

**LA EVALUACIÓN COMO MECANISMO DE INTERACCIÓN
Y DIALOGO GERENTE - COLABORADOR COMO PARTE
DE LA GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LAS ACCIONES
CRÍTICAS, PEDAGÓGICAS Y DE LIDERAZGO EN EL
ÁREA GERENCIAL.**

Ensayo

PRESENTADO POR:

PRIETO SANCHEZ ELKIN RICARDO

Código: D0104859



TUTOR:

PEDRO NEL ESPINOSA VILLANUEVA

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA**

Bogotá, D.C.

2014

INTRODUCCION

Una de las principales falencias que tiene la alta gerencia en las organizaciones, se enfoca en la evaluación de personas, procesos, decisiones y la gestión de sus colaboradores en las distintas actividades que se desarrollan cotidianamente en las empresas, y es que no hablamos de la aplicación de un sistema de gestión de calidad, por el contrario se habla de la forma en que los gerentes o líderes en diferentes niveles evalúan a sus hombres como mecanismo de interacción y dialogo Gerente (supervisor-jefe) – Subalterno, de tal forma que se genere una administración de las acciones pedagógicas del gerente en aras de que éste, tome una rápida acción sobre las fallas que se pueden generar dentro de las actividades en los diferentes departamentos de la organización, minimizando la pérdida de tiempo y potenciando el rendimiento de sus colaboradores.

En la actualidad existen tantas funciones y tantas actividades que se desarrollan diariamente, que en muchas ocasiones no se puede evaluar el resultado del trabajo en el momento exacto de su ejecución, y es por ello que se hace necesario establecer parámetros que le permitan al gerente en cualquier nivel, evaluar las actividades de sus colaboradores desde una óptica crítica, pedagógica y evaluativa, toda vez que lo que se busca es minimizar falla en el resultado de los procesos que se llevan a diario dentro de las empresas. Por otra parte se busca generar alternativas dentro del campo de las Habilidades Gerenciales, como parte de las líneas de investigación de la Universidad Militar Nueva granada en el área de la Dirección.

Así mismo atendiendo a la premisa que “No se puede mejorar lo que no se puede medir”, es claro que se requiere que los gerentes en todas las áreas tengan un nivel de conocimiento adecuado que les permita establecer una relación directa con cada

uno de sus colaboradores, de tal forma que se puedan hacer evaluaciones rápidas de las actividades, buscando identificar fallas o errores y corregirlos de la manera más adecuada y efectiva sin que se afecte la normal ejecución de los procesos. Por otra parte no es suficiente con conocer la misión que fue asignada en cada área, si no indagar en qué momento se presentó la falla, como se generó y la forma de corregirla rápidamente, implantándose una herramienta de medición oportuna que sea de apoyo en los procesos de evaluación de objetivos y control de calidad de la organización (Robbins, 2004).

Evaluación del desempeño

El concepto de evaluación del desempeño ha sido empleado en diversos estadios del programa académico de la Universidad Militar para el programa de Administración de Empresas y ha permitido la identificación clara de las habilidades gerenciales que se deben tener en cuenta en las organizaciones para el cumplimiento de los objetivos del mismo, sin embargo el enfoque de este ensayo busca identificar las buenas prácticas de la evaluación del desempeño en el mismo momento que se ejecutan los procesos, ya que allí se deben integrar competencias transversales que faciliten la comunicación entre el supervisor, gerente, jefe con el trabajador principal, quien deberá hacer los ajustes a que se dé lugar sin que para ello quede en entredicho su desempeño como trabajador y minimizando las actitudes negativas que toman algunos trabajadores al ser corregidos por sus superiores (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1998).

Entre algunos conceptos sobre evaluación del desempeño es conveniente tener en cuenta los siguientes:

Según Chiavenato (2000) La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

Según Gibson (1.997) La evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro.

Según Baggini (1.999) La evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.

Definición Operacional: La evaluación del desempeño son los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada miembro de la organización, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal (Chiavenato, 1998).

