

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: HERRAMIENTA ESTRATÉGICA DE GRAN POTENCIAL

VICTOR NÚÑEZ CARBALLO

BACHILLER EN PSICOLOGÍA

CANDIDATO A MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS, ULACIT

Resumen

La presente investigación se enfoca en el tema de la Evaluación de Desempeño y su implementación en las empresas, los fines para los cuales se utiliza, así como conocer las ventajas, desventajas y limitaciones que enfrenta el proceso en las diferentes compañías. La investigación demuestra que si bien las Evaluaciones están presentes en un alto porcentaje de las empresas, no necesariamente implica que este proceso esté bien desarrollado, sino que por el contrario sufren de problemas comunes como lo son el mal planeamiento y escaso seguimiento, que repercute en la credibilidad de los evaluados y del proceso en general.

En definitiva, es evidente que el proceso es importante para las organizaciones, con grandes beneficios como la mejora continua, la mejora en el proceso de comunicación y la medición de objetivos relacionados al negocio, pero también con grandes vacíos y aún importantes áreas de mejora como el hecho de que el proceso de evaluación debería ser una herramienta de gestión estratégica que permita a las empresas no solo alcanzar sus objetivos, sino también ayudar en procesos de compensación y beneficios. Un proceso que conlleva tanta responsabilidad de las áreas involucradas y que tiene impacto en toda la organización debería tener un rol prioritario en las estrategias de toda empresa.

Abstract

This investigation is focused in the Performance Evaluations, and its application in the companies, the purposes for which it is used as well as knows the advantages, disadvantages and difficulties that the process has to face in different companies. The investigation shows that if the evaluations are in the companies in a high percentage;

no necessarily imply that this process is well developed, but on the other hand, it suffers some common problems such as bad planning and poor monitoring that have repercussions in the credibility of the evaluated people and the process in general.

Definitely is obvious that the process is important to the big companies with benefits as the continues improvement, the improvement in the communication process and the measure of objectives related to the company, but with big empties and important areas of improvement such as the fact that the evaluation process should be a tool of strategic actions that allow the companies not only to reach its objectives but to help in the process of compensations and benefits. A process that have a lot of responsibility of the involved areas and have impact in all the organization should have a priority roll in the strategies of the entire company.

Palabras clave

Evaluación, Desempeño, Objetivos, Competencias, Retroalimentación.

Key Words

Evaluation, Performance, Objectives, Competences, Feedback.

Introducción

La función del Departamento de Recursos Humanos en las organizaciones ha sufrido a lo largo del tiempo muchas variaciones, siempre buscando tener una función más estratégica que operativa. Desde hace mucho tiempo dejó de ser un departamento encargado de trámites y expedientes, para convertirse en un Departamento con funciones estratégicas, trabajando de la mano con la Dirección y Gerencia de la empresa y con responsabilidades alineadas a los objetivos del negocio. El lograr esto depende no solo del liderazgo que pueda ejercer el Departamento en su gestión, sino también del compromiso que la propia Dirección de la empresa tenga con la gestión de su Recurso Humano. Indica Bedoya (2003), refiriéndose a la importancia de la función de Recursos Humanos que “se está volviendo esencial para el logro de las ventajas competitivas tanto como son los recursos financieros, tecnológicos y de otro tipo con que cuentan las organizaciones” (p.26).

Esto hace que en muchas organizaciones este compromiso no esté tan presente, lo que trae como consecuencia poco apoyo humano y económico para desarrollar programas

relacionados con su gestión. Esto también genera que los procesos y subsistemas de Recursos Humanos sean abordados por las organizaciones de muy diversas maneras, cada uno de ellos posee sus características propias y tiene sus objetivos dentro del esquema y el funcionamiento de toda empresa y de todo departamento de Recursos Humanos. Nos referimos como subsistemas a Capacitación y Desarrollo, Reclutamiento y Selección, Compensación y Beneficios, Salud y Seguridad Ocupacional y Evaluación del Desempeño.

En las empresas, estos subsistemas de Recursos Humanos se aplican y diferencian quizá por aspectos como tamaño de la empresa, políticas de Recursos Humanos, presupuesto y algunas otras consideraciones importantes que pueden llevarlos a darles mayor énfasis a unos sobre otros. Con excepción de los sistemas de Evaluación de Desempeño, prácticamente todas las organizaciones tienen desarrollados o al menos implementados los demás subsistemas, algunas empresas dan mayor importancia a unos sobre otros, o prestan mayor atención al impacto de unos sobre toda la organización.

Sin embargo, el tema de Evaluación de Desempeño sigue siendo el que menos importancia o menos desarrollo y aceptación ha tenido en las empresas. Es además el que se presta para mayor rechazo de parte de los colaboradores. Algunas de las razones principales que se leen en los estudios sobre el tema indican desde malas implementaciones, desconocimiento en la forma de aplicación, efectos y consecuencias negativas posteriores a la evaluación por parte del personal y pocas o ninguna consecuencia positiva posterior a la aplicación. La evaluación continua debe generar cambios positivos en el colaborador.

Indica Anderson (2002) que las Evaluaciones de Desempeño son usadas en las organizaciones con dos propósitos, primero en las decisiones administrativas relacionadas con promociones, salarios y responsabilidades, y segundo como una herramienta del proceso de desarrollo el cual ofrece retroalimentación, crítica constructiva del desempeño y mejora en la implementación de metas. Esto que indica Anderson ya nos señala que hay una evolución del concepto de Evaluación, el cual involucra no solo una acción o consecuencia directa como lo es el tema de promociones e incrementos de salario, si no también como una herramienta importante para el desarrollo del personal. Es decir, la herramienta deja de ser un trámite para convertirse en un instrumento que alimenta otros subsistemas de Recursos Humanos.

Por su parte Toro (1999) menciona que es recomendable la implementación de un programa de evaluación de desempeño cuando se desee alcanzar objetivos como los siguientes: Promover eficiencia en la organización, identificación de los colaboradores que requieran mayor entrenamiento y capacitación, promover la retroalimentación entre superiores y subordinados, mejorar la comunicación, potenciar talento humano, entre otras. Nuevamente vemos que debe estar ligado a otros objetivos, es decir, no es un objetivo en si mismo, debe ser una herramienta que provea a la organización de beneficios inmediatos pero con una visión de largo plazo también, ya que busca evaluar lo pasado, pero a su vez plantear los nuevos objetivos de cara al futuro.

Werther (1991) menciona que la Evaluación del Desempeño debe prestar ayuda a la organización para verificar la eficacia de los programas de selección, adiestramiento y desarrollo del personal. Esto es debido a que no siempre los procesos de selección implican contratar al mejor trabajador, es hasta que se evalúa su desempeño que se puede de alguna manera verificar esta situación. Siempre y cuando exista una alineación correcta entre todos los subsistemas de Recursos Humanos con los objetivos del negocio, recordemos que un mal planteamiento de objetivos de desempeño para el Colaborador puede significar más bien lo contrario, que un buen Colaborador pierda su interés debido a evaluaciones incorrectas por parte de la empresa.

