

**MODELO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO COMO BASE DE LOS
PROGRAMAS DE GESTIÓN HUMANA**

ANA LUCÍA CARDONA ARANGO

JUAN MIGUEL CORREA MESA

**UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA
PRODUCTIVIDAD
COHORTE 33
MEDELLIN
2014**

**MODELO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO COMO BASE DE LOS
PROGRAMAS DE GESTIÓN HUMANA**

**ANA LUCÍA CARDONA ARANGO
JUAN MIGUEL CORREA MESA**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA PRODUCTIVIDAD**

Asesor temático

ANGELA MARÍA GIL RENDON

Asesor metodológico

LUIS FERNANDO ATEHORTUA CORREA

**UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA
PRODUCTIVIDAD
COHORTE 33
MEDELLIN
2014**

CONTENIDO

Pag.

1.	IDENTIFICACIÓN	11
1.1	TITULO	11
	MODELO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO COMO BASE DE LOS PROGRAMAS DE GESTIÓN HUMANA	11
1.2	TEMA	11
1.3	IDEA	11
2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
2.1	Formulación del problema	12
3	OBJETIVOS	13
3.1	OBJETIVO GENERAL	13
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
4	JUSTIFICACIÓN	14
5	ALCANCES	15
5.1	CONCEPTUAL	15
5.2	GEOGRÁFICO	15
5.3	TEMPORAL	15
6	MARCO REFERENCIAL	16
6.1	MARCO CONTEXTUAL	16
6.2	MARCO CONCEPTUAL	16
6.3	MARCO TEÓRICO	17
7	MARCO METODOLÓGICO	34
7.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	34
7.2	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	34
7.3	METODOLOGÍA	34
8.	DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	35

9. DIAGNÓSTICO COMPARATIVO ENTRE LAS FUENTES BIBLIOGRÁFICAS Y LO EVIDENCIADO EN LA PRÁCTICA	53
10. PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO TRANSVERSAL A LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA	56
11. CONCLUSIONES.....	60
ANEXOS	63

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Diferencias entre objetivos y usos de la evaluación de desempeño	20
Tabla 2.	Relación de las personas entrevistada	37
Tabla 3.	Antigüedad en la empresa.	38
Tabla 4.	Personal a cargo.	39
Tabla 5.	Relación de personal a cargo y antigüedad en la empresa.	39
Tabla 6.	Participación en evaluación de desempeño.	39
Tabla 7.	Participación en evaluación de desempeño.	40
Tabla 8.	Antigüedad de los participantes en evaluaciones de desempeño.	40
Tabla 9.	Tipo de participación en evaluaciones de desempeño.	40
Tabla 10.	Quién debe realizar evaluaciones de desempeño.	44
Tabla 11.	Diferencia entre evaluación y gestión del desempeño.	44
Tabla 12.	Importancia de la evaluación de desempeño.	46
Tabla 13.	Preparación para realizar evaluación del desempeño.	48
Tabla 14.	Clasificación del personal sensibilizado para presentar la encuesta.	48
Tabla 15.	Correlación entre evaluación de desempeño y compensación.	51
Tabla 16.	Correlación entre evaluación de desempeño y la rotación.	52

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Personal seleccionado	38
Gráfico 2 Modelo de evaluación del desempeño	56
Gráfico 3 Clasificación resultados de la evaluación de desempeño.	58

RESUMEN

La evaluación del desempeño se ha convertido en un factor crítico para el éxito de las organizaciones, ya que realizarla de forma consciente y adecuada permite tomar decisiones y acciones que llevan a la obtención de mejores resultados. El presente trabajo muestra el impacto que tiene la evaluación del desempeño en los demás procesos de Gestión Humana: Incorporación, Desarrollo Humano (Formación y Capacitación, Plan Carrera y Bienestar) y Compensación. Se realizó una encuesta a los colaboradores de una empresa de servicio de tercerización de procesos de negocio (o BPO por sus siglas en inglés) de la ciudad de Medellín para conocer la percepción que tienen acerca de la importancia y utilidad de la evaluación de desempeño dentro de la organización, realizando una comparación con la teoría y encontrando que existen algunos procesos que las personas sienten que no son tan impactados por la evaluación del desempeño, por ejemplo, selección. Se plantea un modelo capaz de demostrar la forma como afecta la evaluación del desempeño los demás procesos de Gestión Humana y los resultados de la organización desde el momento en que la persona se incorpora a la misma, siendo fundamental el rol de los líderes, el análisis de las competencias de las personas y la alineación con la estrategia organizacional.

Palabras claves: Gestión del desempeño, Competencias, Incorporación, Desarrollo Humano, Compensación.

ABSTRACT

Performance assessment has become a critical factor for organizations' success, because if it is made in a conscious and proper way, it will allow to make decisions and take actions that will bring better results. This document shows the impact performance assessment has on the other Human Resources processes: Incorporation, Human Development (training, career and welfare programs) and Compensation. A survey was applied to some employees from a service business process outsourcing company in Medellin to know their perception about the performance assessment importance and utility within the organization, making a comparison between the survey results and the theory, and finding there are some processes that, people think, are not affected by performance assessment, for example selection. This paper suggests a model that demonstrates the way performance assessment affects the other Human Resources process and the organization results since the person is incorporated; pointing out the importance of the leaders role, the people competence analysis and the lining up with the organizational strategy.

Key words: Performance assessment, Incorporation, Human Development, Compensation, competences

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se realizó con el fin de mostrar el impacto que tiene la Evaluación del Desempeño en los demás procesos de Gestión Humana, pasando de una Evaluación a una Gestión del Desempeño de la persona desde el momento en que es incorporada a la organización, lo cual de ser llevado a cabo de una forma adecuada permite obtener mejores resultados dentro de la misma, siendo de gran importancia lograr una relación entre los diferentes procesos de Gestión Humana, pues actualmente se evidencia que son manejados de manera aislada dentro de las organizaciones.

En principio, se presenta una contextualización sobre el fin del trabajo, los hechos que llevan a investigar acerca del tema y aquello que se pretende lograr, mostrando además de una forma muy resumida los principales conceptos a trabajar a lo largo del trabajo.

Posteriormente, se muestran en detalle las definiciones, ventajas, desventajas, pasos y demás aspectos importantes de cada uno de los procesos de Gestión Humana que se ven impactados por la Gestión del Desempeño, evidenciándose la forma como se complementan y demostrando la importancia que tiene la Gestión del Desempeño para el planteamiento de cada uno de ellos.

Así, teniendo como base la teoría acerca de los diferentes procesos de Gestión Humana, se presenta un análisis detallado de una encuesta realizada a un grupo de personas de una empresa del sector servicios de Business Process Outsourcing (BPO) de la ciudad de Medellín para conocer su percepción acerca de la Evaluación de Desempeño y su relación con los demás procesos de Gestión Humana, realizando una comparación entre lo encontrado en la teoría y la percepción que tienen las personas dentro de la organización.

Por último, y como respuesta al objetivo principal del trabajo, se reúne lo encontrado en la teoría y la práctica para exponer un Modelo de Gestión del Desempeño que sirve como base para los demás procesos de Gestión Humana (Incorporación, Desarrollo Humano y Compensación), donde se evidencia la importancia del rol de los líderes, la alineación que deben tener con el planteamiento estratégico y el conocimiento de las competencias.

1. IDENTIFICACIÓN

1.1 TÍTULO

MODELO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO COMO BASE DE LOS PROGRAMAS DE GESTIÓN HUMANA

1.2 TEMA

Gestión del Desempeño

1.3 IDEA

Estructuración de un modelo de Gestión del Desempeño transversal a todas las áreas de la organización que integre e impacte los Planes de Incorporación, Desarrollo Humano (Formación y Capacitación, Plan Carrera y Bienestar) y Compensación para los colaboradores en la empresa.

2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La falta de tiempo o la inadecuada administración del mismo, así como la definición, asignación y distribución de las tareas, el amplio tramo de control, la presión del día a día y el desconocimiento de la importancia que tiene la gestión del desempeño como fundamento de la Gestión del Talento Humano en la actualidad, se convierten en obstáculos para realizar de manera adecuada procesos de evaluación del desempeño en las organizaciones, dejando de lado el impacto positivo y contributivo que tiene el mismo en la formulación, fundamentación y orientación de los Planes de Selección, Desarrollo Humano y Compensación, así como su incidencia en los resultados que impactan la productividad y competitividad de las organizaciones.

Los tres procesos de Gestión Humana mencionados anteriormente se ven afectados debido a que de acuerdo a la información que se obtenga en el proceso de evaluación del desempeño se pueden identificar brechas que deben ser reforzadas a través de la capacitación y formación, factores motivacionales que pueden afectar el trabajo y resultados superiores que mostrarían que las personas podrían desempeñarse en otros cargos donde se requieran las competencias evidenciadas, además, posibles cambios en la Compensación y de igual forma, desde el proceso de selección se pueden identificar fortalezas y aspectos a trabajar en las personas.

Actualmente, es común ver que se trabaja de manera independiente y sin integración a la evaluación del desempeño los procesos de Incorporación, Compensación y Desarrollo Humano en la vida práctica dentro de la organización y en diferentes fuentes bibliográficas que trabajan estos temas, requiriéndose realizar una gestión integral de la evaluación del desempeño que ayude a cerrar brechas detectadas en los roles específicos y a obtener el desarrollo de los colaboradores.

2.1 Formulación del problema

Diseño de un modelo de Gestión del Desempeño que integre de forma transversal los Planes de Selección, Compensación y Desarrollo Humano en una organización del sector servicios de la ciudad de Medellín.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Estructurar un modelo de Gestión del Desempeño que sirva como fundamento a los programas de Incorporación, Desarrollo Humano y Compensación con el propósito de aportar los elementos para un manejo efectivo y eficaz del talento humano como factor diferenciador de las organizaciones.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar el impacto que tiene la Gestión del Desempeño en los Planes de Desarrollo Humano (Capacitación y Formación, Plan Carrera y Bienestar), Incorporación y Compensación dentro de las organizaciones.
- Determinar la transversalidad de la Gestión del Desempeño sobre todos los procesos de Talento Humano en la organización.
- Diseñar un modelo de Gestión del Desempeño que sea transversal a los diferentes procesos de la organización, capaz de generar los insumos necesarios para programar capacitaciones y formaciones, planes de desarrollo humano y Compensación, y que sea parte fundamental del plan de carrera y de selección

4 JUSTIFICACIÓN

La forma de llevar a cabo la Gestión del Desempeño en las organizaciones requiere un cambio, teniendo en cuenta que debe pasarse de un enfoque convencional donde simplemente se cumple con realizar una evaluación y se proponen una serie de compromisos a cumplir en la persona que evalúa y el evaluado, pues las actuales condiciones de competitividad fundamentadas en el talento, la creatividad, la innovación y el conocimiento ponen de manifiesto la necesidad de contar con un enfoque integral capaz de ir más allá y tomar acciones con base en los resultados obtenidos.

Se hace necesario entonces mostrar una nueva forma de ver la Gestión del Desempeño, tema que genera un gran interés dados los grandes beneficios que traería a las organizaciones si se dimensiona el impacto que puede llegar a tener, tratándose la propuesta de este trabajo de una visión holística e integradora que impacta los diferentes procesos de la organización y los programas del área de Gestión Humana como Desarrollo Humano (formación y capacitación, plan de carrera y bienestar), Incorporación y Compensación, lo cual se verá reflejado en la obtención de mejores resultados y mayor productividad.

Así, con este trabajo se desea cambiar la visión actual donde no se integra la evaluación de desempeño a los programas de Desarrollo Humano, Incorporación y Compensación por una visión más proactiva a través de la utilización de herramientas de la Gestión del Desempeño que permitan que todos los líderes aprovechen sus capacidades para potencializar al personal de sus organizaciones, siendo las personas el factor diferenciador y pretendiendo entonces mostrar a todas las organizaciones el impacto que tiene el tema y la importancia que tiene realizarlo de manera adecuada.

5 ALCANCES

5.1 CONCEPTUAL

Este estudio propone la integración de los programas de Desarrollo Humano (Formación y Capacitación, Plan carrera y Bienestar), Incorporación y Compensación con la Gestión del Desempeño, partiendo de la realización de un estudio del arte.

5.2 GEOGRÁFICO

El alcance geográfico del presente estudio se enfocará en una empresa del sector servicios BPO de la ciudad de Medellín, Colombia.

5.3 TEMPORAL

Este estudio se llevará a cabo entre los meses de agosto del año 2013 hasta Julio de 2014.

6 MARCO REFERENCIAL

6.1 MARCO CONTEXTUAL

El proceso para evaluar el recurso humano dentro de las organizaciones se denomina comúnmente evaluación del desempeño, y generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación basados en una razonable cantidad de información con respecto a los colaboradores y su desempeño en el cargo.

La finalidad del sistema de evaluación del desempeño es entonces orientar la actuación profesional con el objetivo de conseguir la mayor adecuación posible de las personas en sus puestos de trabajo, como medio para obtener su óptimo rendimiento y satisfacción. La mayor parte de los colaboradores procura obtener retroalimentación sobre la manera como lleva a cabo las actividades en su puesto de trabajo, y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones de mejora a tener en cuenta. Así, las evaluaciones informales basadas en el trabajo diario son necesarias pero insuficientes.

