



Reflexión Crítica de la Administración del Desempeño

Rosa Angélica Romero Chico

Resumen

Se reflexiona sobre el sistema y métodos de evaluación del desempeño, profundizando en la importancia y utilidad del Enfoque Participativo por Objetivos, en el cuál quien evalúa es el jefe inmediato, el par, el subordinado, el cliente interno/externo representando 360 grados y con la metodología de competencias laborales. De acuerdo a la práctica profesional personal la aplicación de evaluación del desempeño en Ecuador, es un proceso transversal. Este hecho ha permitido transmitir en la presente reflexión un sistema de Administración del Desempeño utilizado por algunas multinacionales, y proponer la creación de una Plataforma de Desarrollo Personal que facilite la administración de información del desempeño para incrementar la productividad y el crecimiento personal del trabajador en sus esferas de interacción social. Esta reflexión desarrolla claves de la mejor práctica, para eliminar los errores de la evaluación del desempeño, especialmente la subjetividad.

PALABRAS CLAVES: Administración del Desempeño, Evaluación del Desempeño, Competencias Laborales, 360 grados, Enfoque Participativo por Objetivos.



Abstract:

Critical Reflection on Performance Management

It reflects on the system and methods of performance evaluation, deepening the importance and usefulness of the Participatory Approach Goals, in which the evaluator is the immediate boss, coworkers, the subordinate, internal / external customer representing 360 degrees and the methodology of job skills. According to personal professional practice applying Ecuador performance evaluation, we conclude that this process is transversal. This has allowed to transmit in this reflection a system of Performance Management used by some multinational, and propose the creation of a Personal Development Platform to facilitate information management performance, to increase productivity and personal growth of workers in their areas of social interaction. This reflection develops key best practice, to eliminate errors of performance evaluation, especially subjectivity.

KEYWORDS : Performance Management, Performance Evaluation, Job Competencies , 360 degrees, Participatory Approach by Objectives.



Introducción

Esta reflexión es producto de la revisión de los métodos de evaluación del desempeño, dirigida a resaltar la importancia y utilidad de evaluar con el método de evaluación Participativa por Objetivos (en adelante EPPO).

La Administración del Desempeño es un sistema conformado por políticas y reglas, procedimiento, proceso de evaluación del desempeño, formato de evaluación, instructivo (Valencia, 2002); en la práctica también está formado por pilares, mejores prácticas incluyendo la administración de consecuencias, red interna para comunicación continua sobre desempeño y planes de acción.

La Evaluación del Desempeño es un proceso que mide el desempeño del empleado (Chiavenato, 2004). El desempeño de un trabajador es el esfuerzo o energía gastada en la realización del trabajo y el rendimiento o grado de realización de las tareas que forman el trabajo del individuo. (Diana Martínez, María Zapata, 2007). Es el proceso en que se comunica a una persona cómo llevar a cabo el trabajo, estableciéndose también un plan de mejoramiento (Byers y Rue, 1986)

Las competencias laborales son el conjunto de comportamientos socio-afectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo de manera adecuada un papel, una función, una actividad o tarea (Valencia, 2005). Expresado de otra manera, las competencias laborales son una integración de conocimientos, habilidades y características personales necesarias para obtener un determinado comportamiento de referencia establecido por la organización o el sector productivo, que soporte un proceso de negocio (Espinosa, 2011).

Cuando se determina que quienes evalúan son : jefe, el propio trabajador, el par, el subordinado, el cliente interno y/o externo, se introduce el criterio 360 grados.



El problema que he evidenciado sobre las Evaluaciones del Desempeño *en la práctica laboral*, en la *experiencia de aplicar evaluaciones*, es sin duda la *Subjetividad* con que se desarrollan y el impacto para las personas en cuanto a inequidad e injusticia. Nace así una preocupación real, por realizar de una forma objetiva la medición del desempeño y que su impacto traspase esferas de interacción del trabajador, una persona no solo es miembro de una organización sino también de una familia, de un grupo de amigos, de una comunidad, de su sociedad. A través de esta revisión crítica se socializa la revisión del método que desarrollado adecuadamente brindará resultados para elevar el desempeño individual y organizacional.

