

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO HERRAMIENTA PARA EL ANÁLISIS DEL CAPITAL HUMANO

Montoya César Alveiro

Universidad de la Salle

Facultad de Sistemas de Información y Documentación

Sede Chapinero - Cra. 5 N°59A - 44 - Edificio Fundadores

Nivel J - Piso 3 - Bogotá Colombia

E-mail: montoyacesar2006@gmail.com

RESUMEN

Este trabajo pretende mostrar un esquema de la evaluación del desempeño para empleados, teniendo en cuenta que ésta se constituye hoy en día en las organizaciones como una herramienta esencial para quienes tienen la responsabilidad de gerenciar el talento humano.

Es por lo anterior, que se debe tener claro los aspectos a tener en cuenta por parte de los responsables de la evaluación del desempeño en las organizaciones y así poder darle la importancia a los sinnúmeros de elementos que se constituyen como parte esencial a la hora de definir los aspectos o puntos clave para el desarrollo de la evaluación.

PALABRAS CLAVES: Evaluación del desempeño, Capital Humano.

INTRODUCCIÓN

Para el buen desarrollo empresarial, y de las funciones establecidas en las organizaciones es indispensable contar con un talento humano capacitado y adecuado. Para

poder que éstas cuenten con un equipo de personas competentes que genere valor en el logro de los resultados corporativos, se hace necesario desarrollar mecanismos capaces de reconocer, acompañar y orientar al recurso humano en el desarrollo laboral.

Es por lo anterior, que se ha visto la necesidad en las organizaciones de crear un método que de la posibilidad de definir metas y desarrollar competencias (conocimientos, habilidades y actitudes que facilitan un desempeño exitoso), que contribuyan a una mayor productividad y liderazgo, y que a su vez las haga unas organizaciones más competitivas y esto se logra a través de la Evaluación del Desempeño.

Este trabajo tiene como principio servir de guía en los puntos clave a tener en cuenta para la elaboración de una evaluación del desempeño en las organizaciones que comienzan a darle importancia a este punto esencial de identificación de avances y contribuciones de los funcionarios teniendo en cuenta el mejoramiento continuo y el impacto que genera el buen desarrollo de una evaluación de desempeño en las organizaciones.

De la Evaluación del Desempeño

Para el logro de una organización competitiva, es preciso contar con un recurso humano comprometido y capaz de brindar a la organización todos sus conocimientos y habilidades. Aunque esto no se logra, si en el proceso de selección no se hace uso de un principio fundamental a la hora del reclutamiento, como es la inducción. Es decir, la inducción se debe considerar como un sistema entrelazado que inicia en el ciclo del empleo con la selección y termina con la entrevista de salida (egreso), pero que a su vez se debe revisar en la evaluación del desempeño del personal.

Se hace preciso entonces, que en todas las organizaciones una vez la persona ha sido seleccionada, se le dé a conocer: los objetivos, políticas y filosofía de la empresa a la cual recién ingresa, presentarle a sus superiores y compañeros de trabajo y orientarla en cuanto a las funciones, procedimientos y responsabilidades de su cargo. Cuando en las organizaciones se cuenta con un personal que tiene claro sus funciones y de la misión empresarial, es que se puede comenzar a hablar de la evaluación de desempeño, la evaluación del desempeño es un proceso de retroalimentación, acompañamiento y

seguimiento continuo entre líder y colaborador, que se caracteriza por ser participativo y dinámico, que promueve el mutuo aprendizaje y que los hace dueños del desarrollo de sus competencias en el mejoramiento de los procesos y logro organizacional es decir, la evaluación del desempeño es una estrategia administrativa que implica una serie de interacciones permanentes (diálogo continuo) lo cual permite al subalterno un papel en la planeación y desarrollo de su trabajo, asumiendo una mayor responsabilidad por sus resultados.

Para estar seguros de que quienes están al frente de una organización la administren eficazmente, se requiere examinar la manera en que cumplen con cada una de las funciones administrativas: planeación estratégica, organización, integración, dirección y control. Por tanto, si en todo tipo de actividad comercial, educativa, servicios entre otros, se han de lograr los planes y objetivos con eficacia y eficiencia, es necesario diseñar e implantar procedimientos para evaluar el desempeño y mejorar así el recurso humano de la organización.

¿Por qué es preciso el programa de evaluación del desempeño?

Las evaluaciones del desempeño, es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa de la organización. Con base en los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño nos sirve en la determinación y en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la organización.

Es decir, la evaluación de los empleados consiste en evaluar la calidad de su desempeño, en la obtención de los resultados que son de su responsabilidad. Es por ello que se hace necesario que gerentes, directores, coordinadores y supervisores entiendan de la importancia de la necesidad de evaluar el rendimiento (o desempeño) de los empleados; unos y otros necesitan de su retroalimentación sobre sus esfuerzos.