El presente estudio se desarrolla con base en una empresa de tercerización de procesos del sector servicios de la ciudad de Medellín. En esta empresa se ha evidenciado que no existe un compromiso por parte de los líderes de los diferentes procesos con la Gestión del Desempeño, siendo este tema visto como la necesidad de realizar una evaluación para cumplir con una función asignada por el área de Gestión Humana y no como un proceso que genera valor y trae consigo grandes beneficios para la organización.

6.2 MARCO CONCEPTUAL

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: Para Sastre y Aguilar (2003) “es aquel proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo”

CAPACITACIÓN: Es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos (Chiavenato 2007). Es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desempeño de determinado puesto o trabajo.(Flippo 1970).

DESARROLLO HUMANO: Programas desarrollados por las organizaciones en búsqueda de la retención y el desarrollo de los colaboradores a través de sistemas de Compensación, beneficios, calidad de vida y clima laboral

PLAN CARRERA: Certo (2001) afirma que “a medida que la persona acumula experiencias exitosas en un cargo, generalmente desarrolla habilidades y actitudes que la cualifican para ocupar cargos más altos”. De esta manera, la carrera es una secuencia de cargos relacionados con el trabajo ocupado por una persona en el curso de su periodo de vida (Ibid). Cuando una empresa establece políticas y procedimientos para cubrir las vacantes que surgen con el personal vinculado de acuerdo al análisis de las competencias requeridas, se conforma un plan de carrera dentro de la organización.

SELECCIÓN: Escoger dentro de un grupo de candidatos reclutados aquel que por sus habilidades, conocimientos y actitudes presente mayores posibilidades de desempeñarse adecuadamente en el cargo vacante y en el resto de la compañía (Castillo, 1993).

COMPENSACIÓN: Hace referencia al salario asignado a las personas dentro de la organización, definido en el Código Sustantivo de Trabajo como “todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas y comisiones”

6.3 MARCO TEÓRICO

El desempeño de las personas es un factor crítico para el éxito de las organizaciones, y evaluarlo permite que se tomen acciones orientadas a obtener mejores resultados. Es por esto que desde épocas como la Edad Media se ha buscado formas de conocer el potencial de las personas, utilizando en ese momento por ejemplo un sistema de informes y notas de las actividades de los jesuitas que predicaban la religión alrededor del mundo.

Años después, en 1842 aproximadamente, el servicio público de Estados Unidos estableció un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de sus trabajadores, el cual fue adoptado en 1880 por el ejército estadounidense, y años más tarde en 1918 la General Motors desarrolló un sistema para evaluar a sus ejecutivos.

Estos hechos mostraron algunos inicios del tema, sin embargo, fue después de la Segunda Guerra Mundial que los sistemas de evaluación de desempeño comenzaron a expandirse en las organizaciones, a pesar de que en ese momento se enfocaban exclusivamente en la eficiencia de las máquinas para el aumento de

la productividad, calculando con precisión aspectos como el rendimiento potencial y el consumo de energía gracias a los estudios de la Escuela de la Administración Científica a principios del siglo XX.

Fue entonces años después con la Escuela de las Relaciones Humanas (1920) donde el interés de los administradores se desligó de las máquinas para comenzar a enfocarse en el hombre, haciendo cuestionamientos acerca de las personas con metodologías que antes eran aplicables a las máquinas, lo cual trajo consigo teorías con respecto a la motivación y técnicas administrativas para el mejoramiento del desempeño, siendo en 1950 cuando académicos se mostraron interesados en medir el desempeño y sus consecuencias.

De estos cuestionamientos surgieron entonces diferentes *definiciones* de Evaluación de Desempeño. Gil, Ruiz y Ruiz (1997), por ejemplo, aseguran que “supone una herramienta al servicio de la persona, con una concepción más responsable de su trabajo y de la empresa, para la optimización de recursos. Es también una técnica para apreciar sistemáticamente, dentro de la mayor objetividad posible, la actuación de una persona durante un determinado tiempo, en relación con su trabajo actual y sus características personales, así como su contribución a objetivos previstos”.

Por otro lado, Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007) afirmaron que “la evaluación del rendimiento se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro”.

De igual forma, para Chiavenato (2007) “la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona”.

Por último, Harris (1986) señala que “los procedimientos de evaluación se establecen a partir de los objetivos y metas predeterminados por la empresa con el objeto de determinar las contribuciones que se esperan de cada trabajador a nivel individual”

Al mismo tiempo, Certo (2001) identifica como *objetivos* principales de la Evaluación del Desempeño los siguientes:

- i. Dar criterios sistemáticos para apoyar aumentos de salarios, promociones, transferencias, y a veces descensos o terminaciones de contrato.
- ii. Facilitar los medios para comunicarle a los subordinados cómo están haciendo su trabajo

- iii. Sugerir a los colaboradores los cambios necesarios en su conducta, actitud, habilidades o conocimiento del cargo permitiendo saber a los subordinados en qué están respecto al jefe.
- iv. Proporcionar una base útil a los superiores para el acompañamiento y la consejería.

Por su parte, Chiavenato (2007) plantea como principal objetivo de la evaluación de desempeño mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización, mientras que como objetivos intermedios menciona algunos de los siguientes:

- Idoneidad del individuo para el puesto
- Capacitación
- Promociones
- Incentivos salariales
- Mejoramiento de relaciones entre superiores y subordinados
- Desarrollo personal del colaborador
- Retroalimentación
- Estímulo para una mayor productividad

Sin embargo, a pesar de lo anterior, Certo (2001) señala que la evaluación del desempeño tiene las siguientes *debilidades potenciales*, las cuales deberán ser tenidas en cuenta por las organizaciones en el momento de realizarla:

- i. Las evaluaciones de desempeño se centran en recompensas a corto plazo para los empleados más que en temas importantes para el éxito de la empresa a largo plazo.
- ii. Los involucrados en la evaluación de desempeño la ven como una situación de premios o castigos.
- iii. El énfasis de la evaluación de desempeño se centra más en hacer el trámite que en la crítica del desempeño individual.
- iv. Los evaluados ven el proceso sesgado e injusto
- v. Los subordinados reaccionan negativamente cuando los evaluadores hacen comentarios desfavorables.

Al respecto, Koontz y Weihrich (1991) citan a Lazer y Wikstrom (1977), quienes realizaron el estudio de The Conference Board donde se diferencian los objetivos y usos de la evaluación, lo cual se evidencia en la tabla 1

Tabla 1 Diferencias entre objetivos y usos de la evaluación de desempeño

OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN	USO DE LAS EVALUACIONES
1. Desarrollo de la gerencia	1. Retroalimentación del desempeño
2. Evaluación del desempeño	2. Administración de la remuneración
3. Mejoramiento del desempeño	3. Decisiones de promoción
4. Remuneración	4. Identificación de las necesidades de desarrollo de la gerencia
5. Identificación del potencial	5. Planeación de la fuerza de trabajo
6. Retroalimentación	6. Validación de los procedimientos de selección
7. Planeación de la fuerza de trabajo	
8. Comunicación	

Fuente: Koontz y Wehrich (1991)

Sobre los resultados del estudio, los autores indican que:

“Las diferencias entre los objetivos declarados de las evaluaciones y la forma en que se usan puede ser una razón importante para el descontento con las evaluaciones que señalaron algunos de los gerentes de personal que participaron en este estudio. Obsérvese también que los objetivos y los usos de las evaluaciones tienen una orientación diferente. Al determinar la Compensación, o con frecuencia incluso al evaluar el desempeño, los superiores asumen el papel de jueces. En contraste, cuando el propósito es desarrollar subordinados, los gerentes necesitan ser consejeros, ayudantes y maestros”.

6.3.1 Métodos de evaluación del desempeño: Teniendo en cuenta lo anterior acerca de los usos que puede darse a la evaluación de desempeño, se hace importante contar con métodos para llevar a cabo la misma, Chiavenato (2007) plantea algunos de los siguientes:

1. **Método de evaluación de desempeño mediante escalas gráficas:** Mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. Cada factor es dimensionado a efecto de que retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente.
2. **Método de elección forzosa:** Es un método desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial para seleccionar a los oficiales de las Fuerzas Armadas que debían ser promovidos. Consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual, las cuales deberán ser escogidas de acuerdo a la que más aplica y la que menos aplica por medio de un procedimiento estadístico.

3. **Método de evaluación de desempeño mediante investigación de campo:** Se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el jefe inmediato de los colaboradores, registrando causas, orígenes y motivos del desempeño.
4. **Método de evaluación de desempeño mediante incidentes críticos:** Se basa en el hecho de que el comportamiento humano tiene características extremas que son capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). Gira en torno a las excepciones (tanto positivas como negativas) del desempeño de las personas.

Por otra parte, Sánchez (2012) da a conocer las etapas constitutivas del proceso de evaluación del desempeño:

1. **Planificación del proceso de evaluación del desempeño:** “durante este proceso se establece el cómo, quién y cuándo se ejecutarán los planes para alcanzar los objetivos planteados”.
2. **Diseño del sistema de evaluación:** “Se debe realizar identificando inicialmente las dimensiones que permitirán evaluar el desempeño de los empleados, lo que se hace generalmente se consigue a través del análisis de puestos. Posteriormente se debe realizar una escala que permita discriminar el desempeño de los empleados a partir de los resultados obtenidos en la evaluación, y juntamente con ello se deben definir posibles acciones que se tomarán con los empleados en función de la discriminación (o clasificación de los resultados). Por último, en el diseño se debe asignar clara y específicamente la población que cada evaluador deberá evaluar y el tiempo asignado para ello, establecer el período de evaluación, es decir, en qué momento del año se aplicará la evaluación formal, y también la periodicidad, es decir, cada cuanto tiempo se evaluará a los empleados formalmente”.
3. **Implementación del sistema de evaluación:** “Esta etapa permite identificar aquellos aspectos principales que se deben considerar a la hora de implementar el sistema, así como lo que debería hacer la organización cuando el sistema está en marcha”.
4. **Retroalimentación del empleado:** “Durante este proceso se debe realizar una entrevista al empleado con el objetivo de proporcionar comunicación y retroalimentación al empleado respecto a los resultados obtenidos en el último período de evaluación”.
5. **Retroalimentación del sistema de evaluación:** “La organización debe verificar si se alcanzaron los objetivos que perseguía con el proceso, si la planificación fue adecuada y efectiva, si el proceso se llevó a cabo de la forma en que se planificó y, en definitiva, si cada una de las actividades que se realizaron ayudaron efectivamente a realizar un proceso de evaluación efectivo”

Por su parte, González (2010) resume estos pasos en identificar los problemas relacionados con el desempeño, ofrecerá a los trabajadores información constructiva y emprender acciones para mejorarlo.

En suma, como lo expresa la autora “la medición y la gestión del desempeño son dos de las funciones más complejas que todo supervisor debe realizar; principalmente, porque tiene que evaluar a personas con emociones, percepciones y realidades tan diferentes como válidas”. Además, este proceso depende en gran medida del evaluador, de su capacidad, motivación, percepción y sobre todo de la *comunicación* que se convierte en la clave del éxito o fracaso de un proceso de evaluación de desempeño.

González (2010) recomienda entonces algunas de las siguientes acciones en el momento de realizar una evaluación de desempeño:

1. Documentar constantemente el rendimiento del empleado
2. Solicitar la participación del empleado antes de emitir un juicio definitivo
3. Ser cuidadoso al discutir la evaluación con el empleado
4. Ser concreto y oportuno
5. Desarrollar un plan de acción y seguimiento

Además de lo anterior, es importante que se cuente con un clima laboral de respeto y confianza, propiciar que las personas definan metas y asuman responsabilidades, y permitir que la evaluación de desempeño se convierta en un proceso de diagnóstico de oportunidades de crecimiento.

6.3.2 Capacitación: Para definir el término capacitación McGehee (1961) indica que este “significa educación especializada. Comprende todas las actividades que van desde adquirir una habilidad motora hasta proporcionar conocimientos técnicos, desarrollar habilidades administrativas y actitudes ante problemas sociales”. Es por esto que en la dinámica empresarial que es cada vez más competitiva y donde el conocimiento es la base fundamental, la Capacitación se convierte en un proceso clave que facilita a las organizaciones el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos a través del ofrecimiento de herramientas para mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores, considerando la importancia que tiene la actualización permanente en cualquier puesto de trabajo y la brecha existente entre las mayores exigencias de la economía del conocimiento y las capacidades reales de las personas dentro de la organización.

Chiavenato (2007) señala que “la capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias”. De esta manera, la capacitación se convierte en un arma

competitiva para las organizaciones, ya que como lo señala el informe especial de la Revista Gestión (2001) *“el éxito depende, cada vez más, del excelente desempeño de los empleados, que a su vez demanda una capacitación de alta calidad. En otras palabras, mejorar las habilidades de la fuerza laboral es crítico para generar una ventaja competitiva sostenible”*, evidenciándose entonces con esta afirmación la estrecha relación existente entre desempeño y capacitación.

