



Criterio: Social



Ficha de indicador

Evaluación de desempeño

Evodio Sánchez Rodríguez

Director de responsabilidad social empresarial de Cemefi





Índice

1. Introducción.....	3
2. Indicadores relacionados con la evaluación del desempeño	4
3. Industrias donde es relevante desarrollar evaluación del desempeño	5
4. Normas, certificaciones, buenas prácticas, ODS y leyes relevantes al indicador	5
5. Factores que influyen en la evaluación del desempeño	7
6. Creación de un programa de RSE para fomentar la evaluación del desempeño	8
7. Beneficios empresariales de fomentar la evaluación del desempeño	8
8. Riesgos empresariales por no fomentar la evaluación del desempeño	9
9. Herramientas para fomentar la evaluación del desempeño	9
10. Mejores prácticas en la evaluación del desempeño dentro el Distintivo ESR®	10
11. Propuesta de métricas de impacto para medir la evaluación del desempeño en empresas dentro del marco del Distintivo ESR®	11
11.1. Fase 1: Inicial	11
11.2. Fase 2: Desarrollo.....	12
11.3. Fase 3: Madurez	12
11.4. Desarrollo de las Métricas	12
12. Conclusión.....	14



1. Introducción

La evaluación de desempeño es una herramienta clave para el desarrollo organizacional, ya que permite medir, analizar y mejorar el rendimiento de los colaboradores en alineación con los objetivos estratégicos de la empresa. Dentro del marco del Distintivo ESR®, este indicador busca promover prácticas que fortalezcan la gestión del talento humano, fomenten la transparencia y contribuyan al desarrollo integral de los empleados.

Esta ficha técnica está diseñada para orientar a las empresas en la implementación de procesos efectivos de evaluación de desempeño. A lo largo del documento, se abordan los factores que influyen en su diseño, las herramientas disponibles, las mejores prácticas y las métricas clave para medir su impacto. También se destacan los beneficios de adoptar estas iniciativas y los riesgos asociados con su falta de implementación.

El objetivo es proporcionar un enfoque práctico y accesible que permita a las empresas estructurar programas de evaluación de desempeño alineados con los principios de responsabilidad social empresarial, beneficiando tanto a los colaboradores como al crecimiento sostenible de la organización.

.



2. Indicadores relacionados con la evaluación del desempeño

Indicadores	Ámbito	Descripción
Cultura organizacional	Derechos laborales	Este indicador evalúa el estado general de las condiciones laborales en la empresa, incluyendo aspectos como seguridad, higiene, ergonomía y ambiente laboral. Un ambiente de trabajo positivo y seguro contribuye a un mejor desempeño y bienestar de los empleados, lo que puede reflejarse en la evaluación del desempeño.
Comisión de capacitación y adiestramiento	Derechos laborales	La existencia de un comité encargado de planificar y supervisar las actividades de capacitación y desarrollo del personal es esencial para el crecimiento profesional de los empleados. La evaluación del desempeño puede identificar las necesidades de capacitación y medir el impacto de los programas de desarrollo en el desempeño individual.
Capacitación de los empleados	Derechos laborales	Un plan estructurado para el desarrollo y mejora de las habilidades y conocimientos del personal es clave para el crecimiento y la mejora continua. La evaluación del desempeño puede identificar áreas de desarrollo y medir el progreso de los empleados en relación con sus planes de capacitación.
Programa de inducción	Derechos Laborales	Un programa de bienvenida y orientación para los nuevos empleados facilita su integración y adaptación a la empresa y sus funciones. La evaluación del desempeño puede utilizarse para medir la eficacia del programa de inducción y su impacto en el desempeño inicial de los nuevos empleados.
Igualdad de genero	Derechos Laborales	Promover la igualdad de oportunidades y trato entre hombres y mujeres en la empresa crea un ambiente de trabajo justo e inclusivo. La evaluación del desempeño debe ser libre de sesgos de género y considerar el desempeño de manera objetiva, independientemente del género del empleado.
Igualdad de oportunidades y trato	Derechos Humanos	Garantizar la igualdad de oportunidades y trato para todos los empleados, independientemente de sus características personales, es un principio fundamental de la RSE. La evaluación del desempeño debe ser justa, transparente y basada en criterios objetivos, evitando cualquier tipo de discriminación.



