

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Marcela Bernal Uribe y Ana María Duque Hernández

Universidad de la Sabana

Chía, Puente del Común

Resumen

El fin principal de este artículo teórico es mostrar la evaluación de desempeño como medio fundamental para cumplir con éxito los objetivos de la organización, para lo cual se realizó una revisión teórica donde se muestran los puntos a favor y en contra de la evaluación de desempeño, los métodos tradicionales y los de última tendencia, contrastándolos con dos entrevistas realizadas a expertos en el tema para llegar a una conclusión, también se tuvieron en cuenta artículos de investigaciones originales sobre el tema. Para llegar a la conclusión se eligió la información mas actualizada y relevante desde el punto de vista de los autores. Finalmente se hace el planteamiento de una nueva propuesta con el objetivo de aportar un nuevo punto de vista a tener en cuenta en investigaciones futuras.

Palabras clave: Evaluación de Desempeño, Alineación Total, Retroalimentación, Competencia

Abstract

The main purpose of this theoretical article is to show the performance appraisal as an important way to achieve the organization's objectives in a successful way, for this purpose the authors recollected theoretical information which shows the negative and positive points of view of the performance appraisals, traditional methods and the last tendency, comparing to two interviews with experts to find a conclusion, we also review some original researches about performance appraisal. Finally, the authors chose the newest and relevant information to develop a new point of view for future investigations about performance appraisal.

Key words: Performance Appraisal, Complete Alienation, feedback, Competence

Introducción

En la organización moderna no hay tiempo para remediar un desempeño deficiente, lo que quiere decir que el potencial humano debe ser aprovechado al máximo para alcanzar la excelencia, y de esta forma lograr ser una organización competitiva y obtener los resultados esperados dentro del mundo globalizado de hoy.

No existe una organización sin el capital humano, es por esto que una gran parte de la inversión de la empresa debe ser destinada al desarrollo y bienestar de las personas. Teniendo en cuenta lo anterior, las organizaciones se han visto obligadas a evolucionar debido a las exigencias que el mundo moderno les lleva a enfrentar para estar cada día mas actualizadas y ser aun más competentes, viendo como prioridad medir el desempeño de cada área que la conforma; ya que son precisamente las personas quienes dan vida a la organización y constituyen la piedra angular de la misma.

Por otro lado se está imponiendo una nueva tendencia que las mismas organizaciones han considerado pertinente y consiste básicamente en crear sus propios sistemas de evaluación que se ajusten a las características particulares de su empresa, aunque no logran del todo ser efectivos, ya que existen sesgos de subjetividad y poco interés por parte de los miembros de la empresa viéndolo como un requisito más y no como un beneficio para el crecimiento y bienestar organizacional.

La evaluación de desempeño constituye un poderoso medio para resolver dificultades en el cumplimiento de las labores de los diferentes cargos, así como contribuye al mejoramiento de la calidad de trabajo, la productividad y la calidad de vida dentro de la organización.

Con este artículo teórico, se pretende mostrar el verdadero sentido de la evaluación de desempeño, haciendo entender a los empresarios colombianos y a las personas que manejan

directamente el talento humano que no se trata de un pérdida de tiempo, sino que es una herramienta clave que disminuye costos, aumenta la productividad, es un excelente medio a través del cual se pueden localizar problemas de supervisión y gerencia, de integración de personas a la organización, de clima y cultura organizacional, de adecuación de la persona al cargo, de necesidades de entrenamiento y capacitación; en consecuencia, ayuda a establecer los medios y programas para eliminar y reducir tales problemas, teniendo en cuenta que cada uno de sus colaboradores es partícipe de su propia evaluación y finalmente recibe una retroalimentación con el fin de mejorar.

Cada miembro que pertenezca a una organización esta en todo el deber de conocer y hacer cumplir íntegramente la evaluación del desempeño humano.

Se cree que la evaluación de desempeño es la única forma de valorar a los colaboradores de una organización y que de ésta depende el futuro de las personas dentro de la misma.

Para contextualizar un poco el tema, es necesario aclarar que en nuestro país este tipo de conceptos hasta ahora están saliendo a flote, es decir que estamos un poco atrasados en cuanto a que no logramos del todo ver la real importancia de la evaluación de desempeño para lograr el éxito y la alineación de una empresa. Por esta razón uno de los objetivos de este artículo es reflexionar sobre la importancia de la evaluación de desempeño como herramienta fundamental para lograr el éxito organizacional y la alineación total en las empresas, según distintos postulados y métodos, relacionándolos con la información que se obtenga de la revisión teórica.

De la misma manera se revisarán algunos de los métodos utilizados para medir la evaluación del desempeño en una organización, señalando las últimas tendencias para el mejoramiento en las empresas modernas Colombianas.

Por último se plantearán los puntos de vista de dos expertos que cuentan su experiencia del manejo de la evaluación de desempeño dentro de una organización en Colombia.

En Colombia todavía se cree que las personas una vez desempeñan un cargo bien, no deben actualizarse y no ven la necesidad que tienen las empresas de encontrar gente eficiente, actualizada y

más que máquinas en su trabajo, encontrar personas que se alineen al norte estratégico de la organización, para lograr el equilibrio tanto organizacional, como personal.

