

**EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO: UNA PROPUESTA
TEÓRICO-METODOLÓGICA**

Por:

**Alejandro Naranjo Salazar
Viviana Catalina Metaute Cardona**

**Trabajo de Grado como requisito para optar al título de Especialistas en Psicología
Organizacional**

**Asesor
Luis Eduardo Tobar García**

Universidad de Antioquia Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Departamento de Psicología Medellín

2016

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|----|
| TABLA DE ILUSTRACIONES..... | 3 |
| ÍNDICE DE TABLAS | 3 |
| AGRADECIMIENTOS | 4 |
| RESUMEN | 5 |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 6 |
| JUSTIFICACIÓN | 12 |
| OBJETIVOS | 14 |
| Objetivo General..... | 14 |
| Objetivos Específicos | 14 |
| MARCO TEÓRICO..... | 15 |
| Referente conceptual | 15 |
| Evaluación del desempeño | 15 |
| Evaluación | 15 |
| Desempeño y Rendimiento..... | 16 |
| ¿Quiénes deben evaluar? y ¿cuáles son los métodos? | 19 |
| MARCO REFERENCIAL..... | 22 |
| Modelo de Murphy y Cleveland..... | 22 |
| Sistema de evaluación de professional support personnel (P.S.P. personal profesional de soporte) | 23 |
| Modelo de evaluación de proveedores utilizando APH | 24 |
| Fases para un modelo de evaluación | 26 |
| COPABIENES LTDA | 29 |
| PROPUESTA TEÓRICA | 31 |
| Evaluación de desempeño Vs Evaluación de rendimiento | 31 |
| Evaluación del rendimiento | 36 |
| CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE RENDIMIENTO PARA LA EMPRESA COPABIENES LTDA..... | 37 |
| 1. Aspectos generales: | 38 |
| 2. ¿Cómo se va a realizar? Con la implementación de tres fases: | 39 |
| 1ª fase: Planeación. | 39 |
| 2ª fase: Seguimiento | 46 |
| 3ª fase: Calificación y realimentación final. | 47 |
| CONCLUSIONES | 50 |
| BIBLIOGRAFIA | 52 |

TABLA DE ILUSTRACIONES

| | |
|---|----|
| Ilustración 1 Modelo PSP | 24 |
| Ilustración 2 Modelo APH | 25 |
| Ilustración 3 Planeación estratégica..... | 29 |
| Ilustración 4 Fases del Modelo | 39 |
| Ilustración 5 Modelo Propuesto | 51 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1 Construcción de compromisos | 41 |
| Tabla 2 Matriz de conductas prosociales | 42 |
| Tabla 3 Diario de evidencias..... | 44 |
| Tabla 4 Evento Ocupacional Especial | 45 |
| Tabla 5 Fase de Seguimiento | 47 |
| Tabla 6 Calificación final..... | 48 |

AGRADECIMIENTOS

Deseo exponer mi sentido de gratitud...

A Dios: pues sin él nada sería posible en mi vida.

A mi familia: que representa mi base, mi guía, mi energía y mi abrigo incondicional.

A mis suegros: por su apoyo con Maxi, y porque me incluyen con todo el amor en su hogar.

A mi compañero de pregrado y posgrado, con quien realicé este trabajo de grado, y que hoy es la persona con la cual construyo un mágico hogar: le agradezco sus enseñanzas, su paciencia y su apoyo para que juntos lográramos un sueño más.

A los compañeros de clase, a nuestro asesor y al coordinador de la especialización: mil gracias por el compromiso y apoyo. Fue una maravillosa experiencia.

Con todo mi cariño: Viviana catalina Metaute Cardona

Hoy recojo el fruto de mucho esfuerzo, el final de un camino que recorrí gustoso con mi compañera de vida. Gracias por tu esfuerzo y sabiduría que nos ayudaron a alcanzar este objetivo y por demostrar una vez más que juntos logramos grandes cosas.

Agradezco el apoyo de mi familia, profesores, compañeros a nuestro coordinador, todos nutrieron mi entusiasmo para escribir en conjunto con mi maestra, amiga y compañera de vida las páginas del presente escrito.

Con aprecio: Alejandro Naranjo Salazar

RESUMEN

El presente trabajo de grado obedece a una construcción teórico-metodológica del concepto Evaluación de Rendimiento, por medio de dos propuestas: la primera está dirigida al campo teórico y consiste en retomar la conceptualización de las palabras evaluación y rendimiento, esperando sea útil para el mundo científico y laboral. La segunda propuesta se circunscribe en el campo metodológico, planteando un modelo de evaluación de rendimiento que contenga los elementos necesarios para un proceso altamente formativo en las organizaciones. Para ejemplificar el modelo, se trabajó con la empresa Copabienes Ltda, debido a que no ha tenido nunca un procedimiento para evaluar a sus empleados. En conclusión; tanto la academia como el contexto laboral se beneficiarán del presente trabajo investigativo.

ABSTRAC

The Origin of this degree research work is due to a theoretical-methodological construction of the Performance Evaluation Concept, based in two proposals; First of all, one is directed to the theoretical field, and his objective is to get the conceptualization for the words “Evaluation and Performance”, In order to make them useful for both, the scientific and working world.

The second proposal, it's limited to the methodological field, providing a performance evaluation model that contains the necessary elements for a highly educational process in organizations. Such concept was tested in a company named “COPABIENES LTDA”, because this Company never had this type of procedure to evaluate its employees.

In conclusion; both, the academy and the working environment will benefit from this research work.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Históricamente el contexto del trabajo se ha ido transformando a causa de múltiples necesidades e intereses, los cuales han permitido una importante apertura a nuevos conocimientos en el mundo de las organizaciones. Sin embargo, se ha identificado que existen temas de la psicología organizacional que si bien hacen parte de estos cambios, requieren una mayor profundización debido a la amplia utilización de ellos en la actualidad, tal como lo es; la Gestión del Desempeño. A continuación se hace un recorrido histórico y teórico, para identificar algunos antecedentes relacionados con este tema.

Coinciden numerosos textos que anteriormente, la mayoría de las personas trabajaban en sus territorios, con sus familiares, de manera muy artesanal y no eran tan evidentes los procedimientos reglamentarios, pero con la revolución industrial, llegó la máquina de vapor, las fábricas, los medios de transporte, la migración a las ciudades, lineamientos de pago, procedimientos que regulaban cómo debían trabajar las personas, entre otros elementos que permitían la apertura a nuevas formas de trabajo.

La I guerra Mundial también generó cambios que significaron avances en el mundo laboral, específicamente cuando se presentó la necesidad de seleccionar y entrenar personal militar. Algunos personajes como Scott realizaron interesantes y contundentes aportes en las áreas de ventas y selección, evaluación y dirección de personal. Münsterberg también contribuyó en temas de eficiencia, con la publicación de su texto *Psychology and Industrial Efficiency*. Catell por su lado, en 1921, creó la Psychological Corporation, dirigida al desarrollo y distribución de tests. Los estudios de Hawthorne permitieron enormes progresos en las organizaciones, así como las investigaciones de Kurt Lewin sobre aspectos psicológicos en el trabajo, como por ejemplo; los efectos del clima de liderazgo sobre la productividad y la satisfacción. Surge también la escuela de las relaciones humanas como aquel escenario que permitiría comprender la conducta del ser humano en el trabajo y que, las relaciones sociales en este y no sólo los intereses económicos de los individuos, afectaban la productividad. (Belendez, 2002)

Poco a poco se transforma la manera de trabajar, pero también se modifica la forma de concebir a las personas en las organizaciones. Según Marin, (2006) desde la teoría de Taylor de 1911, la persona es concebida como un medio productivo, debe ser supervisada con medición de tiempos y movimientos, siendo incapaz de tener iniciativa o de identificarse con la organización. Por otro lado, la teoría de Fayol, plantea que, el trabajador es asumido como un ente funcional que actúa regulado por un estándar de operaciones descritas en detalle. Años más tarde, expone los 14 principios: división del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, la unidad de mando, la unidad de dirección, la subordinación del interés individual al general, la remuneración, la centralización, la jerarquización, el orden, la equidad, la estabilidad personal, la iniciativa y la unión del personal. También muestra los cinco elementos esenciales de la dirección: planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar. Además de Taylor y Fayol, también se encuentra la perspectiva weberiana. En esta teoría se percibe al sujeto como aquel que está inscrito en una estructura de jerarquías y actividades estandarizadas que limitan su iniciativa y creatividad. Adicionalmente, surge la teoría de Elton Mayo como aquella que concibe al ser humano como un ser fundamental en las relaciones humanas y del trabajo, que es permeado por fenómenos subjetivos, siendo un ser social y cultural. Esta última teoría propone a las organizaciones, concebir a las personas como seres biosocioculturales. (Marin 2006)

En otras latitudes, específicamente en Gran Bretaña, además de las técnicas de evaluación y selección en los años que duró la segunda guerra mundial, los psicólogos industriales también trabajaban en otros ámbitos como el estudio de las habilidades y el desempeño, análisis y evaluación de tareas poco familiares y efectos del estrés en el rendimiento. Tras la II guerra mundial, surgen entre la década de los 50 y 60 estudios sobre comportamiento organizacional, los hallazgos sobre motivación, el estudio sobre los tipos de liderazgo, los aportes de Douglas McGregor quien con la teoría Y, propone una dirección por objetivos en lugar de una dirección por control y Likert por su parte, considera que los sistemas administrativos más productivos, son los que se basan en grupos participativos. (Belendez, 2002)

En las décadas siguientes, fueron reiterativos los estudios anteriores y toma relevancia el diseño del puesto de trabajo, el compromiso organizacional, el bienestar, la calidad de vida, los sistemas de información, los procesos de cambios, entre otros.

