

**LA IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, COMO PROCESO
SISTEMÁTICO GENERADOR DE CAMBIOS Y HERRAMIENTA DE GESTIÓN
GERENCIAL.**

Ensayo

**PRESENTADO POR:
ASTRID PRIETO LOZANO
d0101692**



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

Washington, D.C. Septiembre 2014

**LA IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, COMO PROCESO
SISTEMÁTICO GENERADOR DE CAMBIOS Y HERRAMIENTA DE GESTIÓN
GERENCIAL.**

Ensayo

Tutora

Ana Elsa Vargas Espinosa

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

Washington, D.C. Septiembre 2014

INTRODUCCIÓN

Un rasgo distintivo de la sociedad actual, es el acelerado ritmo de cambio, los cuales produce la inadaptación de los conocimientos, habilidades, las actitudes lo que exige a los integrantes de las instituciones no sólo la correspondiente adaptación, de los mismos, sino también la anticipación de estos a los referidos cambios (Cerejido, 1999; Utsumi, 2003; UIT, 2004; Beceiro García, 2004; Gólcher, 2006, entre otros), como consecuencia, las áreas que hacen parte del proceso de la Gestión del Talento humano han sido objeto de permanentes actualizaciones, han ido evolucionando con el desarrollo de las diferentes teorías administrativas y con su puesta en ejecución de las mismas organizaciones.

A pesar de esa evolución, aún no es extraño encontrar en las diferentes organizaciones que no hay la esperada alineación de todas las herramientas que hacen parte de la gestión del talento humano, como son por ejemplo: la selección del talento humano, la descripción y diseño de cargos, el sistema de incentivos y compensación, la gestión por competencias, capacitación y entrenamiento, promoción y la evaluación del desempeño. Todas ellas hacen parte *sine qua non* las no pueden funcionar adecuadamente. Solo una debida articulación entre estas herramientas permite al gerente tener una gestión funcionando en adecuadamente en todos sus ejes.

Son muchos los retos que tiene el gerente al momento de gestionar el talento humano de su organización. Cada uno de los engranajes del proceso de la gerencia del talento humano, ameritaría un estudio independiente, profundo y detallado para determinar las causas, teorías, consecuencias, buenas prácticas y recomendaciones para la mejora en su implementación.

El presente ensayo se centrará en el Proceso de Evaluación del Desempeño (ED), y tiene como objetivo visualizar la importancia que reviste la Evaluación del Desempeño como una herramienta gerencial y estratégica, dentro de un proceso sistemático generador de cambios y herramienta de gestión gerencial, mediante la cual el Gerente está en la capacidad de insertar a la organización en procesos de **desarrollo sostenible** y **competitividad** a largo plazo.

Para dar cumplimiento al objetivo propuesto se adelantará un ensayo tipo argumentativo de carácter reflexivo, mediante el cual se planteará una situación problemática, se propondrá un argumento y se planteará una solución basada en citas o referencias.

La investigación consistió en la consulta de diferentes teorías administrativas que tratan sobre la Evaluación del Desempeño, de los diferentes modelos que se aplican al respecto, dentro de los cuales, se hará referencia a HayGroup, Evaluación de 360° y Evaluación por Competencias.

De la misma manera, se expondrán cuáles son las principales características de la Evaluación del Desempeño, modelos enunciados, así como el contenido metodológico para adelantarla.

Los interrogantes que serán respondidos son los siguientes, ¿Cuál es la importancia de la Evaluación del Desempeño dentro de la organización? ¿La Evaluación de Desempeño está orientada a elevar la efectividad de los procesos y a la implementación de mejoras? ¿Es la Evaluación del Desempeño una herramienta efectiva de gestión gerencial que permite la implementación de cambios estratégicos en la organización?

1. ANTECEDENTES

La Gerencia del Talento Humano, es si se quiere el área más importante de la organización, incluso más importante que otros procesos gerenciales como producción, mercadeo o logística. Lo anterior, tiene una base estructural y un común denominador: todas están manejadas por el talento humano. Independientemente donde trabajen, los colaboradores de la empresa requieren una gerencia, una administración, un liderazgo, es decir, quien dirija su quehacer profesional, quien determine sus objetivos profesionales dentro de la organización y les fije tareas y metas que sean medibles y controlables.

De la misma manera, la Alta Gerencia debe procurar crear el ambiente de trabajo óptimo en el cual los colaboradores puedan desarrollar todas sus capacidades, en un ambiente de trabajo cordial, con la dotación de recursos requeridos para adelantar la tarea misional y con todas las condiciones para que el colaborador cumpla con los requisitos del cargo y con las metas que le han sido asignadas que conllevarán al cumplimiento de la misión de la organización.