Cuando las evaluaciones son verdaderamente efectivas, se deben incluir en el sistema de promoción, puesto que el pronto estímulo por el logro demostrado es la fuerza motivadora más poderosa que se conoce. Esto permitirá a las personas que trabajen con la organización:

- Recibir retroalimentación sobre el desempeño de su trabajo.
- Hacer claridad sobre cuáles son sus recursos que le permitan lograr mejores resultados.
- Y conocer por parte del área de gestión humana qué espera de cada trabajador vinculado a la empresa. [Werther y Davis, 2004, p. 296]⁽¹⁾.

El éxito o el fracaso de la Evaluación del Desempeño en la organización dependen de la filosofía utilizada para establecerla, las actitudes del personal a nivel Gerencial, de Dirección, Coordinación y Supervisión hacia el programa y su capacidad para cumplir con los objetivos y planes.

Políticas generales

Las políticas generales de las organizaciones en la evaluación del desempeño se deben basar en:

- Que todas las organizaciones deben tener un único sistema de Evaluación del Desempeño, y este debe ser liderado por el departamento encargado de la administración del recurso humano, quienes deben brindar asesoría, soporte y el apoyo necesario para su implementación y aplicación en todas las áreas de la organización.
- Ser una herramienta que permita analizar los logros, aportes, fortalezas y áreas de mejoramiento de los funcionarios de la organización en su desarrollo personal y profesional, con el fin de crear e implementar estrategias para el desarrollo y capacitación del recurso humano y así preparar a la organización para competir dentro del sector de su actividad.
- Efectuar la evaluación del desempeño sobre resultados directamente atribuible al trabajo individual y personal.
- Asignar la responsabilidad a los funcionarios que tengan personal a su cargo quienes deben conocer el potencial del recurso humano tanto de su área como de otras

áreas, y así poder brindar la información que permita a la empresa conformar cuadros de reemplazos para futuras vacantes. [Werther y Davis, 2004a, p. 299]⁽²⁾.

¿Cuál es la responsabilidad por la evaluación del desempeño?

La responsabilidad por la Evaluación del desempeño en las organizaciones debe corresponder al área de Gestión Humana, Desarrollo Humano, Departamento de Personal, independiente del nombre que las organizaciones den al área encargada de la administración del talento humano y de acuerdo a las políticas que deben desarrollar basadas en:

- La aplicación y posterior seguimiento y control al programa por parte del área de administración del recurso humano en la organización, mientras que cada director aplica y desarrolla el plan en su área.
- En nombramiento de una Comisión de evaluación del desempeño, donde se hacer preciso la participación de evaluadores de todas las áreas, donde esta comisión esté conformada por miembros permanentes y transitorios. Es necesario que todos los miembros participen en toda evaluación y donde el gerente general debe conformar la comisión y ser su presidente.

Los miembros transitorios tienen el papel de traer las informaciones respecto a los evaluadores y proceder a su evaluación.

La siguiente podría ser la conformación de la comisión de evolución del desempeño. Según lo presenta [Werther y Davis, 2004b, p. 299]⁽³⁾.

MIEMBROS PERMANENTES	MIEMBROS TRANSITORIOS
<ul style="list-style-type: none">• Gerente general• Gerente de operaciones• Director de gestión humana• Director de informática• Jefe control interno(procesos y procedimientos)	<ul style="list-style-type: none">• Donde está localizado el evaluado• Director del área• Asistentes de área• Coordinadores• Supervisores

Fases de la Evaluación del desempeño¹

Es responsabilidad de la dirección de toda organización, realizar el proceso de evaluación del desempeño, para el mejoramiento continuo. Desde el momento de inducción (ya sea que ingrese personal nuevo de planta o temporal) al cargo se debe explicar al colaborador en qué consiste el proceso de Gestión del Desempeño, en cuanto a su utilidad, operación y perfil de competencias requerido. De igual manera es responsabilidad de los directores y coordinadores de área realizar las diferentes fases del proceso, tanto para los colaboradores nuevos como antiguos, dentro de los tiempos determinados por indicación de la dirección del departamento encargado de la administración del recurso humano.

El proceso se encuentra definido en tres fases (ver ilustración 1) que es recomendable ejecutar cada año y que a continuación se plantean y se explican.