Existen otras ventajas que tienen los procesos de Evaluación, entre ellas las que menciona Chiavenato (1994), y que tienen relación con el mejoramiento constante de los diferentes puestos existentes en la compañía, y la identificación de los puntos más débiles de la empresa, siempre y cuando la Evaluación de Desempeño en sí, sea manejada sistemáticamente como parte central de los procesos de la empresa, y ligada a los objetivos del negocio. No debe ser en ningún momento un fin en si misma, sino un instrumento o herramienta para mejorar los resultados de la empresa.

La utilización de este proceso es una herramienta muy valiosa en toda empresa, por lo que no solo aporta información sobre el comportamiento del colaborador, sino también sobre el funcionamiento del negocio en general. Eso si, el proceso exige objetividad para en primera instancia ser efectivo, y en segunda para poder fortalecer las relaciones laborales.

¿Cuáles pueden ser las causas de que en las empresas la evaluación no funcione? En resumen, la poca o ninguna relación que tienen estos sistemas con los objetivos e indicadores globales de las empresas y el escaso o nulo seguimiento que se les da. Es

frecuente encontrar empresas en las cuales las evaluaciones son formularios o cuestionarios prediseñados, que preguntan lo mismo para todos los colaboradores, independientemente del nivel o tipo de puesto que ocupe en la organización, sin diferencia alguna entre sí. La Evaluación del Desempeño implica evaluar el rendimiento de una persona o puesto de trabajo de acuerdo a determinados objetivos e indicadores establecidos para un período de tiempo determinado. Estos objetivos deben estar definidos de acuerdo a las responsabilidades y funciones del puesto y deben tener relación directa con los objetivos e indicadores estratégicos del negocio.

El error en que caen las organizaciones es con respecto a la concepción misma del sistema. Hay casos demostrados de evaluaciones que miden aspectos no relacionados al desempeño y los definen como si lo fueran. Además, no ligan la Evaluación a ninguna consecuencia posterior, o peor aún, si lo hacen generalmente es en aspectos negativos como menores incrementos de salarios, menos posibilidades de crecimiento y hasta en casos de despido, por citar solamente algunos.

Inclusive, como veremos más adelante, a nivel de literatura acerca de la materia, se encuentran criterios tanto a favor de la importancia de la Evaluación de Desempeño, como en contra de la misma, de los efectos negativos que se generan más que los positivos.

Pregunta de Investigación

¿Es un sistema (o software) de desarrollo e implementación de la Evaluación de Desempeño que involucre los objetivos del negocio en su planteamiento un emprendimiento con posibilidad de inserción en la economía nacional?

Hipótesis

Los sistemas de Evaluación de Desempeño serían más efectivos si las empresas hicieran un buen planeamiento del mismo y dieran un seguimiento adecuado al proceso.

Objetivos de la investigación

- Determinar qué elementos inciden para que las empresas no utilicen un Sistema de Evaluación de Desempeño
- Indagar si las empresas utilizarían un sistema de Evaluación de Desempeño que involucre Indicadores, Objetivos y/o Competencias.
- Proponer un sistema (software) de aplicación de la Evaluación de Desempeño que sea factible utilizar en las organizaciones.
- Determinar, en los casos de las empresas que si aplican la Evaluación de Desempeño, la forma de aplicación y el seguimiento que tienen.

Marco teórico

La Evaluación de Desempeño es un proceso sistemático y periódico de medición objetiva del nivel de eficacia y eficiencia de una persona, en su trabajo. El proceso se centra en valorar los indicadores de actuación, de resultado y los recursos que manifiestan y/o poseen tales personas. En el caso de las competencias, las cuales definiremos como características de la personalidad (rasgos, motivaciones, concepto de sí mismo y habilidades) que determinan el potencial de una persona para lograr un nivel de desempeño esperado, lo que el proceso demanda es integrar y ligar conductas específicas y necesarias para realizar las tareas que exige el puesto de trabajo.

Este tema siempre ha sido motivo de debate en las organizaciones ya que no existe un método infalible para la aplicación de una Evaluación de Desempeño adecuada. De hecho, en muchas empresas la evaluación no existe, no se aplica, y en muchas otras existe una gran disconformidad con respecto a la forma en que la misma se aplica.

Existen algunas estadísticas interesantes en relación con el tema de la evaluación en las empresas, como las que se mencionan en el sitio www.yourparttimehrmanager.com, el cual cita una investigación del año 1994 de la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos que dice que el 90% de los sistemas de evaluación no son exitosos, y otra de la investigación del año 2005 de la firma de consultoría, People IQ, que indicó que el 87% de los empleados y gerentes sienten que las evaluaciones de desempeño no son útiles o efectivas.

Edward Deming, gurú del tema de Calidad Total, considera como uno de los 7 pecados capitales de las empresas, las evaluaciones de desempeño, al indicar que estas impactan negativamente las relaciones entre los empleados, la productividad y la mejora de la calidad. Además de que están diseñadas para alimentar el comportamiento a corto plazo y aniquilan por tanto, la planificación a largo plazo.

Coens y Jenkins (2001) citan:

Una encuesta por Development Dimensions Incorporated, importante firma consultora en Recursos Humanos, la cual encontró que la mayoría de empleados había expresado una abrumadora insatisfacción con sus sistemas de administración de desempeño. En una encuesta de Industry Week solo el 18% de los encuestados manifestó que sus evaluaciones de rendimiento eran eficaces y el 48% de ellos las llamó sesiones de predicción por adivinación. Una encuesta más, realizada en 1997 por Aon Consulting y la Sociedad para la Administración de los Recursos Humanos, halló que solo el 5% de los profesionales encuestados dijo estar “muy satisfecho” con sus sistemas de administración de rendimiento. (p.28)

Según Daniels (1993) la mayoría de las empresas creen que ya están practicando la evaluación, lo cual podría explicar la razón de que no tenga éxito en muchas de ellas, esto hace que “con frecuencia se requieran cambios sustanciales en la interacción en todos los niveles de la organización y un esfuerzo continuo para mantener esos cambios” (p.7)

Todas estas estadísticas y citas señalan realmente defectos de las evaluaciones y la percepción que tienen las personas sobre la utilidad o no de este sistema. Lo que no señalan es la razón por la cual o por las cuales se tiene esa percepción.

La Evaluación de Desempeño es quizá, el proceso menos aceptado de la gestión de un Departamento de Recursos Humanos en la empresa. Coens y Jenkins (2001) dicen que la “evaluación es el proceso mediante el cual estimamos, apreciamos, o calculamos el valor de algo, es decir, que evaluación de desempeño es el proceso de señalar el valor o juzgar la manera como alguien funciona” (p.19). Esto es importante porque menciona efectivamente que dentro de los esquemas de evaluación debe existir el concepto de medición, no puede haber evaluación si no medimos algo, en este caso el desempeño.

Sin embargo, mencionan además que esta práctica de la evaluación de desempeño es un proceso obligatorio en el cual durante un período específico de tiempo, el desempeño en el trabajo, se valoran, juzgan o describen de manera individual por parte de una persona distinta del empleado evaluado, y los resultados los conserva la organización” (p.22), dando con esto la idea de que es un proceso externo y ajeno al colaborador, el cual participa únicamente al ser evaluado, no antes y parece que tampoco después. Además, de crear la percepción de que es una herramienta que aplica una persona por sí sola, sin el respaldo de la organización.