Según Chiavenato (2007) las técnicas de capacitación se clasifican en: *capacitación en el lugar de trabajo*, la cual puede ser realizada por los mismos colaboradores, supervisores o especialistas de staff y pretende que se aprenda mientras se trabaja, y *capacitación fuera del lugar del trabajo*, que complementa la primera y no está directamente relacionada con el trabajo.

Como puede observarse, la capacitación más que un instrumento de retención se convierte en una herramienta estratégica, pues como lo menciona el Informe Especial de la revista Gestión (2001) *“aprender es un proceso que forma parte de la naturaleza humana. Pero usted puede aprovecharlo en beneficio de su empresa, convirtiendo el aprendizaje en una elección estratégica, es decir, conectándolo al negocio para que, además de una experiencia individual, sea una experiencia colectiva que oriente el futuro de la organización”*, y para esto es fundamental que se tengan claros los resultados esperados y conocer que *“en la era de la producción just in time, una capacitación justo a tiempo es imprescindible para el éxito”* (ibid)

Este tema ha tomado gran importancia en las empresas en los últimos años, mostrando un estudio realizado por American Society for Training & Development (ASTD) (Revista Gestión 2001) una clara correlación existente entre la inversión en capacitación y algunos indicadores financieros como el retorno total para accionistas y los márgenes de rentabilidad.

6.3.3 La formación de las personas en la empresa: McCracken y Wallace (2000) aseguran que la formación tiene por finalidad *“la creación de una cultura de aprendizaje, a través de la integración de estrategias de capacitación, desarrollo y aprendizaje, que responden a la estrategia organizacional a la cual ayudan a dar forma e incluir en ella”*.

De esta forma, la formación se convierte en un aspecto fundamental para el desarrollo del capital humano y de obtención de ventajas competitivas, contribuyendo a procesos de cambio, sirviendo como base para la implementación de estrategias y facilitando el logro de un mejor desempeño por parte de los colaboradores.

Así, teniendo en cuenta el impacto del tema no puede improvisarse en su ejecución, por lo cual se requiere de planeación para llevarlo a cabo, siendo importante indagar sobre aspectos como la forma de utilizar los recursos de acuerdo a las necesidades, en qué momento debe aplicarse, quién debe encargarse, a quién debe ir dirigida entre otros.

Para Sánchez (1997) las etapas de un Plan de Formación son:

- **Información y análisis:** En esta etapa se obtiene un diagnóstico de la situación de la empresa y de sus necesidades de formación, para lo cual se requiere realizar un análisis del entorno, de los planes estratégicos, de nuevos productos, de necesidades de los clientes, de la estructura tecnológica etc.

Una vez realizado este diagnóstico, debe realizarse un análisis detallado de los puestos de trabajo con base en las nuevas exigencias, validando si las personas que los ocupan cuentan con las habilidades y conocimientos requeridos, obteniendo así los vacíos existentes en formación que deben ser priorizados teniendo en cuenta la importancia que tiene para la empresa y los recursos disponibles.

- **Planificación:** Se deben definir los objetivos de la formación, las personas a quien va dirigida, las actividades y el presupuesto.
- **Diseño:** Se concretan actividades de formación en función de los objetivos planteados, definiendo metodologías y medios didácticos e indagando acerca del ¿cómo lo hacemos?, además realizando un análisis del impacto que puede tener una actividad. Todo esto permite la realización de la “guía de proyecto didáctico” y el diseño formativo que contiene el tema, el tiempo, la metodología del proyecto de formación, los formadores, los contenidos y los tipos de evaluación con base en la tecnología y el presupuesto existentes.

En este punto, las pruebas de usabilidad permiten identificar la adecuación de la metodología y su validez para alcanzar los objetivos, procediendo al desarrollo de los métodos didácticos a utilizar.

- **Gestión:** Se programa la actividad formativa definida, ajustando los calendarios, localizando los recursos necesarios, seleccionando los formadores entre otras actividades requeridas para su impartición.
- **Evaluación:** Es la etapa que cierra el ciclo y permite reorientar el análisis de las necesidades de formación y/o las modificaciones que deben hacerse al diseño formativo. Se debe evaluar el curso y el rendimiento de los

alumnos y revisar sistemáticamente cada una de las etapas han sido adecuadas y en caso de no haberlo sido realizar los cambios necesarios.

Esta etapa es importante debido a que permite buscar el equilibrio entre el costo del Plan de Formación y el beneficio que aporta. Por otro lado, dentro de los beneficios de la formación Sánchez (1997) menciona algunos de los siguientes:

- Para los colaboradores:
 - Desarrollo personal
 - Desarrollo profesional
 - Empleabilidad
 - Satisfacción con el trabajo
 - Integración con los valores de la empresa
- Para la empresa:
 - Competitividad
 - Equipo humano competente
 - Productividad
 - Eficiencia

6.3.4 Plan de carrera Teniendo en cuenta el impacto que puede tener la Evaluación de Desempeño en el Plan Carrera, Certo (2001) define una carrera como “*una secuencia de cargos relacionados con el trabajo ocupado por una persona en el curso de su periodo de vida*”, lo que quiere decir que esta tiene una naturaleza acumulativa donde las personas acumulan experiencias exitosas en un cargo, generalmente desarrolla habilidades y actitudes que la cualifican para ocupar cargos más altos. Con base en esto, las organizaciones deben realizar constantemente programas que permitan a los colaboradores adquirir las competencias necesarias para hacer parte de los programas de sucesión o carrera, especialmente en cargos estratégicos, pensando en el desarrollo y progreso de las personas a lo largo de su vida laboral, para lo cual la evaluación de desempeño se convierte en una herramienta de gran importancia.

Por su parte, Maristany (2000) define el planeamiento de carrera como “una técnica que coordina y explicita el desarrollo y los movimientos del personal para el futuro”.

Dentro de las ventajas de este proceso el autor menciona las siguientes:

- Elimina las disputas cuando se produce una vacante
- Logra la aceptación de los futuros ocupantes antes de que estén en el puesto, facilitando su tarea posterior
- Disminuye los conflictos

- Hace que la gente se sienta mejor porque sabe que, por lo menos una vez por año, se ocupan de su futuro
- Explicita las opiniones

De igual forma, el autor identifica las siguientes desventajas:

- Los niveles superiores se resisten a objetivar sus opiniones porque de esa manera pierden poder de arbitrariedad
- Puede haber filtraciones de la información
- El planeamiento por impulso no sirve, el planeamiento de todo desarrollo debe tener continuidad

Por último, algunas de las técnicas que hacen al planeamiento son: Descripción de tareas (perfil de puesto), inventario de personal, evaluación de desempeño, organigrama funcional, organigrama de reemplazo, pirámide, lista de potencial.

6.3.5 El desarrollo humano y la motivación Las organizaciones se componen de personas y el estudio de estas es fundamental para la Gestión del Talento Humano, por ello se hace necesario entender cómo viven, su conducta y su motivación. Chiavenato (2007) señala que entre los factores internos y externos que influyen en la conducta humana se encuentra la motivación y que la conducta se puede explicar a través del ciclo motivacional que termina con la satisfacción, la frustración, o la compensación de las necesidades.

Además, la motivación puede explicarse por medio de un modelo situacional: la motivación para producir depende de la instrumentalidad de los resultados intermedios (por ejemplo de la productividad) en relación con los resultados finales (dinero, beneficios, promoción, etc). El estado motivacional de las personas produce el clima organizacional y también es influido por éste. En función de ello, la conducta humana en las organizaciones presenta características importantes para la Administración de Recursos Humanos, y el hecho que el hombre sea una entidad compleja dificulta enormemente la Administración.

En consecuencia, Koontz y Wehrich (1991) afirman que “los motivadores *son cosas que inducen a una persona a desempeñarse*”, igualmente, estos autores permiten analizar diferentes enfoques de motivación:

La jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, quien contempló las necesidades humanas bajo la forma de una jerarquía, ascendiendo desde las más bajas hacia las más altas y llegando a la conclusión que cuando se satisface un grupo de necesidades, este tipo de necesidad deja de ser un motivador.

El primer nivel de necesidades según este enfoque son las fisiológicas, es decir, aquellas básicas para garantizar la supervivencia del ser humano como el alimento, el agua, el calor, el albergue y el sueño. El segundo nivel son las

necesidades de estabilidad o seguridad y corresponden a las necesidades de estar libres de peligros físicos y temor de perder un trabajo, una propiedad, el alimento o albergue.

Seguidamente, en el tercer nivel de necesidades en la jerarquía de necesidades de Maslow se encuentran las necesidades de afiliación o sociales, citadas por Chiavenato (2007) como “aquellas que surgen de la vida social del individuo con otras personas”, indicando que estas son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor.

Por otra parte, en un cuarto nivel se encuentran las necesidades de aprecio y se relaciona con la forma en que las personas se ven y valoran, es decir, la autovaloración y la autoestima. Tal como lo expresan los autores *“La satisfacción de estas necesidades conduce a un sentimiento de confianza en sí mismo, de valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad”* (Ibíd).

Por último, en el nivel número cinco se encuentran las necesidades de autorealización, considerada como el deseo de convertirse en lo que se es capaz de ser, es decir, maximizar el potencial propio y lograr algo.

Un segundo enfoque de motivación es la **teoría de los dos factores de Frederick Herzberg**, estos dos factores son los higiénicos y los motivacionales.

“Los primeros se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, comprende las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes. Es decir, los factores que tradicionalmente utilizan las organizaciones para motivar a los empleados. (...) Los factores motivacionales por su parte, se refiere al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con este; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales”.Citado por Koontz y Weihrich (1991)

El desempeño de los empleados en las organizaciones también fue estudiado por Victor H Vroom a quien citan tanto Chiavenato (2007) como Koontz y Weihrich (1991) indicando que separó nociones preconcebidas en los empleados reconociendo las diferencias individuales que generan motivación para producir.

Para **Vroom**, una persona puede desear aumentar la productividad cuando se dan tres condiciones citadas por Chiavenato (2007) como los objetivos personales del individuo, la relación percibida entre el logro de los objetivos y la alta productividad y como tercera condición, la percepción de la capacidad de incluir sobre la

productividad. La primera condición hace referencia al dinero, la seguridad en el puesto, la aceptación social, el reconocimiento y el trabajo interesante. En la segunda condición, los autores aclaran que *si un trabajador tiene como objetivo importante tener un salario elevado y si trabaja con base en la remuneración por la producción, tendrá una fuerte motivación para producir más, pero si es más importante su necesidad de ser aceptado socialmente por los otros miembros del grupo tendrá una productividad inferior al nivel que considere como patrón informal de producción. Producir más puede costarle el rechazo del grupo.*

La tercera condición habla de la percepción de influencia sobre la productividad que tiene la función que se está realizando. Si el empleado percibe un gran esfuerzo con poco efecto sobre los resultados, no se esforzará mucho.

En los anteriores se encuentran factores comunes que complementan el enfoque de la **teoría de las expectativas** de Edward E. Lawer III (1971), quien habla de contar con evidencias de que el dinero puede motivar el desempeño y otros tipos de comportamientos, como el compañerismo y dedicación a la organización permitiendo satisfacer los cinco niveles de la escala de necesidades de Abraham Maslow ya citadas anteriormente y convirtiendo el dinero en un medio mas no en un fin mismo *el dinero puede comprar muchas cosas que satisfacen múltiples necesidades personales.* Lawyer (1971) también argumenta que si las personas perciben y creen que su desempeño es tanto posible como necesario para obtener más dinero, ciertamente se desempeñaran de la mejor manera posible. Solo se necesita establecer ese tipo de percepción.

Otras teorías citadas por Koontz y Weihrich (1991) se relacionan a continuación:

- **Teoría de la equidad de J. Stacy Adams:** se relaciona con los juicios subjetivos de la persona sobre lo equitativo de la recompensa que obtiene, con relación a los insumos en comparación con las recompensas de otros.
- **Teoría del reforzamiento de B.F. Skinner de Harvard:** las personas se pueden motivar mediante el diseño apropiado de su ambiente de trabajo, alabando su desempeño; el castigo por un desempeño deficiente produce resultados negativos
- **Teoría de la motivación con base en las necesidades de David McClelland:** esta teoría habla de tres tipos de necesidades –poder, afiliación y logros- que son importantes para la administración. La necesidad de poder afirma que las personas que tienen una alta necesidad de este cuentan con una gran preocupación por ejercer influencia y control. Es por esto que siempre buscan posiciones de liderazgo. Por su parte las personas con una fuerte necesidad de afiliación obtienen placer de ser amados y tienden a evitar el dolor de ser rechazados por un grupo social.

Mientras quienes tienen una fuerte necesidad de logros, tienen un intenso deseo de éxito y un temor igualmente intenso al fracaso.

- **Zanahoria y garrote:** hace referencia al uso de recompensas y castigos con el fin de inducir la conducta deseada. Proviene del *viejo* cuento de que para lograr que se mueva un burro es necesario poner frente a él una zanahoria o golpearlo por detrás con un garrote.