3. Industrias donde es relevante desarrollar evaluación del desempeño

Industria	Importancia
Corporativos y oficinas administrativas	La evaluación del desempeño permite alinear los objetivos de los empleados con los de la organización, mejorando la productividad y el desarrollo profesional.
Educación	Facilita la retroalimentación para docentes y personal administrativo, promoviendo la mejora continua y la calidad educativa.
Servicios de salud y asistencia social	Evaluar el desempeño de profesionales de la salud es crucial para asegurar estándares de calidad en la atención y el cuidado de los pacientes.
Industria manufacturera	Ayuda a identificar áreas de mejora en el desempeño de operarios y técnicos, aumentando la eficiencia y reduciendo errores en la producción.
Comercio y servicios al por menor	La evaluación permite mejorar la atención al cliente y el rendimiento del personal, alineando su desempeño con los objetivos de servicio de la empresa.
Hotelería y servicios de alojamiento	Promueve la calidad en el servicio y la satisfacción del cliente, al ofrecer retroalimentación y oportunidades de desarrollo al personal de atención.
Transporte y almacenamiento	La evaluación del desempeño mejora la eficiencia operativa y la seguridad, ayudando a cumplir con normativas y optimizando el uso de recursos en la logística.

4. Normas, certificaciones, buenas prácticas, ODS y leyes relevantes al indicador

Categoría	Norma, Certificación o Ley	Descripción / Apartado Específico	Relevancia para el indicador
Norma	ISO 9001	Norma para la gestión de calidad, incluye procesos de evaluación del desempeño laboral.	Alta



Norma	ISO 26000	Guía para responsabilidad social, fomenta la evaluación ética y justa del desempeño.	Alta
Certificación	SA 8000	Certificación en estándares laborales, promueve prácticas de evaluación transparentes y equitativas.	Alta
Certificación	Ecovadis	Evalúa sostenibilidad empresarial, incluye indicadores relacionados con la gestión del desempeño laboral.	Alta
Certificación	GRI (Global Reporting Initiative)	Marco de reportes de sostenibilidad, indicadores sobre prácticas de evaluación y desarrollo del personal.	Alta
ODS	ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico	Fomenta el crecimiento económico mediante la evaluación y mejora del desempeño de los empleados.	Alta
ODS	ODS 4: Educación de calidad	Promueve la educación continua y el desarrollo profesional mediante evaluaciones regulares.	Alta
Ley	Ley Federal del Trabajo (LFT)	Regula las condiciones laborales en México, asegurando prácticas justas en	Alta



		la evaluación del desempeño.	
Ley	Ley General de Educación	Establece lineamientos para promover la formación continua y la evaluación en el entorno laboral.	Alta
Buena Práctica	Desarrollo de sistemas internos para la evaluación continua del desempeño	Implementación de programas internos que garanticen una evaluación justa, regular y basada en objetivos claros.	Alta

5. Factores que influyen en la evaluación del desempeño

- **Objetivos y expectativas claras:** Establecer metas claras y alcanzables, comunicadas de manera efectiva a los empleados, es esencial para una evaluación justa y objetiva.
- **Competencias y habilidades:** Identificar las competencias y habilidades clave requeridas para cada puesto y evaluar el nivel de dominio de los empleados en estas áreas.
- **Retroalimentación continua:** Proporcionar retroalimentación regular y constructiva a los empleados sobre su desempeño, destacando tanto los logros como las áreas de mejora.
- **Cultura de aprendizaje y desarrollo:** Fomentar una cultura donde el aprendizaje y el desarrollo sean valorados y promovidos, brindando oportunidades de capacitación y crecimiento profesional.
- **Comunicación abierta y transparente:** Establecer canales de comunicación efectivos para que los empleados puedan expresar sus opiniones, inquietudes y recibir retroalimentación sobre su desempeño. Factores Externos
- **Reconocimiento y recompensa:** Reconocer y recompensar el buen desempeño de los empleados, tanto a nivel individual como colectivo, para fomentar la motivación y el compromiso.
- **Justicia y equidad:** Garantizar que el proceso de evaluación sea justo, transparente y libre de sesgos, brindando igualdad de oportunidades a todos los empleados.
- **Alineación con los objetivos de RSE:** Considerar cómo el desempeño de los empleados contribuye a los objetivos de responsabilidad social de la empresa, como la sostenibilidad ambiental, el impacto social y la ética empresarial.



