

ESTADO DEL ARTE DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
Martínez González, Diana Carolina; Zapata Pineda, Maria Esperanza

Universidad de La Sabana

Facultad de Psicología

Diplomado en Gestión para el Desarrollo Humano en las Organizaciones
Chía, Julio 4 de 2007

Resumen

El objetivo del presente artículo es realizar un estado del arte de la evaluación del desempeño y su evolución durante los últimos 11 años. Para tal fin, se consultaron fuentes bibliográficas, tomando como puntos esenciales las definiciones, los métodos utilizados y los alcances de los resultados provenientes de dicha evaluación. En conclusión existen tres enfoques o corrientes principales de acuerdo con el objetivo de evaluación y las repercusiones de los resultados para el empleado y la organización: identificación del potencial del empleado, la evaluación de metas y objetivos y la evaluación como determinante de los sistemas de retribución y ascensos. Actualmente, la evaluación del desempeño por competencias es la herramienta fundamental en la Gestión del Talento dentro de las organizaciones.

Palabras Calves: Evaluación, desempeño, métodos, retribuciones, competencias, talento humano.

Abstract

The purpose of this article is to do an art state of performance appraisal and its evolution during the last 11 years. The principal aspects that were taken into account were the definitions and methods used, and their consequences for workers and organizations. As principal results, were found that there are three different paradigms, regarding to the aim and consequence of the appraisal: The emphasis in the identification of the worker potential, the measure of goals and aims obtained, determination of the salaries and benefits accorder to the performance of each worker. Nowadays, performance appraisal is been measure by the competences model, this new method has been become in the principal support for the Human Talent Management inside the organizations.

Key words: Appraisal, performance, methods, Commissions, competencias, Human Talent.

ESTADO DEL ARTE DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Hoy en día, el factor humano ha comenzado a reconocerse como uno de los determinantes en el éxito de las organizaciones, como consecuencia, todo lo que tiene que ver con Gestión del Talento, ha llamado la atención de los gerentes de las empresas que han dedicado esfuerzos y recursos para identificar, retener y desarrollar a sus trabajadores más prometedores (Rue y Byars, 2002). Es precisamente en este primer factor: *identificar*, en el que se centrará esta revisión bibliográfica, ya que es a través del proceso de evaluación del desempeño como se identifican estos trabajadores estrella.

A lo largo de toda la historia empresarial e industrial, siempre ha existido la necesidad de medir el desempeño de los trabajadores. En una reciente encuesta llevada a cabo en el Reino Unido entre 1750 organizaciones, el 80% de los encuestados afirmaba contar con algún tipo de medida de gestión del desempeño Hartle, (2004). Sin embargo, desde Taylor hasta nuestros días, la forma de medir y gestionar el desempeño de las personas que trabajan en la empresa ha venido cambiando significativamente.

Antes de ahondar sobre los métodos de evaluación utilizados, conviene hacer una revisión de las distintas definiciones que se han dado sobre el concepto de evaluación del desempeño, para luego ver sus implicaciones sobre los métodos utilizados.

Para efectos prácticos, esta revisión se realiza con base en las definiciones dadas por distintos autores a lo largo de estos 11 años. Para empezar, hay que hacer una aclaración entre los conceptos de rendimiento y esfuerzo. El rendimiento se refiere al grado de realización de las tareas que forman el trabajo de un individuo y refleja qué también cumple con los requisitos del mismo. El esfuerzo, se refiere a la energía gastada en la realización del trabajo (Swanson, 2002). Juntos el esfuerzo y el rendimiento, conforman el desempeño de un trabajador.

Chiavenato (1998), define la evaluación del desempeño como una sistemática apreciación del desempeño, es decir, del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Además, recalca que toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona (Chiavenato, 1998).

Otros autores enmarcan el concepto de evaluación del desempeño dentro de un concepto más amplio que es la `gestión del desempeño` la cual vincula las directrices, acciones y resultados de la empresa, con la creación de un ambiente organizativo donde el individuo materialice una agenda de progreso profesional y personal. La cadena de valor del desempeño comienza con personas altamente motivadas en cuando a sus realizaciones, responsabilidades, reconocimiento y ambiente de trabajo; ello se traduce en el mejoramiento continuo para beneficio personal, de clientes y terceros; el ciclo se expande y se refuerza con resultados empresariales sobresalientes (Bueno, 1999).

Según Mondy & colaboradores (2002), la evaluación del desempeño se define como un sistema de evaluación y revisión de un individuo o equipos de desempeño laboral. Ya que muchas veces sucede que mientras el desempeño de equipos también debiera evaluado, el foco de la evaluación del desempeño en la mayoría de las empresas es el empleado individual. De acuerdo con este énfasis, un sistema efectivo evalúa logros y desarrolla planes para el desarrollo, metas y objetivos tanto de forma individual como de forma grupal. Esta definición amplía el concepto de evaluación en términos de equipo y no de individuo, ya que durante el desarrollo de proyectos y evaluación de resultados no sería válido medir individualmente si se trabajó como un equipo.