De esta manera, con el fin de motivar a los colaboradores, el desarrollo humano en las organizaciones crea programas de motivación como vectores que buscan incrementar el desempeño de los mismos y brindar bienestar dentro de la organización, algunos de estos programas citados por Koontz y Weihrich (1991) son:

1. Remuneración variable o con base a incentivos, bonos, opciones en acciones, seguros pagados por la compañía o cualquier otra cosa que se pueda otorgar a las personas por el desempeño.
2. Los autores indican que la participación es una técnica usada actualmente como factor motivacional dado que *es raro que las personas no se sientan motivadas al ser consultadas sobre acciones que las afectan*. Y es que la participación se convierte en un medio de reconocimiento atractiva para la afiliación y aceptación indicada en enfoques ya citados anteriormente. El tipo correcto de participación de por resultado al mismo tiempo motivación y conocimiento valiosos para el éxito de la empresa.
3. Calidad de vida en el trabajo: Este enfoque de sistemas del diseño de puestos y un desarrollo promisorio en la amplia área de enriquecimiento del trabajo, combinado con un fundamento en el enfoque de sistemas socio técnicos de la administración. Este enfoque combina:
 - a. La psicología
 - b. La sociología industrial y de organización,
 - c. La ingeniería industrial,
 - d. La teoría y el desarrollo de la organización,
 - e. La teoría de la motivación y el liderazgo y,
 - f. Las relaciones industriales.
4. Enriquecimiento del trabajo: tiene relación con la teoría de la motivación de Herzberg, en la cual se consideran como los motivadores reales el reto, el reconocimiento de los logros y la responsabilidad.
5. Agrandamiento del trabajo: intenta hacer éste sea más variado al eliminar del mismo el aburrimiento asociado con desarrollar operaciones repetitivas. Significa ampliar el alcance del puesto añadiendo tareas similares sin aumentar la responsabilidad.

Por su parte Chiavenato (2007) agrega otros factores como son:

- **Clima organizacional:** Comprende un conjunto amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación, se percibe o experimenta por los miembros de la organización e influye en su comportamiento. Lo anterior dado que el clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes, siendo más específicos, se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes.
- **Cultura organizacional:** significa una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos todos de determinada organización.

Este autor también resalta la importancia que puede llegar a tener el capital humano dentro de la organización como elemento que agrega valor, para lo cual se requiere delegación de autoridad, fomentar el acceso a la información, proporcionar incentivos compartidos y ayudar a las personas a desarrollar habilidades y competencias.

6.3.6 Selección: Chiavenato (2007) argumenta que “la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización”

Por su parte, Maristany (2000) define selección como el “proceso de cobertura de una vacante, desde la decisión de cobertura hasta el ingreso e inducción de la persona”.

El autor expone que existen varios factores que deben tenerse en cuenta al momento de seleccionar una persona, los más importantes son: que tenga las habilidades que requiere el puesto, sin excederlo en demasía debido a que podrá sentirse insatisfecha y coartada, y por otra parte que esté dentro de los requerimientos culturales de la empresa en general y del sector en particular. Además, es importante evaluar el potencial eventual de cada persona, para lo cual la evaluación del desempeño se convierte en una herramienta de gran importancia en este proceso.

Las organizaciones pueden decidir realizar el proceso de selección o hacerlo por medio de un tercero. Cuando la compañía decide realizar selección propia, la forma de aplicación consiste en los siguientes pasos:

1. Decisión de cobertura
2. Decisión de hacerlo por la empresa
3. Medios de contacto: Los más comunes son:
 - Presentación por empleados
 - Presentación espontánea de candidatos
 - Formulario de ingreso de la empresa
 - Archivo
 - Avisos
 - Escuelas y universidades
4. Medios o métodos de selección: Dentro de estos se encuentran:
 - Entrevistas
 - Referencias
 - Antecedentes policiales
 - Estudios vecinales
 - Pruebas técnicas
 - Pruebas psicológicas
5. Entrevista por parte del área
6. Decisión de ingreso: Quien debería tener el poder de decisión es el jefe inmediato o supervisor, ya que él será quien responda por el trabajo que desarrolle la persona que ingrese
7. Revisión médica
8. Ingreso
9. Inducción: Tiene como objetivo interiorizar al ingresante acerca de lo que es la empresa

Pierre Mornell va más allá con respecto al proceso de selección y expresa que “los gerentes de Recursos Humanos que aspiran a elegir a los mejores empleados tienen que prepararse para escuchar y analizar a fondo las historias de los candidatos. Pero no basta con entrevistarlos y someterlos a preguntas predecibles”

El autor adiciona que “la mejor forma de pronosticar el futuro comportamiento de una persona es averiguar cuáles fueron sus patrones de comportamiento en el pasado” y realiza algunas de las siguientes recomendaciones para llevar a cabo el proceso de selección:

- Asignar una tarea previa a la entrevista, por ejemplo visitar uno de los puntos de venta

- Leer los antecedentes con el equipo de trabajo, pues el trabajo en equipo asegura una profundidad de lectura que es más difícil de lograr en soledad
- Durante la entrevista realizar todas las preguntas a la vez
- Anunciar que se acerca el final de la entrevista hace que se realicen grandes confesiones a partir de ese instante
- Plantear problemas potenciales
- Realizar entrevistas que no generen estrés, pues colocar a un candidato a la defensiva sólo demostrará su capacidad para defenderse
- Verificar las referencias

En conclusión, “una selección de personal inteligente demanda tiempo y energía, pero le devuelve a la empresa el costo de esa inversión multiplicado por 10”.

6.3.7 Compensación: Chiavenato (2007) define la remuneración como “la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización”.

Por su parte, Maristany (2000) define la escala de remuneraciones como “el instrumento administrativo que permite definir con rapidez la situación salarial de un empleado con la seguridad de tener una base firme que ratifica y avala la cifra de que se trate”. De esta forma, “constituye un escalonamiento de valores económicos que corresponden a los niveles o categorías de evaluación de tareas”.

Según el autor la remuneración puede fijarse por:

- Contrato individual
- Convención colectiva
- Decisión del Estado
- Decisión de terceros (casos de arbitraje voluntario o de comisiones especiales)

Dentro de la organización debe existir una política de remuneraciones, pues “es política de la empresa que el personal reciba remuneraciones cuyo valor comparativo interno esté de acuerdo con las responsabilidades y autoridad del puesto y cuyo valor comparativo externo esté de acuerdo con el promedio del mercado para ese puesto” (Ibid).

Así, además de la existencia de una política de remuneraciones es importante entonces contar con un programa de administración de remuneraciones, el cual, de acuerdo a lo expresado por Vadillo (2005) tiene como objetivo “lograr una sana administración de remuneraciones al personal que traiga en consecuencia equidad en lo interno y competitividad en lo externo”. La equidad interna hace referencia a que los salarios correspondan a la importancia de los puestos en la organización y que se reconozca en el monto de la compensación el desempeño individual.

Los casos de administración de remuneración según Maristany (2000) son:

- Nivel de ingreso a la empresa
- Costo de vida o mercado (inflación)
- Mérito
- Ascenso
- Ajustes (errores de administración o excepciones)

De acuerdo a esto, la evaluación de desempeño se convierte en una herramienta importante para evaluar el mérito y de esta forma supondría un efecto en la remuneración.

Por su parte, Vadillo (2005) señala las siguientes fases básicas de un programa de administración de remuneraciones:

- Análisis de puestos
- Descripción de puestos
- Valuación de puestos: En función de sus componentes, no de sus ocupantes
- Categorización de puestos: Agrupación
- Curva de salarios
- Tabulador de salarios
- Políticas de administración de remuneraciones

Este tema ha tomado gran relevancia, pues dentro de los efectos de una mala administración según el autor se encuentran: personal desmotivado, incremento en la rotación de personal, dificultad en el reclutamiento de personal, formación de una mala imagen de la organización, fomento de favoritismos, discriminaciones y generación de dudas.

Así, la relación existente entre la administración de remuneraciones y la evaluación de desempeño se evidencia en la afirmación del mismo autor, quien indica que “la evaluación de desempeño no sólo es una técnica de la administración de remuneraciones que permite, de acuerdo con las políticas establecidas, servir de guía para otorgar incrementos de sueldo. Ha probado su utilidad en el mejoramiento de la actuación del empleado y del propio jefe en su relación con el subordinado”.

Por todo lo dicho, se evidencia cómo las prácticas de Gestión Humana se convierten en un factor estratégico dentro de la organización, teniendo en cuenta que permiten alinear a las personas con los objetivos de la misma y que se debe tomar a las personas como el factor diferenciador, para lo cual es de gran importancia contar con procesos estructurados y que cuenten con el compromiso de los líderes para ser llevados a cabo.

7 MARCO METODOLÓGICO

7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Exploratoria

7.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Método deductivo. Se realizará un análisis teórico frente al proceso de gestión del desempeño y su impacto en las demás prácticas de Gestión Humana, el cual será comparado con una empresa del sector servicios de la ciudad de Medellín para posteriormente identificar posibles brechas y proponer cómo cerrarlas.

7.3 METODOLOGÍA

Tabla2 Proceso Metodológico

Objetivo específico	Procedimiento (como investigo el objetivo)	Instrumento
Identificar el impacto que tiene la Gestión del Desempeño en los Planes de Desarrollo Humano (Capacitación y Formación, Plan Carrera y Bienestar), Selección y Compensación dentro de las organizaciones	Búsqueda de información en bases de datos indexadas y en bibliotecas.	Investigación teórica
Determinar la transversalidad de la Gestión del Desempeño sobre todos los procesos de talento humano en la organización	Búsqueda de información en bases de datos indexadas y en bibliotecas. Realización de encuestas estructuradas a colaboradores de diferentes cargos en la empresa de estudio.	Investigación teórica y comparativa con entrevistas estructuradas y observación directa en la empresa de estudio.
Diseñar un modelo de Gestión del Desempeño que sea transversal a los diferentes procesos de la organización, capaz de generar los insumos necesarios para programar capacitaciones y formaciones, planes de desarrollo humano y Compensación, y que sea parte fundamental del plan de carrera y de selección	Búsqueda de información en bases de datos indexadas y en bibliotecas. Realización de encuestas estructuradas a colaboradores de diferentes cargos en la empresa de estudio.	Investigación teórica y comparativa con entrevistas estructuradas y observación directa en la empresa de estudio.

Fuente: propia

8. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

Con el fin de conocer la percepción de las personas con respecto al tema de evaluación del desempeño y contar con un diagnóstico de la empresa en estudio, se realizaron 19 encuestas presenciales a personas de cargos administrativos y operativos de una empresa del sector servicios BPO de la ciudad de Medellín.

“Orientar los aportes de los colaboradores de unidades de soporte y que direccionan las unidades de la operación al cumplimiento de los objetivos estratégicos, a través de un proceso sistémico de acompañamiento a su gestión” es el objetivo del subproceso “Gestionar el desempeño del talento humano” de la empresa en estudio, para lo cual se definieron 5 políticas:

- ✓ La Dirección de Talento Humano definirá la población objetivo para la realización de la evaluación de desempeño, cada vez que la organización así lo requiera.
- ✓ La realización de la evaluación de desempeño aplicará para los colaboradores que superen los seis meses vinculados a la organización y estén dentro del alcance definido para la evaluación.
- ✓ Los evaluadores solo podrán solicitar la cancelación de metas acordadas, a la oficina de desarrollo humano, antes de la reunión de seguimiento.
- ✓ En todos los casos una meta cancelada no tendrá peso en la ponderación final de desempeño del colaborador. Los pesos se distribuyen en las metas vigentes.
- ✓ Las personas que dependen directamente del Director General de La Empresa, son los responsables de iniciar en cada ciclo de evaluación de desempeño el despliegue de las metas estratégicas, en este sentido, sólo serán evaluadores más no evaluados.

El proceso de evaluación de desempeño está definido dentro del hacer con base en el siguiente flujo:

1. Realizar mediante la herramienta definida la encuesta de valoración de competencias corporativas, según lo definido en el pensamiento estratégico de la organización.
2. Generar informe de resultados de la encuesta de valoración de competencias corporativas, especificando temas como: las competencias con mayor fortaleza, con mayor brecha, indicador de nivel de ajustes y planes de acción necesarios, entre otros.
3. Con base en las competencias funcionales y corporativas se ajusta el formato de autovaloración de competencias y la herramienta para la evaluación de desempeño.

4. Informar a los participantes de los procesos incluidos en el alcance, lo siguiente: objetivos del proceso, fase, cronograma, herramientas y formatos asociados a la evaluación de desempeño.
5. Recibir la información de la evaluación de desempeño de la Dirección de Talento Humano y remitir al colaborador la información para iniciar la autovaloración de competencias.
6. Realizar la autovaloración de competencias corporativas y funcionales en el formato definido y dentro del cronograma establecido por la Dirección de Talento Humano.
7. En consenso Jefe-Colaborador definir la valoración final de competencias corporativas y funcionales, para definir las metas de desarrollo y de resultado.
8. Revisar mensualmente los ingresos de personal verificando:
 - a. Alcance de la evaluación de desempeño
 - b. Fecha de ingreso.
9. Según la frecuencia definida citar a cada colaborador a un encuentro tipo feedback para evaluar el estado de las metas acordadas y definir planes de acción que contribuyan al logro de las mismas.
10. Validar si aplica plan de desarrollo
11. Según el cronograma establecido conjuntamente el Jefe y el colaborador realizan un encuentro, para evaluar el nivel de cumplimiento de las metas acordadas, según el resultado de los indicadores definidos para cada una de estas.
12. Elaborar un informe con los resultados de la gestión del desempeño organizacional, identificando al talento potencial y definiendo planes de acción según la matriz de talentos.