Respecto al contexto colombiano, (Calderon, Naranjo, & Álvarez, 2007) en los años 20 y 30, aparecen las primeras reglamentaciones de carácter laboral: reconocimiento al derecho de huelga, reglamentación de los accidentes de trabajo, el derecho a la sindicalización y la creación de dependencias oficiales encargadas de las relaciones obrero-patronales, la creación del Ministerio de Trabajo, Higiene y Previsión Social, surgen los Departamentos de Relaciones Industriales, encargados de algunas prácticas de gestión humana como; selección, evaluación y remuneración, pero como función central estaba el manejo de las relaciones legales con los trabajadores. Surge también la conformación de la primera Asociación de Directores de Personal en los años 50 y en los 80, con la influencia de la escuela de relaciones humanas y con los modelos participativos provenientes de otros países, especialmente japoneses; se crean planes de mejoramiento continuo, procesos de participación y de calidad, programas de “desarrollo organizacional”, surgiendo también el nombre de Recursos Humanos o/y Desarrollo Humano.

Como se puede notar en las líneas anteriores, el tema del rendimiento o desempeño laboral aparece someramente. Según Ronquillo, Aranda, & Pando, (2013) el desempeño en el trabajo se ha investigado de manera escasa aun cuando el tema es de relevancia fundamental para los resultados generales de las organizaciones con efectos directos en su competitividad.

Según Murphy (1995) desde el año 1950 las prácticas de evaluación de rendimiento eran aceptadas en muchas organizaciones y fueron evolucionando desde evaluaciones subjetivas, escalas de observación comportamental a pruebas psicométricas y posteriormente a sistemas híbridos de evaluación, (Murphy & Cleveland, 1995). Sin embargo, esta evolución busca que la evaluación se convierta en la actualidad, en un proceso estructurado y sistemático que pretenda no sólo identificar y medir el rendimiento de las personas que forman parte de las organizaciones, sino también poder gestionarlo (Gómez, Blakin, & Cardy, 2001).

Al respecto, Calderón, Naranjo & Alvarez (2007) plantean que, si bien se ha avanzado en algunos procesos de la gestión humana, existen aspectos críticos en apoyo a la infraestructura organizacional como los sistemas de compensación que se basan en el desempeño, la medición del desempeño y el soporte que tiene la organización para el cumplimiento de la responsabilidad social.

Además, teniendo en cuenta la relevancia de la evaluación del rendimiento en las organizaciones se esperaría que la mayoría de las empresas cuenten con algún modelo de evaluación del rendimiento, o si ya lo tienen, que este sea articulado a los avances científicos.

Al respecto, Calderon, Naranjo, & Álvarez, (2007,p52) afirman que:

“en muchas empresas se tiene como un formalismo...en algunas apenas está en etapa incipiente o solo en los planes para el futuro. En general, en las pequeñas empresas la evaluación del desempeño se lleva a cabo de manera informal, mediante observación y supervisión directa del jefe (en muchas de ellas las hace directamente el gerente) o por análisis de quejas y reclamos de los clientes. Llama la atención que normalmente está asociada a la detección de problemas o dificultades y excepcionalmente a la búsqueda de fortalezas o potencialidades. Además de la informalidad en el proceso de evaluación, cabe resaltar que éste es poco utilizado para retroalimentar al personal, para formular programas de capacitación, para el mejoramiento de los procesos o para realizar promociones o premios”

Además, investigaciones como la realizada por la Universidad Complutense de Madrid, afirman que no existe ninguna clasificación de sistemas de evaluación propia de las empresas españolas e incluso argumenta que son pocas las investigaciones que han abordado el estudio de la evaluación de desempeño como sistema, pues la mayoría se han inclinado por medir el desempeño más no por gestionarlo (Vázquez, 2007).

Con relación al contexto latinoamericano el enfoque se ha direccionado a la evaluación del desempeño por competencias, las cuales tuvieron su origen en los planteamientos de McClelland hace aproximadamente unos 30 años (Capuano, 2004). Actualmente se puede encontrar evidencia científica en torno a lo que la literatura académica denomina “Job performance” traducido al español como rendimiento en el trabajo, la cual va mucho más allá de la evaluación de competencias, del cumplimiento de objetivos y de visiones tradicionales en el rendimiento.

Para la elaboración del presente trabajo se realizó una búsqueda exhaustiva utilizando palabras claves como; “performance appraisal”, “job performance” en los cuales se obtuvieron 87

resultados en SCOPUS, adicionalmente también se realizó una búsqueda mediante palabras claves como “evaluación de desempeño”, “gestión del desempeño” “desempeño”, en diferentes bases de datos. Se logró identificar que en el caso colombiano es difícil encontrar investigaciones relacionadas con la evaluación de desempeño o rendimiento, en fuentes confiables como Ebscho, SCOPUS, Redalyc, Dialnet, Scielo, entre otras bases de datos bibliográficas, pues se encuentran artículos poco contundentes que permitan evidenciar los modelos que se están aplicando en las organizaciones colombianas y la concordancia de éstos con los modelos sugeridos en las investigaciones actuales.

Ha de notarse, que el tema del rendimiento laboral es bastante nombrado cuando se habla de las organizaciones y del mundo del trabajo, pero es innegable que falta mucho por aclarar e investigar al respecto, porque existen vacíos que lo permean y que son acompañados de confusiones reiterativas que propician errores a la hora de implementar los procesos. Quizás las siguientes preguntas puedan ejemplificar esto.

¿Significa lo mismo desempeño y rendimiento? ¿Existe alguna diferencia entre estos dos conceptos? ¿Por qué se le llama Gestión del desempeño y no evaluación del rendimiento... es un eufemismo? ¿Cualquier modelo de evaluación se ajusta a cualquier organización? ¿Cómo crear procesos coherentes de evaluación laboral soportados en bases teóricas confiables? ¿Qué ocurre con una empresa que no tiene un modelo de evaluación de rendimiento? ¿Lo que no se evalúa mejora efectivamente?

Todos estos interrogantes señalan la importancia que tiene seguir investigando sobre el tema, la necesidad de establecer coherencia entre la teoría y la práctica y el interés por crear procedimientos sustentados desde las bases de la gestión humana.

Es por ello que, con este proceso investigativo se pretende dar respuesta a las anteriores preguntas, eligiendo el concepto de *evaluación de rendimiento* y construyendo un modelo metodológico al respecto, que pueda ser de utilidad para una empresa.

Los resultados esperados con el presente trabajo son:

El fortalecimiento del conocimiento respecto a temáticas propias de la psicología organizacional, lo que por ende contribuye a un enriquecimiento de las construcciones científicas.

Se espera un alto nivel de claridad sobre la diferencia entre el concepto de desempeño y rendimiento, pues se empleará este último al incluir en su conceptualización tanto los objetivos como el proceso para lograrlos. Es por ello que se pretende que las personas involucradas en este trabajo, se refieran a evaluación de rendimiento y no a evaluación de desempeño.

Se pretende plantear una propuesta de un modelo de evaluación de rendimiento para la empresa Copabienes, debido a que nunca ha tenido un proceso estructurado con bases teoricometodológicas para conocer la importancia del por qué, cómo y para qué se evalúan las personas de una organización. Esperando que el modelo propuesto pueda ser aplicado y se ajuste a las necesidades de la organización.

De esta manera se espera un impacto empresarial y social, en tanto la organización perciba la importancia de tener un modelo establecido para evaluar a sus empleados, pues ello contribuirá a definir procesos de calidad para lograr los objetivos organizacionales.

Finalmente, en caso de cumplir con los requisitos, se espera que este trabajo académico sea objeto de publicación en medios reconocidos por la comunidad científica.

JUSTIFICACIÓN

El contexto laboral constantemente está cambiando, lo que invita a los profesionales a indagar por aquellos aspectos que están siendo parte de las nuevas aperturas de conocimientos. En la actualidad un tema central en las organizaciones es la evaluación del rendimiento, pues como dice aquella frase “lo que no se evalúa no mejora y lo que no se tiene como meta no se tiene como tarea”. Es indispensable un proceso de evaluación del rendimiento en toda empresa, para poder lograr los objetivos propuestos con procedimientos acertados. Sin embargo, la historia de la psicología organizacional y fuentes de datos indagadas vislumbran la necesidad de ampliar mucho más este tema, que en la actualidad reclama un adecuado soporte teórico para lograr óptimos resultados a la hora de ponerse en práctica.