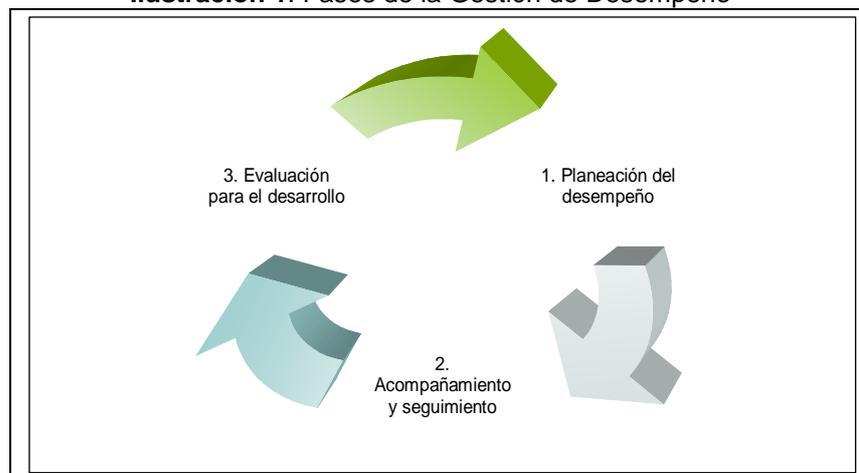
- Fase 1: Planeación del desempeño: Para los colaboradores nuevos. Una vez el colaborador conozca cómo opera el proceso, debe realizar una auto evaluación de las competencias organizacionales, funcionales y específicas, es decir diligenciar el formato que toda organización debe diseñar de acuerdo a los criterios que considere pertinente evaluar y que debe ser entregado y explicado por su líder en el momento de la inducción al cargo. El colaborador debe leer las competencias organizacionales, empezando por el nivel básico y dar una calificación a cada comportamiento según la escala. Tanto el líder como el colaborador deben acordar una calificación de partida a cada comportamiento de las competencias (organizacionales, funcionales, específicas y de líderes cuando aplica), la cual se debe ingresar al sistema de información de Gestión del Desempeño que debe generar la dirección del departamento de recurso humano en compañía del departamento de informática.

¹ Las fases expuestas en este apartado fueron presentadas por el autor en el trabajo: Mejoramiento continuo aplicado a bibliotecas especializadas de instituciones públicas universitarias dirigidas por personal idóneo. Por temática del artículo se considera viable copiar textualmente la idea adaptándolo a todo tipo de organización.

Para colaboradores antiguos: líder y colaborador, en una sesión de trabajo deben definir mínimo tres metas e indicadores de logro al inicio de cada año, asegurándose que sean concretas y relacionadas con el desarrollo del cargo y los retos del área, donde se deben asignar una ponderación de acuerdo con el impacto de cada una en el desempeño.

- Fase 2: Seguimiento y acompañamiento: El objetivo de esta fase es realizar monitoreo y dar soporte al colaborador para asegurar el logro de las metas y el desarrollo de las competencias. Esta fase es de vital importancia dentro del proceso, puesto que permite dar una retroalimentación permanente y garantizar que los acuerdos y planes se mantengan vigentes o se cambie en el caso de presentarse circunstancias organizacionales o particulares.
- Fase 3: Evaluación para el desarrollo: esta fase se debe realizar al final de cada semestre, por comodidad esta fase se hace en una sola sesión al inicio del semestre siguiente junto a la fase de planeación. El objetivo de esta fase es realizar un análisis entre colaborador y líder sobre el cumplimiento de metas y el nivel de competencias demostrado con respecto a lo establecido en la planeación del desempeño, así como compartir, comunicar y conciliar de forma constructiva y receptiva los aspectos favorables y a mejorar sobre el desempeño demostrado y el nivel de competencias evidenciales.

Ilustración 1: Fases de la Gestión de Desempeño



Fuente: Elaboración propia

El diseño del sistema de evaluación del desempeño

El éxito o el fracaso de la evolución del desempeño humano en las organizaciones dependen de la filosofía utilizada para establecerla y de las actitudes del persona, según lo establece Parra [en Montoya, 2007, P 388]⁽⁴⁾. En ésta etapa se diseña el sistema de evolución, por tanto no hay que olvidar que ésta debe cubrir el interés y valor tanto para la organización como para los empleados cuyo rendimiento es evaluado.

El sistema que se debe implementar para la evolución del desempeño en las organizaciones es el producto del desarrollo del área de gestión humana, fácil de aplicar, obtener resultados y es la base de información para la promoción.

Implantación del sistema de evaluación del desempeño

Cuando un sistema de evaluación del desempeño humano, esta bien planeado, coordinado y desarrollado, genera beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son los empleados, su jefe, la organización y la comunidad.

Al evaluador es a quien corresponde la mayor responsabilidad de evaluar y reafirmar su autoridad y sus relaciones, utilizando criterios y proporcionando orientación para un desempeño futuro mejor.

El evaluado, al conocer sus puntos fuertes y débiles, trabajará con mayor seguridad, si sus posibilidades de hacer carrera en la empresa son mayores. [Daniels 1993a, p. 258]⁽⁵⁾.

Desarrollo del sistema de evaluación

El proceso de evaluación del desempeño en las organizaciones debe ser el producto del desarrollo de las siguientes etapas importantes y que en cada caso son el resultado de la aplicación de información a través de formatos y que se deben regir por principios y criterios que deben tener un porcentaje el cual define el estado del funcionamiento del evaluado y futuros compromisos en la dos direcciones. [Levy y Prieto, 2001a, p. 161]⁽⁶⁾.