Otras definiciones ponen su énfasis del desempeño en relación con el tiempo: “La evaluación del desempeño es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo

con los más variados criterios. La evaluación tiene una óptica histórica (hacia atrás) u prospectiva (hacia delante), pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.” (Puchol, 2003 p. 34)

Por otro lado, hay definiciones que dejan ver claramente la relación que siempre ha existido, o por lo menos teóricamente, entre la evaluación del desempeño y la remuneración. Al respecto Munich (2005) afirma:

La evaluación del desempeño, es un proceso mediante el cual se valora el desarrollo laboral y el potencial del subordinado. Es una base para otorgar asensos, premios y también sirve para la capacitación y desarrollo, mejora y motivación. Su adecuada utilización es importante ya que las recompensas pueden incidir en conductas y aspectos como rotación, compromiso y productividad. (P. 58)

Ivancevich (1995), define la evaluación del desempeño como un proceso que mide el desempeño del empleado y éste a su vez el grado en que cumple los requisitos de su trabajo. Esta definición concuerda con la orientación de Certo, (1994) el cual afirma que es un proceso en el que se revisa la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo.

En una definición mas reciente, Chiavenato afirma que “la evaluación del desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones, también sostiene que esta administración se apoya en el análisis de cargos y que busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño” (Chiavenato, 2002p. 204). Esto significa que la medición, es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar el grado de comparación del desempeño con ciertos estándares objetivos.

La evaluación se presenta entonces como una herramienta clave dentro de los procesos administrativos, especialmente en lo que tiene que ver con la planeación y el control. Más que una actividad orientada hacia el pasado, la evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano en la organización (Gómez & Mejía, 1995).

Es en este punto, surge otro término en lo que tiene que ver con recursos humanos y es la Gerencia del desempeño o 'Performance Management', este término se utiliza para designar al "proceso utilizado para definir, implementar, medir y evaluar el desempeño deseado de cada uno de los integrantes de la organización, tanto de forma individual como grupal y, en consecuencia, de toda la empresa". (Alles, 2004 p. 187)

En concordancia con esta definición, se encuentra otra designación para la gestión del desempeño y es el 'Appraisal Performance' que se define como la identificación, medición y gerencia del desempeño humano en las organizaciones. (Gomez & Mejía, 2001). Es decir que dentro del proceso de la gestión del desempeño estos tres procesos son realmente claves, es por eso que debemos tratarlos con un poco más de detenimiento.

En primer lugar, la identificación busca determinar qué áreas del trabajo del empleado pueden ser examinadas para medir su desempeño; la medición, es la parte central del sistema, donde el objetivo principal es determinar cuan 'bueno' o 'malo' fue el desempeño del empleado. Por último, la gerencia o administración hace referencia a la orientación a futuro que debe tener el proceso, es decir, que sirva como herramienta para establecer planes de mejoramiento y desarrollo del potencial del trabajador de manera que permita el logro y cumplimiento de los objetivos de toda la organización. (Gomez & Mejía, 2001).

Para terminar, existen algunas definiciones complementarias a las ya citadas anteriormente, que dan cuenta de los principales aspectos de la evaluación del desempeño, tal es el caso de Parra, (2002) el cual afirma que la evaluación del desempeño de las personas constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo. Mediante ella se pueden encontrar problemas de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, además de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo, de motivación, entre otros.

Finalmente, es importante resaltar la afirmación que hace Zuñiga:

La evaluación de desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Ésta no es un fin en si misma, sino un instrumento para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa (Zuñiga, 2006 p. 32).

Para llegar estos conceptos de evaluación del desempeño, se ha tenido que pasar por un proceso bastante largo que lleva años de retroalimentaciones, variaciones, modificaciones y adecuaciones a distintos contextos y tipos de organizaciones. Haciendo un análisis de las definiciones anteriores, se puede observar que pueden agruparse de acuerdo al énfasis que se le da al proceso y las repercusiones que este proceso tiene tanto para la empresa como para el empleado o equipo de trabajo a ser evaluado. Es así como tenemos definiciones que ponen su énfasis en la identificación del potencial del empleado, de acuerdo con este énfasis, los resultados de las evaluaciones se utilizarán para guiar los planes de capacitación, los planes de carrera y sucesión dentro de la empresa. Por otro lado, existen definiciones que prestan mayor

atención en la revisión del desempeño en un lapso de tiempo pasado y si las metas fueron o no satisfechas, lo que en consecuencia hará que los resultados orienten a una decisión de permanencia o continuidad del empleado. Otros autores, dan un mayor peso a la evaluación del desempeño como medida para determinar el sistema de retribuciones y asensos, lo cual implica de los resultados y el proceso en sí, tendrán como objetivo identificar diferencias individuales para establecer las escalas de retribución y asensos en el caso de un desempeño óptimo. Por otro lado, en las definiciones más recientes encontramos que la evaluación del desempeño integra todos estos intereses pasados, y los agrupa dentro del concepto de Gestión del Desempeño, lo que le imprime el carácter de proceso dinámico y estrechamente ligado a la gerencia o Administración Estratégica. Es decir, que la evaluación del desempeño se encuentra ubicada como una herramienta crucial para el proceso administrativo, dando como resultado la creación de valor, no sólo a nivel individual y grupal sino como un enfoque integrado a nivel organizacional.

