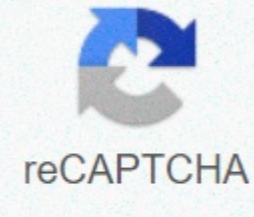




I'm not robot



**Continue**

## Definicion de evaluacion de desempeño

ISSN electrónico 2145-941X ISSN impreso 1657-6276 No 32, Enero-Junio 2012 Fecha de recepción: Mayo 2011 Fecha de adopción: Marzo 2012 Planificación del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan a su auditoría Jorge Sánchez Sánchez

Henríquez jsanchez@utalca.cl Diploma de Maestría en Gestión y Gestión de Recursos Humanos, Spetraline y Auditor en la Universidad de Santiago de Chile. Actualmente estudia en ULSETB en Bélgica. Profesor de la Universidad Talca de Chile. Viviana Calderón Calderón es viviana.calderon@cl.pwc.com y auditora. Auditor Pricewaterhouse Coopers Chile. Asistente de investigación en la Universidad de Talca (Chile). Correspondencia: caja 721 Talca. Universidad Talca, Chile o hermanos Amunategui No 630, Departamento 1009, Santiago, Chile. El resumen se facilitará en un análisis detallado de las diferentes etapas del proceso de evaluación del rendimiento y de las principales tendencias y tendencias de los recursos humanos generales, que están directamente relacionadas con la evaluación, que tiene un impacto directo en la realización de la auditoría. La metodología utilizada se basó principalmente en revisiones bibliográficas y ediciones especiales. Los resultados de este estudio se presentan en una definición amplia del concepto de evaluación, refiriéndose a diferentes autores, principalmente modernos, y continuarán con la presentación teórica y gráfica del proceso de evaluación; las siguientes son las principales tendencias que afectan a la gestión de los recursos humanos y la evaluación del rendimiento en relación con las visiones pasadas y futuras de una serie de conceptos relacionados con la evaluación, y terminan con referencias de vanguardia a conceptos relacionados con la auditoría en la evaluación del rendimiento. Palabras clave: tendencias, auditoría, evaluación del rendimiento. Resumen Presentamos un análisis detallado de las diferentes etapas del proceso de evaluación del desempeño y las principales tendencias de recursos humanos y tendencias generales relacionadas con la evaluación del desempeño que afectan directamente al desempeño de la auditoría. La metodología se basa principalmente en la literatura y las reseñas de artículos publicadas en ediciones especiales. Los resultados de este estudio se presentan en una amplia definición de evaluación del rendimiento, refiriéndose principalmente a autores modernos, y continuaremos el proceso de evaluación con presentación teórica y gráfica. Las principales tendencias que afectan a la gestión de los recursos humanos, así como la evaluación del rendimiento, se describirán a continuación en relación con las definiciones relacionadas con la evaluación y para hacer un balance de las visiones pasadas y futuras y resumir las referencias modernas. relacionados con las auditorías de evaluación del desempeño. Palabras clave: tendencias, auditoría, evaluación del rendimiento. 1. INTRODUCCION El desempeño de los empleados es cada vez más importante y las organizaciones son conscientes de que son un elemento importante e importante en la cuidadosa consideración de la dirección estratégica del proceso. La escritura de este artículo se llevó a cabo en medio de un intenso trabajo profesional y académico que nos ha estado llamando desde hace tiempo, y en este desarrollo profesional, en un esfuerzo por vincular el trabajo del auditor y gerente de recursos humanos, han surgido muchas cosas nuevas e interesantes que afectan directamente la productividad de la organización. Este artículo es un producto de la necesidad que surge de un largo proceso que ha evolucionado desde mediados de la década de 1990, relacionado con la incursión y el desarrollo de conceptos técnicos básicos para la auditoría de recursos humanos de área joven. De hecho, a lo largo de este tiempo, nos hemos dado cuenta de que, de vez en cuando, la organización auditada parece tener una serie de aspectos principalmente exógenos que tienen un impacto directo en la organización y, por lo tanto, deben participar desde el inicio del trabajo de auditoría, desde la planificación y, en particular, a nivel del análisis de riesgos inicial. La evaluación del rendimiento sigue siendo muy importante, pero es un área que aún no se ha profundizado, por lo que no hay muchas publicaciones que se encuentren y se aluden; Por esta razón, este artículo se presentará con el fin de divulgar algunos de los aspectos clave, primarios e importantes, tanto en la evaluación del desempeño de las organizaciones como por los auditores que realizan su trabajo de revisión en estas áreas. DEFINICION 2: EVALUACION DE RENDIMIENTO Con el tiempo, la idea de que su éxito está determinado por un factor clave se ha vuelto cada vez más importante en las organizaciones es cómo se aprovechan del trabajo de sus empleados y que son recursos extremadamente valiosos. Sobre la base de esta idea surgió el concepto de recursos humanos y también era necesario saber cómo se gestionan y si contribuyen a la organización en base a los parámetros que desea y necesita. Para saber, esta incógnita es necesaria para poder evaluar su eficacia. A pesar de la importancia de la evaluación del desempeño para las organizaciones, no siempre ha tomado el peso y la relevancia que requiere, como señala Lavender (2005), la evaluación históricamente limitada a la simple decisión unilateral del jefe con respecto al trabajo de su empleado, pero la gestión de recursos humanos ha evolucionado modelos de evaluación, que los modelos de evaluación de cuarta generación se pueden encontrar hoy en día. Varios autores han expresado sus opiniones sobre qué es la evaluación del rendimiento y lo que significa. A continuación se presentan algunas de estas definiciones que encontraremos con el tiempo. Harris (1986) observa que (...) los procedimientos de evaluación se establecen

