medida conectadas con grupos de empresas, generalmente grandes, que se relacionan entre sí. Cita Gracia a Marshall.(Gracia, 2009). Marshall Citado por Gracia, argumenta que las relaciones entre ellas impactan directamente en el costo de producción de un producto dado que el costo de fabricar un bien en una empresa determinada, dependerá, además, de los costos de las otras empresas que ofrecen diferentes insumos. Por eso señala “debemos alejarnos mucho de la realidad de la vida, para obtener un caso en el cual el costo de producción de una cosa, sólo puede ser exactamente deducido a partir del costo total de la empresa en la cual se fabrica”(Gracia, 2009)Por eso las economías externasle permiten a este autor demostrar que es posible alcanzar economías de escala, en función del tamaño productivo de un sistema de empresas localizadas en un territorio y no de la dimensión de cada una de esas empresas.

Para él, un sistema de pequeñas empresas especializadas en diferentes funciones de producción, responde a la división del trabajo y es resultado de la ampliación del tamaño del mercado, beneficiándose la sociedad de la flexibilidad en las relaciones de las organizaciones, lo que estimula las innovaciones.

En resumen, las economías externas a una industria, son generadas por las empresas en todas las industrias surgen como resultado de os incrementos en el tamaño económico total de una localización dada. Definió las economías externas como los ahorros en el costo de producción que dependen del desarrollo general de la industria y pueden, a menudo, lograrse mediante la concentración de todas las pequeñas organizaciones de carácter semejante, en localidades particulares. Según Marshall citado por Gracia.(Gracia, 2009)

Los factores que pueden generar esas condiciones de externalidad pueden dividirse según el autor, en tres grupos y esto ayuda a formar esos grupos de inercia económica positiva de los territorios designados.

El primer factor está determinado por los flujos de información, ya que estos están relacionados con las habilidades y conocimientos específicos de dicho sector. La información se difunde fácilmente entre todas las empresas cercanas generando de esta manera un proceso acumulativo de conocimiento. Marshall fue el primero que señaló e identificó la importancia de permear en las empresas concentradas la información mediante las actividades realizadas en el territorio.

En cuanto al segundo factor está relacionado con la generación de otras actividades que son complementarias a las establecidas previamente. Esto incluye proveedores de materia prima, de servicios y tecnología que redundan en beneficios al sector.

Esto da como resultado un beneficio para los empresarios y los trabajadores, ya que les permite el acceso a una mayor diversidad de oportunidades de inversiones y de empleos. El lugar donde se ubiquen diferentes empresas les permite tener acceso a diferentes factores de producción a menores costos.

Por último, cuando se aglomeran empresas de giros relacionados se produce un mercado de trabajo especializado. Esto ayuda a que todas las empresas compartan dicho mercado y la información que en él se genera.

Las características de la economía de León son:

La ciudad de León se encuentra ubicada en el estado de Guanajuato que colinda al norte con el estado de San Luis Potosí, al oeste con Jalisco, Al este con el estado de Querétaro y al sur con el estado de Michoacán. El municipio tiene un extensión de 2801.6 Km. cuadrados de territorio. Participa con el 32 % del PIB de su estado, lo que representa la mayor participación en el plano estatal.(Gracia, 2009)

En resumen:

		Unidad	Periodo	Indicador
PIB (Nominal) Incluye textil y confección		Millones de pesos	2009	6,752.3
PIB (Real) Incluye textil y confección		Millones de pesos (1993)	2009	1,337.6
PIB (% total del estado) Incluye textil y confección		Participación %	2009	2.2
Empleo				
	Trabajadores asegurados en el IMSS	Trabajadores asegurados	ago-10	70,012.0
Valor de la producción				
	Cuero-calzado	Millones de pesos	1er sem 2010	9,059.3
Exportaciones				
	Cuero, calzado, proveeduría	Millones de dólares	1er sem 2010	274.8
Fuente: Elaborado por SDES con datos de SIREM, IMSS, INEGI Y COFOCE				

20.4 Método

En primer lugar nos dimos a la tarea de seleccionar el instrumento de medición que creímos más adecuado para el objetivo trazado. Para esto consultamos a expertos en este tema. Entre ellos nos encontramos con el autor Idalberto Chiavenato que en varios de sus libros sobre administración de recursos humanos nos habla de la evaluación del desempeño y los diferentes métodos existentes para dicho fin.

De los métodos propuestos se decidió que fuera el método integral o de 360°, ya que entre otras características este método nos ayuda a eliminar en gran parte la subjetividad a la hora de llevar a cabo la medición del desempeño, ya que no es sólo un individuo el que realiza la evaluación sino varios.

Además de seleccionar este tipo de instrumento, se decidió que fuera por competencias laborales. Esta decisión se tomó, por la tendencia que existe en el medio, a implementar la administración del capital humano mediante competencias profesionales. Como ejemplo de lo anterior tenemos a empresas del sector calzado, así como por parte de la Normas Oficiales Mexicanas que en su apartado CONOCER, que busca la certificación de los trabajadores por competencias laborales.

Finalmente después de ver la imposibilidad de diseñar un solo instrumento de medición que fuera pertinente para todo tipo de industria, comercio y empresas de servicios, se decidió por un enfoque a las empresas de calzado. Y dentro de éstas, a los supervisores de las mismas solamente. De esta manera el instrumento sería pertinente al reducir significativa mente las variables a medir.