Schein (1998), presenta una clasificación de acuerdo al tipo de juicio que se utiliza en la evaluación del desempeño. Así, los métodos se clasifican en métodos de juicios absolutos y métodos de juicios relativos. El sistema de evaluación que juicios relativos, solicitan al evaluador que compare el rendimiento de un empleado con el rendimiento de otros que realizan el mismo trabajo. Un ejemplo de este tipo de enfoque, es la creación de un orden de clasificación de los trabajadores de mejor a peor. Otro modelo de juicio relativo es clasificar a los empleados por grupos como por ejemplo los que pertenecen al tercio superior, al tercio medio y al tercio inferior. Los sistemas de valoración relativos tienen la ventaja de que obligan a los supervisores a distinguir entre los empleados. Si no se utiliza un sistema como éste, muchos supervisores tienden a evaluar a todos los empleados de la misma manera, lo que desvirtúa el sistema de evaluación (Mondy y cols, 2002). Una de las desventajas que presenta este sistema de

evaluación relativa, es que los juicios relativos no muestran si la diferencia entre los empleados son grandes o pequeñas. Además, tales sistemas no proporcionan información en términos absolutos, por lo que los gerentes no pueden determinar el grado de eficiencia o ineficiencia de los empleados ubicados a los dos extremos. Este modelo de juicio relativo, está estrechamente relacionado con el método de distribución o selección forzada, que será explicado con mayor detalle más adelante.

Por el contrario, el modelo de juicios absolutos requiere que el supervisor realice juicios sobre un empleado basándose solamente en normas de rendimiento. En este caso no se realizan comparaciones respecto al nivel de rendimiento de otros sino que se valoran aspectos claves para el puesto de trabajo y se recogen en un formulario de evaluación, posteriormente, se pide al evaluador que valore cada una de ellos (Mondy y cols, 2002). Los modelos de evaluación absolutos permiten comparar a empleados pertenecientes a diferentes grupos de trabajo, valorados por diferentes directores. Por otro lado, si todos los empleados son trabajadores excelentes, todos pueden recibir calificaciones excelentes. Así mismo, debido a que las valoraciones se realizan sobre distintas dimensiones del rendimiento, la retroalimentación que se le proporciona al empleado puede ser más específica y de mejor provecho. A pesar de que suelen ser preferibles a los modelos relativos, los sistemas de juicios absolutos están sujetos al criterio del evaluador para determinar si existen o no distinciones entre un grupo de empleados, además la subjetividad puede hacerse presente en la forma en que distintos evaluadores dan sus calificaciones a su grupo de empleados (Chockalingham y Cols, 2002).

Alles, (2004) presenta otra forma de clasificar de los métodos de evaluación del desempeño de acuerdo al objeto de medición, esto da como resultado tres grupos principales: Los métodos basados en características, los métodos que miden resultados y

los métodos que miden conductas. Los métodos basados en características, son los más usados, a pesar de no ser los más objetivos. Los métodos basados en resultados también han gozado de mucha popularidad dentro del contexto empresarial, ya que se enfoca en determinar las contribuciones en términos cuantitativos que los empleados realizan en las organizaciones. Finalmente, se encuentran los métodos basados en conductas, los cuales brindan a los empleados información orientada a la acción, por lo cual son los mejores para el desarrollo de las personas. Dentro de esta última clasificación se encuentra el método de evaluación por competencias, uno de los más recientes enfoques de evaluación del desempeño.

A continuación, se explicará brevemente cada uno de los métodos pertenecientes a las clasificaciones dadas por Alles, y se expondrán las ventajas y desventajas de cada una de ellas.

Métodos basados en Características

Su diseño está pensado para medir hasta qué punto, un empleado posee ciertas características, tales como: confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, y que la compañía considera importantes para el presente o para un futuro (Sherman, Bohlander y Snell, 1999).

Las escalas gráficas de calificación

Las escalas gráficas de calificación, son uno de los primeros intentos de medición del desempeño. Este método está basado en una tabla de doble entrada en donde en las filas muestra los factores de evaluación y en las columnas indican los grados de evaluación de desempeño. Los factores de evaluación constituyen comportamientos y actitudes seleccionados y valorados por la organización. El método de escalas gráficas evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación (características) previamente definidos y graduados. Con los factores de evaluación y los respectivos

grados, se elabora la escala gráfica de evaluación. El método de escalas gráficas, permite reducir las opiniones de evaluación a los grados de variación de factores de evaluación, lo cual limita las opiniones del evaluador. También es muy criticado por reducir los resultados de la evaluación a expresiones numéricas, mediante tratamientos estadísticos o matemáticos pretendiendo proporcionar valores objetivos para la evaluación de las personas (Chiavenato, 2002).

Los autores que defienden este método afirman que facilitara la planeación y la construcción del instrumento, por lo que también simplifica su comprensión y utilización reduciendo costos y tiempo; además facilita la comparación de los resultados de varios empleados y proporciona fácil retroalimentación de datos a los empleados. Por otro lado, quienes lo critican, afirman que es un método de evaluación del desempeño superficial y subjetivo, que produce efecto de halo y que categoriza y homogeniza las características individuales, además limita los factores de evaluación y es un método rígido y reduccionista. (Wrther & Davis, 1999). A pesar de ser uno de los primeros métodos, aún es utilizada por organizaciones no muy al tanto de las últimas tendencias y que hasta ahora están empezando a abrir el espacio del departamento de Recursos humanos y a identificar la necesidad de la presencia de éste como parte crucial para la productividad y competitividad organizacional.