De acuerdo a la práctica profesional, en Ecuador como país latinoamericano, se gestiona modelos de evaluación del desempeño de corte transversal: a los tres meses, seis meses, al año, los mismos que están orientados a incrementar la productividad humana. Algunas organizaciones multinacionales desarrollan la Evaluación del Desempeño como un sistema y no como un proceso, acción ambiciosa que sin duda es un buen camino para en verdad incrementar la productividad en la organización, sin embargo no contempla mecanismos que motiven hacia la acción de una persona en sus principales esferas de interacción social, para un efectivo desarrollo personal, profesional, familiar, social. Las personas trabajan y utilizan lo que aprenden en todas sus esferas de interacción.

Cada método aporta un anillo en la cadena del desarrollo del conocimiento en desempeño. Los métodos vigentes para identificar el desempeño de las personas son :

1. Método de Escala Gráfica : es una tabla de doble entrada que indica hasta diez factores de evaluación, hasta cinco grados de variación, definiciones, Quien adquiere el mayor grado en el factor es el que tiene más alto desempeño. Sus errores son la subjetividad, superficialidad, y generalización.
2. Método de Selección Forzada : es la evaluación en base a bloques de frases descriptivas de la conducta en el trabajo definitivamente en forma forzada, en



- cada bloque el evaluado selecciona la frase que más define el desempeño y la frase que menos lo hace.
3. Método de Investigación de Campo: el especialista de evaluación del desempeño diligencia un formulario ‘en cuatro etapas : entrevista inicial, entrevista de análisis complementario, planeación de las medidas y acompañamiento posterior de los resultados, ubicando en el formulario los criterios del jefe respecto al trabajador’. (Chiavenato, 2004). Su error es la lentitud y la no participación del empleado.
 4. Método de Incidentes Críticos: como su nombre lo indica se basa en incidentes críticos del trabajo (éxito/fracaso). Su error es la parcialidad de información, no analiza el desempeño normal que nos puede brindar mucha información sobre los hábitos conductuales del trabajador.
 5. Método Listas de Verificación: el jefe va realizando una revisión de las características pre identificadas y en lista que debe cumplir el trabajador. ‘es una simplificación del método de escala gráfica’. (Chiavenato, 2004)
 6. Método de Evaluación Enfoque Participativo por Objetivos (en adelante EPPO)

El método en que se profundiza a continuación por su utilidad, es la Evaluación Enfoque Participativo por Objetivos (EPPO); opuesto totalmente a ‘la entrega de un formulario que nunca ha visto el empleado, lleno de factores de evaluación, de los que nunca le han hablado y que el jefe había rellenado a mano sin entrenamiento para evaluadores’ (Puchol L. , 2000).

Evaluación del Desempeño EPPO como parte del Sistema de Administración del Desempeño.

Objetivos del sistema de Administración del Desempeño para la organización



Los objetivos están íntimamente ligados a las aplicaciones (qué se requiere?, qué se obtiene?) y son :

1. Asegurar la implementación de la estrategia.
2. Introducir una cultura del desempeño

Cuando queremos crear una nueva forma de hacer las cosas interdependientes en las organizaciones, directamente se debe trabajar en los valores, principios, prácticas conductuales de jefes y prácticas conductuales de empleados en las organizaciones.

Un buen ejemplo de valores, son los gremios japoneses que ante una situación a solucionar realizan el pliego de ofrecimientos, algo como de los 12 retardos en la gestión, ofrecen disminuir a 8 retardos (Kasuga, 2012). Realizando una comparación con los gremios sudamericanos se identifica como resultado una conducta orientada a realizar pliego de peticiones.

El sistema de administración del desempeño requiere crear o reestructurar la cultura hacia el alto desempeño, con valores y principios determinados por la Gerencia, relacionados a los anhelos organizacionales, como:

Trabajamos y ganamos en Equipo.

Nuestra Responsabilidad es Individual.

Las Personas son nuestra Ventaja Competitiva.

La Retroalimentación en el trabajo es nuestra ventaja en la gestión humana.

Valoramos y respetamos a las ideas innovadoras

Mi compromiso es hacer lo mejor que puedo en cada situación.

Ofrecemos soluciones a los problemas



Nuestro enfoque organizacional es la satisfacción del cliente.