Así las cosas, podemos encontrar un común denominador en los anteriores conceptos, los cuales buscan mejorar el rendimiento del personal a cargo buscando una proyección futura con el mínimo de fallas. Por lo anterior se hace interesante el estudio de las acciones que deben tomar los gerentes para hacer las observaciones sobre el trabajo que se está desarrollando por parte de sus subalternos, así se harán los ajustes necesarios durante la ejecución de los procesos, y se podrían garantizar resultados óptimos, minimizando problemas en instancias posteriores de la producción.

Sin embargo los jefes en los diferentes niveles deben tener claro que su misión requiere habilidades particulares para que puedan tomar las decisiones adecuadas al momento de juzgar el desempeño de un trabajador y más aun cuando se está a la mitad de dicho proceso. Si bien es cierto el jefe debe valorar la eficacia de un determinado empleado, en muchas ocasiones este proceso se hace tomando como base los resultados obtenidos y para este momento cualquier falla causaría retrasos en los procesos. Es por ello que se pretende argumentar como la evaluación del desempeño laboral de los colaboradores puede hacerse durante las mismas fases de ejecución de los procesos, sin que para ello se retrasen los cronogramas de producción.

Obviamente para que surta efecto este sistema de evaluación laboral, se requiere una serie de condiciones de participación por parte de los jefes a todo nivel para que puedan acoger esta propuesta como una herramienta para minimizar fallas en los procesos organizacionales.

Comunicación Jefe – Colaborador

Para garantizar una conexión adecuada entre el jefe y el colaborador en el momento de generarse una comunicación como consecuencia de una falla dentro de los procesos organizacionales cotidianos, se deben tener competencias que minimicen ambientes de hostilidad entre las partes, toda vez que allí se conjuga el afán de cumplir el trabajo, con la necesidad que este quede bien hecho. Por lo anterior es conveniente tomar en consideración algunos factores que pueden facilitar al jefe el acercamiento a su colaborador para hacer énfasis en alguna falla que se pueda presentar durante la ejecución de los procesos.

Los jefes deben hacer un esfuerzo por convertirse en buenos comunicadores, de tal forma que se pueda cumplir el objetivo primordial al momento de hacer una observación sobre la forma como se está llevando a cabo un procesos, el cual es obtener el resultado con los más altos estándares de calidad.

Como aspecto importante el jefe debe mejorar sus mensajes, es decir la información que se desea transmitir y consecuentemente se debe buscar mejorar su propio entendimiento acerca de lo que se trata de comunicar a otras personas, lo cual se resumen en tratar de ser mejor codificador y decodificador para encontrar la retroalimentación deseada.

Factores de a tener en cuenta en la comunicación Jefe – Colaborador

Seguimiento: para el jefe implica suponer que debe estar más pendiente de lo usual del trabajo de sus subalternos, sin embargo es claro que se debe confiar en el profesionalismo de los trabajadores y en esa medida se deberían establecer puntos de verificación durante la ejecución de los procesos, para lo cual se hace necesaria una comunicación previa con los trabajadores que permitan al jefe identificar esas fases donde se puedan presentar fallas con más facilidad.

Regulación del flujo de información: no es conveniente una sobrecarga de comunicación con el trabajador, ya que no se busca una carga emocional más a las diversas que maneja el ser humano, dentro de las cuales contamos las personales, sociológicas, psicológicas y las mismas profesionales. Esto se representa más fácilmente en la estabilidad emocional que manejan las personas para poder equilibrar los problemas personales y su desempeño en el área de trabajo, para lo cual se requiere que la comunicación entre jefe y subalterno que se regule en

términos de calidad y de cantidad, haciendo referencia principalmente al momento de llevar a cabo una conversación que requiera hacer críticas sobre alguna parte del trabajo en particular.