Es importante entonces comprender de cuál concepto se está hablando; de Rendimiento o de Desempeño, pues cada uno implica elementos diferentes y por ello, es posible que en las organizaciones e inclusive en la academia se esté denominado un proceso con el nombre equivocado. Principalmente en la academia se debe tener juicio con ello, pues se estaría incurriendo en un error que puede atraer muchos más. Por lo tanto el primer aporte de este proceso investigativo es elegir el concepto de *Evaluación de rendimiento* vs Gestión del desempeño, exponiendo los argumentos necesarios que defiendan esta propuesta.

Por otro lado y con base en el concepto elegido, se construirá un modelo de evaluación de rendimiento que no solo evalúe el rendimiento sino que permita por ende también gestionarlo, pues cuando un equipo de trabajo carece de objetivos definidos generalmente podría generarse confusión en el rol desempeñado y posiblemente surgirían interrogantes tales como: ¿sabrán claramente que les corresponde hacer? ¿Lo que hoy hacen tiene algún propósito y sentido?, ¿lo hacen bien o mal?, ¿a quién beneficia lo que hacen?, ¿lo que hacen hoy, se ajusta a sus capacidades y expectativas comunes?

El desconocimiento de metas, no permite contar con un camino estratégico, no facilita identificar motivaciones claras, y por ende no se presentan medios efectivos para un fin a lograr que propenda por el beneficio de la organización y de las personas que la conforman. Si a ello se le suma, la carencia de un sistema de evaluación, es mucho más difícil cumplir los objetivos estratégicos que la empresa desee cumplir, porque no se identificará con efectividad las falencias y necesidades de mejora y por lo tanto no podría existir un proceso formal para encausar acciones acordes que propendan al cumplimiento de los objetivos y al bienestar de los empleados. Es por ello que con este trabajo, se pretende plantear un modelo para una empresa, que le permita construir los objetivos pero también pueda evaluar el proceso para lograrlos.

Esta investigación será también una invitación para otorgarle importancia al origen etimológico de los conceptos, tener coherencia entre el significado y el significante, acudir más al análisis que a la replicación, a crear procedimientos en las organizaciones que ajusten al contexto pero que se sustenten también en las teorías científicas.

Además de lo anterior, el presente trabajo, permite investigar un tema totalmente vigente y neurálgico en las organizaciones, que si bien no es un tema ajeno, aún carece de respuestas tanto en el área académica como laboral, por ello se considera que puede ser un aporte estratégico en la empresa elegida para la propuesta del modelo y guía u objeto de análisis para la comunidad académica.

OBJETIVOS

Objetivo General

Proponer un modelo teórico metodológico del concepto Evaluación de rendimiento.

Objetivos Específicos

- Proponer el concepto: Evaluación de rendimiento
- Construir un modelo metodológico de evaluación de rendimiento para la empresa Copabienes Ltda

MARCO TEÓRICO

Referente conceptual

Es necesario dar claridad de algunos conceptos fundamentales en esta investigación, mediante una revisión más rigurosa, pues en numerosas ocasiones, la forma en la que definimos los fenómenos sesgan cualquier intento investigativo.

Evaluación del desempeño

Para comprender con mayor profundidad el término evaluación del desempeño es importante indagar por su significado. Según Sastre y Aguilar la evaluación del desempeño es aquel proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo (Sastre Castillo & Aguilar Pastor, 2003). Por su parte Byars & Rue, argumentan que la evaluación del desempeño es un proceso reservado para determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en esencia para elaborar planes de mejora (Byars & Rue, 2006). Si bien lo anterior genera claridad frente a lo que se conoce como evaluación del desempeño, se queda en asuntos principalmente técnicos que no profundizan otros elementos importantes relacionados con la naturaleza del proceso.

Para tener una definición mejor argumentada es necesario dividir el término en las palabras que lo componen. Preguntarse por cómo se entienden las palabras Evaluación y Desempeño, es un paso necesario para hacer un uso más riguroso de los conceptos. Inicialmente se expondrá lo relacionado con la evaluación y posteriormente se sustentará lo referente a desempeño.

Evaluación

Según la RAE el término evaluación se refiere a “acción o efecto de evaluar” y evaluar se define como “estimar, apreciar, calcular el valor de algo” y también se entiende cómo “Estimar los

conocimientos, aptitudes y rendimiento de los alumnos” (RAE, 2015). Y estimar se define como: Aprecio, consideración, afecto. (RAE, 2015)

Según el Diccionario de Sociología “evaluar es emitir un juicio sobre el valor o mérito de un objeto o de alguna de sus características, fundado en información recogida y analizada de un modo sistemático (científico) para ser utilizado en la mejora, modificación o terminación de dicho objeto” (Giner, Lamo de Espinosa, & Torres, 1999).

El Diccionario General de Ciencias Humanas define la evaluación como “Consecución de información cualitativa y cuantitativa sobre el sujeto del aprendizaje, sobre el maestro, sobre el programa y sobre las condiciones del entorno en función de la previsión o la organización del proceso de intervención.” (Thinès & Lempereur, 1978).

Desempeño y Rendimiento

Dejando el concepto de evaluación delimitado, es necesario retomar lo concerniente al desempeño o rendimiento. No es fácil encontrar definiciones de rendimiento, pues constantemente éste ha sido entendido y traducido del inglés performance, de forma poco correcta, como desempeño Alcover, Martinez, Rodriguez, & Domínguez, (2004). Según la revisión bibliográfica, autores como Harris, Robbins y Chiavenato, (Harris, 1994), (Robbins, 1995), (Chiavenato, 1999) utilizan la palabra desempeño en términos de resultados (outputs), número de indicadores alcanzados, ventas, productos fabricados y otros elementos relacionados con el cumplimiento de objetivos.

El diccionario de la Real Academia Española define desempeño como acción y efecto de desempeñar o desempeñarse y define desempeñar como cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio. (RAE, 2015). El énfasis del desempeño está en el cumplimiento de objetivos, es decir, en los resultados.

Al buscar la traducción en español de la palabra performance, aparece inmediatamente la palabra: rendimiento. Para varios autores performance contempla elementos diferentes a los que

abarca el término desempeño. Para ellos es rendimiento, y lo entienden como un conjunto de conductas en el entorno laboral, en lugar de definirlo como el resultado de las mismas.

Canda (2006) en el diccionario de pedagogía y psicología define el término rendimiento como “las capacidades del hombre o de un organismo determinado que se ponen en acción, a la capacidad afectiva, de ejecución o grado de dominio que se demuestra en una tarea.

Según la Real Academia Española el rendimiento se entiende como la proporción entre el producto o el resultado obtenido y los medios utilizados (RAE, 2015). Esta definición con tintes de eficiencia y eficacia, expone la relación entre medios y resultados, elementos importantes que se excluirían si se define performance en términos de desempeño.

Otra forma de acercarse al concepto de rendimiento, es teniendo en cuenta las competencias de los individuos y los aspectos contextuales de la organización. Las competencias son un factor que influye en el rendimiento, pero no son el rendimiento en sí. Las competencias se podrían expresar en forma de definición narrativa a la que acompañan algunos indicadores de conductas o formas conductuales específicas de demostrarlas en el trabajo, (Spencer & Spencer, 1993).

Con relación al contexto, es importante tener en cuenta que muchos elementos del rendimiento pueden estar supeditados a las condiciones laborales, las cuales están por fuera del control del empleado. Según Campbell, McCloy, Oppler, & Saer, (1993) dichas condiciones organizacionales pueden ser:

- Prácticas organizativas: deficiente comunicación interna, formación escasa, destino no apropiado, falta de atención a las necesidades del trabajador, directrices de trabajo poco claras, etc.
- Preocupaciones relacionadas con el puesto: requisitos cambiantes o poco claros, aburrimiento o carga de trabajo excesiva, escasez de oportunidades de desarrollo, problemas con los compañeros, falta de recursos, falta de habilidades para el puesto, etc.
- Problemas personales: familiares, económicos, inestabilidad emocional, problemas para conciliar trabajo y familia, etc.

- Factores externos: sector con mucha competencia, conflicto entre los valores éticos del trabajador y las demandas del puesto, conflictos entre sindicatos y dirección, etc.

Uno de los autores de mayor renombre en el tema de rendimiento es Motowidlo, quién lo define como “El valor total esperado por la organización respecto a los episodios conductuales discretos que un individuo lleva a cabo en un periodo de tiempo determinado”, (Motowidlo S. J., 2003). Según este autor, se distinguen dos tipos diferentes de rendimiento en función de sus consecuencias organizacionales (Motowidlo & Van Scotter, 1994).

