

2007

Universidad  
Latinoamericana de  
Ciencia y Tecnología

Lic. Harold Blanco Leitón

# [POR SUS FRUTOS LOS CONOCERÉIS]

TEMA. Posibilidades existentes en la evaluación del desempeño para la aplicación de criterios tales como gestión y resultados para la maximización de la validez y minimización de la manipulación en la gestión resultante de la evaluación del desempeño.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente artículo expone la temática del proceso de evaluación del desempeño. Describe el procedimiento tradicionalmente utilizado y cómo este presenta serias deficiencias en variables tales como la objetividad, validez y manipulación del evaluador. Así mismo, evidencia la evaluación del desempeño basado en indicadores de gestión como herramienta organizacional que permite valorar efectivamente la conducta del colaborador y lo relaciona con las expectativas y los recursos organizacionales. De igual forma, se exhiben las ventajas de dicho procedimiento en función de los intereses organizacionales modernos.

## **ABSTRACT**

This article exposes the subject of the performance evaluation's process. Describe the proceeding traditionally used and how it presents several limitations in issues like data objectivity, data validity and manipulation of the evaluator. Otherwise, this article presents the performance evaluation based on management's indicators, like an organizational tool to assess precisely the collaborator's behavior and relate it with the expectancies y resources of the organization. Plus, this article exhibits the advantages of this proceeding for the modern organizational interests.

## **PALABRAS CLAVE**

Evaluación del Desempeño – Gestión por Indicadores – Validez – Manipulación

## **KEY WORDS**

Performance's evaluation – Management's indicators – Validity – Manipulation

## INTRODUCCIÓN

“Por sus frutos los conoceréis  
¿Acaso se recogen uvas de los  
espinos, o higos de los  
abrojos?”

Mateo 7:16

El texto bíblico mueve a reflexión:

Todo ser vivo se multiplica y da organismos de su misma especie; en otras palabras, no puede reproducir aquello que no le fue encomendado.

Sin embargo, el autor de esta pregunta tenía la intención de abordar un tema que no era precisamente el botánico. De hecho, el objetivo era desarrollar el tema humano. Específicamente, el interés inicial de su discurso era evidenciar que todo aquel que asume un papel o una posición en cualquier escenario, ante lo cual valorado a partir del papel que ha asumido, debe evidenciar su posición en los frutos de su desempeño. De hecho, acompaña este planteamiento lanzando un juicio decidido y claro sobre el método que deberían utilizar todos aquellos seguidores o colaboradores para evaluar el aporte de dichos individuos: “por sus frutos los conoceréis”.

Este juicio plantea con asombrosa claridad que toda buena intención, o bien, toda cuota de esfuerzo debe verse reflejado en los resultados de su accionar, y de esta forma, se pueda evidenciar la habilidad, la capacidad o la actitud aludida.

Estas palabras de la biblia pueden relacionarse con la realidad social y organizacional existente en el tiempo presente. Constituyen pues, un aporte a aquellas estrategias dirigidas al mejoramiento en la administración de personal, específicamente, en lo atinente a dictar lineamientos que potencialmente, coadyuven al mejor

posicionamiento de la empresa en el mercado, máxime, cuando este se caracteriza por una competencia activa y constante.

Así las cosas, esta sentencia milenaria dirigida a cada individuo, hoy cobra vida en otro ámbito, en el de la administración de personal, precisamente, porque constituye la medida de cada ser humano: "por sus frutos los conoceréis".

En otro orden de ideas, no debería ser tan complicado comprender alguien está funcionando adecuadamente, si los resultados de su acción son perceptibles y, por tanto, valorables objetivamente.

Del mismo modo, es posible comprender que alguien está colaborando con la institución u organización a la que pertenece, si los resultados obtenidos y el desempeño ofrecido por la persona, responder significativamente a la expectativa que se tenía respecto de su accionar y si, a la vez, es posible acoplarlo con los valores, principios y lineamientos estratégicos básicos de la empresa.

Hoy existen procedimientos organizacionales que intentan efectuar esta revisión y dilucidar si efectivamente, existe una relación entre las variables mencionadas y el impacto de estas sobre el tan deseado desarrollo organizacional. Ahora, es de suma importancia reconocer que, aunque todo intento es válido, no siempre es suficiente puesto que existen aristas que requieren ser perfeccionadas y acopladas estratégicamente a las necesidades de la empresa, para que estos procedimientos sean realmente valiosos y generadores de retroalimentación de interés.