1. Primera etapa: planeación del desempeño. En esta primera etapa es preciso identificar de manera concisa y objetiva:

- a. Los compromisos y resultados que deben cumplirse en el ejercicio de un cargo durante un periodo de tiempo determinado, acorde con las funciones y responsabilidades.
- b. Las condiciones necesarias para su desarrollo se identifican, precisan, definen y establecen en los formatos que defina la organización.

Los objetivos o los compromisos especiales son el producto del reto o exigencia notable para las habilidades, destrezas, actividades o conocimientos del empleado, estimulando la innovación y creatividad y lo impulsa a asumir riesgos calculados. De éstos objetivos se deben tener un resultado esperado. La evaluación debe ser relacionada con el trabajo para que sea válido y confiable.

Igualmente se deben identificar y precisar las necesidades especiales de entrenamiento (reinducción), capacitación y desarrollo que el empleado requiera recibir en el momento actual ya sea interno o externo, lo cual contribuye al logro exitoso de su plan de trabajo o desempeño.

2. Segunda etapa: la evaluación del desempeño en las organizaciones se debe enfocar a los objetivos fijados y apoyados con las políticas de la empresa. La empresa debe desarrollar a través del área de gestión humana un sistema específico conforme al nivel y a las áreas de distribución de su personal, y la descripción de las funciones y responsabilidades así:
 - a. evaluación del desempeño para cargos operativos (personal calificado, personal no calificado)
 - b. evaluación del desempeño para empleados administrativos con o sin personal a cargo (gerentes hasta supervisores)

En esta etapa se califica la conducta laboral y se debe valorar el conjunto de habilidades y destrezas de cada empleado. El coordinador o supervisor inmediato se debe encontrar en la mejor posición para realizar la evaluación del desempeño.

Evolución del desempeño para cargos operativos: la evaluación del desempeño para cargos operativos se debe hacer para los cargos identificados como tal, según las funciones y responsabilidades por área y debe estar a cargo de los coordinadores y supervisores.

A los factores se les debe asignar un porcentaje de 1 a 100 dependiendo del grado de importancia en el desempeño del cargo, la distribución de los porcentajes debe ser responsabilidad del área de gestión humana de acuerdo al valor que cada organización dé a los factores definidos.

- Responsabilidad: se refiere a la puntualidad y asistencia al trabajo. El orden, cuidado y conservación de elementos y herramientas de trabajo. Éste factor analiza el uso racional de los elementos de trabajo, del cuidado y el buen manejo de las herramientas contribuyendo de esta manera a la disminución de costos. En este factor se puede destacar la importancia de la asistencia para el desarrollo de las labores diarias como el uso de equipos y elementos.
- Relaciones interpersonales respetuosas y cordiales: se refiere al respeto con el jefe inmediato, al respeto y cordialidad con sus compañeros de trabajo y lo que es más importante el respeto y las buenas relaciones con el público y usuarios en la prestación del servicio en forma eficaz y eficiente, brindando la mejor imagen de la empresa. Cooperación: este factor se refiere a la colaboración para realizar trabajos urgentes y trabajos en equipo, que en todo momento debe ser espontáneo y mutua unión y comprensión con los compañeros de trabajo, coordinación con los jefes y la atención oportuna de áreas específicas en beneficio de los usuarios. Este aspecto es primordial para el buen desarrollo y trabajo en equipo como parte de la cultura organizacional de la empresa.
- Eficiencia: este factor tiene que ver con la cantidad de trabajo de manera correcta, satisfactoria y oportuna: es decir, realizar una buena cantidad de trabajo o de servicios con un mínimo de error. Es el factor que mide la productividad y el buen nombre de la empresa.

- Seguridad industrial y salud ocupacional: este factor tiene que ver con el cumplimiento y aplicación de las normas de seguridad industrial establecidas y salud ocupacional; con el uso adecuado de los elementos de seguridad en el desempeño de sus funciones y en general en el cumplimiento de todas las normas de seguridad industrial y salud ocupacional.

Para evaluar los cargos operativos, directivos con personal a cargo y los directivos sin personal a cargo, se puede tener en cuenta la siguiente escala de valoración, para los grados así:

(E): actitud, habilidad o destreza que se logra en un nivel alto o máximo. Excelente.

(B): actitud, habilidad o destreza que se logra en un buen nivel. Bueno

(A): actitud, habilidad o destreza que a penas logra recuperar un buen nivel. Aceptable.

(I): actitud, habilidad o destreza que no supera un nivel medio o mínimo esperado.

Insatisfactorio o deficiente.

Criterios para diligenciar el formato de evaluación del desempeño: los criterios para diligenciar cualquier formato de la evaluación del desempeño son: [Daniels 1993b, p. 258]⁽⁷⁾.

