

Hacia una gestión del desempeño: estudio del concepto y su aporte a la psicología
organizacional.

Camilo Restrepo Rúa

Trabajo de grado para optar al título de Psicólogo

Asesor:

Luney Serna

Institución Universitaria de Envigado

Facultad de Ciencias Sociales

Programa de psicología

Envigado, 2015

Contenido

Resumen.....	1
Descriptorios / Palabras claves.....	1
Abstract.....	2
Descriptors / Keywords.....	2
Introducción.....	3
Planteamiento del problema.....	5
Justificación.....	12
Objetivos.....	14
Objetivo General.....	14
Objetivos específicos.....	14
Marco Referencial.....	15
Antecedentes:.....	15
Marco teórico.....	40
Evaluación de desempeño.....	41
Gestión del desempeño.....	55
Evaluación por competencias.....	57
Evaluación.....	58
Gestión.....	62
Brechas.....	63
Administración.....	64
Desempeño.....	65
Gestión Humana.....	66
Competencias.....	67
Modelo de gestión.....	68
Entrenamiento, capacitación o formación.....	68
Inducción.....	69
Clima Organizacional.....	71
Diseño de cargo.....	72
Diseño Metodológico.....	74
Discusión.....	79

Conclusiones	100
Recomendaciones desde la psicología organizacional	104
Bibliografía	106

Resumen

La presente investigación busca abordar el tema de la gestión del desempeño, haciendo una reconstrucción de su función dentro de la organización, procurando denotar su papel primordial en la labor dialéctica con las demás esferas que componen el ente regulador llamado gestión humana, y comprándola con su predecesora la evaluación del desempeño, encaminando a través de un rastreo documental, los factores que la determinan como el elemento más propicio para efectuar una mayor concordancia entre las aspiraciones teóricas de la psicología organizacional y los resultados obtenidos en la práctica profesional.

Descriptorios / Palabras claves

Gestión del desempeño, Evaluación del desempeño, Evaluación por competencias, Psicología organizacional.

Abstract

This research seeks to address the issue of performance management, making a reconstruction of their function within the organization, trying to emphasize its leading role in the dialectic work with other areas that make up the regulator called humane management, and comparing it with its predecessor, the evaluation of performance, routing through a documentary screening, the factors that determine as the most suitable element, to make a better match between the theoretical aspirations of organizational psychology and the results obtained in practice.

Descriptors / Keywords

Performance management, performance evaluation, skills assessment, organizational psychology.

Introducción

La presente investigación tiene como finalidad acercarse a una apreciación del concepto de evaluación del desempeño, e indagar en las transformaciones por las que ha sucedido durante los últimos años, comparando la definición tradicional del término (evaluación del desempeño), con la consolidación de la nueva terminología (gestión del desempeño).

Se entenderá por evaluación del desempeño Chiavenato (2002):

La apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización. (P. 198).

La gestión del desempeño por su parte, se comprenderá como un sistema de gestión, que comprende y contribuye con el crecimiento de los individuos dentro de la organización, tiene en cuenta, como su predecesora, aspectos valorativos del desempeño de los individuos, pero trasciende la labor inmediata, y procura por generar un entramado de apoyo para los empleados, donde su accionar se contemple permanentemente.

Por medio de estas dos concepciones se buscará establecer ciertos parámetros, en términos de beneficios y desventajas de ambas terminologías, haciendo un estudio exhaustivo de investigaciones previas, como también de conceptualizaciones relacionadas a la temática trabajada. Procurando por comprender la relación de la evaluación del desempeño y de la gestión del desempeño, con la estructura global que las incluye, es decir el área de gestión humana.

Por último se propenderá por describir la función primordial que toman las nuevas tendencias en esta temática particular (la gestión del desempeño), como un elemento clave en la consolidación de una mayor coherencia entre la propuesta teórica-práctica de la psicología organizacional, con el producto obtenido como resultado de su quehacer.

Planteamiento del problema

La labor desarrollada por la psicología organizacional se topa, hoy en día, con una necesidad, buscar el afianzamiento de los contenidos teóricos y objetivos funcionales, con los resultados esperados de su quehacer, en un intento de dar concordancia a los componentes estructurales del sistema empresarial, con los diferentes procesos internos de la compañía. Inquiriendo de esta forma, la congruencia entre el producto proyectado y el producto obtenido.

Ciertamente para conseguir el logro de tales aspiraciones, el ejercicio a realizar supondrá un elevado esfuerzo, involucrando la constante reelaboración de los saberes teóricos y prácticos. Sin embargo, se ha de señalar la existencia de una lógica básica, superpuesta a toda la estructura empresarial, que podría, en un inicio, acercar la psicología organizacional a la complacencia de esa necesidad.

De manera que, en un principio, se simplificará de forma burda el acontecimiento del sistema empresarial en tres elementos, los cuales se podrán apreciar mejor con la siguiente descripción. Una empresa se constituye por un lado en la demanda de un público (cliente), por un producto específico. Este determinará las necesidades físicas de la organización, como también del personal requerido para la manufactura de dicho elemento y posterior distribución y venta. La estructura física de la organización, una vez se dispone del recurso capital necesario, podrá abastecerse apropiadamente con las instalaciones y maquinaria adecuada para cada función. A lo anterior se añade la contratación del componente humano y es justamente aquí en la integración de estos dos elementos, donde se da el origen del eslabón clave para el desarrollo de las organizaciones.

Se alude hasta ahora dos de los tres componentes simplificados del sistema empresarial. En un grupo se tendrá al cliente, sus necesidades y el producto, en otro la estructura física e instrumental, en conjunto con el componente humano, y el tercero surgirá en la conjunción del primer componente con el segundo. El tercer elemento sería entonces un ente capaz de alcanzar la perspectiva global de la empresa, de observar con detalle cada uno de las unidades de la organización y al mismo tiempo de abarcarlos dentro de un mismo espectro visual y coordinarlos hacia el objetivo general de la organización, diferenciando las necesidades físicas y estructurales, de las psicológicas e inmateriales. Este se constituirá por la coordinación del talento humano (área de gestión humana), en un trabajo conjunto con los altos directivos y demás miembros de la organización.

Con todo esto se debería hacer clara la lógica básica, los tres elementos son dependientes y por tanto se afectan los unos a los otros. Una empresa aspirante a altos niveles de competitividad con altos estándares en calidad deberá preocuparse por mantener una dialéctica efectiva, fluida y constructiva entre todos los componentes, y es precisamente el último de estos quien deberá asumir la dirección de esa labor. Pero será en la interrelación del componente humano específicamente, con el ente regulador donde se encontrará la clave del éxito, el punto de partida para el alcance del ajuste entre el ámbito teórico, práctico y los objetivos puntuales de cada organización.

Se habló hasta ahora de una esquematización de la estructura organizacional en tres partes, donde su interconexión permitiría el desarrollo de la organización y se señaló una coyuntura de suma relevancia, que es la relación componente humano con una de las grandes figuras, la cara reguladora de esa pirámide (área de gestión humana). Para hacer un sum en función de comprender este segmento de alta relevancia se describirá brevemente, en primer lugar el papel

que ha desarrollado el componente humano durante ciertos periodos históricos. Se espera señalar cómo se llega a la conclusión de su relevancia en el mundo empresarial, ligando la búsqueda de altos estándares por parte de una empresa, en competitividad, con “la calidad y disposición de su equipo humano.” (Erns & Young Consultores, 1998, p.4), ultimando que “cuanto mejor integrado esté el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte será la empresa” (Erns & Young Consultores, 1998, p.5). Entendiendo además que los elementos impulsores del alcance y desarrollo de la organización, se encuentran en el segundo componente de sistema empresarial, y no serían otros más, que el componente humano, ciertamente en unión con el ente regulador constituido por el tercer componente.

Con todo esto dicho se dará inicio a la exposición. El carácter fundamental del componente humano para las organizaciones, ha pasado por diferentes transformaciones a lo largo de la historia. Primero tuvo que atravesar una concepción bastante mecanicista de la relación del empleador/lugar de trabajo y el empleado, para luego alcanzar su estado actual. Capuano (2004) hablará un poco del proceso:

Durante mucho tiempo, los administradores se ocuparon exclusivamente de la eficiencia de la máquina como medio para aumentar la productividad de la empresa. La propia teoría clásica de la administración llegó al extremo de pretender agotar la capacidad óptima de la máquina, situando a la par el trabajo del hombre y calculando con bastante precisión el tipo necesario de fuerza motriz, el rendimiento potencial y hasta el tipo de ambiente necesario para su funcionamiento. El énfasis aplicado a los equipos no resolvieron el problema del aumento de la eficiencia de la organización y a esta altura el hombre sólo era considerado como un simple operador de botones, un objeto moldeable a los intereses de la organización y fácilmente manipulable. (p. 139).

Como se logra observar esta percepción, pone el alcance y la productividad de la empresa, en manos de la relación con el elemento mecánico, y el quehacer del hombre se ve reducido a cierto accionar elemental. Los esfuerzos en mejoría entonces, se dirigían en pos del primer aspecto, dando como consecuencia un hacer que no trajo los resultados esperados para los empresarios.

Es a partir de este momento, donde la indagación por llevar a sus organizaciones al alcance de objetivos y metas más altas, discurre hacia nuevas tendencias que tendrán una acogida favorable y apuntarán a una metamorfosis de esa aproximación, procurando resaltar "...la importancia del individuo como parte fundamental del proceso productivo, donde se busque una técnica que estudie los procesos de la empresa y cómo el empleado los pueda realizar óptimamente." (Capuano, 2004, p. 139). Inquiriendo por un mejor acople entre los empleados y los elementos instrumentales, como también entre ideologías y propósitos organizacionales.

Así pues, de la adopción de esa nueva perspectiva del hombre en la organización, es que se consolida una entidad que busca direccionar componente humano, bajo un modelo organizativo e integrador de los procesos intrínsecos de la organización (modelo de gestión). A esta entidad se le dará el nombre de área de gestión humana o de recursos humanos, y su trabajo se realizará en colaboración con los directivos y demás componentes del plantel organizacional, y terminará por consolidar el ente regulador, componente de la terna estructural esquematizada con anterioridad.

Ahora bien se hace necesario hacer una descripción general del que hacer del área de gestión humana, o en otras palabras, de la interrelación que tiene el área con el componente humano. Esta área se encarga de una cantidad de labores específicas, todas centradas en la relación del componente humano con cualquier función (accionar) dentro de la organización. Entre ellas tendríamos la selección del personal, la capacitación, la inducción y reinducción, el análisis y la propensión por un clima organizacional saludable, entre otras, todas encaminadas por un mismo

principio vinculante entendido como modelo de gestión. Sin embargo será una de ellas el engranaje específico que mantendrá la maquinaria en isócrono movimiento, la evaluación de desempeño, pues es quien generará el insumo para el “...aprovechamiento y potencialización de las competencias del capital humano, pilar fundamental del éxito de cualquier empresa.” (Capuano, 2004, p. 139).

Compréndase ahora esto, las organizaciones que hacen una aproximación al modelo de gestión, al ente organizador (área de gestión humana), hablando en particular, del que centra sus esfuerzos en las competencias, pues existen otras modalidades de gestión; buscan varios puntos a favor, por un lado la introducción de un esquema donde se desarrolla una dinámica en función de las competencias¹, “...en la medida que proponen la aplicación integral de las competencias a todos los procesos relacionados con la persona en la empresa.” (Ortiz, Rendón y Atehortúa, 2012, p. 40).

Por otro lado la focalización en tres esferas de la persona evaluada, donde le dan relevancia a “...la identificación y medición de las competencias del ser, además de las del saber y del hacer, al evaluar su incidencia en el desempeño exitoso en el trabajo.” (Ortiz et al., 2012, p. 40). Por último, con una intención de dar una descripción generalizada de las conductas que llevan una persona al alcance de un desempeño superior, se tipifica la evaluación, en conductas observables.

Retomado entonces, la evaluación del desempeño es el punto de encuentro que facilitará la optimización de la función de coordinación asumida por el área de recursos humanos, esto a causa del tipo de información producida en ella, insumos de gran alcance, útiles para el resto del

¹ Entiéndase por competencia la “habilidad como capacidad de hacer algo bien. La palabra abarca tanto la habilidad mental como la física (esto es, competencia implica comprensión o conocimiento), pero además también connota destreza o habilidad física.” (Attewell, 2009, p. 22).

área y la encamación de sus acciones, en términos que brindarán a la organización la orientación pertinente para coordinar sus mecanismos en función del logro de mejores resultados en competitividad y productividad.

Se alude entonces a las modalidades de empleo de esos insumos informáticos y a las formas de recolección de tal información. Es de allí de donde se colige la existencia, en la actualidad, de dos formas de valorar el desempeño. La tradicional, con una larga historia de empleo y con marcadas falencias en el uso de su producto informático, y una nueva modalidad, que intenta superar los errores de su predecesora. El concepto tradicional del enfoque evaluativo del desempeño, es normalmente el empleado por las organizaciones, donde varios elementos son descuidados, tomados a la ligera y en definitiva desaprovechados, ya sea por una mala praxis del ejercicio evaluativo o por una corta visualización del potencial del insumo en el porvenir de la organización, y con esto se hace referencia a la obtención de la información, su forma de empleo y el tiempo que media entre uno y el otro devenir.

Se desea subrayar que la evaluación del desempeño es el centro, como se ha venido observando a lo largo de la discusión, que permitirá la estipulación de unos elementos de ajuste entre unos resultados esperados y unos datos reales obtenidos del desempeño general de la organización. Sin embargo, medir por medir, no llevará a las organizaciones a una transformación global (en esto se involucra la productividad, la rentabilidad, entre otras), saber usar los mecanismos de medición para obtener datos confiables, saber usar la información de forma acertada, y acompañar en una retroalimentación continua a los empleados, son realmente los elementos principales.

Pero es justamente allí, donde se encontrará que, la concepción tradicional de la evaluación de desempeño pierde su carácter de utilidad, pues aunque “proporciona la retroalimentación

primordial para analizar las fortalezas y debilidades, así como para mejorar el desempeño...”

(Bohlander et al., 2004, p. 350), no son aprovechadas y no alcanzan lograr que la estrategia se traduzca en comportamientos en cada uno de los empleados que conforman la organización (Ospina, 2011), no logra dejar atrás el carácter de mecanismo para evaluar el personal y decidir quién continúa o no en la empresa, en pos de convertirse en el medio para que, en el día a día, el directivo y su equipo se desarrollen y se monitoreen para verificar el cambio en sus comportamientos hacia el logro de la estrategia y el impacto en la productividad y el cliente.

Es por tal motivo que se pretende desarrollar una revisión del concepto de evaluación del desempeño y de la gestión del desempeño a modo de identificar los aspectos generales que promuevan la implementación de la segunda concepción para un verdadero aprovechamiento, en términos de congruencia entre teoría y práctica de la valoración de capital humanos, la pregunta propuesta para direcciones la Investigación es la siguiente:

¿Son los nuevos modelos de valoración del componente humano las puertas que permitirán a la psicología organizacional acortar las diferencias obtenidas entre el acople de sus postulados teóricos y prácticos con los resultados esperados por las organizaciones?

Justificación

La evaluación de desempeño es un conjunto de mecanismos que apoyan desde diferentes técnicas, la apreciación del desempeño del componente humano dentro de una organización, todo ello para obtener la estimación de ciertos elementos, como lo son el cumplimiento de las metas, el alcance de resultados, el logro de actividades programadas para los individuos dentro de determinado cargo, etc., proporcionando un parámetro de las cualidades de una persona y su contribución al negocio de la organización. Ese contenido informático sirve tanto para detectar falencias como para revelar el potencial de cada individuo, y así estructurar planes de mejoramiento que permitan aprovechar ese potencial de desarrollo, y se vea reflejado en un desempeño superior, y así mismo en una mayor contribución.

Véase ahora, a pesar de la lógica propuesta desde la teórica psicológica existe una discrepancia entre los resultados esperados y los resultados obtenidos de la labor de evaluación y retro alimentación de los empleados, este proceder no llega a tener el impacto deseado por las organizaciones y es allí cuando se hace pertinente indagar en el concepto de evaluación del desempeño.

Ahora es oportuno aclarar, se pretende abordar desde un análisis monográfico, el concepto tradicional de la evaluación de desempeño, con la finalidad de abrir un espacio a la dialéctica teórica donde se confronten diferentes autores y posturas para determinar algunas variables de encuentro, que permitan favorecer el discernimiento de los elementos positivos del mecanismo, y los que podrían entrar en evaluación.

Como resultado se tomará lo anteriormente trabajado a manera de insumo, para enunciar, en términos generales, los motivos considerados relevantes en el abordaje de las nuevas propuestas

que trae consigo el sistema de gestión del desempeño, en un estudio evaluativo general del concepto, para llegar a las conclusiones del porque se hace notable la implementación de estas transformaciones dentro de la dinámica interna y funcional de las organizaciones, en términos que permitan evidenciar la coherencia entre propuesta teórica y resultados obtenidos en la ejecución práctica.

Objetivos

Objetivo General

Estipular las razones por las que el concepto de gestión del desempeño, es la concepción más funcional para acortar las diferencias obtenidas entre el acople de los postulados teóricos y prácticos de la psicología organizacional con los resultados esperados por las organizaciones.

Objetivos específicos

- Revisar el concepto de Evaluación de desempeño y de gestión del desempeño
- Comparar los diferentes planteamientos teóricos en términos de ventajas y desventajas
- Trazar el aporte brindado por el concepto de gestión del desempeño.

Marco Referencial

Antecedentes:

En la indagación por referentes investigativos y teóricos del campo temático que convoca esta investigación, es decir el análisis de los métodos empleados en la valoración del componente humano en las organizaciones, y su relevancia como elemento esencial para el logro de una mayor concordancia entre las proposiciones hechas por la teoría y la práctica con los resultados obtenidos, además de la fundamentación conceptual que lo sustenta, se han encontrado diferentes trabajos de investigación desarrollados en el área. El abordaje de ellas, se realizará de una en una, exponiendo los puntos más relevantes de cada construcción investigativa.

Se dará inicio primero con la presentación de una propuesta desplegada por Rosario Martínez, donde centra sus esfuerzos por la intelección de uno de los mecanismos que componen la amplia gama de herramientas centradas en la evaluación del desempeño, los test de desempeño, intentando proporcionar un acercamiento al concepto, en lo que se involucra su diseño, uso y sus características psicométricas.

Es así como en un primer momento buscará dar una definición integradora de las diferentes formas de test, resumiéndolas en el siguiente postulado: "...los tests de desempeño son procedimientos estandarizados de evaluación en los que se demanda de los sujetos que lleven a cabo tareas o procesos en los que demuestren su capacidad para aplicar conocimientos y destrezas a acciones en situaciones simuladas o de la vida real". (Martínez, 2010, p. 85).

De manera que todo procedimiento circunscrito a una producción dentro de periodo de tiempo determinado, donde se evalué la forma de ejecución y el resultado obtenido en referencia a unos criterios establecidos, tendrá el carácter de test de desempeño. Los ejemplos pueden ser bastante diversos, desde la construcción de una ponencia, la elaboración de un programa de trabajo, la

resolución de un problema específico, hasta la interpretación de una composición musical, la representación de un personaje teatral o la argumentación oral de una elaboración conceptual.

Señala además la cualidad emuladora de estas herramientas, siendo el espacio perfecto en el que se representan el contexto y las condiciones necesarias para que se hagan evidentes los conocimientos y destrezas que se intentan vislumbrar.

Como lo recuerda Martínez, estos test podrían clasificarse en dos grupos, por un lado los que centran sus esfuerzos en la valoración del producto terminado y por otro los que intentan cerciorarse de la forma de ejecución, que emplea un individuo al momento de realizar la construcción del producto antes mencionado. Un ejemplo de los primeros podría ser la valoración de un escrito tipo ensayo, y de los segundos serían los análisis de los pasos y formas de consecución de determinada tarea.

Una vez hace claridad acerca del concepto, intenta abordar los usos que se pueden desprender desde él, haciendo mención de las diferentes áreas de empleo, ejemplificando como se han desarrollado en el ámbito educativo, en el militar con la selección de altos mandos, la acogida que ha recibido por parte de los estados, y en el ámbito laboral, afirmando en últimas, que todas estas áreas se orientan hacia la consecución de objetivos similares, la evaluación de los individuos en determinados ítems como lo son: "...solución de problemas, comunicación oral, liderazgo, gestión de conflictos, búsqueda de información, planificación y organización, adaptabilidad cultural, generación de soluciones, usos de los recursos." (Martínez, 2010, p. 88).

Para cerrar el artículo, la autora busca dar claridad acerca de la elaboración de estas herramientas. Afirma Martínez se deben tener presentes ciertos criterios que van directamente relacionados con "...asegurar que los ejercicios o tareas estén estandarizados, sean válidos, fiables, equitativos y legalmente defendibles." (Martínez, 2010, p. 88). La autora describe cierto

proceder que cerciora el logro de lo anteriormente descrito. En primer lugar seguir las guías y normatividades que se establecen para la construcción y uso de los test, como por ejemplo la guía “Standards for educational and psychological tests²”. Además se debe establecer un marco referencial con la intencionalidad de elaborar una definición donde se describa ampliamente el constructo, las tareas, el objetivo de la evaluación, los procesos, las características psicométricas, los criterios para establecer puntuaciones, la varianza, etc.