Estos procedimientos son conocidos como "procesos de evaluación de desempeño", "estrategias de supervisión" o, inclusive; como "procesos de monitoreo y control". Tienen en sus raíces la misma intención de garantizar que el desempeño mostrado por los colaboradores se alinee con toda la organización y sean mutuamente beneficiosos.

Por otra parte, presentan dos aristas de mucho peso sobre su utilidad: la validez real de los procedimientos utilizados y la opinión de la jefatura (como ente evaluador) frente al desempeño del colaborador.

La realidad que se describirá más adelante, aclara que estos aspectos pueden ser el criterio que "inutilice" el método, o bien, por el contrario, le dé fortaleza y sentido a la administración del personal en la empresa. (Gómez-Mejía, 2001)

## **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación desarrollada es *cualitativa* por cuanto se enfoca en la generación del análisis de las variables, a partir de un estudio bibliográfico. Este, a su vez, se caracteriza por ser *descriptivo*. Presenta, pues, los aspectos más relevantes relacionados con el tema en cuestión.

### DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación no es experimental, debido a que no manipula ninguna variable con el fin de determinar cambios o resultados, en el campo o ambiente de investigación.

### FUENTES Y SUJETOS DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información utilizadas se definen como secundarias, dado que forman parte del análisis realizado por autores compiladores sobre aportes propios y de otros autores.

## **REDEFINICIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL EN LA ACTUALIDAD**

El mundo va cambiando y con esto, es inevitable que cualquier estrategia humana que intente comprenderlo y generar un cambio sobre este, también lo haga. La administración del personal presenta tendencias novedosas muy distintas a las utilizadas en décadas previas. Estas tendencias tienen el objetivo de entender más claramente los vertiginosos cambios en las personas que forman parte de la empresa, en las estrategias internas para desarrollar al máximo los recursos y las posibilidades de generar ventajas reales en el mercado y finalmente en los requerimientos organizacionales para lograr estabilidad y crecimiento empresarial.

Si bien, en páginas anteriores de la historia de la administración de personal se utilizaron técnicas tales como la evaluación del desempeño a partir de rasgos personales, o, criterios subjetivos de la jefatura, o bien, índices de producción, ventas u otra actividad para definir el nivel de competencia de una persona dentro de la organización (Robbins, 1999); en la actualidad es sumamente distinto, debido a que el concepto de un "buen desempeño" difiere de anteriores definiciones y conlleva a la inclusión de otras variables que antes no se consideraban tan trascendentales. Son ellas el enfoque en el servicio, la concepción a largo plazo del desempeño o bien la generación de la creatividad y la diferenciación (Kotler, mencionado en Chacón, 2007).

El puesto de trabajo y el desempeño adjunto son las variables de mayor peso sobre la generación de la evaluación del desempeño. Principalmente sobre los siguientes tres rubros:

- *La pluralidad de funciones y la polifuncionalidad en el desempeño.*

Los títulos bajo los cuales se definen los puestos de trabajo tienden hacia la apertura y cada vez requieren colaboradores más comprometidos con las tareas por realizar y con habilidades sociales

que permitan alcanzar las metas propuestas por la organización. Esto implica una fuerte modificación a lo considerado previamente como "buen desempeño", entonces se tomaban como base aquellas tareas que eran descritas en el manual de puestos de la empresa, dejando de lado cualquier otra actividad, que potencialmente podría haber revelado información valiosa del rendimiento de las personas. Es decir, el desempeño ya no se encuentra ligado drásticamente a lo establecido en un manual o una descripción de puestos, por el contrario, es abierto y tiende al desarrollo de las funciones que sean necesarias para alcanzar las metas u objetivos personales, departamentales o corporativos. (Chiavenato, 2000)

- *La cercanía con el cliente y el énfasis en el servicio*

Kotler (mencionado en Chacón, 2007) plantea que dentro del escenario mundial actual las empresas no se ven enfrentadas únicamente con la idea de captar clientes que lleven a la generación directa de ganancias; porque de ser así, se caería en el riesgo de producir un abandono del cliente una vez que se hubiera realizado la venta del producto u ofrecido el servicio. Esta conducta representaría dejar innecesariamente "huérfanos" a clientes que, eventualmente requerirían en un futuro de los servicios ofrecidos por la empresa. Por esto, las empresas de hoy enfocan sus esfuerzos en *captar* clientes y *retenerlos* con el fin de establecer en el largo plazo una relación de mayores beneficios mutuos.