6. Creación de un programa de RSE para fomentar la evaluación del desempeño

- **Definir objetivos claros:** Establecer metas claras y medibles para el programa de evaluación, que estén alineadas con los objetivos de RSE de la empresa y promuevan el desarrollo de los empleados.
- **Diseñar un sistema de evaluación justo y transparente:** Utilizar criterios de evaluación objetivos y relevantes, evitando sesgos y garantizando la equidad en el proceso.
- **Incorporar indicadores de RSE:** Incluir indicadores que midan cómo el desempeño de los empleados contribuye a los objetivos de RSE de la empresa, como la reducción del impacto ambiental, la promoción de la diversidad y la inclusión, o el apoyo a la comunidad.
- **Fomentar la retroalimentación y el diálogo:** Establecer canales de comunicación abiertos para que los empleados puedan recibir retroalimentación constructiva sobre su desempeño y participar en el proceso de evaluación.
- **Vincular la evaluación con el desarrollo:** Utilizar los resultados de la evaluación para identificar necesidades de capacitación y desarrollo, y ofrecer oportunidades de crecimiento profesional a los empleados.
- **Reconocer y recompensar el desempeño:** Establecer un sistema de reconocimiento y recompensas que valore el desempeño sobresaliente y las contribuciones a los objetivos de RSE.

7. Beneficios empresariales de fomentar la evaluación del desempeño

- **Mayor compromiso y motivación de los empleados:** Al alinear la evaluación del desempeño con los valores y objetivos de RSE, los empleados se sienten más conectados con la empresa y motivados para contribuir a su éxito.
- **Mejora del desempeño individual y colectivo:** La retroalimentación constructiva y las oportunidades de desarrollo fomentan el crecimiento de los empleados y mejoran su desempeño laboral.
- **Mayor retención de talento:** Un programa de evaluación justo y transparente, que valore el desarrollo y el compromiso con la RSE, contribuye a la retención de talento y reduce la rotación de personal.
- **Fortalecimiento de la cultura empresarial:** La evaluación del desempeño basada en RSE refuerza los valores y principios de la empresa, creando una cultura organizacional más sólida y comprometida con la responsabilidad social.
- **Mejora de la reputación y la imagen corporativa:** Un programa de evaluación que demuestre el compromiso de la empresa con el desarrollo de sus empleados y la RSE



puede mejorar su reputación y atraer a clientes, inversores y talento comprometido con estos valores.

8. Riesgos empresariales por no fomentar la evaluación del desempeño

- **Falta de alineación con los objetivos organizacionales:** Sin una evaluación estructurada, los empleados pueden no comprender cómo su trabajo contribuye a los objetivos estratégicos de la empresa, lo que reduce la eficiencia y la productividad.
- **Desmotivación de los colaboradores:** La ausencia de retroalimentación formal y reconocimiento limita el desarrollo profesional y personal de los empleados, generando insatisfacción y baja moral
- **Dificultad para identificar áreas de mejora:** Sin evaluaciones periódicas, la empresa carece de información para detectar debilidades en las competencias, habilidades o procesos de trabajo, dificultando la implementación de estrategias correctivas.
- **Incremento en la rotación de personal:** La falta de claridad en las expectativas y la ausencia de planes de desarrollo profesional pueden llevar a una alta rotación, afectando la estabilidad operativa y generando costos adicionales de reclutamiento y capacitación.
- **Pérdida de competitividad:** Empresas que no implementan sistemas de evaluación de desempeño pueden quedarse rezagadas frente a competidores que gestionan su talento humano de manera efectiva, limitando su capacidad de innovar y adaptarse a los cambios del mercado.

9. Herramientas para fomentar la evaluación del desempeño

- **Software de gestión de desempeño:** Plataformas digitales que permiten diseñar, monitorear y analizar las evaluaciones de desempeño. Ejemplos incluyen SAP SuccessFactors, BambooHR y Workday. Estas herramientas facilitan la automatización y seguimiento de objetivos y métricas.
- **Modelos de competencias:** Esquemas que definen las habilidades, conocimientos y comportamientos necesarios para cada puesto. Ayudan a establecer criterios claros y objetivos para evaluar el desempeño de los colaboradores.
- **Encuestas de retroalimentación 360°:** Instrumentos que recopilan opiniones de supervisores, colegas y subordinados para obtener una visión integral del desempeño del empleado. Estas encuestas son útiles para identificar fortalezas y áreas de mejora.