Según su criterio, es más lo que “obstaculizan la recepción de retroalimentación y no existe evidencia sólida de que motiven a las personas o conduzcan a un mejoramiento significativo, además de que posee defectos de diseño que les son inherentes, las evaluaciones producen datos distorsionados y poco confiables con respecto a la contribución de los empleados.” (p.27). Todo esto señala, según sus conclusiones, que es poca la utilidad para las personas involucradas en el proceso, ni para Recursos Humanos, ni para el evaluado y por consiguiente ni para la organización.

En gran parte, esta disconformidad está relacionada con los resultados obtenidos, y con lo que las organizaciones hacen con esos resultados. Es decir, el personal de la empresa no ve ningún beneficio en la aplicación de una Evaluación, no obtienen nada, independientemente de la calificación obtenida.

Es esta falta de seguimiento y efectiva retroalimentación lo que las empresas deben corregir, y la misma está ligada a una falta de alineamiento con las estrategias e indicadores principales de las empresas, que deben fluir tipo cascada hacia el resto del personal. Si no hay una alineación de objetivos no hay forma de hacer responsable por los resultados finales de la empresa al propio personal.

Por su parte Díaz (2005) indica que “la mayoría de estos sistemas en las organizaciones no satisfacen un adecuado alineamiento entre los objetivos de los empleados y la medición de su desempeño y compensación, con los objetivos estratégicos” agrega que “pocas estrategias de negocio efectivamente formuladas son siempre efectivamente ejecutadas. Una de las razones en este problema es la falta de alineación entre las acciones y la toma de decisiones individual o de equipo por un lado, y las claves del negocio por otro” (p.140). Es casualmente esto que señala Díaz el lugar en el cual se encuentra la solución de los problemas de diseño que cita Coens, la alineación entre objetivos de la evaluación y los objetivos y estrategia del negocio.

Es en ese proceso en el cual la evaluación tomará el valor dentro de la organización. Esto implica un fuerte trabajo conjunto entre Dirección de la empresa, Recursos Humanos y los Gerentes y Jefes de línea, a quienes les corresponde establecer claramente esa alineación de objetivos. También se encuentra implícito dentro de este sistema, la efectiva comunicación que debe existir entre todas las áreas involucradas, quienes deben estar al tanto de los eventuales cambios que puedan suceder en el negocio y que puedan impactar el sistema de Evaluación de Desempeño.

Opinión similar a esto menciona Tinoco (2010) quien señala:

El sistema de evaluación del desempeño ha de estar alineado con la estrategia de negocio. Nos referimos, en particular, a que ha de constituir una herramienta que verdaderamente alinee a la organización hacia la consecución de los objetivos estratégicos. Pero ya no solo desde un punto de vista cuantitativo sino también desde la óptica cualitativa, de tal manera que nos permita valorar de manera eficaz cómo se están intentando alcanzar dichos objetivos (p.60).

Al mencionar aspectos cualitativos nos referimos también a la importancia de darle valor a aspectos como las Competencias, los cuales, si son debidamente definidas, instauradas e implementadas en la empresa, deberán ser parte fundamental dentro del proceso de evaluación. Sin embargo, esto está lejos de ser una evaluación emocional o subjetiva, si las Competencias son operacionalizadas, y se definen conductas asociadas a las mismas, y se hace por el nivel de contribución que debe brindar ese puesto a la organización, entonces podemos decir que deja de ser un sistema subjetivo, para convertirse en un sistema objetivo. Agrega Tinoco:

Sí que es posible evitar la evaluación de tipo emocional si dotamos al sistema de una serie de herramientas, como son las conductas, esto es, comportamientos concretos que los líderes pueden observar en la práctica de la actividad profesional. Lo más adecuado es que dichas conductas estén referidas directamente al puesto de trabajo del Colaborador (p.61)

Por su parte González (2010) dice “Ciertamente es muy relevante porque el éxito de toda organización depende del desempeño de las personas, y mientras se mida y evalúe este desempeño, se podrán emprender acciones orientadas a obtener resultados positivos” (p.9). Esta sistematización de la evaluación del desempeño nos brinda la posibilidad de abrir un paréntesis en la actividad cotidiana, hacer un ejercicio de

reflexión retrospectiva de un determinado período, pero siempre ligado esto tanto a los objetivos como a las conductas observadas en el evaluado.

En una evaluación podemos detectar ciertas áreas cuyo desempeño es satisfactorio, pero también otras en las que puede ocurrir lo contrario. Para las primeras se deberán señalar acciones encaminadas a su mantenimiento o potenciación, mientras que las segundas deberán plantear acciones de mejora (cuando así lo requieran las necesidades del puesto u organización). Solo así seremos capaces de valorar en nuestras organizaciones si el desempeño alcanza los objetivos marcados, si se está realizando correctamente y además si está realmente alineado con la estrategia de la compañía.

Reitera Tinoco que:

Es necesario implantarlo, ponerlo en práctica y asegurarnos de que el sistema encaja en la organización y realmente es efectivo, haciendo las revisiones y rediseños necesarios para que ello sea posible. Los evaluadores deben conocer el proceso, manejar las técnicas de entrevista y tener muy claras las vinculaciones de la evaluación del desempeño con otros sistemas de recursos humanos y los objetivos estratégicos. Los evaluados, por su parte, han de ser conscientes de la utilidad práctica del sistema, qué repercusiones va a tener y en qué les puede ayudar en su desempeño actual y desarrollo futuro. (p.64).

Los errores de diseño se pueden y deben corregir, es necesario hacer mejoras constantes, cambios que se adapten a las necesidades de la empresa, que reflejen los cambios de dirección que el mismo negocio tiene. Es decir, el sistema no puede ser estático, de tal manera que las evaluaciones y el sistema en sí demuestren una mejora igual de significativa que las que se espera de los propios colaboradores. Este seguimiento y actualización constante del sistema hará que los colaboradores vean que la herramienta no es estática, sino que se actualiza y se mueve al ritmo de la organización y de los nuevos objetivos que el negocio tenga. Esto lo reafirma Vásquez (2007) cuando dice “Esto explica que la evaluación del desempeño haya evolucionado hasta convertirse en la actualidad en un proceso estructurado y sistemático que pretende no sólo identificar y medir el rendimiento de las personas que forman parte de la organización, sino también gestionarlo” (p.42).

Es acá cuando se vuelve relevante el tema del papel estratégico que debe tener ya no solo el sistema de Evaluación del Desempeño, sino también el que debe ocupar el

departamento de Recursos Humanos en las organizaciones. No es posible pensar en subsistemas de Recursos Humanos separados, sin relación entre sí y otorgándole un papel preponderante a uno sobre otro. Deben estar relacionados, y más que eso, alineados con la estrategia de la empresa y establecido el papel y el rol que cada uno tiene en el negocio, así como el impacto esperado en el mismo. Por esto la insistencia de considerar estratégico el tema de la evaluación. Al respecto señala González “El proceso de evaluación de desempeño tiene carácter estratégico, porque mientras se mida y evalúe el desempeño de las personas se podrán emprender acciones orientadas a resultados organizacionales ganadores.” (p.10) y agrega “Para ello se recomienda conocer los flujos de trabajo clave, analizarlos, descomponerlos en partes y convertir cada una de ellas en una dimensión del rendimiento.” (p.10)

Esto lo reafirma Díaz al señalar que “ciertos estudios de Towers Perrin demuestran que las empresas de alto rendimiento cuentan con empleados muy comprometidos y, más que otras, orientan sus esfuerzos hacia la optimización de resultados a través de herramientas de gestión del desempeño” (p.141). Este comentario confirma la importancia de gestionar adecuadamente el desempeño de los trabajadores para lograr con ello obtener buenos resultados para el negocio. Si bien, una adecuada gestión va más allá de la mera evaluación, es fundamental que exista la misma para cerrar el proceso de gestión del desempeño.