Lo que busca hoy en día la organización es encontrar gente que se identifique con la empresa, para que de esta forma se logre el aprendizaje organizacional que es en donde se mezclan los paradigmas de vida de las personas, junto con sus conocimientos, para aportar al equipo y construir entre todos una organización con alineación total.

Mirando un poco lo que se ve venir en el futuro para Colombia respecto al tema de la evaluación de desempeño es que cada día las mismas empresas empezarán a buscar la forma de mantener a la gente contenta e identificada con su trabajo, también buscarán personas que en realidad aporten como equipo. Además las empresas comenzarán a darse cuenta que cada organización es diferente y que debe cubrir distintas necesidades debido a que cada una maneja una razón de ser diferente y por ende diferente personal.

La Evaluación De Desempeño Como Medio Fundamental Para Cumplir Con Éxito Los Objetivos De La Organización

Así como los profesores evalúan a sus alumnos para medir su desempeño en la clase, las organizaciones se han ingeniado la forma de medir de alguna manera el funcionamiento de sus empleados, aunque se sabe que no es una situación cómoda ni agradable para ninguna persona, es quizá la única forma de medir conocimientos, habilidades o comportamientos de una manera “parcial” que quede registrada en una base de software para obtener datos cuantificables, que den resultados precisos para la organización (Chiavenato, 2002).

Para comenzar, primero hay que definir que es la evaluación del desempeño del talento humano; según (Ivancevich, 1995) es un proceso que mide el desempeño del empleado y éste a su vez es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo. Por otro lado, la definición que da (Certo, 1994) es 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. Hoy en día la definición que nos da (Chiavenato, 2002) es que la evaluación del desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones, también dice que ésta se apoya en el análisis de cargos y que busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño.

La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar como se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. La administración es el punto clave de todo sistema de evaluación. Mas 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).

La pregunta que siempre se ha hecho la gente dentro de las organizaciones es ¿Para qué sirve evaluar?, pues una de las razones fundamentales de la Evaluación del Desempeño humano es que sirve para mejorar tanto el clima como la cultura organizacional, sirve también para establecer una forma de compensaciones que favorezca a sus empleados y de esta forma se ve beneficiada la organización. Otra de las razones que pesan, es que la evaluación de desempeño a su vez disminuye costos de inversión en capacitación, entrenamiento y reentrenamiento de sus colaboradores.

Para lograr llegar al concepto de Evaluación del Desempeño que se tiene en la actualidad, se ha tenido que pasar por un proceso bastante largo que lleva años de pulimiento, es decir que las Empresas con el afán de evaluar su gente dentro de la organización, y de tener datos cuantitativos que les indiquen “como están sus empleados”, han creado distintos métodos para medir el desempeño de sus trabajadores.

Dentro de estos métodos se logró en primera medida la escala grafica que aún se usa para organizaciones no muy al tanto de las últimas tendencias y que hasta ahora están empezando a desarrollar su espacio para Recursos Humanos y a ver la necesidad de esta herramienta; este método está basado en una tabla de doble entrada, en donde las filas muestran los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación del 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 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 reduce las opciones de evaluación a los grados de variación de los factores de evaluación, lo cual limita las posibilidades del evaluador. También es muy criticado cuando reduce los resultados a expresiones numéricas mediante tratamientos estadísticos o matemáticos, con el fin de proporcionar valores objetivos para la evaluación de las personas (Chiavenato, 2002). Los autores que defienden este método afirman que es muy fácil la planeación y construcción del instrumento, por lo tanto 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 al empleado. Por otro lado, quienes la critican afirman que es un método de evaluación de 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).

Con el fin de eliminar y corregir algunos de los errores que presentaba la escala gráfica como son la generalización, subjetividad y superficialidad, surgió el método de evaluación de desempeño por selección forzada, el cual obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. Los resultados pueden mostrar las áreas que necesitan mejoramiento. Tiene la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos. Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto, también 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 los datos ni permite comparación, y la principal crítica que se le hace es que el evaluado no participa activamente en el proceso. Ello puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño (Cummings, Schwab, 1996)

Dentro de estas también está la investigación de campo, un representante calificado del personal 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 aumenten 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 es que es un método lento y demorado, y su mayor crítica es que hay poca participación por parte del evaluado, tanto en la evaluación como en

las medidas que se tomen. Los exámenes pueden ser de muchos tipos y para que sean útiles deben ser confiables además de estar validados (Chiavenato, 2002). Teniendo en cuenta las características antes nombradas, se puede concluir que este es uno de los métodos mas 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 a futuro, busca resultados inmediatos y permite una relación mas cercana entre el gerente de línea y el especialista de staff.

Otro método es el de los incidentes críticos, es un método tradicional de evaluación de desempeño bastante sencillo, basado en las características extremas que representan desempeño muy positivo o muy negativo. Según Cummings, Schwab, 1996, requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria (o un archivo en computadora), el evaluador consigna las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado. Estas acciones o acontecimientos tienen dos características: se refiere exclusivamente al período relevante a la evaluación, y se registran solamente las acciones directamente imputables al empleado, las acciones que escapan a su control sólo se registran para explicar las acciones que lleva a cabo el evaluado. Es útil para proporcionar retroalimentación al empleado. Gran parte de su efectividad depende de los registros que lleve el evaluador. Algunos supervisores empiezan registrando algunos incidentes con lujo de detalles, pero posteriormente decae el nivel de registro, hasta que al acercarse la fecha de evaluación añaden nuevas observaciones. Cuando esto ocurre, se presenta el efecto distorsión que ejercen los acontecimientos recientes. Incluso cuando el supervisor va registrando todos los acontecimientos, el empleado puede considerar que el efecto negativo de una acción equivocada se prolonga demasiado.