De esta investigación se logra vislumbrar en términos generales, como es la constitución de un test en ámbito de la valoración de componente humano, es decir de las herramientas empleadas al para obtener el insumo informático, de cuáles son los elementos que entrar a ser evaluados, dónde y cómo se evalúan, cuál es el insumo que se puede esperar de ellos, y qué procedimientos se han de formalizar para llevar a cabo la construcción de una herramienta evaluativa, con carácter de validez y confiabilidad.

Se dará ahora lugar a una nueva investigación bajo el direccionamiento de la estudiosa Elena Vásquez, quien centra sus indagaciones en el terreno español donde quiere conocer cómo las grandes empresas de esa región, se van orientando al empleo de las evaluaciones de desempeño. Además desea promover la generación de un sistema de clasificación de ellas, todo esto por lo crucial que se ha tornado el uso de tales mecanismos para las organizaciones en general, y la falta de criterios de clasificación y distinción de sistemas de evaluación dentro de las empresas españolas, intentando comprender hasta qué punto, de qué forma se emplean y bajo qué perspectivas se sitúan.

² El “Standards for educational and psychological tests” es un conjunto de normas desarrolladas por la American Educational Research Association (AERA) y la American Psychological Association (APA), con la finalidad de proveer de unas bases que sirvan para la elaboración de pruebas (Test) de carácter ético y de alta calidad.

Dice la autora en primer lugar, los antecedentes investigativos son sobre todo de carácter pragmático puesto que las indagaciones en los asuntos relacionados con la evaluación de desempeño se centran mayormente en el desempeño y no tanto en la gestión de este, es decir en el cómo se realizan, sistemáticamente "...como un conjunto de decisiones que deben adoptarse de manera coherente a modo de configuración." (Vázquez, 2007, p. 44).

Para ejemplificar y dar claridad acerca de su objeto de investigación, habla acerca de lo que sería una indagación pertinente al cómo, o en otras palabras, al sistema de la gestión del desempeño. Describe dos formas básicas: por un lado se indagarían los sistemas que están constituidos de manera cualitativa donde el desempeño se describe "...con ponderaciones subjetivas y recompensas no ligadas a la misión estratégica o a criterios de desempeño específicos." (Vázquez, 2007, p. 44). De igual forma advierte, la medida de ese desempeño también es de carácter subjetivo, realizado por los superiores, en una temporalidad ligada al presente, donde se pretende retribuir en una o varias sesiones formales, que permitan una interacción frecuente entre los superiores y los subordinado, la transmisión de los diferentes aspectos a desarrollar. Recuerda la autora que este sistema genera cierta dependencia del superior en cuanto a la obtención de la información, además hace la claridad, está basado en el comportamiento y orientado al desarrollo.

El otro sistema tendría unas características ubicadas dentro del paradigma cuantitativo, por tanto propendería hacia la elaboración de "...ponderaciones objetivas y recompensas ligadas a la misión estratégica o a criterios de desempeño específicos." (Vázquez, 2007, p. 44). La medición de tal desempeño intenta buscar cualidades objetivas basando sus datos en fórmulas, y teniendo como elemento relevante la historia. La forma de retribución de este sistema consta de una baja dependencia, por parte de los subordinados hacia los superiores, para la obtención de la

información, por tanto también una menor interacción entre los superiores y los subordinados, en la medida que no existe o es muy limitada la formalización de sesiones. Este tipo de sistemas se encuentra basado en los resultados y más orientado al control.

A partir de allí, una vez hace claridad de estos temas, la autora continuará con la formulación del desarrollo de su investigación. Como criterios base para la definición de su población, es decir de las empresas que entrarán como referente de indagación, hace proposición de dos características a cumplir: por un lado, que cuenten con cierta cantidad de ingresos específicos, ya sea de igual valía o de mayor monto, y por otro lado que dispongan de un número promedio de los empleados. Como resultado obtienen un total de 303 empresas que se ajustan a los parámetros establecidos, sin embargo por las políticas de confidencialidad de algunas empresas, en cuanto a sus retribuciones, termina por evaluarse 52 empresas. De ellas la mitad se enmarca dentro de ámbito industrial y la otra mitad fuera de él.

El instrumento utilizado es una encuesta elaborada a partir de la investigación de Kerr³ y el asesoramiento de dos consultoras especializadas en recursos humanos. En ella se pide a los diferentes directores de recursos humanos de las 52 empresas, información sobre los sistemas de evaluación del desempeño teniendo presente diferentes dimensiones y variables relevantes para el estudio.

La organización y categorización de la información se realizó a partir de la técnica estadística cluster⁴ y arrojó como resultado una gran correspondencia entre las variables evaluadas en las distintas empresas. Específicamente fueron tres patrones los que marcaron el punto de encuentro

³ Jeffrey L. Kerr, profesor asociado de la Universidad de Miami, de la escuela de negocios.

⁴ La técnica estadística cluster también conocida como técnica de análisis de conglomerados tiene como finalidad dividir un conjunto de objetos en grupos, de forma que los perfiles de los objetos en un mismo grupo sean muy similares entre sí.

determinante al momento de especular en la formulación de una tendencia a un determinado sistema de evaluación de desempeño. Cabe resaltar que estas tendencias son propios de las empresas españolas resultado, de esa diferenciación e identificación dentro de la investigación.

En la siguiente tabla se pueden observar dichas tendencias:

Tabla 1

Tipos de organización

Decisiones	Evaluación tipo 1	Evaluación tipo 2	Evaluación tipo 3
Propósito	Tanto administrativos como de desarrollo. Énfasis en la retribución y la promoción.	Tanto administrativos como de desarrollo. Énfasis en la retribución y en la formación.	Fundamentalmente de desarrollo.
Evalúadores	Superior inmediato y superior del superior. No se emplean sistemas multi-fuente. Uso moderado de las autoevaluaciones.	Superior inmediato e incorporación de sistemas multi-fuente.	Superior inmediato.
Indicadores	De resultados (cuantitativos y cualitativos) y de comportamientos.	De resultados (énfasis en los cuantitativos) y de comportamientos.	Fundamentalmente de comportamientos.
Instrumentos	Dirección por objetivos y empleo moderado de listas con dimensiones de desempeño y escalas de valoración.	Listas con dimensiones de desempeño y escalas de valoración y dirección por objetivos.	Listas con dimensiones de desempeño y escalas de valoración.
Nota final	Ponderación cuantitativa.	Ponderación cuantitativa y cualitativa.	Ponderación cualitativa.
Feed-back	Anual y/o semestral.	Semestralmente.	Anuales o sin reuniones formales.
Intranet	Uso moderado de la intranet/portal del empleado/portal del directivo.	No existe intranet/portal del empleado/portal del directivo.	No se utiliza la intranet/portal del empleado/portal del directivo.

Recuperado de Redalyc. Copyright 2007 por Vázquez.

Para concluir el artículo la autora nos presenta un listado de las variables más relevantes, y dejará abierto el tema de investigación, tomando esta elaboración como un primer acercamiento

por el entendimiento del cómo se viene ejerciendo la evaluación de desempeño en las empresas españolas, Vázquez (2007):

Si se emplean con fines de retribución, Si se incorporan sistemas multi-fuente de evaluación, Si se emplean indicadores de resultados cuantitativos o cualitativos, Si se utilizan como instrumentos de evaluación las listas con dimensiones de desempeño y escalas de valoración y la dirección por objetivos, así como la existencia y frecuencia de reuniones formales de feed-back. (p. 52).

Ciertamente la autora afirmará, las primeras dos variables, tienen cualidades cuantitativas, por tanto están basadas en resultados, tienen una tendencia al control y busca una medida del desempeño objetiva. La última por su parte tiene unas cualidades centradas en el comportamiento, en el desarrollo, con una medida del desempeño subjetiva y una percepción cualitativa de este.

A lo largo de esta investigación se deja observar cómo la autora, través de un trabajo de campo, se acerca a la intelección de la forma de empleo, por parte de diferentes compañías, de los mecanismos de evaluación del componente humano, estableciendo unos parámetros, todavía de carácter primigenio, es decir abierto nuevas indagaciones, sobre dicho devenir. Esto permite de manera somera entender como es la lógica actual del empleo de la herramienta evaluativa, y como es utilizada en el aprovechamiento de su insumo.

A continuación se abordará la investigación realizada por Andrea Capuano, que tiene por objetivo la indagación de la evaluación de desempeño como elemento crucial para “el aprovechamiento y potencialización de las competencias del capital humano...” (Capuano, 2004, p. 139), que es en sí el “... pilar fundamental del éxito de cualquier empresa.” (Capuano, 2004, p. 139). Haciendo en un principio un análisis histórico de lo que fue y en lo que se ha

convertido a lo largo del tiempo, es decir en la herramienta de la que se sirve la organización para concretar sus estrategias de negocio. Por otra parte incursionará también en una demostración de forma de acogerse a un sistema de gestión por competencias, y a una del desempeño basado en ellas también.

Para comenzar afirmará la autora, desde los comienzos de la industria moderna se ha venido empleando algún tipo de evaluación de desempeño, uno de los personajes que más ha resaltado en esta labor ha sido el señor Robert Owen en 1813, distinguido por desarrollar una secuencia de procedimientos diseñados para la valoración del que hacer del empleado, Capuano (2004), lo describirá de la siguiente forma:

Este sistema (silent monitor) novedoso y, a la vez cuestionado para la época, consistía en comunicar a cada empleado la evaluación de su desempeño del día anterior. Con un cubo pintado de distintos colores en 4 caras, el empleador ponía de manifiesto la evaluación, y por consiguiente el seguimiento del desempeño de los trabajadores. (p. 140).

Es así como, cada día, los trabajadores llegaban a su puesto de labor y se topaban con un dicente y colorido cuadro que iba del negro, expresando un mal desempeño del día anterior, hasta una escala cromática, mucho más favorable que expresaba su buen quehacer. Es así como se comprende que todos los días se realizaba un seguimiento del proceder de los empleados y se observaba la evolución de su desempeño. Se resalta la gran similitud con las consideraciones actuales que buscan enmarcarse dentro de una gestión del desempeño.

Ahora véase, la autora continuará su argumentación aseverando que la técnica se mantuvo vigente, siendo empleada por los empresarios, cada uno vertiendo su particularidad en ella, junto

con los requerimientos contextuales, aspectos históricos, políticos y económicos. Hace nombramiento de dos de ellos en particular Capuano (2004):

Frederick Taylor (1910) con su Administración Científica del trabajo cuyo objetivo principal era lograr la eficiencia técnica para lograr la mayor productividad posible sin tener en cuenta el valor propio de cada obrero, fuera de la rapidez de sus movimientos. También se puede hacer referencia a Henry Ford (1930) con su teoría de la línea de montaje tratando con más hincapié la optimización de los tiempos de producción en su industria automotriz. (p. 140).

Estos empresarios aunque hacen continuidad de los elementos evaluativos del desempeño de sus empleados, sustraen la cualidad que podría denominarse como la calidad humana del conjunto de herramientas, e imparten una visión mecanicista del hombre dentro de las organizaciones, como una maquinaria más, una maquinaria de carácter orgánico.

Por esa misma época también se encuentran indagaciones que contrariarían el hacer de los dos empresarios antes mencionados. El señor Elton Mayo en 1920, nos dirá la investigadora, fue uno de ellos. Bajo preceptos que descualifican a los obreros como un engranaje más de la maquinaria industrial, y los acerca al estatuto de parte esencial de la empresa, estos preceptos son desarrollados a partir de una serie de estudios que se denominarán el “Experimento Hawthorne” y determinarían que “...su desempeño mejoraría si se lo hacía partícipe del proceso, pero esta vez, desde un aspecto humanístico, lo que desembocaría en un aumento sustancial de la producción.” (Capuano, 2004, p. 139).

Se añade, pues que con el paso de los años este método comenzó a tomar fuerza por la percepción favorable que fue generando la acumulación de buenos resultados, los grandes empresarios se apropiaron de él, y comenzaron a perfeccionarlo. En 1973, como señalará la

autora se implementa gracias al señor David McClelland, el concepto de competencia que tendrá grandes repercusiones en todas las metodologías de evaluación, que traen consigo la implementación de nuevas técnicas. Sin embargo afirmará ella para finalizar este segmento, en la actualidad a pesar del "...progreso reseñado, continúa latente la generalizada insatisfacción de los evaluados y evaluadores respecto al método impuesto. Esto es debido a que genera expectativas que no se pueden cumplir y que el sistema de evaluación de desempeño no se acompaña con la gestión (*coaching*⁵) de desempeño correspondiente." (Capuano, 2004, p. 140).

Al llegar a este punto se observará como su diatriba discurre hacia el señalamiento de las ventajas que podría ofrecer la implementación de un programa de evaluación por competencias. Describe principalmente las siguientes, Capuano (2004):

“La evaluación de desempeño posibilita teóricamente:

- La detección de necesidades de capacitación.
- El descubrimiento de personas clave.
- El descubrimiento de competencias del evaluado.
- La ubicación de cada persona en su puesto adecuado y desarrollo de la misma.
- La retroalimentación para una autoevaluación de rendimiento.
- La toma de decisiones sobre salarios.” (p. 141).

Luego, la autora comienza una explicación de la conceptualización fundamental empleada en la investigación, emprendiendo primero con el concepto de competencia. Para ella las competencias son una capacidad relacionada directamente con el accionar de un determinado trabajo, donde se empleen ciertos recursos de los individuos, como por ejemplo comprensión,

⁵ El coaching es un método que consiste en acompañar instruir y entrenar, a una persona o un grupo de personas, en alcanzar una meta particular o en desarrollar una habilidad específica.

conocimientos, habilidades y destrezas que puedan usarse para llevar a cabo la resolución de problemáticas e imprevistos.

Enseguida se interesa en describir un acontecer necesario para la contrastación de las competencias requeridas por un perfil, con las que realmente posee el sujeto, para ello va a detallar siete elementos particulares, el saber (se refiere al conjunto de conocimientos referentes a un tema particular, pueden ser de carácter técnico o social), el saber hacer (conjunto de habilidades que permiten llevar a la práctica los conocimientos que se saben, estas son a nivel técnico, social o cognitivo), el saber estar (se refiere a una agrupación de actitudes que toman como criterio el contexto, la moral, las normas), el querer hacer (hace referencia a diversos aspectos motivacionales relacionado directamente con el deseo de poner en práctica dicha competencia), y el poder hacer (se expresa como rasgos particulares de la persona que se muestran como potenciales en la ejecución de determinada competencia, y como éstas potencialidades son afectadas por el medio, en su detrimento a promoción).

Al llegar a este punto, se intenta abordar la clasificación de las competencias, dice la autora hay dos formas que se ajustan a la tarea de evaluarlas, Capuano (2004):

Visibles

- Destrezas: Manera en que una persona realiza sus tareas.
- Conocimientos: Información que una persona posee sobre áreas específicas.

No visibles

- Concepto de uno mismo: Actitudes, valores o imagen propia de una persona.
- Rasgos de la personalidad: Es el núcleo de la personalidad más difícil de detectar. (p. 142).

Posteriormente abordará la temática del cómo es la forma más certera de evaluar las competencias y cuál sería su definición. Según se propone en el artículo la evaluación de desempeño por competencias sería entendida como el "...proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas." (Capuano, 2004, p. 143). De manera que el incentivo de las motivaciones particulares de cada individuo, afectarán en desarrollo de sus competencias.

Las explicaciones precedentes son acompañadas de otras apreciaciones que dice, pueden ser un buen complemento para la evaluación, por un lado un sistema de retroalimentación, donde a las personas evaluadas se les pueda reconocer y determinar cómo empleados, "...que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen, e identificar así, las necesidades de los mismos..." (Capuano, 2004, p. 143), para su futura formación y desarrollo. De igual manera esta retroalimentación puede servir a las demás áreas en el sentido que pueden evidenciar "...procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o pueden indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas." (Capuano, 2004, p. 143).

Por otro lado también señala la investigadora, una empresa no debe adoptar en su organización cualquier sistema de evaluación del desempeño, este debe tener ciertas características que lo dotarán de un status de validez, confiabilidad, efectividad. Mirándose así el sistema debe "...identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal." (Capuano, 2004, p. 143).

Tras esta discusión, la autora desarrollará un conjunto de pasos para establecer e implementar la evaluación del desempeño por competencias, hablara en particular de diez etapas a seguir: en primer lugar ve oportuna una intencionalidad por parte de alguna de las directivas de la empresa donde se denote la necesidad de hacer la evaluación. Luego propone un análisis teórico, donde se reflexione acerca de los sistemas posibles para la implementación en la organización, resalta que se debe tener presente el desarrollo de competencias propias de la organización y cómo estas se vincularán a la evaluación, por otro lado también las estrategias del negocio.

Prosigue con la formulación de un diccionario de competencias, donde se evidencien cuáles van a ser las que entrarán a evaluación, sin obviar, hace énfasis, en su alineamiento con la misión y visión de la organización.

La etapa a seguir tiene que ver con la construcción del instrumento de evaluación, para ello la empresa debe definir ciertos aspectos, como quienes serán los evaluados y que factores se estimará de ellos, la autora aconseja que se propenda por una herramienta sencilla, completa, atractiva y original.

A continuación prosigue un periodo de comunicación, donde se debe hacer llegar el conocimiento de la implementación del sistema de evaluación a todas las áreas de la organización, por los medios que se consideren pertinentes.

Más adelante se procede con el entrenamiento de las personas involucradas, esto quiere decir, con el entrenamiento de los evaluadores y de los evaluados, impartiendo cuáles serán los roles a cumplir por ambas partes, haciendo pruebas piloto que ayuden a futuro a corregir posibles inconvenientes o eventualidades.

Luego se estipula un periodo de evaluación, con unas fechas claras de administración, en parte para que no se excedan los tiempos, pero también para que no tome a los evaluados y a los

evaluadores de improviso. La duración de queda delimitada por la proporción de la compañía (tamaño poblacional), así como por el diseño de la herramienta que puede variar entre “...Intranet, entrevistas personales, formularios manuales, etc.” (Capuano, 2004, p. 144).

Una vez finalizada la evaluación, la información recolectada es llevada al departamento de recursos humanos y es allí donde será analizada en términos de detectar complicaciones o aciertos con la finalidad de tomar “...decisiones sobre potencial, carrera, capacitación, remuneraciones de cada empleado evaluado y seguidamente informarles a los mismos los resultados y futuros planes de acción que se tomarán...” (Capuano, 2004, p. 145).

Cuando se cierra el ciclo, es momento de realizar un análisis general del sistema, de manera que se tomarán en cuenta sus dificultades y los elementos a favor, intentando hacer una exhaustiva mejoría del proceso en general, teniendo presente “...recursos materiales, humanos, financieros; estrategias, tiempos, reacciones al sistema, clima laboral, etc...” (Capuano, 2004, p. 144).

Para finalizar las etapas, resalta la autora el seguimiento y la retro alimentación, como factores indispensables para la mejoría en la obtención de resultados superiores y en el futuro desempeño de los empleados.

Se proseguirá ahora con un nuevo apartado de la investigación donde la autora hace una descripción de uno de las formas de evaluación de desempeño por competencias, la evaluación 360° Premium. Podemos entender esta evaluación como “...un sistema de evaluación de desempeño integral donde la persona es evaluada por todo su entorno: jefes, pares, subordinados, proveedores y clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema.” (Capuano, 2004, p. 145).

La modalidad de retroalimentación de esta forma de evaluación también varía, pues se hace tanto a las personas evaluadas como también a las personas que sirvieron de evaluadores, con intencionalidad de dar un mayor protagonismo a los diferentes participantes de proceso, procurando "...la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas, no sólo del jefe sino de todos aquellos que reciben los servicios de la persona..." (Capuano, 2004, p. 145).

Se puede ahora abordar la forma de empleo descrita por la autora, primero cabe tener en cuenta que los evaluadores son elegidos por el evaluado, así pues puede optar por diferentes opciones, sin embargo la evaluación siempre estará constituida por: la autoevaluación (donde se hace un auto análisis del sus competencias y el desempeño de ellas), la evaluación por clientes internos o externos (donde se les da oportunidad de análisis y opinión en el proceso de evaluación), evaluación por los subordinados, evaluación por los pares o compañeros de trabajo, gerentes o por otras personas, ingenieros, proveedores , etc. Eliminando así cualquier riesgo de incurrir en un sesgo global, como sería el caso donde la responsabilidad cayese sobre una misma persona, además se puede resaltar la característica de cual se sirve, realizando "...un seguimiento posterior a la evaluación, permitiendo a los empleados superar las dificultades observadas y encontrar el plan de acción para maximizar las competencias de cada uno." (Capuano, 2004, p. 146).

