



Cemefi

Hace bien.



Empresa
Socialmente
Responsable*
Cemefi

Ficha de indicadores

*Criterio: Social- Desarrollo humano y formación
en el lugar de trabajo*

Indicador: Evaluación de desempeño





Índice.

1. Introducción	2
2. Indicadores relacionados del Distintivo ESR®	2
3. Industrias con mayor relevancia	2
4. Normas, leyes, estándares, certificaciones, ODS e ISOs	3
5. Factores que influyen en la implementación	3
6. Cómo crear un sistema de evaluación de desempeño	3
7. Beneficios empresariales	4
8. Riesgos de no implementar.....	4
9. Herramientas y recursos	4
10. Mejores prácticas	4
11. Métricas de impacto	5
11.1 Métricas de prevención.....	5
11.2 Métricas de corrección, control o mitigación	5
11.3 Métricas de transformación, resarcimiento o generación de bienestar	6
12. Conclusión	6



1. Introducción

El indicador de Evaluación de Desempeño busca implementar sistemas que permitan medir, retroalimentar y desarrollar las competencias de los trabajadores de manera justa, transparente y vinculada al desarrollo profesional.

La NOM-035-STPS-2018 incluye el liderazgo y las relaciones en el trabajo como factores del entorno organizacional, directamente vinculados a la calidad de la retroalimentación. La evaluación de desempeño es pilar de la gestión de talento.

Esta ficha orienta a las organizaciones en la implementación de sistemas de evaluación conforme al Distintivo ESR®.

2. Indicadores relacionados del Distintivo ESR®

Indicadores	Ámbito	Descripción
Capacitación de empleados	Derechos Laborales	La evaluación identifica necesidades de capacitación individuales.
Compensación digna	Derechos Laborales	La evaluación es base para decisiones de compensación por mérito.
Satisfacción del empleado	Derechos Laborales	La retroalimentación justa contribuye a la satisfacción laboral.
Cultura organizacional	Derechos Laborales	El sistema de evaluación refleja y refuerza los valores culturales.
Igualdad de género	Derechos Laborales	La evaluación debe ser libre de sesgos de género en criterios y resultados.

3. Industrias con mayor relevancia

Industria/sector	Razón de relevancia
Tecnología	Modelos ágiles de evaluación continua y feedback frecuente.
Servicios profesionales	Evaluación por proyectos y desarrollo de competencias especializadas.
Servicios financieros	Evaluación vinculada a cumplimiento regulatorio y metas comerciales.
Manufactura	Evaluación de competencias técnicas y de seguridad.
Todos los sectores	La evaluación de desempeño es práctica universal de gestión de talento.



4. Normas, leyes, estándares, certificaciones, ODS e ISOs

Categoría	Nombre	Descripción	Relevancia para el indicador
Ley	LFT	Desarrollo del trabajador	Obligación de promover el desarrollo profesional.
NOM	NOM-035-STPS-2018	Liderazgo y relaciones	Calidad del liderazgo y la retroalimentación como factor organizacional.
ISO	ISO 9001 cl. 7.2	Competencia del personal	Evaluación de competencia como requisito del sistema de calidad.
Certificación	GPTW / Top Employers	Certificaciones de prácticas de RH	Evalúan la calidad del sistema de gestión del desempeño.
ODS	ODS 8	Trabajo decente	Desarrollo profesional como componente del trabajo digno.
Estándar	GRI 404-3	Evaluación de desempeño	Porcentaje de empleados que reciben evaluación periódica.
Referencia	OKR/BSC	Metodologías de gestión de desempeño	Marcos de alineación de objetivos individuales y organizacionales.

5. Factores que influyen en la implementación

- Cultura de feedback: las organizaciones con poca práctica de retroalimentación enfrentan resistencia inicial.
- Sesgos: los sesgos de género, antigüedad o afinidad pueden distorsionar las evaluaciones.
- Vinculación con consecuencias: la evaluación debe tener impacto en desarrollo, compensación y carrera.
- Frecuencia: la tendencia es hacia retroalimentación continua más que evaluaciones anuales.
- Tecnología: las plataformas digitales facilitan la gestión de evaluaciones y el seguimiento de objetivos.
- Capacitación de evaluadores: la calidad de la evaluación depende de la habilidad del evaluador para dar feedback.

6. Cómo crear un sistema de evaluación de desempeño

- Diseñar modelo de evaluación alineado con la estrategia, los valores y las competencias organizacionales.
- Definir criterios de evaluación claros, medibles y comunicados a todos los empleados.
- Implementar evaluación por objetivos (OKR o BSC) combinada con evaluación de competencias.
- Capacitar a evaluadores en técnicas de feedback constructivo y mitigación de sesgos.
- Establecer calendario de evaluaciones con retroalimentación formal e informal.
- Vincular los resultados con decisiones de desarrollo, capacitación, compensación y promoción.



- Implementar mecanismos de calibración para asegurar equidad entre evaluadores.
- Solicitar retroalimentación sobre el proceso para mejorarlo continuamente.

7. Beneficios empresariales

- Desarrollo profesional basado en retroalimentación objetiva y constructiva.
- Meritocracia que motiva el alto desempeño y la mejora continua.
- Alineación de objetivos individuales con la estrategia organizacional.
- Identificación de talento de alto potencial para planes de sucesión.
- Base objetiva para decisiones de promoción y compensación.
- Datos para la planificación de capacitación y desarrollo.
- Prevención de decisiones arbitrarias que generan desmotivación.