Esta nueva actitud agrega una característica más a los puestos de trabajo y a la responsabilidad que implica ejercerlos. Quien desempeña un cargo debe contar con las habilidades sociales, de negociación y servicio al cliente, requeridas para garantizar que la premisa planteada por Kotler sea alcanzada, lo cual permite deducir que el proceso de evaluación del desempeño debe distar cada vez más de un procedimiento inerte en donde no existan espacios para valorar el comportamiento de las personas y sobre esta línea, la generación de habilidades sociales efectivas para alcanzar las metas propuestas por la organización.

- *Tareas poco estructuradas y la generación de soluciones*

La realidad que viven los colaboradores al ingresar a una organización es que deben cumplir a cabalidad con los objetivos propuestos por la empresa que les contrata. Esta verdad genera que las vías para alcanzar dichas metas, en muchas empresas, se personalicen con el fin único de alcanzar el objetivo final.

La competencia ha abierto la puerta de la innovación y la creatividad en todos los ámbitos de la empresa. A su vez, ha influido directamente sobre las *expectativas* que la empresa tiene sobre el desempeño de las personas, lo cual conduce a redefinir la concepción de las herramientas utilizadas para valorar el desempeño los colaboradores. (Chiavenato, 2000)

Después de definir las variaciones del concepto "desempeño" en el panorama mundial actual, surge la cuestionante: ¿existirán herramientas dentro de la organización para evaluar y valorar el desempeño de los colaboradores dentro de una concepción actual del desempeño y de los objetivos corporativos vigentes? De hecho, si existe, a continuación se las características que se considera deben servir de base para la potenciación de un panorama más positivo de la evaluación del desempeño.

## **APORTE DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN A LAS NUEVAS TENDENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

Todo esfuerzo dirigido hacia la valoración del comportamiento humano debe evitar las posturas subjetivas frente al desempeño de las personas, de igual manera las comparaciones entre ellas con criterios predefinidos, tales como las actitudes, la percepción o bien, los estereotipos del evaluador.



Ahora bien. Es indefectible la necesidad de comparar el desempeño de las personas con algún criterio válido que consolide la intención del evaluador por valorar "la bondad o maldad" (Gómez-Mejía, 2001, p.244) en el modo de trabajar de los colaboradores. Al llevar a cabo esta relación es posible identificar diferentes parámetros bajo los cuales se mide el quehacer de las personas. Robbins (1999) plantea que tradicionalmente se han utilizado tres posturas para tal fin, a continuación se describen brevemente;

#### Evaluación del Desempeño basados en Rasgos

- La evaluación del desempeño se efectúa a partir de la revisión de criterios o componentes de la personalidad de los colaboradores, tales como responsabilidad, respeto, etc. Este procedimiento presenta la desventaja de contar con un nivel muy elevado de subjetividad al expresar una calificación sobre los diferentes rasgos expuestos en el instrumento de evaluación.

#### Evaluación del Desempeño basados en Comportamientos

- La evaluación del desempeño se efectúa tomando conciencia del comportamiento de los colaboradores en la organización y evaluando la efectividad del desempeño presentado por la persona. De igual manera, se evalúan sus habilidades de las personas para poner en práctica los conocimientos. Este procedimiento tiene la desventaja de que el comportamiento podría responder a diferentes variables que se ignoran cuando se evalúa el desempeño.

#### Evaluación del Desempeño basados en Resultados

- La evaluación del desempeño se efectúa basándose en la producción de resultados concretos y finales que se pretenden alcanzar durante un espacio de tiempo específico. La desventaja que se le podría cargar a esta opción es que los resultados obtenidos por la persona pueden no ser entera responsabilidad de ella y responder a diferentes variables, sobre las cuales el colaborador puede tener menor o mayor control.

