

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: UNA HERRAMIENTA EN LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Autor: Manuel Pérez
manuperez1@yahoo.com

RESUMEN

Una de las funciones básicas en la Administración de Recursos Humanos es la evaluación de desempeño. Ésta es un registro sistemático del desempeño del trabajador en un puesto, pero sobre todo es una herramienta para poner de manifiesto el potencial futuro del personal. La gestión del Talento Humano se presenta como el proceso que permite dirigir al personal dentro de la organización, desde el reclutamiento hasta su pleno desarrollo a través de la formación. La evaluación de la actuación laboral es una herramienta para llevar a su máxima expresión las capacidades de los trabajadores.

PALABRAS CLAVE:
**evaluación, gestión
de talento humano,
gerencia**

PERFORMANCE EVALUATION: A TOOL IN THE MANAGEMENT OF HUMAN TALENT

Autor: Manuel Pérez
manuperez1@yahoo.com

ABSTRACT

One of the basic functions in the Human Resources Administration is performance evaluation. This is a systematic record of a worker's performance in a position, but above all it is a tool to highlight the potential future of the staff. Human Talent management is presented as the process that allows personnel to be trained within the organization, from recruitment to full development through training. Performance assessment is the best tool to bring the capabilities of workers to the maximum.

Keywords: Assessment: human talent, management, manageme

INTRODUCCIÓN

La Administración de Recursos Humanos (ARH) es un pilar fundamental en toda organización. Ésta va a dar una visión clara del valor que tiene cada persona dentro de una empresa, no sólo a nivel de puestos de trabajo, sino también en el clima organizacional. La ARH se presenta, según Chiavenato (2007: 2), como “la administración de personas que participan en una organización, en la cual desempeñan determinados roles”.

En este orden de ideas, la ARH se encarga, en primer lugar, de procurar el bienestar de las personas dentro de la organización. Otra de las funciones básicas es el seguimiento y control de las tareas que desempeña cada trabajador, donde entra en escena la valoración en el desempeño en las tareas que cumple cada persona en su puesto de trabajo. La ARH está entre lo micro (la persona) y lo macro (la organización, y más aún el ambiente donde ésta se muestra). Ésta abarca

la totalidad de la organización en cada una de sus dimensiones.

Así mismo, al hablar del segundo aspecto mencionado hay que referirse a la evaluación de desempeño. Ésta no se enfoca en observar el desempeño de toda la organización, sino que se interesa en la práctica de cada persona, de forma individual, en su puesto de trabajo y dentro de la organización. Se trata de hacer el control de cada trabajador con la finalidad de conocer cuáles son sus fortalezas y debilidades, así como cotejar el alcance de los objetivos planteados.

Por otro lado, la gestión del talento humano es la herramienta fundamental para el éxito de la organización. Ésta es la encargada de administrar todo el capital intelectual de las organizaciones, de direccionar las capacidades y actitudes de cada una de las personas que trabajan en una institución. Es el engranaje que se hace del trabajo de las personas, de forma individual, para alcanzar el máximo desarrollo de la organización.

En este orden de ideas, Alles (2005: p. 20) afirma que la evaluación permite “mejorar los resultados de la empresa y la actuación futura de las personas”. La misma autora enumera tres tipos de evaluación de desempeño: por características, por conducta y por resultados. Ella desarrolla de forma más detallada la evaluación por conductas, dependiente del desarrollo de competencias, afirmando que es la más idónea.

Pero también es cierto que la evaluación de desempeño puede crear algún malestar en el personal, desfavorecer el clima organizacional y colocando algunas trabas a la gestión del talento humano dentro de la organización. En el periodo de evaluación una gran parte del personal manifiesta su desanimo para realizar su trabajo, tomando en cuenta que sus logros no serán apreciados correctamente dentro de la organización.

En la mayoría de los casos cuando se habla con el personal durante el periodo de evaluación de desempeño se puede escuchar la

disconformidad con la manera de ser evaluados. El comentario más realizado sale a relucir es no se obtuvo la ponderación correcta, tomando en cuenta todo el trabajo realizado a lo largo del periodo evaluado. Esta situación afecta el clima organizacional y perjudica el rendimiento de las personas dentro de la organización.

Sin embargo, la evaluación de desempeño debe ser vista como una excelente oportunidad de crecimiento para el personal, de forma individual, y la mejor opción de desarrollo de la organización a nivel colectivo. Esta se presenta como una valiosa herramienta tanto individual como colectiva, que ha de ser aprovechada al máximo por toda institución.