Método de escalas Mixtas

Este método es una modificación del método de escala básica. En lugar de evaluar las características con una escala numérica, se le dan al evaluador tres descripciones específicas de cada característica: superior, medio e inferior. (Alles, 2004)

Método de Selección Forzada

Con el fin de eliminar y corregir algunos de los errores que presentaba la escala grafica surgió el método de evaluación del desempeño por selección forzada.

Este método, obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada una de las afirmaciones que encuentra. Con frecuencia ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. Los resultados pueden mostrar las áreas que necesitan mejoramiento. Este método, tiene la ventaja de reducir distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de cargos. Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en las cuales se basa, pueden no estar específicamente relacionadas con el cargo, adicionalmente, es un método de construcción y planeación compleja que no proporciona una visión general de los resultados, por lo cual no se obtienen conclusiones generales, tampoco genera retroalimentación de datos, ni permite comparación, y la principal crítica que se le hace es que no permite una participación activa del evaluado en el proceso. Ello puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño (Cummings, Schwab, 1996). Si el “listado” de características no está diseñado en relación con el cargo, el resultado estará alejado de la realidad y puede dar una opinión subjetiva (Dolan, 2000).

Método de formas narrativas

El método de forma narrativa, requiere que el evaluador prepare un ensayo y describa al empleado que está siendo evaluado con la mayor precisión posible. Presenta una excelente oportunidad para que el jefe exprese su opinión sobre un empleado. Tiene sin embargo muchas desventajas en términos de la subjetividad y de estar sujeto a la habilidad de expresión con la que cuentan los evaluadores. Es así como “los evaluadores que son buenos escritores harán evaluaciones más favorables de sus empleados que aquellos con menor capacidad literaria” (Gutierrez, 2001 p. 59).

Métodos basados en Resultados

Evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen de su trabajo. (Alles, 2004).

Mediciones de productividad

Como su nombre lo indica, se basan indicadores de productividad, como por ejemplo el índice de ventas, el aumento de la rentabilidad, aumento de clientes, etc. Este método permite la alineación de los empleados con los objetivos organizacionales. Sin embargo, las evaluaciones del desempeño por productividad pueden contaminarse de factores externos como la escasez de una materia prima, la recesión de un mercado determinado o la asignación a una zona mala (Alles, 2004). Además, presenta desventajas por cuanto influye sobre el comportamiento de los empleados, condicionándolos a actuar a corto plazo, lo cual no siempre coincide con los objetivos empresariales.

Evaluación por objetivos

Tiene una filosofía administrativa, califica el desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante un acuerdo entre el trabajador y la empresa representada por su jefe o director de área responsable. Fue propuesta por Peter Drucker en 1954 según este método, los empleados fijan los objetivos mediante la consulta con sus jefes; luego se utilizan estos objetivos para la evaluación del desempeño. Es un sistema que conforma un ciclo, comienza por el establecimiento de metas y objetivos comunes de la organización y se evalúa el cumplimiento de estos objetivos y se termina volviendo al mismo punto. El sistema actúa como proceso de establecimiento de metas, donde se establecen los objetivos para la organización, para los departamentos o gerencias, para los gerentes y para los empleados. En resumen, cada empleado tiene una meta específica, fijada por él mismo pero dentro de un esquema general preparado y

supervisado por su jefe o por el jefe del jefe según corresponda. Dentro de sus ventajas, se encuentra la evitación de la subjetividad y además son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Del mismo modo, relaciona el desempeño de las personas con la organización y fomenta los objetivos compartidos. Por otro lado, el desarrollo puede requerir mucho tiempo (Alles, 2004).

Métodos basados en comportamientos

Permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica que acciones deberían o no deberían exhibirse en un cargo específico. Por lo general, su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación del desarrollo (Dolan, 1999).

Método de investigación de Campo

Este método utiliza un representante calificado del personal, que participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado, lo cual implica responsabilidad de línea y función de staff. El resultado final se entrega al especialista de personal quien registra las puntuaciones y conclusiones. La participación de un personal calificado permite que aumente la confiabilidad y la comparabilidad, pero es probable que el aumento en el costo haga que este método sea caro y poco práctico. Otra desventaja que presenta este método, es que es un método lento y demorado; su mayor crítica es que hay poca participación por parte del evaluado, tanto en la evaluación como en las medidas que se toman a partir de los resultados de la misma. Los exámenes pueden ser de muchos tipos y para que sean útiles deben ser confiables además, estar validados (Chiavenato, 2002).

Teniendo en cuenta las características antes nombradas, se puede concluir que este es uno de los métodos más completos, ya que permite planear acciones para el

futuro de la organización, dejando a un lado el desempeño del pasado y enfocándose en el mejoramiento del desempeño futuro. Además, busca resultados inmediatos y permite una relación más cercana entre el gerente de línea y el especialista de staff.