1. Tanto el empleado como su jefe inmediato directo, deben trabajar sobre el formato de evaluación del desempeño en su original para que ambos puedan diligenciarlo y comentarlo posteriormente.
2. Con suficiente anticipación se debe citar a cada uno de los empleados participantes del proceso de evaluación; disponer de un lugar apropiado para realizar la evaluación del desempeño y calcular el tiempo necesario para efectuarla.
3. Tener un amplio conocimiento del formato que se va a utilizar en el proceso.
4. Desarrollar la sección de evaluación de desempeño a través de una lectura en voz alta, en presencia del funcionario, tanto la definición de los factores, como las alternativas respectivas de calificación; cerciorándose que se entienda lo leído; además de efectuar las aclaraciones que solicite el empleado.

5. Involucrar al empleado en su evolución: es decir, orientar la entrevista en forma tal que sea el propio empleado quien analice los aciertos y las fallas (debilidades) en el desempeño de sus funciones y proponga mecanismos correctivos para superarlos.
6. Objetividad al considerar las acciones positivas y negativas sin perder de vista las condiciones bajo las cuales el empleado desempeña las funciones asignadas durante el periodo laboral que se contempla para la evaluación.
7. Facilitar la comunicación: es preciso dirigirse al empleado en forma espontánea, sincera y directa; escuchar atentamente sus planteamientos. Formular preguntas abiertas, claras, concisas y utilizar ejemplos aclaratorios si fuera necesario.
8. Confrontar, para efectos de seguimiento, los planes y compromisos propuestos con los logrados; analizar las posibles causas que faciliten o impiden su logro.
9. Tener en cuenta el comportamiento, desempeño y resultado comprobables del empleado; abstenerse de fundamentar la evaluación sobre apreciaciones o impresiones subjetivas de rasgos personales del empleado.
10. Orientar el diálogo entre el jefe inmediato y el empleado de tal manera que permita establecer objetivos, detectar fortalezas y debilidades, conocer la calidad del desempeño en sus diferentes manifestaciones y establecer una oportunidad concreta de mejoramiento y desarrollo.
11. Preparar el material y establecer claramente el momento y el propósito de cada una de las secciones de la evaluación.

Todo proceso de evaluación del desempeño, es un acto de comunicación que requiere del diálogo, participación, objetividad, observación, apertura, sinceridad y honestidad.

Después de un diálogo constructivo, empleado y jefe inmediato, deben seleccionar para cada factor, la alternativa de respuesta que mejor represente el desempeño del funcionario marcando con una X dicha escogencia.

Una vez calificado cada factor es posible calcular el promedio del desempeño (sumatoria de calificaciones dividido por el número de factores calificados) a cargo de la dirección de gestión humana.

Evaluación del desempeño para empleados administrativos con personal a cargo. La evolución del desempeño para empleado con personal a cargo, y debe estar a cargo de gerentes y directores.

1. Conocimientos para ejercer el cargo: se refiere a los conocimientos (técnicos y operativos), información y habilidades para la realización del trabajo en forma eficiente para el área al cual fue contrato y previamente definido en el perfil a cargo del manual de funciones y responsabilidades. Es un factor importante y básico para ejercer el cargo.
2. Calidad y presentación del trabajo: se refiere a la efectividad en el desempeño de su trabajo comparada con la normalmente exigida en el perfil del cargo descrito en el manual de funciones y responsabilidades. Corresponde al factor normal que el funcionario desempeña y el exigido por el perfil del cargo.
3. Cantidad de trabajo: es el volumen de trabajo que desarrolla el empleado comparado con lo normalmente exigido en el cargo, cumpliendo en forma efectiva y oportuna según los conocimientos del mismo.
4. Desarrollo en el cargo: tiene que ver con el interés que presenta el evaluado por mantenerse actualizado e integrar nuevas estrategias y tecnologías relacionadas en el cargo, producto de la investigación y el desarrollo de objetivos generales y específicos, previamente conocidos a través de las políticas de la empresa. Este factor es bien importante, pues es el interés del empleado en su desarrollo profesional.
5. Puntualidad: es el cumplimiento de los horarios establecidos según reglamentación interna de la empresa, entrega de informes y trabajos en forma oportuna y participación en reuniones y comités programados en forma puntual. Es menos

importante que los anteriores, pero hace parte de la evolución puesto que el éxito de la administración depende de la puntualidad de los empleados.