Las Personas Dentro de la Organización

En general las organizaciones están cambiando su manera de ver a las personas presentes en las mismas, apreciándolas como lo más valioso dentro de la institución. El aporte realizado por cada persona

dentro de la organización va a redundar en beneficios para la misma, por lo cual Chiavenato (2009: p. 5) afirma “cualquier proceso productivo sólo es posible con la participación conjunta de diversos grupos de interés y cada uno de ellos aporta algún recurso”.

Los trabajadores son vistos como seres humanos con capacidades y destrezas que pueden ser aprovechadas dentro de la organización. Cada persona es dueña de una serie de conocimientos, que según Chiavenato (2009) son indispensables para una adecuada gestión de los recursos de la organización. Es el personal el encargado de hacer uso eficiente de los instrumentos, espacios y dinero de la institución.

Precisamente los trabajadores son quienes invierten tiempo y energías en el desarrollo colectivo de la organización. Se pueden considerar como socias de la misma, según Chiavenato (2009), esfuerzos y dedicación para obtener una serie de beneficios: salarios, incentivos

financieros, crecimiento profesional, reconocimientos, entre otros. Pero también aportando su trabajo para alcanzar las metas propuestas por la organización.

En este sentido, las personas deben ser consideradas como lo más valioso dentro de la organización, puesto que a través de sus aportes, tanto físicos como intelectuales, se alcanzan los objetivos de la empresa. Cada trabajador cumple una función importante en la estructura organizativa, y generalmente sin su aporte la dicha estructura presentará fallas o se vendrá abajo.

Gestión del Talento Humano

Las organizaciones exitosas son las que reciben más aportes de sus socios y saben aprovecharlos de la mejor manera. Estas son capaces de optimizar cada uno de sus recursos, sobre todo de sacarle el mayor provecho a los talentos de las personas que conforman la institución. La gestión del talento humano, según Chiavenato (2009: p. 11) se define como la “función que

permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales”.

En este sentido, la gerencia del talento humano, según Jaramillo (2005: p. 107), es el “conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la empresa, comenzando del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar, entre otros, que conduzcan a la obtención de valor agregado” tanto para las personas de forma individual como para la organización de forma colectiva.

Son precisamente las personas que trabajan en una organización quienes tienen la posibilidad de colocarla entre las mejores y más competitivas del sector. En palabras de Chiavenato (2009: p. 11), son las personas quienes “pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización determinado por la manera como se les trate”.

Si la organización tiene la capacidad de desarrollar el talento individual de cada trabajador podrá obtener excelentes resultados a nivel general. Cada persona dentro de la organización va a dar lo mejor de sí, optimizará cada una de sus competencias, redundando en mayores beneficios para la organización. Mientras más se desarrollen los trabajadores más crecerá la organización.

Evaluación de Desempeño

Idalberto Chiavenato (2007: p. 357) define la evaluación de desempeño como “una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro”. La evaluación se presenta como una herramienta constructiva para observar el comportamiento de una persona en su puesto de trabajo (eficiencia, eficacia, relación laboral, clima organizacional que general), así como para detectar las potencialidades que pueda poseer.

Esta última dimensión de la evaluación va a permitir el desarrollo y aprovechamiento de las capacidades de cada persona dentro de la organización. De este modo, la evaluación de desempeño no sólo describe (mide) el trabajo de cada persona en su puesto de trabajo, sino que permite hacer proyecciones y desarrollar talentos.

En este orden de ideas, Alles (2005), como se dijo antes, va a privilegiar, entre los tipos de evaluación, la que toma en cuenta las conductas, la evaluación por competencias. Aunque también es bueno decir, que esta autora recomienda apoyarse, en cierta forma, en evaluaciones por objetivos y por características.

La evaluación por competencias permitirá observar las conductas de los trabajadores detectando las posibles debilidades, pero también potenciando todas y cada una de sus fortalezas. De esta manera se trata de conseguir el desarrollo pleno de los trabajadores y, a su vez, los mejores resultados para la organización, recordando que el éxito

de la misma depende de cada trabajador.

En este sentido, si el proceso de evaluación de desempeño no es el adecuado será bastante difícil detectar debilidades en el personal, y por ende no se tendrá la capacidad de remediarlas. Así mismo será muy poco probable que se observen fortalezas, coartando el desarrollo pleno de las competencias que pueda tener cada trabajador. Todo esto va a redundar en un pobre desarrollo de la organización. El aporte de las personas en la institución será mínimo, porque no se conocen todas sus capacidades.

Como se ha dicho hasta ahora, la evaluación de desempeño se presenta como un instrumento para la formación y el fortalecimiento de las personas que trabajan en la organización. A través de ella las empresas son capaces de observar los comportamientos que le van a permitir alcanzar las metas propuestas.