Los colaboradores de la organización, si bien es cierto, son los activos más importantes de la empresa, activadores inteligentes y movilizados de los recursos organizacionales y socios de la organización, son precisamente a quienes debe enfocarse el mejor esfuerzo para determinar cuál es su real aporte a la misión de la organización.

Un proceso muy importante en la Gerencia del Talento Humano, Ruiz (2004), “es la evaluación continua del empleado, mediante un sistema que no debe ser por ningún motivo estático, debe evolucionar constantemente y ser cuidadosamente monitoreado para que genere mejoras continuas”.

Debida y responsablemente monitoreada y con la importancia que reviste al ser una herramienta que le permitirá al Gerente determinar la idoneidad del talento humano a su cargo, la Evaluación del Desempeño es un factor que le puede generar cambios en la organización; le permitirá determinar si con esos socios estratégicos a su cargo, son los que lo llevarán al camino hacia el éxito o si por el contrario, es necesario diseñar acciones de mejora.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Visualizar el impacto que la Evaluación del Desempeño genera en la organización.
- Conocer la importancia que reviste el buen desempeño de los empleados para el logro de los objetivos estratégicos de la organización.
- Establecer si la Evaluación del Desempeño agrega valor a la organización.

3. JUSTIFICACIÓN

El Gerente del Talento Humano debe reconocer la importancia que reviste la Evaluación del Desempeño, como una herramienta de gestión gerencial que le agrega un valor incalculable a la organización, al insertarla en procesos de desarrollo de alta calidad que le pueden soportar parte importante de la competitividad de la empresa a largo plazo.

De la misma manera, una apreciación sistemática del desempeño de sus colaboradores, le permitirá al Gerente identificar las fortalezas y debilidades del colaborador en el ejercicio de su cargo, de la misma manera le permitirá conocer de primera mano si están cumpliendo con los requerimientos y estándares de calidad del cargo, así como adelantar una retroalimentación continua mediante la implementación de estímulos o de acciones de mejora. Es por lo anterior, que el proceso de Evaluación del Desempeño se convierte en la herramienta más importante para el Gerente como responsable de la viabilidad y futuro de la organización. La visión de la empresa,

que él ha fijado para su organización, solo será alcanzable en la medida en que cuente con el mejor equipo humano, capacitado, motivado, que de la mano de su adecuada dirección y liderazgo, trabaje conjuntamente para el logro de los objetivos de la empresa.

En el Marco Teórico se define el proceso de Evaluación del Desempeño, parte de diferentes autores especialistas en el Proceso de Gestión del Talento Humano, pero no se debe olvidar, como lo recuerda Ruiz (2004), que “la Evaluación del Desempeño es una de las prácticas de administración más ampliamente desarrolladas, sin embargo, aún continúa siendo una fuente de frustración para los administradores”.

Lo anterior, obedece a varias causas, siendo una de las principales, que los gerentes no se han servido de las diferentes herramientas e indicadores de productividad disponibles, para comparar la efectividad, eficacia y eficiencia de las empresas que utilizan la Evaluación del Desempeño, comparándolas con las que si lo hacen. De la misma manera, no han dimensionado que no adoptar una efectiva Evaluación del Desempeño que redunde en el mejoramiento metódico de los diferentes procesos, representa pérdida de oportunidades, pérdida de motivación, pérdida de tiempo, falencias que en el mediano plazo, se verán reflejadas en su balance financiero.

4. MARCO TEÓRICO

Hay procesos críticos que marcan el derrotero de una empresa, como son por ejemplo: la selección del personal, el planeamiento estratégico, creación de equipos empoderados, la toma de decisiones gerenciales, comunicación asertiva, gestión de calidad, entre otros.

Dentro de los retos que implica el ejercicio gerencial, el nivel directivo tiene que enfrentarse variables controlables y planificar la respuesta a variables que no son controlables, como son por ejemplo: la desaceleración de la economía mundial o la afectación de la economía por la falta de inversión extranjera, entre otros. Dentro de los procesos de gestión humana que el Gerente puede y debe controlar está la Evaluación de Desempeño.

Existen varios autores que han definido la Evaluación del Desempeño, entre ellos los de mayor aporte metodológico, son:

Werther y Davis (2000) define: “la Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado”.

Chiavenato Idalberto (2002) define: “la Evaluación del Desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro”.

Arias Fernando & Heredia Víctor (2004) menciona: “que la evaluación de desempeño representan una serie de factores o aspectos que apunten directamente hacia la productividad y la calidad en el cumplimiento del trabajo de un empleado”.