sobre la base de los objetivos y objetivos predeterminados de la empresa con el fin de determinar la contribución esperada de cada empleado a nivel individual. Los objetivos más importantes se convierten en medidas de rendimiento normales para un empleado en particular. El rendimiento real del trabajador se comparará con las medidas normales requeridas de forma regular o a intervalos especificados para determinar si las actividades del trabajador contribuyen satisfactoriamente a los objetivos generales (p. 276). En el caso de Robbins (1995), uno de los principales objetivos de la evaluación del rendimiento (...) es determinar con precisión la contribución de los resultados individuales como base para la toma de decisiones sobre la remuneración. Si el proceso de revisión del desempeño requiere criterios incorrectos o mide inexactamente el rendimiento real en esta situación, los empleados son sobre-recompensados o sobre-superados (pág. 666). Werther y Davis (1995) señalan que la evaluación del desempeño es un proceso para evaluar el desempeño general de los empleados. Esta es una característica importante que a menudo se realiza en cualquier organización moderna de una manera u otra (pág. 231). Además, según Gil, Ruiz y Ruiz (1997), la evaluación del rendimiento (...) es una herramienta para el servicio de una persona, una comprensión más responsable de su trabajo y empresa para optimizar los recursos. También es un método para evaluar sistemáticamente las actividades de una persona durante un período de tiempo determinado en relación con su trabajo actual y sus características personales y su contribución a la consecución sistemática de los objetivos previstos (pp. 129-130). Para Chiavenato (1999), la evaluación del desempeño es una evaluación sistemática de la muerte de cada persona en el cargo o el potencial de desarrollo futuro. Cada evaluación es un proceso para estimular o evaluar el valor, la excelencia, las características de alguien. Se pueden utilizar diferentes enfoques para evaluar a quienes desempeñan funciones en la organización, que recibirán títulos como la evaluación del rendimiento, la evaluación del mérito, la evaluación del personal, los informes de progreso, la evaluación de la eficiencia personal, etc. (pág. 357). Para Tailor y Aguilar (2003), la evaluación del desempeño es que la el trabajo profesional del miembro del personal, para evaluar sus actividades y los resultados obtenidos en el desempeño de sus funciones (pág. 321). Según Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007), (...) la evaluación del desempeño se define como un proceso estructural y sistemático para medir, evaluar y el 800 de los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo con el fin de descubrir en qué medida el empleado es productivo y si puede mejorar su desempeño futuro (pág. 229). Por último, en 2008, Sánchez y Bustamante señalan que la comisión no había podido tomar la iniciativa en el presupuesto de 2008. Como se puede ver, los autores más modernos están de acuerdo en una visión de un concepto técnico de rendimiento, que se centra principalmente en cómo medir la contribución de cada empleado para alcanzar los objetivos. Sin embargo, este es un buen punto de partida y, por desgracia, todavía no hay acuerdo sobre cómo evaluar el rendimiento, ni hay ninguna referencia al impacto que puede y existirá necesariamente en el sistema de evaluación, que es el resultado de la inserción, que la organización debe hacer obligatoriamente a las circunstancias y hechos específicos que crean cambios en el medio ambiente. 3. PROCESO DE EVALUACION DE RENDIMIENTO La evaluación de los empleados en las organizaciones es muy importante y muy difícil de lograr correctamente. De hecho, es un proceso sistémico, muy costoso y toma bastante tiempo construirlo y perfeccionarlo, por lo que la organización necesita asignar suficiente tiempo e importancia para lo que requiere; Afortunadamente, la mayoría de las organizaciones se han vuelto conscientes de esto, y apenas hay más empresas públicas o privadas que no sean ajenas a esta realidad. Consciente de la importancia de la evaluación del desempeño en las organizaciones y, por lo tanto, de la importancia del proceso en sí, tanto para las empresas que constantemente tratan de evaluar la contribución de sus empleados al logro de sus objetivos, como para los auditores del personal, que deben dar una opinión sobre la razonabilidad de este proceso a continuación, un resumen cercano de la edición de Sánchez y Bustamante (2008, pp. 119-126) que revela todos los componentes del proceso de revisión de la ejecución. • Planificación del proceso de evaluación del desempeño En el paso 1 y en línea con la definición conceptual, formal, diseño, Sastre y Aguilar (2003), la etapa en la que debe decidirse la población evaluada, el criterio de evaluación principal (que debe medirse) y la metodología de evaluación (cómo medir) deben tener un alto nivel de coherencia en dichas decisiones (pág. 323). La planificación del proceso de evaluación debe abarcar cada aspecto relacionado, ya que la planificación es el proceso a través del cual la implementación, cómo, quién y cuándo se implementan los planes para alcanzar los objetivos fijados. Esta fase del proceso va mucho más allá para determinar algunos puntos de antemano; por lo tanto, es necesario que la organización entre en el tema en esta etapa y busque toda la información pertinente para que conozca los riesgos a los que se enfrenta y que, por lo tanto, debe tratar de reducirla precisamente a través de la planificación. Por lo tanto, es esencial que la organización recopile información sobre todo el proceso cuando reconozca la necesidad de llevar a cabo una evaluación del rendimiento y decida implementar el sistema. Si se conoce esta información y el escenario al que