La retroalimentación: es una herramienta de comunicación bilateral que busca que el colaborador no se sienta atacado laboralmente por su jefe en el momento de recibir una observación por el trabajo en desarrollo, razón por la cual se convierte en un canal que garantiza que el mensaje se reciba de la mejor manera y se produzca la respuesta esperada, la cual sería el reajuste del proceso en desarrollo. Es claro que en la comunicación frente a frente es posible la retroalimentación directa, por lo cual el trabajador tendrá igualmente la oportunidad de identificar aspecto de su desempeño que facilitaran la obtención de buenos resultados en sus procesos laborales futuros. Al mismo tiempo el trabajador podrá argumentar la causa de sus acciones facilitando el proceso discernimiento del jefe para posteriores observaciones.

La empatía: busca orientar al receptor en vez del comunicador, y pretende que la comunicación dependa en gran medida de la relación establecida por el jefe y el colaborador en el tiempo, de tal modo que ambas partes entienda que se trata de enfocar el trabajo en un solo sentido y que a pesar de las observaciones las relaciones interpersonales tendrán solidez.

Repetición: teniendo en cuenta este concepto se puede pensar que si se surte una comunicación adecuada entre jefe y subalterno al respecto de una falla durante un proceso determinado, será factible que dicha falla no se vuelva a presentar, de ahí que sea necesario un conocimiento detallado de todas las operaciones que desarrollan los trabajadores, así solo será necesaria una interlocución durante un proceso determinado, permitiendo que el trabajador despliegue todas sus

capacidades y continúe en el cumplimiento de sus responsabilidades sin que requiera la repetición de dicha comunicación. A pesar claro, que la repetición es un principio aceptado en el aprendizaje y la introducción de repeticiones o redundancias en la comunicación (en especial la de índole técnica) asegura que si no se entiende una parte del mensaje, hay otras partes que llevan el mismo mensaje.

Confianza mutua: se asume que mediante estrategias serias de selección de personal, los jefes en todo nivel contarán con trabajadores de las más altas calidades humanas y profesionales, es por ello que la intervención crítica del jefe sobre el subalterno durante la ejecución de un proceso, debe estar condicionada a estudios previos de riesgos que se pueden presentar en el desarrollo de las operaciones cotidianas de las empresas, así se busca mantener un ambiente de confianza entre jefe y subalterno que no se vea alienada por aspectos emocionales. Se busca que tanto jefes como subalternos requieran la menor cantidad de observaciones durante el cumplimiento de sus actividades, y esto se logra mediante la mecanización de procesos que llenen los requisitos de calidad exigidos por la organización.

Sabemos que las presiones del tiempo, a menudo, anulan la posibilidad de que los jefes puedan seguir la comunicación y estimular la retroalimentación o la comunicación ascendente cada vez que se comunican en estas circunstancias, una atmósfera de confianza mutua entre los jefes y sus subordinados puede facilitar la comunicación.

Los trabajadores juzgan por sí mismos la calidad de la relación que perciben con su jefe. Los gerentes que desarrollan un clima de confianza, encontrarán que el

seguimiento de cada comunicación es menos crítico y sin pérdida del entendimiento entre los subordinados.

Simplificación del lenguaje: Se ha identificado al lenguaje complejo como una seria barrera a la comunicación eficaz. Es por ello que los jefes en todo nivel deben estar en capacidad de mantener una comunicación acorde a las condiciones de los trabajadores evaluando el grado de especialidad de cada uno de ellos y garantizando que las observaciones a las actividades cotidianas lleguen de forma directa y con el menor ruido posible al receptor. Se busca en primera medida no invadir el área del trabajador sino generar un ambiente de estandarización en los procesos para minimizar las fallas y es allí cuando una comunicación libre de complejidad facilitara las cosas.

Escucha eficaz: Ya se dijo que para mejorar la comunicación, los jefes deben, no sólo buscar que los entiendan sino también entender. Esto requiere escuchar. Un método para estimular a alguien a expresar sus verdaderos sentimientos, deseos y emociones es el de escuchar. Sin embargo, no basta con escuchar; hay que escuchar con espíritu comprensivo (Chiavenato, 2002).