Según Byars & Rue [1996], “la Evaluación del Desempeño o Evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora”.

Como se puede apreciar todos los autores en referencia resaltan la importancia del desempeño individual como aporte a la misión de la organización y que contribuye al desarrollo, productividad y calidad de los procesos. La ED finamente permitirá establecer políticas de mejoramiento del desempeño profesional de los colaboradores con visión de los objetivos estratégicos de la organización.

Dentro de los aspectos temáticos, hay unas consideraciones preliminares que deben ser tenidas en cuenta dentro de la ED; podríamos decir que son los **principios de la Evaluación del Desempeño**, los cuales nos permitirán tener un panorama más global del tema que nos ocupa.

Es importante definir un sistema de evaluación que esté basado en unos principios rectores que deben caracterizarlo, tanto al procedimiento, como a los que lo ejecutan: “Relevancia, Equidad, Confiabilidad, Confidencialidad, Consecuencia, Interdependencia:

- * **Relevancia:** Los resultados de la evaluación del desempeño serán considerados como datos relevantes y significativos para la definición de objetivos operativos y la identificación de indicadores que reflejen confiablemente los cambios producidos y el aporte de los funcionarios y servidores a la institución;
- * **Equidad:** Evaluar el rendimiento de los funcionarios y servidores sobre la base del manual de clasificación de puestos institucional en caso de que la institución disponga del mismo, de otra forma, estará orientado hacia el cumplimiento de objetivos, planes, programas o proyectos, para lo cual se debe interrelacionar los

resultados esperados en cada unidad o proceso interno, procediendo con justicia, imparcialidad y objetividad;

- * **Confiabilidad:** Los resultados de la evaluación del desempeño deben reflejar la realidad de lo exigido para el desempeño del puesto, lo cumplido por el funcionario o servidor, en relación con los resultados esperados de sus procesos internos y de la institución;
- * **Confidencialidad:** Administrar adecuadamente la información resultante del proceso, de modo que llegue exclusivamente a quien esté autorizado a conocerla;
- * **Consecuencia:** El Subsistema derivará políticas que tendrán incidencia en la vida funcional de la institución, de los procesos internos y en el desarrollo de los funcionarios y servidores en su productividad; y,
- * **Interdependencia:** Los resultados de la medición desde la perspectiva del recurso humano es un elemento de dependencia recíproca con los resultados reflejados por la institución, el usuario externo y los procesos o unidades internas. “(<http://es.scribd.com/doc/31280983/NORMA-DE-EVALUACION-DEL-DESEMPEÑO.-2010>)”.

4.1 Orígenes de la Evaluación del desempeño.- “La Evaluación del Desempeño es de por sí una herramienta antigua y data de la Dinastía Wei de China del siglo III A.C. Posteriormente este concepto arribó a Estados Unidos de América durante la Revolución Industrial en el siglo XVIII. Sin embargo, la Evaluación del Desempeño no es suficientemente usada en las organizaciones hasta los años 1940-50”. Ruiz (2004). Inicialmente, la Evaluación del Desempeño se limitó al simple juicio unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del personal a su cargo.

En la actualidad, no se concibe una organización moderna que no la utilice, y de hecho la han implementado mediante un programa formal, diseñado para facilitar y estandarizar la evaluación de los empleados. También es evidente que la ED no es una práctica común en la pequeña y mediana empresa en nuestro país.

4.2 Cual es el fin de la Evaluación.- Dentro del proceso de Evaluación del Desempeño, todas las partes involucradas en el proceso, llámese Gerente, Jefe del Departamento del Talento Humano, los Supervisores y los empleados, deben tener principalmente claras dos circunstancias: primero, cuál es el fin de la Evaluación y segundo, que no se están evaluando a las personas, sino

al proceso de Gestión del Talento Humano y por ende la efectividad, eficiencia y eficacia del mismo.

El fin último de la evaluación es proyectar y potencializar el Talento Humano de la organización a niveles incalculables de productividad, motivación y generación de desarrollo; aspectos estratégicos dentro de la organización, los cuales sin la intermediación de la Evaluación del Desempeño serían inalcanzables. Lo neurálgico de este proceso es evaluar estos aspectos estratégicos, donde la principal beneficiaria es la organización. La ED, por tanto, debe tener un enfoque estratégico que brinde un valor agregado a la misión que ésta desempeña, según (Sikula, 1989): “los datos de la evaluación pueden satisfacer múltiples necesidades tanto del individuo como de empresa”. Sí ese es el fin, hay que determinar qué es lo que se va a evaluar.