puede enfrentarse, la organización debe llevar a cabo la planificación del proceso para que sus necesidades puedan satisfacerse eficazmente. A continuación, debe definir de forma clara y precisa el objetivo perseguido en la aplicación del sistema, ya que se prevén medidas precisas que permitan alcanzar un objetivo específico. También debe identificar los riesgos que pueden afectar al proceso para que la planificación pueda reducir estos riesgos. A continuación, la organización debe definir lo que su población debe evaluar, aunque el proceso debe abarcar a todos los empleados, pero la organización debe especificar su población y si lleva a cabo la evaluación individualmente o por equipo, por ejemplo, si tal método de trabajo existe en la unidad. Además, en esta etapa, debe definir el criterio en el que construye su evaluación, es decir, si evalúa a los empleados en función de sus resultados, competencias, características, etc. Se basa en lo que la organización considera más apropiado. También debe definir una dimensión general que especifique la evaluación. Si tiene una población clara y los aspectos anteriores necesitan definir quién participa en los evaluadores, lo que depende en cierta medida del tipo de información que desea recibir y el propósito del proceso. Por último, es necesario definir todos los pasos durante los cuales desea completar el proceso, así como las actividades de cada proceso, refiriéndose al tiempo que desea cada uno de ellos tomará el frasco en el que se va a realizar, quién es responsable, así como los recursos que se les asignen en relación con el tiempo y los recursos financieros que se asignarán para alcanzar el objetivo fijado por la organización de conformidad con los requisitos de la organización. • Planificación del sistema de evaluación Una vez planificados los principales aspectos del proceso de evaluación, es necesario desarrollar un sistema sobre la base del cual se llevará a cabo la evaluación. En esta etapa del proceso, es muy importante prestar atención a los aspectos planteados en la planificación, ya que son los que le dan una forma general. El propósito de la fase de diseño es el diseño total del sistema aplicable. En esta etapa del proceso es necesario considerar la cultura de la organización, la posición de perfil y los planes de trabajo creados por la organización y el apoyo tecnológico, para que el sistema sea coherente con la realidad de la organización (Chinchilla, 2000). Lo primero que hay que hacer en esta etapa del proceso es determinar las dimensiones que permiten evaluar el desempeño de los trabajadores; esto se logra generalmente a través de un análisis de trabajo. Este proceso de acción es fundamental porque si no se tiene en cuenta una dimensión importante, es probable que la moral de los empleados se vea afectada porque los empleados que lo hacen bien en esta dimensión no son reconocidos o recompensados. Por otro lado, si está cubierto por una dimensión irrelevante o trivial, los empleados pueden pensar que todo el proceso de evaluación no tiene sentido (Gómez-Mejía, Balkin & Cardy, 2001, p. 246). Aunque estas dimensiones deben estar relacionadas con una posición, deben estar directamente relacionadas con lo que la empresa generalmente quiere evaluar. A continuación, se debe asignar a cada evaluador las dimensiones que cada uno de ellos debe evaluar, ya que la empresa puede desear que cada evaluador (si ha definido más de uno) evalúe dimensiones específicas; todo depende de la necesidad de información, qué organización tiene y cómo desea hacerlo, o más bien de qué fuentes de información tiene. Si lo anterior está claramente definido, podrá elegir el método de valoración. Según Tailor y Aguilar (2003, p. 324), la selección del método de evaluación se enfrenta a un problema táctico, pero es muy importante lograr los resultados deseados en relación con la cantidad y calidad de la información recibida de ellos. En algunos casos, los métodos utilizados pueden ser muy simples, pero en tales casos es probable que se obtenga la información que pueda nose estructurar o de baja calidad; 2015, se utilizan métodos más sofisticados, se deben hacer más esfuerzos para supervisar a los trabajadores, pero esto claramente generalmente conduce a una evaluación más completa y objetiva. Una vez seleccionado el método, podrá desarrollar una herramienta de evaluación. Cuando haya más de un evaluador, la organización podrá asignar ponderaciones a diferentes fuentes de evaluación con el fin de obtener una evaluación final consistente en diferentes fuentes. Otro aspecto importante a tener en cuenta en esta etapa es distinguir entre el desempeño de los empleados, sobre la base de los resultados de la evaluación, y debe identificar las posibles medidas que deben tomarse con los trabajadores sobre la base de la discriminación anterior (o clasificación de los resultados). A partir de entonces, la población estimada y el tiempo asignado a ella deben asignarse de forma clara y específica, el período de evaluación debe determinarse, es decir, en qué momento del año se aplica la evaluación oficial, así como la periodicidad, es decir, cada vez que se evalúa formalmente al personal. Una vez que todo esto está establecido, puede comenzar a implementar el sistema que su organización ha planeado. • Implementación del sistema de evaluación Si se conocen los principales aspectos de la planificación del proceso y una vez realizada la evaluación dentro de la organización, se puede implementar. En esta etapa del trabajo, se identifican estos aspectos clave que deben tenerse en cuenta en la implementación del sistema, así como lo que la organización debe hacer cuando el sistema está en funcionamiento. La fase de implementación corresponde a la etapa en la que la organización implementa el sistema propuesto, pero antes de utilizarlo, es importante que la organización informe