Todo el proceso anterior se encuentra publicado en el mapa de procesos de la organización, al cual puede ingresar cualquier colaborador de la misma. En efecto, con el fin de validar qué tan ajustados se encuentran los procesos, se realizaron 19 encuestas a personal operativo y administrativo de esta empresa. El instrumento utilizado fue la entrevista dirigida, la cual se encuentra en el Anexo 1.

Una vez fue realizada la entrevista que se encuentra como anexo, se arrojaron los siguientes resultados:

Cargo: La dirección de operaciones cuenta con los siguientes cargos: Director de operaciones, ejecutivo o director de cuenta, asistente, supervisor o coordinador y asesor. Igualmente, esta dirección cuenta con áreas de apoyo como líder vertical encargado de temas transversales en la operación como servicio, ventas, cobranzas o backoffice, un formador que entrena y capacita a los asesores, analistas de reportes y nómina, así como practicantes de apoyo en la operación. Por su parte, el área de Tecnología e Información brinda soporte tecnológico a través de un ingeniero administrador de plataforma de telecomunicaciones.

A continuación en la tabla3 se relación de las personas que fueron entrevistadas.

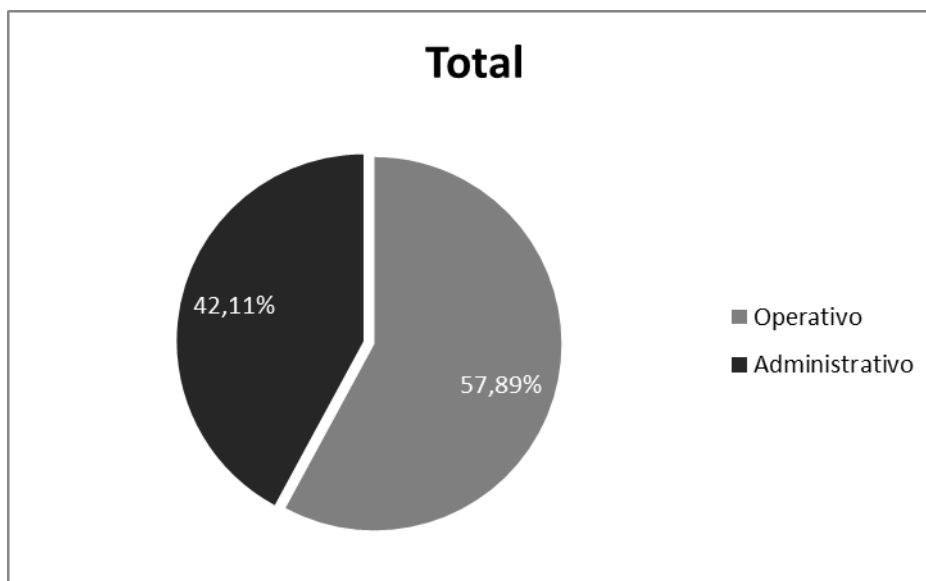
Tabla 2. Relación de las personas entrevistada

Cargo	Enc realizadas
Administrativo	
Asistente de cuenta	4
Líder de vertical de Cobranzas	1
Ejecutiva de Cuenta	1
Ingeniero Administrador de Telecomunicaciones	1
Formador	1
Operativo	
Analista de planeación y control	2
Practicante Gestión Administrativa	1
Supervisor de Línea	6
Servicio al cliente	1
Analista (monitora de calidad)	1
Total general	19

Fuente: propia

En total fueron entrevistadas 19 personas de la empresa en estudio, de las cuales 57,89% pertenecen al nivel operativo y 42,11% hacen parte del nivel administrativo. Al definir la muestra fueron tenidos en cuenta aquellos cargos susceptibles al modelo de evaluación de desempeño aplicable en la actualidad en la empresa de estudio como se muestra en la gráfica siguiente.

Gráfico 1 Personal seleccionado



Fuente: construcción propia

Las personas entrevistadas fueron clasificadas en tres rangos de acuerdo al tiempo que se han desempeñado en el cargo actual dentro de la organización, de esta manera, se encontró que el 53% del personal tanto administrativo como operativo se ha desempeñado en el rango de 2 a 5 años, presentándose un comportamiento superior en el personal operativo con un 32% de personas encuestadas ejerciendo el cargo en el rango de tiempo indicado. Cuadro x

Tabla 3. Antigüedad en la empresa.

Tiempo en la empresa	Cargo		Total general
	Administrativo	Operativo	
1. < 2 años	11%	16%	26%
2. 2 y 5 años	21%	32%	53%
3. > 5 años	11%	11%	21%
Total general	42%	58%	100%

Fuente: propia

De las personas entrevistadas, 12 en total cuentan actualmente con personal a cargo, es decir, el 63% de los entrevistados.

Tabla 4. Personal a cargo.

Tiene personas a cargo	Respuesta:		
Tipo de cargo	No	Si	Total general
Administrativo	3	5	8
Operativo	4	7	11
Total general	7	12	19

Las 12 personas entrevistadas que tienen personas a cargo cuentan con un total de 323 de ellas, encontrando una participación mayor en el personal administrativo y operativo con 2 a 5 años ejerciendo el cargo actual toda vez que en conjunto suman el 70% de personas con colaboradores a cargo:

Tabla 5. Relación de personal a cargo y antigüedad en la empresa.

Personal a cargo	Tipo de cargo		
Tiempo ejerciendo el cargo	Administrativo	Operativo	Total general
1. < 2 años	11	63	74
2. 2 y 5 años	144	82	226
3. > 5 años	0	23	23
Total general	155	168	323

Una vez analizado el tipo de personas entrevistadas, se consulta quiénes han participado en procesos de evaluación o medición del desempeño, encontrando que el 84,21% ha participado de las evaluaciones sea porque las realizaron o les fue realizada.

Tabla 6. Participación en evaluación de desempeño.

Ha participado en evaluaciones de desempeño?	Respuesta		
Tipo de cargo	NO	SI	Total general
Administrativo	10,53%	31,58%	42,11%
Operativo	5,26%	52,63%	57,89%
Total general	15,79%	84,21%	100,00%

Comparando la respuesta anterior con el tiempo que ha ejercido el cargo en la empresa, se evidencia que las tres personas que no han participado en evaluaciones de desempeño pertenecen tanto al área operativa como administrativa, aportando esta última área dos de las tres personas entrevistadas.

Tabla 7. Participación en evaluación de desempeño.

Ha participado en evaluaciones de desempeño?	Etiquetas de columna		
Tiempo ejerciendo el cargo	Administrativo	Operativo	Total general
1. < 2 años	33,33%	33,33%	66,67%
2. 2 y 5 años	33,33%	0,00%	33,33%
Total general	66,67%	33,33%	100,00%

Por su parte, quienes han participado en evaluaciones de desempeño, en su mayoría han laborado en la organización entre 2 y 5 años (56,25% de los encuestados) y el 62,5% pertenecen al área operativa.

Tabla 8. Antigüedad de los participantes en evaluaciones de desempeño.

Ha participado en evaluaciones de desempeño?	Respuesta		
Tiempo ejerciendo el cargo	Administrativo	Operativo	Total general
1. < 2 años	6,25%	12,50%	18,75%
2. 2 y 5 años	18,75%	37,50%	56,25%
3. > 5 años	12,50%	12,50%	25,00%
Total general	37,50%	62,50%	100,00%

Quienes han participado en evaluaciones de desempeño sea porque fueron evaluados o realizaron la evaluación, se clasifican en:

Tabla 9. Tipo de participación en evaluaciones de desempeño.

Cuenta de Cargo	Tipo de cargo		
Tipo de participación	Administrativo	Operativo	Total general
Le han realizado evaluación	18,75%	25,00%	43,75%
Le han realizado y ha realizado la evaluación	18,75%	37,50%	56,25%
Total general	37,50%	62,50%	100,00%

Es posible identificar que en su totalidad, el 100% de los encuestados que han participado en evaluaciones les ha sido realizada la evaluación de desempeño, y el 56,25 también la ha realizado. Al indagar por el objetivo de la encuesta que realizaron, se identificaron las siguientes respuestas:

- ✓ Revisar el cumplimiento de los objetivos de manera individual y grupal en cuanto a productividad y calidad del trabajo desarrollado, mejorar la relación del grupo revisando el clima laboral que se maneja en todo el grupo, entregar oportunamente la información de cada retroalimentación para mejorar el comportamiento laboral de los asesores, proporcionar, capacitar o reforzar en el grupo datos o información e interés con el fin de promover o ascender asesores en el grupo y detectar necesidades en el grupo de trabajo.
- ✓ Mejorar la calidad y desempeño de cada persona a cargo, optimizar los tiempos que se llevan para realizar cada función e identificar que tan

eficiente es cada colaborador para lograr llegar a la eficiencia total. Así mismo supervisar que se cumpla con los parámetros requeridos para la labor contratada.

- ✓ Conocer el desempeño de las personas a cargo y entregar la información a desarrollo humano para medir el indicador de la empresa
- ✓ Detectar oportunidades de mejora para perfeccionar los procesos, fortalecer aspectos positivos de la gestión realizada con el fin que no se conviertan en aspectos negativos u oportunidades de mejora.
- ✓ Motivar al trabajador agradeciéndole por su labor y destacando las buenas gestiones realizadas. No obstante, fueron indicadas las oportunidades de mejora con el fin de siempre evidenciar un crecimiento en la persona.
- ✓ Medir el clima laboral y los conocimientos del cargo.
- ✓ Establecer niveles de competencias de acuerdo a las necesidades de la empresa y del cargo, esto permite identificar qué aspectos se deben fortalecer y cuales pueden apalancar resultados positivos; así mismo, con la evaluación se busca establecer metas, compromisos y estrategias que estén alineadas con los objetivos de la compañía.
- ✓ Son procesos que permiten prepararse adecuadamente para las valoraciones formales de competencias con el fin de llegar a un consenso y definir el nivel de ajustes frente a las competencias valoradas, acorde a los objetivos estratégicos de la organización.
- ✓ Orientación al logro, identificar necesidades de capacitación y mejorar el desempeño individual.

Por su parte, los entrevistados indicaron que los objetivos de la evaluación de desempeño que les ha sido realizada fueron:

- ✓ Conocer el nivel de competencias para el desempeño del cargo, conocer el nivel de satisfacción en el cargo y evaluar las habilidades a potencializar.
- ✓ Medir el rendimiento y el comportamiento de mi ambiente laboral y de manera general para determinar mi aporte a la empresa.
- ✓ Mejorar los procesos que se llevan a cabo bajo las funciones delegadas, optimizar los recursos con los que se cuenta para lograr un alto rendimiento y lograr una eficiencia en los procesos, buscando siempre cumplir con lo requerido por el cliente.
- ✓ Conocer los puntos positivos y los que se deben mejorar en la gestión diaria ya que se maneja personal es necesario saber que estamos aportando a nuestro grupo de trabajo para crecer o qué tipo de actitud estamos proyectando que hace de la labor nuestra algo deficiente o defectuosa.

- ✓ Conocer mi desempeño y si necesitaba un plan de desarrollo.
- ✓ Abordar aspectos negativos de la gestión realizada, buscar la mejor manera de fortalecer estas falencias para que el proceso no tenga puntos de quiebre, adicional fortalecer y mencionar aspectos positivos para que éstos se mantengan o mejoren.
- ✓ Mejorar falencias evidenciadas en el desarrollo de actividades y resultados de indicadores.
- ✓ Establecer niveles de competencias de acuerdo a las necesidades de la empresa y del cargo, esto permite identificar qué aspectos se deben fortalecer y cuales pueden apalancar resultados positivos; así mismo, con la evaluación se busca establecer metas, compromisos y estrategias que estén alineadas con los objetivos de la compañía.
- ✓ Cotejar las competencias que se tienen y si son acordes a los objetivos estratégicos de la organización, o realizar ajustes a estas competencias
- ✓ Orientación al logro
- ✓ Revisar las prácticas que realizaba de acuerdo al cargo, verificar los aspectos positivos y en cuales se debía trabajar para obtener mejores resultados en mi equipo de trabajo. Los aspectos se enfocaban no solo a lo operativo sino también a las relaciones con mis pares, jefes y personal a cargo.