Somos personas comprometidas con nuestra organización.

Somos idealistas, soñadores y llevamos los sueños a la realidad.

Somos triunfadores, vendemos resultados no el tiempo

Un valor latino especial es el expresado como la fuerza laboral del emigrante que rompe barreras y aumenta divisas, al enviar dinero a sus familias como agradecimiento y devolución de lo recibido en la vida (Cornejo, 2014). Esto no sucede en otras culturas como la norteamericana y europea.

3. Establecer un proceso ambicioso y consistente para la Administración del Desempeño individual y de equipo

El Sistema de Administración del Desempeño está formado por políticas, proceso de establecimiento de objetivos, de metas; procedimiento de evaluación formal e informal, prácticas actitudinales del jefe y del empleado, con la mayor precisión y consistencia. El desempeño de individuos, de equipos, por funciones, por niveles debe manejarse diariamente a través de un autocontrol, al término del mes se utiliza para la medición los indicadores de gestión, que **deben** relacionarse con las metas, jefe y colaborador analizan la información en las reuniones informales cada mes o dos meses, identifican problemas, aciertos, así como las soluciones. A los seis meses se realizan las revisiones formales del desempeño, en las que a través de un dialogo bidireccional y presentación de evidencias de los interactuantes, el jefe asigna una calificación formal al desempeño y gestiona las consecuencias como compensaciones, planes de retención, planes de desarrollo, consejería, etc.

Aplicaciones específicas del sistema de Administración del Desempeño:

Las aplicaciones específicas del sistema de Administración del Desempeño son:



Reflexión crítica de la Administración del Desempeño. *Revista Publicando*,
2(1). 2015, 35-51. ISSN 1390-9304

- Como un traductor de la estrategia organizacional en prácticas diarias individuales y de equipos.
- Como un conductor de la cultura que implica conocimientos, tradiciones, costumbres, la forma de hacer las cosas en la organización, cómo gestionar un alto desempeño?.
- Como un conjunto de herramientas para el manejo de gente; :
 - estableciendo objetivos, de metas;
 - monitoreando el cumplimiento de las metas a través de reuniones informales de desempeño y
 - ejecutando reuniones formales y semestrales del desempeño con el respectivo manejo de consecuencias .

Una analogía sencilla que puede ayudar, a la comprensión es la realizada con el cuerpo humano:

- un traductor de la estrategia es como el cerebro
- un conductor de la cultura es como la columna vertebral
- un conjunto de herramientas para el manejo de gente es como el sistema óseo y músculo esquelético.

El cerebro planifica, organiza, actúa y controla las acciones de la columna vertebral y el sistema óseo y músculo esquelético para el movimiento del ser humano.

Beneficios de gestionar el desempeño como sistema, no solo como proceso y de trabajar por el desarrollo de los trabajadores.

Identificar los beneficios de una implementación efectiva del Sistema de Administración del Desempeño es importante, porque si los directivos de las organización así como el



especialista de Administración del Desempeño conocen los beneficios se sentirán atraídos/as por una forma diferente de orientar el desempeño hacia la mayor productividad y desarrollo de su personal.

Las decisiones las toman los líderes, no solo determinan el éxito económico de la organización o su fracaso, sino también el efecto de la organización en la humanidad a largo plazo (Sanders, 2009).

Los beneficios puntuales para la organización son los siguientes.

i. Beneficios para el área Estratégica:

- Desarrollo y aplicación de una Estrategia Mejorada a través de personas enfocadas, alineadas entre funciones.
- Comunicación más efectiva de lo estratégico,

ii. Beneficios Culturales:

El tiempo apremia para llevar a cabo otra revolución en el lugar de trabajo, una conducida por la cultura y la sinergia, girando por las ganancias y por el bienestar de las personas (Sanders, 2009).

Una cultura se forma a través de la presencia de costumbres, una costumbre es un hábito, es la repetición de una conducta en un corto tiempo, como por ejemplo un mes continuo.