“Son múltiples los factores que condicionan y complementan el Desempeño Profesional” y deben ser tenidos en cuenta en el momento de definir los aspectos a evaluar, ya que involucran factores en tres áreas específicas:

- “El cognitivo, que se expresa en el nivel de conocimientos, habilidades y otros, que influyen en la preparación para cumplir con las funciones asignadas.
- El afectivo-volitivo, que se revela en el grado de motivación y significación que los conduce a llevar a cabo sus responsabilidades.
- El organizacional y ambiental, relacionados con las características del contexto donde se desenvuelven (la cultura organizacional).” Torres (2008)

Siendo coherente con lo anterior, es necesario separar los fines, objetivos, políticas de la organización para desarrollar un sistema de Evaluación de Desempeño efectivo. En ese sistema, los procedimientos a evaluar son:

- El desempeño profesional (eficiencia y eficacia en el desarrollo de los procesos).
- El nivel de peritazgo, experticia e idoneidad en el cumplimiento de sus funciones.
- El grado de acoplamiento persona-requerimientos del puesto.
- Conocimiento por parte de los empleados de su Manual de Funciones.
- Adaptación de los colaboradores a la cultura organizacional de la empresa.
- Si la empresa está brindando oportunidades de crecimiento a todos los miembros de la organización.

- Eficiencia del sistema de motivación a los empleados que genere el incremento de su rendimiento.
- Si las relaciones entre jefe y subordinado, son basadas en la confianza mutua y hay continua retroalimentación.
- Y los demás aspectos que los Gerentes en los diferentes niveles consideren que se requieran evaluar para determinar la eficacia, eficiencia y efectividad en el Desempeño Laboral de los colaboradores y los procesos que ellos ejecutan.

4.3 Quienes participan en la Evaluación del Desempeño.- El nivel directivo de la organización es quien debe definir cuál es el modelo de la ED, cuáles son los fines que se persigue con la misma y los criterios en su ejecución. Estas tres circunstancias deben ser claras para todo el personal que hace parte de la organización. Pero, lo que definitivamente marca la diferencia entre el éxito del ejercicio o su fracaso, es que esté liderado por su nivel Directivo. Su visible participación denotará el compromiso, seriedad del procedimiento y cuál será su aplicación.

Por norma general “el Departamento de Gestión del Talento Humano, desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento, gracias a la uniformidad en el diseño y la práctica, es más fácil comparar los resultados entre grupos similares de empleados”. Strauss (1981).

Siguiendo la premisa de Strauss, el Jefe del Departamento de Gestión del Talento Humano debe ser quien la lidere y realice con los parámetros y criterios emanados directamente de la Gerencia. Es de especial importancia que la totalidad de supervisores, quienes tienen a su cargo los colaboradores, sigan en forma fidedigna las instrucciones y criterios para adelantar la ED, transmitidos por el Departamento de Gestión del Talento Humano, con miras a que cada supervisor o jefe de departamento, sea el gestor del talento humano puesto a su cargo.

A su vez, los supervisores son unos de los actores más interesados en que la ED se efectúe con proyección a extraer lecciones aprendidas objeto de las cuales, se modifiquen las malas prácticas y se adopten procedimientos más eficientes que conlleven a resultados tangibles.

Es en este nivel donde la ED cobra su mayor valor, ya que los supervisores en común acuerdo con sus colaboradores podrán determinar, basados en una ED madura y sincera, donde se encuentran los aspectos que no generan valor a la cadena productiva y por el contrario, generan pérdida de recursos en tiempo y dinero.

De la misma manera, como resultado de la ED, se debe generar una reevaluación continua de las funciones de cada cargo, y se podrán establecer las acciones de mejora que apunten a mejorar la eficacia y la eficiencia de los procesos.

4.4 Cuando evaluar el desempeño laboral.- La implementación de un programa de ED en la empresa, no puede desencadenar en una labor rutinaria que se adelante anualmente para crear stress innecesario dentro de la organización. Por el contrario, el mismo debe estar revestido de un halo de carácter constructivo que tenga como finalidad ser un factor generador de cambios en los procesos, que conllevarán a proyectar la organización hacia una competitividad de talla mundial. El tiempo prudencial para desarrollarla es anualmente, resultado de la cual, de común acuerdo entre supervisor y colaborador, se establecerán metas a cumplir, las cuales serán revisadas conjuntamente en la próxima vigencia.

4.5 Como Evaluar el Desempeño.-

(...)"Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal. Si las normas para la evaluación del desempeño no se basan en los elementos relacionados con el puesto, pueden traducirse en resultados imprecisos o subjetivos." Según Strauss (1981), (<http://es.scribd.com/doc/103244360/EVALUACION-DE-DESEMPENO>. 2012)

Como se comentó anteriormente, le corresponde al Jefe del Departamento de Gestión del Talento Humano, con referencia a las directrices de la Dirección, diseñar el procedimiento que mejor se adapte a las condiciones particulares de la organización y donde la cultura organizacional propia de cada empresa, además de la madurez de la organización, marcará la diferencia entre un modelo y otro.