Los anteriores métodos son solo algunos de los más tradicionales, calificados hoy en día como poco actualizados, así que han surgido nuevas tendencias que buscan es desarrollar métodos capaces de orientar los esfuerzos de las personas hacia objetivos y metas que sirvan al negocio de la empresa y a los intereses individuales de las personas en la mejor forma posible para integrar objetivos organizacionales y objetivos individuales sin conflictos y reforzar la posición de que la

evaluación de desempeño no es un fin en si mismo, sino un importante medio para mejorar e impulsar el comportamiento de las personas.

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

Dada la situación actual de globalización, el cambio 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 solo si sus trabajadores se transforman y están motivados y alineados con la organización (Senge, 1998).

La metodología más empleada actualmente se puede decir que es el sistema de evaluación por competencias, esta forma de evaluación no solo se emplea para la evaluación de desempeño, sino también para medir la efectividad de capacitación además de utilizarse 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. Este termino de competencia viene definido desde el siglo XV y es una derivación del verbo competir, es decir “pelear con” (Gramigna, 2003).

Según Leboyer, citado por Gramigna, 2003), en el contexto de hoy este término significa un comportamiento que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación.

Para llevar acabo este sistema de una manera efectiva primero debe hacerse una sensibilización con los gerentes y altos cargos para que haya un mayor compromiso y así empezar a pensar en la alineación total de la organización. Como un segundo paso se debe realizar un análisis de los puestos de trabajo, esto quiere decir que hay que verificar si las misiones o planes estratégicos, de las diferentes áreas son compatibles con la misión de la empresas, además se debe haber una descripción completa de cada puesto de trabajo, en donde se listen las actividades específicas

correspondientes a cada uno. Luego de realizar estas etapas, se comienza con la lista de competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles con base a ello (Gramigna, 2003).

Existen muchas competencias universales, pero se han categorizado para un mejor manejo. Normalmente se dividen en organizacionales claves que corresponden al conjunto de capacidades (diferentes a las de las empresas de la competencia), que debe poseer la empresa para desempeñarse con éxito en su mercado actual y prospectivo. Otra categoría de competencias es la de competencias colectivas que son las que deben poseer todos los integrantes de la empresa. Son el resultado de la cooperación y la sinergia existente entre las competencias individuales. La última de las categorías que se manejan con más frecuencia son las individuales, que a su vez se subdividen en competencias de roles que son las que deben tener las personas que ocupen cargos de una misma naturaleza; otro subgrupo es el de competencias de cargos que son específicas de las responsabilidades y procesos de cada cargo en particular. Existen también las competencias emocionales que corresponden a la inteligencia emocional y determinan el excelente desempeño de las personas. Y por último están las competencias técnicas que son las específicas de la naturaleza del cargo e indispensables para su desempeño (Delgado, 2003)

Todo este sistema debe estar en alineación con el norte estratégico de la empresa, con los objetivos organizacionales, con la red de procesos, la estructura de la organización y con las metas personales.

El gran cuestionamiento que se hacen los gerentes cuando se les plantea cambiar su antiguo sistema de evaluación de desempeño por la gestión de competencias es ¿Qué beneficios va a traer a la empresa?, y la respuesta clave es que de esta manera se hace una alineación del aporte personal y colectivo del capital humano a las necesidades estratégicas de la empresa; aunque también hay otros beneficios, pues administra la capacidad de agregar valor a las personas para obtener así un mejor desempeño en todos los procesos del sistema organizacional. Además, contribuye al igual que los demás modelos al desarrollo de una cultura organizacional, solo que está enfocada a la gestión del

conocimiento. Otro punto a favor es que introduce mejoras en los procesos de trabajo por vía del desarrollo de competencias en el personal. Este sistema también orienta la inversión y los esfuerzos del adiestramiento y el desarrollo hacia las necesidades de la empresa y las específicas de los puestos de trabajo; por otro lado aporta también un elemento de objetividad para la evaluación y retribución justa del desempeño personal (Delgado, 2003).

Dentro de esta metodología de evaluación es muy importante tener en cuenta que no serviría de nada si no se realizara una retroalimentación adecuada y personalizada. Según Senge, 1998, por retroalimentación se entiende todo flujo recíproco de influencia, es decir que debe hacerse en las 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.

Teniendo en cuenta la importancia de este tema, y viendo que los métodos más actuales implementan la retroalimentación como una forma de acercamiento entre jefes y empleados, con el fin de construir los planes de mejoramiento y llegar a un acuerdo de las fortalezas y debilidades del empleado.

El rol de la retroalimentación del desempeño en las organizaciones ha sido discutido por mucho tiempo. Con la retroalimentación se puede lograr un aprendizaje bidireccional, también ayuda a cumplir los objetivos de la organización, ya que el jefe se interesa por cada uno de sus empleados teniendo en cuenta sus necesidades personales alineadas con las de la organización.