La ventaja y beneficios esperados de estos sistemas es que permiten definir con claridad la relación entre desempeño y objetivos del negocio, fortaleciendo el compromiso del empleado, que puede reconocer cómo determinados comportamientos y conductas tienen un impacto directo en los resultados.

Esto involucra el alineamiento de los objetivos, la descripción y establecimiento de métricas por parte de la empresa, así como el establecimiento de conductas esperadas para las competencias organizacionales y el acompañamiento en el proceso.

Metodología

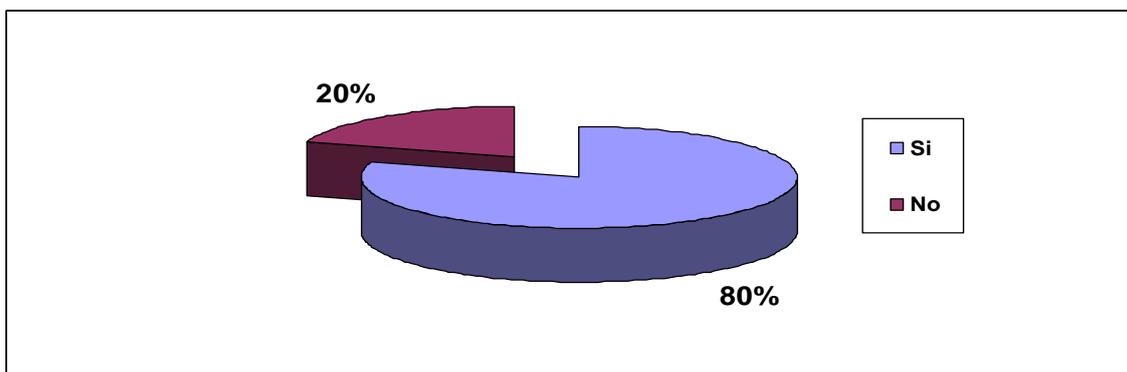
El tipo de estudio fue exploratorio, se aplicó una encuesta a 54 personas que laboran en al menos 35 diferentes empresas (algunas personas no quisieron mencionar la empresa para la cual laboran), a las cuales se les envió vía correo electrónico la respectiva encuesta. Se les consultó sobre diferentes temas relacionados con la aplicación o no de

las Evaluaciones de Desempeño en sus empresas. Posteriormente la encuesta se recibió y se procedió al análisis respectivo de los resultados obtenidos. Se realizó además, una investigación bibliográfica para sostener y justificar la hipótesis y los objetivos del estudio.

Resultados y análisis

Se encuestaron 54 personas, de al menos 35 empresas diferentes. Ante la primera pregunta acerca de si la empresa para la que labora aplica Evaluaciones de Desempeño, el 80% (43 encuestas) contestó que si se aplican contra el 20% (11 encuestas) que indica no se aplican.

Pregunta 1: Aplican Evaluaciones de Desempeño

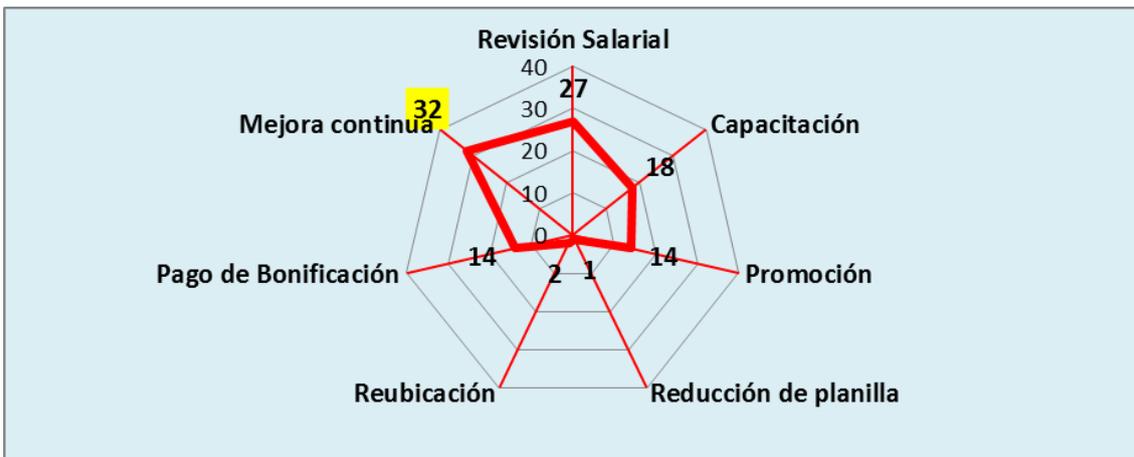


Esto marca desde ya un aspecto importante, las evaluaciones tienen presencia en un porcentaje muy alto de las empresas, por lo que es muy importante conocer el papel que juegan. Pero más que solo conocerlo es realmente poder darles el papel importante que deben tener dentro de los procesos de Recursos Humanos, y en definitiva de las propias organizaciones. Un 80% es señal de que efectivamente existe un potencial interesante en las organizaciones para desarrollar esta herramienta aún más y hacerla parte de los aspectos estratégicos. El 20% que señala que no se aplican también representan una oportunidad de ofrecer un sistema completo, que desarrolle desde cero los esquemas de evaluación en estas organizaciones.

Ante la pregunta número 2, sobre los fines y propósitos de la misma, como lo vemos en el segundo gráfico, el 74% (32 menciones) señala que la mejora continua es el principal propósito de la aplicación de la Evaluación de Desempeño. Esto significa que efectivamente los procesos de Evaluación de Desempeño llevan implícitos la posibilidad de mejora, no son procesos en sí mismos, sino que tienen un papel

importante dentro de los procesos generales de las compañías. De ahí la importancia efectivamente, de que sea este proceso considerado dentro de los aspectos estratégicos del negocio, y poder ligar los procesos de evaluación a los resultados mismos de la empresa.