En este sentido, cada cierto tiempo las organizaciones se plantean metas a alcanzar y

proponen una serie de estrategias para conseguirlas. Los trabajadores de la empresa serán integrados en cada una de estas estrategias, vinculadas a la obtención de resultados. El desempeño de cada trabajador será apreciado dentro de las estrategias planteadas, observando qué tanto contribuyó de forma estratégica para alcanzar un objetivo determinado.

Una vez que se realiza el proceso de evaluación, cotejo del desempeño con las metas trazadas, el trabajador debe ser informado de su rendimiento, sea positivo o negativo. En este sentido, dice Alles (2005: p. 17) que el gerente al “dar feedback, decir al empleado como está realizando las cosas, será la mejor arma para una buena relación con su equipo, con su personal”.

La evaluación de desempeño se muestra como una herramienta importante para el crecimiento profesional de cada trabajador, además de ser un instrumento que ayuda a la eficacia y eficiencia de la organización. Si cada trabajador sabe cuál es su trabajo y periódicamente

se le ayuda a mejorarlo, la empresa podrá alcanzar sus metas más rápido y con menos recursos.

Evaluación por Competencias

Las competencias son definidas por Alles (2005: p. 16) como “aquellos comportamientos que nos permitirán alcanzar los resultados”. El cómo se alcanzar los resultados, los comportamientos de cada uno de los trabajadores, es la esencia de la evaluación por competencias. Aquí se logra ver cómo las personas contribuyen dentro de la organización.

En este orden de ideas, afirma Alles (2005), que teniendo claros los objetivos individuales y describiendo la forma precisa qué hay que hacer para conseguirlos tendremos una valiosa herramienta para evaluar el desempeño, con aportes significativos a los resultados obtenidos por la empresa. Tomando en cuenta lo individual dentro de un marco mucho más amplio: la organización.

De esta misma manera, la empresa podrá realizar los correctivos reales a los trabajadores para mejorar su rendimiento dentro de la misma. La evaluación por competencias permite modificar conductas para obtener mejores resultados, tanto individual como colectivamente, a nivel personal y a nivel organizacional.

Objetivos Organizacionales y Desempeño

Todas las organizaciones se plantean objetivos que deben alcanzar en un lapso de un año, un mes o quince días; a su vez cada departamento propone sus propios objetivos, que están íntimamente relacionados con los generales de la empresa. Estos objetivos bien definidos le permiten al trabajador, según Alles (2005: p. 16) “formar parte de la empresa, lo ayuda a vincular su quehacer diario con los objetivos organizacionales y con los resultados”.

El desempeño de cada trabajador debe ser cotejado

periódicamente con los objetivos de la organización y de su propio departamento. De esta forma podrá apreciarse si es útil para la empresa, y si sus actividades están enmarcadas dentro de la visión de la organización se propone alcanzar. En caso de no ser así se pueden hacer los correctivos necesarios para integrar al trabajador en la organización, para ajustar el esfuerzo individual en los logros colectivos.

En este orden de ideas, Alles (2005: p. 17) afirma que “si cada empresa u organización del tipo que sea, comercial, industrial, sin fines de lucro u oficina del gobierno, le dice a cada empleado de qué modo contribuye a lograr los objetivos de la organización, no sólo logrará que la persona realice mejor su tarea, indirectamente logrará que se sienta mejor en todos los sentidos”. El trabajador logrará sentirse parte de los resultados de la organización, y, por ende, parte de la misma.

Es necesario en la organización sea explícita al presentar sus objetivos a los trabajadores, porque

de ello dependerá que cada uno asuma responsabilidades y se sienta integrado en su departamento. No hay porque dar nada por sobrentendido, puesto que cada detalle cuenta, juega un papel importante en la carrera por alcanzar los objetivos.

Precisamente la claridad de la presentación de los objetivos la a generar una excelente evaluación. El trabajador sabe exactamente qué debe hacer dentro de su departamento y esas tareas asumidas son el espejo en el que se debe mirar la evaluarse. Si su comportamiento fue un aporte para la consecución del éxito, sabrá que va a ser bien evaluado, de lo contrario su evaluación no será favorable.

Performance Management

El objetivo principal de todo gerente es lograr en sus trabajadores alcancen las metas planteadas por la empresa, sin importar cuál sea el cargo ocupado. Las organizaciones dependen de la correcta ejecución del trabajo de cada uno de sus

miembros, dirigidos por el gerente. Para ello, como se ha dicho antes, deben estar claras cuáles son esas metas a lograr.

