



Manual para la evaluación del desempeño laboral

Autor: Armando Cuesta Santos

© Derechos de autor registrados:
Empresa Editora Macro EIRL

© Derechos de edición, arte gráfico y diagramación reservados:
Empresa Editora Macro EIRL

Coordinación de edición:
Magaly Ramon Quiroz

Diseño de portada:
Fernando Cavassa Repetto

Diagramación:
Fernando Cavassa Repetto

Edición a cargo de:
© Empresa Editora Macro EIRL
Av. Paseo de la República N.° 5613, Miraflores, Lima, Perú

☎ Teléfono: (511) 748 0560
✉ E-mail: proyectoeditorial@editorialmacro.com
🌐 Página web: www.editorialmacro.com

Primera edición: Febrero 2018
Tiraje: 1500 ejemplares

Impresión
Talleres gráficos de la Empresa Editora Macro EIRL
Jr. San Agustín N.° 612-624, Surquillo, Lima, Perú
Febrero 2018

ISBN N.° 978-612-304-553-1
Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.° 2018-01469

Prohibida la reproducción parcial o total, por cualquier medio o método, de este libro sin
previa autorización de la Empresa Editora Macro EIRL.



Índice

Presentación	9
--------------	---

Introducción	11
--------------	----

1 Conceptualizaciones para la evaluación del desempeño	17
---	----

1.1 La evaluación del desempeño	17
---------------------------------	----

1.2 El perfil del cargo y sus «conductas estratégicas»	20
--	----

1.3 Ejercicios de aplicación	24
------------------------------	----

2 El enfoque basado en procesos: análisis, diseño y balance	25
--	----

2.1 Enfoque a procesos	25
------------------------	----

2.2 Técnicas de análisis y diseño	26
-----------------------------------	----

2.3 Balance de procesos	38
-------------------------	----

2.4 Ejercicios de aplicación	49
------------------------------	----



3 El perfil de competencias y el «sentido de compromiso» 51

- 3.1 La técnica Delphi por rondas en el diseño del perfil por competencias. 51
- 3.2 La investigación sobre el constructo «sentido de compromiso». 58
- 3.3 Ejercicios de aplicación. 73

4 El accionar de la gestión humana (GH) en la empresa 75

- 4.1 El modelo de GH de diagnóstico, planificación y control estratégico 75
- 4.2 Planificación y control estratégicos del accionar de la GH 89
- 4.3 La tecnología para la evaluación del desempeño. 121
- 4.4 Ejercicios de aplicación. 132

Conclusiones 133

Anexo sobre estudio de tiempos y disciplina laboral 137

Referencias bibliográficas 169



1

Conceptualizaciones para la evaluación del desempeño

1.1 La evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño empresarial u organizacional requiere de conceptualizaciones que también implican una conducción metodológica para su evaluación y, por supuesto, parte de la consideración o establecimiento de indicadores tanto tangibles como intangibles. En dependencia de su definición, ese será el ámbito en el que estará comprendido.

Al finalizar el análisis de estos resultados, que comprende al conjunto de los capítulos del libro, se ofrecerá un esquema que resume la tecnología o conducción metodológica empleada en el tratamiento de la evaluación del desempeño empresarial u organizacional estratégica, 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.



Ahora bien, en este libro se parte de la siguiente definición de desempeño empresarial u organizacional, enunciado en las NC 3000-3002: 2007¹:

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 esta posee. (Morales, 2006; Oficina Nacional de Normalización, 2007a; Cuesta, 2010).

Entonces, consecuentemente, medir el desempeño empresarial u organizacional es medir y evaluar esa capacidad. Se precisa: se evalúa esa «capacidad de la organización que armoniza» y 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 el 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, grupal y 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.

También es destacable de esa conceptualización del **desempeño organizacional** el hecho que se reconozca «la percepción de los trabajadores», donde está, precisamente, la consideración de la subjetividad, es decir, de lo intangible. No solamente son resultados individuales, grupales y de la propia organización (ya sean concretos o tangibles), sino la consideración de los intangibles expresos mediante la percepción de los trabajadores.

Todo lo anterior conduce necesariamente a otras conceptualizaciones, en particular la relativa a la de competencias laborales, donde las referidas conductas estratégicas representan el enlace o nexo para que la evaluación individual aporte a la evaluación organizacional estratégica, así como la evaluación del desempeño individual. A continuación, se ofrece la definición de **competencia laboral** correspondiente al perfil del cargo o puesto de trabajo que está acompañada indefectiblemente de la definición de **desempeño laboral adecuado** (que implica la **idoneidad demostrada**) y la de **desempeño laboral superior** que corresponde a la competencia laboral y se refiere a las **conductas estratégicas**). Véase lo siguiente:

¹ La tesis doctoral realizada por el Dr. C. Alfredo Morales Cartaya fue el soporte teórico-metodológico de esta Norma Cubana (NC), en la cual el tutor también participó como integrante del Comité Técnico de Normalización 110 que la generó.