Se dará lugar entonces a los beneficios que encuentra la autora en esta herramienta, por un lado nos dirá es un instrumento que permite a las personas obtener conocimiento de forma más completa a través de las diferentes fuentes de información, estas fuentes son anónimas por tanto brindan mayor nivel de confiabilidad, y permiten al individuo por su diversidad abrir perspectivas en cuanto a su hacer, denotando con mayor facilidad fortalezas y debilidades. Por otro lado, resalta también sus calidades al momento de identificar necesidades, de permitir una

mejor y más sólida comunicación entre el empleado y el supervisor y de facilitar la visualización de las expectativas de éxito para el evaluado.

Todavía falta considerar el objetivo de esta evaluación en particular, la investigadora propondrá una serie de elementos que podrían tomarse como el direccionamiento que sigue este instrumento, y se plantearán a continuación Capuano (2004):

- Optimizar el aprovechamiento de las competencias de los empleados.
- Satisfacer las necesidades y desarrollo profesionales de los empleados.
- Otorgar a la compañía un novedoso y actualizado sistema de evaluación de desempeño.
- Reducir gastos en procesos innecesarios y no satisfactorios.
- Favorecer la comunicación gerente-empleado.
- Brindar la posibilidad a los empleados de descubrir competencias mediante la mirada enriquecedora de los miembros que lo rodean.
- Ofrecer a los empleados la oportunidad de incrementar sus ingresos monetarios gracias al desarrollo de sus competencias.
- Proporcionar un plan integral de capacitación a los empleados de acuerdo a sus reales necesidades. (p. 147).

Se quisiera añadir a continuación como es el ejercicio de implementación de esta metodología de evaluación en una organización, bajo los términos por supuesto que propone la investigadora. Es una secuencia de pasos a seguir. En primer lugar propondrá una revisión de las competencias que se van a ver involucradas en cada uno de los puestos de trabajo, recomienda no superar un cierto número de ellas, diez como tope. Luego avanzará a la proposición de la construcción del instrumento de evaluación, describe como posibilidades un cuestionario o formulario de evaluación, no se detiene allí mucho, y prosigue con la formulación de un plan para la utilización

de los recursos, dirá entonces: “se planifican las personas que intervendrán, los tiempos y los recursos materiales a emplear.” (Capuano, 2004, p. 147). Definiendo si será el departamento de recursos humanos, el que dirigirá el proceso, a un consultor externo, se definirá también qué tipo de capacitación se requerirá en ambos casos, se estipularán los tiempos, además de los materiales que entrarán a ser requeridos.

Posteriormente se prosigue con la comunicación del devenir de la evaluación a todos los empleados, donde se procure por la explicación del conjunto de acciones a desarrollar, de modo que evite posibles confusiones, y pueda realizarse sin dificultades, obteniendo los mejores resultados. A partir de este punto es el evaluado quien elige a sus evaluadores, una vez seleccionados se continúa con una prueba piloto donde se verifiquen posibles discrepancias, y se resuelven previo a la prueba general.

A continuación se hace el lanzamiento de la prueba, avisando a los participantes involucrados, de los tiempos establecidos para el desarrollo de la evaluación. Una vez se concluye la evaluación, éstas son categorizadas por empleados y analizadas por el departamento de gestión humana, o el consultor externo. Ellos realizan un informe de valoración de las competencias del evaluado y otro para los evaluadores que contendrá un resumen de la evaluación que sirva para hacer seguimiento a las competencias en perspectiva de un futuro desarrollo.

Una vez el evaluado obtiene el informe, debe concretar con su superior una metodología de desarrollo de las competencias donde se busque siempre el perfeccionamiento de estas, todo eso con miras a la mejoría también de los resultados obtenidos en la empresa. Se buscará entonces continuar con un acompañamiento por parte del área de recursos humanos, con la finalidad de hacer seguimiento al proceso de los empleados en general.

Tras el proceso anterior la investigadora propone desarrollar por parte de las gerencias y en conjunción con el área de recursos humanos una gestión del conocimiento, que vendría a ser “...un conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.” (Capuano, 2004, p. 139).

Por último se incursionaría en una gestión por competencias, que tiene que ver con el manejo de las competencias en los diferentes cargos, para que el ocupante pueda desempeñar su quehacer de forma eficaz, con un rendimiento elevado o superior a la media. Para este tema en particular hará el señalamiento de un devenir de acciones a tener en cuenta.

En un primer momento un esclarecimiento de las competencias, esto quiere decir la definición de cuales competencias son de pertinencia para cada cargo, relacionándolas con las actividades que se llevan a cabo en el puesto de trabajo. Luego se deben normalizar estas competencias, eso quiere decir describir de manera concisa y clara para generar un concepto estándar, posteriormente se direccionara la formación de los empleados hacia las competencias normativizadas, facilitando la claridad de los objetivos y el proceso. Se sigue con la certificación de las competencias y esto se logra a través de la evaluación, es así como una competencia demostrada inmediatamente adquiere el calificativo de certificada.

Una vez llegado a este punto se establece un programa de capacitación y desarrollo para los diferentes cargos y competencias según lo referirá Capuano (2004):

Este paso consiste en diseñar una planificación de los cursos que el trabajador debe desarrollar para mejorar el desempeño que llevaba hasta ese momento en su puesto de trabajo y también desarrollar y reforzar las competencias necesarias para ese

fortalecimiento. Esta etapa nace de la especificación de las necesidades que le es menester solucionar a la empresa, en necesario resolver esto a través de la capacitación.

Una forma práctica señala la autora es realizando un plan de estudios para los trabajadores donde se denote que competencias deben ser ampliadas y trabajadas, que resultados se pueden esperar de dicha mejoría y cuál es la utilidad para la empresa y para el mismo trabajador de este procedimiento de capacitación y desarrollo.

Para finalizar el artículo la estudiosa refiere como última acción vinculada a la gestión por competencias, el proceder particular de la retroalimentación y el seguimiento, que implican un mejoramiento continuo. Definirá ese seguimiento como "... la observación en el tiempo de la intervención realizada, que en el caso puntual de la gestión por competencias es la observación de la evolución de las competencias de los trabajadores..." (Capuano, 2004, p. 149), y la retroalimentación como la devolución realizada en esa observación y evaluación permanente, con miras a las modificaciones y al crecimiento futuro.

Del largo proceder investigativo, la profesional nos deja entrever aspectos generales históricos de la evaluación del desempeño, la propuesta de implementación para una organización de un modelo de gestión basado en competencias, al igual que la implementación de una de las formas de evaluación de desempeño, la evaluación 360°. Hace mención de la conjunción de labores entre la evaluación de competencias, la evaluación de desempeño y la necesidad de integrar los resultados de ambas con las demás entidades del hacer del área de recursos humanos dentro de la organización.

Se dará paso ahora a la presentación de una propuesta que desarrollan estudiantes de pregrado de la Universidad San Buenaventura. En ella se pretende comenzar a dar indicios de cómo se

relaciona la incursión, por parte de las organizaciones, en los modelos de gestión de competencias, con la evaluación de desempeño. En la presente investigación entonces los autores buscan evaluar las competencias estándares que maneja la multinacional Falabella, en relación a los requerimientos continuos y evolutivos que se presentan en una organización con cualidades multinacionales, en términos de ventajas y desventajas. Su estudio se centra entonces en la indagación en, como lo dirán Londoño y Garzón (2013):

Competencias de gestión, Competencia de actuación y Competencia laboral desde una mirada de la Multinacional Falabella Colombia sede Medellín (San Diego), haciendo énfasis en el proceso de implementación de nuevas políticas, lineamientos y cultura organizacional propias de la globalización de los mercados, concebido siempre desde la importancia de la gestión de lo humano. (p.4).

Para el alcance de este objetivo, es decir la búsqueda por la comprensión de las situaciones y costumbres que rodea el marco de las competencias gestión, Londoño y Garzón establecen como mecanismos de recolección de información tres elementos "...la entrevista semi - estructurada y las encuestas realizadas a empleados de la misma organización..." (Londoño, 2013, p.6). Los aplican a un estudio de caso, donde se comparan las competencias de gestión en la sede de Falabella en Concepción, Chile, y la sede en Medellín, Colombia, para determinar la existencia de ventajas o desventajas en relación a su capacidad de ajuste, a las demandas de un mundo global.

Como resultado de este trabajo investigativo, los autores hacen varias observaciones concluyentes, todas encaminadas a aseverar que las compañías con aspiraciones del alcance de una constitución multinacional, deberán prestar atención a "...la gestión de las competencias de sus empleados," (Londoño, 2013, p.15). Pues son ellas las que le permitirán el logro de un

continuo desarrollo, en un mercado exigente y competitivo. Subyace a este proceder que describen los autores, entonces, una relación directa con la evaluación de desempeño, pues en la consolidación de mecanismos de estipulación de unas competencias claras, respecto a unos resultados, y su posterior evaluación (refiriéndose a la evaluación de competencias), para la planificación del desarrollo de las mismas, donde se establecerá el lugar de conjugación de ambas evaluaciones, con el insumo obtenido, por su parte, de la evaluación del desempeño. No se puede pedir un mayor rendimiento en el quehacer de determinado cargo, a quien no ha potencializado y optimizado las diferentes competencias, descritas para dicho cargo.

Ahora se abordará una investigación, también desarrollada por estudiantes de la Universidad San Buenaventura, que busca impactar por medio del desarrollo de un programa de capacitación, las falencias detectadas en la organización Bianchi, afectando directamente un grupo de competencias específicas, en palabras de Botero, Naranjo y Salazar (2010):

El proyecto trata sobre el diseño de un programa de capacitación en competencias para trabajar en equipo, enfocadas al liderazgo que manejan los jefes de área, lo cual permite entregar a la Organización BIANCHI, un modelo de capacitación altamente efectivo, generando competitividad y satisfacción tanto a la organización como al personal en su totalidad. (p.6).

En función de conseguir los objetivos propuestos por la investigación los autores emplearon diversos métodos de recolección de información focalizando tanto en bases primarias, los jefes del área de la organización; como secundarias, "...documentos internos de la organización, por informes de gestión realizadas en cuanto a la capacitación del personal, entrevistas, evaluaciones de desempeño, la observación de los grupos de trabajo focales, reportes de gestión de reuniones de equipos primarios..." (Botero, 2010, p.56). Entre otros.

De esa ardua recolección de información y posterior análisis de los datos, la investigación se acerca a diversas conclusiones, en su mayoría referentes a particularidades del comportamiento entre los líderes de la organización y sus subordinados, sin embargo hacen una recomendación pertinente a tener en cuenta en esta investigación, y consiste en la propuesta del desarrollo de un grupo de actividades específicas encaminadas a la potenciación de competencias en “...los jefes de proceso mediante el cual podrían mejorar las competencias de liderazgo y comunicación que facilitan la dirección del personal y por ende el trabajo en equipo se hace efectivo, y se alinea a las políticas organizacionales.” (Botero, 2010, p.56).

Como en la anterior investigación se ve subyacente, el insumo de la evaluación de desempeño, como información primordial para establecer un criterio, en primer lugar de disconformidad, es decir de un indicio que da muestras de una necesidad de mejora, y en segundo lugar, como una posible guía hacia el punto focal donde se halla la problemática, en este caso en particular en la formación y desarrollo de ciertas competencias particulares.

Se analizará ahora una nueva investigación, esta vez centrada en una Sociedad Anónima fundada en 1997, NewNet S.A, donde los autores proponen una iniciativa, en función de afectar la competitividad de la compañía.

Como lo dirán Arias y Zuluaga (2012):

NewNet S.A. es una empresa que está dedicada a diseñar soluciones de tecnología en informática, en áreas como seguridad, redes, misión crítica, telefonía, internet, integración de plataformas, análisis del desempeño de redes y servidores. Además tiene la capacidad de prestar servicios profesionales de soporte, mantenimiento correctivo o preventivo, outsourcing, capacitación e instalación de las soluciones anteriormente relacionadas. (p. 3)

Como en toda compañía, los autores observan, la relevancia del capital humano en el mantenimiento y promoción de altos estándares de competitividad. Es por tal motivo que esta organización con miras altas en expansión, busca la consecución un diseño estratégico que permita acoplar los objetivos organizacionales, con los objetivos de sus empleados, por medio del esclarecimiento de las expectativas organizacionales condensadas en las competencias.

Con todo ello en mente, los autores buscan acercarse a un objetivo específico, el desarrollo de cinco "...competencias organizacionales que contribuyan efectivamente en la generación de ventajas competitivas en el mercado donde se desempeña NewNet S.A.". (Arias, 2012, p. 16). Dan comienzo a su labor con una evaluación del contenido existente de la organización en lo que se refiere a competencias, continúan con la compilación de diferentes propuestas teóricas en las que se basan los modelos de otras compañías, y finalizan formulando un plan estratégico que permitiera ajustar el contenido existente a las necesidades de la organización.

En definitiva se usaron tres métodos de recolección de información, por un lado la aplicación de encuestas a todo el personal de la compañía, buscando conseguir la actualización de competencias de la organización. Posteriormente se desarrolló un seminario de evaluación, constituido por los empleados de área administrativa donde se consolidaron las cinco competencias. Se hizo uso también de entrevistas semiestructuradas, de donde se apoyaron para dar la evaluación final de contenido de cada una de las competencias con las que contaba la organización.

A manera de conclusión los autores se atreven a afirmar, entre otros elementos, tres razones a tener en cuenta al momento de acercarse a este tipo de propuestas, por un lado volver partícipe a todo el personal de la compañía, con la finalidad de procurar un mejor acogimiento de las

posibles transformaciones futuras del esquema organizacional, además de aumentar el sentido de pertenencia y acogimiento.

Debe hacerse la implementación de un programa de cambio organizacional "...que facilite la asimilación y adaptación del personal, así como la superación de las posibles resistencias que se puedan generar; en estos casos puede ser útil emplear mecanismos como la información, comunicación, training, coaching y monitoring..." (Arias, 2012, p. 16).

Por último ven de gran utilidad el empleo de consultores externos que faciliten una abstracción del proceso, es decir que tengan la posibilidad de contemplar con una panorámica mayor de todos los elementos a tener en cuenta para una mayor adaptación de la empresa al medio donde se desenvuelve. Si bien esta investigación no muestra una relación directa con la evaluación del desempeño, si plantea la relevancia del establecimiento de unos perfiles claros, con unas competencias acordes a los resultados que se esperan de ellos, de dónde, a futuro, servirá para diferenciar el desarrollo (en cuanto a formación) de un personal particular, teniendo presente la parte corresponde al factor, competencia, y la parte que se ve directamente reflejada en el desempeño, siendo así como indirectamente, nutre el proceso de evaluación del desempeño.

Se pasará a continuación otra investigación donde se vislumbra, también, relevancia que toman las competencias para las organizaciones, en este caso en particular para la empresa Constructora Precomprimidos S.A. En ella la investigadora Montoya nos hace una descripción preliminar del porque la organización ha visto como factor crucial el establecimiento, o acogimiento de un modelo de gestión por competencias, es así como nos dice "Las empresas deben adaptarse, e incluso, anticiparse a los cambios que exige el entorno y velar por la transformación del potencial humano de la organización..." (Montoya, 2008, p. 6). Con el objetivo de que la contribución de estos, concuerde con la visión de las metas que se plantea la

organización, coordinando las necesidades con la potencialización del hacer, saber y ser del componente básico que propicia su competitividad. Este es el motivo por el cual vieron necesario diseñar en palabras de Montoya (2008):

El modelo de gestión para la identificación, evaluación y desarrollo de competencias Gerenciales y Corporativas de la empresa Constructora Precomprimidos S.A. que aporte al logro de un recurso humano con un potencial intelectual que facilite la competitividad de la organización en el medio y contribuya a posicionar el área de Gestión Humana como un área estratégica. (p. 6 - 7).

Con ese objetivo claro, la investigadora propone una secuencia de procedimientos que culminaran en el diseño de un modelo de gestión por competencias que posibilite el posicionamiento del área de gestión humana como elemento estratégico de la organización, comenzado con un diagnóstico del estado actual de área y finalizando con la formulación de un proceso para la identificación de competencias, evaluación, formulación de un programa de formación.

Las herramientas empleadas en la recolección de información fueron la revisión documental, entrevista personalizada, la revisión de información de diferentes fuentes de la empresa, el uso y diseño del formato para el levantamiento de la descripción y perfil del cargo, observación directa de la tarea y los resultados de las auditorias anteriores. (Montoya, 2008).

A manera de conclusión la autora nombra diferentes cuestiones a tener en cuenta. De los aspectos más relevantes se encuentra la consideración sobre las propuestas teóricas, que plantean los diferentes autores, de los modelos de gestión por competencias. Ella en el análisis, las determina como elementos que nutren la investigación, sirven de cimiento para la consolidación

del modelo en la organización, sin embargo afirma deben hacerse ajustes teniendo presente las metas y objetivos de la organización.

Hace anotaciones en las bondades que brinda a la organización el fortalecimiento del área de gestión humana como zona estratégica para el desarrollo del recurso humano y por tanto de los procesos de cada cargo y área, además recuerda que este fortalecimiento debe ser en compañía y con participación de todo el personal.

De manera que el posicionamiento del área de gestión humana dentro de una organización, una vez se establecen las diferentes directrices que orientarán el quehacer organizacional, se ve directamente relacionado a dos elementos, la evaluación de competencias y la evaluación del desempeño, todo ello por la posibilidad de eliminar brechas entre las expectativas en resultados y la actuación real de los individuos que ocupan los diferentes cargos, permitiendo la formulación de capacitaciones, programas de formación y desarrollo acordes a las necesidades de los individuos, que afectarán la productividad y la competitividad de la organización. Es así como la evaluación de desempeño se ve inmersa en el centro del modelo de gestión y del área de gestión humana como elemento crucial para posicionarlos a forma zona estratégica para las organizaciones.

Marco teórico

Este apartado servirá para conceptualizar todo aquellos términos que servirán a la construcción del discurso sobre el tema planteado, es decir la evaluación de desempeño. Los nexos de cada uno de estos términos se verán expuestos en la sección siguiente es decir en el espacio dedicado a la discusión.

Evaluación de desempeño.

Es indudable que para la organización es importante darle continuidad a sus procesos y que estos estén inmersos en unos estándares altos de calidad, y al mismo tiempo cuidar de los integrantes de su plantel de cargos, con la finalidad de buscar ser siempre más competitivos y de obtener cada vez mejores resultados en el mercado, por tal motivo se han desarrollado procedimientos que se orientan hacia la medición, evaluación y control de las diferentes variables que caracterizan el hacer de una empresa.

El concepto que abarca un gran número de esos procedimientos es la evaluación de desempeño y es definida por Chiavenato como "...una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización..." (Chiavenato, 2002, P. 198).

Es así como periódicamente se ejecuta un plan de evaluación del personal en términos de desempeño, con objetivos de estar al tanto de dificultades que se puedan presentar como "problemas de supervisión y gerencia, de posibles disonancias o falta de entrenamiento y, en consecuencia, establecer los medios y programas para eliminar o neutralizar tales problemas..." (Chiavenato, 2002, P. 198).

Las debilidades que describe Chiavenato de esta aproximación, dirá, tienen sus raíces en la dependencia del objeto que mide con condicionales y factores externos e internos de los individuos, que influyen, en mayor o menor medida, en la valoración que se pueda obtener de la evaluación, de manera que podríamos hablar de una circunstancialidad, donde el rigor objetivo

se desvirtúa y se convierte en una cuestión ocasional, proporcionando unos resultados que “varían de una persona a otra, y de situación en situación” (Chiavenato, 2002, P. 198).

Se hace oportuno hablar también de quienes son y deben ser los responsables de evaluar el desempeño de los diferentes cargos. En la estructuración de este procedimiento se han elaborado diferentes modalidades operación, donde los organismos encargados de ejecutar la evaluación difieren, según el tipo de dirección que maneje la organización y sus objetivos, Chiavenato (2002) lo expondrá de la siguiente forma:

“Las más democráticas y participativas dan al empleado la responsabilidad de auto evaluar con libertad su desempeño; muchas encargan esta responsabilidad al gerente inmediato, para reforzar la jerarquía; otras buscan integrar al gerente y al subordinado en la evaluación, para reducir la diferencia jerárquica; algunas dejan la evaluación de desempeño a los equipos, en especial cuando son auto suficientes y autogestionadas, y otras incluso adoptan un proceso circular de 360° en la evaluación. En algunas organizaciones, el proceso de evaluación está centralizado en una comisión; en otras, el órgano de ARH centraliza y monopoliza el proceso de valuación. (P. 201 - 202).

Se ahondará ahora en algunas de esas perspectivas anteriormente mencionadas, comenzando primero con la “autoevaluación de desempeño” donde las personas que ocupan un cargo y cumplen ciertas funciones se evalúan tomando como criterio precisas referencias, parámetros estipulados por el superior o la tarea. Es así como “el empleado es responsable de su desempeño y del monitoreo, con la ayuda del superior...” (Chiavenato, 2002, P. 201 - 202). Teniendo presente asuntos como “...eficiencia y eficacia...,...la consecución de metas y resultado fijados y superación de expectativas, así como evaluar las necesidades y carencias personales, para

mejorar desempeño, las debilidades y fortalezas, las potencialidades y las fragilidades y, con esto, reforzar y mejorar los resultados personales” (Chiavenato, 2002, P. 202).