Método de Incidentes Críticos

Otro método basado en comportamientos, es el método de incidentes críticos, es un sistema tradicional y simple de evaluación del desempeño. Éste se basa en las características extremas que representan desempeño muy positivo o muy negativo del empleado. Según Dessler (1999), requieren que el evaluador lleve una bitácora diaria (o un archivo de computadora), donde se consignan las acciones más destacadas (positivas o negativas), que lleva a cabo el evaluado. Estas acciones o acontecimientos tienen dos características: se refieren exclusivamente al periodo relevante a la evaluación, y se registran solamente las acciones directamente imputables al empleado, las acciones que se escapen a su control solo se registran para explicar las acciones que lleva a cabo el evaluado. Es útil para proporcionar retroalimentación al empleado. Por otro lado, gran parte de su efectividad depende de los registros que lleve el evaluador. Algunos supervisores comienzan la evaluación registrando los incidentes con lujo de detalles, pero posteriormente decae el nivel del registro, hasta que al acercarse a la fecha de evaluación añaden nuevas observaciones. Cuando esto ocurre, se presenta el efecto distorsión que ejercen los acontecimientos recientes. Incluso cuando el supervisor ha registrado todos los acontecimientos, el empleado puede considerar que el efecto negativo de una acción equivocada se prolonga demasiado.

Los anteriores métodos son algunos de lo mas tradicionales, calificados hoy en día como poco actualizados. Recientemente han surgido nuevas tendencias que buscan desarrollar métodos capaces de orientar los esfuerzos de las personas hacia objetivos y métodos que sirvan verdaderamente al negocio, a la empresa y a los

intereses individuales de las personas en la mejor forma posible para integrar objetivos organizacionales y objetivos individuales. Además, refuerzan la posición que la evaluación del desempeño no es un fin en si mismo, sino un importante medio para mejorar e impulsar el compromiso de las personas con la empresa.

La crítica que se hace en general a los métodos anteriores, los cuales tenían características burocráticas, eran rutinarios, repetitivos y veían la evaluación como un fin no como un medio (Senge, 1998).

Dada la situación actual de globalización, la innovación en las compañías es un factor importante para avanzar de acuerdo con las exigencias del mercado y todos los empleados de la organización deben estar sintonizados con este proceso, ya que la empresa avanza sólo si sus trabajadores se transforman y están motivados y alineados con la organización (Senge, 1998). Este es, precisamente otro punto que no ha sido tomado en cuenta por muchos autores y es la influencia de factores del medio ambiente sobre el rendimiento Urdaneta (2005), ya que como afirma Fandiño (2002) “aunque estos obstáculos potenciales se usan a veces como excusas, a menudo son muy reales y deberían ser reconocidos por la administración” (p. 307). Algunos de los obstáculos más comunes incluyen la falta de tiempo o demandas incompatibles con el tiempo del empleado, facilidades y equipo de trabajo inadecuado, políticas restrictivas, falta de cooperación de otros, tipo de supervisión, oportunidades y incluso la suerte (Rue & Bayars, 2000).

Este aspecto aún no ha sido muy explorado, y muchos de los métodos que presentamos en esta revisión, no incluyen estos factores como determinantes dentro de la evaluación. Sin embargo, es importante señalarlo para tomarlo en cuenta en futuros diseños y actualizaciones metodológicas.

Ahora se expondrá con más detalle el método que por excelencia se está utilizando hoy en día en el contexto empresarial, este método es la evaluación por competencias.

Evaluación por competencias

El método más empleado actualmente, es el sistema de evaluación por competencias Carmona (2004). Esta forma de evaluación no solo se emplea para la evaluación del desempeño, sino también para medir la efectividad de procesos de capacitación, además se utiliza para la selección de personal. Este modelo tiene como fin medir el profesional o experto más adecuado, es decir que intenta medir habilidades, actitudes e intereses compatibles con su función (Pereda, 2001).

Según Leboyer, (2001) la competencia hace referencia a las diferencias individuales que presentan las personas, y que las hace más efectivas en una determinada situación. Spencer & McClelland (2004), definen las competencias como “Formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo” (p.67). Es decir, que las competencias hacen referencia a las características de personalidad, que se evidencian a través de comportamientos, y que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Es un comportamiento superior en relación con un estándar de éxito en un puesto de trabajo o situación determinados (Alles, 2004).

La metodología para evaluar estas competencias es la evaluación de 360 grados, que intenta generar una valoración más objetiva, debido a que involucra todos los ejes de interacción de la persona, es decir que es evaluado no solamente por el jefe, sino que incluye la evaluación de un par, un subalterno y el mismo empleado quien es finalmente el protagonista de su desempeño (Maristany, 2000).

La evaluación de 360 grados es un método cobra cada vez más popular y que incluye reactivos de evaluación de múltiples niveles dentro de la empresa, así como de fuentes externas (Robert, 1998). En este método todas las personas que se relacionan con el empleado evaluado tales como directivos, el empleado mismo, supervisores, subordinados, colegas, miembros del equipo, así como clientes internos o expertos, le asignan una calificación (Alles, 2000).