- **Tableros de indicadores de desempeño (kpis):** Sistemas que permiten monitorear métricas claves relacionadas con el rendimiento individual y colectivo. Ayudan a alinear los esfuerzos de los empleados con los objetivos estratégicos de la organización.
- **Herramientas de comunicación interna:** Canales como intranets, aplicaciones móviles o correos electrónicos para difundir información sobre el proceso de evaluación, proporcionar retroalimentación y fomentar una comunicación abierta entre líderes y colaboradores.
- **Manuales y guías de evaluación:** Documentos que detallan los pasos, criterios y expectativas del proceso de evaluación, asegurando que todos los involucrados comprendan y sigan el procedimiento de manera uniforme.
- **Capacitaciones en evaluación de desempeño:** Cursos y talleres dirigidos a supervisores y empleados para desarrollar habilidades en la realización de evaluaciones, el manejo de conversaciones de retroalimentación y la resolución de conflictos derivados del proceso.
- **Encuestas de satisfacción con el proceso:** Herramientas que recopilan opiniones de los colaboradores sobre la claridad, equidad y efectividad del sistema de evaluación, permitiendo identificar oportunidades de mejora.

10. Mejores prácticas en la evaluación del desempeño dentro el Distintivo ESR®

- **Establecimiento de objetivos SMART:** Definir metas específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo determinado para cada colaborador. Esto permite evaluar el desempeño de manera objetiva y alineada con los objetivos organizacionales.
- **Implementación de retroalimentación continua:** Realizar reuniones regulares entre supervisores y empleados para discutir avances, desafíos y áreas de mejora. Esto fomenta la mejora continua y evita la percepción de las evaluaciones como procesos aislados.
- **Uso de encuestas 360°:** Incorporar retroalimentación de diferentes perspectivas, como supervisores, compañeros y subordinados, para obtener una visión integral del desempeño del colaborador y su impacto en el equipo.
- **Creación de planes de desarrollo individual:** Diseñar estrategias personalizadas para mejorar habilidades y competencias de los empleados basadas en los resultados de sus evaluaciones, como capacitaciones, mentorías o asignación de nuevos proyectos.
- **Transparencia en los criterios de evaluación:** Comunicar a todos los colaboradores los estándares, métricas y procesos utilizados para evaluar su



desempeño, asegurando que comprendan las expectativas y confíen en la equidad del sistema.

- **Automatización del proceso con herramientas digitales:** Utilizar software de gestión de desempeño para registrar, analizar y monitorear evaluaciones, facilitando la administración del proceso y garantizando que los resultados sean precisos y accesibles.
- **Reconocimiento y recompensa del desempeño sobresaliente:** Implementar mecanismos para reconocer públicamente a los empleados con alto desempeño, ya sea a través de incentivos económicos, premios o promociones internas.
- **Adaptación del proceso a las necesidades del equipo:** Ajustar las frecuencias y metodologías de evaluación según las características de cada área o equipo, asegurando que sean relevantes y aplicables a su contexto laboral.
- **Integración de la evaluación con la estrategia organizacional:** Alinear los resultados de las evaluaciones con los objetivos estratégicos de la empresa, asegurando que el esfuerzo de los empleados contribuya directamente al crecimiento organizacional.

11. Propuesta de métricas de impacto para medir la evaluación del desempeño en empresas dentro del marco del Distintivo ESR®

11.1. Fase 1: Inicial

- **Porcentaje de empleados evaluados:** Mide la proporción de empleados que han participado en un proceso formal de evaluación de desempeño respecto al total de la plantilla.
- **Porcentaje de evaluaciones completadas a tiempo:** Evalúa el cumplimiento de los plazos establecidos para completar las evaluaciones en el periodo determinado.
- **Nivel de comprensión de los empleados sobre los criterios de evaluación:** Determina, a través de encuestas, si los empleados comprenden los criterios y objetivos utilizados en sus evaluaciones.
- **Número de supervisores capacitados en evaluación de desempeño:** Cuantifica la cantidad de líderes o supervisores que han recibido formación en el manejo de herramientas y procesos de evaluación.



11.2. Fase 2: Desarrollo

- **Proporción de metas de productividad alcanzadas:** Mide el porcentaje de objetivos productivos definidos durante las evaluaciones que han sido cumplidos por los empleados en un periodo determinado.
- **Incremento en la productividad por equipo:** Analiza el porcentaje de mejora en la productividad a nivel de equipo después de la implementación de evaluaciones de desempeño.
- **Frecuencia de reuniones de seguimiento productivo:** Cuantifica la cantidad de reuniones realizadas para revisar avances en las metas de productividad establecidas durante las evaluaciones.
- **Índice de desarrollo individual orientado a la productividad:** Evalúa el porcentaje de empleados que muestran mejoras en sus métricas de productividad tras implementar planes de desarrollo personalizados.