Momentos de la evaluación

Es conveniente identificar los momentos de la evaluación, de tal manera que el jefe pueda definir las instancias en las cuales puede generar una comunicación crítica sobre las acciones de los trabajadores, minimizando posibles respuestas reactivamente negativas por parte de los responsables de cada proceso (Hernandez, 1997).

Pre-evaluación (antes): su función es orientar, adaptar, estimar algunas de las características más relevantes del trabajador con relación a sus conocimientos y habilidades. Su finalidad es adaptar el proceso de observaciones críticas a las características detectadas, de acuerdo a las especificidades que de allí emerjan. Los instrumentos que la caracterizan se concentran en el evaluado, a fin de mostrar una radiografía o mapa de los rasgos distintivos de un individuo. Para estos casos se busca simplemente analizar un estado general del comportamiento laboral del trabajador antes de iniciar los procesos que le competen.

Evaluación en proceso (durante): actúa como un mecanismo de interacción y diálogo jefe - trabajador, ya que, idealmente, debería consistir en la gestión o administración de las acciones de tipo pedagógico que pudiera desarrollar el jefe al momento de hacer una observación crítica constructiva sobre algún proceso en particular que presente fallas y en la adaptación del aprendizaje o aceptación de las observaciones por parte de los trabajadores. Su función, por tanto, es que jefes y trabajadores estén conscientes de sus logros y necesidades, aciertos y errores, pues estamos concibiendo esta instancia como el espacio dialógico en el que el proceso de observaciones sobre un hecho puntual recibe la retroalimentación necesaria para direccionar y/o corregir la obtención de los objetivos fijados previamente y más aun sin tener que esperar a recibir el producto final ya que los ajustes a que se dé lugar se harán durante la ejecución de los mismos procesos. Este tipo de evaluación (formativa) supone modificar la relación pasiva del trabajador con el conocimiento y sus competencias, otorgándole mayor espacio en la toma de decisiones acerca de su proceso de mejoramiento continuo y, por ello, convirtiendo el proceso en una situación de mayor autonomía y compromiso. Los instrumentos que caracterizan este tipo de evaluación medirán tanto los procesos (en curso), como las actividades que los componen.

Post-evaluación (después): constituye el cierre del proceso, ya sea en las etapas intermedias o de un ciclo. Su función es verificar / certificar que los resultados y competencias correspondan a un modelo previamente acordado durante el proceso de crítica y ajuste. También constituye una instancia de inserción social, laboral o

profesional, ya que certifica la adquisición de determinados objetivos que ya han sido obtenidos (Gan, 1996).

Que es el sujeto de evaluación?

Básicamente, la evaluación se considera como un instrumento sancionador y calificador, en el cual el sujeto de la evaluación es el trabajador, con el cual se busca medir la correcta ejecución de sus responsabilidades dentro de la organización. Así mismo se busca en él reconocer las dificultades y retrocesos y de esa manera autoevaluar la idoneidad del jefe y sus competencias buscando hacer un análisis detallado de los logros y debilidades alcanzados y que permite orientar y reorientar las estrategias de mejora continua (Mejia, 2001).