Pregunta 2: Fines y propósitos de la Evaluación de Desempeño



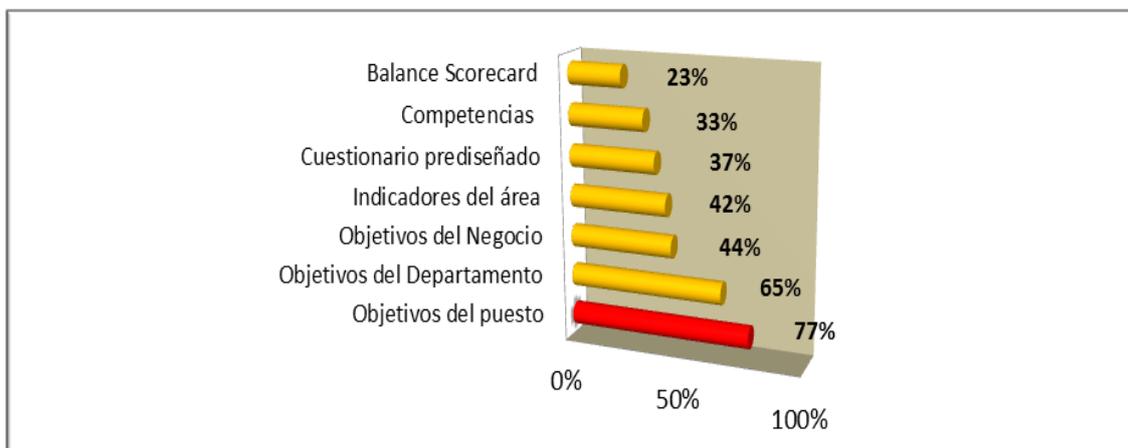
Pregunta de opción múltiple (cantidad de menciones)

Otros aspectos importantes para los colaboradores como lo son las revisiones salariales y ser considerada para aspectos de capacitación son mencionados como los siguientes en importancia. Es importante que estos otros aspectos por lo general son de aplicación más inmediata, en contraste con la mejora que es un proceso continuo y que implica una estrategia más a mediano o largo plazo para el negocio. Algo también a destacar es que los aspectos que podrían indicarse como los más negativos de las evaluaciones como la reubicación (5%) o la reducción de planilla(0%) no tuvieron prácticamente ninguna relevancia dentro de los fines o propósitos de las evaluaciones. Esto significa que a pesar de que las evaluaciones en muchas organizaciones no son del todo aceptadas, tampoco son utilizadas para aspectos negativos como podrían ser las reducciones de planilla o la reubicación del personal.

Una limitación de esta consulta, es quizá, el conocer la efectividad de la mejora continua, es el fin de la evaluación, pero se logra o se consolida la mejora?. Quizá los resultados ante esta pregunta no la responda la presente investigación, pero si se demuestra que existe una expectativa en cuanto al alcance que deben tener estos sistemas de evaluación en las organizaciones. Una interesante propuesta para una investigación posterior sobre este tema en definitiva sería el investigar el cumplimiento o no de esta mejora en la realidad de las empresas.

Con respecto a la pregunta número 3, acerca de la información o insumos que se utiliza para realizar las evaluaciones de desempeño, parece existir una relación importante entre los objetivos del puesto, departamento y negocio como los principales aspectos. Sin embargo, pareciera que el orden no es el adecuado. Si la organización pretende que el sistema de Evaluación de Desempeño sea más efectivo, debe reorganizar la forma en que establece y define el proceso, otorgándole más relevancia a los objetivos del negocio, y de ahí extraer los objetivos del departamento y de estos a su vez, los objetivos del puesto o de los diferentes puestos de la empresa. Este es un error frecuente en las organizaciones, se establece una evaluación partiendo de lo que el puesto hace y lo que se espera del mismo, pero no se establece la relación o el impacto que esto tiene en los objetivos del negocio en general. Máxime aún si ligan estos resultados a otros procesos relacionados con compensación y beneficios, entonces se percibe que la evaluación responde a algo individual y no a una estrategia del negocio.

Pregunta 3: Insumos que se utilizan para establecer o definir la Evaluación

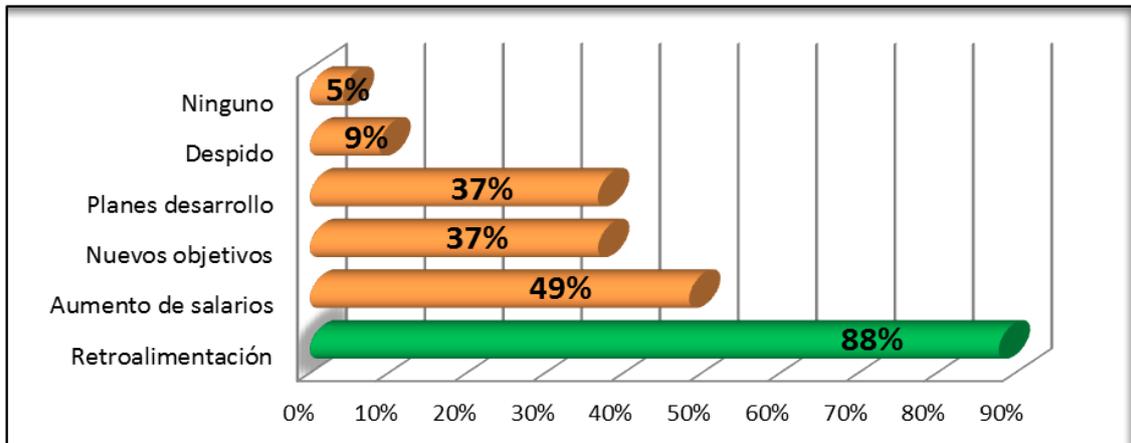


Pregunta de opción múltiple

Llama la atención el porcentaje tan bajo otorgado al tema de Competencias (33%), el cual, a pesar de ser un modelo muy desarrollado en Recursos Humanos hoy en día, parece que no es considerado como importante a la hora de diseñar el sistema de Evaluación de Desempeño. Esto demuestra también que existe un potencial muy fuerte en las organizaciones para desarrollar este modelo y a su vez ligarlo a los objetivos ya mencionados y establecer un modelo de evaluación mucho más completo y robusto, el cual considera aspectos objetivos y otros más subjetivos. Sin embargo, estos que llamamos subjetivos, que también se le pueden llamar cualitativos, son plausibles de definir y medir por medio de conductas observables en los colaboradores.

En relación a la pregunta 4, el proceso que sigue a la aplicación de las Evaluaciones de Desempeño en la organización, un 88% señala que la retroalimentación es el proceso que sigue una vez que se aplica la Evaluación.