Estudios anteriores han examinado como la personalidad influye en la reacción de los empleados hacia la retroalimentación. concluyendo que hay varias implicaciones psicológicas de las evaluaciones de desempeño en los empleados las cuales determinan su comportamiento a futuro y sus actitudes en el trabajo (Taylor, Fisher, Ilgen, 1984).

Taylor, et al. 1984, encontró que con el tiempo y si se hace de forma correcta, la retroalimentación es benéfica tanto para la organización como para los individuos. Esta retroalimentación parece tener un importante rol en el desarrollo del trabajo, en las actitudes

organizacionales particularmente cuando es aceptada y comprendidas de forma correcta por el empleado.

Kluger, DeNisi (1996) citados por Simon, Lam, Yik (2002), 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 mas de un tercio de los casos la retroalimentación dificulta el mismo.

Un estudio realizado por Simon, Lam, Yik (2002), en la universidad de Hong Kong, con el objetivo de investigar los diferentes efectos en las actitudes de los empleados cuando reciben retroalimentación positiva o negativa arrojó los siguientes resultados:

Una de las principales hipótesis es que un empleado que recibe una retroalimentación positiva de su desempeño, desarrolla actitudes más favorables hacia su trabajo y estas pueden persistir por un largo periodo de tiempo. Esta suposición no pudo ser probada pero es a lo que se intenta llegar en un futuro. La primera hipótesis planteada consistía en que a corto plazo, menos de tres meses, los empleados que han recibido retroalimentación negativa de su desempeño reportan baja percepción de justicia organizacional y satisfacción en el trabajo, con grandes posibilidades de abandonar la organización. Otro planteamiento de los que se propusieron es que como la mayoría de las personas no se perciben a si mismas con un pobre desempeño, las puntuaciones pueden hacer que las personas reaccionen de una forma positiva o negativa o con emociones favorables o desfavorables hacia la retroalimentación del desempeño. El ultimo planteamiento consiste en que a largo plazo mas de tres meses, después de recibir un puntaje negativo en el desempeño, el trabajo y las actitudes organizacionales volverán a los niveles iniciales en que se encontraban antes de la retroalimentación, el que finalmente se logro comprobar con los resultados arrojados por el estudio. Para esta investigación se utilizó una muestra de 576 participantes entre los 30 y 38 años, todos ellos empleados del Banco Internacional de Hong Kong y natales de China, a los cuales se les aplicó una evaluación de desempeño donde se identificaron dos grupos, el que necesitaba mejorar (35% de la

población) el que tuvo 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 muestra solo 329 participantes proporcionaron los datos completos, que fueron los que se utilizaron en realidad para obtener los resultados del estudio. Dentro de los resultados se encontró que los efectos de una retroalimentación positiva y una negativa fueron diferentes, ya que aquellos que recibieron retroalimentación sobre su desempeño pobre, no mostraron cambios significativos sobre la forma de ver 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 buen desempeño, fueron significativamente mayores ya que en la última evaluación perciben mayor justicia, aceptación de las normas y satisfacción en el trabajo, y las intenciones de abandonar el trabajo fueron significativamente menores.

Otra investigación consultada para lograr los objetivos planteados en este artículo es un estudio que tiene como fin examinar y mostrar las diferentes reacciones del empleado hacia las evaluaciones de desempeño y proporcionar una visión sobre sus propiedades de medición. La muestra que se tomó fue aproximadamente de 350 empleados de una organización, de éstos, 208 respondieron la entrevista, y de éstos a su vez solo se escogieron 182 que eran los que habían participado en evaluaciones de desempeño anteriormente; de los 182 el 95% eran empleados tiempo completo, 32% hombres y 64% mujeres, todos ellos con eferentes cargos en la organización. El procedimiento que se llevó a cabo fue el siguiente: se les distribuyeron cuestionarios con 94 ítems a los empleados que fueron contestados de forma anónima. A los empleados se les pidió que reflexionaran sobre su desempeño mas reciente.

Dos meses antes de esto se les había aplicado una evaluación de desempeño la cual fue utilizada para tomar decisiones como salario y promociones dentro de la organización. Lo que pretendía medir esta evaluación de desempeño eran diferentes dimensiones como: conocimiento de las habilidades del trabajo y calidad del trabajo. Los resultados que se encontraron tal como se

esperaba , arrojaron que las interrelaciones entre las reacciones hacia la evaluación, fueron algo altas. Es interesante anotar que tanto los efectos positivos como negativos fueron significativamente correlacionados con las reacciones de la medición del desempeño, éstas reacciones no fueron muy altas. Las hipótesis planteadas para el desarrollo de esta investigación fueron básicamente una serie de preguntas ¿Qué tan efectiva es la escala de medición de las reacciones hacia la evaluación?, ¿Cómo apoyan los datos el modelo en el cual las reacciones ante las evaluaciones son operacionalizadas como un factor singular de las reacciones de la evaluación? Y ¿ Hay alguna asociación entre el método y los efectos positivos o negativos de los resultados de al evaluación?.

La falta de equidad perjudica profundamente el proceso de evaluación, cuando los comentarios desfavorables del evaluador conducen a una reacción negativa del evaluado.