Se dará paso a la evaluación en manos del gerente. En esta modalidad refiere Chiavenato (2002):

“...el gerente o el supervisor evalúa el desempeño del personal con la asesoría del órgano de RH que establece los medios y los criterios para realizar la evaluación. Como el gerente y el supervisor no tienen conocimiento especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación de personas, el órgano de RH asume la función de staff para implementar, acompañar y controlar el sistema, mientras el gerente mantiene la autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados por medio del sistema.” (P. 202).

Con esto dicho se puede mencionar que, existe una modalidad donde se hace uso de los dos planteamientos anteriores en una dinámica conjunta. Es así como el superior (gerente), se presta para realizar labores de instrucción y orientación, y el subalterno hace un ejercicio de autoevaluación de su desempeño “en función de la retroalimentación suministrada por el gerente. El gerente da todos los recursos la empleado (orientación, entrenamiento, consejería, información, equipamiento, metas y objetivos por alcanzar) y espera resultados, mientras el empleado proporciona el desempeño y los resultados y espera recursos de le gerente...” (Chiavenato, 2002, P. 202).

Se proseguirá con la modalidad de evaluación en equipo de trabajo. Esta forma de evaluación de desempeño involucra a todos los miembros de un equipo, quienes desarrollan unos objetivos y

metas por alcanzar, efectuando una evaluación de cada uno de ellos en el logro de tales resultados y buscando las medidas necesarias para mejorar.

Existen otras modalidades de evaluación de desempeño, una de las más novedosas es la evaluación 360°, donde se realiza una evaluación circular "...en la que participan todas las personas que mantienen alguna interacción con el evaluado." (Chiavenato, 2002, P. 203), como los jefes, compañeros de trabajo y sus iguales, los subordinados, los clientes internos y externos, y los proveedores, toda una gama multiforme de fuentes de información.

Una modalidad alternativa a la propuesta anterior sería la evaluación hacia arriba, que se entiende como un proceso donde es el equipo quien evalúa "...cómo proporcionó el gerente los medios y recursos para que el equipo alcanzara sus objetivos y cómo podría incrementar la eficacia del equipo y ayudar a mejorar los resultados." (Chiavenato, 2002, P. 203). Esta propuesta facilita un mejor dialogo entre directivas y subordinados, exigiendo nuevas modalidades de direccionamiento y comunicación, permitiendo negociaciones e intercambios.

Es común también que en algunas organizaciones se desarrolle una comisión en cargada de dirigir las evaluaciones de desempeño y se constituye "...por personas pertenecientes a diversos órganos o unidades organizacionales, y en ella participan miembros permanentes y miembros transitorios..." (Chiavenato, 2002, P. 203). Los permanentes son la presidencia o su representante, el encargado de la dirección de RH y la persona especializada en realizar la evaluación de desempeño, y su función tiene que ver como un mecanismo de moderación donde ponen su atención en los juicios empleados y los estándares y criterios organizacionales utilizados. Por otro lado los miembros que tienen un carácter transitorio son los empleados evaluados, su supervisor y el gerente.

Para finalizar esta sección se hablará de la última modalidad de encargados para la ejecución de la evaluación en el órgano organizacional de RH. Este planteamiento propone la centralización de la evaluación de desempeño de toda la organización en el área de recursos humanos, donde "...cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual se procesa e interpreta para generar informes o programas de medidas coordinadas por el órgano de RH" (Chiavenato, 2002, P. 204).

Al llegar aquí se tendrá que indagar en los métodos empleados para la aplicación de la evaluación de desempeño. Existen una gran variedad de métodos de aplicación, clasificados entre lo tradicional y los nuevos enfoques de evaluación. Es así como en este apartado se intentará dar una breve descripción de cada uno de ellos.

Primero entre los métodos tradicionales encontraremos las escalas gráficas, en ellas se observa una elaboración que pretende a modo descriptivo hacer una "...tabla de doble entrada, en que las filas muestran los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación de desempeño." (Chiavenato, 2002, P. 205). Los primeros son los referentes o criterios empleados al momento de realizar la evaluación, como instrumentos que sirvan tanto para comparar, como para verificar la información obtenida del evaluado, en otras palabras son comportamientos y actitudes seleccionadas, por ser consideradas como elementos de interés para la organización. Por tanto "...los empleados que lo presenten en mayor grado son aquellos que desempeñan mejor sus actividades, sin importar el cargo que ocupen." (Chiavenato, 2002, P. 205). Ahora las columnas describirían entonces los niveles de dominio del factor de evaluación, en una escala que iría desde una calificación en términos de débil e insatisfactorio, hasta una óptima y satisfactoria, sin embargo los calificativos pueden variar según se necesite.

Se hablará ahora de la selección forzada, este método fue desarrollado a partir de las dificultades encontradas en las escalas gráficas, según lo describirá Chiavenato (2002):

“consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento, cada bloque está compuesto de dos, cuatro o más frases. El evaluador debe escoger forzosamente una o dos frases en cada bloque, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado, o escoger la frase que más representa el desempeño del empleado y la frase que más se distancia de él.” (P. 205).

Se continuará con la explicación de la investigación de campo, este método se basa en la modalidad de responsabilidad de línea y función de staff, y consiste en el trabajo en equipo de un especialista en evaluación (staff), y los gerentes (línea), para la ejecución de la evaluación de desempeño de los empleados, a través de un grupo de entrevistas que se aplican a los diferentes gerentes del plantel, y de las cuales se diligencian unos formularios donde se recolecta la información. “...El método se desarrolla en cuatro etapas: entrevista de evaluación inicial, entrevista de análisis complementario, planeación de las medidas y acompañamiento posterior de los resultados.” (Chiavenato, 2002, P. 208).

Se examinará ahora el método de incidentes críticos, este se basa “...en las características extremas (incidente crítico) que representan desempeño muy positivo (éxito) o muy negativo (fracaso).” (Chiavenato, 2002, P. 208). De los evaluados, así pues esta es una técnica que se centrará en los polos de las escalas de normalidad, y con la intención de conocer las fortalezas y las debilidades de cada empleado.

Se prosigue, para finalizar con los métodos tradicionales, con las listas de verificación, estas son una forma tradicional de evaluar el desempeño de los empleados, y consiste en la estructuración de unas listas de factores a evaluar (criterios base, son comportamientos y actitudes seleccionadas, por ser consideradas como elementos de interés para la organización), en una escala numérica que va del uno al cinco.

Los métodos actuales están innovando en la forma de evaluar el desempeño de las personas, buscando darles mayor participación a los empleados "...en su propia planeación de desarrollo personal, concentrado en el futuro y en el mejoramiento continuo de desempeño." (Chiavenato, 2002, P. 212). Ahora bien una de esos métodos es la evaluación participativa por objetivos, que tiene en la mira la adopción de una dinámica donde participan tanto la gerencia como los empleados, esta consta de seis etapas. Por un lado tenemos primero la formulación de objetivos consensuales, es decir, a través del dialogo entre empleados y gerencias se establece un resultado común que se desea alcanzar en determinado periodo, no debe ser impuesto. El logro de ese objetivo debe comprender un beneficio tanto para la organización como para el evaluado, de manera que se pueda generar una dinamización del desempeño hacia el fin acordado.

Un segundo momento sería el compromiso personal frente a la consecución de los objetivos conjuntamente establecidos, esto se refiere a la aceptación por parte del evaluado de los objetivos establecidos y de su compromiso para alcanzarlos.

Un tercer momento se denomina la negociación con el gerente sobre la asignación de los recursos y los medios necesarios para conseguir los objetivos, y hace referencia al establecimiento de los medios y recursos, de los que se hará uso, para alcanzar la meta acordada de la forma más eficaz.

Al cuarto momento se le dará el nombre de desempeño es el comportamiento del evaluado para conseguir los objetivos establecidos, y consisten en el desarrollo de una estrategia por parte del evaluado para alcanzar los objetivos establecidos, contando siempre contando siempre con la orientación y consejos de su gerente, que evitará en todo momento controlar a imponer.

Un quinto momento del proceso sería el monitoreo constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados, y se refiere a la "...verificación de los costos-beneficios involucrados en el proceso." (Chiavenato, 2002, P. 214). Donde será el propio individuo el encargado de autoevaluarse monitoreando los resultados y contrastándolos con los objetivos acordados. Las gerencias podrán brindar apoyo y consejo en este aspecto también.

Por último encontramos la retroalimentación intensiva y evaluación conjunta continua, paso que consiste en un dialogo con intensiones retroalimentación, que pretenden brindar al evaluado una información de contraste y apoyo a sus propias evaluaciones, para que pueda concluir con certeza, cómo va en marcha, el proceso entre los resultados y los objetivos planteados.

Ahora bien se ha descrito hasta el momento el modelo propuesto por uno de los tantos indagadores en el campo de evaluación de desempeño, sin embargo cabe resaltar otras propuestas teóricas desarrolladas por diferentes autores tanto del campo de la psicología, como del campo de la administración. Los señores Bohlander y Snell, describirán una nueva apreciación de este.

Para comenzar los investigadores resaltan ciertas cualidades particulares de las organizaciones que hacen uso de esta metodología de valoración, de manera que referirán, "...no basta con empleados talentosos: las organizaciones exitosas son particularmente expertas en

contratar su fuerza de trabajo para alcanzar las metas que beneficien tanto a la organización como a las personas." (Bohlander, Snell, 2004, p. 348).

Es así como dirán, los empleadores además de tener presente unos buenos criterios de selección, deben implementar las "herramientas más útiles que una organización pueda utilizar para mantener y aumentar la productividad, así como para facilitar el avance hacia las metas estratégicas" (Bohlander et al., 2004, p. 348).

Ahora estos autores conciben dos accionares en relación al manejo del desempeño, el evaluar y el administrar. El primero, la evaluación, está diseñada "...para ayudar a los empleados a entender sus funciones, objetivos, expectativas y éxito en el desempeño" (Bohlander et al., 2004, p. 348), es realizada, es decir implementada generalmente, por un supervisor a un empleado, aunque este podría no ser el único método.

La administración del desempeño, por su parte, es entendida como el "proceso mediante el cual se crea un ambiente laboral en el que las personas puedan desempeñarse al máximo de sus capacidades". (Bohlander et al., 2004, p. 348). De manera que se entendería como un conjunto de procesos que dan inicio cuando se establecen los parámetros constitutivos de un cargo, eso incluye locación física, interacción entre procesos y otros cargos.

Se debe agregar además una distinción que efectúan los autores, donde ven oportuno clarificar, los procesos de evaluar y administrar el desempeño, pueden ser de carácter formal e informal, ambas vías son indispensables para un buen análisis del individuo en su puesto de trabajo. Por un lado, se entendería lo informal como una observación directa por parte de los supervisores de determinado cargo, y su relacionan en una dialéctica con las necesidades de la

organización. Con base a unos resultados se establece unas impresiones que sirven para confrontar el nivel de aporte de determinado individuo a la organización, pretendiendo llevarla a una maximización. Por otro lado la evaluación formal, a diferencia de la informal, se desarrollaría en un tiempo establecido, una, dos, tres veces por año, perdiendo un poco del carácter continuo, pero de igual forma, conservando la relación directa con las necesidades de la organización.

Se ve pertinente resaltar, el éxito o el fracaso del programa de evaluación del desempeño, señalan los estudiosos, se hace dependiente de diferentes factores, entre ellos, uno de los más relevantes es la "filosofía subyacente, su conexión con los objetivos del negocio y de las actitudes y habilidades de los responsables para su administración" (Bohlander et al., 2004, p. 348).

Concedido eso se debe apuntalar, para recolección de la información, es decir para la obtención de los datos provenientes de los diferentes cargos, se puede hacer uso de diversos métodos, sin embargo una vez reunidos, se debe analizar en relación a las necesidades de la organización, y generar un producto que pueda ser transmitido a los empleados, en forma de retribución o retro alimentación.

Por otro lado los autores resaltan, por medio de un pequeño recuento, el devenir histórico de la evaluación, dicen: "el gobierno de Estados Unidos comenzó a evaluar a sus empleados en 1842, cuando el congreso aprobó la ley que obligaba a hacer revisiones anuales del desempeño de los empleados de departamento." (Bohlander et al., 2004, p. 348). Así las evaluaciones llegaron rápidamente a las diferentes organizaciones, tanto públicas como privadas, de gran alcance comercial, como las de pequeño, y se establecieron como epicentro de los diferentes

procesos los programas de recursos humanos, como el medio más propicio para la ejecución de los movimientos de evaluación, desarrollo y empleo de los conocimientos y capacidades de los empleados.

Con esto, los autores apuntalan la descripción de ciertas críticas plantadas al proceso de valoración, por una lado afirmarán que "la evaluación de desempeño influye de manera negativa en el trabajo en equipo porque a menudo se enfoca en los logros personales y produce un enfoque individual en lugar de un enfoque en el equipo." (Bohlander et al., 2004, p. 348).

Enseguida añadirán a lo anterior que "las evaluaciones son útiles solo en los extremos (empleados muy eficaces o muy ineficaces) y no tanto para la mayoría de los empleados que se encuentran en el medio." (Bohlander et al., 2004, p. 348).

Destacan también que "las evaluaciones pueden enfocarse en los logros a corto plazo en lugar de en la mejora y el aprendizaje a largo plazo." (Bohlander et al., 2004, p. 348). De igual forma afirmarán, son muy subjetivas, inconsistentes o autocráticas en el hecho que crean un distanciamiento entre los entes evaluadores y los individuos evaluados, en lugar de propiciar una labor conjunta, que refleje el trabajo en equipo.

Continuarán luego con un análisis del punto focal de la evaluación, donde refieren los autores, podría comprenderse, si observamos someramente la evaluación de desempeño, con un objetivo bastante simple, y tiene que ver con la formulación de una imagen, una impresión evaluativa de un individuo en determinado cargo, ya sean en términos positivos, o negativos. Sin embargo para hablar del propósito general de la evaluación de desempeño, estos autores darán

énfasis, en dos cualidades, una separación entre las actividades que sirven a un propósito de desarrollo y las actividades que sirven a un propósito administrativo.

En cuanto a los propósitos administrativos se ven directamente relacionados con temas como la remuneración en correlación a un determinado desempeño en toma de "...decisiones de promoción, transferencia y despido (...) en la planeación de recursos humanos, en la determinación del valor relativo de puestos dentro de un programa de valuación de puestos y como criterios y como criterios para validar las pruebas de selección..." (Bohlander et al., 2004, p. 348).

Ciertamente señalan los autores que desde el punto de vista de desarrollo de los diferentes individuos que componen la organización, la evaluación del desempeño señala ciertos criterios de los individuos en términos de fortalezas y debilidades, así como aspectos a mejorar del desempeño, sirve para la eliminación de problemas potenciales y el establecimiento de nuevas metas, sirve de insumo para el desarrollo de planes de desarrollo y crecimiento de los empleados, sin embargo puede quedarse corto al momento de proporcionar un acompañamiento continuo.

Los autores describirán las principales causas de problemáticas en el modelo tradicional de evaluación del desempeño, en primer lugar, "la falta de información y apoyo de la alta dirección, los estándares de desempeño confusos, los prejuicios del evaluador, el exceso de formatos para llenar y la utilización del programa para propósitos contradictorios." (Bohlander et al., 2004, p. 350). Así por ejemplo podrían sumarse a los anteriores una preparación inadecuada por parte de las gerencias, que el empleado responsable de un cargo no tenga claros los objetivos a cumplir, que los encargados de evaluar no puedan observar el desempeño o no tengan toda la información disponible, que los estándares de la evaluación no sean claros, que se evalúe personalidad en

lugar de desempeño, lapsos inapropiados de evaluación, demasiado cortos o demasiado largos, falta de un análisis profundo de las causas de los problemas con el desempeño, entre otros.

Relación entre descripción del puesto de trabajo y los criterios de evaluación no es clara. No hay una visualización por parte de las gerencias sobre los beneficios que puede brindar el proceso de evaluación, no una correcta preparación de los evaluadores para la recolección de la información como para la implementación de la retroalimentación, la función crítica de la evaluación entra en conflicto con la función de apoyo para el desarrollo del empleado, no recibe mucho seguimiento una vez se realiza.

Los autores enfatizan que la evaluación del desempeño no tendrá éxito si las directrices no apoyan al programa, “ni siquiera el programa de evaluación mejor concebido funcionará en un ambiente donde los evaluadores no sienten que sus superiores los animan a tomar con seriedad el programa” (Bohlander et al., 2004, p. 351).

Los autores desarrollan una propuesta que de tenerse en cuenta podría brindar excelentes resultados a la implementación del programa de evaluación y esto implica la inclusión de una retro alimentación continua y un ejercicio de coaching permanente, que se conviertan en actividades diarias de carácter positivo. Convirtiendo el proceso evaluativo en una extensión “lógica del proceso diario de supervisión.” (Bohlander et al., 2004, p. 352).

Para la implementación de un programa de evaluación del desempeño los autores dispondrán una distribución argumental, proporcionando las bases para desarrollo efectivo de la evaluación. La principal responsabilidad reposará sobre el organismo encargado de dirigir y coordinar el componente humano de la organización, esto quiere decir que el programa de recursos humanos tendrá la responsabilidad de supervisar el desarrollo del proceso de evaluación. En segundo lugar

se encuentran los gerentes de cada área brindando los focos de atención y objetivos a trabajar durante la evaluación.

Un punto interesante que a los actores procuran es la relevancia de la participación de los empleados en el desarrollo de la implementación de la evaluación, debido que permitirá que haya “más probabilidades de que acepten y estén satisfechos con él.” (Bohlander et al., 2004, p. 352), y así acercará a una reducción de las preocupaciones en términos de justicia y precisión cuando se habla de estipular aumentos, promociones, pues estarán inmersos en la planeación y el desarrollo de estándares de desempeño.

Se deben definir con claridad los estándares con los cuales se evaluará el desempeño y comunicarlos a los empleados, estos estándares son requisitos directamente relacionados con el cargo, que vendrían a consolidarse de un estudio de puestos y se verían reflejados en la descripción y especificación del puesto del empleado. Estos estándares permitirán hacer una transcripción de las metas y los objetivos de la organización, en niveles de desempeño.

Dentro de este proceder los autores señalarán cuatro aspectos a rescatar de índole primordial en el esclarecimiento de los estándares, serían entonces, en primer lugar la relevancia estratégica, entendida como la correlación entre los estándares de cada cargo con los objetivos estratégicos de la organización, de igual forma su eficacia reside en la concreción clara de una definición donde se procure remover la ambigüedad y la subjetividad de las evaluaciones. Un ejemplo de un estándar claro sería el siguiente: “todos los pedidos de los clientes se procesarán en un lapso de cuatro horas, con un índice de precisión del 98 por ciento”. (Bohlander et al., 2004, p. 354). La deficiencia de criterios, que se refiere a la correspondencia entre los estándares de desempeño y las dimensiones del desempeño de cada empleado, es decir se toma en globalidad su accionar o se reduce el desempeño a un solo ítem o criterio. La contaminación de criterios, al momento de

valuar por ejemplo se debe tener presente que no todas las circunstancias son iguales para todos los empleados, así por ejemplo se debe tener “los agentes viajeros no se deben contaminar con el hecho de que los territorios tienen diferentes potenciales de ventas (...) o que al comparar el desempeño de los trabajadores de producción, no se contamine con el hecho de que algunos cuentan con máquinas más recientes que otros.” (Bohlander et al., 2004, p. 353). Por último señalan los autores se ha de tener en cuenta la confiabilidad, que se refiere al grado de estabilidad o al nivel de consistencia que debe demostrar una evaluación en el proceder evaluativo. Así por ejemplo deberá obtener resultados similares cuando dos evaluadores, analicen el desempeño de un mismo empleado de la organización.

Gestión del desempeño.

La gestión del desempeño al igual que la evaluación del desempeño centra sus esfuerzos en aprovechar el componente humano de las organizaciones, pues es a partir de este elemento que el “...éxito o fracaso de una organización se determina, según como ellos se desempeñen, si son o no capaces de agregar valor, esto es en definitiva, lo sustantivo y lo que se buscará cada día con más fuerza y en lo que las organizaciones invertirán gran parte de sus energías en el futuro.” (Sánchez, 2011, p. 140).

La gestión del desempeño entonces será un sistema que entregue datos confiables y válidos respecto al desempeño de todos sus colaboradores. (Sánchez, 2011), de igual forma que la tradicional evaluación del desempeño, sin embargo esta perspectiva tendrá como punto de labor la implementación de un sistema para la gestión, control y evaluación de sus recursos humanos, es para saber si sus trabajadores están efectivamente contribuyendo al logro de los objetivos institucionales establecidos.

