



## **Características de la Evaluación del Desempeño para Personas con Discapacidad mediante el método Enfoque Participativo por Objetivos.**

*Revista Publicando*, 2(2). 2015, 114-124. ISSN 1390-9304

### **Características de la Evaluación del Desempeño para Personas con Discapacidad mediante el método Enfoque Participativo por Objetivos.**

**Rosa Angélica Romero Chico; Clara Alejandra Sosa Guachamín**

#### **Resumen**

La evaluación del desempeño para Personas con Discapacidad es un reto que puede conducir a que la organización puede atravesar errores de impacto. En esta comunicación se discute que La Gestión de un Sistema de Administración del Desempeño para Personas con Discapacidad, a través del Enfoque Participativo por Objetivos es posible, aunque en ello indudablemente el éxito depende de la adecuada Comunicación y Supervisión durante el proceso de evaluación.

Este enfoque parte de desarrollar los principales procesos internos: Supervisión de la Gestión y Comunicación como parte del sistema de Administración del Desempeño, tomando en consideración la discapacidad, tipo y grado.

En esta comunicación se detallan los pasos a considerar en la evaluación de personas con discapacidad a partir de gestionar la Administración del Desempeño a través del Enfoque Participativo por Objetivos.

**PALABRAS CLAVES:** Administración del Desempeño (AD). Evaluación del Desempeño. Enfoque Participativo por Objetivos, Discapacidad, Competencias Laborales



**Características de la Evaluación del Desempeño para Personas con Discapacidad mediante el método Enfoque Participativo por Objetivos.**

*Revista Publicando*, 2(2). 2015, 114-124. ISSN 1390-9304

**Abstract**

**Features Performance Assessment for People with Disabilities through the Participatory Approach method by Objectives.**

The evaluation Performance for Persons with Disabilities is a challenge that can lead the organization to face different impact errors. In this paper it is argued that the Management of a Performance System or People with Disabilities is possible, employing the Participatory Objectives Approach, but it certainly success depends on proper communication and supervision during the evaluation process.

This approach is based on developing key internal processes: Management Supervision and Communication as part of the Performance Management System, taking into consideration disability type and degree.

In this communication the detailed steps to be considered, are discussed for the evaluation of persons with disabilities, and based on the Management of a Performance System through Participatory Objectives Approach

**KEYWORDS:** Performance Management, Performance Evaluation, Participatory Approach Objectives, Labor Skills, Disability



## **Características de la Evaluación del Desempeño para Personas con Discapacidad mediante el método Enfoque Participativo por Objetivos.**

*Revista Publicando*, 2(2). 2015, 114-124. ISSN 1390-9304

### **Introducción**

Partamos de que la discapacidad en efecto produce una restricción o ausencia en la capacidad en el ser humano, para realizar una actividad de forma normal (OMS CIF, 2001). Una deducción fácil es que de acuerdo al tipo de discapacidad, grado y planificación estratégica se establecen las metas de las Personas con Discapacidad (PcD); en la práctica profesional ello no es tan fácil, precisamente éstos son los detalles de la gestión que al no ser adecuadamente estructurados, pueden ocasionar una productividad y rotación laboral no deseada. Los procesos de Supervisión de la Gestión y Comunicación pueden ser organizados internamente desde la Administración del Desempeño (AD), esto debido a que se tornan indispensables para el desarrollo de las metas, tanto individuales como de equipo.

La inclusión laboral despierta varios problemas que se deben tomar como retos, el de nuestro interés es *evaluar el desempeño*. Proponemos para esto una buena práctica de gestión en AD (Romero, Rosa 2015) desarrollada a través del Enfoque Participativo por Objetivos, enfocando la Supervisión de la Gestión y Comunicación como procesos internos en AD.

Siendo AD un sistema dinámico conformado por políticas, reglas, procedimientos, proceso de evaluación del desempeño, formato de evaluación, instructivo (Valencia, 2002); traslademos la atención a tres aspectos: los pasos de AD, cultura hacia el alto desempeño y consideraciones en el ámbito laboral.