- Una cultura hacia el alto desempeño ‘cultura para personas que disfrutaban *comprometerse* con su rol y exceden en sus resultados’ (Cornejo, 2014). Ejemplo cuando se prepara el desayuno el cerdito se compromete por eso consumimos el jamón, la gallina se involucra por eso consumimos los huevos.
- A diario cumplir con las prácticas conductuales de empleados, equipo.
- Enfoque hacia la satisfacción del cliente.



- Trascendencia, que el trabajador sea un mejor ser humano, un emprendedor con espíritu de desarrollo. Donde

iii. Beneficios que el Sistema de Administración del Desempeño brinda a las personas:

- Una metodología consistente para el establecimiento de metas, monitoreo, revisión formal del desempeño, identificación fortalezas, brechas, amenazas y desarrollo de habilidades necesarias.
- Identificación de Personas Estratégicas, que se convierte en una de las fuentes claves de la información de RH para el desarrollo de Planes de Carrera.
- Identificación de personas que exceden, que logran, que no logran las metas. En conjunto con las consecuencias que correspondan, como son: reconocimiento, premio, retención; y para quienes no logran: entrenamiento y asesoramiento.
- Prácticas mejoradas de los líderes.

Quienes evalúan resultados observan que a la larga esa práctica se convierte en una inmensa fuente de orgullo y satisfacción. La orientación hacia la evaluación de resultados genera cambios; evaluar e informar acerca de los resultados es esencial en las actividades y procesos de la organización (Richard Swanson; Elwood Holton, 2002).

Descripción del Sistema de Administración del Desempeño por EPPO, 360 grados, por competencias laborales.

El enfoque se ‘caracteriza por la autoevaluación, autodirección de las personas, mayor participación del empleado en su plan de desarrollo personal, concentrando en el futuro y en el mejoramiento continuo del desempeño’ (Chiavenato, 2004). Su base es el cumplimiento de objetivos a través del logro de metas ambiciosas que incluyen las competencias genéricas de la organización y específicas del puesto, su espíritu es el trabajo en valores culturales organizacionales. Trabajando en los valores y un adecuado



sistema de Administración del Desempeño con indicadores de gestión específicos e igualmente ambiciosos, se puede cambiar la forma de enfrentar las situaciones en el trabajo, en la familia, en la comunidad, en la sociedad y ser personas integralmente competitivas.

Las etapas de una evaluación del desempeño EPPO (Chiavenato, 2004) son:

1. Formulación de objetivos y metas en cascada (Puchol, 2003): deben ser :

Acordados entre jefe y empleado y en cascada descendente que significa desde mayor nivel jerárquico al menor nivel jerárquico inmediato (así presidente a vicepresidente, vicepresidente a director, director a gerente, gerente a jefe, jefe a su supervisor, jefe a su analista; supervisor a su asistente);

Alineados al plan de negocios, planificación estratégica, requerimientos de los clientes externos e internos;

Ajustados a la dinámica del entorno organizacional;

Deben ser *Asumidos* con responsabilidad individual.

La 4A son producto de mi experiencia laboral en Ecuador en empresas multinacionales.

2. El documento de establecimiento de metas acordadas, que lejos de ser un documento físico, es más una estrategia psicológica para fijar el compromiso por el cumplimiento de los objetivos y metas.
3. Asignación de recursos y medios para alcanzar los objetivos.
4. El apego a los valores y principios organizacionales, el sentido de la pertenencia a una cultura de desempeño tanto el jefe como el trabajador.



5. Monitoreo constante de los resultados tanto para las reuniones informales de orden mensual o bimensual como en las revisiones del desempeño formales de orden semestral.
6. Retroalimentación descendente (jefe – empleado) y ascendente (empleado – jefe). Esta última retroalimentación es una de las claves para el éxito de la evaluación EPPO, porque fomenta y modela la cultura de alto desempeño. La retroalimentación usa a la comunicación continua del desempeño como el camino formal hacia la cumbre.

La Comunicación continua del Desempeño y la Planificación Estratégica son pilares importantes de la Administración del Desempeño a nivel gerencial, administrativo y operativo.