11.3. Fase 3: Madurez

- **Impacto directo en indicadores clave de productividad organizacional:** Mide la relación entre los resultados de las evaluaciones de desempeño y la mejora en métricas organizacionales clave, como ingresos, tiempo de producción o eficiencia operativa.
- **Contribución de los empleados de alto desempeño a la productividad total:** Analiza el porcentaje de la productividad total atribuible a los colaboradores con evaluaciones de desempeño sobresalientes.
- **Reducción en los tiempos de ineficiencia:** Evalúa la disminución en los tiempos improductivos o actividades no esenciales tras implementar estrategias derivadas de las evaluaciones.
- **Tasa de retorno sobre inversión en evaluaciones:** Calcula la relación entre el costo de implementar evaluaciones de desempeño y el incremento en la productividad organizacional derivado de estas.

11.4. Desarrollo de las Métricas

1. **Definir objetivos específicos y medibles vinculados a la productividad:** Establecer metas claras y alcanzables para cada empleado, relacionadas con indicadores de productividad específicos. Estas metas deben estar alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa y ser revisadas regularmente para garantizar su relevancia.



2. **Implementar un sistema de seguimiento continuo:** Diseñar un sistema que permita registrar y monitorear el progreso de los empleados en tiempo real, asegurando que las métricas, como la proporción de metas de productividad alcanzadas o el incremento en la productividad por equipo, sean evaluadas periódicamente.
3. **Capacitar a supervisores y colaboradores en el uso de herramientas de evaluación:** Brindar formación a los líderes y empleados para que comprendan cómo usar herramientas de evaluación, establecer metas claras y analizar datos de desempeño. Esto mejora la efectividad en la medición de indicadores clave como el índice de desarrollo individual orientado a la productividad.
4. **Fomentar la retroalimentación y el seguimiento regular:** Programar reuniones periódicas para discutir avances en las metas de productividad y proporcionar retroalimentación constructiva. Esto ayuda a mantener a los empleados alineados con sus objetivos y permite ajustar estrategias para maximizar el impacto en métricas como la contribución de los empleados de alto desempeño.
5. **Alinear los resultados con indicadores organizacionales:** Integrar los datos de las evaluaciones de desempeño con métricas globales de la empresa, como eficiencia operativa o retorno sobre inversión. Esto permite vincular el desempeño individual y de equipo con el impacto en la productividad general de la organización.

La definición de métricas debe considerar los siguientes aspectos:

- **Tamaño de Empresa:** Las pequeñas empresas pueden enfocarse en objetivos específicos y fáciles de medir, como el porcentaje de metas alcanzadas, mientras que las medianas deben integrar herramientas digitales para monitorear métricas en tiempo real. Las grandes empresas deben implementar sistemas avanzados que permitan análisis detallados, como el impacto en indicadores organizacionales clave.
- **Madurez de la Industria:** Industrias emergentes se centran en establecer sistemas básicos de evaluación de desempeño y productividad. Las industrias en transición integran procesos de retroalimentación regular y análisis de datos, mientras que las maduras implementan modelos complejos de evaluación vinculados a métricas estratégicas organizacionales y estándares internacionales.
- **Recursos Disponibles:** Empresas con recursos limitados deben priorizar herramientas sencillas y capacitación básica. Las empresas con recursos intermedios o avanzados pueden invertir en software de gestión de desempeño, realizar análisis detallados de productividad y desarrollar estrategias personalizadas para optimizar el rendimiento.



12. Conclusión

El indicador de evaluación de desempeño es una herramienta estratégica que permite a las empresas medir y mejorar el rendimiento individual y colectivo de sus colaboradores, alineándolo con los objetivos organizacionales. Su implementación, cuando está vinculada a la productividad, ofrece una visión integral del impacto del talento humano en los resultados de la empresa, promoviendo la eficiencia y el desarrollo continuo.

A través de un enfoque estructurado en fases, las empresas pueden avanzar desde establecer métricas básicas como el porcentaje de empleados evaluados, hasta indicadores más avanzados como el impacto en indicadores clave de productividad. La capacitación, el seguimiento regular y la retroalimentación son componentes esenciales para garantizar que el sistema de evaluación sea efectivo, justo y transparente.

Adoptar un sistema sólido de evaluación de desempeño no solo fortalece la gestión del talento humano, sino que también impulsa la competitividad y sostenibilidad organizacional, posicionando a las empresas como líderes en la creación de entornos laborales de alto rendimiento y desarrollo integral.