Para haber llegado a este sistema que es más personalizado, se ha empezado a ver la organización con un enfoque más sistémico, es decir que se concibe la empresa como un todo conformado por partes que aportan para que se conforme la empresa como tal. Este pensamiento sistémico dentro de una organización debe pasar por una serie de procesos que involucran directamente a cada uno de los miembros que conforman la organización.

Según Senge, 2002, dentro de este proceso, desde los altos mandos hasta los niveles operativos, deben empezar a explotar su dominio personal, ya que este aunque trasciende la competencia y las habilidades, se basa en ellas. El dominio personal tiene que ver con la coherencia del ser humano dentro de dos grandes grupos que lo conforman; el primero son sus condiciones de existencia (ser, tener, estar y hacer), y sus condiciones de satisfacción, en donde empieza a jugar un papel protagónico su puesto de trabajo y la organización a la que pertenece. Para esto las organizaciones deciden llevar a cabo a través de programas y medios como la evaluación del desempeño, la integración de aquellas fortalezas personales y laborales que conducen al ser humano a estadios de mayor competencia, calidad de vida y productividad. La evaluación de desempeño humano el papel que juega dentro de esta disciplina que es el dominio personal, es que dentro de las

competencias que se tienen en cuenta en su diseño se encuentran las personales, las cuales son parte fundamental de lo que se espera valorar. Este tema sirve para potencializar las competencias de los seres humanos y para reconocer cuales son sus fortalezas y debilidades y así hacer un plan de mejoramiento basado en acciones que lleven a la identificación de sus proyectos personales con los del negocio de la empresa.

Otra disciplina de la que nos habla Senge, 2002, es la visión compartida que es básicamente que todos los miembros que conforman una organización estén mirando hacia el mismo horizonte, según la visión del grupo y su visión personal. Debido a que la creación de una visión compartida tiene que ver con la capacidad de la organización para afectar de manera positiva la cultura de la empresa, tiene mucho que ver con la evaluación de desempeño, ya que uno de los beneficios de esta es lograr una mejor cultura organizacional. Como ya se menciono anteriormente, la evaluación de desempeño el papel que juega es el de mediador en la organización para encontrar los puntos que hacen que sus empleados estén o no llevando a cabo su labor con identificación, satisfacción, y excelencia.

Finalmente para llegar a lo que se espera hoy en día en una organización, que es el aprendizaje en equipo, se debe buscar la forma de investigar y diseñar programas y procesos que faciliten el camino para lograr este fin, y para esto se tiene nuevamente la evaluación de desempeño como mediador para identificar los puntos específicos que se deben corregir y eliminar para llegar a cumplir los objetivos de la organización.

Según dice el licenciado. Delgado, 2003, Consultor de Gestión del Capital Humano, el cambio es un factor fundamental que conlleva al crecimiento de la organización. Para esto es necesario evaluar periódicamente a los empleados, ya que finalmente son ellos quienes realizan el cambio y quienes conforman la organización. Este proceso de desarrollo se pone en marcha luego de conocer las áreas que se deben fortalecer.

Es aquí donde cobra importancia la evaluación de 360° que aparece como una herramienta para recibir retroalimentación de diferentes fuentes que comparten el entorno laboral.

El sistema 360° es un proceso por el cual las personas reciben información objetiva acerca de su desempeño desde diferentes perspectivas. Es quizá la última de las tendencias que se utilizan a la hora de evaluar el desempeño de los empleados, independientemente del modelo que se utilice, claro esta que esta forma ha venido de la mano con el surgimiento de la evaluación por competencias. Esta herramienta se utiliza como apoyo en los procesos de identificación, cambio y fortalecimiento de competencias necesarias a nivel gerencial para alcanzar los objetivos del negocio, esto quiere decir que un empleado va ser evaluada por el jefe inmediato, por dos colegas y por dos colaboradores, para lograr una visión mas completa, objetiva y acertada de su desempeño.

Este sistema según Delgado, consiste en un conjunto de cuestionarios (los que utilice la organización), que evalúan las competencias previamente identificadas como importantes para el desempeño exitoso en un cargo. Uno de los objetivos de este instrumento es servir de apoyo a la empresa para el desarrollo de la estrategia del negocio.

Este se basa fundamentalmente en que la evaluación no solo es llevada a cabo por el jefe inmediato, sino por un par y a su vez por un trabajador de menor rango.

La evaluación de desempeño trae muchas ventajas a la organización entre las cuales están, la mejora del desempeño, mediante la retroalimentación, también puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos, promociones, transferencias y separaciones. La evaluación de desempeño realizada por la forma 360° es un proceso de reducción de incertidumbre y, al mismo tiempo, de búsqueda de consonancia al proporcionarle retroalimentación de su desempeño al empleado, y busca a su vez la interacción entre jefes con sus empleados permitiendo intercambiar ideas (Chiavenato, 2003).

A pesar de todos los puntos de vista que apoyan la evaluación de desempeño también hay quienes la rechazan. Por eso es un tema de mucha polémica, ya que tiene tanto pros como contras.

Muchas personas y empresas se preguntan si la evaluación de desempeño es efectiva o no. Según Mc.Gregor, 2002, los administradores se sienten incómodos cuando se encuentran en la posición de “ser Dios”. El respeto que tenemos por el valor inherente del individuo nos deja destrozados cuando debemos asumir la responsabilidad de juzgar el valor personal de un congénere.