El primero sería el Rendimiento de tarea o intra-rol: se refiere a las conductas de los trabajadores respecto a sus tareas u obligaciones laborales, y se compone de diferentes elementos, como:

- Posesión de los conocimientos, habilidades y/o técnicas necesarias para realizar las
- tareas.
- Formación para otros trabajos o actualización para los cambios en las demandas de las mismas tareas.
- Aplicación del conocimiento, tareas y técnicas para conseguir los objetivos organizacionales.

El segundo tipo sería el rendimiento contextual o extra-rol: conductas que la organización no exige de manera formal, pero que son necesarias para su éxito (Brief y Motowidlo, 1986). Citado en (Motowidlo S. J., 2003) Se caracterizan por ser:

- Voluntarias: nunca están entre las obligaciones del puesto.
- Intencionales: es el individuo quién decide comprometerse con su empresa a través de sus comportamientos.
- Positivas: pretenden beneficiar a la organización.
- Desinteresadas: la principal motivación no es un bien personal, aunque no lo excluya.

Después de revisar los conceptos rectores para este proceso de investigación, es importante también mencionar los aspectos teóricos para la construcción de un método de evaluación del rendimiento o desempeño laboral.

¿Quiénes deben evaluar? y ¿cuáles son los métodos?

Gorriti, (2007) expone que a la hora de escoger el método deben tomarse tres grandes decisiones dependiendo de los objetivos de la evaluación:

- a. Dimensionalidad: Medir de forma global o de forma exhaustiva.
- b. Normativas vs Estándares: Medir comparativamente respecto de una norma o hacerlo mediante una medida absoluta.
- c. Ejecución Típica vs Ejecución máxima. En general aquellas que permitan a los sujetos diferenciarse y generar variabilidad.

Por otro lado, plantea que existen unas limitaciones en las Evaluaciones de desempeño:

- Contaminación: cuando la puntuación obtenida no depende de la ejecución del evaluado
- (intereses espurios implicados en la evaluación).
- Deficiencia: cuando lo que se mide no es relevante.
- Sesgo: cuando se producen errores debidos a la intervención humana (Halo, Benevolencia, Tendencia Central, etc).

Gorriti (citando por López Basterra, 2005) menciona que también se puede presentar:

- Halo: Ocurre cuando se generaliza la valoración de todos los aspectos del desempeño de una persona, es decir, alguna característica que no tiene que ver con la ejecución de sus tareas.
- Tendencia Central: en realidad aquí lo que opera es el miedo, la tendencia a no involucrarse en la evaluación por temor a las explicaciones o justificaciones que haya que hacer posteriormente.
- Benevolencia: se evitan líos si todos son buenos. Lo que subyace es la creencia de que nadie preguntará si todos son bien evaluados.

Complementando lo mencionado anteriormente, (Robbins, 1995) expone una respuesta a la pregunta ¿Quiénes deben evaluar? y presenta las siguientes opciones:

Superior inmediato (Heteroevaluación): Casi todas las evaluaciones del desempeño en los niveles inferiores y medios de la organización las realizan los jefes inmediatos de los empleados. Sin embargo, varias organizaciones comienzan a aceptar los inconvenientes de esta forma de evaluación. (Algunos jefes no se sienten calificados para realizar la evaluación)

Compañeros (Coevaluación): Las evaluaciones de los compañeros son una de las fuentes más confiables de datos sobre el desempeño. ¿Por qué? En primer lugar, los compañeros están cerca de la acción. El trato diario les da un panorama general del desempeño que tiene un empleado en su puesto. Segundo, hacer que los compañeros sean los calificadores produce varios juicios independientes. En el aspecto negativo, las evaluaciones de los compañeros pueden dificultarse por la falta de disposición para calificar a otro colega y otros elementos relacionales con un alto contenido de subjetividad.

Autoevaluación: Pedir a los empleados que evalúen su propio desempeño con-cuerda con los valores de autodirección y facultamiento. Las autoevaluaciones son muy favorecidas por los propios empleados, aminoran su recelo por el proceso de evaluación y son vehículos excelentes para estimular el análisis del desempeño laboral entre trabajadores y superiores. Las dificultades se evidencian en una valoración inflada y tendencias interesadas.

Subordinados inmediatos: Las evaluaciones de los subordinados inmediatos proveen información fidedigna y detallada sobre el comportamiento de un jefe porque tienen contactos frecuentes con él. El problema evidente de esta forma de calificación es el miedo a las represalias de jefes a quienes se da una evaluación desfavorable. Por tanto, el anonimato de los empleados es crucial para que sus evaluaciones sean precisas.

Evaluaciones de 360 grados: Al recurrir a la realimentación de compañeros, clientes y subordinados, estas organizaciones esperan incitar en sus trabajadores un sentimiento más agudo de participación en el pro-ceso de revisión y obtener una imagen más fidedigna de su desempeño. Las evaluaciones de 360 grados son congruentes con las pruebas de que el desempeño de los empleados varía de acuerdo con el contexto.

Adicionalmente (Robbins, 1995) expone algunos métodos de evaluación como:

Textos escritos: Redactar un texto en el que se describen fuerzas y debilidades de un empleado, desempeño anterior, potencial y sugerencias para mejorar.

Incidentes críticos: Evaluación de las conductas que son cruciales para marcar una diferencia entre realizar el trabajo bien o realizarlo mal. El evaluador escribe anécdotas de lo que hizo el empleado que fue particularmente eficaz o ineficaz y genera una lista de comportamientos específicos que sirven de ejemplo para retroalimentar al trabajador.

Escalas de calificación gráfica: se toma nota de diversos factores de desempeño, como cantidad y calidad del trabajo, extensión de los conocimientos, cooperación, lealtad, asistencia, honestidad e iniciativa. Enseguida, el evaluador repasa la lista y califica cada elemento con escalas de puntos, que por lo regular son cinco; por ejemplo, el factor conocimientos del trabajo podría recibir una calificación de 1 (“mal informado sobre los deberes del trabajo”) o 5 (“tiene un dominio completo de todas las fases del trabajo”).

Escalas de calificación articuladas en la conducta (ECAC): el evaluador califica a los empleados de acuerdo con los elementos de un continuo, pero los puntos son ejemplos de conductas en el puesto, más que descripciones generales o rasgos. Las ECAC especifican comportamientos laborales definidos, observables y medibles. Ejemplos de las ilustraciones de conducta laboral y dimensiones de desempeño. Los resultados de este proceso son descripciones conductuales como: prevé, planea, ejecuta, resuelve los problemas inmediatos, ejecuta las órdenes y maneja las situaciones de emergencia.

Jerarquía en el grupo: consiste en que un evaluador ubica a los empleados en una clasificación especial como cuartiles, por tanto, si un calificador tiene 20 empleados, sólo cuatro se encuentran en el cinco por ciento superior y, desde luego, cuatro deben relegarse al cinco por ciento inferior.

Clasificación de individuos: se ordena a los empleados del mejor al peor. Si un jefe tiene que evaluar a 30 empleados, se supone que la diferencia entre el primero y el segundo es la misma que entre el vigésimo primero y el vigésimo segundo.

Comparación en pares: Método de evaluación que compara a cada empleado con cada uno de los demás y le asigna una calificación sinóptica basada en el número de puntuaciones superiores que consigue.

MARCO REFERENCIAL

A continuación se expondrán algunos modelos de evaluación de rendimiento con la intención de identificar factores comunes que permitan alimentar la propuesta de este trabajo investigativo.

Modelo de Murphy y Cleveland

El modelo planteado por Murphy y Cleveland (Viswesvaran, 2011), explica el rendimiento a partir de las siguientes categorías:

1. Conductas orientadas a la tarea
2. Mantenimiento de las relaciones interpersonales
3. Conductas generadoras de inactividad (alcohol, drogas y ausentismo)
4. Conductas destructivas o peligrosas

Por su parte, también Campbell (1990, et al., 1993) citado en (Viswesvaran & Deniz, Perspective on models of job performance, 2000) presenta en su teoría del rendimiento un modelo de 8 factores que lo componen:

1. Competencia de tarea específica del puesto: grado en que es capaz de realizar las tareas básicas o técnicas fundamentales para el trabajo. Son las conductas específicas que distinguen el contenido básico de los distintos puestos.
2. Competencias de tarea no específicas del puesto.
3. Competencias en la comunicación oral y escrita.
4. Demostración de esfuerzo: grado de compromiso del trabajador con las tareas del puesto, de manera constante e intensa en condiciones adversas.
5. Mantenimiento de la disciplina personal: grado en que el empleado evita las conductas negativas (como el consumo de alcohol y drogas en el trabajo, la infracción de las normas o el absentismo en exceso).