Una vez conocidos los objetivos de la evaluación de desempeño que los entrevistados realizaron o que les fue realizada, se consultó por los objetivos que cree que tiene un proceso de evaluación del desempeño, encontrando los siguientes:

Respuestas del personal administrativo:

- ✓ Conocer cómo está el nivel de adaptación al cargo, el nivel de innovación y vocación de servicio de los empleados.
- ✓ Saber el desempeño de las personas y si este se encuentra ajustado a las necesidades de la empresa
- ✓ Saber cómo se están haciendo las cosas y en que cree el jefe que uno debe mejorar
- ✓ Evaluación de los recursos humanos, mejora del desempeño laboral, la rotación y promoción de colaboradores

- ✓ Medir el desempeño laboral de los empleados en una empresa, definir estrategias para el mejoramiento productivo del recurso humano, determinar necesidades de formación y desarrollo de los empleados y establecer políticas de incentivos para los trabajadores.
- ✓ Establecer niveles de competencias de acuerdo a las necesidades de la empresa y del cargo, esto permite identificar qué aspectos se deben fortalecer y cuales pueden apalancar resultados positivos; así mismo, con la evaluación se busca establecer metas, compromisos y estrategias que estén alineadas con los objetivos de la compañía.
- ✓ Valorar la práctica de la labor que se tiene- dicha valoración sirve finalmente para medir y comparar con otras operaciones u otras empresas del mismo mercado- y a partir de los resultados proponer cambios que apunten a mejorarlos.
- ✓ Evaluar el desempeño en el cargo que se ocupa y validar si tiene claras sus funciones.

Respuestas del personal operativo:

- ✓ Medir el compromiso y la responsabilidad del grupo de trabajo, identificar necesidades de la empresa o del asesor, trabajar el clima laboral y ante todo permitirme o permitirle al grupo mejorar en sus falencias presentadas
- ✓ Tener las estadísticas de que tan eficiente es una persona en la labor que desempeña.
- ✓ Identificar cuáles son los aspectos positivos o que apartan al crecimiento del área en la que me desempeño identificar las falencias en el desempeño de mi labor para poder corregir y optimizar el tipo de labor que desempeño.
- ✓ Detectar oportunidades de mejora y mencionar los aspectos positivos para que esto se mantengan o se fortalezcan.
- ✓ Identificar, desarrollar y mejorar las capacidades del trabajador.
- ✓ Conocer las cualidades del sujeto, su contribución al objetivo recomendado, y su potencial de desarrollo
- ✓ Cotejar las competencias que se tienen y si son acordes a los objetivos estratégicos de la organización, o realizar ajustes a estas competencias
- ✓ Mejorar los indicadores de gestión.

Luego de conocidos los objetivos de la evaluación de desempeño según el personal entrevistado, se procedió a consultar quien o quienes dentro de la organización creen que deberían realizar las evaluaciones de desempeño, en este caso era posible seleccionar varias opciones de respuesta, siendo la más seleccionada (el 94, 73%) el jefe inmediato y posterior a esta, el 57, 89% indicaron que el área de gestión humana. A continuación se analizan las opciones

seleccionadas por las personas entrevistados luego de consolidar todas las respuestas indicadas, en la tabla 11.

Tabla 10. Quién debe realizar evaluaciones de desempeño.

Quién debería realizar la evaluación de desempeño	%
El Jefe Inmediato	43,90%
El área de Gestión Humana	26,83%
Los compañeros (pares del mismo cargo)	9,76%
Los colaboradores	7,32%
Los clientes	7,32%
El mismo colaborador	4,88%
Total general	100,00%

Fuente: Propia.

La pregunta siguiente permitía identificar si los entrevistados diferencian entre la evaluación de desempeño y la gestión de desempeño, obteniéndose los siguientes resultados:

Tabla 11. Diferencia entre evaluación y gestión del desempeño.

	Tipo de cargo		Total general
	Administrativo	Operativo	
a. Lo mismo	26,32%	0,00%	26,32%
b. Procesos diferentes	15,79%	57,89%	73,68%
Total general	42,11%	57,89%	100,00%

Es interesante conocer cómo el personal operativo en su totalidad considera que ambos procesos son diferentes mientras el administrativo que corresponde al 42% de los entrevistados, difieren entre considerar igual la evaluación a la gestión del desempeño.

Los entrevistados que consideran que la evaluación y la gestión del desempeño son lo mismo, presentan los siguientes argumentos:

- ✓ Porque cuando se hace la evaluación del desempeño se inicia a gestionar con planes de desarrollo para nivelar el personal
- ✓ Porque se evalúa y con los resultados se gestiona para mejorar lo que el jefe cree que se debe mejorar
- ✓ Con ambos procesos de debe medir el desempeño y se debe apuntar a los mismos objetivos

Por su parte quienes consideran que ambos procesos son diferentes, las justificaciones brindadas fueron:

- ✓ La Evaluación del desempeño es un proceso periódico de evaluación cuantitativa y cualitativa de la eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y sus responsabilidades en su trabajo, su finalidad estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y sobre todo, su contribución a la Compañía. Mientras que la gestión de desempeño son los procesos o pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada trabajador en una empresa, su objetivo establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal y laboral.
- ✓ La gestión del desempeño permite analizar qué factores influyen para lograr un mejoramiento de cada proceso y cada función que se lleva a cabo y la evaluación de desempeño, da un resultado de todo lo anterior.
- ✓ La gestión de desempeño es solo el proceso interno que se maneja para identificar cómo va la gestión en la labor que se desempeña. En cuanto la evaluación son las métricas generadas por áreas competentes para identificar si el criterio manejado para desempeñar la labor es la correcta o no.
- ✓ La gestión del desempeño hace referencia a la forma como se aplica la gestión o los procesos y la evaluación del desempeño es el análisis y medición de cómo se está llevando a cabo esos procesos.
- ✓ La gestión de desempeño está enfocada a una meta y a unos parámetros que se deben tener, sin embargo, la evaluación es una forma de verificar si estas se están cumpliendo.
- ✓ La gestión de desempeño, es el proceso por el cual se permite llegar a la evaluación; ya que, durante este se está identificando los posibles puntos a ser evaluados.
- ✓ La gestión del desempeño es una serie de actividades y evaluaciones que aseguran que la compañía está operando de forma efectiva y la evaluación de desempeño es un análisis específico del rendimiento de los empleados dentro de la compañía.
- ✓ La gestión del desempeño va más ligado al negocio, además es a largo plazo e integra como los resultados de las competencias del empleado con las acciones a mejorar del mismo. La evaluación de desempeño esta más enfocada a la función del puesto que está desempeñando el empleado, esta es a corto plazo y adicional a ello es más para el lado de identificar las

cosas en las que está fallando el empleado (Resultados críticos en el desempeño).

- ✓ La gestión del desempeño sirve para evaluar las competencias identificadas y el cumplimiento de metas basadas en éstas, por su parte la evaluación de desempeño evalúa una conducta y el trabajo de una persona con relación a sus responsabilidades.
- ✓ La gestión del desempeño está ligado a los objetivos de la empresa y la evaluación es más un análisis evaluativo de los empleados.
- ✓ La gestión del desempeño implica una ejecución, acción, un seguimiento y acompañamiento, mientras que la evaluación del desempeño lo que busca es evaluar los resultados
- ✓ La evaluación es cuantitativa y la gestión del desempeño es cualitativa.
- ✓ La gestión de desempeño es básicamente las funciones para las cuales fue contratado el personal, mientras que la evaluación es calificar si se están cumpliendo estas competencias.
- ✓ Son procesos diferentes debido a que la evaluación te da una nota y no la información acerca de cómo se está realizando la gestión y la gestión busca es encontrar esas falencias que se presentan en el proceso y poder solucionarlas.

Para la mayoría de los entrevistados, la evaluación de desempeño es importante, de ahí que únicamente el 5,26% representado en una persona manifestó que esta no es importante.

Tabla 12. Importancia de la evaluación de desempeño.

¿Considera importante el proceso de evaluación de desempeño?	
a. Si	94,74%
b. No	5,26%
Total general	100,00%

Quien indicó que no considera importante la evaluación manifiesta que considera que es más importante una retroalimentación ya que este nos previene de cometer errores graves e identificar al momento las falencias y potenciales del empleado lo que conlleva desde su punto de vista a priorizar la gestión del desempeño a la evolución del desempeño ya que en un organización se debe velar por los bienes comunes de la empresa. (Trabajo en equipo).

Por su parte quienes manifestaron que la evaluación de desempeño es importante, justificaron esta importancia en que la evaluación de desempeño:

- ✓ Permite conocer cuáles son las debilidades y fortalezas que tiene el empleado en su cargo, permite fijar metas.
- ✓ Porque se mide o se trabaja la integración de personas a la organización, adecuación de la persona al cargo, posibles desacuerdos o falta de entrenamiento o capacitación.
- ✓ Porque permite analizar cómo se están llevando los procesos y que tan optima es la gestión realizada, así mismo da resultados que permiten mejorar todas las falencias que no estén enfocadas a la eficiencia y el buen desempeño de cada funcionario.
- ✓ Es importante ya que no siempre la visualización de las metas están acorde a lo que los demás esperan de dicho alcance de logros. En resumidas cuentas sería para unificar criterios.
- ✓ Porque permite medir como se encuentran los colaboradores que se tiene a cargo y de acuerdo a eso saber cómo se les debe trabajar.
- ✓ Porque siempre es bueno saber en qué se está fallando.
- ✓ Porque constantemente se debe validar y evaluar el proceso a fin de detectar oportunidades de mejora o resaltar aspectos positivos, ello con el fin que los aspectos negativos pasen a positivos y los positivos no se conviertan en oportunidades de mejora.
- ✓ Es una forma de identificar las falencias que se puedan estar presentando y en forma de retroalimentación corregirlas o por el contrario agradecer y resaltar las mejores prácticas que se están realizando, destacar la gestión de una manera constructiva con el fin de incentivar al trabajador y agradecer su labor.
- ✓ Permite a la empresa ver la efectividad de cada uno de sus empleados, además permite visualizar las fortalezas y debilidades del individuo y a su vez permite emplear procesos de mejora para potencializarlo y permitir el buen funcionamiento de la empresa.
- ✓ Es un paso dentro de la gestión del desempeño que se centra en el rendimiento pasado del empleado.
- ✓ Refleja cómo trabaja una persona en las tareas propuestas.

- ✓ Ayuda a la compañía a conocer el desempeño laboral de los empleados.
- ✓ Para mirar el impacto que causan los procesos.
- ✓ Ayuda a medir las competencias de las personas y tomar acciones de mejora y/o correctivos tanto en los procesos como con los colaboradores.
- ✓ Porque siempre es importante conocer cómo se está realizando el trabajo.
- ✓ Porque es importante saber cómo se están realizando las labores, y no solo debe ser desde la autoevaluación – también se debe contar con la percepción que tienen las demás personas o áreas- y más si se busca la sinergia y trabajar en equipo para obtener mejores resultados.
- ✓ Ayuda a que todos las personas que tienen actividades en la compañía cumplan con sus funciones

Igualmente, los entrevistados fueron consultados acerca de la preparación que han sentido para contextualizarlo a cerca de la evaluación de desempeño, en este caso el 52,63% siente que la empresa le ha preparado para la realización de la evaluación de desempeño.

Tabla 13. Preparación para realizar evaluación del desempeño.

Ha identificado preparación por parte de la empresa para contextualizarlo acerca de este proceso?	
a. Si	52,63%
b. No	47,37%
Total general	100,00%

Cuando se compara la respuesta con el tipo de cargo, quienes consideran que si hay preparación, en su mayoría son personal operativo, mientras el administrativo de ocho entrevistados, seis consideran que no existe preparación. Por su parte de once personas que ejercen cargos operativos, ocho consideran que si existe preparación.

Tabla 14. Clasificación del personal sensibilizado para presentar la encuesta.

Tipo de cargo	Respuesta		Total general
	a. Si	b. No	
Administrativo	10,53%	31,58%	42,11%
Operativo	42,11%	15,79%	57,89%
Total general	52,63%	47,37%	100,00%

Las justificaciones a la pregunta anterior fueron clasificadas de acuerdo al tipo de cargo:

Cargos administrativos:

- ✓ Consideran que si porque se enfoca a mejorar procesos que presenten falencias o requieran una mejora específica.
- ✓ Consideran que no hay preparación porque:
 - ✓ Solo es entregado el manual con las indicaciones y se debe hacer en un plazo muy corto sin tener en cuenta las otras funciones que tiene la persona evaluada.
 - ✓ Porque fue muy deficiente.
 - ✓ Considera que se queda solo en las actividades del antes y durante, pero no hay seguimiento a los resultados que se espera obtener.

Cargos operativos:

- ✓ Consideran que no hay preparación porque se limita al punto de vista subjetivo del evaluado y del evaluador, adicional, aunque se ha explicado la actividad a realizar a veces no ha sido claro su objetivo.
- ✓ Consideran que hay preparación porque:
 - ✓ La empresa tiene el conocimiento de este proceso y maneja personas idóneas para evaluar o gestionar dichas evaluaciones
 - ✓ Ya que la empresa cuenta con diferentes áreas de apoyo para capacitar y contextualizar la información que se brinda y el fin de cada actividad realizada
 - ✓ Ya que son acordes a los procesos que se generan en el área y también se puede identificar que dichos procesos llegan cuando no hay buen desempeño
 - ✓ Con anticipación se anuncia esta evaluación de desempeño y por medio de la Intranet se informa qué es y con qué objetivo se realiza
 - ✓ Para la realización de estas evaluaciones siempre se hace indispensable la preparación ya que son determinante para los procesos de mejoramiento con los colaboradores
 - ✓ Ya que si uno no conoce que proceso se va a realizar es más difícil aportar al mismo.