Pregunta 4: Proceso que sigue una vez que se obtienen los resultados



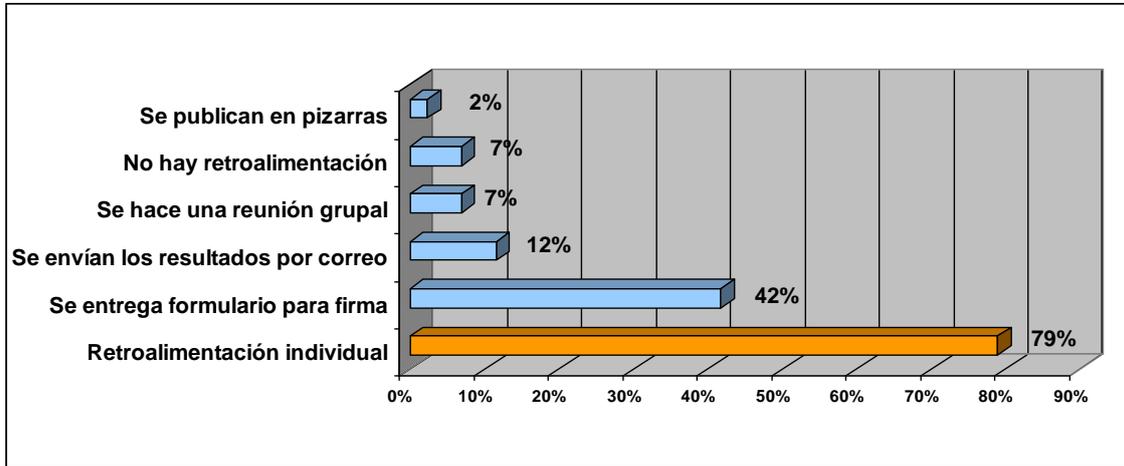
Pregunta de opción múltiple

Si bien se cumple la teoría que señala que debe existir una retroalimentación una vez que se aplica la Evaluación, también es importante mencionar que aspectos más estratégicos como lo son el establecimiento de nuevos objetivos y/o la generación de planes de desarrollo a partir de los resultados de las evaluaciones están por debajo de este y de los aumentos de salario, que fue considerada la segunda opción en importancia. Esto nuevamente genera la idea de que los efectos se esperan más en el corto plazo que en el mediano o largo plazo, que las evaluaciones tienen un resultado que debe verse a lo inmediato. Relacionando esto con la pregunta anterior, es más inmediato y fácil de identificar el objetivo del puesto que el de la empresa, por ello es también más fácil pensar en procesos posteriores más simples como lo son la retroalimentación, a otros que implican más involucramiento gerencial como los mencionados planes de desarrollo y planteamiento de nuevos objetivos. Al menos, los efectos negativos de despido o peor aún, la opción de ningún proceso obtuvo calificaciones bajas.

Relacionada con esta pregunta anterior, los resultados de la pregunta 5, con respecto a cómo es o funciona el proceso de retroalimentación, se indica que lo aplica el jefe inmediato de manera individual, lo cual es un aspecto bastante positivo dentro de los resultados obtenidos, la cual fue mencionada en un 79% de los casos como la opción

principal. Esto contra un 7% que indicó que no existe retroalimentación o un 2% que mencionó que los resultados se publican en pizarras.

Pregunta 5: Cómo es el proceso de retroalimentación



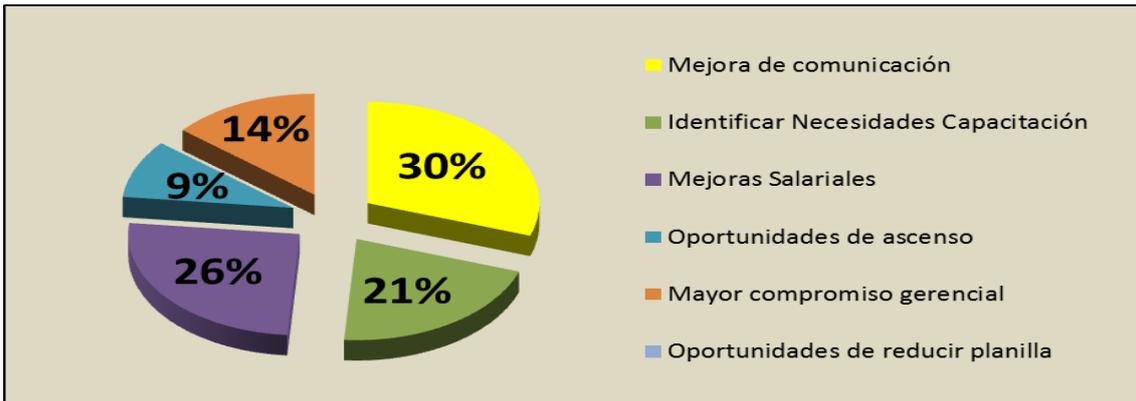
Pregunta de opción múltiple

Definitivamente estos últimos 2 casos son ejemplos muy claros de el por qué las evaluaciones fallan, si ni siquiera se tienen las consideraciones y principios básicos con los evaluados como lo es el brindar retroalimentación oportuna y clara, y hacerlo de manera personal e individual. Si no se tienen esas consideraciones mínimas es lógico esperar que las evaluaciones no cumplan con su papel estratégico dentro de las actividades del negocio.

La siguiente, pregunta, relacionada con las ventajas y beneficios del proceso de Evaluación de Desempeño demuestra la relevancia que tiene y debe tener este proceso en las organizaciones, un 30% señala que mejora la comunicación como el principal beneficio que se obtiene, esto es vital y le otorga un valor más estratégico al proceso.

La comunicación siempre es un proceso difícil en las organizaciones, y que resulta evaluado más como un aspecto negativo que positivo, acá los encuestados le dan a la herramienta de evaluación la importancia que debe tener para mejorar este proceso. También es importante señalar que una ventaja o beneficio es el aspecto de mejoras o reconocimientos ligados a aumentos de salario, que están ligados al proceso y que se identificó como un beneficio del proceso.

Pregunta 6: Ventajas y Beneficios de los Sistemas de Evaluación

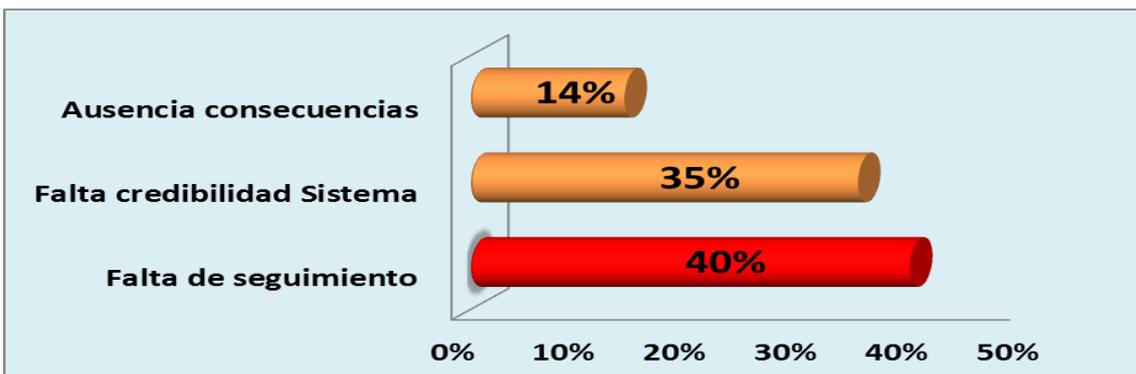


A pesar de que como se vio en el marco conceptual, algunas estadísticas se refieren a lo negativo de las encuestas, este resultado demuestra que tienen aspectos muy importantes a considerar por las organizaciones, y que la comunicación y los reconocimientos salariales y la identificación de necesidades de capacitación son realmente valiosos en cualquier estrategia de Recursos Humanos, y por ende, si se le da el papel estratégico que este departamento debe tener en la compañía, debe otorgársele el mismo valor a todos sus subsistemas, entre ellos el de Evaluación de Desempeño.

La pregunta siguiente, principales desventajas o dificultades, nos demuestra datos muy importantes, siendo la opción de “Falta de seguimiento a los resultados obtenidos” la principal con un 40%, y la “Falta de credibilidad en el Sistema por parte de los colaboradores” un 35%.

Esto señala que a pesar de que la gran mayoría de las personas encuestadas indicaron que sus empresas aplican la Evaluación de Desempeño, un alto porcentaje menciona que los principales problemas que enfrentan son la falta de seguimiento al proceso y a los resultados y la falta de credibilidad en el sistema.