al personal sobre el sistema a implementar, principalmente de lo que se está evaluando, para que ambas partes estén de acuerdo. En algunos casos, es más fácil definir las expectativas de rendimiento si se basan en resultados concretos, pero si bien hay puestos de trabajo donde esta tarea es más compleja, la evaluación siempre debe basarse en expectativas de rendimiento claramente entendidas (Mondy & Noe, 2005, p. 271). Además, los empleados deben conocer cómo funciona el sistema, el propósito del sistema y su papel en el proceso, como lo demuestra Maristany (2000, p. 284). Junto con esto, en esta etapa, los evaluadores deben ser entrenados para usar el sistema, su finalidad, que deben evaluar, el uso adecuado de las escalas de evaluación, cuando funciona, etc., todas las relativas al sistema que ha de aplicarse; también se les debe dar la oportunidad de aplicación y periodicidad. También es importante señalar que la capacitación de los evaluadores debe ser un proceso continuo para que pueda garantizar la coherencia y la precisión, donde también debe incluir cómo organizar entrevistas de evaluación y cómo proporcionar y recibir comentarios (Mondy & Noe, 2005, p. 272). Una vez que todos los actores sean conscientes del sistema, podrán utilizarlo e implementarlo utilizando la herramienta desarrollada para este fin. Esta actividad compara el rendimiento de los empleados con los estándares establecidos y determina la calificación de acuerdo con su rendimiento real. Con el fin de garantizar la eficacia de la evaluación, es importante que se lleve a cabo un seguimiento continuo y adecuado y la retroalimentación continua; esto permite a los evaluadores llevar a cabo evaluaciones efectivas y que los resultados obtenidos no sorprendan al personal. Mondy y Noe (2005) mencionan que la documentación continua del desempeño de los empleados es vital para evaluaciones precisas. Si bien la documentación continua de los incidentes notificados y notificados puede ser una tarea tediosa para las autoridades de supervisión, es imperativo que lleve a cabo una evaluación útil de la información (pág. 272). Una vez completada la evaluación, se calculará la calificación final y el personal se clasificará de acuerdo con la escala propuesta. Con este procedimiento, puede utilizar esta información para tomar decisiones relacionadas con los empleados y proporcionar comentarios sobre las propias actividades del departamento. • Retroalimentación de los empleados Una vez realizada la evaluación formal en el método elegido por la empresa y obtenido el resultado, se realizará una entrevista de evaluación y retroalimentación. El propósito de esta entrevista es proporcionar información y retroalimentación al empleado sobre los resultados del último período de evaluación. Para muchas personas, esta entrevista (...) es el talón de Aquiles del proceso de evaluación, ya que por lo general crean hostilidad y pueden deteriorarse más que la relación entre subordinados y jefes, por lo que para minimizar este riesgo y reducir la posibilidad de sentimientos negativos, es necesario que una entrevista personal y una revisión escrita estén diseñadas para mejorar el rendimiento sin críticas (Mondy & Noe), 2005, p. Esta actividad requiere una comunicación clara y fluida con el empleado para poder dar a conocer su evaluación de manera rentable y saber cuáles podrían ser las razones por las que su rendimiento puede ser. El evaluador debe analizar estas razones y finalizar la entrevista con conclusiones concretas destinadas a implementar medidas que permitan al empleado mejorar sus actividades, alentarlos, si es satisfactorio, u otras medidas más radicales si su desempeño es repetidamente insatisfactorio. • Comentarios al final del sistema de evaluación y una vez que se han llevado a cabo todos los pasos anteriores, ha terminado (así, no olvidemos que este es un proceso en curso) el proceso de evaluación de retroalimentación en su conjunto. En esta etapa, la organización debe verificar si los objetivos que persiguió se alcanzaron a través del proceso, si la planificación fue adecuada y eficaz, si el proceso se llevó a cabo en la forma en que se diseñó y, por último, si alguna acción llevada a cabo contribuyó realmente a un proceso de evaluación eficaz. También es necesario que la organización identifique si las medidas que decidió aplicar para mejorar el rendimiento son adecuadas para mejorarlo y, si no lo fueron, determinar por qué no. Todo ello, para mejorar gradualmente el sistema, y de esta manera, la organización en su conjunto se beneficia de su aplicación. Con el fin de complementar el proceso anterior y continuar con la misma línea de investigación, la Elaboración de la Asamblea Anual del Consejo Escolar Latinoamericano en México, se presentó una propuesta inicial para auditar la evaluación del desempeño del personal, que mostró un modelo inicial del proceso de evaluación del desempeño, que incluyó 4 pasos clave: planificación, planificación, implementación y retroalimentación para evaluar el desempeño de los empleados en las organizaciones. El modelo original, inspirado en esta presentación en México, se muestra en la Figura 1. Véase la Figura 14. A principios de 2010, pudimos identificar 32 cambios importantes que afectan a la gestión y gestión de horas, y sin duda afectarán el desempeño de los empleados en las empresas, de modo que los auditores de personal necesariamente deben tenerlos en cuenta. Estas tendencias, que llamamos tendencias generales, apuntan a los siguientes aspectos: impersonalidad, complejidad, efecto esponjoso, reconocimiento de la calidad de vida, consumismo, aumento del coste de la vida, desarrollo Dedicación, cambios de recompensa, Formación enStead, Desarrollo Tecnológico Galopante, Egalitarismo y Ataque, Promoción Interna, Visión a Corto Plazo, Empoderamiento, TeamWork, Seguridad del Empleo, Inversiones