En pocas palabras las organizaciones tienen un propósito, este es prestar un servicio y elaborar un producto direccionado a un público específico, a quienes se espera satisfacer temporalmente. Estos servicios y productos deben tener ciertas cualidades, ser en primer lugar un elemento de alta calidad, que cumpla con la funcionalidad proyectada para él, excediendo las necesidades y expectativas de los consumidores. Afirmará Ospina (2011):

Para lograr esto, deberán contar con estrategias que permitan diferenciarse en el mercado y no solo eso, fundamentalmente, lograr que la estrategia se traduzca en comportamientos en cada uno de los empleados que conforman la organización. Es allí donde la Gestión del Desempeño juega un papel preponderante: ya no es más el mecanismo para evaluar el personal y decidir quién continúa o no en la empresa, sino el medio para que en el día a día el directivo y su equipo se desarrollen y se monitoreen para verificar el cambio en sus comportamientos hacia el logro de la estrategia. (p.1).

Es así como la valoración del componente humano deja de estar reducido sólo, al accionar evaluativo y comienza a convertirse en un elemento global, que propende tanto por el desarrollo, a partir de un insumo informativo (de las diversas técnicas de evaluación), como por la constante retroalimentación y continuo control de la evolución del personal.

Para resumir se podría decir que un sistema de gestión del desempeño comprende y contribuye con el crecimiento de los individuos dentro de la organización, donde cada vez más, son ellos mismo quienes activamente, determinan el alcance de mayores niveles de excelencia en su desempeño, facilitando facetas tales como una mejor asertividad, conocimiento sobre sí mismo, y ello se verá reflejado en un mejor manejo de la incertidumbre, como también del fracaso; permitiendo la consolidación de una autoestima basada en los resultados obtenidos, “solo con personas orientadas hacia su propio crecimiento personal se podrá hablar de un

verdadero desarrollo humano en las organizaciones y de un desarrollo de las competencias en las personas que permitan a la organización alcanzar las escogencias estratégicas y objetivos.” (Ospina, 2011, p. 1).

La temporalidad de la evaluación de desempeño como una acción de ejecución de una herramienta, en un intento de estipulación de valor favorable o desfavorable de un individuo para la organización ha llegado a su culmen, ahora es el momento de incursionar en la gestión del componente humano, en vías que concuerden con la estrategia del negocio “...al desarrollo de las personas, sus competencias y especialmente, de su libertad.” (Ospina, 2011, p. 2). Estos son cambios de transformación del rol tanto de los empleados como de los líderes empresariales, dando inicio a la era de una Gestión del Desempeño más integral e integradora.

Evaluación por competencias.

En esta sección se describirá brevemente en qué consiste la evaluación por competencias. Ella es una herramienta que pretende medir las capacidades de un individuo en tres dimensiones: “ser, saber hacer y saber estar” (Puigvert, et al., 2009, p.11). Todo ello con la intención de abordar al individuo de forma global, teniendo presente que “en este sistema de evaluación..., los conocimientos continúan siendo fundamentales, pero no suficientes, ya que hay que asegurar que se saben aplicar en un contexto profesional y, además, que en su aplicación se ponen en práctica unas actitudes determinadas.” (Puigvert, et al., 2009, p.12). De manera que al momento de llegar a la ejecución de la evaluación, se plantean unos ejercicios, como resolución de problemas, casos, simulaciones o situaciones profesionales reales, donde pueda dar muestras de la interpretación y expresión de la cualidad o saber que suponemos posee el evaluado.

Evaluación.

Para hacer una intelección del concepto de evaluación se abordará una investigación del ámbito pedagógico, que describe unos elementos básicos del accionar de esta herramienta. Para comenzar su autor, Serrano nos recuerda que la evaluación influye directamente en la formación de las personas, la concepción que se tiene de esta, los propósitos que la orientan y las prácticas que se ejecutan a partir de ella, tienen grandes repercusiones en el proceso de formación de cualquier individuo, sin embargo es un instrumento imprescindible para la enseñanza, y si se usa versadamente, podrán orientarse esas repercusiones por las vías más útiles para el desarrollo de los individuos. La evaluación entonces “...está condicionada por numerosos aspectos y elementos personales, sociales e institucionales, al mismo tiempo que ella incide sobre todos los demás elementos implicados en la actividad...” (Serrano, 2002, p. 249), de la formación.

De manera que se verá reflejada en la construcción de saberes, en las relaciones entre evaluador y evaluado, entre las interacciones de las personas en formación, en las estrategias de capacitación que se practican, en el acogimiento de las normas, en las expectativas de los individuos que evalúan y los que son evaluados, en la valoración de las personas en la organización. Se comprenderá entonces que la evaluación abarca dos dimensiones principales la ética y la tecno – metodológica, así lo expresará Serrano (2002):

La evaluación obviamente, además de ser un problema técnico, de los procedimientos e instrumentos y modos de obtener información más adecuados, es, sobre todo, un problema ético, de decidir por qué evaluar, para qué y qué evaluar, con qué legitimidad se puede pretender evaluar, si es preciso dar una información o no y a quien proporcionarla. De esta forma, la dimensión técnicometodológica se subordina a la ético-moral. (p. 249).

Una vez se tiene claro el para qué y el qué se va a evaluar podría ponerse a consideración el factor de cómo se va a realizar, teniendo presente claro los propósitos que se persiguen. Ahora bien el aspecto ético moral deberá responder a los dos primeros asuntos (el qué y el para qué) y el aspecto técnicometodológico responderá al conjunto de procedimientos direccionados a llevar a cabo la evaluación. Del para qué, es decir de la finalidad de la evaluación, podremos decir es muy simple, formativa “...en tanto se dirige a identificar aspectos relacionados con el proceso...” (Serrano, 2002, p. 250), de desarrollo y formación. Ahora se hace oportuno saber que conocer la finalidad con que “...se evalúa es crucial, ya que determina en gran parte el tipo de informaciones que se consideran pertinentes recoger, el momento o momentos en que se debe recoger, los criterios que se toman como punto de referencia y los instrumentos que se utilizan.” (Serrano, 2002, p. 250).

El “qué” de la evaluación, es decir el objeto de evaluación puede ser de diferente índole, puede “...ser el proceso en su conjunto o algún componente de ese proceso. Puede centrarse sobre los diferentes componentes que intervienen en la formación o sobre alguno de ellos...” (Serrano, 2002, p. 250). Es así como el evaluador ha de tener en cuenta cuantos objetivos se va a plantear, ya sea en términos de qué es lo que se debe formar, cuáles son las competencias que las personas deben desarrollar, y qué criterios demostrarán sus logros. Es justamente de lo anterior planteado donde surgirán “...los criterios de evaluación y los procedimientos a seguir para recoger, registrar y analizar la información.” (Serrano, 2002, p. 250).

Es por lo anterior expuesto que el evaluador debe tener claridad en cuanto a su objeto de evaluación, definir qué aspectos que son esenciales y tener unos criterios despejados, para orientar el proceso a seguir y garantizar su transparencia “...debido a que los juicios que el evaluador hace sobre estas dimensiones siempre están salpicados de sus propias concepciones y

creencias y de sus interpretaciones sobre el objeto y el sujeto de la evaluación.” (Serrano, 2002, p. 251). Cuando el evaluador se acerca a estas consideraciones, no lo hace solo, trae consigo una esquematización de un marco conceptual donde revelan una configuración filosófica, una concepción de la formación y capacitación, una ideología, una visión del ser y del mundo.

Llegados a este punto se hace oportuno hablar del “cómo”, es decir de los procedimientos a seguir para evaluar a los individuos. Por un lado, propondrá el investigador, conociendo y analizando “...hasta qué punto ellos han desarrollado, modificado y/o aprendido determinadas competencias como consecuencia de las experiencias...” (Serrano, 2002, p. 251), de la formación y por otro lado debe conocer “...cuáles son las condiciones con que el evaluado llegó al proceso, sobre qué bases comenzó o prosiguió su formación para saber cómo ha ido avanzando y la naturaleza de estos avances.” (Serrano, 2002, p. 251).

Es oportuno ahora darle una mirada a la propuesta del autor cuando afirma que “...un requisito de la evaluación formativa es la explicitación clara de los objetivos, de las exigencias que plantean determinadas tareas y de los criterios de evaluación...” (Serrano, 2002, p. 252), pues esto permitirá que todos los evaluados asuman la compromiso de la formación, sin depender de una autoridad que esté constantemente requiriendo.

El proceso deberá dirigirse por una dinámica autocorrectiva en el sentido que los eventos dentro del proceso irán dando un norte a la formulación de ciertos procedimientos y a la exclusión de otros, para regularlo y ajustarlo. Ha llegado el momento de definir los roles de los participantes en el proceso de evaluación, por una parte al evaluador se le asignaran diversas funciones, entre las que encontramos sistematizas las competencias a desarrollar, identificándolas y definiéndolas, así mismo deberá hacer con los indicadores de evaluación, definir qué procedimientos de evaluación se van a seguir, intentando otorgar a los evaluados

responsabilidades, para que ellos también participen en el procesos de evaluación, con una autoevaluación de su trabajo, "...comprendan por qué se han equivocado y propongan acciones para su solución." (Serrano, 2002, p. 252), brindar formas de participación a los evaluados, como se nombró con anterioridad por ejemplo, con la autoevaluación, pero también con la coevaluación y la heteroevaluación mostrando la relevancia del trabajo en grupo.

El investigador propone además realizar evaluaciones en situaciones dialécticas en desarrollo, la construcción de mecanismo de colaboración entre el evaluado y el evaluador que facilite el acercamiento a un seguimiento y a una retroalimentación por ambas partes. Además especifica que se debe Serrano (2002):

Analizar la información recogida, reflexionar sobre los resultados alcanzados, las debilidades y fortalezas descubiertas y tomar decisiones pensando siempre en cómo conseguir que cada evaluado identifique y corrija los errores y aprenda a superar las dificultades que confronta. (p. 252).

Para de esa manera acercarse a una retribución de los datos, por medio de encuentros y entrevistas, donde se pueda discutir con ellos acerca de los logros y dificultades, acordando nuevas tareas y actividades, destinada a la formación donde se trabajen la debilidades y fortalezas enfocada en una necesidades particulares. Manteniendo un contacto continuo de acompañamiento que permita periódicamente evaluar el logro de objetivos y metas.

Pasemos a las responsabilidades del evaluado, éstas tienen que ver con una toma de consciencia en la identificación de su papel dentro del proceso de evaluación, de manera que nos dirá el autor deberá "...reflexionar sobre su hacer, su participación, su disposición al trabajo y sus aportes." (Serrano, 2002, p. 252), teniendo en cuenta elementos como la forma en qué ha

realizado el proceso de formación, y sobre lo que he elaborado como un constructo propio partiendo de él. También le corresponderá incursionar en el análisis de las acciones que ha emprendido para superar las dificultades y corregirlas, asimismo buscará comprender sus actitudes, intereses, disposición, estrategias para la autoformación, y su participación en el proceso.

Gestión.

La gestión es entendida desde su conceptualización más básica como “...hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.” (Torres et al., 2006, p. 114). Es así como podría comprenderse desde actividades que lindan con lo más básico, en términos de conservar una estructura, “...realizar tareas tales como la limpieza y el mantenimiento de los viales y los accesos al área, su correcta señalización, el cuidado de las zonas verdes, la recogida de basuras, etc. Son tareas básicas pero imprescindibles para garantizar un normal desarrollo de la actividad...” (Monterrey, Priore y Fernández, 2013, p. 20).

Por otro lado también incluye funciones un poco más complejas, destinadas a la posibilitación del de hacer de la organización, de manera que, un “...área empresarial moderna debe disponer en su propio emplazamiento de una oferta de servicios adecuada a las características de las empresas y trabajadores que alberga. Esto se traduce en servicios de formación, asesoría a empresas, entidades bancarias, etc.”(Monterrey et al., 2013, p. 20).

Ahora parece pertinente hablar de la gestión como sistema. Otros autores interpretarán a la gestión en términos de una cadena global, por tanto será entendida como un conjunto de procesos coordinados para dirigir y controlar una organización. Morris, Rodríguez, Vizán, Martínez, y Gil (2013) afirmarán: cuando se habla de los Sistema de gestión, se hace referencia al mantenimiento

y la mejora continua de todas las funciones de una organización, con el objetivo de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y de los objetivos organizacionales. Esto el cumplimiento de las siguientes dimensiones: requisitos de la norma, responsabilidad en la dirección, gestión de los recursos, realización del producto o servicio, así como también su medición, análisis y mejora.

Brechas

La terminología brecha es definida por la rae como una rotura o abertura en un elemento particular, ya sea una pared por ejemplo, o un frente de combate. En el mundo de las organizaciones este concepto adquiere un valor particular, algunos autores las entenderán como:

Las brechas... están determinadas por la diferencia entre dos valores referenciales: i) alguna medida del estado 'actual', y ii) alguna meta futura. Además, ambos valores necesitan ser estandarizados en unidades de medida comparables, por lo que se requiere definiciones para ambas y cada una de estas definiciones requiere una serie de supuestos particulares. (Espinoza, Fort y Prada, 2010, p.2)

Es así como se podría entender la referencia a dos denominaciones particulares, un estándar que servirá de valor comparativo para un segundo valor, proveniente del primero, por la ejecución del movimiento empresarial. Dígase entonces una organización tiene como valor primario y estandarizado el logro de cierta meta para determinado periodo del año, con la inversión de un capital y recurso humano. El segundo valor sería entonces el proveniente de la medición en un punto crucial, de los recursos invertidos y el tiempo empleado en la consecución de dicha meta. Así una brecha corta sería un valor obtenido de una evaluación, congruente y a la par con lo propuesto en el primer valor estandarizado, y una brecha larga sería por oposición, una gran discrepancia entre el primer y el segundo valor.

Administración.

La administración es un área del saber amplia, que cuenta con largas diatribas acerca de la validez científica de su hacer, así como también de su epistemología, Guerrero lo recordará de la siguiente forma (2009):

La administración desde su origen tuvo elevados problemas epistemológicos sobre su condición disciplinaria. Su estatuto científico, desde entonces, ha vivido con las mismas objeciones que padecen las disciplinas hermanas. Ciertamente árido, el problema epistemológico no le ha sido ajeno, de modo que la administración no es suelo yermo en ese temario. (p. 16).

Por otro lado posee una acepción bastante diversa en cuanto a su definición, así por ejemplo podría observarse la poca discriminación que se hace de esta, en referencia de algunas otras palabras, que son entendidas “comúnmente” como sinónimos, “...gestión, dirección y gerencia, que además demuestran inconsistencias en las traducciones y en los usos intercambiables que se les dan...” (Torres y Mejía, 2006, p. 114). Así pues en una definición general de la terminología sería entendida como la rama del saber que se encarga de gobernar, regir y disponer de bienes, en un sentido de pertenencia temporal a un individuo, con una titulación específica, servidor oficial, “...es dirigir una institución; ordenar, disponer, organizar, en especial la hacienda o los bienes; y, desempeñar o ejercer un cargo, oficio o dignidad.” (Torres et al., 2006, p. 114).

De la totalidad de concepciones que se encuentran se podría especificar tres agrupaciones macro de lo que sería la administración, cada una con una percepción de la misma, es decir un punto focal diferente, Torres (2006):

Hay tres definiciones relacionadas entre sí: (i) los procesos de coordinación que realizan gerentes y administradores en las organizaciones; (ii) el campo de conocimiento o disciplina que estudia las actividades gerenciales y administrativas, y (iii) los programas de estudios profesionales para desempeñarse como gerentes o administradores. (p. 116).

Se debe agregar, para ámbito de las organizaciones una definición provista de gran alcance, que observa la administración como un ejercicio de la dirección de los recursos materiales y humanos, proyectados y en concordancia con los objetivos de la organización. “Este proceso se ha dividido de modo tradicional en diversas actividades de gran alcance. El aspecto más técnico y analítico de la administración abarca la fijación de un objetivo para la organización, la planeación de actividades internas que permitan alcanzar los objetivos y el control de esas actividades de manera que los resultados finales sean los deseados.” (Torres et al., 2006, p. 114).

Desempeño.

El desempeño laboral según lo recordará Toro es una función del conocimiento, la habilidad y la motivación, todos desarrollándose en una dinámica conjunta, que expresará a razón de comando, las actuaciones laborales. De manera que dirá el autor “...desempeño exitoso está regulado y determinado, desde el punto de vista del sujeto, por sus conocimientos específicos del trabajo, por sus habilidades intelectuales y motoras relevantes para la tarea, por sus condiciones motivacionales y por diversos factores de su personalidad.” (Toro, 1996, p. 98), además de estos elementos, también hace mención de otros factores de influencia, como lo son factores sociales, culturales y espacio temporales.

Ahora, Toro a lo largo de su trabajo investigativo desarrolla una definición compilatoria de lo que sería el concepto, nos dirá en términos generales: "el desempeño es una acción (o conjunto de acciones) de una persona, dirigida a la obtención de un resultado específico (o conjunto de

resultados), que tiene lugar en un momento particular y está condicionada por un conjunto de factores, que conforman su contexto" (Toro, 1996, p. 99).

Gestión Humana.

Las nuevas perspectivas que inundan el mundo actual, han obligado a las organizaciones a hacer actos reflexivos, llevar sus puntos de enfoque, en criterios de importancia, de las ganancias y los productos terminados, al tema de la competitividad, a partir del estándar del componente humano que estructura la organización. Estas nuevas tendencias han llevado a que se privilegie "...el conocimiento y las personas como fuente de ventaja competitiva sostenida" Calderón, Álvarez y Naranjo (2006).

Esta es la razón por la cual el área centrada en la atención de recurso humano en las organizaciones, cobra un papel mucho más relevante y estratégico, y es así cómo surgen las nuevas condiciones, en parámetros de acción, que describiremos a continuación.

El área de gestión humana, en el presente, se encarga de labores administrativas, como pago de nómina, programas de bienestar y funciones de administración de personal, además, tiene que realizar tanto las formulaciones estratégicas, como en su aplicación. El área entonces, se ha convertido en la líder de transformaciones culturales, un ente proactivo, vinculado a todos los grados jerárquicos de la organización, en función de asesor, para promover mejoras al nivel operacional, administrativo y gerencial, ejerciendo una actividad en pro de la mejora de la calidad productiva y directiva. Es la responsable del desarrollo de altos sistemas de rendimiento, y debe asumir su rol, pendiente de los problemas críticos de la empresa, y aportando para su solución. En consecuencia, como lo dirá Calderón (2006):

De las áreas de gestión humana se espera que agreguen valor a la organización, que respalden la creación de capacidades organizacionales, que aumenten el capital intelectual de la empresa, que aseguren la eficiencia de los procesos que les son propios y que garanticen el respeto por las personas. (p. 19).

Competencias.

No existe una definición consistente del término competencia, inclusive las autoridades en el área no han podido dar un significado claro al término. En general el término competencia se refiere a aquellas características o atributos que son necesarios para un desempeño efectivo en el trabajo, especialmente aquellas características que poseen los trabajadores excepcionales. Estas como dirá Serrano (2008):

...se definen como la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado... (p. 15).

De manera que es un concepto que busca comprender las capacidades de un individuo en tres dimensiones: “ser, saber hacer y saber estar” (Puigvert, et al., 2009, p.11). Todo ello con la intención de abordar a la persona de forma global, sin descuidar que los conocimientos son elementos fundamentales, pero no suficientes, para asegurar que se saben “...aplicar en un contexto profesional y, además, que en su aplicación se ponen en práctica unas actitudes determinadas.” (Puigvert, et al., 2009, p.12).

Modelo de gestión.

En la actualidad las organizaciones, por las nuevas dinámicas que se generan en un mundo cada vez más exigente, requieren de mecanismos organizativos, que les procuren dar una lógica interna, brindándoles solidez, y al mismo tiempo un estado maleable para adaptarse a las cambiantes demandas del medio. “La tendencia actual de la sociedad occidental tanto en el sector privado como en el público es la adopción de modelos de gestión que sirvan de referente y guía en los procesos permanentes de mejora de los productos y servicios que ofrecen.” (López, 2001, p. 1).

Es así como se ha comenzado por adoptar diferentes estrategias, modelos de referencia para las organizaciones y la gestión, que permitan establecer “...un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la organización.” (López, 2001, p. 1). Es así como se convierte en una muestra, un referente estratégico, que permite la distinción de las áreas sobre las que hay que evaluar y actuar para alcanzar la excelencia y competencia dentro de una organización.

Entrenamiento, capacitación o formación.

Son los procedimientos diseñados en función de permitir a los responsables de un cargo, la orientación en el “cómo” se deben realizar las acciones que componen su labor diaria, para brindarles a estas, unas cualidades específicas en búsqueda de eficiencia, seguridad y un empleo correcto. De tal manera que se puedan desarrollar las habilidades y destrezas de los individuos, con miras a un desempeño en altos estándares de “...calidad, productividad, control de costos y seguridad, desde el momento mismo en que inicie sus labores.” (Ramírez, 2008, p.1).

Inducción.

Para todo componente nuevo que se integra al plantel organizacional en cualquiera de los niveles, operativo, administrativo o directivo, se hace necesaria la ejecución de un plan actualización, que permita al individuo conocer las dinámicas internas de la organización, sus procesos y formas de realización.