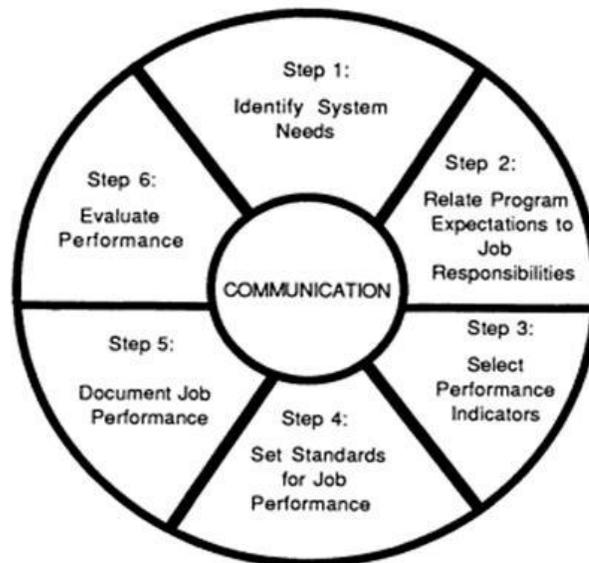
6. Voluntad de facilitar el trabajo del grupo y de los empleados. Apoya a los compañeros, ayudando a solucionar problemas, siendo un buen modelo, y manteniendo los objetivos a la vista.
7. Supervisión/Liderazgo. Conductas dirigidas a influir en el rendimiento de los subordinados mediante la interacción personal.
8. Gestión/Administración. Conductas dirigidas a articular objetivos para la unidad o empresa, organizar personas y recursos o contribuir a la resolución de situaciones problemáticas.

Otro modelo, es el planteado por Stronge & Helm, (1992), este modelo tiene seis pasos, los cuales se describirán a continuación:

Sistema de evaluación de professional support personnel (P.S.P. personal profesional de soporte)

1. Identificar las necesidades del sistema: cada organización tiene necesidades específicas con base en su misión, éstas deben ser identificadas para la construcción de cualquier sistema de evaluación.
2. Relacionar las expectativas del programa a las responsabilidades del trabajo: las responsabilidades deben estar alineadas con los objetivos de la organización (integración de objetivos individuales y los objetivos organizacionales concernientes a la misión). Esto debe ser promovido por el evaluador como representante de la organización. (Establecimiento de objetivos)
3. Seleccionar los indicadores de desempeño: estos indicadores se deben establecer en conductas observables que puedan ser sometidas a evaluación. (Selección de comportamientos que reflejen dichas responsabilidades)
4. Definir los estándares para el rendimiento laboral: establecer los niveles de aceptabilidad.
5. Documentar el rendimiento laboral: elaboración de formatos que permitan recolectar, sistematizar y tabular la información del rendimiento.
6. Evaluar el rendimiento: Comparar el desempeño documentado con los estándares de desempeño establecidos. Este proceso se debe realizar con el empleado y el evaluador de manera separada, preliminar a la reunión evaluativa. El empleado debe tener a la mano todos los insumos realizados que demuestren el cumplimiento de los estándares y toda la información relacionada con el contexto que intervino en su desempeño.

La reunión evaluativa es la ocasión donde se comunican supervisor y empleado para identificar las discrepancias entre los estándares y el desempeño. Además se discuten las razones de dichas discrepancias. Se debe hacer un énfasis en los aspectos a mejorar y los nuevos objetivos a plantear.



Extraído de Stronge & Helm, (1992)

Ilustración 1 Modelo PSP

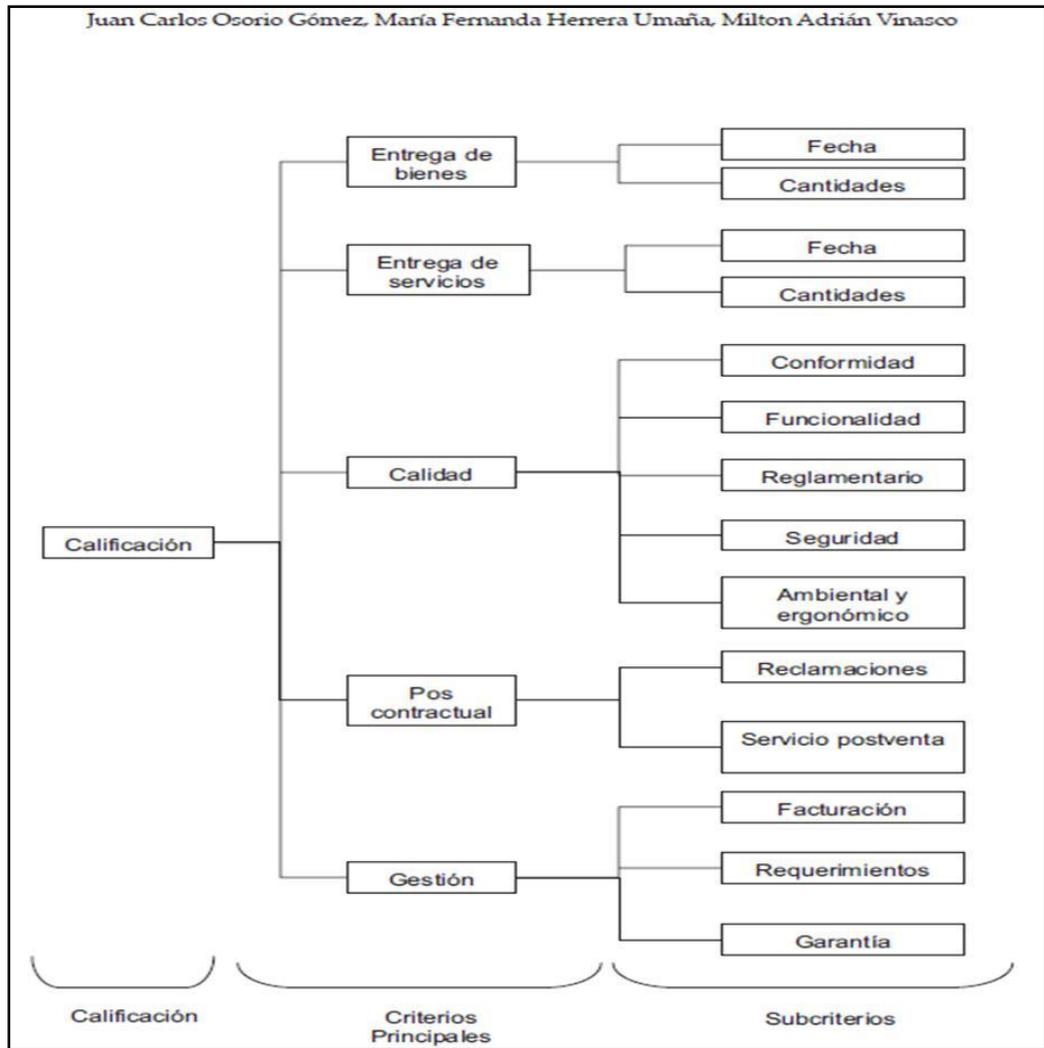
Este sistema no pretende ser una nueva teoría de la evaluación. El sistema procura congregar elementos valiosos de otros modelos para que sean aplicados a casos particulares según la necesidad. Este sistema de evaluación propicia la compatibilidad individual y organizacional con una ambiente que propicia metas con un mutuo beneficio.

Modelo de evaluación de proveedores utilizando APH

Este modelo planteado por (Osorio Gómez, Herrera Umaña, & Vinasco, 2008) propone ordenar la metodología de la evaluación en tres principios:

- Construcción de Jerarquías
- Establecimiento de prioridades
- Constancia lógica

Para realizar la evaluación se deben establecer jerarquías, criterios y subcriterios, la siguiente imagen expone los criterios y subcriterios para evaluar por ejemplo a proveedores.



Extraído de Osorio Gómez, Herrera Umaña, & Vinasco, (2008)

Ilustración 2 Modelo APH

La imagen anterior tiene cinco criterios (Entrega de bienes, entrega de servicios, calidad, poscontractual y gestión) y cada criterio tiene unos subcriterios, por ejemplo en el caso del criterio “Entrega de Bienes “se encuentran los subcriterios de “Fechas” y “Cantidades”

Para jerarquizar los criterios es necesario asignar pesos porcentuales. Existen dos criterios para evaluar el rendimiento, el de “Entrega de bienes” y el de “Gestión”, el primero tiene un

porcentaje de 24,16% en la evaluación, y el segundo tiene un porcentaje de 12,82%. Al definir estos porcentajes “Entrega de bienes” posee mayor peso porcentual que “Gestión”, por lo tanto se puede establecer que tiene mayor jerarquía dentro de la evaluación. Lo anterior resulta relevante para diferenciar, en términos de jerarquía, la importancia de los objetivos. El criterio de “Entrega de bienes” adicionalmente se divide en subcriterios, que también poseen una jerarquía interna, el subcriterio “fechas” tiene un peso porcentual del 69,23 y “cantidades” 30,77 la suma de ambos genera el peso global del criterio “Entrega de bienes”.

Plantear la evaluación en criterios y subcriterios permite ser más específico a la hora de describir los objetivos. Asignar un valor porcentual permitirá que el evaluado entienda a cuál objetivo se le está dando más peso y por ende cuál es el más importante.