Pregunta 7: Limitaciones que enfrenta la empresa en la aplicación de los Sistemas de Evaluación



Es decir, como se mencionó en las preguntas anteriores, pareciera que el sistema existe, que si se aplica, pero con graves problemas de diseño, que impiden darle un seguimiento adecuado a los resultados, que no genera una relación directa con otros subprocesos de la empresa y que además no genera consecuencias positivas. Se demuestra que los sistemas efectivamente son utilizados, pero más como un proceso del Departamento de Recursos Humanos que de la propia organización en sí. Se identifica su importancia y sus posibles beneficios, pero los mismos no son explotados por las organizaciones, debido a problemas de diseño de los sistemas de evaluación, o bien, de la propia estrategia empresarial que no le da el valor que tiene o debe tener el sistema para la compañía. Más pareciera que las organizaciones no le dan el valor por desconocimiento de las ventajas que éste genera que por otras razones propias de los sistemas de evaluación.

Los resultados de la pregunta 8 están muy ligados a los de la pregunta 3, que considera estos mismos 3 aspectos (Objetivos del puesto, empresa y departamento) como la información más importante que debe utilizarse para el diseño de Evaluaciones de Desempeño. Se debe tomar en cuenta que esta respuesta de la pregunta 8, considera las respuestas de las personas que indicaron no tener evaluaciones de desempeño en la empresa en la que laboran, pero a pesar de esto, si indican que esos aspectos deben ser los más relevantes a la hora de establecer y definir lo que se debe medir en este proceso.

Pregunta 8: Aspectos que se consideran importantes para establecer una Evaluación de Desempeño

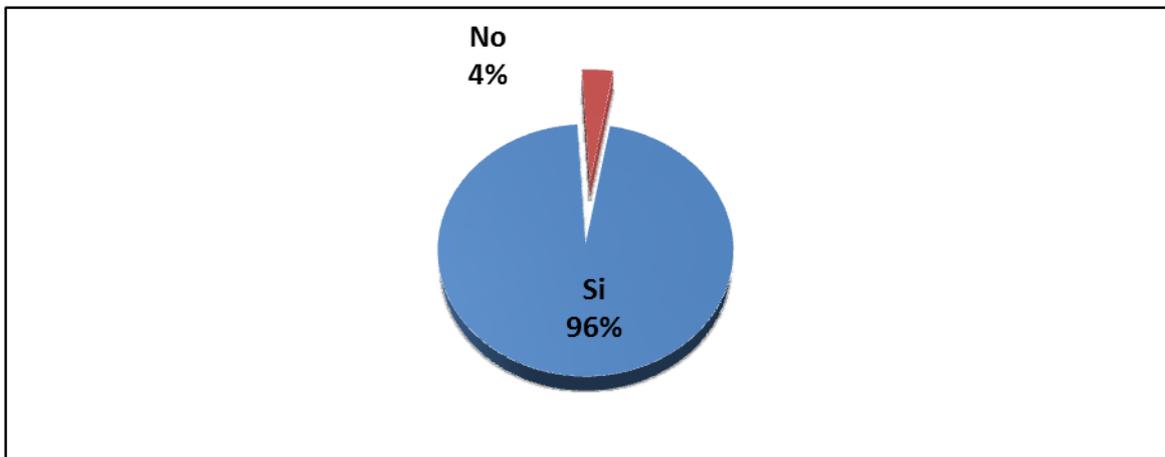


La pregunta 9 nos demuestra que a pesar de sus desventajas, de sus problemas de diseño, de su falta de seguimiento y de consecuencias positivas, un 96% de los encuestados considera que es importante que la empresa para la que labora adquiera un

sistema de Evaluación de Desempeño que incluya los Objetivos del negocio a este proceso de evaluación.

Esto señala que a pesar de las malas experiencias que puedan haber existido en las empresas en que los encuestados laboran, consideran que si debe ser una herramienta que aporte información relevante para los resultados del negocio, y que no debe ser desaprovechada por la organización. Es vital que exista un convencimiento de la empresa en el sistema para que el mismo pueda tener credibilidad y pueda retribuir lo que se espera de él.

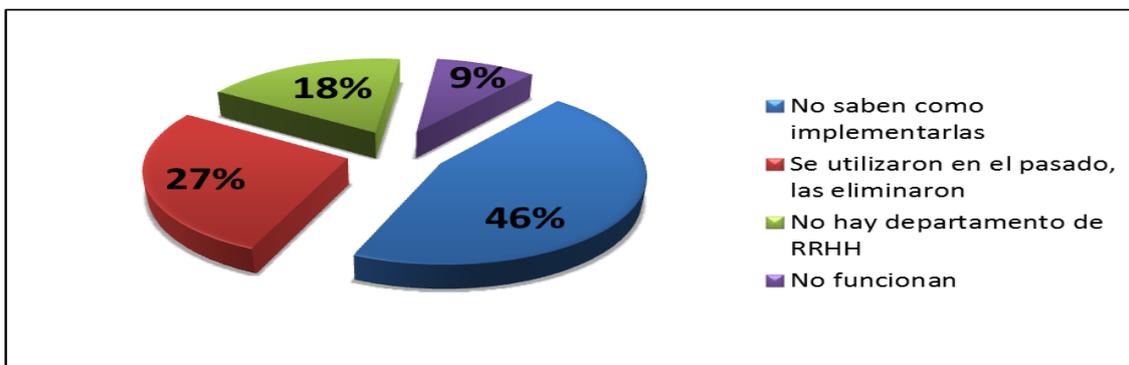
Pregunta 9: Considera importante que la empresa adquiera e implemente un Sistema de Evaluación que ligue Objetivos del Negocio a la Evaluación



La última pregunta, dirigida en exclusiva a las personas que indicaron no tener Evaluaciones de Desempeño en su organización, un 46% indica que la empresa “No sabe cómo implementarlas” y un 18% que “No hay departamento de Recursos Humanos”, ambas respuestas ligadas más a “algo” que hace falta en la empresa para poder desarrollarlas que a aspectos negativos propios de las evaluaciones, como lo son las otras 2 opciones de respuesta, un 27% para “Se utilizaron en el pasado pero las eliminaron” y un 9% que indicó que “No funcionan”, estas dos respuestas si señalan que ya hubo alguna experiencia previa y que los resultados de los mismas no fueron del todo provechosos, por lo que optaron por eliminarlas o del todo no implementarlas.

Se demuestra que a pesar de no tenerlas en funcionamiento en este momento, si cambiaran algunas condiciones las empresas podrían realmente tener sistemas de Evaluación de Desempeño implementadas en su organización. De ahí la importancia de que se le otorgue el papel estratégico en primera instancia al Departamento de Recursos Humanos y por ende a los subprocesos que este desarrolla.

Pregunta 10: Menciona la razón de que en su empresa no se apliquen Evaluaciones de Desempeño.



Todos estos resultados demuestran que efectivamente la hipótesis planteada se cumple, ya que efectivamente se demuestra que a pesar de que la mayoría de empresas cuentan con sistemas de Evaluación de Desempeño implementados, se considera que los beneficios y ventajas que el sistema puede y debe generar en las organizaciones, está siendo desaprovechado, debido en parte a la falta de seguimiento que debe tener el sistema, que repercute en la poca credibilidad que mencionan los encuestados y que se ve reflejado también en la ausencia de consecuencias relacionadas al proceso de Evaluación.