6. Planeación y organización: es la habilidad del empleado para estructurar información, prever necesidades, fijar objetivos, programar el trabajo (horas-hombre) y las responsabilidades utilizando los recursos necesario en forma óptima tendientes a minimizar costos y lograr convertir la convicción en acción. Este factor es uno de los más sobresalientes puesto que es la demostración del empleado en sus habilidades de administración y manejo de recursos y tiempo.
7. Toma de decisiones: es la capacidad del funcionario para resolver situaciones y problemas en forma inmediata, teniendo en cuenta los objetivos generales y específicos por lograr y valorar las consecuencias de las decisiones tomadas sin entorpecer las actividades normales de la operación. Tan importante en el desempeño de las funciones, puesto que las decisiones se deben tomar en forma inmediata para el éxito de las tareas.
8. Relaciones interpersonales: tiene que ver con la habilidad para trabajar con y a través de otras personas de manera cordial, coordinada y como un todo, estableciendo formas efectivas de comunicación con todas las personas, dentro y fuera de la empresa, con mentalidad de servicio y colaboración. En el buen desempeño de las labores éste factor es considerado esencial y tiene que ver con coordinación, comunicación.
9. Delegación y control: el personal de dirección y supervisión debe tener la capacidad suficiente para guiar las actividades del personal a cargo, hacia los objetivos propuestos mediante el ejercicios del liderazgo, la delegación de funciones y su control adecuado, manejo de la motivación, la adecuada comunicación hacia arriba y hacia abajo y la capacitación. En la administración moderna, el saber delegar y controlar funciones es un factor bien importante para el desempeño para el empleado con personal a cargo.

10. Sentido de pertenencia: es la identificación con la empresa y se refiere a la disposición positiva hacia el trabajo y la empresa; a la habilidad para transmitir efectivamente a otros los valores de excelencia para triunfar, la misión, visión, políticas y normas de la organización. Este factor hace parte de los valores que en muchas empresas se han perdido y el funcionario de dirección y manejo debe poseer con una seguridad absoluta.
11. Dinamismo: es la disposición para trabajar con energía y entusiasmo, sin decaer ante situaciones adversas y negativas. Es el trabajar con ahínco, con tesón para lograr los objetivos propuestos en su área y la empresa. El personal dinámico contagia y éste factor debe hacer parte de la evaluación.
12. Responsabilidad: es la forma como el funcionario asume y cumple con la misión, los objetivos, planes de acción, metas, proyectos y tareas con el personal bajo su dependencia, con la empresa y con la sociedad, en la prestación del servicio para la cual fue contactado. Este factor es de similar importancia al anterior y es clave en el desempeño de sus funciones.
13. Iniciativa y creatividad: el funcionario debe tener la capacidad suficiente para actuar sin necesidades de recibir instrucciones en forma permanente. Debe ser recursivo en la solución, toma de decisiones o búsqueda de alternativas. Debe tener la capacidad en la ejecución de nuevas ideas o formas de trabajo que contribuyan al mejoramiento de las funciones a realizar. El factor es bien importante ya que destaca en la evaluación la creatividad, el dinamismo y descarta lo negativo.
14. Adaptación: es la capacidad del empleado para ajustarse a nuevas condiciones y cambios, ya sean laborales, personales o familiares. Debe tener un deseo permanente de superación para la cual deberá corregir sus deficiencias y debilidades y mejorar sus conocimientos en el desarrollo normal de sus actividades y a través del desarrollo continuo de los programas de capacitación.
15. Seguridad: tiene que ver con la expresión de firmeza y confianza que se manifiesta en la realización de sus funciones y responsabilidades, en la comunicación

argumentada y tranquila de criterios, opiniones y todas aquellas ideas en el desarrollo de su trabajo. El factor analiza la confianza como el empleado desarrollo sus actividades diarias.

16. Dominio y control de si mismo: capacidad que debe tener el funcionario para manejar en forma tranquila y hábil situaciones difíciles y estresantes, sin perder el control de las emociones, el respeto por los demás y por si mismo, logrando así un equilibrio permanente en el desarrollo de sus funciones. Es más importante que los anteriores factores, y se busca calificar a los empleados que tienen autocontrol en situaciones difíciles y de manejo.
17. Comunicación: este factor es muy importante y es la capacidad para recibir y transmitir informaciones de manera precisa, oportuna, efectiva y transparente. El empleado debe tener la disposición para relacionarse en forma permanente con las demás áreas facilitando el trabajo en equipo. Se debe destacar que las buenas comunicaciones son clave en las dos direcciones al efectuar cualquier comunicación.
18. Liderazgo: es la efectividad en la dirección y coordinación de los esfuerzos humanos hacia el logro de los objetivos generales y específicos propuestos. El liderazgo es la habilidad del funcionario en la motivación y uso adecuado de la autoridad del personal bajo su dirección. El factor destaca la capacidad de dirección del empleado con sus subordinados y es una de las herramientas gerenciales.
19. Eficacia: este factor se evalúa de la siguiente forma:
 - a. Planeación y organización: es la evaluación del empleado en la organización del propio trabajo en coherencia con los objetivos de la empresa y el área, asignando las prioridades y definiendo los planes, utilizando los recursos necesarios en forma óptima tendientes a optimizar costos. El excelente manejo de éste factor hace que la empresa desarrolle sus servicios con eficacia, mejore su productividad.
 - b. puntualidad: es la entrega puntual, o con anticipación de los trabajos solicitados o asignados, superando cualquier situación accidental que se presente

en el desarrollo de los mismos. Es consecuencia del anterior y contribuye a mejorar productividad y eficiencia.