Es aquí donde entra en juego el Performance Management o desempeño del gerente. Éste es definido por Alles (2005: p. 17) como “un proceso para definir, implementar, medir y evaluar el desempeño deseado de cada uno de los integrantes de la organización, tanto de forma individual como grupal, y, en consecuencia, de toda la empresa”.

En este orden de ideas, el performance management se va a convertir en una ayuda importante en la evaluación de desempeño, puesto que va a fijar de forma clara los objetivos que debe alcanzar cada trabajador, va individualizar las tareas para alcanzar los objetivos. Además, según afirma Alles (2005), éste va a estar directamente relacionado con las compensaciones que pueda proporcionar la empresa.

El desempeño del gerente va a ser el puente entre los objetivos planteados por la organización, a

través de las decisiones de la directiva, y las tareas a realizar en cada uno de los puestos de forma individual. Con el director de una orquesta, va a tomar en cuenta la ejecución de cada instrumento para lograr una melodía agradable al público que la escucha.

Observar, Registrar y Decidir

Los gerentes deben estar atentos a las evaluaciones de desempeño, no sólo para identificar posibles debilidades en las tareas que realizan los trabajadores, sino para resaltar sus fortalezas y aprovecharlas para el beneficio de la organización. De aquí se desprenden los planes de formación enfocados en el desarrollo de competencias de las personas que trabajan en la organización.

Posterior a la evaluación de desempeño debe hacerse un registro con todas las notas obtenidas las cuales deben resaltarse para tener una base sólida en la toma de decisiones. Este registro puede utilizarse no sólo por el gerente de

línea, sino por todos los gerentes de departamento de la organización. De esta forma sabrá quién puede ocupar un puesto vacante en caso de existir, y quien tiene herramientas que puedan ser desarrolladas en el futuro.

Con este registro se pueden tomar las decisiones que beneficiarán a la organización en el presente y en el futuro. Estas decisiones implican no sólo despidos, sino traslados ascensos y, sobre todo, la formación necesaria para el crecimiento de los trabajadores y de la empresa. Chiavenato (2007: p. 206), al hablar de las ventajas de la evaluación de desempeño, afirma que ésta sirve para el “auto perfeccionamiento del empleado”.

En este sentido, hay que destacarla la evaluación de desempeño como una herramienta importantísima para el crecimiento profesional de los trabajadores. A través de ella se ponen de manifiesto cuáles son las capacidades o competencias que el empleado podría desarrollar, si la organización genera los espacios y las oportunidades. Es por eso que el

gerente debe estar atento y proponer planes de formación constantes, tomando en cuenta las evaluaciones.

Toda evaluación de desempeño debe tener un fin último, y ese es el desarrollo pleno de la organización, tomando en cuenta las potencialidades de los empleados. Debe existir un equilibrio entre los beneficios de la organización y el desarrollo del personal de forma individual. Si el trabajador explota todas sus potencialidades y se siente a gusto en la ejecución de sus tareas diarias, la organización saldrá beneficiada.

CONCLUSIONES

La evaluación de la ocupación laboral es un proceso que va a consistir en comparar el rendimiento de los trabajadores con las metas propuestas en la organización. Permite resaltar los aspectos a mejorar el personal para el mayor beneficio de la organización. Del mismo modo, quedarán de manifiesto las potencialidades de cada individuo. Los gerentes tienen un papel

importante antes, durante y, sobre todo, después de la evaluación de desempeño, deben hacer un registro de los resultados de la misma. Una vez realizada la evaluación el gerente tiene las herramientas necesarias para tomar decisiones, tanto de promoción, de traslados, de recompensas o de desarrollo de los empleados. Es precisamente el gerente el encargado de aprovechar la actuación laboral para el desarrollo del talento humano. Contrario a la creencia suele pensarse, la evaluación tiene un carácter positivo, porque va a propiciar el desarrollo de cada individuo dentro de la organización. La evaluación laboral es una herramienta básica para la gestión del talento humano, para el crecimiento personal y organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2005). **Desempeño por Competencias**. Granica. Buenos Aires.
- Alles, M. (2005). **Desarrollo de Talento Humano Basado en Competencias**. Granica. Buenos Aires.

Best y Otros (1996). **Sistema de Evaluación, de Eficiencia y Calificación de Servicios al Personal Docente.** Los Teques.

Chiavenato, I. (2007). **Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones.** McGraw-Hill. México DF.

Chiavenato, I. (2009). **Gestión del Talento Humano.** McGraw-Hill. México DF.

Dessler, G. (1996). **Administración de Personal.** Prentice-Hall Hispanoamericana. México DF.