Una cultura de alto desempeño se forma día a día a través de la planificación, gestión, comunicación. El nivel jerárquico a través de sus planes y decisiones es quien fomenta la cultura organizacional mientras que los trabajadores fortalecen la cultura con su accionar. Las decisiones requieren ser tomadas respetando el sistema de Administración del Desempeño organizacional y sus mejores prácticas de gestión tanto de jefes como de empleados. El pensar debe ser coherente al actuar; los impulsos y afinidades personales están muy lejos de ser la base de una toma de decisiones, de consecuencias para las personas; EPPO observa lo planeado y lo ejecutado, mira hacia el futuro no se ancla en el pasado.

Propuesta para que Administración del Desempeño formalice el Desarrollo a través de la Plataforma de Crecimiento Personal.

Las organizaciones quieren incrementar la productividad, y esta idea llevada a un plan es perfecta, sin embargo no es lo único importante. La **propuesta** es que diseñemos una herramienta propia para la organización, que permita trabajar en el desarrollo del personal en base a los resultados de las evaluaciones del desempeño permanente y/o de



proyectos, brechas de competencias genéricas y/o específicas. Va más allá de enviar al personal a cursos, trabajemos en una Plataforma de Crecimiento Personal (en adelante PCP); en la que la resultante numérica de la evaluación EPPO, 360 grados y por competencias alimente la PCP para todas las personas por niveles y funciones. La PCP deberá ser desarrollada con tecnología informática, administrada por uno o más responsables de Administración del Desempeño, y a través de ella se debe consolidar :

1. la reprogramación neurolingüísticamente requerida, aquella competencia y/o actitud que se haya identificado como brecha del desempeño y su nivel de impacto para la organización; así como su engranaje con la familia, la comunidad, la sociedad. En base a un análisis de la situación con el trabajador a través de una comunicación directa o equipo de intervención para la salud integral.

Ejemplo. Emprendedores con resiliencia, personas con pasión por lo hacen en todas sus esferas de interacción humana.

2. La utilización de diversos medios para las facilitaciones : e-learning, talleres presenciales, videos, incubadoras internas de competencias, así como atención del equipo de salud integral (bio-psico-socio-cultural).
3. La creación del plan de acción en conjunto con el jefe y trabajador, y monitoreo en las reuniones informales de evaluación cuya frecuencia sea mensual o bimensual.
4. La determinación de evidencia/s del producto a ser entregado, en beneficio de la organización, en beneficio del trabajador, de la familia y en los casos que sea medible de la comunidad.
5. La evaluación del producto de la PCP por parte del jefe y empleado, con asesoramiento del especialista de Administración del Desempeño.



6. El registro del cuadro de indicadores de gestión y su comportamiento (ascenso o descenso).

Conclusiones

La *importancia* de la Administración del Desempeño como sistema (conformado por políticas, reglas, procedimiento, pilares, prácticas de consecuencias, red interna para comunicación continua sobre desempeño y planes de acción, proceso de evaluación del desempeño, formato de evaluación, instructivo) y la aplicación del método EPPO radica en el fomento de una cultura hacia el alto desempeño, evidenciada por el espíritu emprendedor y competitivo de sus integrantes en sus diferentes niveles, equipos, y responsabilidades.

La *utilidad* del método EPPO se refleja en que, el desarrollo de toda la gestión parte de objetivos, metas preestablecidas estratégicamente, desde el primer nivel Gerencial hacia el nivel inmediato inferior y así sucesivamente; lo que identificamos como el mecanismo de *cascada descendente* que permite un *alineamiento a lo estratégico, al plan de negocios, a los requerimientos de los clientes internos y/o externos*, donde cada trabajador conoce sobre : las expectativas de su desempeño, las evidencias alcanzar, su proceso y cronograma de evaluación de cumplimiento de metas formal e informal, sus requerimientos por parte de los clientes, las prácticas actitudinales tanto de jefes como de trabajadores, la creación y avance de su plan de crecimiento bio-psico-socio-cultural y el engranaje de su gestión en la organización.

La Administración del Desempeño es un sistema visualizado por la Dirección, que funciona si el nivel jerárquico cree firmemente y práctica día a día los valores y principios organizacionales. Se desarrolla con apoyo vital de la Planificación Estratégica y la Comunicación continua del desempeño como de todo lo estratégico. Así es como la persona se compromete con su rol y excede en sus resultados



La *experiencia de aplicar evaluaciones* en el trabajo ha permitido identificar que es la *Subjetividad* el principal obstáculo en Evaluaciones del Desempeño. Obstáculo que impacta en las/os evaluadas/os produciendo falta de pertenencia como insatisfacción por la inequidad e injusticia, debiendo ser destrozada a través del método EPPO aplicado rigurosa y técnicamente.