Fases para un modelo de evaluación

Según Casanova, (1998) todo proceso evaluador debe seguir unas fases que lo caracterizan y, sin las cuales, no se puede hablar de evaluación en sentido estricto, estas fases se concretan en:

- a) Recopilación de datos con rigor y sistematicidad.
- b) Análisis de la información obtenida.
- c) Formulación de conclusiones.
- d) Establecimiento de un juicio de valor acerca del objeto evaluado.
- e) Adopción de medidas para continuar la actuación correctamente.

Adicionalmente a lo expuesto, en las organizaciones se vienen desarrollando modelos de evaluación que tienen elementos de la siguiente estructura:

- Selección de objetivos y competencias a evaluar
- Definición de Comportamientos observables
- Grados de aplicación
- Registro de evidencias
- Calificación comportamientos observables
- Revisión formal
- Asignación de puntos según los grados

- Entrevista / realimentación
- Establecimiento de necesidades de mejora

La mayoría de los modelos expuestos cuentan con fases secuenciales que evidencian una tendencia procesual en la evaluación. Adicionalmente plantean la asignación de puntajes o escalas, ya sea en grados o porcentajes para medir el rendimiento de los individuos. Lo anterior le aporta al presente ejercicio investigativo en la medida en que el modelo a crear debe incluir los anteriores criterios.

Sin embargo, también se ha identificado una gran tendencia por centrarse en elementos concernientes a los resultados, dejando una clara necesidad de modelos diferentes que incluyan las conductas relacionadas con el rendimiento extra rol como lo son las conductas prosociales, las cuales deberían estar en consonancia con los valores de la organización, para así generar coherencia entre los objetivos individuales y los objetivos organizacionales. Es por eso que modelo propuesto en este trabajo, tendrá como modelo diferenciador, precisamente este aspecto.

METODOLOGIA

Este proceso investigativo, corresponde a una investigación cualitativa y documental debido a que se selecciona y se recopila información por medio de la lectura crítica de material bibliográfico. Es aplicada, en tanto no pretende crear teorías, sino contrastar conceptualizaciones con la realidad, aplicar los conocimientos adquiridos y establecer una propuesta dependiendo de los resultados teóricos hallados. Para cumplir lo anterior, se realizó una recolección y clasificación de información en fuentes primarias y secundarias, tales como: libros, artículos, revistas, tesis de grado, población objeto, entre otro material, que permitirá identificar las construcciones conceptuales y modelos existentes sobre la evaluación de rendimiento en organizaciones laborales.

Para el logro de los objetivos, se realizó una revisión bibliográfica del concepto *rendimiento* y *desempeño*, indagando por su origen etimológico y el significado que le han asignado algunos autores. Además se realizó una revisión de los diversos modelos de evaluación de rendimiento, estudiando las principales fases, variables y metodologías para describir de qué manera se pueden integrar o complementar.

Obedeciendo a que el interés con este trabajo investigativo es crear también un modelo de evaluación de rendimiento para una organización, se tuvo en cuenta la Inmobiliaria Copabienes Ltda. Para ello se investigó el contexto de la empresa y se realizó un análisis comparativo de los modelos actuales de evaluación de rendimiento que se puedan ajustar a la empresa y finalmente se propuso un modelo que le sea útil a la empresa.

La inmobiliaria Copabienes está conformada por diez personas, todas ellas están contratadas directamente por la empresa. Este equipo de trabajo lo conforman siete mujeres y tres hombres, todos mayores de edad y bachilleres. A ningún empleado se le ha realizado durante los 23 años de existencia de la empresa, una evaluación de rendimiento. Con el modelo propuesto se pretende implementar un proceso de evaluación para los empleados, que contribuya al desarrollo del talento humano y crecimiento de la organización.

COPABIENES LTDA

La inmobiliaria Copabienes Ltda es la empresa seleccionada para dar cumplimiento al propósito de construir un modelo de evaluación de rendimiento para los empleados. Esta organización es elegida, pues nunca ha tenido tal proceso y sus directivas han manifestado un alto interés por tenerlo.

Esta inmobiliaria se encuentra ubicada en el municipio de Copacabana, al norte de Antioquia, con 24 años de existencia. Poco a poco se ha convertido en la empresa más reconocida y con mayor control en el medio inmobiliario en el municipio y sus alrededores, buscando expandir sus servicios de Ventas, Arrendamientos, Avalúos e Hipotecas en el norte de Antioquia. Cuenta con un equipo de trabajo de diez personas directas y ocho por prestación de servicios.

Copabienes ha sido una empresa que se ha construido desde lo informal; es decir; desde la experiencia y la improvisación. Ha contado con algunos procesos formalizados, pero han sido intervenciones ocasionales y muy puntuales. Según el Gerente, la dificultad central de la empresa es la falta de una definición formal de objetivos claros y de un sistema que permita evaluarlos, lo que permita ejecutar metas que conlleven a la ejecución de la plataforma estratégica y objetivos incluidos en el plan de acción del plan estratégico.



(Imagen tomada de: Planeación estratégica, 2016, Copabienes Ltda)

Ilustración 3 Planeación estratégica

Si bien, se tienen estos objetivos claros en el plan estratégico, los de los empleados aún no están contruidos, por lo tanto no saben a qué se deben dedicar desde su rol para lograrlos, y si se carece de un sistema evaluativo, más difícil será realizar el seguimiento al cumplimiento de estos y por ende no se conocerá cómo va el cumplimiento de la misión y visión de la empresa, que finalmente son las que marcan el futuro de una organización.

Un aspecto preocupante al no existir objetivos definidos según el Gerente, es que hoy, la empresa tiene más competencia que antes y el riesgo que se podría presentar es dejar de existir como la empresa pionera de servicios inmobiliarios en el municipio de Copacabana, al perder clientes, empleados y participación en el mercado, por lo tanto, podría perder el posicionamiento que por estos 24 años ha logrado y podría también lamentablemente llegar a la quiebra.

Teniendo en cuenta lo anterior, la intención del presente trabajo es proponer a la empresa Copabienes Ltda, un modelo de evaluación de rendimiento con base en los fundamentos teóricos, que le permita la construcción de un proceso evaluativo que propenda por el fortalecimiento de su equipo de trabajo y cumplimiento de los objetivos estratégicos.

PROPUESTA TEÓRICA

Evaluación de desempeño Vs Evaluación de rendimiento

En la actualidad se escucha hablar más de gestión del desempeño, o evaluación del desempeño, pero no se escucha mucho el concepto de evaluación del rendimiento, de hecho la palabra evaluación se omite con frecuencia en el contexto laboral, quizás porque se ha interpretado este concepto erróneamente.

Con relación a ello, Álvarez (2001) indica que cada uno conceptualiza e interpreta este término *evaluación* con significados distintos y en algunas ocasiones se hacen usos muy dispares, con fines e intenciones diversas, o bien se aplica con muy poca variedad de instrumentos, siguiendo principios y normas diferentes, con la intención de dar a entender que, en su aplicación se sitúen criterios de calidad (Álvarez Méndez, 2001).

Un uso inadecuado del término evaluación, fácilmente puede llevar a interpretaciones equivocadas, ¿evaluación es asignar un valor a algo? ¿Es algo con lo que medimos?, ¿la evaluación es algo fundamentado en la hermenéutica y por ende subjetivo? O ¿la evaluación es algo que se fundamenta en hechos demostrables y por ende es algo objetivo?

Haciendo un rastreo del concepto de evaluación, puede encontrarse en los grandes pedagogos distintas concepciones de él, pero el que deviene de la Revolución Industrial es el que aparece con más fuerza (de Camilloni, Celman, Litwin, & Palou de Maté, 1998). Desde esta perspectiva la evaluación se articula entre el sistema productivo y el sistema escolar. Esta evaluación que se relaciona con el proceso de industrialización de Estados Unidos se refiere especialmente al desarrollo de los conceptos vinculados al "manejo científico del trabajo" de Frederick Taylor. Es decir que, desde que surge, el alcance de este vocablo y su connotación ideológica, está ligada al espacio del control administrativo, esto implica un carácter principalmente técnico, que con métodos e instrumentos, intenta dar cuenta y rendir cuenta. El principio de actuación que implica planificar, realizar y evaluar, pasó de la empresa a los centros educativos y se constituyó en las

pautas para el desarrollo de las tareas de índole pedagógico-didáctica en la construcción de los currículos.

Es evidente la íntima relación que existe entre la evaluación empleada en las organizaciones y la evaluación empleada en los contextos educativos, teniendo como factor común la utilización de la misma como instrumento de aprendizaje. Al respecto Casanova plantea que:

“La evaluación aplicada a la enseñanza y al aprendizaje, consiste en un proceso sistemático y riguroso de obtención de datos, incorporado al proceso educativo desde su comienzo, de manera que sea posible disponer de información continua y significativa para conocer la situación, formar juicios de valor con respecto a ella y tomar las decisiones adecuadas para proseguir la actividad educativa mejorándola progresivamente.” (Casanova, 1998)

Un valor fundamental de la evaluación consiste en la posibilidad de que a través de ella una organización se entienda realmente a sí misma, conozca sus fortalezas y sus debilidades, sus limitaciones y potencialidades. Mediante tal conocimiento la organización está más cerca de lograr el éxito que otra que carece de dicho autoconocimiento (Galati, 2007). Este proceso puede brindarle información valiosa a la organización, alimentando otros subprocesos de Talento Humano y generar encuentros constructivos en los que el empleado se sienta reconocido.