Un proceso de inducción debe contar, de forma general, con tres momentos, en los que se incluye, por un lado, la "...inducción general sobre el proceso productivo y las políticas generales de la organización" (Ramírez, 2008, p.1). Luego debe profundizarse en una inducción específica que le muestre a la persona los aspectos importantes del oficio a desempeñar "...tales como: Factores de riesgo a los que estará expuesto, estándares de seguridad, elementos de protección personal, especificaciones de calidad, costos y productividad." (Ramírez, 2008, p.1). Por último, una vez finalizado, se debe realizar una evaluación del proceso evidenciando el aprendizaje logrado. Se debe tener en cuenta que el proceso es más efectivo cuando se ejecuta con un enfoque integral e interdisciplinario.

En el primer momento entonces se presentan elementos como, el organigrama, la visión, la misión y los objetivos de la empresa. Los sistemas de retribución, reglamentos, régimen disciplinario, los programas de desarrollo y promoción del personal, y otros aspectos de interés institucional que sean pertinentes para el caso. El nivel de profundidad depende, por supuesto, del cargo a ocupar del personal nuevo.

En el segundo momento, la inducción específica, se hará un recorrido profundo de los diferentes factores que afectaran directamente las funciones del cargo. De manera que, se le informará a la persona de, según Ramírez (2008):

- El tipo de entrenamiento que recibirá en su oficio
- Las obligaciones y derechos del empleador y del trabajador en el campo de la salud ocupacional.
- El panorama específico de factores de riesgo, de acuerdo a la sección o puesto de trabajo y el mapa de riesgos de la empresa.
- Los estándares o normas de seguridad por oficio, los equipos de protección personal requeridos en la sección, especificando en los beneficios obtenidos al utilizar correctamente los elementos de protección para lograr con mayor facilidad la aceptación de los mismos y la adaptación a su uso permanente.
- Procedimientos a seguir en caso de accidente de trabajo, procedimientos básicos de emergencia.
- Información relativa al área de producción en que se desempeñará como: el organigrama, personas con las que debe interactuar, ante las que deberá responder o atender, compañeros de trabajo, etc.
- El manual de funciones para el cargo a desarrollar donde se definan con la mayor claridad posible las responsabilidades, alcances y funciones específicas del cargo a desempeñar incluyendo su ubicación dentro del organigrama y del proceso productivo.
- El sistema de turnos de producción, las rotaciones y los permisos (p. 4).

En el tercer momento se diseñará un método de evaluación que permita acercarse a la identificación de los puntos clave de la inducción que no ha sido comprendidos en su totalidad por el personal nuevo y así poder suplir esa necesidad desde un principio.

Clima Organizacional.

Toda organización se encuentra sumergida e impregnada por una regularidad comportamental, única y particular, que podría decirse es un humor general compartido y generado por los individuos que componen el plantel organizacional, el ambiente interno, es decir el clima organizacional.

Este último está compuesto por los sentimientos psicológicos de las personas, elementos como la confianza, el progreso, el temor o la inseguridad, y permean de diferentes dinámicas y formas de relación que ocurren dentro de la organización, es así, como lo dirá Sandoval (2004):

...la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.”(p. 1).

Cuando se habla de componentes, se hace referencia a la estructura, políticas, normas institucionales, normas comportamentales, implícitas y explícitas, como podría ser la cordialidad o una actitud de apoyo y compañerismo.

Ahora bien, se podría decir en términos generales que el clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente del trabajo, propias de cada organización, que son asimiladas por los individuos de forma directa o indirecta, y tienen repercusiones en el comportamiento laboral. Este también interviene en la relación entre el desempeño comportamental de cada uno de los individuos y los procesos organizacionales. A eso se añade su carácter relativamente estable, es decir que perdura en el tiempo. (Sandoval, 2004).

Diseño de cargo.

Para toda compañía se hace necesaria la elaboración de una estructura organizativa que defina tanto para entes internos o como para entes externos la distribución y organización de sus funciones y de los responsables que se encargan de tales funciones. Con el objetivo de clarificar estos asuntos se desarrollaron varios conceptos. Por un lado el concepto de cargo, que se definiría como “la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona (el ocupante), englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa” (Chiavenato, 2002, P. 165). Por otro lado encontramos el diseño organizacional, donde tendríamos la especificación de cómo se formarían las relaciones de poder en un plano espacial (organigrama). Su configuración puede ser tendiente a lo lineal o por otro lado propender por una visión sistémica y situacional.

De ello resulta que ambas acepciones son dependientes, trabajan en conjunto y propician las formas de desarrollo de los procesos internos, además del establecimiento de las funciones, responsabilidades y dependencias de cada persona dentro de la organización. Es así como la inclusión del cargo en una distribución espacial establece “...su nivel jerárquico, la subordinación (a quien responde), los subordinados (sobre quien ejerce autoridad) y el departamento o división en el cual está situado” (Chiavenato, 2002, P. 165), ya sea de forma estática o situacional. La definición de cargo nos permitirá saber con exactitud las funciones desempeñadas por cada individuo.

Con esto en mente hablemos ahora del levantamiento del cargo. Para la estipulación de una estructura descriptiva, de una posición funcional dentro de una organización, que se elabore con la intención y la inquisición por la búsqueda de la eficiencia organizacional, se debe tomar en cuenta diferentes aspectos relevantes, como lo dirá Chiavenato (2002):

1. El conjunto de tareas o distribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo), 2. Cómo deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos y procesos de trabajo), 3. A quien deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, quién es su superior inmediato, 4. A quienes deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quienes son sus subordinados. (*P. 167*).

Una vez esto se encuentre claro, tendremos que disponer la información en función de crear el perfil.

Este perfil entonces debe contar con la estipulación “del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales del ocupante” (Chiavenato, 2002, P. 167).

Diseño Metodológico

El presente proyecto investigativo pretende ser abordado desde el paradigma cualitativo, donde se utiliza "...la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación." (Hernández, R., Fernandez, C., Baptista, P., 2006, p.49). Se parte del planteamiento de un problema que no se vincula a una secuencia de acciones definidas. Este procedimiento permitirá en un primer momento descubrir y refinar la pregunta de investigación, al igual que su hipótesis, puesto que no se pretende su verificación, sino por el contrario, su consolidación a partir del estudio. Es así como, es una indagación maleable. Es desde este discurrir que se desarrolla una teoría coherente con aquello que se observa. En otras palabras podría entenderse como un momento de exploración y descripción, que da como resultado la consolidación de unos postulados teóricos.

Los métodos que se emplean no son de orden estandarizado por tanto no hacen uso de una medición numérica, así pues, como lo dice Hernández (2006):

En la recolección de datos se utilizan técnicas como, entrevistas abiertas, revisión de documentos, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, interacción e introspección con grupos o comunidades, y consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos). El investigador pregunta cuestiones generales y abiertas, recaba datos expresados a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal, así como visual, los cuales describe y analiza. (p.49).

Otro asunto importante a resaltar de este paradigma es su concepción de la realidad como un acontecer múltiple, es decir que contempla la posibilidad de una realidad por individuo, y la

interpretación de los sucesos que ocurren dentro de esas realidades, como un proceso que se realiza de forma singular. En consecuencia el investigador se sumerge en las experiencias individuales de los actores, teniendo presente que el conocimiento que se desarrolla a partir del estudio, hace muestra tanto de ellos, como de él mismo.

Por las razones expuestas anteriormente es que este tipo de investigación no pretende acercarse a una elaboración teórica predictiva, es decir que permita estandarizar o generalizar una secuencia de acontecimientos.

Para abreviar y concluir se podría decir, en palabras de Hernández (2006):

El enfoque cualitativo puede definirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo visible, transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. Es *naturalista* (porque estudia a los objetos y seres vivos en sus contextos o ambientes naturales) e *interpretativo* (pues intenta encontrar sentido a los fenómenos en términos de los significados que las personas les otorgan). (p.9).

Ahora bien el presente proyecto pretende acercarse a una visión integradora donde se “considera la conveniencia de revisar los trabajos previos con el fin de que contribuyan en la construcción del planteamiento e incluso para elaborar una perspectiva teórica, pero finalmente desprenderse de esta al inducir y solo mantenerla como una referencia.” (Hernández, 2006, p. 526).

Todo esto en función de hacer detección de elementos clave, que no se habían pensado, aprovechando todo ese referente de ideas, en cuanto a métodos de recolección de datos y análisis de los mismos, pero también en lo concerniente a la forma como han servido en otras

indagaciones, para así prevenir, o tener presente errores en los que se haya inmiscuido, ampliando la visión de los investigadores al momento de acercarse al planteamiento.

Además no intenta desbordar el nivel descriptivo, es decir esta investigación ambicionaré dar un estudio donde únicamente se “...pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar como se relacionan las variables medidas.” (Hernández, 2006, p. 102). Este estudio entonces tiene una intencionalidad de mostrar con precisión las diferentes perspectivas y dimensiones de un acontecimiento, fenómeno o suceso particular.

La muestra es de carácter no probabilístico, porque la elección de los elementos de la investigación no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características deseadas por los investigadores (Hernández, 2006). A esto se le suma el interés que se tiene a su versatilidad, al momento de realizar la recolección y análisis de los datos, siendo una fuente abundante de ellos.

El tipo de muestra que se abordará será de cualidades teóricas o conceptuales, esto quiere decir que se realizará la elección de unas unidades, porque poseen una o varias cualidades que ayudarán tanto a fortalecer el planteamiento teórico que se propone para el análisis de la evaluación de desempeño, como su consolidación en la teoría general.

Como lo recordará Hernández los verdaderos instrumentos de recolección de información son los propios investigadores que a través de varios métodos o técnicas, como las entrevistas, la observación, la revisión de documentos, hace una recolección de datos, para luego categorizarlos y comenzar con el proceso de análisis de los mismos.

Teniendo esto presente se iniciará entonces con el proceso de descripción de la categorización de los datos de análisis. Existen diversas formas de realizar la categorización de datos, todas empleables bajo circunstancias específicas, dependiendo de la información que se pretenda abordar. Para este caso en particular la categoría de la que se beneficiaría más la investigación, sería la denominada hermenéutica, que se define como el método "...quien se dedica a interpretar y develar el sentido de los mensajes haciendo que su comprensión sea posible, evitando todo malentendido, favoreciendo su adecuada función normativa..." (Arráez, Calles y Moreno de Tovar, 2006, p. 173).

Entre las técnicas que se emplearán en el desarrollo de la investigación se encuentran, la revisión de documentación, registros, materiales y artefactos, y consistirá en el despliegue investigativo de todos los datos previos de los que se disponga en lo referente a la evaluación del desempeño. Por otro lado también se incluirá la revisión de las nuevas tendencias teóricas que conciernen al tema.

La siguiente y última técnica que se empleará en función de hacer recolección de la información, será el rastreo documental este se refiere a el procedimiento que "pretende recuperar la información bibliográfica de las fuentes producidas sobre un tema de nuestro interés, para seleccionar entre ellas las que por su relevancia serán fichadas y codificadas en próximos momentos de la investigación." (Hincapié, 2012, p.3). De manera que se facilite para los investigadores la comprensión del tema particular, de forma más global, teniendo presente las indagaciones, propuestas, dificultades, y éxitos en la inquisición de ese saber.

Una vez empleadas las dos técnicas de recolección de datos, se organizarán con la intención de dar estructura y esto se refiere a esquematizar las categorías de análisis, intentando hacer una comprensión tanto de las entrevistas y referentes documentales, que nos brindaron los datos, como

del contexto en el que se encontraban esos datos, para luego examinarlos, interpretarlos y analizarlos, y finalmente hacer un intento explicativo, relacional de los datos obtenidos.

(Hernández, 2006).

El análisis de datos es entonces un asunto contextual donde se hace un estudio de cada "...pieza" de los datos en sí misma y en relación con las demás ("como armar un rompecabezas")." (Hernández, 2006, p. 624). Donde es el investigador quien construye su ruta de análisis, yendo y viniendo a placer, clasificando entre congruencias y diferencias. Sin embargo esto no quiere decir que sea aleatorio, pues sigue unos planteamientos propuestos por el mismo investigador, que están abiertos a modificación durante el proceso de indagación investigativa.

Una vez se analizan suficientes situaciones, donde ya los datos no arrojan novedades, y se genera lo que Hernández llama "saturación", el proceso de análisis concluye. Por otro lado si se hacen evidentes, fallas o inconsistencias en los datos obtenidos, debe volverse al campo, utilizar las técnicas de recolección de la información que se consideren pertinentes, para hacer compilación de nuevos datos.

Algo más hay que añadir, una vez realizada la compilación de la información y su simultáneo análisis, se pretende hacer uso del estilo de conjunción, informativo y crítico, comprendido como escrito monográfico. Este estilo de forma escritural es entendida como "...un tratado sobre un tema específico. Monografía viene de los términos, "mono" que significa único, y "graphos" que significa escrito. Entonces, la monografía es un escrito sobre un tema único. Una monografía es un texto informativo y crítico donde se organizan datos sobre un tema, después de revisar diferentes fuentes bibliográficas. (Vara-Horna, 2010, p. 9).

Discusión

Del abordaje teórico realizado hasta el momento, la indagación en investigaciones de diferente contenido y alcance, además del análisis de diferentes conceptos ligados directamente con el tema trabajado, han arrojado una larga proposición de datos contrastantes, por un lado una estipulación de diferentes concepciones teóricas y por otro, la confrontación de las particularidades de dichos saberes, que al final viene a ser el objetivo de esta investigación.

Para dar lugar al espacio de discusión del tema que atañe, se dará inicio a la explicación de unas propuestas donde se concretaran los términos de evaluación del desempeño y gestión del desempeño, para luego comenzar a disponer de las cualidades de convergencia y divergencia y finalizar con una consolidación, o formulación de una resolución que concierne al problema propuesto para esta investigación. Puede tornarse un poco repetitivo, sin embargo es considerado un punto relevante para la consolidación de la reflexión teórica.

Para comenzar se hablará entonces de la evaluación del desempeño desde la perspectiva tradicional. Se debe aclarar la evaluación del desempeño es un concepto incluyente de dos perspectivas diferentes, que apenas hoy en día viene diferenciándose. Por un lado se tiene una modalidad tradicional arraigada desde una característica de dirección empresarial vertical y haciendo uso de unos mecanismos centralizados y limitados, y por otro se tienen las nuevas formas de valoración del componente humano, en el sentido que son regidas por una tendencia circular, y han estado adquiriendo el nombre de gestión del desempeño. Así pues se hará una compilación de los diferentes autores indagados.

Cómo se ha ido expresando a lo largo del trabajo investigativo, los autores analizados concuerdan en que, el papel del capital humano se ha convertido en un factor relevante en las

organizaciones, ya que son ellos, el componente humano, quienes revertirán de un valor agregado a la organización, en función de asegurar el logro de los objetivos corporativos y el alcance de altos estándares de competitividad en el mercado.

En consecuencia, la necesidad que cada organización cuente con un sistema formal de evaluación del desempeño se hace cada vez más primordial, donde cada supervisor, directivo y empleado se encuentre en disposición de poseer la información de los logros y dificultades que cada uno de ellos experimenta en su lugar de trabajo.

Es así como para la consecución de este objetivo, se plantea entonces, la adquisición de un proceder organizativo, que aporte los mecanismos de evaluación y de análisis de la información. Estos serían entonces los modos valoración del desempeño del componente humano.

El mecanismo tradicional se describe como, "...una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización..." (Chiavenato, 2002, P. 198).

Por lo general la evaluación es realizada en unos periodos de tiempo estipulados, donde se atiende al análisis de los resultados, una o dos veces por año, para posibilitar que el empleado pueda aproximarse a la modificación de posibles desviaciones en su actividad diaria, y asegurarse de que al final del proceso haya una ajuste con las necesidades del cargo.

Por otro lado el sistema de evaluación puede iniciarse con alguno de los siguientes movimientos, ya sea con una necesidad observada por alguna de las directivas, o por la necesidad de un empleado por conocer si ha llegado al logro de los objetivos fijados. En ambas

situaciones se debe propender por construir unas sugerencias sobre el cómo mejorar la productividad.

La vitalidad entonces de la evaluación tiene una relación directa con el producto obtenido de su aplicación, esto es, la posibilidad de conocer los puntos débiles y fuertes del personal, a lo largo de toda la estructura organizacional, conocer también la calidad de cada una de las relaciones entre colaboradores, componentes de las diferentes ramas del área de recursos humanos como también fuera de esta. Cuando se dice esto, se hace referencia a la generación de un insumo en términos de criterios clasificatorios de necesidades para el programa de selección, capacitación, entre otros, y por fuera del área, en el desarrollo administrativo y productivo; en la rectificación o definición de funciones y establecimiento de programas de compensación del buen desempeño. La comunicación de esta información al plantel de la organización desarrolla un papel relevante en la medida que permite elaborar un constructo en términos de planificación en mejoras y capacitación.

Las herramientas como se habló con anterioridad tienen una larga y variada lista de especificaciones, se encuentran las que contienen a todo el personal de una organización en términos de aplicación, como la evaluación participativa por objetivos, donde se tiene en la mira, la adopción de una dinámica participativa, tanto para la gerencia como para los empleados (este sería el caso de las herramientas con tendencias a la gestión del desempeño), o por otro lado, las que sólo abarcan ciertos sectores, un poco más tradicionales y dejan la responsabilidad de la aplicación a las directivas.

Todo ello estará ciertamente vinculado a la modalidad o estilo de dirección que maneje la organización, variando entre las más democráticas y participativas, hasta las más directivas donde se centraría el proceso de aplicación del sistema de evaluación en un ente regulador.

Se describirán algunos de los beneficios para los empleados encontrados al momento de establecer, de forma sistemática, un proceso de evaluación dedicado al desempeño de los empleados:

- En primer lugar sirve para clarificar los objetivos y metas, tanto del área a la que pertenece el empleado, como de la organización en general.
- Los empleados cuenta con la certeza de saber hacia qué dirección apuntala la compañía, y por tanto cuál debe ser su función en relación a ese horizonte.
- Permite detectar los nuevos proyectos y oportunidades que se ofrecen a los empleados.
- Define claramente y en forma colaborativa los objetivos, metas e indicadores del puesto.
- Permite inventariar los recursos que están disponibles o que se requerirán para el logro de los objetivos.
- Conformar un parámetro documentado por escrito de los resultados de cada empleado, lo que permite tomar decisiones sobre el plan de carrera, promociones y remuneraciones.
- Mejora la comunicación y entendimiento entre directivos y empleados, lo que permite intercambiar puntos de vista sobre la organización y las labores diarias. (Werther & et al, 2008)
- Fortalece el sentido de pertenencia y la motivación para el logro de las metas institucionales.

Beneficios para la organización:

Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado a la organización. Además identificar los empleados que necesitan actualización, perfeccionamiento o beneficio en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos. Puede dar mayor

dinámica a la política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no sólo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y el mejoramiento de las relaciones humanas en el trabajo.

Se dirá de manera sucinta, aunque la inclusión de un sistema de evaluación del desempeño, sea desde el enfoque tradicional o desde las nuevas tendencias, presenta grandes beneficios para las organizaciones, por lo menos en teoría. Ciertamente se encuentran grandes discrepancias entre los resultados esperados y los resultados obtenidos, esto es debido a dificultades que presentan los modelos tradicionales y a los cuales las nuevas tendencias intentan dar solución. Se hablará sobre este asunto a continuación.

Véase primero, aunque en términos generales la propuestas de la terminología tradicional, son altamente prometedoras, empero, la realidad contrasta inquietantemente con los resultados, exhibiendo un disociación, preocupante para las directivas, en el sentido que las expectativas puestas sobre la labor desarrollada por el área de gestión humana en general, no encuentran un respuesta a su llamado.

Se diría entonces que el problema radica en las labores totales del área, pero se hace interesante argumentar; la falencia se encuentra en un segmento específico de esta. En consecuencia, el señalamiento llevaría examinar cada una de las partes y se toparía en primer lugar con que el causal principal de la falencia, es la falta de información precisa sobre el accionar de cada componente del área, en la medida que podrían estar ejerciendo labores extras o deficientes en ciertos aspectos. Ahora bien podríase inquirir por cual es la unidad con mayores facilidades para obtener tal insumo, y por supuesto que no habría otra, sino la evaluación del desempeño, cuya labor media en la extracción información del plantel de la organización.

Pero exactamente en qué falla, si se observa con atención, las labores periódicas son realizadas cada tres, seis o doce meses, y por ende la recolección de información genera una interrupción en el flujo informático. Aunque este maniobrar genera un insumo de datos base, de carácter retroalimentativo tanto para las directivas, como para los empleados, y cada una de las dependencias, no lo hace con la regularidad necesaria para movilizar una transformación, ya sea en un área, ya sea en un grupo, o de manera individual. Los procesos se dilatan y se pierden en el tiempo. En consecuencia las aspiraciones visionadas y proyectadas a futuro no se alcanzan.

Si miramos la estructura global, se comprenderá como se planteó con anterioridad, la existencia de una dialéctica entre todas las partes que componen la organización. Así es como la demanda (cliente) se liga al producto, del producto a la manufactura, distribución y venta, de estas tres a los empleados, y los empleados nuevamente a la demanda, todos ellos coordinados por el ente regulador, que sería entendido como la conjunción de las labores del área de gestión humana con las directivas y los empleados; todos ellos movilizados por la información que corresponde al estado de cada uno. Es entonces aquí que se podrá vislumbrar el impacto del insumo entregado por la evaluación del desempeño.