Otro de los retos para el Jefe del Departamento de Gestión del Talento Humano es que todo el personal de la organización se familiarice con el procedimiento a utilizar y tenga claros los objetivos de la ED. Uno de los inconvenientes que generalmente se encuentran en la implementación del sistema de ED, es que los colaboradores asumen que es mecanismo mediante el cual van a estar vigilados, juzgados y sancionados. La tarea del nivel directivo es generar la confianza y la credibilidad necesarias para crear una cultura alrededor del procedimiento y que los colaboradores tengan la certeza que la evaluación es sobre la gestión que se desarrolla y no sobre quien la desarrolla.

Actualmente los Gerentes tienen a su alcance diferentes modelos de ED, uno de los más importantes es el sistema HAYGroup, desarrollados para algunos sectores como el petroquímico y el Bancario, la Evaluación de 360° y la Evaluación por competencias, entre otros. A continuación haré una breve exposición de las ventajas de estos tres modelos, al considerar que son los que más oportunidades brindan a los Gerentes al momento de Evaluar y medir las capacidades del talento humano a su disposición:

- **HayGroup**, que es una consultora internacional que trabaja junto a los líderes para transformar su estrategia en realidad. Bajo la denominación de “Gestión Estratégica del Desempeño” establece una conexión entre la estrategia y la cultura de una organización y su capacidad para gestionar el desempeño de los empleados para conseguir un mayor impacto en los resultados del negocio. De acuerdo a HayGroup, las claves del éxito de la Gestión Estratégico del Desempeño son:
 - La Vinculación con la Estrategia (clarificar la estrategia de la empresa), Basado en la Cultura Organizativa (la cultura organizativa interviene en la Gestión Estratégica del Desempeño desde dos perspectivas: como parte del Modelo de Desempeño y como Entorno que determina el éxito en la implantación),
 - Modelo de Desempeño Coherente, (establecer el mix de objetivos y competencias en el Modelo de Desempeño),
 - Diferenciar el Reconocimiento (vincular las diferentes formas de Reconocimiento con los resultados del Sistema de Desempeño),

- Desarrollo del Liderazgo (potenciar el rol del jefe como gestor de personas y procesos más allá de cómo un puro gestor de actividades y recursos.
“(http://www.haygroup.com/downloads/es/misc/la_gestion_estrategica_del_desempeno.pdf.-
2010)”

Cada día está cogiendo más fuerza la **Evaluación de Desempeño de 360°** donde se recibe retroalimentación del desempeño emanada de los pares, superiores y subalternos. Este tipo de evaluación resulta interesante, ya que no se analiza el desempeño del colaborador desde la óptica del supervisor únicamente, sino desde todos los aspectos que hacen parte del quehacer laboral del colaborador y sus relaciones laborales en todos los sentidos. Es una herramienta que aporta valiosa información y es recomendada para los colaboradores que tienen posiciones de dirección ya que permite evaluar su capacidad de liderazgo sobre el personal a su cargo. Resulta importante la información que se obtiene al momento de definir ascensos y promociones.
“(http://www.dgplades.salud.gob.mx/descargas/dhg/EVALUACION_360.pdf)”

- **La evaluación de competencias y por competencias** es una actividad organizacional orientada a comparar el nivel de competencias de un funcionario respecto de un estándar. Para el desarrollo de la evaluación, se aplica un patrón diferenciador de roles críticos que contiene las competencias necesarias y sus indicadores de conducta para alcanzar un desempeño por encima de lo esperado. Para el desarrollo de esta herramienta hace acopio de dos modelos:

- Un modelo de competencias distintivo que se basa en la premisa de que las personas poseen características que les permiten desempeñarse de manera exitosa en la Institución y, por lo tanto, es necesario identificar esas características con el fin de atraer, desarrollar y retener a las personas que son responsables del desempeño organizacional superior.
- Un modelo de competencias genérico que se basa en la premisa de que existen ciertos comportamientos típicos que permiten a las personas desempeñarse adecuadamente en un cargo y esas conductas son genéricas en la medida en que proporcionan a otras personas la posibilidad de obtener el mismo desempeño en cargos similares, inclusive en otra organización.