Nuestra Propuesta es por tanto gestionar la AD a través del Enfoque Participativo por Objetivos para PcD, para ello detallaremos los pasos a tomar en cuenta...

### **Pasos a considerar en la evaluación en la evaluación de PcD**



## **Características de la Evaluación del Desempeño para Personas con Discapacidad mediante el método Enfoque Participativo por Objetivos.**

*Revista Publicando*, 2(2). 2015, 114-124. ISSN 1390-9304

### **Paso 1: Planificación las metas en cascada descendente**

La PcD y su jefe/supervisor deben establecer las metas y asegurarse de que sean acordadas, alineadas a los planes, claras, medibles (con indicadores de gestión), requeridas por los clientes internos y/o externos, acordes al puesto, asumidas. Si analizamos los antiguos métodos de evaluación, entenderemos que así podemos determinar en macro los tan conocidos factores de evaluación, el saber qué van a evaluar previamente al período de trabajo: cumplimiento de las órdenes, capacidad de organización del trabajo, entusiasmo, puntualidad, precisión del trabajo, capacidad de aprendizaje (Verano Tacoronte, Domingo; 2000), entre otros.

La oportuna asignación de recursos para cumplir con las metas, es indispensable para el buen desempeño en el trabajo así como el apego a valores y principios organizacionales tanto por parte del jefe como del trabajador.

El monitoreo en la fase de planificación de metas es vital, porque se convierte en el punto de partida de la gestión programada, debe ser constante, honesto y efectivo (establecer metas retadoras y reales).

### **Paso 2: Preparación para la evaluación**

La PcD debe organizar las evidencias preestablecidas en el paso de planificación, y tenerlas ordenadas e impresas para su revisión del desempeño sea mensual (informal) o semestral (formal es decir calificada). En este paso se va desarrollando la tarjeta del indicador/es a cargo.

El trabajador deberá realizar un juicio personal sobre su desempeño, esto le permitirá al jefe conocer el nivel de comprensión de metas, resultados, forma de gestión por parte del trabajador.



## **Características de la Evaluación del Desempeño para Personas con Discapacidad mediante el método Enfoque Participativo por Objetivos.**

*Revista Publicando*, 2(2). 2015, 114-124. ISSN 1390-9304

### **Paso 3: La revisión en sentido ascendente**

La PcD y el jefe conversan sobre el nivel de desempeño y la razón, este ejercicio debe ser realizado desde el puesto sin jerarquía hasta terminar en el puesto jerárquico, trabajando así con mayor objetividad.

Las revisiones informales (reuniones uno a uno) son de gran soporte para aportar en la adaptabilidad y productividad, puesto que permiten comunicar en forma inmediata el avance de las metas, el nivel de cumplimiento cada cuatro o seis semanas, la conducta deseada. Y al jefe le permiten ir documentando el desempeño, incluso bien recibidos criterios opuestos de la PcD en caso de existir.

### **Paso 4: Retroalimentación formal**

El jefe deberá obtener la retroalimentación del desempeño de la PcD, con los clientes, evaluar el desempeño con ejemplos, mantener una mentalidad abierta a recibir criterios/juicios a su forma de liderar, de organizar el trabajo por parte de los trabajadores.

Ante un *desfase en el desempeño* hay que llevar al trabajador con discapacidad (también aplica a personas sin discapacidad) a experiencias de logro y recuperar esas cualidades que llevaron al trabajador al logro pasado, para recondicionar sus hábitos actuales, analizar ¿cómo se manejó ante los obstáculos? ¿Cómo se manejó ante las adversidades? ¿Qué hizo diferente en ese pasado que hoy no ha hecho y lo que le ha conllevado al desfase en su desempeño actual?

La retroalimentación tiene reglas muy sencillas a seguir y hasta naturales, como son: realizarla en un clima de ayuda/de crecimiento; hablar en primera persona - me gustó mucho la manera en que -; pedir permiso para dar la retroalimentación; ver directamente



## **Características de la Evaluación del Desempeño para Personas con Discapacidad mediante el método Enfoque Participativo por Objetivos.**

*Revista Publicando*, 2(2). 2015, 114-124. ISSN 1390-9304

a la persona; ser objetivo/a alejándose de juicios de valor; hablar de lo que se puede cambiar respetando la sensibilidad; sin dobles mensajes; agradecer sinceramente por la sesión (Espinosa, J.G., 2011). Se debe alejar el condicionamiento negativo con una gran dosis de disposición tanto del jefe y como del trabajador.