A continuación se expondrá el término de gestión del desempeño. A diferencia de su predecesor, incursionará entonces, en la construcción de un sistema que abarca tanto la conceptualización de las herramientas para la indagación en el desempeño de los individuos pertenecientes a la organización, como también en la propuesta de mecanismos para la consecución de una constante retroalimentación, que refleje el ideal teórico, en una construcción palpable en la práctica. Esto se traduce como que, el ejercicio del sistema, sirva para el alcance de los objetivos organizacionales, como también para el desarrollo de los individuos.

Gracias a la labor constante que ejerce este sistema, la retribución en las demás ramas del área de gestión del talento humano, se verá plasmada con mayor prontitud. Así la selección, capacitación, inducción, las reformas a los perfiles o las construcciones de los mismos, tendrán un constante flujo de información, que permitirá por tanto, una reevaluación y mejora continua de su proceder.

El crecimiento entonces de la organización se verá reflejado en periodos de menor cuantía, convirtiendo ese ideal teórico en una realidad práctica, las discrepancias, mientras se desarrolle un trabajo en conjunto con los procesos de formulación y establecimiento de las competencias, y en conjunción con el ejercicio de unas herramienta de carácter valido y confiable, podrán permitirse una reducción, y la implementación de un ejercicio, en el que se despliegue un entramado sistémico, con unos altos índices de congruencia.

Una vez dicho esto se hace oportuno resaltar, en términos de correspondencia ambos acepciones comparten un instrumental de indagación, con características similares en cuanto a logro, objeto y calidad, la diferencia discurre, se reitera nuevamente en el aspecto global y sistémico de la gestión del desempeño, que entiende la relevancia de un proceso continuo, que no se limite a unas temporalidades específicas en el año, sino por el contrario que se revierte todas las temporalidades, que procura por la participación continua de todo el plantel de la organización, incurriendo tanto a nivel emocional o racional funcional.

Se ahondará un poco más en este asunto de la congruencia. Hablar de congruencia en un sistema de gestión se refiere a, por ejemplo, si un empleado ha hecho mérito para obtener un galardón o un elogio por determinada labor, se ha de tomar una acción en consecuencia y brindar el debido reconocimiento, si se forma a las personas del plantel, y por consiguiente mejoran su

rendimiento, entonces se les deberá brindar las retribuciones correspondientes a su desarrollo. Si hay un empleado con un alto nivel de rendimiento, se deberá hacer entrega de cierto número de labores correspondientes a su capacidad. De esta forma, si la posibilidad de ascenso u oportunidad de desarrollo es equiparable al proceso de evaluación y desarrollo de cada empleado, se podrá entonces vislumbrar la congruencia predicada y esto sin duda se traducirá en buenos resultados para la organización.

Por otro lado como aspectos a resaltar, se piensa en una de las cualidades del modelo integrador, quien brinda información completa al jefe, a la empresa y también a la persona sobre el desempeño, confiriéndoles la posibilidad de hacer toma decisiones, empoderarse de sus acciones en relación a las funciones y comprometerse; permitiendo ver reflejado este accionar en la productividad organizacional. Por ejemplo para los criterios de permanencia, si un empleado se encuentra informado y en total dominio de su accionar dentro de la organización, y además hay unos estímulos claros, oportunidades de ascenso, y están asociados al esfuerzo y a los resultados que obtiene por el cumplimiento de su función, entonces se creará un ambiente de estabilidad, donde la deserción disminuirá en un gran porcentaje.

Es así como, en definitiva, la gestión del desempeño toma en cuenta el efecto esperado de la evaluación y al hacerlo incluye en su espectro factores como las habilidades de los empleados, sus conocimientos y sus motivaciones, porque serán estos los determinantes de la evolución del desempeño de dicho individuo, y se han de tener presente para realizar un adecuado ejercicio de compensación.

Además un buen proceso de valoración reconoce y entiende que el objeto de la evaluación es un ser humano integral, un ser al que se le debe hacer una adecuada selección, un adecuado

proceso de formación, de inducción, de entrenamiento, de acompañamiento en todos los niveles, para que haya un desarrollo, y de igual forma para que se pueda dar un nivel mayor de objetividad al momento de evaluar. Si se reduce sólo a la evaluación, se les informa su desempeño en términos de un adjetivo, bueno, malo o regular, y luego no se toma ninguna acción en consecuencia, el desempeño de esos individuos seguirá por las mismas vías, y esto generará un impacto negativo en el área motivacional y de la misma cultura organizacional.

Es por tanto que las mayores debilidades que presenta el proceso de valoración de componente humano en general, se resaltan cuando se hace uso de la forma tradicional de la evaluación del desempeño. Pues tiende a centrarse en la evaluación, descuidando todos los otros componentes de la gestión del desempeño. Un instrumento bien desarrollado en conjunción con un método de evaluación adecuado va permitir un mejor desarrollo del proceso, pero si no se tiene claro que éstas herramientas son un medio y no un fin en sí mismas, entonces se perderá el para qué, relacionado directamente con el mejoramiento de las competencias, de los resultados, de las habilidades y de las características del evaluado.

Se continuará ahora con la descripción de ciertas características particulares de ambas acepciones que no deben omitirse. Las debilidades de estas dos aproximaciones, tienen sus raíces en la dependencia del objeto que mide con condicionales y factores externos e internos de los individuos, que influyen, en mayor o menor medida, en la valoración que se pueda obtener de la evaluación, de manera que podríamos hablar de una circunstancialidad, donde el rigor objetivo se desvirtúa y se convierte en una cuestión ocasional, proporcionando unos resultados que “varían de una persona a otra, y de situación en situación” (Chiavenato, 2002, P. 198).

Es por lo anterior que la mayoría de las críticas encontradas, en lo referente a la circunstancialidad de las evaluaciones, se refieren a las modalidades centradas en un ente evaluador, típico de las direcciones empresariales por jerarquías, donde se excluye a la mayoría del plantel organizacional de la ejecución de la evaluación colocando en una posición totalitaria a dicha entidad, ya sea que esté ejerciendo la labor el área de recursos humanos, alguna junta de expertos, los mismos directivos de cada una de las áreas, o el psicólogo, que a pesar de su formación no se exime. Sin embargo no se puede limitar sólo a este tipo de evaluaciones, el elemento arbitrario impregna necesariamente todas las formas evaluativas.

Esto implica que la filosofía propia de cada evaluador se inmiscuye en todo su proceder, es decir, el juicio establecido por la entidad evaluadora está permeado, por ejemplo, el evaluador, el evaluado y la misma organización tienen una concepción de hombre, y si alguna discurre por la idea, que, el evaluado es una máquina o un ser perezoso, que debe ser castigado para promover su buen funcionamiento, o por el contrario premiado, entonces el juicio adquirirá una connotación poco objetiva, donde los parámetros de bien y mal, en términos de acciones ajustadas a un fin, serán altamente circunstanciales, y de igual forma será el proceso de evaluación de la organización.

Superar esta dificultad en su totalidad, es en definitiva imposible, pero cuando se tiene claro, por ejemplo, cuál es la concepción del ser humano en una organización, y el evaluador tiene clara su propia construcción de lo humano, se podría pensar en un asunto distinto, que comprenda la búsqueda de la coherencia dentro de la evaluación del desempeño, como centro de todo el quehacer del área gestión humana, y con esa idea clara, se construyan unos principios de acción, que se tengan presentes en los métodos de recolección de la información, en el uso del

insumo informático y en la proyección del alcance del proceso de evaluación . La mayor falta que se podría dar en consecuencia, sería no intentar saldar la discrepancia entre, esa concepción de los evaluadores, los empleados y de la organización, con el cómo se realiza el proceso de evaluación, generando un rompimiento entre que se propone, lo que argumenta cada uno de los evaluadores y lo que se desarrolla al momento de evaluar.

En lo referente a los constructos de evaluación, es decir las herramientas valorativas, debe tenerse en cuenta ciertos elementos, en primer lugar no se pueden desarrollar de formas muy complejas para la obtención de la información; podría aspirarse a la elaboración de un constructo donde se midiese en su totalidad al individuo, pero dicho constructo no permitiría el abordaje de la totalidad de la organización, pues requerirían de mucho trabajo y esfuerzo. Lo ideal sería buscar un punto intermedio donde se haga inclusión de los elementos de mayor relevancia y la omisión de los intrascendentes, sin caer tampoco en la negligencia, en la elaboración de una herramienta sencilla y práctica donde se descuide la información obtenida.

A continuación se abordará los principales vínculos que tiene la gestión del desempeño con algunos de los procesos que componen la labor del área de recursos humanos y de esta forma dimensionar el impacto sobre sus funciones.

La grandes empresas con aspiraciones al alcance de mejoría tanto a nivel de productividad como en calidad, deberán buscar líderes en gestión humana que propendan por el uso de modelos de gestión del desempeño, modelos que acentúan la gestión, donde se ve la interacción de la evaluación con los otros componentes de la gestión humana. Obsérvese un poco de este devenir a continuación.

El proceso de selección cuya función es“... delimitar desde el ingreso, el tipo de personal que la empresa requiere... concretando la búsqueda de individuos ajustados a los perfiles que la organización construye en razón de sus necesidades.” (Hernández, 2012, p. 175). Se verá directamente vinculada a la retro alimentación de información que provee la evaluación del desempeño. Por ejemplo, supóngase, se hace el ingreso de un número de individuos a la organización. Una vez pasan por el proceso de inducción general y específica del cargo, pararán por un tiempo de prueba. Supóngase además que los individuos superan este lapso de tiempo y se pretende integrarlos a la organización. Ejecutan una evaluación del desempeño general, y denotan que estos empleados no están ejerciendo sus labores acorde a las necesidades descritas para el cargo.

La evaluación del desempeño desde una perspectiva tradicional entregaría esta información, haría unas recomendaciones generales y se olvidaría del asunto hasta próximo aviso, es decir hasta una nueva evaluación. La gestión del desempeño por su parte se preocuparía por estar al tanto del desarrollo de esos empleados, utilizando ese insumo informativo para desplegar estrategias que nutran su evolución dentro de la organización, cerciorándose de cuál es el origen de las dificultades. Tomará en cuenta entonces factores como: si los empleados cumplen con los requisitos del cargo, pero necesitan de una mayor capacitación para llevar cabalmente la función designada, o por el contrario, si los perfiles de cargo no están acordes a las necesidades del puesto y por tanto se está requiriendo un personal inadecuado, en cuyo caso valdría una reforma o modificación del perfil. También podría encontrarse rastros de negligencia en el mismo proceso de selección o incluso en el periodo de inducción del empleado.

Es de esta forma como la tendencia a la continuidad de la gestión del desempeño permite una retroalimentación constructiva para este proceso, pero no es algo que ocurra en una sola vía,

puesto que la selección nutrirá también al sistema de gestión, en la medida que realice el ingreso de nuevos empleados, sacando a relucir ciertos patrones que podrán traducirse en tendencias, y que la valoración aprovecharía como información para el ajuste en la promoción de procesos de capacitación, inducción, etc. dentro de la organización.

Avanzando un poco más, es sabido que el proceso de formación está ligado, a logro de las metas predeterminadas en la organización, pues se necesita que el empleado cumpla con cierto tipo de desempeño para que la empresa alcancen sus objetivos, y por supuesto es la capacitación quien brinda esas herramientas para alcanzarlos cabalmente.

Para que la capacitación sea lo eficaz que se espera es preciso determinar las necesidades de ésta y elegir el método adecuado a las circunstancias de la empresa, ... Si se cumple con la capacitación requerida de acuerdo a lo imperioso de ésta, se tendrá la seguridad de estar caminando hacia el éxito. (López, 2005, p. 28).

Ya se habrá hecho notar, la gestión del desempeño es inseparable de este proceso, aunque son un constructo independiente, no pueden edificarse fuera de la existencia del otro. Así por ejemplo, toda vez que se realiza una evaluación del desempeño, se deberá diseñar un plan de mejora. Este plan de mejora tiene que ver directa o indirectamente con la formación, puesto que toda transformación requiere de un esfuerzo, y ese esfuerzo se ve inmiscuido en la elaboración de un nuevo saber. Ese saber por supuesto no es independiente de acto de formación y por tanto cada acto realizado desde la perspectiva de estrategia para el desarrollo, sería entonces un entrenamiento para alguno de los individuos o partes del área de la organización.

Entonces, el insumo informático de la evaluación dará un reflejo de cuales con las brechas que se encuentran entre la labor del individuo o área, con las estipuladas en los objetivos y metas, o en las descripciones funcionales. A partir de ese insumo se desarrollan una estructura

sugerente, a manera de plan de vuelo, que conducirá las acciones de directivos y subordinados a hacia el alcance de esa mejoría. Se dice es sugerente debido a que no existe una respuesta contundente en la evaluación, son sólo aproximaciones que llevarán poco a poco al foco de la problemática y a la misma fuente de solución. De manera que ambos son mecanismo correspondientes, ambos son insumos para las labores que desempeñan.

Se continuará hablando un poco del diseño de cargo primero se hará un acercamiento a los que se entiende por este término, según refiere Mariño (2011):

El diseño de puesto es una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos. Es necesario para la selección, el adiestramiento, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial. Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en una empresa, es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (¿qué hace el ocupante?), la periodicidad de la ejecución (¿cuándo lo hace?), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (¿cómo lo hace?) y los objetivos del cargo (¿Por qué lo hace?). Básicamente, hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprenden todas las fases que se ejecutan en el trabajo constituye el cargo total. (p. 54).

En consecuencia la actividad de la gestión del desempeño nutre arduamente este proceso del área de recursos humanos. Véase en primer lugar, se debe tener claro que se construye un prototipo de cargo con la idea de generar unos resultados específicos, en consecuencia se le atribuyen unas funciones, que deberían dar resolución a esas necesidades. Sin embargo no siempre ocurre esto, a veces el cargo descrito no está acorde a las necesidades del puesto, y se producen entonces conflictos con los resultados, las personas rinden menos y eso lleva a la

búsqueda de un ajuste. La forma de saber si es necesario tal ajuste, es a partir del insumo informacional que brindará el elemento evaluativo de la gestión del desempeño. Permitiendo concertar las estructuras del cargo a las necesidades de la organización, y facilitando el alcance de un equilibrio pertinente, para que los individuos consigan el desarrollo de sus funciones a cabalidad. Así por ejemplo también procurará por mantener la estabilidad del cargo y que no se exceda en sus menesteres. Esto se liga directamente al estado de motivacional de empleado y por supuesto al clima organizacional como se verá a continuación.

No existe una terminología específica para definir el clima dentro de la organización, se tiene claro que su existencia es verídica y que sus efectos con amplios dentro de los resultados para cada cargo, García (2009) se referirá un poco al asunto:

Las descripciones varían desde factores organizacionales puramente objetivos, como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo, esto ha llevado a que los investigadores se hayan circunscrito más al aspecto metodológico que a la búsqueda de consenso en su definición, en sus orígenes teóricos, y en el papel que juega el clima en el desarrollo de la organización. En lo que sí se visualiza un consenso es en expresar que el clima organizacional tiene efectos sobre los resultados individuales debido a su impacto sobre el empleado, de acuerdo a su percepción. (p. 45)

Su relación con la gestión sería un poco más distante, se entenderá que el clima organizacional son un conjunto de factores que terminarán por desembocar en una percepción particular de cada individuo. Si una persona se encuentra conforme en su lugar de trabajo, y además encuentra que es posible alcanzar resultados y evolucionar, entonces probablemente su percepción de la organización sea positiva. Esta percepción positiva se convertirá en una actitud hacia la labor que ejecuta y hacia los compañeros de trabajo. Si varios empleados cuentan con

esa misma actitud, entonces ya no será algo particular sino que se convertirá en un asunto global, de clima, en el que toda la organización se verá involucrada. Podría pensarse que es un asunto de doble vía, por ejemplo, un clima adecuado puede llevar a un individuo a una mejoría anímica o motivacional, al igual que un clima deficiente podría afectar el buen desempeño de ese individuo. Por otro lado un conjunto de empleados pueden influenciar es estado del clima organizacional positiva o negativamente, por ejemplo un conjunto de individuos recién ingresados al plantel.

La gestión del desempeño entonces puede actuar en esas vías, a través de la cualidad que busca la congruencia, y lograr así que un empleado cuando denote esa correspondencia, como se ha mencionado a lo largo del discurso, en términos de posibilidades de desarrollo, equilibrio en sus funciones, etc., aporte para el progreso de un conveniente clima organizacional. Hay ocasiones donde puede ocurrir una colisión, se cuenta con esa disposición de congruencia y sin embargo el clima en la organización es hostil, esto se debe a factores que ya no pertenecen al área de lo particular, sino del trabajo en conjunto y puede afectar a los individuos estables. Sin embargo nuevamente el aporte de la gestión del desempeño se hace notar promoviendo el diseño de planes de formación en liderazgo, trabajo en equipo y demás, procurando por el logro, través del trabajo con varios empleados del alcance de una mejoría del clima dentro de la organización.

Se abordará ahora el proceso de la inducción, es uno de los mecanismos que se pone en marcha al momento de ingresar personal nuevo a una organización. De el se desprenden varias funciones que permitirán a los individuos tener una mayor cohesión con sus compañeros, funciones, conocimientos sobre la empresa en tanto a objetivos y metas, como también de sus necesidades de adaptación. Bermúdez (2011) describirá un poco el proceso:

Es un proceso importante de ubicación y socialización, para facilitarles el funcionamiento efectivo y lograr que sean personas más productivas: los principales fines de la orientación y socialización de empleados son reducir costes de puesta en marcha, reducir el estrés y la ansiedad, reducir la rotación de personal, y ahorrar tiempo a los supervisores y compañeros de trabajo. (p.123)

Una persona que ha tenido un adecuado proceso de inducción, poseerá una mayor cohesión a su quehacer y por tanto un mejor rendimiento. Tendrá claro cuáles son sus posibilidades dentro de la organización, como también la proyección de su carrera en el futuro. Una vez llegue la evaluación del desempeño a su lugar de trabajo, presentará menores discrepancias entre la forma en que está ejecutando las actividades que debe realizar y lo que se esperaría del cumplimiento de esas funciones.

Es así como la relación de la gestión del desempeño con el proceso de inducción se experimentará por dos vías, véase. El insumo de la gestión permitirá corroborar el proceso en términos de adecuación, y función, es decir verificando que se aproveche su labor. Unos resultados deficientes en la evaluación de los nuevos integrantes de la organización, podrían traducirse en una mala ejecución de la inducción, y por consiguiente requerir un ajuste en el proceso y el despliegue de otro mecanismo entendido como reinducción. La gestión además generará información acerca de qué es lo más relevante, en términos de contenido para presentar en la inducción, gracias a su histórico experiencial en los diferentes procesos, permitiendo así la contante actualización de esta labor.

Hasta ahora se han mencionado algunos de los aspectos más relevantes en la conjunción de la gestión del desempeño con el resto de los componentes del área. Pero además cabría señalar que no se limita a ellos, otros procesos como salud ocupacional, riesgo psicosocial, entre otras

también son influenciadas por la gestión de desempeño, y a esto se debe agregar las demás áreas de la organización sus procesos y funciones, pues precisamente en todas ellas se ve inmiscuido el componente humano.

A partir de esta sección se abordará un tema en el que se ha visto confusión y debe hacerse su respectiva aclaración, enfatizando en tres puntos relevantes, el modelo de gestión por competencias, las competencias y la evaluación de competencias, diferenciando esta última de la evaluación del desempeño.

Para comenzar se ha abordar la descripción del modelo por competencias. Como cualquier enfoque que se adopte para gestionar a las personas, Este debe estar integrado a la estrategia de la organización y coordinado con sus objetivos y metas. Para los autores Guerrero, Valverde, y Gorjup (2013) se entendería como:

Una técnica de recursos humanos que tiene sus antecedentes en el estudio del comportamiento humano en el campo de la psicología... En esos estudios se apunta a las características innatas o subyacentes de la persona, en combinación con otros aspectos tales como los conocimientos y la motivación hacia el mejor desempeño en las diversas actividades profesionales. (p. 252).

En consecuencia la empresa que busque el desarrollo de los procesos organizacionales y el alcance de nuevas perspectivas que garanticen una buena gestión, tomando en cuenta criterios como la calidad, productividad, eficiencia, satisfacción, congruencia, compromiso, participación individual o colectiva (Tejada, 2003), llegarán a abordar estrategias o modelos de gestión que intenten asegurar un mejor desarrollo de la organización.

Es por tal motivo que han surgido una gran variedad de alternativas. Además del modelo de gestión por competencias encontraríamos "...la gestión estratégica y prospectiva, la gestión por

procesos, la gestión del talento y la gestión del conocimiento...” (Tejada, 2003, p. 116). Sin embargo la más empleada en el ámbito de la psicología organizacional sería el modelo centrado en las competencias.