A diferencia de los enfoques tradicionales, la reatrealimentación de 360 grados se centra en las habilidades necesarias a través de los límites organizacionales. Además al compartir la responsabilidad de la evaluación entre varias personas, muchos de los errores más comunes de la evaluación se pueden reducir o eliminar (Sastre & Aguilar, 2003).

Esto quiere decir que la retroalimentación es un punto clave dentro de este método, como complemento del proceso de evaluación del desempeño ya que no solo se evalúa al empleado sino que también se le dan a conocer los resultados de su evaluación de forma individual y personalizada, con el objeto de definir, de forma compartida acciones y actividades concretas que le permitan al trabajador mejorar en sus deficiencias y a la vez reforzar sus fortalezas al sentirse motivado para continuar siendo parte activa del proceso de crecimiento de la organización (Cabrera, 2002). Otro objetivo de la retroalimentación es empezar a crear la cultura de aprendizaje en equipo dentro de la organización, dejando a un lado el paradigma de jefe autoritario y el empleado subordinado que debe limitarse a cumplir unas ordenes sin tener derecho alguno a opinar, de esta manera se suavizan las relaciones en la organización para lograr un clima organizacional mejor y finalmente lograr construir una cultura agradable y óptima para todos los miembros que le aportan a ésta (Scannell, 2000).

Según Senge (1998) por retroalimentación se entiende todo flujo recíproco de influencia, es decir que debe hacerse en dos direcciones con el fin de que los empleados también tengan participación en el proceso, para pensar en planes de mejoramiento de las competencias específicas que necesitan refuerzo.

Kluger & De Nisi (1996), realizaron un análisis sobre los efectos de la retroalimentación en el desempeño y concluyeron que a pesar de que la retroalimentación generalmente mejora el desempeño, en más de un tercio de los casos la retroalimentación dificulta el mismo. Kluger & De Nisi de la universidad de Hong Kong, investigaron los diferentes efectos en las actitudes de los empleados cuando reciben una retroalimentación positiva o negativa, la cual arrojó los siguientes resultados:

Una de las principales hipótesis es que un empleado que recibe una retroalimentación positiva sobre su desempeño desarrolla actitudes más favorables hacia su trabajo y que estas pueden persistir por un largo periodo de tiempo. Esta suposición no pudo ser probada pero es lo que intentan mostrar en un futuro. La primera hipótesis planteada consistía en que a corto plazo es decir, menos de tres meses, los empleados que han recibido retroalimentación negativa de su desempeño reportaban una baja percepción de la justicia organizacional y satisfacción en el trabajo, con grandes posibilidades de abandonar la organización. Otro de los planteamientos consistía en que, como la mayoría de las personas no se perciben a si mismas con pobre desempeño, las puntuaciones pueden hacer que las personas reaccionen de una manera positiva o negativa o con emociones favorables o desfavorables hacia la retroalimentación del desempeño. El último planteamiento consistía en afirmar que a largo plazo, (más de tres meses) de recibir un puntaje negativo en el desempeño, el trabajo y las actitudes organizacionales volverán a los niveles iniciales en los que se encontraban antes de la

retroalimentación. Esta última suposición, finalmente se logró comprobar con los resultados arrojados por el estudio. Para la investigación se utilizó una muestra de 576 participantes, entre los 30 y 38 años todos ellos empleados del Banco Nacional de Hong Kong y natales de China, a los cuales se les aplicó una evaluación del desempeño. Se identificaron dos grupos, el que necesitaba mejorar (35% de la población) y los que obtuvieron un resultado satisfactorio (75% de la población), esta evaluación se realizó en tres periodos. A los participantes se les pidió que calificaran cada uno su desempeño para luego compararlo con la evaluación realizada; de esta manera solo 329 participantes proporcionaron los datos completos que fueron utilizados para obtener los resultados del estudio. Dentro de los resultados, se encontró que los efectos de una retroalimentación positiva y negativa fueron diferentes ya que aquellos que recibieron retroalimentación de su desempeño pobre no mostraron cambios significativos sobre la forma de ver la justicia en la empresa, las normas de la organización y la satisfacción en el trabajo, mientras que los que recibieron una retroalimentación positiva de su desempeño fueron significativamente mayores en la última evaluación percibiendo mejor la justicia en la empresa, las normas de la organización y la satisfacción en el trabajo, y las intenciones de abandonar el trabajo fueron significativamente menores.

Los resultados del anterior trabajo, muestran una estrecha relación con un artículo publicado en la revista Harvard Business Review, Donde la pregunta central es ¿Por qué algunos empleados rinden tan poco?, En su investigación sobre cientos de ejecutivos indica que claramente los propios jefes son los responsables, aunque involuntarios del rendimiento inferior a lo normal de un empleado (Goffe & Jones, 2004). Según afirman los autores, los jefes y sus trabajadores considerados de bajo rendimiento, a menudo, están atrapados en una dinámica llamada el *Síndrome del condenado a fracasar*, que suele funcionar de la siguiente forma: Un jefe se empieza a

preocupar cuando el rendimiento de un subordinado no es satisfactorio. Entonces toma la que parece la medida más apropiada, aumentar el tiempo y la atención que presta a ese empleado. Pero en lugar de mejorar el rendimiento del empleado, la mayor supervisión produce el efecto contrario. El subordinado, al percibir la falta de confianza del jefe, se aleja de su trabajo y de su jefe. Y la relación se deteriora vertiginosamente (Goffe & Jones, 2004). Frente a este error común dentro de los directivos, los autores plantean la siguiente solución: Primero se debe aceptar la posibilidad de que sea su propia conducta la que empeora la situación. Segundo, el supervisor debe planificar una cuidadosa intervención con el subordinado en forma de una conversación sincera para deshacer los malentendidos creados en su relación (Goffe & Jones, 2004).