McGregor, 2002, ha criticado siempre el proceso de la evaluación de desempeño y afirma que con frecuencia sofocan el trabajo en equipo, inhiben la experimentación y el aprendizaje, fomentan la mediocridad y hasta sofocan la creatividad y la innovación. En su artículo clásico “una mirada inquieta ante las evaluaciones de desempeño”, además sugiere otros caminos para que los administradores aborden el proceso de evaluación de desempeño.

Otros autores cuestionan la evaluación de desempeño y se hacen la pregunta si esos sistemas son una herramienta para calificar o para aprender?. En la mayor parte de las organizaciones, la respuesta es que son las dos cosas; no obstante casi siempre son evaluativos.

Casi todo el mundo dentro de una organización coincide en que el problema está en que la información que generan casi todos los sistemas de evaluación de desempeño es incompleta, en el mejor de los casos y muchas veces engañosa.

Otra gran crítica es que la evaluación de desempeño comparan a unos individuos con otros, obligándolos a competir por una cantidad limitada de triunfos, por esta razón la evaluación de desempeño puede producir muchos de los mismos problemas que surgen de la competencia, como por ejemplo: inhibe el dialogo, la cooperación y el trabajo en equipo.

Wheatley, Kellner-Rogers, 2002, afirman que generalmente, los puntos débiles de la evaluación del desempeño son: cuando las personas involucradas en la evaluación la perciben como una situación de recompensa o castigo por el desempeño anterior, cuando se hace más énfasis en el diligenciamiento de formularios que en la evaluación crítica y objetiva del desempeño, cuando las personas evaluadas perciben el proceso como injusto o tendencia. El tema planteado a lo largo del artículo ha sido tal vez uno de los mas interesantes para ser estudiados en los últimos tiempos, ya que

las organizaciones en Colombia y el resto del mundo parecen cada día mas preocupados por el bienestar de sus empleados, y esta es una forma de acercarse a ellos y conocer con veracidad cuales son sus necesidades dentro de la organización y que cosas se deben cambiar para mejorar.

Como se había planteado en los objetivos iniciales de este artículo teórico, se realizó un entrevista a dos expertos en el tema de evaluación de desempeño en empresas en Colombia. En la cual se logró aterrizar un poco la teoría anteriormente mencionada al contexto colombiano y a la realidad que se vive dentro de las empresas.

Las entrevistas se realizaron a una psicóloga consultora de la firma Price Waterhouse Coopers, y una economista gerente de Recursos Humanos del grupo TMM Colombia, por consiguiente los dos puntos de vista tienen diferentes enfoques.

Por un lado la psicóloga opina que la evaluación de desempeño es un proceso que debe hacer parte de la rutina de una empresa, porque está orientada a formar cultura y le permite a la empresa a orientarse a cumplir resultados comunes y a la persona a saber cuales son las habilidades críticas para la empresa. En contraste, la economista afirma que la evaluación de desempeño es un medio utilizado para reducir costos de capacitación y de salarios en la empresa, pero a su vez sirve para medir el desempeño de sus empleados en sus respectivos cargos. También con el fin de realizar promociones, ascensos y retiros.

La experiencia que han tenido las dos expertas con la evaluación de desempeño es que a la gente se le dificulta mucho establecer metas y dar retroalimentación. Es muy difícil lograr la neutralidad.

El proceso de diseño de la evaluación puede estar bien hecho, pero la implementación muchas veces cansa a los empleados y a los evaluadores, ya que la cultura de los colombianos es pensar que el ser evaluado implica algo destructivo, más no constructivo.

Los beneficios que le ve la psicóloga a este proceso son como evaluado poder obtener retroalimentación del jefe, ya que casi nunca se obtiene, y como jefe o evaluador poder ver que puede mejorar y si puede trabajar con esa persona o no.

La economista piensa que como evaluadora ella trata de llevar a cabo el proceso de la mejor forma posible, siendo objetiva en sus evaluaciones, pero desafortunadamente no siente el apoyo por parte de los demás evaluadores, afirma que estos sienten que al evaluar con un puntaje bajo sus trabajadores pueden perder el puesto o no recibir bonificaciones salariales. Desde el punto de vista de evaluada piensa que tampoco se logra la objetividad en el momento de evaluar su desempeño, ya que su jefe sabe que en algún momento él también va a ser evaluado y no quiere desacreditar el trabajo de otro par. En este caso, es una empresa en donde todavía no se ha logrado del todo comprender la cultura de la importancia del talento humano, ya que el departamento de recursos humanos es muy nuevo y tiene poco apoyo por parte del gerente general de la compañía, y debido a los modelos mentales que se manejan de la casa matriz de México.

Las dos opinan que desafortunadamente muchas veces se desconocen las habilidades de las personas pensando en el cumplimiento de un resultado económico.

El principal aporte de la evaluación de desempeño para la organización es que es un formador de cultura, el cual ayuda a alinear a todos los empleados con la visión y la misión de la misma. La psicóloga también afirma que de esta forma se puede lograr que las personas si sean realmente una ventaja competitiva.