Es importante mencionar que las posturas planteadas presentan, en primera instancia, la posibilidad de valorar lo que las personas hacen y el modo como lo hacen. Sin embargo, en un plano organizacional caracterizado por la incidencia de variables individuales, sociales y, principalmente, culturales, los esfuerzos mostrados por estos

lineamientos resultan cortos y frustrantes para el departamento de recursos humanos. La razón estriba en que en pocas ocasiones los resultados reflejan ciertamente el quehacer institucional o el desarrollo profesional en los diferentes puestos de trabajo y en muchas ocasiones pueden ser tergiversados directamente o indirectamente por los diferentes grupos de intereses.

Sin embargo, aún cuando este es el panorama, donde muchas empresas desisten de utilizar procedimientos de evaluación del desempeño, es sumamente importante no caer en la tentación de ignorar el aporte que da este procedimiento para la identificación de planes de formación, incentivación del personal o incluso, la toma de decisiones referida a continuidad laboral (Chiavenato, 2000).

Y bueno, si esta es la realidad de la evaluación del desempeño ¿qué aspectos quedan por retomar para generar una mayor efectividad en los procesos de valoración de las personas dentro de la empresa?

Existe una posibilidad que presenta ventajas importantes en esta coyuntura y es la gestión de la evaluación del desempeño humano por medio de indicadores de gestión. Este paradigma se caracteriza por plantear respuestas a las desventajas presentadas por los otros métodos tradicionales.

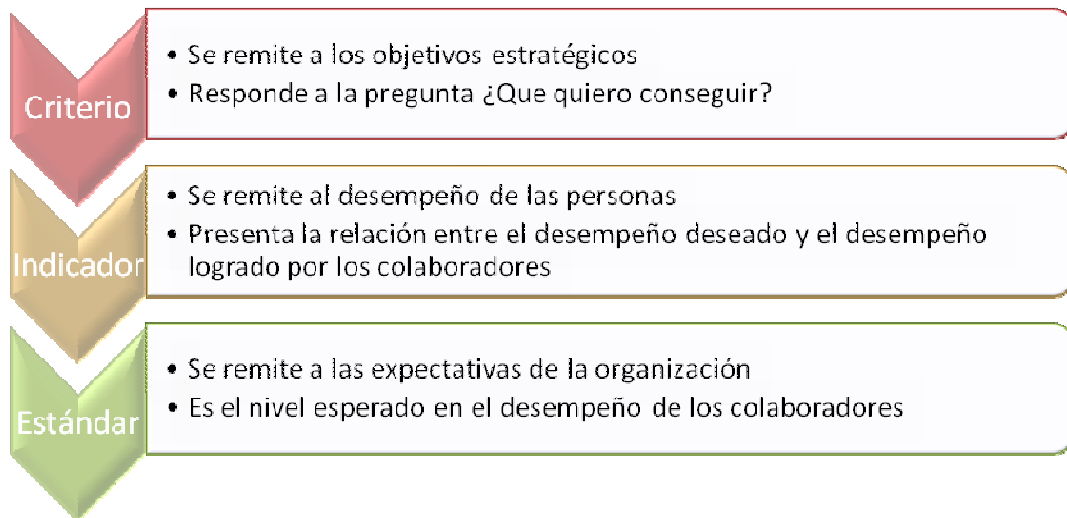
Lord Kelvin planteaba lo siguiente: "lo que no se puede definir, no se puede medir; lo que no se puede medir no se puede mejorar y lo que no se puede mejorar se deteriora" (mencionado en Aranz, 2007); y al parecer, el paradigma de la evaluación del desempeño a partir de los indicadores de gestión ha coincidido con este discurso, puesto que, el primer aporte que plantea es la necesidad organizacional actual por definir apropiadamente el nivel de rendimiento esperado por la empresa y el rendimiento logrado por los colaboradores. (Aranz, 2007)

Este primer aporte se considera sumamente importante por las siguientes tres razones:

- Las actividades realizadas por los colaboradores son variadas y estas alternan con diferentes responsabilidades organizacionales. El binomio actividades-responsabilidades, produce relaciones diversas que, imposibilitan captar real e igualitariamente, todas las acciones que desarrolla la persona.
- La organización requiere captar información fidedigna del aporte de sus funcionarios a la organización y por medio de esta captación, justificar la inversión realizada sobre las diferentes instancias, dependencias y departamentos de trabajo.
- Es vital contar a nivel empresarial con herramientas que fomenten una retroalimentación efectiva de las labores de la empresa y como estas se complementan con las expectativas de la organización y con la inversión que las labores representan.