c. Precisión en la información: es la presentación de los informes y/o escritos que aporten excelente información sobre documentos, claros y completos presentados al jefe inmediato en forma veraz y oportuna. Como parte integral de la eficacia el factor tiene en cuenta la información, precisa y oportuna.

d. Cantidad de trabajo: este factor tiene que ver con la cantidad de trabajo que realiza el empleado de manera correcta y satisfactoria con un mínimo de error y optimizar el tiempo. Finalmente la cantidad es una consecuencia lógica de los demás factores.

20. Presentación personal y tono vital: es un factor importante y tiene que ver con la imagen y aspecto que proyecta a los demás, en cuanto a condiciones de orden, limpieza, armonía, organización del personal y del puesto de trabajo. El tono vital es el vigor físico y entusiasmo con que se trasmite las ordenes al personal bajo su dependencia. Con este factor se busca analizar la presentación del funcionario ante sus subalternos lo cual irradia imagen, al igual el estado físico.

3. Tercera etapa: control y seguimiento del desempeño. La evaluación hecha por los superiores es más objetiva y ofrece una perspectiva más amplia del desempeño del empleado. Además, en esa etapa los superiores deben estar conscientes de los tipos de errores de evaluación y de los perjuicios que pudieran surgir. El éxito del sistema de evaluación del desempeño depende de la utilización y retroalimentación de la información resultante de la ejecución de la evaluación. Tal información es igualmente valiosa para hacer cambios en los diversos programas de la dirección de la gestión humana.

La información obtenida debe comunicarse al empleado, para que éste procure el cambio, por sí solo. Sin embargo, tanto la entrevista de evaluación como la de resultados con los empleados deben llevarse a cabo correctamente.

El objetivo principal de la evaluación de resultados obtenidos es la toma de decisiones para corregir las deficiencias, por lo tanto la entrevistas con el empleado debe proporcionar la información de tales deficiencias en el desempeño, así como las bases para planear su mejoramiento mediante la puesta en marcha de la capacitación por la dirección de la gestión humana. [Levy y Prieto 2001b, p. 161]⁽⁸⁾.

La dirección de gestión humana debe contar con una sección específica o un responsable para la evaluación del desempeño del trabajo, además de tomar decisiones acerca de casos problemáticos y estudiar, evaluar y resolver sobre los informes de la evaluación, debe también aconsejar las acciones a seguir en relación a éstos.

En esta etapa se debe valorar y apreciar el potencial de desarrollo del empleado, y se debe establecer un plan de acción que permita:

- Mantener o reforzar fortalezas y aciertos dados en la conducta laboral.
- Corregir aspectos débiles o desaciertos observados en el desempeño del cargo.

Paralelamente se debe efectuar un seguimiento a la evaluación del desempeño como acción complementaria, elaborando un formato de seguimiento del desempeño.

Periodicidad de la evaluación del desempeño: la periodicidad de la evaluación del desempeño, se debe hacer con la frecuencia que se requiera para hacer saber a los empleados qué tipo de trabajo está haciendo, y si el desempeño no es satisfactorio, las medidas y correcciones que el evaluador aconseje pertinentes para lograr una mejoría y lograr la excelencia en su labor diaria.

Para algunas organizaciones, los objetivos de la evaluación del desempeño humano no pueden lograrse por medio de una evaluación anual. Por tanto, es aconsejable que las evaluaciones se realicen tres o cuatro veces al año en la mayoría del personal.

Para las organizaciones debe hacerse en la medida que se cumplan los objetivos para todos los cargos y poder llevar a cabo entre cada período la retroalimentación, el desarrollo de planes y acciones y la capacitación que será el aportes gran en el desarrollo del talento

humano y que requiere de un área específica dedicándole tiempo completo a ésta labor, bajo la dirección del gestión humana.

Ahora bien, para el proceso de evaluación de desempeño independiente del nivel administrativo en el que se encuentre el evaluado, es preciso que haya un feedback, limpio. Es decir, el proceso de comunicación entre el evaluador y el evaluado, debe estar bajo los criterios de respeto y de disposición, pues “a los seres humanos nos cuesta escuchar nuestros errores o lo que otras personas tengan para decirnos respecto de nuestro comportamiento. Es por ello que la persona que recibe el feedback debe primero que nada, querer recibirlo y estar dispuesta a escuchar. Sino toda la conversación es inútil y probablemente resentirá la relación.” [Bossi, 2001]⁽⁹⁾, permite argumentar el temor por la evaluación de desempeño, y éste radica en el escuchar aquellos aspectos negativos y que requieren mejora. Es ahí, donde el evaluador debe tener en la comunicación un aspecto alentador, amistoso y diplomático, en vez de presentar un tono juzgador y de culpabilidad.