Sin embargo, queda todavía un aspecto a tratar de vital importancia en un mundo globalizado, y es la evaluación del desempeño en un contexto de una empresa multinacional. En efecto, en este tipo de empresas surgen varios obstáculos y retos a la hora de medir el desempeño de sus subordinados. Ya que la empresa multinacional tiene expectativas específicas para cada uno de sus subordinados extranjeros (Carvalho & Gledson, 2005).

Dowling & Denice (2005) identifican algunos de estos obstáculos a la hora de medir el desempeño de los empleados, en estas empresas con características tan especiales, como son el tamaño de la organización, por consecuencia el número de empleados, la transnacionalidad y las diferencias culturales. Entre las dificultades con presentadas por este tipo de características empresariales, los autores enumeran la imposibilidad de arrojar datos comparables entre los distintos países, el carácter volátil de un ambiente globalizado, la separación que existe entre tiempo y distancia, y los distintos niveles de madurez que existen entre las personas de los países.

En resumen, hay un sin número de contrastes y diferencias significativas que pueden afectar la medición del desempeño en un contexto multinacional. Esto, finalmente se transforma en un reto para los nuevos psicólogos y plantea muchos interrogantes que deberán ser resueltos dentro de la gestión de recursos humanos, ya que la medición y la identificación de potenciales continuará siendo parte vital dentro de los procesos administrativos de planificación y control.

CONCLUSIONES

A través del presente artículo, se ha hecho un recorrido por los métodos tradicionales de evaluación del desempeño de los trabajadores, hasta llegar a lo que hoy en día se conoce como el método de evaluación del desempeño por competencias, siendo considerado como el método más eficaz y eficiente para cumplir con la visión de la organización, ya que este método integra las competencias relacionadas con el conocimiento, y las destrezas propias de cada persona que posee en relación con el cargo, reduciendo la probabilidad del sesgo en la evaluación y evitando calificar con puntajes que rotulan a los trabajadores como buenos o malos (Jaques y Cason, 1997).

Como se ha podido observar durante todo el artículo, la evaluación del desempeño trae muchas ventajas a la organización, entre las cuales cabe mencionar en primera instancia la mejora del desempeño y la motivación, así mismo puede ayudar a determinar los sistemas de retribución y diseñar planes de carrera; también forma parte de las prácticas que las organizaciones adoptan para administrar sus operaciones con excelencia. Por último, es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y sobre todo su contribución a la razón de ser de la organización.

Por otro lado, algunos rechazan este método de evaluación, argumentando que es un proceso que no puede de ninguna manera dar resultados sobre los empleados, ya que ningún ser humano puede evaluar a otro sin tener de por medio los sesgos de la subjetividad. La crítica que en general se les hace a los métodos tradicionales de evaluación, que tenían características burocráticas, eran rutinarios, repetitivos y veían la evaluación como un fin y no como un medio para mejorar e impulsar el comportamiento de las personas.

Después de haber hecho una revisión teórica exhaustiva de la evaluación del desempeño, se concluye que ésta es una herramienta fundamental para la organización, que ha venido evolucionando durante estos 11 años, pero que aun tiene algunos aspectos que debe cambiar. Por esto, es importante estar en constante actualización, para ser capaces de responder como psicólogos organizacionales, a las necesidades que se vayan presentando dentro de la organización. Además, se debe reforzar la idea de Talento Humano como factor determinante en la creación de propuestas que permitan mejorar la efectividad del mismo dentro de la empresa.

Se considera además, que el proceso de evaluación del desempeño es un proceso tan importante como la selección, la capacitación y demás procesos llevados a cargo del departamento de Recursos Humanos y por lo tanto debe ser realizado por un equipo que dentro de la organización se encargue exclusivamente de coordinarlo y dirigirlo.

De acuerdo con la evaluación por competencias, un aspecto que vale la pena resaltar es que cada organización debe definir sus propias competencias según sus objetivos, razón de ser y visión a futuro, teniendo en cuenta las necesidades propias de la organización (Ariza y cols, 2004).

Se revisaron algunas investigaciones que están relacionadas con el tema y que han hecho aportes significativos para llegar al punto donde estamos hoy en día. Sin embargo, se hace necesario que aumente el número de estas investigaciones y no sólo desde el punto de vista de la administración, sino de un enfoque más psicológico que enriquezca el proceso.

Aunque se hizo una revisión exhaustiva de las definiciones dadas a lo largo de estos años por expertos, al revisar las distintas fuentes encontramos que en muchos casos los autores no se detienen a definir el concepto, para luego si explicar los

métodos utilizados. La mayoría de los libros explican los métodos sin detenerse a definir el concepto de evaluación del desempeño.