Véase ahora el concepto de Competencia, se debe entender que este es de carácter dinámico, las competencias de un individuo se enriquecen en la medida en que desempeña su trabajo, cada nueva ejecución es una oportunidad de perfeccionamiento de su competencia, por lo tanto, Competencia y Desempeño no pueden tratarse como procesos separados e independientes, pero eso no significa que sean lo mismo. Los autores Uzman y Marín (2011) harán una compilación de sus cualidades más destacadas a partir de la estipulación de diferentes indagaciones. La competencia según ellos podrá ser entendida como:

Las capacidades o aptitudes, que una persona pone en juego para hacer frente, disponer, actuar, saber actuar de manera competente o para movilizar un conjunto de recursos cognitivos que involucran saberes, capacidades, micro competencias, informaciones, valores, actitudes, esquemas de percepción, de evaluación y de razonamiento, entre otras, movilizadas para resolver una situación compleja. (p. 154)

Lo anterior nos describe la gran multidimensionalidad de las competencias y su representación como la capacidad de desempeño de una persona en determinada actividad. Nos dice lo que la persona sabe lo que puede hacer, y posee los elementos de la personalidad asociados a las ejecuciones en esa actividad. Sin embargo, entre la competencia y el desempeño real parece haber una discrepancia y es allí donde se origina la confusión a la que se hace referencia. Son evidentes los casos donde los individuos se muestran con cualidades sobresalientes en el proceso de selección y sin embargo su desempeño real termina siendo muy inferior a la expectativa.

Pero a qué se deberá esto, la discrepancia encontrada entre resultados y expectativas debe es saldada en un tercer factor y ese es el contexto, es decir en elementos propios de la cultura organizacional. Un individuo con un alto nivel de cualidades (competencias) entre comillas demostradas, no bastará para lograr el desempeño esperado, se hace necesario estar en el contexto adecuado, y cuando se dice esto podrían incluirse elementos como: los recursos con los que cuenta el empleado para realizar su trabajo, la calidad de su líder o jefe inmediato, el equipo de trabajo al cual está vinculado, el tipo de relaciones interpersonales que se desarrollen en su círculo más cercano, además de la claridad sobre los resultados que se esperan de él y otras variables que no suelen tomarse en cuenta al momento de valorar el desempeño final.

En consecuencia podría decirse, las competencias constituyen la base del desempeño, son necesarias, pero no son todo el desempeño, al final la labor de un individuo es la combinación de sus competencias con el contexto organizacional, esto quiere decir también que si no se tienen las competencias necesarias tampoco será posible ejercer un buen desempeño.

Entonces, no es lo mismo evaluación de competencias que evaluación del desempeño, véase a continuación el siguiente ejemplo. Durante el proceso selección se indagan las cualidades del candidato tanto en resultados anteriores (desempeño) como en competencias actuales (a través de assessment center, por ejemplo), comparándolas con los requerimientos del cargo que va a ocupar el aspirante.

Posteriormente se estipula unas listas diferenciales de las discrepancias que deben ser ajustadas, a través de la formación y capacitación. Luego de pasar por el proceso de inducción y entrenamiento, se hará una nueva labor evaluativa y es aquí donde se deben denotar los dos accionares de forma distinguida. La evaluación del desempeño centrará sus esfuerzos en los

resultados obtenidos y desarrollará un plan de acción en función de mejorar el alcance de esos resultados, mientras que la evaluación de las competencias analizará las capacidades del individuo evaluado y generará un plan de desarrollo en pos de mejorar dichas cualidades. El desempeño de un individuo entonces debe ser estipulado por ambos factores, la evaluación de las competencias y la evaluación de los resultados que vendría a ser la forma tradicional de valoración de componente humano, es decir la evaluación del desempeño.

Una vez finalizado este recorrido se podría aseverar que se ha alcanzado el objetivo de esta indagación, aunque por supuesto sería posible seguir profundizando en el tema. En primer lugar se hizo una observación de los términos de evaluación del desempeño y gestión del desempeño, se habló de sus particularidades y diferencias, del aporte que brindan cada una a la organización, de las dificultades inherentes a ambas y de las ventajas de las nuevas tendencias en el ámbito de la valoración del componente humano.

Se hizo además un trabajo integrativo con los elementos más relevantes del área de gestión humana y la gestión del desempeño, observando a detalle como son los aportes brindados por este sistema. Y por último se alcanzó a hacer una diferenciación entre el accionar de la evaluación del desempeño y la labor realizada por la evaluación de competencias.

En consecuencia entonces se podrá asumir que la evaluación del desempeño entendida como gestión del desempeño, puede ser el eslabón que impulsará a las demás facciones del área de recursos humanos, en la consolidación de una coherencia entre el contenido teórico y presupuestos prácticos propuestos por el saber psicológico, en relación con los resultados demandados por las organizaciones.

Conclusiones

Una vez se ha finalizado el análisis de los conceptos, formas, mecanismos, e instrumentos de evaluación del desempeño, como de la gestión del desempeño, y de los otros recursos generales del modelo de gestión de competencias, teniendo en cuenta las diferentes perspectivas teóricas de los autores trabajados, se puede llegar a las siguientes conclusiones:

En definitiva la valoración del componente humano es una herramienta indispensable para las organizaciones de hoy en día porque, como se ha señalado en el apartado previo, es el componente humano quien brinda a la organización el valor agregado que lo llevará a mantener altos estándares en productividad y competitividad.

La concepción del componente humano como elemento fundamental para la organización es una acepción trascendental en la proyección de la empresa, no podemos supeditar el progreso organizacional a elementos básicos de carácter tecnológico o físico, que no podrán proveer de un valor agregado al proceder de la organización, este por supuesto se encuentra es en el personal que habita esos espacio físico y que usa ese material tecnológico.

El modelo tradicional de la evaluación de desempeño en definitiva se encuentra circunscrito a ciertas dificultades, esto a causa de limitarse a una concepción evaluativa, donde se obtiene unos resultados, pero no estipula en plan de acción para dicho insumo informativo. Aunque reconoce, someramente, las posibilidades de tal compendio, no pone en marcha una estructura, en permanente ejecución, de las labores retributivas.

La verdadera diferenciación entre las dos concepciones teóricas, entre la evaluación del desempeño y la gestión del desempeño, viene a inscribirse, no en los mecanismos de obtención del insumo de información en relación al desempeño de los empleados, sino por el contrario en

empleo de tal información. Aunque ambas tienen conceptualmente una proyección hacia el mejoramiento de actividades y procesos organizacionales, será la gestión del desempeño quien plantee el ejercicio continuo de evaluación, análisis y retribución, bajo unos mecanismos claros que permitan esa ideología de desarrollo tanto personal, de los individuos que ocupan un cargo específico, como organizacional, procurando una conjunción de los objetivos de los individuos con los de la organización.

Una vez se atiende a las cualidades abarcadas y de carácter global que describe la conceptualización del término gestión del desempeño, se comprende que, más que diferenciarse o dejarse de lado la idea de evaluación del desempeño, esta se integra al sistema de gestión, y toma el carácter de una técnica, donde por medio de su dirección se puede evaluar el desempeño de los individuos en una empresa.

El sistema de gestión del desempeño, se constituye como el pilar fundamental para el desarrollo del área gestión del talento humano, pues es gracias a su labor de retroalimentación, tanto con demás áreas de la organización, como con los mismos componentes del área, selección, capacitación, formación, constitución de los diferentes perfiles de cargo, inducción, etc. Donde toma un papel de influencia decisiva en la organización.

Para dar lugar a una correcta ejecución de la evaluación del desempeño, en términos de confiabilidad y validez es necesario utilizar ciertas medidas objetivas, asegurar que los ejercicios o tareas estén estandarizados, sean válidos, fiables, equitativos y legalmente defendibles.

La gestión del desempeño en la organización, aunque es un eje central para el alcance de los objetivos organizacionales, no es una unidad autónoma, no puede por sí misma conferir los resultados esperados a todas las entidades que entran dentro de sus sistemas de acciones, ella sólo

puede cumplir con sus objetivos cuando se definen con claridad los demás procedimientos dentro del área, se ajustan al modelo de gestión de competencias, y comienzan con la dialéctica que nutrirá en ambas vías tanto a la gestión del desempeño y como a las demás ramas del área.

De las propuestas teóricas desarrolladas por los diferentes autores que han sido foco de esta indagación, se ha observado que no conceptualizan la evaluación del desempeño como una técnica perfecta; sino como un proceder que puede dar un insumo de una descripción de las fortalezas, debilidades y los problemáticas de los empleados, pero que se ve afectada por las cualidades propias del evaluador (sistemas de creencias y prejuicios), como también por las formas de aplicación de los instrumentos de medición, además por los mecanismo de empleo del material informático.

Dentro de los aspectos generales de la implementación del sistema de gestión por competencias, se podría afirmar que, una vez diseñado el instrumento de evaluación del desempeño acorde a la naturaleza, objetivos y función de la organización, con su posterior ejecución, recuperación, análisis de la información, y ulterior retroalimentación de carácter continuo, podría decirse que en un periodo corto, se comenzaría a reflejar una mejoría a nivel de la motivación de los trabajadores, del alcance de mayor productividad y rendimiento, donde se desprenda también un ambiente sano, apto e idóneo y promueva un buen clima organizacional.

La ejecución de un plan de evaluación y retroalimentación continuo puede permitir a la organización formular una estrategia de mejoría de todos los procesos dentro del área de gestión del talento humano, más efectiva, posibilitando tomar medidas y contra medidas, según el desarrollo que cada proceder. Es así como facilitará a la empresa mantener actualizados los perfiles de cada puesto o cargo en forma periódica, las capacitaciones ajustadas a las necesidades

de los empleados, la selección orientada a la contratación del personal que efectivamente requiere la organización, entre otras ventajas.

El reduccionismo del componente humano puede llegarse a dar, si se aborda desde la perspectiva tradicional de la evaluación del desempeño limitándose a aspectos técnicos y evaluando sólo el constructo.

Recomendaciones desde la psicología organizacional

Para aquellos profesionales interesados en incursionar en la valoración del componente humano en términos de desempeño, y de impulsar en sus organizaciones el logro de altos estándares en productividad y calidad, se recomienda la acogida de la última terminología, la gestión del desempeño, que involucran aspectos mucho más completos dentro del discurso valorativo, permitiendo la integración de elementos evaluativos con el resto de los componentes sistemáticos del área de gestión humana, y una retroalimentación continua. Esto por supuesto no implica un desprendimiento de los mecanismos de la evaluación de desempeño, sino un trabajo en conjunto a ellos.

Se recomienda, una vez aprobado el diseño de la implementación del sistema de gestión del desempeño, procurar porque la administración y su equipo de trabajo puedan dar cumplimiento al pacto de ejecución de dicho sistema, con la finalidad de incurrir en un proceder coherentemente con las necesidades de la organización, y así poder efectuar las actividades que de ella se esperan, y se vean reflejadas en resultados con alta calidad, eficiencia, productividad y desempeño.

Se recomienda también que el área de gestión del talento humano, sea la facilitadora de la implementación y aplicación del programa sistemático de gestión del desempeño, sin embargo se debe propender por la participación de todas las áreas dentro de la organización, para así coordinar las futuras estrategias de evaluación y retroalimentación continua.

Se debe dar a conocer a los empleados de la organización, a través de comunicados estrategias de gestión del cambio y de sensibilización organizacional, la forma de trabajo y los beneficios obtenidos gracias a la ejecución del programa sistemático de la gestión del

desempeño, impartiendo las capacitaciones necesarias para promover una mejor acogida por parte de los empleados y así evitar posibles dificultades como resistencias, miedos o incluso desacreditación de la labor.

Se debe crear un ambiente de trabajo adecuado de manera que, al momento de aplicar el instrumento de evaluación, o de hacer la retribución de la información obtenida en la valoración, sea aceptada y apreciada con pertinencia por los funcionarios y empleados de la organización que se vean involucrados.

Es importante tener siempre presente que el sistema escogido, será una herramienta, un método, un medio y no un fin en sí mismo. Es un medio para obtener datos e información que pueda registrarse, procesarse y canalizarse para la toma de decisiones y disposiciones, que busquen mejorar e incrementar los diferentes componentes del área de recursos humanos como también el desempeño de los diferentes individuos que hacen parte de la organización.

Por otro lado y para finalizar, se debe recalcar que toda empresa aspirante al empleo de las nuevas modalidades de la evaluación del desempeño, tendrán que poner en discusión la forma como se está realizando la dirección de su organización, es decir deben propender por encontrar congruencia, en la misma lógica que se ha venido desarrollando durante el devenir del texto. De manera que se realicen procesos coherentes con la gestión del desempeño, buscando la consolidación de estilos de dirección más horizontales e incluyentes y buscando distanciarse de los verticales y reductores.

Bibliografía

- Arango, A., Moncada, E., Rincón, J., Ortiz, D. (2012). *Revisión del modelo de gestión por competencias para la fundación de bienestar humano* (Tesis de especialización). Universidad de San Buenaventura, Medellín, Colombia.
- Arias, D., Zuluaga, J. (2012). *Competencias organizacionales para Newnet S.A.* (Tesis especialización). Universidad de San Buenaventura, Medellín, Colombia.
- Arráez, M., Calles, J., Moreno de Tovar, L. (2006). La Hermenéutica: una actividad interpretativa. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*. 7(2), 181-171 Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41070212>
- Attewell, P. (2009). *Pedagogía Social*. *Revista Interuniversitaria*, (16). 21 – 43. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=135012677003>
- Bermúdez, H. (2011). La inducción general en la empresa. Entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico. *Universidad & Empresa*, (21), 142-117. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1872/187222420006.pdf>
- Bohlander, G., Snell, S. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial: Cengage Learning Editores.
- Botero, C., Naranjo, M., Salazar, E. (2010). *Diseño de un programa de capacitación en competencias para el trabajo en equipo con los jefes de área de la organización Bianchi* (Tesis de especialización). Universidad de San Buenaventura, Medellín, Colombia.
- Calderón, G., Álvarez, C., Naranjo, J. (2006). *Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación*.

- Cuadernos de Administración. 19(32), 225-254. *Redalyc*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/205/20503210.pdf>
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano, Selección*. Editorial: McGraw-Hill
- Capuano, A. (2004). *Evaluación de desempeño: desempeño por competencias*. *Invenio* 7(13), 150-139. Rescuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87713710>
- Erns & Young Consultores (1998). Manual del director de recursos humanos, gestión por competencias. Ed. Ernst & Young Consultores.
- Espinoza, A., Fort, R. y Prada F. (2010). Consultoría: “Marco conceptual y análisis de brechas de ejecución de presupuesto de inversión pública en infraestructura de los gobiernos regional es de Arequipa y Piura”. Lima. 22-01. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/CDE1B08445058CF605257BC200763965/\\$FILE/Informe-Final-Brechas-GR-Arequipa-Piura.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/CDE1B08445058CF605257BC200763965/$FILE/Informe-Final-Brechas-GR-Arequipa-Piura.pdf)
- Gallego, S., Jaramillo, Y., Tirado, A. (2009). *Descripción de cargos por competencias para los empleados administrativos de la academia ASEP Ltda.* (Tesis de especialización). Universidad de San Buenaventura, Medellín, Colombia.
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, (42), 61-43. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- Guerrero, C., Valverde, M., y Gorjup, M. (2013). Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española. *De la teoría a la práctica Contaduría y Administración*, 58(1), 288-251. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/395/39525580010.pdf>

- Guerrero, O. (2009). La formulación de principios en la administración pública. *Convergencia*, 16(49), 35-15. Recuperado de http://omarguerrero.org/articulos/principios_convergencia.pdf
- Hernández, B. (2012). La selección de personal, algunas consideraciones frente a sus prácticas. *Semestre Económico*, 15(31), 186-173. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=165024299007>
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. D.F., México: McGraw-Hill Interamericana editores.
- Hincapié, L. (2012). *Estrategias para rastrear, ordenar y analizar fuentes documentales*. Universidad de Antioquia: facultad de ciencias sociales y humanas: departamento de trabajo social.
- Londoño, D., & Garzón, D. (2013). *La competencia de gestión: Una mirada desde la Multinacional Falabella Colombia sede Medellín (San Diego)* (Tesis de pregrado). Universidad San Buenaventura, Medellín, Colombia.
- López, M. (2005). Capacitación. *Conciencia Tecnológica*, 30-27. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94403013>
- López, R. (2001). Modelos de gestión de calidad. *El Colegio Sagrado Corazón Jesuita León*. Recuperado de <http://jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf>
- Mariño, J. (2011). Diseño de puestos de trabajo en una organización local de gestión de la actividad física y el deporte. *Ciencia en su PC*, (3), 66-52. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1813/181322267005.pdf>

Martínez, R. (2010). *La Evaluación del Desempeño*. Universidad Complutense de Madrid.

Papeles del Psicólogo, 31(1), 96-85. Recuperado de

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77812441009>

Ministerio de la protección social. (2006). *Ley número 1090 de 2006*. Recuperado de

<http://www.sociedadescientificas.com/userfiles/file/LEYES/1090%2006.pdf>

Monterrey, M., Priore, P., Fernández, I. (2013). Definición de un modelo de desarrollo y gestión de un parque empresarial de logística inversa en España. *Dyna*, 80(179), 22-14.

Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=49627363003>

Montoya, M. (2008). *Diseño del modelo de gestión para la identificación, evaluación y*

desarrollo de competencias gerenciales y corporativas de la empresa Constructora

Precomprimidos S.A. (tesis de especialización). Universidad de San Buenaventura,

Medellín, Colombia.

Morris, A., Rodríguez, C., Vizán, A., Martínez, M., Gil, M. (2013). Sistema de gestión de la

calidad y desempeño organizacional en la industria petrolera. *Interciencia*, 38(11), 802-

793. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33929483006>

Mulder, M., Weigel, T., y Collings, K. (2008). El concepto de competencia en el desarrollo de la

educación y formación profesional en algunos Estados miembros de la UE: un análisis

crítico Profesorado. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 12(3), 25-1.

Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/567/56712875007.pdf>

Muñoz, C. (2004). Análisis del desempeño: Nuevas tendencias en la llamada evaluación de

personal. *Pensamiento & Gestión*, (16), 51 – 43. Recuperado de

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64601604>

- Ortiz, J., Rendón, M., Atehortúa, J. (2012). *Score de competencias, cómo transformar el modelo de competencias de su empresa en un sistema de "scores" asociado a los procesos clave de su negocio*. Editorial: Palibrio
- Ospina, H. (2011). Gestión del desempeño: una perspectiva integradora. *Talentimetría, desarrollo humano y calidad*. Recuperado de http://www.talentimetria.com/images/stories/talentimetria/Gestion_del_Desempeno_Perspectiva_integradora.pdf
- Puigvert, G., Alemany, A., Amores, M., Antón, J., Casals, D., Curell, H., y otros. (2009). *Guía para la evaluación de competencias en el área de humanidades*. a Editorial Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya.
- Ramírez, G. (2008). Procesos de inducción y entrenamiento, un enfoque integral para el mejoramiento de la salud en el trabajo y la productividad. *Suratep, administración de riesgos profesionales, Suramericana*. Recuperado de http://www.arlsura.com/pag_serlinea/distribuidores/doc/documentacion/inducccion.pdf
- Rodríguez, C. (2009). *Implementación de un modelo de gestión humana basado en competencias al anterior de la empresa coordinadora de tanques S.A.* (Tesis de pregrado). Institución Universitaria de Envigado, Envigado, Colombia.
- Sánchez, J. (2011). Reseña de "Control de Gestión del Desempeño de los Recursos Humanos" de Jorge Sánchez. *Panorama Socioeconómico*, 29(43), 141-140. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39922984005>
- Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. Universidad Juárez Autónoma. Recuperado de

- http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dimensiones.pdf
- Serrano, M. (2008). Guía metodológica para la identificación y estandarización de competencias laborales para los empleados públicos colombianos. *Escuela superior de administración pública*. Recuperado de <Http://www.esap.edu.co/>
- Serrano, S. (2002). La evaluación del aprendizaje: dimensiones y prácticas innovadoras. *Educere*, 6(19), 257-247. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35601902>
- Tejada, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*, (12), 133-115. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/213/21301208.pdf>
- Toro, F. (1996). Determinantes del éxito gerencial. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 28(1), 107-97. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80528106>
- Torres, S., Mejía, A. (2006). Una visión contemporánea del concepto de administración: revisión del contexto colombiano. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 133-111. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20503205>
- Uzman I., Marín, R. (2011). La competencia y las competencias docentes: reflexiones sobre el concepto y la evaluación. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 14(1), 163-15. Recuperado de <https://intranet.ebc.edu.mx/contenido/faculty/archivos/art19.pdf>
- Vara-Horna, A. (2010). ¿Cómo hacer monografías de investigación? Manual práctico para los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Facultad de

Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres. Lima, Perú. Segunda edición.

Vázquez, E. (2007). *La evaluación del desempeño en las grandes empresas españolas*.

Universia Business Review, (15), 53-42. Recuperado de

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43301503>

Werther, B., Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las*

empresas. Ed. Mc Graw Hill. México. Recuperado de

http://www.academia.edu/8590168/Administracion_de_Recursos_Humanos