cada vez Más Rentables en Salud y Bienestar, Cambio de Género, Migración Demográfica, Fuerza Laboral Más Calificada, Diferenciación de Competencias, Nueva Metodología para la Compensación, Mobbing Breakthrough, Gestión de Recursos Humanos, Control de Gestión, Nuevas Enfermedades Ocupacionales, Desarrollo Ergonómico a Nivel de Política Organizacional, Desarrollo de Habilidades Al realizar este estudio, hemos tratado de vincular el trabajo del auditor con varias variables exógenas que pueden afectar su auditoría; por lo tanto, publicamos en 2010 y la importancia de las Tendencias de Formación en términos de la capacidad requerida para el trabajo y la remuneración Tendencias Tendencias gastadas en formación Efectos secundarios Otras tendencias A continuación revelamos las conclusiones generales publicadas por Sánchez y Calderón en todas estas categorías (2010, pp. 75-99): Tendencias ambientales: los principales cambios en los que estamos involucrados han influido directamente en la importancia de la formación; Además, es la forma en que las organizaciones lidian con estos cambios en el medio ambiente, político, cultural, buscando la diferenciación y el reconocimiento social. Estos también son cambios que han obligado tanto a los empleados como a las organizaciones a una necesidad constante de resultados inmediatos y han llevado a las entidades a convertirse en perfiles organizativos flexibles. Tendencias en los métodos de formación: encontramos un paraiso de la oferta en términos de formación, pero la tecnología es sin duda uno de los elementos de apoyo más importantes que se ha convertido en fundamental hoy en día, y a veces se obtiene el uso excesivo y el abuso. Además, se han aplicado otros métodos con el objetivo principal de y la eficiencia del tiempo; mentoring y e-learning. Tendencias relacionadas: Generalmente tuvimos dos actores principales en la formación: un tutor que hoy se caracteriza como más organizador, y capacitado, que actualmente desempeña un papel activo, con mayor participación cuando se entrena, pero hoy encontramos un nuevo involucrado, un país que actualmente tiene incentivos y organizaciones motivadoras para invertir más recursos en capacitación. Tendencias en costos y financiamiento: En términos de costos de capacitación, hoy en día tienden a dividirse entre organización y empleado, y también hay múltiples donantes, leídos, organizaciones, empleados, estatales e incluso clientes. Contribuir a la formación también contribuye a la rentabilidad futura, pero el costo de vida tiende a aumentar, colocando a aquellos que quieren capacitación entre asignar recursos a su vida diaria o invertir en trenes. Este dilema nos ha llevado a hacer hincapié en una mayor optimización y eficiencia de los recursos buscando alternativas de formación de reducción de costes, entre las que tenemos: un enfoque en la calidad, la formación de personal específico, para que tengan un impacto positivo en la organización para aquellos empleados que no han sido capacitados. Tendencias enfocadas en los objetivos organizacionales: Es muy importante que exista una estrategia clara que permita conocer la ausencia de una organización; También se buscará formación para lograr los beneficios de lograr la estrategia y reconocer los valores que la organización deseable, con especial atención a la gobernanza y la motivación. F. Tener en cuenta, la importancia y las capacidades necesarias: Hoy en día, las empresas que están considerando una formación muy importante para incluirla en el presupuesto de la empresa y también se centran en evaluar el proceso, pero también que la formación es la única y más viable manera de mantenerse en el puesto. Por otro lado, las organizaciones se esfuerzan por ser empleados competentes y calificados, por lo que se centran en luchar contra el personal completo, tener múltiples capacidades, que son capaces de trabajar en equipo, prestando especial atención a la construcción de habilidades blandas como liderazgo, motivación, comportamiento, etc. Tendencias en el empleo y el salario: hoy en día las empresas están interesadas en hacer cambios repentinos en el personal; por el contrario, desean apoyar a sus empleados actuales; para asegurar que utilizan diferentes principios de retención, inclinados a mejorar los salarios de estos trabajadores calificados, de modo que la responsabilidad de mantener el trabajo se ha transferido principalmente de una unidad a otra. Tendencias en la formación en vista de los efectos secundarios: se hará más hincapié en la consecución de los efectos secundarios a través de la formación, se espera que, además de aumentar la eficiencia y la competitividad, se espera que esto conduzca a otros efectos valiosos tanto para los compañeros de trabajo como para la propia organización, lo que dará lugar a la búsqueda de un cliente satisfecho, reducir los accidentes en el trabajo; también se utiliza como un suavizante de posición y una mejor comunicación. Tendencias en el tiempo dedicado a la formación: hoy buscamos un concepto de formación basado en el proceso a lo largo del tiempo; de hecho, la persistencia tiende a ser privilegiada sobre la profundidad; Además, se han seleccionado cursos de formación más largos y significativos para una formación más eficaz. Otras tendencias: una mayor delegación de funciones por parte de las organizaciones conduce a mayores necesidades de formación, pero la escasez de recursos ha dado lugar a diferentes métodos; uno es un incentivo para el auto-estudio o el estudio; otro método de externalización, que a menudo ofrece buenos especialistas, rentaliza a algunas empresas para invertir en formación que prefieren esta manera para satisfacer las necesidades. Por último, se busca en el proceso un sistema, especialmente para identificar las necesidades. 