Finalmente quedan muchos interrogantes sin resolver dentro de este proceso de la Gestión de Recursos humanos, se ha avanzado mucho y muy rápidamente, pero aún falta más investigación y desarrollo en este tema de manera que responda a los nuevos ambientes y exigencias del mundo globalizado.

Referencias

- Alles, M (2000) *La dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Edit. Granica
- Alles, M (2004). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360 grados*. Buenos Aires: Edit. Granica.
- Ariza y Cols. (2004) *Dirección y Administración integrada de Personas*. Madrid: Edit. McGraw Hill.
- Bueno, J(1999). *Testimonios de Gestión humana*. Bogotá: Edit. Cámara de comercio.
- Cabrera, A (2002). *La Gestión del conocimiento*, EN Bonache Perez, J; *Dirección estratégica de personas*. Madrid: Edit. Prentice Hall..
- Carmona, V (2004) *Gestión del Recurso Humano en la Empresa*. Bogotá: Edit. TecnoPress.
- Carvalho & Gledson (2005). *Venture capital as Human Resource Management*. Cambridge: Edit. National Bureau of Economic Research.
- Certo, S (1994). *Supervision: concepts and skill building*. New York: McGraw-Hill Companies.
- Chiavenato, I. (1998). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Edit. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002) *Gestión del Talento Humano*. Madrid: Edit. Mc Graw Hill.
- Chockalingham Y Cols, (2002) *The Moderating influence of Jop Performance Dimensions on Convergency Supervisory and Peer Ratings of job performance*. *Journal of Applied Psychology*. Abril. Pp.345-354.

Cummigs & Schwab. (1996) *Recursos Humanos, Desempeño y Evaluación*.
Barcelona: Edit. Trillas.

Davis & Newstrom (1997) *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Ciudad
de México: Edit. Mc Graw Hill.

Dessler, G (1999) *Administración de Personal*. Ciudad de México: Edit.
Prentice-Hall Hispanoamérica.

Dolan, S. (1999) *La gestión de los recursos Humanos*. Barcelona: Edit.
Gestión.

Dolan, S (2000). *Los 10 Mandamientos para la Dirección de Personas*.
Barcelona: Edit. Gestión.

Dowling & Denice (2005). *International Human Resource Management,
managing People in a Multinational Context*. Ohio: Edit. Thomson, South-western.

Fandiño, B (2002) *Gerencia de Talento Humano*. Madrid: Edit. Prentice Hall.

Gofee & Jones (2004) *Dirigir personas en la Empresa*. Harvard Business
Review. No 38. Buenos Aires: Edit. Deusto, Grupo Planeta.

Gramina, M (2003) *Cambios a la vista*. Sao Paulo: Edit. Capacitación
Empresarial.

GUTIERREZ, G (2001) *Introducción a la Gestión del Talento Humano*.
Universidad del Quindío. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

Hartle (2002). *Competency Assessment Methods; History and State of the art*.
Hay/ McBer Research Press.

Ivancevich, J (1995) *Human Resource Management*. Chicago: Edit. Berrett-
Korhler Inc.

Jaques & Cason (1997) *Human Capability*. Falls Church: Edit. Cason Hall &
Co Publishers Ltda.

Leboyer, L. (2001) *Evaluación del Personal*. Madrid: Edit. Dias de Santos SA.

Maristany, J (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Edit. Prentice Hall.

Mondy, R (2002) *Human Resource Management*. New York. Edit. Prentice Hall.

Munich, L (2005) *Administración del capital Humano Mexico*: Edit. Trillas.

Pereda, M (2001). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. . Madrid: Edit Centro de Estudios Ramón Areces.

Puchol, L (2003) *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Edit. Diaz de Santos S.A.

Rue & Byars (2002) *Administración, Teoría y Aplicaciones*. Bogotá D.C: Edit. Alfaomega.

Robert, L (1998) *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Edit. Prentice Hall.

Sastre & Aguilar (2003) *Dirección de Recursos Humanos, un Enfoque Estratégico*. Madrid: Edit. McGraw Hill.

Scannell, E (2000). *Human Resource Development: The New Trainer's Guide*. Cambridge: Edit. Perseus Publishing.

Schein, E (1998) *Psicología de la Organización*. México: Edit. Prentice Hall.

SHERMAN, BOHLANDER, SNELL (1999) *Administración de Recursos Humanos*. México: Edit. Thomson Editores.

Senge, P. (1998) *La Quinta Disciplina*. México: Edit. Granica.

Simon & Michelle (2002). Responses to Formal Performance Appraisal Feedback. The Role of Negative Affectivity. *Journal of Applied Psychology*. Vol 87 N.1 192-200

Spenser & Maclelland (2004). *Competency Assessment Methods; History and State of the Art*. Chicago: Hay/McBer Research Press.

Swanson, R. (2002) *Resultados: Como evaluar desempeño en las organizaciones*. México: Edit. Oxford University Press.

Urdaneta (2005) *Psicología organizacional: Aplicada a la Gestión del Capital Humano*. México: Edit. McGraw Hill.

Writher Y Cols (2000) *Administración del Personal y Recursos Humanos*. México: Edit. McGraw Hill.