La economista afirma que con el método que estaban utilizando para evaluar el desempeño de sus empleados no lograban ver resultados positivos en las personas, por esta razón decidieron implementar el modelo por competencias, ya que es un sistema en donde no se tilda a los trabajadores como buenos o malos, sino que basándose en una retroalimentación, se les dan a cada uno de los empleados los puntos específicos en los que deben mejorar. Otro aporte es que es la única forma de tener datos numéricos o cuantitativos sobre el desempeño de los empleados.

En primera instancia la economista afirma que el punto más débil de la evaluación de desempeño es la subjetividad que existe en el momento de realizarse la evaluación. En el caso de TMM, los salarios dependen en cierta medida del puntaje que obtiene el empleado en su evaluación, pero esto está generando sesgos, ya que según las necesidades económicas y dificultades por las que estén pasando algunos empleados, los jefes les dan un mayor puntaje para que obtengan un beneficio económico. Esta es la principal razón por la que se está llevando a cabo el cambio del método de evaluación, y de esta forma se evitan este tipo de inconvenientes, logrando así un resultado del desempeño de los empleados más preciso, transparente y menos manipulable. En cuanto a la retroalimentación los jefes enfatizan en las necesidades de capacitación pero solo a nivel técnico, dejando todo en manos del gerente de recursos humanos, evadiendo responsabilidades que tienen con su personal a cargo.

La psicóloga afirma que la evaluación de desempeño es muy puntal, no es permanente en el tiempo sino que funciona como un proceso y esto afecta su funcionalidad, otro punto débil es que no existe la neutralidad, los jefes no funcionan como coaches, ya que solo evalúan y no se interesan por el proceso de acompañamiento y retroalimentación, los directivos no lo aceptan muy bien y muy pocos relacionan las metas organizacionales con el desempeño de los individuos o de cada uno de los empleados. Por estas razones la psicóloga le cambiaría el nombre a la evaluación de desempeño, y la llamaría “evaluación por construcción de la gestión”.

Según la gerente de recursos humanos de TMM, el método más efectivo es el sistema de evaluación por competencias, ya que de esta forma se pueden evaluar habilidades, comportamientos y conocimientos de los empleados, no solo a nivel técnico, sino del conocimiento de la empresa y a nivel personal, además, es una metodología que no evalúa por puntajes sino por nivel de desempeño de cada competencia. Con este también los jefes se ven obligados a dar una retroalimentación más personalizada y a llegar a acuerdos y acciones específicas que se deben tomar con cada uno de los empleados para mejorar en determinada competencia. Con este sistema el empleado es el

protagonista de su propia evaluación, lo cual hace que se interesen mas por mejorar su desempeño viendo que son tenidos en cuenta como seres individuales.

La psicóloga opina que el método de escalas cualitativas es el más efectivo, ya que no es tan numérico y se puede construir con el otro. De esta forma se logra un aprendizaje bidireccional y más categórico como menciona anteriormente.

Para dar una pequeña conclusión de la información de las expertas, se puede decir que aunque son dos puntos de vista diferentes y dos experiencias diferentes llegan a las mismas conclusiones en cuanto a que la evaluación de desempeño debería hacerse mas a conciencia, tener una retroalimentación mas sincera y ser menos cuantitativa y mas cualitativa para evitar los inconvenientes que se presentan debido a los puntajes y evitar el sentimiento y sensación que se experimenta al momento de ser evaluado debido a que en nuestra cultura la evaluación es entendida como algo desfavorable y no como algo positivo. Por otro lado un tema importante que plantea la psicóloga es que la evaluación debería ser vista como un proceso cotidiano y no como una tarea que se realiza en determinado periodo del año que causa tensión en el clima de la organización.

Si las empresas pretenden llegar a que sus trabajadores sean los protagonistas de sus puestos de trabajo y se sientan pertenecientes y queridos por la organización, se debe empezar por hacerlos partícipes de su propio desarrollo y procesos incluyendo la evaluación de su propio desempeño.

Conclusiones

Teniendo en cuenta los postulados de los diferentes autores, se ve claramente que hay unos que defienden a como de lugar la evaluación de desempeño, afirmando que la evaluación de desempeño constituye un poderoso medio para resolver dificultades en el cumplimiento de las labores de los diferentes cargos, así como contribuye al mejoramiento de la calidad de trabajo, la productividad y la calidad de vida dentro de la organización, también se afirma que gracias a la evaluación de desempeño se logran enfocar los objetivos personales y de la organización, para llegar a lo que se espera de las empresas del futuro, la tan anhelada alineación total.

La visión futurista de la organización es tener en cuenta a los empleados como seres humanos capaces, con habilidades, fortalezas, debilidades y sentimientos, que deben trabajar en su dominio personal, para lograr una visión compartida en la organización y no como máquinas que trabajan con el fin de lograr resultados económicos o productividad para una empresa.