En el ámbito educativo y organizacional debe entenderse la evaluación como una actividad crítica de aprendizaje, porque se asume que la evaluación es aprendizaje en el sentido que por ella adquirimos conocimiento. (Álvarez Méndez, 2001) La evaluación actúa en este sentido al servicio del conocimiento y del aprendizaje, y al servicio de los intereses formativos a los que esencialmente debe servir. Aprendemos de la evaluación cuando la convertimos en actividad de conocimiento, y en acto de aprendizaje al momento de la corrección para establecerla como formativa. (Álvarez Méndez, 2001)

Es importante no confundir la evaluación con *calificación*, la evaluación hace referencia a un proceso que inicia con la construcción de compromisos, mientras que la calificación hacer

referencia a un momento puntual, en el cual se consolida, por medio de la asignación de un valor, el ciclo evaluativo.

Según Alonso Sánchez & Gil Pérez, (1996)

“toda evaluación posee connotaciones valorativas, es decir, calificatorias tanto al indicar la necesidad de profundizar o rectificar aspectos, como al aceptar el trabajo realizado sin enmiendas sustanciales, se está expresando implícitamente una valoración, aunque la función esencial no sea la valoración sino favorecer la mejora del producto.”

En efecto, la idea central que subyace en el compromiso del empleado y líder es que ambos son corresponsables de la tarea, ambos están comprometidos en lograr un producto satisfactorio. Las críticas y sugerencias del líder no constituyen un enjuiciamiento externo sino una contribución interesada y es así como debe ser percibida por el empleado, pues dichas observaciones van direccionadas en términos eminentemente formativos.

Según las definiciones expuestas, podemos entender la evaluación del rendimiento como un proceso sistemático y riguroso en el que se recolecta información cualitativa y cuantitativa de un individuo u objeto, para emitir un juicio soportado en dicha información, con la intención de modificarlo o mejorarlo. En este sentido se pretende incentivar espacios en los que se propenda por el desarrollo del ser humano y mucho más cuando leemos textos como el siguiente:

“ratificando que las tendencias evolutivas naturales hacia el desarrollo psicológico y la adaptación al medio se sostienen y apoyan en contextos sociales que proporcionan oportunidades de decisión (autonomía), conocimiento (competencia) y conexión con otros (vínculo). Es claro, entonces, que los seres humanos se encuentran en una situación de vulnerabilidad en ambientes caracterizados por el control, la alienación, frustración y pasividad” (Muñoz & Ramírez, 2013, pág. 146)

Al entender el desempeño, como el cumplimiento de objetivos, para evaluarlo se cuantifica lo que el empleado ha realizado y se le asigna un juicio de valor según el cumplimiento o no de las

metas establecidas. Definir performance como desempeño, implica desconocimiento de los medios utilizados para alcanzar los objetivos y las variables contextuales que influyen en su cumplimiento. En este punto cabe la pregunta de aquella frase relacionada con la obra el “Príncipe de Maquiavelo”. ¿El fin justifica los medios?

Desde este punto de vista, el término desempeño se referiría a los resultados, mientras que el rendimiento hace alusión a los comportamientos que se dirigen a la consecución de dichos resultados. (Alcover, Martinez, Rodriguez, & Domínguez, 2004), así como también es el producto de múltiples variables personales, interpersonales y ambientales” (Canda Moreno, 2006).

Con relación a las dos formas de entender performance (Díaz, 2010) plantea:

“Si bien el definir el rendimiento en términos de conductas nos ayudaría a ver la relación entre conductas y sus resultados, no se puede excluir a estos últimos. Los modelos conductuales precisan justamente que los resultados nos proporcionan el contexto del rendimiento, aclarando a los trabajadores hacia dónde debe dirigirse su conducta. De la misma manera, quedarnos en el extremo contrario, centrándonos en exceso y exclusivamente en el resultado, tampoco es eficaz. Por eso, al gestionar el rendimiento necesitamos tanto los resultados como las conductas, y ésta es precisamente, la tendencia actual en las organizaciones a la hora de evaluar el rendimiento de sus trabajadores”.

Teniendo en cuenta los elementos mencionados con relación a la utilización del término performance, se hace evidente que éste se debe entender como rendimiento, pues el concepto de desempeño limita su utilización y lo restringe únicamente al cumplimiento de objetivos.

Según Motowildlo, el rendimiento se puede entender como un grupo de comportamientos laborales, pero es un error definirlo como el producto de los mismos. Como se menciona en líneas anteriores, para este autor, existe el Rendimiento de tarea o intra-rol, con el cual se refiere a las conductas de los trabajadores respecto a sus tareas u obligaciones laborales y el rendimiento contextual o extra-rol que corresponde a conductas que la organización no exige de manera

formal, pero que son necesarias para su éxito. En relación a ello, se encuentra el concepto de ciudadanía organizacional (Bateman & Organ, 1983) el cual implica la voluntad de cooperación entre los trabajadores, que posteriormente tiene un impacto global en el funcionamiento eficaz de la organización. La ciudadanía organizacional se divide en 5 dimensiones las cuales son:

- Altruismo: comportamiento de ayuda a compañeros.
- Concienciación: conductas que ayudan a la organización, pero no a individuos o grupos concretos.
- Deportividad: Fijarse en el lado positivo de las situaciones que podrían percibirse como desagradables.
- Cortesía: informar a los compañeros sobre decisiones personales que los afecten de manera directa.
- Virtud cívica: participación responsable en los procesos políticos de la organización. Las anteriores dimensiones no están enmarcadas, estrictamente, a la consecución de los objetivos misionales, por lo tanto no hacen referencia de manera exclusiva al rendimiento extra-rol, el cual sí se relaciona de manera directa con el rendimiento global.

Al término de ciudadanía organizacional se le ha añadido el estudio de otro concepto denominado comportamientos contraproducentes en el trabajo, Sackett (2002) los describe en:

- Robo o intento de robo
- Destrucción de la propiedad
- Mal uso de la información
- Mal uso del tiempo
- Realización de comportamientos no seguros
- Ausentismo
- Trabajo de poca calidad
- Uso de alcohol
- Uso de drogas
- Acciones verbales inadecuadas
- Acciones físicas inadecuadas.

A manera de conclusión la evaluación de rendimiento entendida como un proceso formativo en la organización, se debe visualizar desde un continuum por su carácter procesual, con énfasis en el aprendizaje. No es el seguimiento de tareas discretas y discontinuas, las cuales son insignificantes si se interpretan de manera aislada. Dicha interpretación en ocasiones es impuesta por el reduccionismo técnico que habitualmente enmarca los diferentes procesos en las organizaciones, en los cuales el formato o el protocolo establecido tienen más valor, que la interacción del líder y el empleado pensada como un proceso de aprendizaje.

Evaluación del rendimiento

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, en este trabajo investigativo, se propone utilizar “*evaluación y rendimiento*”, es decir; se unificarán ambas palabras para utilizar finalmente una categoría conceptual que responda de manera más pertinente a su origen epistemológico.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, la evaluación del rendimiento se debe entender como un proceso sistemático y riguroso, donde se establecen criterios consensuados de evaluación entre los diferentes actores, para generar coherencia y realizar el seguimiento de las acciones del empleado con relación a los objetivos del área y por ende a los asuntos misionales de la organización. Dichas acciones estarán enmarcadas en los aspectos relacionados con la tarea, las competencias, valores y las conductas pro-sociales, las cuales se verificarán mediante evidencias concretas que facilitarán los acuerdos y la realimentación final, enmarcada en un ambiente pedagógico que posibiliten la formación de los empleados.

CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE RENDIMIENTO PARA LA EMPRESA COPABIENES LTDA

El modelo estará soportado en el concepto propuesto en este trabajo, *la evaluación de rendimiento*, recordando que se entenderá como un proceso sistemático y riguroso, donde se establecen criterios consensuados de evaluación entre los diferentes actores, para generar coherencia y realizar el seguimiento de las acciones del empleado con relación a los objetivos del área y por ende a los asuntos misionales de la organización.