“(http://www.haygroup.com/downloads/es/misc/la_gestion_estrategica_del_desempeno.pdf.-
2010)”

5. DESEMPEÑO, DESEMPEÑO LABORAL Y DESEMPEÑO PROFESIONAL.

Para comprender el significado del Desempeño, Desempeño Laboral y el Desempeño Profesional, se hace importante definir estos conceptos:

- **El desempeño:** “ha sido tomado del inglés performance o de perform. Aunque admite también la traducción como rendimiento, será importante conocer que su alcance original tiene que ver directamente con el logro de objetivos (o tareas asignadas). Es la manera como alguien o algo trabaja, juzgado por su efectividad”. (http://www.mp.peru-v.com/desempeno/ed_principal.htm)
- **El desempeño Laboral:** “como una sistemática apreciación del desempeño, del potencial de desarrollo del individuo en el cargo, afirmando que toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona”. (Chiavenato 1998). (http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-99842008000300006&script=sci_arttext)
- **Desempeño Profesional:** “La capacidad para desarrollar competentemente las funciones inherentes al cargo laboral y la conducta mantenida por el trabajador en el desarrollo de una tarea o actividad durante el ejercicio de la profesión”. (6) (Ledo, 2007). (<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-del-desempeno-y-su-comportamiento.htm>)

Estas tres concepciones hacen parte integral del objeto del presente ensayo, como es la Evaluación del Desempeño. Para poder realizarla con éxito, todo el talento humano que hace parte de la organización debe cumplir con aspectos comunes como son las funciones de sus propios cargos, trabajar por alcanzar los objetivos formulados y comportarse de acuerdo con unos valores organizacionales que hacen única a cada organización en particular.

La ED centrará entonces su atención en determinar cuál es el desenvolvimiento del colaborador dentro de estos tres ambientes, y lo que es más importante aún, determinará si ese desempeño individual en qué medida está aportándole a la organización en el cumplimiento de la misión. Desde este enfoque, la ED adquiere una significación estratégica que utilizada adecuadamente permitirá determinar si la organización está enfocando sus esfuerzos en procesos de desarrollo y competitividad a largo plazo. Este análisis servirá para introducir el siguiente tema.

6. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO FACTOR GENERADOR DE CAMBIOS Y HERRAMIENTA DE GESTIÓN GERENCIAL.

Hay un potencial en la ED que debe ser aprovechado de una manera más productiva, es decir, cambiar su enfoque como herramienta de control a estrategias motivacionales que generen cambios e innovación, las siguientes son los argumentos por los cuales la ED es una herramienta de gestión gerencial:

- Un sistema serio de Evaluación de Desempeño le permite la oportunidad al Gerente de evaluar los procedimientos de Gestión de Talento Humano, desde el mismo momento de la selección del personal, pasando a la inducción a la empresa, inducción en el cargo, procedimiento de estímulos, compensaciones, de ascensos y promociones. Siendo evaluados en forma críticos todos estos procesos, se obtendrá información invaluable para determinar en qué procesos es requeridos hacer cambios estructurales en la organización.
- Cada Gerente construye la empresa a su medida y le imprime la cultura organizacional que se constituya en el factor movilizador para alcanzar las metas que se proponga. La ED permitirá determinar en qué medida los esfuerzos individuales y los esfuerzos de la organización como un solo músculo, están enfocados eficientemente hacia el logro de los objetivos propuestos, o si por el contrario, se están efectuando esfuerzos infructuosos que no aportan al cumplimiento de la misión.
- La ED tiene dentro de sus fines proveer a la organización, un modelo de gestión del Talento Humano que permita identificar dentro de la organización que colaboradores no cuentan con el nivel de experticia e idoneidad que se puede requerir en algunos cargos sensibles, de la misma manera, identificar aquellos que cuentan con competencias superiores a las requeridas en sus cargos actuales. De esta manera, el Gerente tendrá la oportunidad de efectuar una reestructuración de cargos, aprovechando las virtudes de algunos para desempeñarse en cargos donde se aproveche más productivamente su potencial y en el segundo caso, tendrá la oportunidad de efectuar una reinducción a los empleados cuyo desempeño, no esté dentro de las expectativas esperadas.
- La ED permite mejorar los niveles de comunicación de la empresa, al establecer en forma conjunta, supervisor y colaborador las metas del siguiente periodo evaluable. La retroalimentación será una oportunidad para evaluar la eficiencia de los procesos y acordar la manera como estos deben ser direccionados para que generen más desarrollo. Esta comunicación en doble vía genera otros beneficios adicionales, como son confianza en el

procedimiento, confianza mutua entre las partes, y permite además que el supervisor determine en forma directa si el colaborador le están llegando las políticas y criterios que se emanan de la Dirección. De esta forma la ED se constituye en oportunidad valiosa para que supervisor y colaborador bajo una óptica común acuerden el logro de metas sectoriales y organizacionales.