El Jefe y la PcD acuerdan el plan de acción con las medidas de mejoramiento. El jefe brinda un mensaje claro, alineando los resultados del trabajador a los compromisos asumidos por el equipo e individualmente. Lo importante es la calidad de las acciones en el plan, no la cantidad y que antes de terminar la revisión la PcD se sienta parte de la organización, parte del todo hacia los objetivos planificados.

### **Una cultura hacia el alto desempeño.**

Las personas sentimos de una manera en la organización, vivimos valores y principios, pensamos de una forma específica, y de nuestro pensar vienen las acciones y de las acciones los resultados, estos últimos son los que evaluamos.

Cuando trabajamos en la cultura hacia el alto desempeño, necesariamente debemos trabajar con los procesos de Comunicación y de Supervisión, desarrollar planes de gestión de cada uno de ellos hacia el alto desempeño. Aprovechar de la ventaja competitiva del liderazgo reflejada en los jefes, los supervisores, las mejores personas para guiar hacia *un adecuado dar y recibir conductas*. El cómo es a través de palabras, gestos y/o acciones ejemplares, uso de lengua de señas y sistema braille según sea necesario, sujetas a una mejora continuo (Byers y Rue, 1986).

La cultura organizacional se ve delineada en parte por el manejo de consecuencias de las evaluaciones del desempeño. En la práctica profesional es enriquecedor apoyarse en una Plataforma de Desarrollo Personal (Romero, 2015) que facilite la administración de



## **Características de la Evaluación del Desempeño para Personas con Discapacidad mediante el método Enfoque Participativo por Objetivos.**

*Revista Publicando*, 2(2). 2015, 114-124. ISSN 1390-9304

información del desempeño para incrementar la adaptabilidad al empleo, la productividad, el crecimiento personal del trabajador con PcD. Esta PCP puede ser un módulo que procese información necesaria, como: competencias por áreas, puestos, inasistencias, retardos, puntualidad, logro de objetivos, cursos en que ha participado, cursos en que ha estado inscrito pero no asistió, cursos en los que desertó, impacto de los cursos en su desempeño laboral, actividades por realizar (Espinosa, J.G.; 2011). La información de AD debe ser procesada para crecimiento y desarrollo, cuando esto se registra del ambiente, ya hablamos de una cultura de alto desempeño, de oportunidades.



## **Características de la Evaluación del Desempeño para Personas con Discapacidad mediante el método Enfoque Participativo por Objetivos.**

*Revista Publicando*, 2(2). 2015, 114-124. ISSN 1390-9304

### **Consideraciones en el ámbito laboral en cuanto a las PcD:**

AD para PcD no sería posible sin antes identificar aquellas características básicas de las personas para asignar metas y sus actividades:

Para una *PcD intelectual: leve*, se sugiere una supervisión mínima o moderada, una candidata ideal para Mensajería. *Moderada*, se sugiere una supervisión constante o en talleres protegidos, una candidata ideal para el puesto Operador de Producción, Logística. *Grave y profunda*, se sugiere trabajar con el sustituto (Corporación de Estudios y Publicaciones, Ley Orgánica de Discapacidades 2014).

Una *PcD visual* requiere que la comunicación se realice a través de un sistema Braille, y a través de instrucciones verbales claras, espacios de trabajo físicamente seguros, ordenados, validados por un asesor de PcD, al menos hasta que se capaciten o capacitarlos en sistema Braille. Aplique técnicas de aprendizaje repetitivas (rutinas), con una supervisión mínima, una candidata ideal para el puesto de Ventas por Teléfono, actividades manuales como costura, elaboración de bisutería, tejido, por mencionar algunas; siempre y cuando haya recibido una preparación terapéutica previa.