Componentes de la evaluación

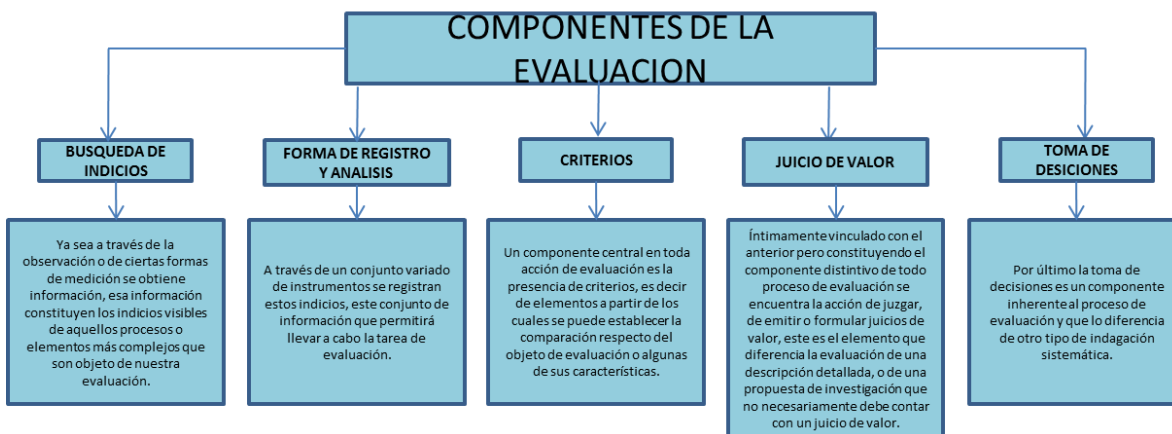


Figura No 1 – Componentes de la evaluación

Tipos de evaluación

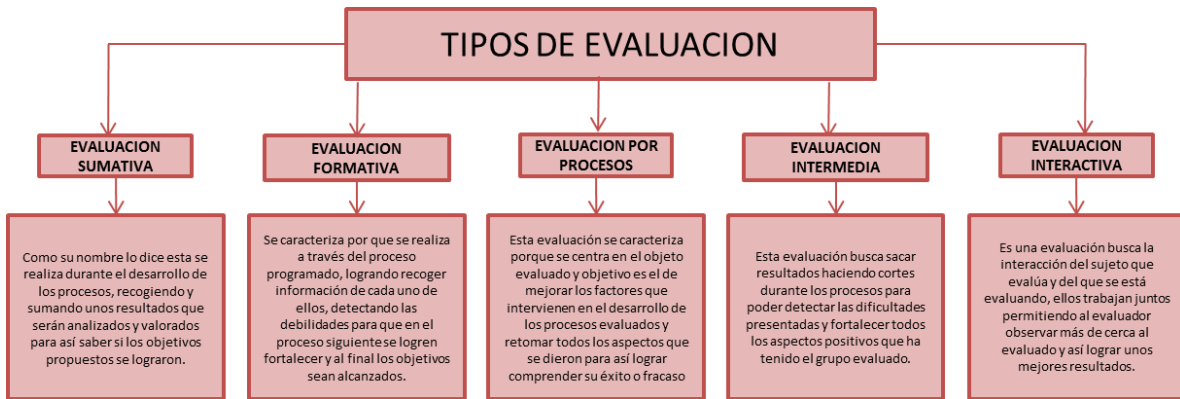


Figura No 2 – Tipos de evaluación

Aspectos a tener en cuenta para evaluar el desempeño del trabajador en tiempo real.

<p>CREAR SEGURIDAD</p>	<p>Lo creas o no, la gente que recibe retroalimentación la pone en práctica sólo el 30% del tiempo, de acuerdo con el neurocientífico Kevin Ochsner, de la Universidad de Columbia, EE.UU. Si la persona no se siente cómoda con los comentarios que le hacen, esto puede ocasionar que las observaciones terminen siendo improductivas.</p> <p>Si no tienes una relación de “amigo” con un colega o colaborador, lo cual les permita decirse prácticamente cualquier cosa, entonces la recomendación es agregar cortesía y seguridad a tu forma de abordar la retroalimentación. El consejo es no ser malicioso.</p> <p>Por lo general, tu crítica no será productiva si se centra en que la otra persona se sienta mal o si la haces quedar mal frente a sus compañeros. En vez de eso, construye oportunidades. Las situaciones</p>
-------------------------------	--