Los entrevistados también fueron consultados por los aspectos más relevantes que le han sido evaluadas en la evaluación de desempeño, las respuestas indicadas por los entrevistados fueron las siguientes:

- ✓ La innovación, la comunicación y la capacidad de liderazgo.
- ✓ El trabajo en equipo y la comunicación asertiva
- ✓ Eficiencia en los procesos que se llevan a cabo, desempeño, conocimiento de la gestión que se realiza y enfoque al logro.

- ✓ Actitud ante mi grupo de trabajo y logros o metas alcanzadas por la gestión de las campañas que administro.
- ✓ Los valores corporativos y lo que el jefe piensa que le debe incluir.
- ✓ Proactividad, oportunidad en las respuestas, satisfacción de los clientes y cumplimiento de los indicadores.
- ✓ Orientación a los resultados
- ✓ Buen análisis de las situaciones, sentido de pertenencia con la empresa, y mencionar lo necesario de una forma corta pero concreta
- ✓ El desempeño durante el tiempo de labor, la puntualidad, la responsabilidad, la eficiencia y eficacia al momento de dar algún resultado, la comunicación asertiva y el trabajo en equipo.
- ✓ Necesidades de capacitación y desarrollo, administración por objetivos, retroalimentación sobre la administración de los recursos humanos.
- ✓ Como me ven mi desempeño desde otros cargos de la empresa con los cuales tengo contacto.
- ✓ El relacionamiento con mis compañeros y las responsabilidades a mi cargo.
- ✓ Los conocimientos y desempeño con los compañeros.
- ✓ Actitudes
- ✓ Competencias Vs Funciones
- ✓ Comunicación y orientación al logro.
- ✓ Labores específicas- operativas- del cargo que tenía anteriormente- y evaluación de relaciones con el cliente corporativo.
- ✓ Cumplimiento de funciones

Para los entrevistados, consideran que la evaluación de desempeño tiene los siguientes impactos en la organización:

- ✓ Una correcta evaluación con su respectivo acompañamiento puede disminuir la rotación y por ende reduce los costos.
- ✓ Le permite a la empresa optimizar procesos, trabajar en el rendimiento de cada empleado y determinar en qué se debe mejorar y tener claras las estrategias para lograr aumentar el desempeño.
- ✓ Incremento de servicios ofrecidos en la compañía enfocados a la satisfacción del cliente.
- ✓ Permite identificar si los empleados estamos coordinados con los valores corporativos.
- ✓ Mejorar todos los procesos de la organización y por ende los indicadores que se deben cumplir para mantenerse o destacarse en el mercado

- ✓ Convierte a los trabajadores más íntegros y conscientes de que día a día con la ayuda de la empresa pueden mejorar el desarrollo de sus aptitudes y de su carrera.
- ✓ Permite la mejora continua ya que al tener todo su personal calificado, esta crecerá de manera positiva en el mercado que compite.
- ✓ Tiene como impacto principal el mejoramiento permanente haciéndolas más eficientes y más eficaces.
- ✓ Más que por generar un impacto, la evaluación de desempeño se realiza más por un requisito que por mejorar en la realidad ya que no he visto que se tomen medidas positivas para motivar a la mejora al empleado desde mi punto de conocimiento.

Relación evaluación del desempeño y el plan carrera:

- ✓ La afectación es positiva ya que permite potencializar al recurso humano para la postulación a nuevos cargos.
- ✓ Ayuda a la elección adecuada del personal y permite reforzar las falencias en información y procesos en los cuales no se cumple con los parámetros requeridos por cada área.
- ✓ Es una buena forma de detectar aspectos a mejorar para fortalecerlos y ayudar al proceso de formación y ascenso.

Los entrevistados también fueron consultados si creen que existe una correlación entre la evaluación de desempeño y la Compensación, llama la atención que en su mayoría el personal administrativo considera que si debería existir una correlación entre el desempeño y la Compensación, mientras que a nivel operativo, consideran que no debería existir una correlación entre estas dos variables.

Tabla 15. Correlación entre evaluación de desempeño y compensación.

Respuesta	Tipo de cargo		Total general
	Administrativo	Operativo	
NO	2	8	10
SI	6	3	9
Total general	8	11	19

Al ser consultados por la correlación entre la evaluación de desempeño y la reducción de la rotación, 15 de los 19 entrevistados consideran que la evaluación de desempeño puede disminuir la rotación en las organizaciones.

Tabla 16. Correlación entre evaluación de desempeño y la rotación.

Tipo de cargo	Respuesta		Total general
	NO	SI	
Administrativo	2	6	8
Operativo	2	9	11
Total general	4	15	19

Por último, los entrevistados fueron consultados por los procesos que creen que son impactados por la evaluación de desempeño, en esta opción era posible seleccionar varios procesos, siendo los más seleccionados los siguientes:

- ✓ 13 entrevistados consideran que la motivación es el principal proceso que afecta la evaluación de desempeño.
- ✓ 9 entrevistados consideran que el desarrollo de carrera es uno de los procesos impactados por la evaluación de desempeño.
- ✓ Igualmente, fueron seleccionadas ocho veces la selección y la retención del personal.
- ✓ Con cinco, cuatro y cuatro selecciones se encuentran definición salarial, plan de compensación y promoción respectivamente.

9. DIAGNÓSTICO COMPARATIVO ENTRE LAS FUENTES BIBLIOGRÁFICAS Y LO EVIDENCIADO EN LA PRÁCTICA

La empresa objeto de análisis, tiene establecido el subproceso de gestión del desempeño del talento humano de la organización en su mapa de procesos, sin embargo, la ambivalencia en las respuestas de sus empleados demuestra que no existe alineación entre el pensamiento estratégico, la importancia que sobre el papel se desea dar a la gestión de desempeño y lo que sus empleados han percibido de esta diferencia.

Esto puede ser ocasionado por una mala sensibilización de parte del área de Talento Humano en la organización, un proceso mal estructurado que no es percibido correctamente por los encargados de gestionar el desempeño de sus colaboradores o porque estas personas responsables del proceso debido a su alta ocupación no han percibido la importancia de gestionar el desempeño para mejorar la productividad y el desempeño de sus equipos de trabajo.

Gil, Ruiz y Ruiz (1997) señalan que la evaluación de desempeño “es una técnica para apreciar sistemáticamente, dentro de la mayor objetividad posible, la actuación de una persona durante un determinado tiempo, en relación con su trabajo actual y sus características personales, así como su contribución a objetivos previstos”. Esta definición concuerda con el punto de vista de algunos de los entrevistados, quienes consideran que el objetivo de la evaluación de desempeño es revisar el cumplimiento de los objetivos de manera individual y grupal en cuanto a productividad y calidad del trabajo desarrollado, detectando oportunidades de mejora para perfeccionar los procesos y fortalecer aspectos positivos.

Igualmente, las entrevistas realizadas permiten identificar que la evaluación de desempeño permite establecer niveles de competencias de acuerdo a las necesidades de la empresa y del cargo, identificar aspectos que deben ser fortalecidos y que pueden apalancar resultados positivos, lo cual se relaciona con el impacto que desde la teoría se dice tiene la capacitación en la evaluación del desempeño. Es relevante además ver cómo algunas personas lo consideran sólo un proceso del área de talento humano al indicar que esta permite conocer el desempeño de las personas a cargo y entregar la información a desarrollo humano para medir el indicador de la empresa o abordar aspectos negativos en la gestión, determinando de esta manera que se asume la gestión del talento humano y la evaluación de desempeño como un proceso para cerrar brechas desde lo negativo que tiene cada persona.

Loa anterior puede significar un error ya que desde la selección del personal debería hacerse con el personal idóneo para la empresa y seleccionando la persona más ajustada al perfil establecido.

Al preguntar a los entrevistados sobre los procesos que cree son impactados por la evaluación de desempeño, ocho entrevistados consideraron que la selección es uno de los más impactados, encontrándose sin embargo este proceso por debajo de la motivación y el desarrollo de carrera (13 y 9 entrevistados los consideraron importante, respectivamente). Parece ser tal vez, que la selección, aquel proceso que indica Chiavenato (2007) “busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización” no es tan importante dentro del proceso de gestión de desempeño según la percepción de las personas de la empresa, pues existen otros que se generan más impacto.

De acuerdo a las entrevistas realizadas, la evaluación de desempeño impacta principalmente la motivación, desarrollo de carrera, la selección, la retención del personal, la definición salarial, el plan de compensación y promoción, en el mismo orden de importancia definido por los entrevistados. Realizando un comparativo con Chiavenato (2007) este indica que los objetivos intermedios de la evaluación son los anteriores adicionando el estímulo para una mayor productividad y el mejoramiento de relaciones entre superiores y subordinados, por lo que se evidencia una estrecha relación entre la teoría y lo percibido por los colaboradores.

Las entrevistas confirman el estudio realizado por Lazer y Wikstrom (1977), y citado por Koontz y Weihrich (1991), donde se afirma que los objetivos de la evaluación son (1) Desarrollo de la gerencia, (2) Evaluación del desempeño, (3) Mejoramiento del desempeño, (4) Compensación, (5) Identificación del potencial, (6) Retroalimentación, (7) Planeación de la fuerza de trabajo y (8) Comunicación, mientras que el uso está orientado a (1) Retroalimentación del desempeño, (2) Administración de la Compensación, (3) Decisiones de promoción, (4) Identificación de las necesidades de desarrollo de la gerencia, (5) Planeación de la fuerza de trabajo y (6) Validación de los procedimientos de selección.

Sánchez (2012) señala cinco pasos para la elaboración de la evaluación del desempeño, estas parten de la planificación del proceso, diseño del sistema de evaluación, implementación, retroalimentación al empleado y finaliza con la retroalimentación del sistema de evaluación. El proceso es similar al utilizado por la empresa estudiada, sin embargo, en esta última se da mayor énfasis al establecimiento de metas y la realización de encuentros entre el colaborador y el superior para evaluar el estado de metas acordadas.

Por otra parte, Maristany (2000) afirma que el plan de carrera es “una técnica que coordina y explicita el desarrollo y los movimientos del personal para el futuro”. De acuerdo a lo anterior, este proceso tiene alta importancia en la evaluación del desempeño, lo cual coincide con la respuesta de algunos de los entrevistados quienes afirmaron que la gestión del desempeño es una forma de detectar

aspectos a mejorar para fortalecerlos y ayudar al proceso de formación y ascenso en la organización.

Hasta el momento, se han analizado los procesos de diseño de la evaluación de desempeño, selección, plan carrera comparando la respuesta de los entrevistados con la teoría, encontrando que las personas entrevistadas tienen un conocimiento entre empírico y documentado sobre la gestión de desempeño, y esto es más evidente al consultarle sobre la diferencia entre la gestión y la evaluación del desempeño en la cual el 73,68% de los encuestados lo ven como procesos diferentes mientras el 26,32% indican que son procesos diferentes pero sus justificaciones analizadas en el capítulo anterior permiten identificar que la relación identificada no tiene argumento teórico para justificar que ambos sean iguales.

Para Koontz y Wehrich (1991) “los motivadores *son cosas que inducen a una persona a desempeñarse*”, pareciera ser este es el principal factor que los entrevistados consideran importante de la evaluación del desempeño ya que ocupa la opción más seleccionada por los entrevistados. Esto coincide con la posición de Vroom al indicar que una persona puede desear aumentar la productividad cuando se dan tres condiciones citadas por Chiavenato (2007) como los objetivos personales del individuo, la relación percibida entre el logro de los objetivos y la alta productividad y como tercera condición, la percepción de la capacidad de incluir sobre la productividad.

10. PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO TRANSVERSAL A LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA

La gestión del desempeño requiere como marco fundamental la alineación de todos los colaboradores con la estrategia de la organización, es por este motivo que desde la incorporación debe comenzar un modelo transversal que dé origen a la gestión adecuada del desempeño hasta la desvinculación del colaborador independientemente del motivo por el cual esta se ocasione. En la gráfica siguiente se observa el modelo de gestión de desempeño propuesto:

Gráfico 2 Modelo de evaluación del desempeño



El modelo propuesto parte desde el proceso de Incorporación de la persona, donde el área de Gestión de Talento Humano y el jefe inmediato son responsables de potencializar las habilidades y capacidades del colaborador hasta el momento en el cual se da por finalizada la relación laboral, identificando entonces desde ese momento las principales fortalezas y aspectos a mejorar del nuevo colaborador. Es importante que este proceso sea concebido desde la alta gerencia de la organización y desde allí sea alineada la gestión humana con la estrategia organizacional en búsqueda de un mejor comportamiento y desempeño idóneo que faciliten el cumplimiento de los objetivos, siendo fundamental el rol de los líderes.

Así, el modelo de gestión del desempeño propuesto concibe desde la creación del perfil y la descripción del cargo, los conocimientos, habilidades, comportamientos, definición de líneas de mando con fundamentos en el análisis del plan estratégico de la organización hasta el cliente de cada proceso, la misión y la visión.