Los beneficios que el sistema debe generar para la organización no se alcanzan ya que el planteamiento y el planeamiento en muchas de ellas no incluye una relación directa con los objetivos del negocio, sino que parten de aspectos más individuales como los objetivos del puesto, que si bien, debe estar ligado a los objetivos del negocio, lo cierto es que en muchas empresas estos objetivos del negocio no bajan más allá de los niveles directivos y gerenciales.

Conclusiones y Recomendaciones

El tema de los sistemas de evaluación de desempeño en las organizaciones, como lo demuestra la presente investigación implica un compromiso gerencial que no está presente en la mayoría de las empresas, debido a que se desconoce el potencial que esta herramienta tiene como parte de la gestión estratégica del negocio. Se desconocen las ventajas y beneficios que puede aportar este proceso para la empresa. Este desconocimiento se traduce en malas implementaciones, escaso seguimiento y poco o nulo involucramiento gerencial, y por consiguiente en malas experiencias de los colaboradores en el proceso. Se demuestra también que la tarea de implementación de

los sistemas de evaluación recae sobre el Departamento de Recursos Humanos, que si bien, es normalmente el encargado de llevar adelante el proceso, no es de donde debe partir la implementación, sino que debe serlo por parte de la Gerencia General, quien con su compromiso y con el planteamiento de los objetivos generales del negocio, de luz verde al Departamento de Recursos Humanos para poder iniciar el proceso.

A pesar de esto, la respuesta es casi unánime de parte de los encuestados a la importancia con que deben asumir las empresas el proceso de implementación y adquisición de un sistema de Evaluación de Desempeño que incluya los objetivos del negocio a la evaluación, esto demuestra que por más críticas que el proceso tenga en las empresas, tanto por parte de los colaboradores como de los propios Gerentes, se considera que un sistema bien desarrollado si puede y debe tener cabida en las organizaciones, y que con esto, las empresas logren que sus colaboradores tengan impacto real en el cumplimiento de los objetivos del negocio.

La oportunidad de desarrollar un negocio está presente, como se vio el 80% de las personas encuestadas indican que en sus empresas se aplica la Evaluación de Desempeño, y de las que indican que no lo hacen, ya algunas pasaron por el proceso. Es decir, ya han tenido la experiencia previa. El problema es que el planteamiento del sistema no ha sido el correcto, se ha visto como un proceso del Departamento de Recursos Humanos y no como un proceso estratégico ligado a las metas y objetivos organizacionales. En el tanto se puedan relacionar las diferentes partes el sistema deberá demostrar su impacto positivo en todos los aspectos del negocio. El desarrollar esto implica trabajar con la Dirección y Gerencias de las empresas de la mano, de tal manera que la estrategia empresarial sea conocida y a su vez, todos puedan conocer el impacto de su gestión en el negocio en general. Que mejor aporte que el buscar que cada colaborador se identifique con su gestión y relacione la importancia de la misma a el éxito o fracaso del negocio. Casi siempre se habla de éxito o fracaso por situaciones del mercado, o factores externos, pero no siempre se puede ligar tan directamente al desempeño de los colaboradores a estos resultados. Esta herramienta lo permite, siempre y cuando se gestione como debe ser, y exista el acompañamiento y seguimiento que exige la teoría para el total cumplimiento.

Es importante hacer notar algunas de las principales limitaciones del estudio, entre ellas que no se hizo consulta a los empresarios y/o a los Gerentes Generales acerca de su percepción de la importancia o no de la aplicación de la Evaluación de Desempeño en sus empresas. Ni tampoco a los Gerentes o Jefes de los Departamentos de Recursos

Humanos, que son generalmente los que desarrollan este tema y reciben la retroalimentación de las partes acerca de las ventajas y desventajas del mismo. Una investigación futura, en empresas que no aplican evaluación podría brindar datos más relevantes en este tema, y aplicada tanto a los colaboradores como a los Gerentes Generales y de Recursos Humanos. Esto significaría que se obtendrían datos de las 3 fuentes importantes a considerar para determinar con más exactitud el interés o la viabilidad de poder desarrollar este tema. Esto podría permitir que las razones del por qué no se utilizan evaluaciones sean corroboradas y/ justificadas por estos representantes, así como conocer de primera mano, si existiera un interés real en la posibilidad de implementar un sistema de evaluación como el acá propuesto.

También es clave mencionar que para los Recursos Humanos en general el tema sigue siendo de gran debate, en las Universidades es poco el espacio que se le otorga al tema, y en algunos los cursos buscan conocer que se hace en las empresas más que en ofrecer alternativas a lo que ya se conoce que hacen las empresas. Es decir, aportan muy poco en la solución de los problemas y se dedican a conocer las prácticas de las empresas.

A la luz de las críticas que por un lado se le hacen y de los beneficios que por otro lado se mencionan, se considera que en definitiva existe un campo de acción grande para las universidades y en especial para el campo de los Recursos Humanos, ya que podría presentarse un debate más amplio, así como investigaciones más profundas en el ambiente universitario.

Bibliografía

Anderson Jonathan R. (2002) *Measuring Human Capital: Performance Appraisal Effectiveness*. Midwest Academy of Management Conference.

Bedoya Sánchez, O. (2003) *La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas*. Tesis de Maestría no publicada. Universidad Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

Chiavenato, Idalberto. (1994) *Administración de Recursos Humanos*. Editorial McGraw Hill, 2ª Edición.

Coens, Tom y Jenkins, Maryns. (2001) *¿Evaluaciones de Desempeño? Por qué no funcionan y cómo reemplazarlas*. Grupo Editorial Norma. Bogotá Colombia.

Daniels, Aubrey C. (1993) *Gerencia del Desempeño*. Serie McGraw Hill de Management, McGraw Hill Interamericana, Bogotá Colombia.

Díaz, Fernando. (2005) *Efectividad del Sistema de Gestión del Desempeño (S.G.D.)* Capital Humano. N° 187, Abril.

González Mármol, Alejandra (2010) *¿Por qué es tan importante hoy la evaluación del desempeño del personal?* Debates IESA, Volumen XV, Número 2.

Tinoco, Juan. (2010) *Luces y sombras de la Evaluación del desempeño.* Capital Humano, N° 239, p.60, Enero.

Toro, Alvarez, Fernando. (1999) *Desempeño y Productividad. Contribuciones de la psicología organizacional.* 2 ed, Medellín Colombia. Cincel Ltda.

Vásquez Inchausti, Elena. (2007) *La evaluación del desempeño en las grandes empresas.* Departamento de Organización de Empresas Universidad Complutense de Madrid Universia Business Review – Actualidad Económica. Tercer Trimestre.

Your Part-Time HR Manager®, LLC. (2011) *Terminate Performance Evaluations and Implement Process Evaluations.* Copyright ©.
<http://www.YourPartTimeHRManager.com>

Werther, William; Davis, Keith Jr. (1991) *Administración de Personal y Recursos Humanos.* 3ª edición. McGraw Hill. P.185