- La ED brinda otra oportunidad adicional al Proceso de la gerencia del talento humano ya que permite que los gerentes en los diferentes niveles de la organización, se apropien de la mejora del desempeño de los colaboradores a su cargo y utilicen con mayor propiedad los sistemas de evaluación del desempeño.
- Al alejarse la responsabilidad de adelantar la ED por parte de la Oficina del Talento Humano, apropiándose al mismo gerente de su elaboración, hay otra ganancia adicional en el proceso y es que de primera mano el gerente conocerá cual es la actitud del colaborador frente a las responsabilidades del cargo, su compromiso con la organización, las dificultades en los procesos que se adelantan que el colaborador a su nivel no le es posible solucionar, de la misma manera, la reevaluación en los procedimientos que se adelantan direccionándolos de manera que sean más eficientes y apunten a generar desarrollo e innovación.
- La ED bien entendida por todas las partes que hacen parte del proceso, se alejará de la concepción invasiva y coercitiva como puede ser percibida, para convertirse en la oportunidad que tienen los colaboradores que sus opiniones sean escuchadas, que son tenidas en cuenta para tomar acciones correctivas en ese sentido, lo anterior, desde el punto de vista operacional. Y desde el punto de vista organizacional la ED reviste un potencial incalculable, ya que permitirá al Gerente generar acciones correctivas dirigidas a mejorar la eficacia de los colaboradores, a mejorar la eficiencia de los procesos que estos ejecutan y a incrementar la productividad. Combinados todos estos cambios indudablemente generarán cambios en los niveles de competitividad.
- Con la valiosa información extraída de la ED, respecto a los problemas que se presentan en el proceso productivo, logístico, administrativo o de gerencia del talento humano, el nivel directivo de la organización tiene la invaluable oportunidad de reencauzar el rumbo de la organización, fortaleciendo las áreas donde hay exceso de trabajo, donde se observa

que los niveles de producción están por debajo de las metas esperadas, o donde se evidencia que hay falta de acoplamiento a la cultura organizacional de la empresa.

Todos los cambios, modificaciones o reestructuraciones permitirán en el mediano plazo, que la organización experimente una evolución hacia procesos con desarrollo, innovación y crecimiento, permitiéndole a la vez, allanar el camino hacia sistemas enmarcados en la gestión de calidad, donde la mejora continua será la constante, es decir, evolucionando con perseverancia hacia procesos de desarrollo y competitividad a largo plazo.

7. CONCLUSIONES

La importancia de la Evaluación del desempeño dentro de la organización radica en su carácter estratégico al permitirle al nivel directivo obtener información sensible que le permitirá efectuar procesos de mejora continua, respecto a las políticas y objetivos que proyectará a la organización a niveles de desarrollo, productividad y competitividad, es decir que es una herramienta que hábilmente utilizada puede afianzar su existencia en el largo plazo.

La Evaluación de Desempeño está orientada a elevar la efectividad de los procesos y a la implementación de mejoras, ya que se convierte en factor generador de cambios y herramienta de gestión gerencial. La misma permite proyectar y potencializar el Talento Humano de la organización a niveles incalculables de productividad, motivación y desarrollo, factores que sin la participación de la ED, serían factores de difícil identificación en la organización. En este sentido, es claro que la organización alcanzará las metas que se proponga, solo en proporción directa a la calidad de su talento humano. Lo anterior se cumplirá con un adecuado seguimiento al desempeño laboral de los colaboradores, el cual se logra con la implementación de un juicioso sistema de Evaluación del Desempeño.

El inicio del camino hacia la implementación de mejoras que conllevan a la productividad, es que el Gerente escoja, adapte o implemente el sistema de Evaluación de Desempeño que mejor se adapte a su organización. El mismo debe compartir los mismos principios de su cultura organizacional y las políticas de la empresa, es decir, que sean coherentes y apunten a realizar avances en el mismo sentido.

8. RECOMENDACIONES

Como Administradora de Empresas, considero que las siguientes son las recomendaciones que yo doy para la implementación de un modelo de Evaluación del Desempeño que coadyuve a la Dirección estratégica de la Empresa:

Antes de aplicar el Modelo de Evaluación del Desempeño:

- Evidenciar la participación de la alta dirección en el procedimiento de Evaluación del Desempeño y hacer ver a la organización la importancia que éste reviste por su carácter estratégico al proporcionar una herramienta gerencial que permite obtener información sensible para efectuar procesos de mejora continua y proyectar a la organización a niveles de desarrollo, productividad y competitividad de largo plazo.
- Socializar en toda la organización, cual es el fin de la Evaluación de Desempeño, dando claridad que se evalúa es a los procesos y no a las personas.
- Definir el Modelo a utilizar para medir la Evaluación de Desempeño. Lo anterior dependerá de la cultura organizacional, de los criterios a evaluar, del fin y el alcance que la alta dirección pretenda alcanzar con la Evaluación del Desempeño.