Ya que se decidió el tipo de instrumento, se investigó la forma de diseñarlo. Para diseñarlo tomamos como modelo el instrumento formulado por la autora Argentina, Martha Alicia Alles, (Alles, 2005). Para diseñar este instrumento, lo primero que aconseja la autora es que se debe tener la descripción de funciones por competencias laborales. Se formó una red de colaboración con organismos del sector público y del sector laboral, con la intención de conocer, y en su caso, realizar la descripción de funciones de los supervisores de la industria del calzado. En este grupo de colaboración participaron:

La cámara de calzado del estado de Guanajuato, CEVEM, que es un organismo de dicha cámara y tiene la función de vinculación, la Secretaría de normalización del estado de Guanajuato, empresas de calzado, profesores y alumnos de la Universidad Tecnológica de León.

La Secretaría de Normalización del Estado, coordina los esfuerzos de algunas organizaciones, con el fin de establecer los criterios pertinentes para la certificación de los diversos sectores laborales, en competencias profesionales, de acuerdo al programa PROSPECTA. Entre ellos están el sector calzado, por lo que el grupo que se encontraba trabajando en este sentido fue muy útil para la definición del perfil por competencias de los supervisores.

Con el perfil se obtuvieron las funciones de los supervisores, por lo que se procedió a dividir las actividades e acuerdo a competencias genéricas y técnicas. Las primeras que se refieren a la parte del ser del supervisor y las segundas que se refieren al saber y saber hacer. Las competencias genéricas se definieron de acuerdo a una selección que se realizó de un grupo formado por las competencias sugeridas por varios autores, entre ellos la autora que mencionamos y algunos organismos del sector calzado de otros países.

A partir del grupo seleccionado de competencias genéricas y técnicas, se procedió a formular una serie de descriptores de cada una de las competencias mencionadas. Al terminar los descriptores se reunió a un grupo de supervisores y jefes de producción de la industria del calzado, para examinar cada una de las competencias y sus descriptores realizando así un filtro de las competencias y los descriptores que realmente fueran aplicables.

Ya con las competencias y los descriptores establecidos, se formuló un cuestionario sobre cada una de las competencias, asignándole un valor a cada una de ellas según el criterio de una empresa en particular (cada empresa puede ajustar este valor según su propia filosofía), seleccionando a los evaluadores para cada individuo.

Habiendo diseñado el instrumento de evaluación, se reunió otro grupo de expertos, de organismos como la Cámara del Calzado, Centro de innovación y asistencias tecnológica (Ciatec),CEVEM y gerentes de recursos humanos de fábricas de calzado, con el fin de analizar el instrumento para su aprobación o ajustes pertinentes.

Terminado este proceso, se envió la información para que alumnos y docentes del cuerpo académico de Tecnologías de la información, generara los algoritmos y las interfaces necesarias para automatizar el instrumento.

20.5 Resultados

Como resultado de este proyecto podemos mencionar la formación de una red de colaboración que incluyó docentes y alumnos de diferentes cuerpos académicos, empresarios, organizaciones públicas y privadas del sector laboral. También se obtuvo una grata experiencia en la interacción con todas las partes involucradas lo cual nos dejó un gran aprendizaje. Aprendimos también a realizar, un poco mejor, un proyecto de investigación, así como lo relacionado a los instrumentos de medición del desempeño, además de aprender algo más sobre competencias profesionales.

Se obtuvo un instrumento de medición del desempeño por competencias profesionales en 360° para los supervisores de la industria del calzado. Y este instrumento fue automatizado, lo cual representa un medio para que los alumnos puedan conocer y practicar y aplicar este instrumento de medición.

El proyecto nos permitió realizar informes y participar en congresos, para la producción de material de calidad ante PRODEP.

Nos permitió generar un producto que puede ser utilizado por la industria del calzado para facilitar su proceso de medición del desempeño, por competencias profesionales.

20.6 Conclusiones

Al terminar el presente proyecto aprendimos a trabajar en redes colaborativas con profesores, alumnos y organizaciones públicas y privadas. Diseñamos un instrumento de medición del desempeño que nos va a servir para aplicarlo en la industria del calzado de la región. Se diseñó un SW con base en el instrumento mencionado que permitirá facilitar la operación en las organizaciones del sector laboral de la región.

SE obtuvo un SW para la evaluación del desempeño propiedad de la institución que servirá entre otras muchas cosas para que los alumnos lo aprendan y lo utilicen. Aprendimos sobre competencias profesionales y diseño de instrumentos de evaluación del desempeño laboral.

Cumplimos con entregables para PRODEP y para fortalecer el cuerpo académico al que pertenecemos.

20.7 Referencias

Alles, M. A. (2005). *Desempeño por competencias, evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos 8a edición*. México: Mc. Graw Hill.

CINTERFOR/OIT. (2000). *Formación de recursos humanos y competencia laboral*. Boletín Cinterfor/oit, No 149.

Gary Dressler, R. (2011). *Administración de los recursos humanos enfoque latinoamericano*. México: Pearson.

Gracia, M. G. (2009). *La industria del calzado en León Guanajuato, México. Análisis a partir de las economías externas y de urbanización*. Economía autónoma, Ed. Vietual, Junio-nov.

Hernández, M. G. (2009). *La industria del calzado en León, Guanajuato, México. Análisis a partir de las economías externas y de urbanización*. Economía Autónoma, Edición Virtual, No. 3 (junio - noviembre).

Marshall, A. (1920). *Principles of economics*. Londres: Mac Millan.

Marshall, A. (1957). *Principios de economía un tratado de introducción*. Madrid: Aguilar.

Marshall, A. (1957). *Principios de economía un tratado de introducción*. Madrid : Aguilar.

McClelland, D. C. (1973). *Testing for competence rather than for intelligence*. American Psychologist, Vol.28 1-4.

William B. Werther, K. D. (2008). *Administración de recursos Humanos*. México: Mc. GRaw Hill.