CONCLUSIONES

La evaluación del desempeño, se presenta en las organizaciones como un punto clave para la identificación de las competencias que presenta el personal, pues es a través de ésta que se puede identificar los aspectos más importantes y que generan impacto en el servicio y el desarrollo organizacional.

Desde la historia, se ha mostrado que no todos los procesos utilizados en la evaluación ha tenido las mismas características, además todos los modelos utilizados a cambiado empezando por las hojas en blanco hasta los formatos pre diseñados que ha tenido como objetivo principal permitir a los evaluados en las organizaciones poder interpretar y plasmar los nuevos desafíos que deben asumir para que significativamente se incremente su desempeño laboral. Es por lo anterior entonces, que se hace necesario presentar un modelo que permita a las empresas conservar los factores de calidad, confiabilidad y veracidad, permitiendo así que se pueda abordar puntos que permitan ser

intervenidos por la dirección del recurso humano para que se pueda contar un nivel de objetividad y respeto de opinión.

Por otro lado, se puede concluir también que la dirección del recurso humano, tenderá en sus manos según el modelo utilizado, una herramienta que le brindaran unos resultados que no son el final del proceso, por el contrario son el inicio de un plan de intervención transversal que abarcará toda la organización tanto de los equipos de trabajo como a las personas, permitiendo así que se ajusten los comportamientos y desempeños que se esperan en toda la organización según los resultados de los participantes en el proceso de evaluación.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

- (1). WERTHER, W. y DAVIS, K. (2004) Administración de personal y recurso humano. McGraw-Hill: México. p. 296.
- (2). WERTHER, W. y DAVIS, K. (2004) Administración de personal y recurso humano. McGraw-Hill: México. p. 299.
- (3). WERTHER, W. y DAVIS, K. (2004) Administración de personal y recurso humano. McGraw-Hill: México. p. 299.
- (4). PARRA URDANETA, M. (2005). Citado en MONTROYA, C. (2007). *Mejoramiento continuo aplicado a bibliotecas especializadas de instituciones públicas universitarias dirigidas por personal idóneo*. Tesis Maestría en Gestión Pública. Universidad Nacional de Misiones- UNAM. p. 388.
- (5). DANIELS, A. C. (1993). Gerencia del desempeño. Bogotá: McGraw-Hill, p. 258.
- (6). LEVY LEBOYER, C. y PRIETO, J. M. (2001). Gestión de las competencias: como analizarlas, como evaluarlas, como desarrollarlas. España: Ediciones Gestión. p. 161.
- (7). DANIELS, A. C. (1993). Gerencia del desempeño. Bogotá: McGraw-Hill, p. 258.
- (8). LEVY LEBOYER, C. y PRIETO, J. M. (2001). Gestión de las competencias: *como analizarlas, como evaluarlas, como desarrollarlas*. España: Ediciones Gestión. p. 161.

(9). BOSSI, I. (2001). ¿Para qué dar feedback? ¿Cómo hacerlo en forma efectiva?.
[http://www.cema.edu.ar/~jib/Documentos/DT_05 - El feedback efectivo v2.pdf](http://www.cema.edu.ar/~jib/Documentos/DT_05_-_El_feedback_efectivo_v2.pdf)
(consultado el 7 de marzo de 2009).

BIBLIOGRAFÍA

- BOSSI, I. (2001). ¿Para qué dar feedback? ¿Cómo hacerlo en forma efectiva?.
[http://www.cema.edu.ar/~jib/Documentos/DT_05 - El feedback efectivo v2.pdf](http://www.cema.edu.ar/~jib/Documentos/DT_05_-_El_feedback_efectivo_v2.pdf) (consultado el 7 de marzo de 2009).
- DANIELS, A. C. (1993). Gerencia del desempeño. Bogotá: McGraw-Hill.
- LEVY LEBOYER, C. y PRIETO, J. M. (2001). Gestión de las competencias: como analizarlas, como evaluarlas, como desarrollarlas. España: Ediciones Gestión.
- MONTOYA, C. (2007). Mejoramiento continuo aplicado a bibliotecas especializadas de instituciones públicas universitarias dirigidas por personal idóneo. Tesis Maestría en Gestión Pública. Universidad Nacional de Misiones- UNAM.
- PARRA URDANETA, M. (2005). La evaluación del desempeño y la gestión de los recursos humanos. <http://www.rrhhmagazine.com/articulo/rrhh13.asp> (Consultado el 22 de noviembre de 2008).
- WERTHER, W. y DAVIS, K. (2004) Administración de personal y recurso humano. McGraw-Hill: México.