8. Riesgos de no implementar

- Decisiones de promoción y compensación arbitrarias que generan demandas por discriminación.
- Desmotivación por falta de reconocimiento y retroalimentación.
- Fuga de talento que no percibe oportunidades de desarrollo.
- Bajo desempeño no identificado ni corregido oportunamente.
- Falta de datos para la planificación de talento y sucesión.
- Incumplimiento de GRI 404-3 en reporte de evaluación de desempeño.

9. Herramientas y recursos

- Plataformas de gestión del desempeño (SuccessFactors, Workday, BambooHR).
- Metodología OKR para alineación de objetivos.
- Herramientas de feedback 360° para evaluación multifuente.
- Programa de capacitación en feedback constructivo para evaluadores.
- Modelos de competencias organizacionales por nivel y función.
- Benchmarks de prácticas de evaluación por sector.

10. Mejores prácticas

- Combinar evaluación de objetivos (qué lograr) con evaluación de competencias (cómo lograrlo).
- Implementar retroalimentación continua además de la evaluación formal.
- Calibrar evaluaciones entre áreas para asegurar equidad y consistencia.
- Vincular el desarrollo profesional con los resultados de la evaluación.
- Analizar resultados de evaluación por género y otros criterios para detectar sesgos.
- Reportar cobertura de evaluación conforme a GRI 404-3.



11. Métricas de impacto

11.1 Métricas de prevención

Nombre de la métrica	Descripción	Fórmula	Periodicidad sugerida	Obligatoriedad normativa o marco de referencia
Cobertura de evaluación de desempeño	% de trabajadores que recibieron evaluación formal en el periodo	$(\text{Evaluados} / \text{Plantilla total}) \times 100$	Anual	GRI 404-3 (reporte obligatorio GRI)
Cobertura por categoría y género	% de evaluación desagregada por nivel jerárquico y género	$(\text{Evaluados por categoría} / \text{Total por categoría}) \times 100$	Anual	GRI 404-3; NMX-R-025-SCFI-2015
Calibración de criterios	% de evaluadores que recibieron capacitación en el modelo de evaluación	$(\text{Evaluadores capacitados} / \text{Total evaluadores}) \times 100$	Anual	ISO 9001; NOM-035-STPS-2018
Oportunidad de la evaluación	% de evaluaciones realizadas en la fecha programada	$(\text{Evaluaciones a tiempo} / \text{Total programadas}) \times 100$	Anual	ISO 9001; GRI 404-3

11.2 Métricas de corrección, control o mitigación

Nombre de la métrica	Descripción	Fórmula	Periodicidad sugerida	Obligatoriedad normativa o marco de referencia
Planes de desarrollo derivados	% de evaluados con plan de desarrollo individual documentado	$(\text{Evaluados con PDI} / \text{Total evaluados}) \times 100$	Anual	GRI 404-2; ISO 9001
Cumplimiento de planes de desarrollo	% de acciones del PDI completadas en el periodo	$(\text{Acciones completadas} / \text{Acciones planeadas}) \times 100$	Semestral	GRI 404-2; ODS 8
Correlación evaluación-promoción	% de promociones basadas en resultados de evaluación documentados	$(\text{Promociones con base en evaluación} / \text{Total promociones}) \times 100$	Anual	GRI 404-3; NMX-R-025-SCFI-2015



Nombre de la métrica	Descripción	Fórmula	Periodicidad sugerida	Obligatoriedad normativa o marco de referencia
Retroalimentación efectiva	% de evaluados que recibieron sesión formal de retroalimentación	$(\text{Evaluados con retroalimentación} / \text{Total evaluados}) \times 100$	Anual	NOM-035-STPS-2018; ISO 9001

11.3 Métricas de transformación, resarcimiento o generación de bienestar

Nombre de la métrica	Descripción	Fórmula	Periodicidad sugerida	Obligatoriedad normativa o marco de referencia
Mejora de desempeño interanual	% de trabajadores que mejoraron su evaluación respecto al periodo anterior	$(\text{Mejoraron} / \text{Total evaluados con histórico}) \times 100$	Anual	GRI 404-3; ODS 8
Satisfacción con el proceso de evaluación	% de trabajadores satisfechos con el proceso de evaluación	$(\text{Respuestas positivas} / \text{Total encuestados}) \times 100$	Anual	NOM-035-STPS-2018; GPTW
Percepción de justicia en evaluación	% de trabajadores que perciben la evaluación como justa y objetiva	$(\text{Percepciones positivas} / \text{Total encuestados}) \times 100$	Anual	NOM-035-STPS-2018; GRI 404-3
Retención de alto desempeño	Tasa de retención de trabajadores con evaluación sobresaliente	$(\text{Retenidos alto desempeño} / \text{Total alto desempeño}) \times 100$	Anual	GRI 401-1; ODS 8

12. Conclusión

La evaluación de desempeño es herramienta fundamental de gestión del talento que, cuando se implementa con justicia y transparencia, impulsa el desarrollo profesional y la meritocracia organizacional.

El Distintivo ESR® reconoce la progresión desde la evaluación básica hasta la gestión integral del talento donde la evaluación alimenta decisiones de desarrollo, compensación y sucesión.