Una *PcD auditiva* realiza cualquier actividad manual sin inconveniente, más aún la experiencia en las empresas, nos permite compartir que el rendimiento o productividad es alta debido a su nivel de concentración. Para mantener la atención se le asigna una actividad individual, no grupal. Cuando se conoce este detalle se colige que la mejor forma de comunicarse es a través de un intérprete interno/externo y/o un documento escrito en forma clara. Puede desarrollar las actividades rutinarias o no, tiende a ser sociable y comunicarse a través de gestos, requieren una supervisión mínima, instrucciones claras, esto significaría que es una candidata ideal para el puesto de Operador de Producción, de Logística, de Válvulas y Motores, Trabajos de Oficina.





## **Características de la Evaluación del Desempeño para Personas con Discapacidad mediante el método Enfoque Participativo por Objetivos.**

*Revista Publicando*, 2(2). 2015, 114-124. ISSN 1390-9304

Una *PcD motriz*, puntualicemos que personas tanto con tetraparesia como tetraplejía (Martín & Sánchez, 1996) podrían beneficiarse del sistema de sustitutos laborales. El resto del grupo y de acuerdo al nivel de educación podrían realizar tanto trabajos prácticos como de oficina; es necesario quitar las barreras arquitectónicas y hacer ciertas adaptaciones en el material que van a utilizar; dependerá de la situación de la PcD para la mayor adaptación al trabajo.

### **Conclusiones**

La Gestión de un Sistema de Administración del Desempeño para Personas con Discapacidad, a través del Enfoque Participativo por Objetivos es posible, indudablemente el éxito depende de la adecuada Comunicación y Supervisión de la gestión.

En la práctica profesional los procesos de Supervisión y Comunicación pueden ser organizados internamente desde AD, esta estructuración sostendrá la adaptabilidad al trabajo de la PcD y una productividad deseada.

La gestión de AD a través del Enfoque Participativo por Objetivos para PcD requiere pensamiento estructurado y convencimiento desde los niveles jerárquicos, porque son los jefes quienes generan la cultura hacia el alto desempeño en conjunto con las PcD.

En AD, el manejo de consecuencias deberá orientarse asegurar una mayor adaptabilidad de la PcD en el puesto, y productividad, para lo cual hay que generar un plan de desarrollo personal y mantener la supervisión constante en las reuniones uno a uno y revisiones formales del desempeño.



## **Características de la Evaluación del Desempeño para Personas con Discapacidad mediante el método Enfoque Participativo por Objetivos.**

*Revista Publicando*, 2(2). 2015, 114-124. ISSN 1390-9304

### **Referencias Bibliográficas**

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

Corporación de Estudios y Publicaciones (2014). Legislación sobre Discapacidades Concordancias. Ley Orgánica de Discapacidades. Ecuador: Primera edición.

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

Marín, M. (2004). Alumnos con necesidades educativas especiales. Costa Rica. Editorial Universidad Estatal a distancia.

Martín, L. y Sánchez, C. (1996). Las necesidades educativas especiales del niño con deficiencia motora. Barcelona: Centro Nacional de Recursos para la Educación Especial.

OMS. (2001). Clasificación Internacional del Funcionamiento, de la Discapacidad y de la Salud. España. Editorial GRAFO S.A.

OMS. (2010). Clasificación de los Trastornos Mentales y del Comportamiento. Madrid. Editorial Médica Panamericana.

Romero, R.. (2015). Reflexión Crítica de la Administración del Desempeño. *Revista Publicando*, 2, 35-51.

Valencia, J.R. (2002). Administración Moderna de Personal. México: Ed. Thomson, sexta edición, (p16).



**Características de la Evaluación del Desempeño para Personas con Discapacidad mediante el método Enfoque Participativo por Objetivos.**

*Revista Publicando*, 2(2). 2015, 114-124. ISSN 1390-9304

Verano Tacoronte, Domingo. (2000). Casos de Evaluación de Rendimiento. En L. Puchol, Casos y Supuestos en Dirección y Gestión de Recursos Humanos (págs. 127-129). Madrid. España: Díaz de Santos.