5. TENDENCIAS EN LA EVALUACION DEL RENDIMIENTO Es fácil concluir que existe un impacto directo e indirecto en el reconocimiento de las tendencias que afectan a la sociedad de los trabajadores modernos; De hecho, estos cambios profundos tienen un impacto significativo en el comportamiento de una persona y, por lo tanto, en su desempeño dentro de la organización; debe considerarse para cualquier análisis medio serio y futurista de lo que puede esperarse a nivel de la evaluación del rendimiento sistémico. En principio, el proceso sistemático de revisión del rendimiento no ha cambiado y no se espera que el impacto de cada concepto en este proceso tenga un efecto diferente al que se vería como una visión del pasado y no en una visión diferente para el futuro, caracterizada por una tendencia; desde el punto de vista del auditor, cualquier atributo considerado como un factor de riesgo a lo largo del tiempo es y el auditor debe estar muy atento a estos cambios. Entonces sólo hay unos pocos la vieja tendencia que afecta al proceso de evaluación del rendimiento para los empleados de la organización actual y la tendencia subyacente: el objetivo u objetivo central de la evaluación del rendimiento y el vínculo con otros procesos de recursos humanos: el único objetivo era conocer los resultados de los empleados; la nueva evaluación del rendimiento tiene una serie de objetivos vinculantes y vinculantes con otros procesos. Se utiliza, entre otras cosas, para diseñar la demanda de recursos humanos, para definir políticas de remuneración y compensación, para ser un insumo clave para las medidas de formación, su información es esencial para el movimiento del personal, como la promoción o transferencia, el ajuste de puestos y sus especificaciones; En definitiva, es un vínculo directo con todas las actividades relacionadas con la gestión en una organización de recursos humanos. Marco de referencia: En el pasado no había ninguna referencia o marco teórico que apoyara el surgimiento del sistema, a menudo el proceso surgió de la acumulación de esfuerzos individuales y aislados que en algún momento fueron descentralizados y proyectados en toda la organización; por el contrario, la tendencia es primero definir el trabajo y, en particular, comunicar el marco conceptual inicial en todos los niveles de la organización. Evaluación como proceso: En el pasado, la evaluación era un producto de proceso simple, que generalmente era llevado a cabo por el jefe; tendencia reconoce que tiene que ser un producto de un sistema cada vez más complejo que involucra a mucha gente, tiene diferentes fuentes de información y es un proceso completamente sistémico y permanente. Fuentes de información involucradas: En el pasado, sólo había una fuente que alimentaba todo el proceso de información, con todas las limitaciones que vienen con él; la tendencia muestra que las fuentes deben ser múltiples y variadas en sus actividades, es decir, cuanto más heterogéneas son, mejor es la calidad de la información relacionada con el mecanismo de evaluación de los empleados, y también se hace una distinción entre el nivel de dependencia del proceso de evaluación. Número de instrumentos en cuestión: En el pasado, no se utilizaban instrumentos de evaluación para el proceso ni se utilizaban elementos de evaluación muy deficientes; en efecto, la opinión unilateral del superior sólo tuvo lugar sin el criterio previo de discriminación, únicamente sobre la base de la buena voluntad del conductor, la norma y la decisión personal; la tendencia va en la dirección opuesta, el uso de una serie de instrumentos y diferentes, que se complementan idealmente durante el proceso de evaluación, es privilegiado. Calidad del instrumento: Antes, la única herramienta fue una conversación a muy corto plazo entre el evaluador y el evaluador, que fue principalmente informativa, generalmente al final del día, donde el jefe comentó sobre su percepción del empleado; mientras que la tendencia muestra que, dada la dificultad que se vuelve el proceso en sí, la calidad de los recursos también mejorará significativamente; esto es muy útil para la calidad final de la evaluación. Calidad de medición: en el pasado, la calidad de la medición era muy incierta, era una comprensión completamente subjetiva del superior directo del empleado, dado el número de sesgos iniciales y sin más análisis técnicos; la tendencia muestra que, debido a la complejidad sistémica del propio proceso de evaluación, la calidad está mejorando constantemente con el tiempo. Capacitación de los involucrados: antes del concepto de formación de evaluador, era algo impensable e inconsoable, la incertidumbre de los sistemas antiguos no merecía tal formación; esta tendencia hace posible que, debido a la complejidad de los sistemas, teniendo en cuenta, por ejemplo, variables de evaluación más estrictas, la definición de criterios comunes y la gestión de diferentes instrumentos, la formación sea una parte integral e importante del diseño e implementación del proceso de evaluación para las personas que tienen alguna responsabilidad en la evaluación. Además, es deseable que el evaluador participe activamente en el proceso; una de las mejores maneras de hacerlo es tener formación informativa y explicativa. Costos conexos: En el pasado, los costos eran cercanos a cero y no había nada más que el tiempo empleado en la reunión anual de 15 o 20 minutos del supervisor directo y el empleado cuando se llevó a cabo dicha reunión; la tendencia es que se necesita mucho tiempo y dinero para llevar a cabo un mejor proceso de evaluación; El máximo es entonces que las organizaciones efectivas y exitosas son las que están detrás de ellas con una inversión significativa en el desempeño de sus empleados, y estos costos son vistos como una inversión muy lucrativa. Tiempo invertido: En el pasado, como se discutió en los párrafos anteriores, el tiempo empleado tanto por los evaluadores como por los evaluados era mínimo; la