Aplicar EPPO, con el criterio de 360 grados, en base a Competencias Laborales y con una PCP, aporta a la gestión humana de las organizaciones un impacto positivo porque se fomenta la autodirección, mayor participación del trabajador en su crecimiento y mejoramiento continuo del desempeño entre otros puntos. El manejo de la PCP permite ir organizando e identificando fácilmente las evidencias del cumplimiento de metas laborales y personales que fortalezcan a sus miembros como agentes de cambio cuya esencia sea alejarse de sus zonas de confort hacia el crecimiento personal y social así como asumir como propios, valores y principios organizacionales.

En Ecuador de acuerdo con mi práctica profesional, se evalúa el desempeño a través de un proceso y en menor medida por un sistema, independientemente de esto, la fortuna es la existencia de un espacio en el quehacer donde cabe la estimulación para la mayor productividad y el crecimiento de las personas. No hay divorcio en la gestión, lo que existe es un mayor trabajo que debe ser consistente. La propuesta de crear y administrar una Plataforma de Crecimiento Personal (PCP), permite a los directivos y asesores de la Administración del Desempeño caminar por una cultura competitiva y humana, que alinea los sistemas y procesos a lo estratégico para incrementar la productividad, y crea una cadena espiritual de valor, estimulando para que el trabajador devuelva lo bueno que recibe en la organización a su familia, a sus grupos, a su comunidad, a su sociedad.

Referencias Bibliográficas

Byers y Rue. (1986). *Administración de Recursos Humanos*. México: Ed. Interamericana.



Reflexión crítica de la Administración del Desempeño. *Revista Publicando*,
2(1). 2015, 35-51. ISSN 1390-9304

Chiavenato, I. (2004). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá- Colombia: McGRAWHILL
INTERAMERICANCA, S.A.

Cornejo, M. A. (5 de enero de 2014). *Video La Pasión del Ser empresario*. Obtenido de
<https://www.youtube.com/watch?v=g-J-YN31njU>

Diana Martínez, María Zapata. (2007). Estado del Arte de Evaluación del Desempeño.
Intellectum, intellectum.unisabana.edu.co 29pag.

Espinosa, J. G. (2011). *calificación de Méritos. Evaluación de Competencias Laborales*.
México: Trillas.

Instituto Politécnico Nacional. (2011). Reporte Final. *Nueva Epoca*, Año 3 Volúmen 1
Número 5.

Kasuga, C. (30 de Noviembre de 2012). *Video Conferencia de Como ser un líder, Como
Manejar un Negocio Y Como Convertirse en Empresario Exitoso*. . Obtenido de
MegaNegociosTV: <https://www.youtube.com/watch?v=Je5hCCBFXMA>

Puchol, Luis. (2000). Cara y Cruz de la Evaluación del Desempeño. En L. Puchol, *Casos
y Supuestos en Dirección y Gestión de Recursos Humanos* (págs. 120-123).
Madrid. España: Diaz de Santos.

Puchol, Luis. (2003). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Editorial Díaz
de Santo, S.A.

Richard Swanson; Elwood Holton. (2002). *Resultados. Cómo evaluar el desempeño, el
aprendizaje y la percepción en las organizaciones*. México: Oxford University
Press México.

Sanders, D. J. (2009). Conclusiones. En D. J. Sanders, *Hecho para Servir. Cómo
impulsar el desempeño de sus empleados de la línea frontal*. (págs. 149-151).
México: McGraw Hill.



Reflexión crítica de la Administración del Desempeño. *Revista Publicando*,
2(1). 2015, 35-51. **ISSN 1390-9304**

Valencia, J. R. (2002). *Administración Moderna de Personal*. México: Ed. Thomson,
sexta edición, p.16.

Valencia, M. E. (2005). Las Competencias Laborales: La estrategia laboral para la
competitividad de las organizaciones?
https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/170/html, No. 96.