Como segundo aporte, conceptualiza claramente la relación entre la estructura estratégica de la empresa y el quehacer específico de los colaboradores.

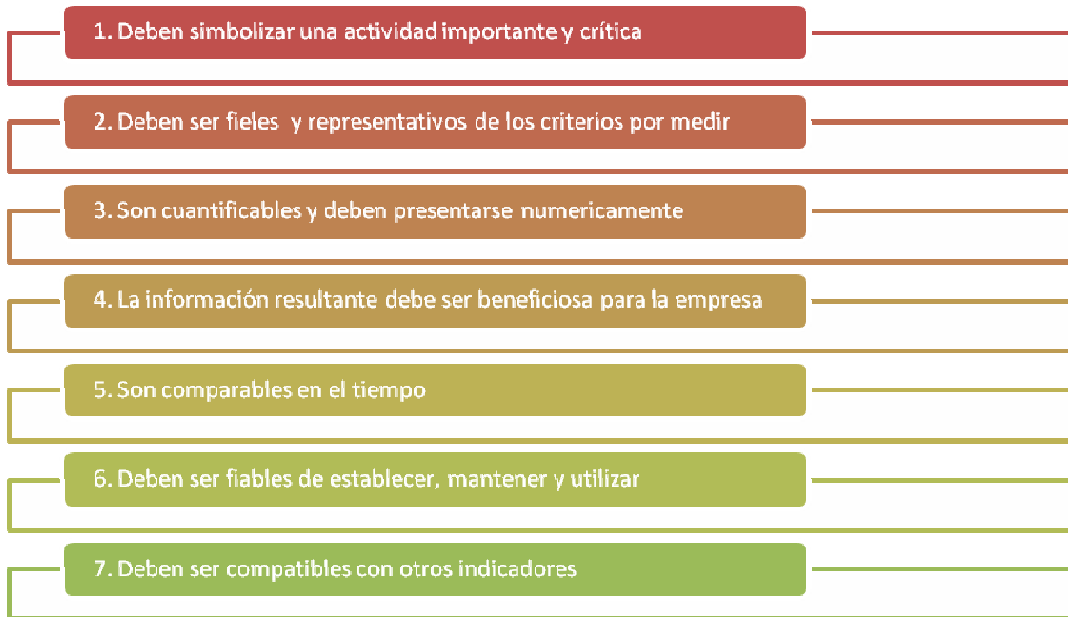
Aranz (2007) establece que en la conceptualización de los indicadores es posible identificar tres conceptos interconectados que justifican la afirmación anterior, estos se presentan a continuación;



Finalmente, el tercer aporte que presentan los indicadores de gestión a la empresa, es la capacidad de operacionalizar las tareas cotidianas de forma tal que al codificarlas numéricamente, puedan prestarse a análisis descriptivos, inferenciales e inclusive, plasmar tendencias a través del tiempo (Aranz, 2007).

## **INDICADORES DE GESTIÓN**

Sin embargo, para que los indicadores cumplan con estos aportes deben ser diseñados a partir de las siguientes características con el fin de ser generadores de valor a la gestión y a la administración del personal.



Tomado de Aranz (2007)

De igual forma, la estructura de un indicador debe representar un cálculo numérico entre dos datos, con la idea de que el valor resultante represente el nivel de existencia, eficiencia, etc. de las variables calculadas.

Por ejemplo, puede delinarse la siguiente ilustración de estructura de un indicador para la variable **eficiencia** en el puesto de **ejecutivo del servicio al cliente** o bien, para una dependencia o departamento que ofrece servicios de forma personalizada y que esto representa una tarea constante para su personal, tal como el **departamento de recursos humanos**.

<b>Denominación</b>	<b>Indicador de Eficiencia en la Tasa de personas atendidas</b>
<b>Descripción</b>	El indicador establece un ratio que especifica el nivel de eficiencia de los ejecutivos del servicio al cliente en la atención de las personas atendidas.
<b>Forma de Cálculo</b>	Personas atendidas adecuadamente / Total de personas solicitantes de atención.
<b>Interpretación de los resultados</b>	El puntaje oscila entre 0 y 1. Entre mayor sea el resultado obtenido, mayor será el nivel de eficiencia mostrado por la persona. La escala oscila entre 0 (Muestra el nivel menor nivel de eficiencia) y 1 (Muestra el mayor nivel de eficiencia).