Es importante que durante la definición de los procesos en la organización se esté a la vanguardia de crear perfiles con potencial de la era del conocimiento, capacidades de adaptabilidad al cambio, innovación y liderazgo, colaboradores comprometidos, con conocimiento y alineación permanente a las necesidades actuales de la organización, trabajo en equipo y orientación al resultado.

El modelo de gestión del desempeño se activa desde el momento de la incorporación del colaborador, cuando es seleccionado de acuerdo al perfil establecido, momento en el cual deben establecerse indicadores de gestión, eficiencia, eficacia y efectividad esperados en su conocimiento y en su comportamiento, además, teniendo claridad en las competencias esperadas y requeridas.

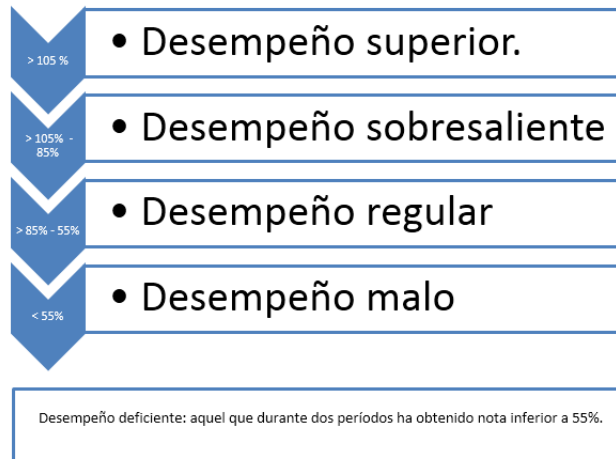
Desde el momento del ingreso, es necesario realizar el primer balance de competencias de acuerdo con el plan de desarrollo que entrega gestión humana, estas delimitadas además de acuerdo al marco de competencias comportamentales de la organización, identificando en este punto las fortalezas y oportunidades de mejora del nuevo colaborador.

La importancia del primer balance de competencias es que este facilitará el adecuado funcionamiento del plan de desarrollo en el cual debe intervenir el jefe inmediato, el equipo de trabajo (para medir la adaptabilidad) y el colaborador. Desde este punto de vista, el área de gestión humana facilita los recursos y realiza seguimiento del proceso durante los primeros seis meses desde la incorporación del colaborador durante el tiempo en el cual se debe velar porque el nuevo colaborador sea consciente de las brechas existentes entre su perfil y el del cargo y de la forma como la empresa espera disminuir estas brechas con su compromiso, acompañamiento y planes de acción a través de los diferentes procesos de Gestión Humana.

Una vez se realiza la primera intervención, es necesario pasar a una segunda donde se realice adecuadamente una evaluación de competencias por parte del jefe inmediato del colaborador. Esta evaluación debe ser liderada por personal competente, con capacidad para realizar una adecuada proalimentación, teniendo en cuenta las políticas de manejo de resultados del proceso y seleccionando la metodología que sea más idónea para la organización.

Los resultados de esta evaluación de competencias deben permitir clasificar a los colaboradores en cuatro grandes grupos:

Gráfico 3 Clasificación resultados de la evaluación de desempeño.



Fuente: propia

La clasificación de los resultados de la evaluación de desempeño en 5 grupos (desempeño superior, sobresaliente, regular, malo y deficiente) y la identificación de las brechas tiene como fin último el establecimiento de un plan de acción con cada uno de estos grupos donde se establezcan planes de retención y promoción para las personas con desempeño superior, se continúe con el plan de desarrollo para colaboradores con desempeños sobresalientes, y para las personas con desempeño regular se tenga establecida la continuidad del plan de desarrollo con énfasis en la capacitación, formación y el reentrenamiento.

Los colaboradores clasificados con mal desempeño durante dos períodos de evaluación por competencias serán tenidos en cuenta en la política de retiro de la organización. Es por este motivo que el modelo propone que de acuerdo a la política de la organización sea definido el tipo de evaluación. Esta definición debe tener en cuenta el impacto del cargo en el cumplimiento del pensamiento estratégico de la organización, además, la selección del tipo de evaluación y quienes la realicen. A continuación se presentan tres tipos de evaluación con las personas que intervendrían en el proceso:

Evaluación a 90°: Intervienen el jefe inmediato y el colaborador de forma unidireccional.

Evaluación a 180°: Intervienen el jefe inmediato y el colaborador de forma bidireccional.

Evaluación a 360°: Intervienen el jefe inmediato, el colaborador y todas aquellas personas que interactúan en el proceso que ejecuta la persona a medir.

Las organizaciones deben realizar la gestión del desempeño desde la incorporación, garantizando el desarrollo del personal a lo largo de su vida laboral y teniendo en cuenta como un factor importante la compensación, ya que esta permite definir a nivel organizacional un estilo propio y único de liderazgo, con calidad en sus procesos de desarrollo y selección, con un perfil claro y eficiente donde se cuente con un sistema motivacional en la empresa que permita establecer un balance de la efectividad de la compensación. Todo esto lleva a la obtención de mayor productividad, mejores resultados y disminución en indicadores como la rotación.

Adicional a impactar la compensación, la estructuración de una estrategia de gestión con base en modelos por competencias va a permitir tener planes diferenciales de desarrollo, formación y capacitación para los colaboradores, sean estos individuales o grupales pero encaminados a disminuir las brechas organizacionales que dificultan el cumplimiento del pensamiento estratégico. Además, claridad en los planes de carrera que facilitan la reacción ante el remplazo de una vacante.

Por último, el modelo de gestión del desempeño debe ser dinámico, donde se facilite la reevaluación de los perfiles y estos sean rediseñados de acuerdo con cambios en la visión, misión y los objetivos de la organización, además, buscando cada vez mejores metodologías para llevarlo a cabo y garantizando la realización de planes de acción a través de los diferentes procesos de Gestión Humana.

11. CONCLUSIONES

Desde el momento en que la persona es seleccionada para ocupar un cargo dentro de la organización, se debe gestionar su desempeño y propender por su desarrollo, identificando sus mayores competencias y oportunidades de mejora para ser fortalecidas y/o trabajadas a través de los diferentes procesos de Gestión Humana. Para lograrlo, es fundamental el rol de los líderes, pues son quienes a través de la realización de un seguimiento consciente y constante de la labor que realizan sus colaboradores a cargo pueden lograr cerrar brechas e identificar planes de acción que lleven a la obtención de mejores resultados, para lo cual es fundamental que se encuentren alineados con la estrategia organizacional.

La realización de manera consciente y adecuada del proceso de gestión del desempeño impacta los resultados de la organización en la medida en que se pueden tomar acciones y decisiones que permiten mejorar los resultados a través de la formación y capacitación en temas que se identifiquen que deben ser fortalecidos, el enfoque en la parte motivacional y el desarrollo de los colaboradores a través de programas de Bienestar, Plan Carrera y Compensación, y la identificación de las competencias requeridas desde el momento de la incorporación, impactando todo lo anterior de manera positiva indicadores de gestión como rotación, productividad y clima organizacional.

El modelo propuesto requiere gran compromiso por parte de los líderes para que se asegure la realización de planes de acción requeridos que se llevarían a cabo a través de los diferentes procesos de Gestión Humana, siendo importante realizar un análisis de las competencias requeridas y la forma de fortalecerlas, y además teniendo clara la estrategia organizacional y comenzando a gestionar el desempeño desde la incorporación de la persona.

Por último, a través de lo analizado en la práctica, se evidencia que es necesario generar mayor credibilidad en el proceso de Gestión del Desempeño por parte de los colaboradores a través de la realización de acciones concretas a lo largo de los demás procesos de Gestión Humana, de manera que se evidencie el impacto que el primero tiene sobre los últimos.

BIBLIOGRAFIA

- CASTILLO, José. Administración de Personal. Primera edición. Bogotá D.C. Ecoe Ediciones. 1993
- CERTO, Samuel. Administración Moderna. Octava edición. Bogotá D.C. Pearson Educación de Colombia Ltda. 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. Octava edición. México D.F. McGraw- Hill. 2007.
- DOLAN, S., Valle, R., JACKSON, S. & SCHULER, R. *La gestión de los recursos humanos* (3° ed.). Madrid, España: McGraw-Hill. 2007
- FLIPPO, Edwin B., Principios de administración de personal, Sao Pablo, Atlas, 1970, p. 236
- Gil, L, Ruiz L. & Ruiz, J. *La nueva dirección de personas en la empresa*. Madrid:McGraw-Hill. 1997.
- GONZÁLEZ MÁRMOL, Alejandra. ¿Por qué es tan importante hoy la evaluación del desempeño del personal? En: DEBATES IESA. 2010. Vol. XV.No. 2.
- HARRIS, O. Administración de Recursos Humanos: Conceptos de Conducta Interpersonal y casos. México: Limusa. 1986
- INFORME ESPECIAL. Un desafío estratégico. En: Gestión. Octubre- Noviembre 2001, vol. 4, No. 5, p. 57- 63
- KOONTZ, Harold y HEINZ, Weihrich. Elementos de Administración. Quinta edición. México D.F. McGraw- Hill. 1996.
- LAWER III, Edward E., Pay and organizational effectiveness, Nueva York, McGraw-Hill, 1971.
- MARISTANY, Jaime. Administración de Recursos Humanos. Primera edición. Buenos Aires. Prentice Hall. 2000.
- McGEHEE, W. y P.W. THAYER, Training in business and industry, Nueva York, Wiley Interscience, 1961
- MCCRACKEN, M & WALLACE, M. Towards a redefinition of strategic HRD. Journal of European Industrial Training, 24 (5), 281 – 290. 2000

MORNELL, Pierre. El candidato perfecto. En: Gestión. Julio- Agosto 1998, vol. 1, No. 5, p. 112-117

SÁNCHEZ COGOLLUDO, Antonio Martín. Praxis de la formación en la empresa. En: Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Marzo 1997. No 1, p. 167- 181.

SÁNCHEZ HENRÍQUEZ, Jorge. Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. En: Pensamiento y Gestión. Marzo 2012. No. 32.

SASTRE, M & AGUILAR, E. *Dirección de recursos humanos, un enfoque estratégico*. Madrid: McGraw-Hil. 2003.

VADILLO, Sergio. Administración de remuneraciones. México: Editorial Limusa. 2005.

ANEXOS

ANEXO A : ENCUESTA

Objetivo: conocer la percepción acerca del proceso de evaluación de desempeño en una empresa del sector de servicios BPO (Business Outsourcing Process)

Información básica:

1. Cargo: _____
2. Experiencia en el cargo _____
3. Años en la empresa _____
4. Tiene personas a cargo
 - a. Si (pasar a pregunta 5)
 - b. No (pasar a pregunta 6)
5. Cuantas personas a cargo tiene: _____

1. Ha participado en evaluaciones de desempeño
 - a. Si (pasar a pregunta 2)
 - b. No (pasar a pregunta 5)
2. Cómo ha sido su participación en el proceso de evaluación de desempeño
 - a. Ha realizado evaluación a su equipo (pasar a pregunta 3)
 - b. Le han realizado evaluación (pasar a pregunta 4)
 - c. A y B (pasar a pregunta 3)
3. Conoce cuales son los objetivos del proceso de evaluación de Desempeño **que realizó:**

a. Sí. Cuales:

b. No

4. Conoce cuales son los objetivos del proceso de evaluación de Desempeño **que le fue realizada:**

c. Sí. Cuales:

d. No

5. A nivel general, cuáles considera que son los objetivos de un proceso de evaluación de desempeño

6. Quién debe ser la persona que debe realizar la evaluación de desempeño? (es posible seleccionar varias opciones)

- O. El área de Gestión Humana
- O. El jefe inmediato
- O. Los compañeros (pares del mismo cargo)
- O. Los clientes
- O. Los colaboradores
- O. El mismo colaborador
- O. Otro. ¿Cuál? _____

7. Desde su experiencia considera que la gestión de desempeño y la evaluación de desempeño son:

- a. Lo mismo
- b. Procesos diferentes

Justificación:

8. Considera importante el proceso de evaluación de desempeño?

- a. Si
- b. No

Por qué:

9. Cuando le han realizado evaluación de desempeño, ha identificado preparación por parte de la empresa para contextualizarlo acerca de este proceso?

- a. Si
- b. No

Justificación:

10. Cuáles son los aspectos más relevantes que le han sido evaluados

11. Cual considera que es el impacto que tiene la evaluación en su desempeño?

12. Cual considera que es el impacto que tiene la evaluación en los resultados de la organización?

13. .Cómo crees que afecta la evaluación de desempeño el plan carrera dentro de la organización?

14. .Crees que la evaluación de desempeño es un factor determinante de la remuneración?

15. Crees que una evaluación de desempeño realizada oportunamente puede disminuir la rotación en la organización.

16. El proceso de evaluación de desempeño, cual de os siguientes procesos cree usted que impacta

- O. Selección
- O. Desarrollo de carrera
- O. Promociones
- O. Plan de compensación
- O. Definición salarial
- O. Motivación
- O. Retención del personal

Muchas gracias por su participación