A través del artículo se ha hecho un recorrido por los métodos tradicionales para evaluar el desempeño de los trabajadores hasta llegar a lo que hoy en día conocemos como sistema de evaluación por competencias y que es considerado como el medio mas eficaz y efectivo para cumplir con la visión de la organización, ya que este método no solo evalúa competencias relacionadas con el conocimiento, sino también y destrezas propias de cada persona, reduciendo la probabilidad del sesgo en la evaluación, y evitando calificar con puntajes, que rotulan a los trabajadores como buenos o malos. Por otro lado la forma moderna para evaluar estas competencias esta basada en la evaluación de 360° que intenta generar una valoración mas objetiva, ya que ésta no solo la realiza el jefe, sino también un par, un subalterno y el mismo empleado, quien es en finalmente el protagonista de su desempeño. Otro de los puntos a favor de este método es la retroalimentación, como

complemento del proceso de evaluación de desempeño, no solo evalúa al empleado, si no que también se preocupa por darle a conocer los resultados de su evaluación de forma individual y personalizada, con el objetivo 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. Otro objetivo de la retroalimentación es empezar a crear la cultura del aprendizaje en equipo dentro de una organización, dejando a un lado el paradigma del jefe autoritario y el empleado subordinado que debe limitarse a cumplir unas ordenes sin tener derecho alguno de opinar, de esta manera se suavizan un poco 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 aportan a esta.

Como se ha visto durante todo el artículo la evaluación de desempeño trae muchas ventajas a la organización entre las cuales están, la mejora del desempeño, también puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos, promociones, transferencias y separaciones, forma parte de las practicas que las organizaciones adoptan para administrar sus operaciones con excelencia y 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 negocio de la organización.

Por otro lado hay algunos que la rechazan, argumentando que es un proceso que no puede de ninguna manera dar resultados objetivos sobre los empleados, ya que ningún ser humano puede evaluar a otro ser humano sin tener de por medio los sesgos de la subjetividad. La crítica que se les hace en general a los métodos tradicionales es 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. Desde nuestro punto de vista, luego de haber hecho una revisión teórica exhaustiva sobre el tema y de haber entrevistado a dos expertos, podemos concluir que la evaluación de desempeño si es una herramienta fundamental para la organización, pero aún tiene debilidades y algunas cosas que debe cambiar, por esta razón, nos atrevemos a hacer una propuesta

para mejorar la efectividad de la misma. Como primera instancia debe ser un proceso continuo y no una tarea que se debe cumplir en un periodo determinado del año, por lo tanto se le debe quitar la formalidad y hacerlo como una entrevista, donde haya un aprendizaje bidireccional y se disminuya el estrés que genera la evaluación, realizándolo de forma cualitativo y menos cuantitativo, es decir, mas integral a otros procesos. También pensamos que no debería existir un formato como requisito para el evaluador, para reducir el nivel de subjetividad de la evaluación, ya que al existir un formato como tal limita las posibilidades de aporte del entrevistado y el aprendizaje mutuo.

Por último creemos que este es un proceso tan importante como lo son la selección, capacitación, inducción y demás procesos que están a cargo del departamento de recursos humanos dentro de una organización, por lo tanto consideramos que debe ser llevado a cabo por un equipo que dentro la organización se dedique exclusivamente a coordinarlo y dirigirlo.

Ya que estamos de acuerdo con la evaluación por competencias, lo que mas queremos 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, lo que nos demuestra que cada día las empresas tanto colombianas como del resto del mundo, están dispuestas a hacer lo que este a su alcance para ser las mejores en calidad humana y en producción. También es necesario considerar que la evaluación de desempeño es un tema de gran interés a nivel mundial, ya que se encontraron varias investigaciones que están relacionadas con el tema y que son finalmente las que han aportado para llegar a lo que se tiene hoy en día respecto al tema, sus métodos, formas de aplicación y eficacia.

Referencias

- Bartol, K. M; Poon, J. M and Durham, C. C. (2002). Influence of Performance Evaluation Rating Segmentation on Motivation and Fairness Perceptions. *Journal of applied Psychology*. 86, 6, 1106-1117.
- Coens, T; Jenkins, M. (2000) *Abolishing performance appraisals*. San Francisco, Estados Unidos. Berrett-Koehler Publishers, inc.
- Cummings, L.L; Schwab D. P. (1991) *Recursos humanos, desempeño y evaluación*_España. Editorial trillas.
- Chiavenato, I. (2002) *Gestión del talento Humano*. España. Editorial. Editorial Mc Graw Hill.
- Delgado, D. J. (2003) *Gestión del Capital Humano. Fichas Gestion por Competencias*
- Gramigna, M. R (2003). *Cambios a la vista*. Brasil. Ediciones Capacitación Empresarial
- Ivancevich, J.M. (1995). *Human Resource Management*. Estados Unidos, Berrett-Koehler inc.
- Keeping, L. M. And Levy, P. E. (2000) Performance Appraisal Reactions: Measurement, Modeling, and Method Bias. *Journal of Applied Psychology* . 85, 5, 708 –720
- Leboyer, L. (2001) *Evaluación del personal*. Madrid, España. Editorial Díaz de Santos S.A,
- Mc Gregor, D. (2002) *el pensamiento visionario de la dirección humana de la empresa*_ Estados Unidos. Publishers, Inc.
- Senge, P. (1998) *La Quinta Disciplina*. México. Editorial Granica
- Simon and S. M, Michelle. (2002) Responses to formal Performance Appraisal Feedback: The Role of Negative Affectivity *Journal of Applied Psychology* Vol. 87 N° 1 192- 200
- Writher, W. B; Davis H. (2000) *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Estados Unidos. Editorial Mc. Graw Hill.