tendencia muestra que el tiempo debe invertirse continuamente durante todo el período de evaluación y no sólo al final del período de evaluación, con un aumento significativo del tiempo invertido; este es uno de los nuevos costos con los que necesita invertir en el proceso. Papel del evaluador: En el pasado, el evaluador desempeñó un papel completamente pasivo en la evaluación del desempeño y fue aceptado dentro de la organización e incluso a nivel de las asociaciones sindicales y sindicales; tendencia muestra que la evaluación debe desempeñarse ahora un papel plenamente activo para ser participante, por ejemplo, en el nivel de origen de la información, que incluso puede alcanzar el nivel de autoevaluación de su desempeño pasado o poner en peligro el rendimiento futuro. Comentarios de los empleados: En el pasado, la retroalimentación no se proporcionaba casi en el mejor de los casos para la mera transmisión de resultados; la tendencia muestra que la retroalimentación detallada al empleado, incluyendo acuerdos específicos, obligaciones y plazos entre el evaluador y el evaluador, es de vital importancia, con ambas partes haciendo un compromiso explícito. Variables involucradas en el proceso: Antes, la visión era bastante extremista o pendular; de hecho, nada fue apreciado o viceversa, trató de apreciar todo, pero como resultado, se evaluó un gran número de variables y subvariabtes, representando todas las funciones y responsabilidades del empleado, cuyos resultados fueron bastante indulgentes y cuestionables, con recursos muy difíciles y cercanos, simmensesables y baja fiabilidad. La tendencia muestra que el número de variables debe ser muy pequeño, la calidad de la evaluación es privilegiada, el número de variables ponderadas desmedro; un principio indirecto es la concentración del proceso de la manera más adecuada, es decir, se supone que, si hace lo correcto, no es determinante evaluar el resto y la presunción de actividad inseparable del empleado se basa en las principales variables. A continuación se muestra una matriz de tendencias integrada en tres columnas que muestran el concepto técnico del proceso de evaluación del rendimiento en la columna 1, la columna 2 analiza lo que sucede en el sistema de evaluación de baja calidad, y la columna (3) muestra una tendencia que ya debe tenerse en cuenta e incluirse en este proyecto, un buen sistema de evaluación (véase el Cuadro 1); basado en esto, estamos hablando de la evaluación de próxima generación. Como puede parecer obvio, pero es importante señalar, esta matriz no pretende incluir un análisis de todas las tendencias que existen; más bien, hay una visión general de aquellos que actualmente parecen más polarizados por su impacto directo en el sistema de evaluación de empleados. Véase el Cuadro 1 Véase el Cuadro 1, Parte II, Parte 6. EVALUACION DEL RENDIMIENTO AUDITO Debido a la importancia de la evaluación del desempeño por parte de las organizaciones, muchas organizaciones que invierten recursos en la opinión del experto, la razonabilidad en el proceso, el paso a los auditores de recursos humanos. La auditoría de recursos humanos es comenzando (...) se trata de un procedimiento destinado a revisar y verificar, por un método específico, todas las funciones y actividades realizadas por el personal de los departamentos especializados, para determinar si corresponden a los programas puestos en marcha y para evaluar si los objetivos y políticas establecidos en este ámbito se han cumplido recomendando, en su caso, los cambios y mejoras que deben realizarse para cumplir mejor los objetivos de la gestión de los recursos humanos (Reyes 2005, p. 223). Sin embargo, a pesar de su complejidad, tiene una serie de ventajas, incluyendo Burbano (1995, pp. 79-80) menciona lo siguiente: crea una imagen del reconocimiento del personal de la empresa frente a gerentes y juniors. Esto fomenta la responsabilidad de los empleados de la empresa. Explica los derechos, obligaciones y obligaciones de cada individuo. Esto le permite identificar problemas críticos para los empleados antes de que afecte al entorno organizativo. Ahorro de costes mediante procedimientos eficientes de gestión de recursos humanos. Esto permite medir la eficiencia de los recursos humanos en relación con los recursos materiales. Garantiza un mejor cumplimiento de los requisitos legales y sociales. El cálculo de los costos de participación y desarrollo de los empleados y la determinación de su valor también son importantes para establecer estrategias y políticas del personal. Muchos autores han señalado lo que significa la auditoría de recursos humanos y lo importante que es para las organizaciones, pero ahora se ha identificado una nueva tendencia, con ciertos autores que hacen referencia más que a las auditorías generales de recursos humanos a la auditoría específica que se está llevando a cabo en cada área: como capacitación en auditorías, reclutamiento, proceso de selección y mucho más. Esta definición también incluye una auditoría de la evaluación del rendimiento. Aunque no hay muchos autores o publicaciones que hayan abordado este tema en este momento, encontramos algunos, como Hernández, Sverdhik, Churden y Sherma (como se hace referencia en Burbano, 1995, p. 103), alusivas al concepto y mencionamos ciertos aspectos que deben evaluarse en la auditoría de las diversas funciones de los recursos humanos (véase el Cuadro 2), incluyendo los principales aspectos de la función de evaluación del desempeño. Por su parte, véase el Cuadro 2 Restrepo (2009) se refiere a algunas herramientas para ayudar a recopilar información para auditar la gestión del talento humano y, en relación con la evaluación del rendimiento, menciona ciertas cuestiones que pueden ayudar a recopilar pruebas del proceso, como se expone en la tabla siguiente. Véase el Cuadro 3 Por último, es importante subrayar que la