En el momento de aplicar el Modelo de Evaluación:

- Dar oportunidad a que en el proceso de aplicación del modelo, haya la confianza suficiente para que se dé la retroalimentación entre supervisor y colaborador. Este espacio es invaluable en el momento de implementar las mejoras en los procesos de la empresa, ya que la información recibida, aprovechada adecuadamente, permitirá determinar en qué áreas se desarrollan esfuerzos que son infructuosos y en donde hay fortalezas que no están siendo aprovechadas.

Después de aplicar el Modelo de Evaluación de Desempeño:

- Hacer una retroalimentación con el colaborador en particular acerca de los resultados de su evaluación de desempeño. Este procedimiento es útil para establecer en forma conjunta supervisor-colaborador los objetivos a alcanzar en el próximo periodo evaluable.

- A nivel de la organización es igualmente importante efectuar una retroalimentación, la misma servirá para socializar en qué áreas se va a efectuar reevaluación de los procedimientos. Este procedimiento garantizar la efectividad de los procesos productivos, aportes para el mejoramiento en la calidad del servicio, a elevar la rentabilidad y a garantizar la competitividad de la organización.

9. BIBLIOGRAFIA

Ruiz, Karla A. (2004) La importancia de la Administración del Desempeño en las Organizaciones. Disponible en http://www.monografias.com/trabajos16/administracion-del-desempenio/administracion-del-desempenio.shtml?mono_search

Puchol Luis, Dirección y gestión de recursos humanos, Díaz de Santos, 7 Edición, Pág. 301.

Puchol Luis, Dirección y gestión de recursos humanos, Díaz de Santos, 7 Edición, Pág. 301.

10. WEBGRAFIA

Evaluación del desempeño, evaluación de puestos de trabajo e higiene y seguridad. Consultado el 26 de Marzo de 2014. Disponible en: <http://recursoshumanosfergiepadilla.blogspot.com/>

La gestión del desempeño en las organizaciones. Concepciones teóricas. Consultado el 2 de Marzo de 2014. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/gestion-desempeno-organizaciones.htm>

Evaluación de desempeño, consultado el 15 de Marzo de 2014, Disponible en: <http://evaluaciondedesempeno.bligoo.com/>

Definición de desempeño, consultado el 16 de Marzo 2014, disponible en: <http://www.definicionabc.com/general/desempeno.php#ixzz2vrlf4Xsc>

Definición de desempeño laboral, consultado el 26 de Marzo 2014, disponible en: http://www.ehowenespanol.com/definicion-desempeno-laboral-info_149860/

El desempeño profesional del tutor y su funcionamiento, consultado el 18 de Marzo 2014, disponible en: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-del-desempeno-y-su-comportamiento.htm>

Ética empresarial y el desempeño laboral en las altas organizaciones de alta tecnología. Consultado el 26 de Marzo 2014. Disponible en:

http://www.scielo.org/ve/scielo.php?pid=S1315-99842008000300006&script=sci_arttext

Evaluación del desempeño. Comportamiento y gestión empresarial. Consultado el 28 de Marzo 2014. Disponible en: http://www.mp.peru-v.com/desempeno/ed_principal.htm (concepto de desempeño)

El desempeño profesional del tutor y su mejoramiento. Consultado el 28 de Marzo 2014. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-del-desempeno-y-su-comportamiento.htm>

La Gestión Estratégica del Desempeño. Consultado el 14 de Septiembre de 2014. Disponible en: http://www.haygroup.com/downloads/es/misc/la_gestion_estrategica_del_desempeno.pdf

Que es la Evaluación por competencias? Zavala, M. (2003). Las competencias del profesorado universitario. Madrid: Narcea. Disponible en:

http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:fanC2F_sLUJ:maristas.org.mx/gestion/web/articulos/evaluacion_competencias.doc+&cd=9&hl=es&ct=clnk

Norma de Evaluación del Desempeño. Consultado el 15 de Septiembre de 2014. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/31280983/NORMA-DE-EVALUACION-DEL-DESEMPENO>

Evaluación de 360 grados. Consultado el 15 de Septiembre de 2014. Disponible en: http://www.dgplades.salud.gob.mx/descargas/dhg/EVALUACION_360.pdf