	<p>específicas en que la gente sabe que está siendo evaluada son buenas para ofrecer retroalimentación y, a la vez, desarrollar habilidades.</p>
<p>EQUILIBRAR LAS OPINIONES</p>	<p>Ofrece por lo menos la misma cantidad de retroalimentación positiva que de observaciones negativas. Lo positivo estimula los centros de recompensa del cerebro, lo que deja al receptor abierto a tomar una nueva dirección.</p> <p>Lo negativo indica que se requiere hacer un ajuste; la respuesta amenazante se pone en marcha y se instala la actitud de defensa. Sin embargo, no evites la parte negativa o correctiva. Sólo asegúrate de darle seguimiento con una solución que sugieras y midiendo resultados.</p>
<p>SER ESPECÍFICO</p>	<p>La gente por lo regular responde mejor a la orientación específica y positiva. Evita decir cosas como “necesitas ser más participativo en las reuniones”. Es demasiado ambiguo y se puede interpretar de diferentes maneras. Mejor, di algo específico y positivo en relación con la tarea que quieras abordar, como “tú eres listo, así que me gustaría escuchar por lo menos una opinión tuya en cada reunión en que estemos trabajando juntos para progresar”.</p>
<p>ACTUAR DE INMEDIATO</p>	<p>El cerebro adulto aprende mejor cuando se le sorprende en acción. Si esperas tres meses para decirle a alguien que su trabajo está en el nivel promedio, él o ella no podrán captar los cambios que se requieren para modificar el rumbo. Es demasiado ambiguo y depende de la memoria (que puede ser deficiente). Por lo tanto, para que las observaciones se traduzcan en acciones, hay que hacerlas con cierta frecuencia.</p>
<p>SER FIRME, NO MALO</p>	<p>Cuando alguien causa un problema en el trabajo y tienes que retroalimentarlo, comienza por preguntarle su perspectiva sobre la situación. Evita decir cuán estúpidas fueron sus acciones, incluso si lo fueron.</p> <p>Luego, ofrece una retroalimentación objetiva, específica y orientada a progresar. Pregunta si él o ella entienden cuáles son tus expectativas.</p>

	Infórmale que está siendo calificado y que tu labor es estar ahí para ayudarlo a tener éxito. Recuerda este dicho: “las personas tienen el hábito de volverse lo que las impulsas a ser, no lo que siempre las estás fastidiando que deben ser”.
--	--

Tabla No 1 – Fuente: soyentrepreneur.com

CONCLUSIONES

La complejidad de la evaluación nos permite generar alternativas de estudio que faciliten la comunicación entre el jefe y el trabajador, y más aún cuando lo que se busca es generar una cultura organizacional que garantice el cumplimiento de los objetivos atendiendo a los estándares de calidad requeridos por el cliente. De allí que sea necesario incluir la evaluación de procesos en tiempo real en el plan de estrategias de mejora continua de la organización, ya que es una herramienta que busca facilitar la comunicación de los jefes en todo nivel con sus trabajadores y garantizar que los procesos tengan una retroalimentación oportuna, en aquellas etapas en las cuales se identifiquen fallas.

Por otra parte la potenciación de competencias de los trabajadores se basa en la corrección de errores de forma oportuna y en la relación que existan con su jefe, ya que se entenderá que el superior está identificado con todas las responsabilidades y procesos que se llevan a cabo en su departamento y cuyos detalles facilitan el conocimiento mutuo y permanente de las partes involucradas. Podemos decir que esta capacidad de comunicación y evaluación continua forma parte de las características de los líderes dentro de la organización y será un indicador medible en el momento de obtener los resultados de cada proceso.

Los departamentos de control de calidad podrían contar con un filtro que facilite sus funciones, toda vez que la mejora continua de los procesos durante su ejecución, minimiza los errores en la producción o en los resultados y permite que tanto jefe como trabajador se involucren de manera activa en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

REFERENCIAS

Chiavenato, I. (1998). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (1998). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Bogotá: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2002). *Administración en los Nuevos Tiempos*. Bogotá: McGraw Hill.

Gan, F. (1996). *Manual de Programas de Desarrollo de Recursos Humanos*. Barcelona: Apostrofe.

Hernandez, M. (1997). Estrategia y Control de Gestión. *Minería y Geología*, Cuba.

Mejia, L. G. (2001). *Dirección y gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice-Hall.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice-Hall.