Tomado de Aranz (2007)

En esta tabla es posible observar que el indicador de gestión es estructurado en la relación de dos variables, por un lado, las personas atendidas adecuadamente, es decir, bajo las pautas previamente establecidas, las personas que fueron recibidas de acuerdo con los parámetros solicitados por la compañía o bien, las personas que fueron recibidas con las habilidades sociales requeridas para dar un buen servicio. Por otro lado, se revisa la cantidad total de personas que solicitaron atención en la organización.

Esto favorece el conocimiento sobre la carga de las labores, y las posibilidades reales de la persona para atender el volumen de trabajo que se le presenta. Este punto, es una ventaja que muestra este paradigma en comparación con el proceso de evaluación del desempeño por resultados o por comportamientos, ya que ofrece un punto de comparación apegado directamente sobre el quehacer del colaborador.

## **VENTAJAS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN**

A partir de lo propuesto en el presente documento es posible establecer que se presentan dos ventajas fundamentales en la utilización de este procedimiento:

- *Maximización de la validez.*
- *Minimización de la manipulación.*

El proceso de evaluación carece en innumerables ocasiones de parámetros que respondan a la siguiente cuestionante ¿Realmente se evalúa lo que se dice que se evalúa? Ya que en ocasiones muy frecuentes el procedimiento es utilizado por distintas razones–y no siempre éticas-. Gómez-Mejía (2000) apunta que uno de los errores más profusos de la evaluación radica en que el encargado de impartir la información sobre el desempeño del colaborador, es decir, el evaluador, no siempre conoce a cabalidad el trabajo desarrollado en su unidad, o por el contrario, aunque lo conoce, no siempre cuenta con la visión estratégica requerida para identificar las razones por las cuales la labor no fue 100% efectiva. Y ante esta situación, puede cargar emociones y percepciones negativas hacia el evaluado que eventualmente deberían cargarse a los recursos institucionales o al volumen de trabajo (Chiavenato, 2000).

La ignorancia del evaluador desemboca en una calificación distante del desempeño real ofrecido por el colaborador. Esto puede trastocar, entre otras cosas, el funcionamiento cotidiano de la persona y su motivación frente a su trabajo.

El procedimiento de indicadores de gestión, inicialmente, cumple con el objetivo de delimitar el desempeño de la persona en relación con el desempeño máximo posible y establece un marco limitante que permita manipular la información por parte de cualquiera de las partes. Sucederá así en tanto exista una contabilización efectiva de los datos utilizados en el indicador.

## **CONCLUSIONES**

A partir de la presente revisión bibliográfica es posible concluir;

- El proceso de evaluación del desempeño se caracteriza por estar inmerso en la relación de diversas variables, que pueden intervenir positiva o negativamente sobre el quehacer de la evaluación y representar un reto para las dependencias encargadas de la administración del personal.
- Los métodos de evaluación del desempeño tradicionalmente utilizados no representan una garantía organizacional de validez en el proceso, por tanto se requiere invertir en la generación de otros procedimientos de mayor certeza.
- La evaluación del desempeño basada en indicadores de gestión representa una herramienta de una validez aceptable para el desarrollo efectivo de la valoración del rendimiento de las personas.
- Las posibilidades que presenta este procedimiento son significativas debido a que provee de una definición específica de los indicadores sobre los cuales se generará la evaluación, se provee desde el inicio de un estándar sobre el cual calificar el aporte del colaborador y finalmente, permite la revisión longitudinal de las tendencias del desempeño.



## **BIBLIOGRAFIA**

- Aranz Val, Pablo. 2007. Sistemas de Indicadores en las Universidades de Costa Rica. CONARE.
- Robbins, Stephen P. 1999. Comportamiento organizacional. Prentice Hall: México.
- Chacón, Kattia (Compiladora), 2007. Antología de Ingeniería de Servicio al Cliente. Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología.
- Chiavenato; Idalberto. 2000. Gestión del talento humano. Mc. Graw-Hill. España.
- Gómez-Mejía, Luis R. 2001. Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Prentice Hall. España.