evaluación de la calidad es importante e importante para un auditor del personal que conoce claramente las etapas del proceso y todos sus componentes; también es importante que conozca la definición del término, que tenga una comprensión de lo que significa la evaluación del rendimiento y que conozca y considere todas las variables exógenas que pueden afectar a su auditoría de recursos humanos, en particular la evaluación del rendimiento. CONCLUSIONES En este artículo, definimos la evaluación del rendimiento de acuerdo con la visión de los diversos autores, con una perspectiva cronológica a partir de 1986. Además, presentamos el proceso de evaluación del desempeño con los siguientes pasos: planificación del proceso de evaluación del desempeño, diseño del sistema de evaluación, implementación del sistema de evaluación, retroalimentación del personal y retroalimentación del sistema de evaluación. Con respecto a las tendencias de recursos humanos, cabe señalar que en 2010 publicamos un total de cincuenta y seis tendencias que afectan al proceso de formación en organizaciones agrupadas en once categorías. El proceso de análisis de las tendencias debe ser un proceso permanente y sistemático del proceso de evaluación del rendimiento; una manera eficaz de mantener un buen sistema es incluir la tendencia desde el momento en que se hace evidente; de hecho, las organizaciones prominentes tienen una característica muy característica y fácilmente rastreable: su capacidad para adaptarse a los cambios en el medio ambiente. No hay que olvidar que los cambios afectan directamente a la organización y a sus empleados, en primer lugar, y de forma inmediata y muy cercana al segundo lugar, tiene un impacto importante en el sistema de evaluación del rendimiento, que también es directo, por lo que se propone que siempre se supervisen las nuevas tendencias propuestas. La diferencia entre un sistema de evaluación del rendimiento ineficiente u obsoleto y un sistema de evaluación de última generación puede resultar en gran medida de la capacidad de reconocer y tener en cuenta las tendencias que le afectan. Las tendencias de evaluación del rendimiento definidas en este artículo se refieren al objetivo central de la evaluación del rendimiento y al vínculo con otros procesos de recursos humanos. Por último, mencionamos ciertos aspectos que son importantes para tener en cuenta y evaluar la evaluación del desempeño en la auditoría, entrevistas de evaluación y evaluar si existen parámetros, procedimientos y herramientas para llevar a cabo el proceso de medición del rendimiento. Referencias son, A. y Loebecke, J. (1996). Auditoría. Enfoque holístico (6a ed.). México: Salón Prentice Hispanoamericana. Ariza, J., Morales, A. y Morales, E. (2004). Gestión y gestión integrada de humanos, fundamentos, procesos y técnicas en la práctica. McGraw-Hill. Bohlander & Snell (2005). Gestión de Recursos Humanos (14 de enero). México: Cengage Learning. Burbano, J. (1995). Auditoría del personal (2. d.). Colombia: Publicaciones ECOE. Chiavenato, I. (2007). Recursos humanos. Organizaciones de capital humano (8a ed.). McGraw-Hill. Chiavenato, I. (1999). formación y desarrollo del personal. Recursos Humanos. Colombia: McGraw-Hill. Chinchilla, K. (2000). Sistema de evaluación del rendimiento: Los aspectos deben tenerse en cuenta en su diseño. Sacado de . Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. & Schuler, R. (2007). Gestión de recursos humanos (3er pabellón). Madrid, España: McGraw-Hill. 2001 Ferraro, A. (2001). Recursos humanos. Argentina: Publicaciones de La Valeta. Gil, I., Ruiz L. & Ruiz, J. (1997). Nueva dirección para las personas de la empresa. Madrid: McGraw-Hill. Gómez-Mejía, L., Balkin, D. & Cardy, R. (2001). Gestión y gestión de recursos humanos (3o barrio). Madrid, España: Prentice Hall. En 1986, la Comisión estaba en el antiguo lugar. Harris J. (1986 ). Gestión de recursos humanos: definiciones de comportamiento e incidentes interpersonales. México: Limusa Lavanda, D. (2005). Evaluación del rendimiento. Extraído . Maristany, J. (2000). Recursos humanos. Buenos Aires (Argentina): Pearson Educación. Milkovich, G. & Boudreau, J. (1994). Formación, tutoría y desarrollo. Mondragón, A. (trad.), Dirección y Gestión de Recursos Humanos (pp. 384-421). Estados Unidos: McGraw-Hill. Mondy, R.W. & Noe, R.M. (2005). Gestión de Recursos Humanos (9 de enero). México: Pearson Educación. Reyes, A. (2005). Recursos Humanos 1: Relaciones humanas. México: Limusa. Restrepo, F. (2009). Recursos para que los auditores gestionen el talento humano, propuestas sobre competitividad y productividad. Memoria Del Capítulo, presentada por la Asamblea XLIV de las facultades Del Consejo Latinoamericano. Ecuador. Robbins, S. (1995) comportamiento organizacional. Teoría y práctica (7a ed.). México: Prentice Hall. Sánchez, J. (2011). Análisis de los principales problemas presentados en la auditoría de los procesos de formación. Contabilidad y auditoría (227), 130154. Sánchez, J. & Calderón, V. (2010). Tendencias que afectan a la auditoría del proceso de formación. Contabilidad y auditoría 100% y 1000 000 000 000 00 Sánchez, J. & Bustamante, K. (2008). El marco del proceso de evaluación del rendimiento. Contabilidad y auditoría (198), 105-133. Sacre, M. & Aguilar, E. (2003). Gestión de recursos humanos, enfoque estratégico. Madrid: McGraw-Hill. Slosse, C., Gordicz, J., Giordano, S., Serveido, F., López, D., Dreispiehl, G., Pace, C. & Pace, D. (1990). Auditoría: un nuevo enfoque empresarial. Buenos Aires (Argentina): Publicaciones Sacchi. Valle, R. (1995). Gestión estratégica de los recursos humanos. Addison - Wesley Iberoamericana. Werther, W. & Davis, K. (1995). Gestión de recursos humanos y recursos humanos (4aed.). México: McGraw-Hill. Wittington, O. & Pany, K. (2005). Principios de auditoría (basados en el día 14). México: McGraw-Hill. McGraw-Hill.