Las principales diferencias de este modelo con los anteriormente expuestos son:

- ✓ El modelo se basará en el concepto de rendimiento, como proceso que permite evaluar tanto los resultados como la manera de conseguirlos.
- ✓ Se basa en el concepto de evaluación como proceso, más no como un momento de calificación.
- ✓ Incluye las conductas prosociales, con las que se evalúan la forma en la que se consiguen los resultados
- ✓ Este modelo no comulga con la filosofía, en la cual el fin justifica los medios.
- ✓ El portafolio de evidencias se plantea como una estrategia para generar espacios de realimentación basados en hechos concretos, mitigando así sesgos presentes en las formas tradicionales de evaluación.
- ✓ Los criterios de evaluación son consensuados y no asignados de manera impositiva a los empleados.
- ✓ Tendrá una intención formativa pues está enmarcada en elementos pedagógicos, alejándose de las conductas de amenaza, castigo y miedo.
- ✓ El modelo también se diferencia de los demás, en tanto permite realimentaciones permanentes sobre asuntos positivos y de mejora, y no condiciona estas a uno o dos encuentros acordados.
- ✓ El modelo propone el reconocimiento de falencias no solo del empleado sino también de las condiciones organizacionales que afectan su rendimiento.

A continuación se mostrará paso a paso el modelo propuesto.

1. Aspectos generales:

a. ¿A quién se va a evaluar?

A los diez empleados de la empresa Copabienes Ltda.

b. ¿Cuándo se va a realizar?

- ✓ De manera anual, según el cronograma que más se ajuste, teniendo en cuenta las posibles coyunturas.
- ✓ Durante el periodo de prueba de un empleado
- ✓ Cuando un empleado cambie de rol
- ✓ Cuando se presente un cambio de Líder
- ✓ De manera extraordinaria cuando un Líder lo solicite, mínimo 30 días después de la culminación de un ciclo evaluativo.

c. ¿Quiénes evalúan?

Con el ánimo de generar una evaluación con intención formativa, se sugiere un modelo en el que el líder y empleado tengan una posición activa trascendiendo de una evaluación tradicional en la que al empleado se le imponen los aspectos a evaluar y el líder es quién determina los criterios y realiza una conclusión final sin tener en cuenta las opiniones del evaluado. En este proceso por lo contrario, se pretende otorgar autonomía al empleado, brindando la posibilidad de reconocer las perspectivas y emociones, dar una explicación significativa para una recomendación dada, ofrecer abanico de opciones efectivas y poder llegar a acuerdos conjuntamente. (Muñoz & Ramírez, 2013). Según lo anterior, se propone un modelo en el que el líder planifique las expectativas, la planeación de los compromisos y la definición de los criterios de seguimiento (diario de evidencias), se realizan de manera conjunta entre el empleado y el líder. Por último y también de manera conjunta se contrasta lo acordado y lo cumplido en la fase de realimentación, con base en las evidencias arrojadas por los criterios de seguimiento definidos.

2. ¿Cómo se va a realizar? Con la implementación de tres fases:



Ilustración 4 Fases del Modelo

A continuación, se describirá cada una de las fases:

1ª fase: Planeación.

Esta fase inicial tiene como objetivo, que entre el líder y empleado, se identifiquen y establezcan los resultados a alcanzar durante un periodo (normalmente anual); teniendo en cuenta las conductas deseables para la consecución de dichos resultados con el fin de proporcionar una aproximación a largo plazo que dirija el quehacer del empleado y evidencie su rendimiento.

Para la planeación se debe tener en cuenta:

- El Plan Estratégico de Copabienes
- Los objetivos de cada área con sus respectivos proyectos.
- El Manual de funciones específico para cada rol
- El Reglamento Interno de Trabajo (RIT)
- Las políticas de la empresa
- Las recomendaciones de la última evaluación

El líder inmediato y el evaluado deben llegar a un acuerdo sobre los resultados esperados, los parámetros a evaluar y los criterios aplicables al rendimiento en cada compromiso para poder valorar el resultado general. El tiempo previsto para este acuerdo son los quince días siguientes

al final de un ciclo evaluativo (ordinaria o extraordinaria) o cuando los planes organizacionales sufran modificaciones significativas. Para empleados nuevos o que cambian de rol, el proceso de preparación para el cargo debe contemplar un espacio para este momento.

Los compromisos deben de tener en cuenta las siguientes características:

- Ser trazados bajo resultados específicos.
- Ser medibles.
- Ser alcanzables y realistas.
- Ser relevantes para el área en relación con los objetivos.
- Tener límites temporales.

Son tres las actividades a realizar en esta fase:

a) Planificar las expectativas: El líder construye unas expectativas con relación al quehacer del empleado, las cuales permitirán identificar cuáles son las actividades del empleado que podrían aportar al cumplimiento de los objetivos de la unidad. Posteriormente el líder desarrolla un borrador de compromisos, el cual debe estar alineado con el plan de desarrollo y genera el espacio para la reunión de construcción de compromisos.

b) Reunión de construcción de compromisos: El líder realiza una reunión con el empleado donde expone el borrador de compromisos y de manera conjunta, empleado y líder, fijan los compromisos que se consignarán en el formato; es importante establecer un tiempo adicional para el reajuste de los compromisos con la finalidad de que ambos estén totalmente de acuerdo. Los compromisos deben estar alineados con los objetivos de cada área, deben agrupar una amplia gama de actividades, se les debe asignar evidencias para el seguimiento y una calificación que permita direccionar prioridades. A manera de ejemplo se presenta la siguiente tabla:

Tabla 1 Construcción de compromisos

| OBJETIVO DEL AREA | COMPROMISOS | ACTIVIDADES | EVIDENCIAS PARA SEGUIMIENTO |
|-------------------------------------|----------------------------------|--|---|
| Aumentar número de inmuebles | Realizar estrategias de mercadeo | Entregar diez portafolios a clientes potenciales | Planilla de registro de entrega de portafolios firmada por los clientes |

Se busca evidenciar coherencia entre los objetivos del área, los compromisos adquiridos y las actividades del empleado. Una propuesta que contemple estos elementos, permite que los intereses de la organización se traduzcan en el quehacer de los empleados. Adicionalmente dejar en claro las evidencias y los criterios de calificación y, desde el inicio facilitará el seguimiento y la realimentación del rendimiento. Lo anterior podría ayudar a establecer una mayor claridad de rol y coherencia organizacional. Al expresarlos de forma simple, se busca no complejizar el modelo y ajustarlo a la realidad de la empresa.

Como se ha mencionado a lo largo de este escrito el rendimiento no se ciñe exclusivamente al cumplimiento de objetivos, éste tiene en cuenta las conductas pro-sociales (Propuestas que mejoran el proceso, como por ejemplo; presentar proyectos que aporten al grupo de trabajo y a la organización y exceder el cumplimiento de los compromisos dando un valor agregado) involucradas en el cumplimiento de dichos objetivos, las cuales se caracterizan por ser voluntarias, nunca están entre las obligaciones del puesto intencionalmente y es el individuo quién decide comprometerse con la organización a través de sus comportamientos, actuando desinteresadamente, pues la principal motivación no es un bien personal, aunque no lo excluya. (Ejemplo: ver la siguiente tabla)

Tabla 2 Matriz de conductas prosociales

| Ejemplo de matriz de conductas pro-sociales | | | | |
|---|---|---|---|--|
| CONDUCTA PROSOCIAL | DESCRIPCIÓN | EJEMPLOS | LAS PRESENTA (nunca, a veces, casi siempre, siempre) | OBSERVACIONES |
| Cooperación | Trabajar conjuntamente para satisfacer las necesidades de los clientes y proveedores. | Ayudar al compañero cuando tenga alguna dificultad para lograr el objetivo. | AV | “El compañero en ocasiones no desea ser ayudado” |
| | | Evidenciar falencias en los procesos y plantear ideas correctivas | CS | |
| Afabilidad | Ofrecer un trato amable y cordial a los clientes y proveedores que requieran los servicios. | Tener una comunicación asertiva con, colaboradores, pares, líderes, clientes y proveedores. | S | |
| | | Tener un trato altamente amable con todo el equipo de trabajo. | AV | |
| Confiabilidad | Brindar datos verídicos e información real. | Realiza sus tareas con una mayor calidad de lo que se le indica. | CS | |
| | | No se le identifica mentiras o engaños | AV | |
| Oportunidad | Cumplir con los compromisos en el momento acordado | Cumplir con las citas en el tiempo acordado | A V | |
| | | Entrega sus compromisos mucho antes de la fecha | N | |

c) **Construcción de criterios para el seguimiento:** Este proceso es una selección deliberada y sistemática de hechos, datos y referentes, convenida entre empleado y Líder, que busca dar a conocer los esfuerzos, progresos y estrategias que sigue el empleado para lograr los compromisos acordados. Adicionalmente también da cuenta de las conductas pro-sociales evidenciadas para el cumplimiento de los compromisos. Para establecer criterios se propone generar un diario de evidencias, entendiendo evidencias como la prueba que demuestra que los productos, servicios o comportamientos del empleado, corresponden o no a lo esperado, según los acuerdos establecidos.

El diario de evidencias sería el conjunto de pruebas recolectadas a lo largo del ciclo evaluativo y que se aportan durante las reuniones de seguimiento y realimentación para demostrar el cumplimiento de los compromisos adquiridos y las conductas pro-sociales que posibilitaron dicho cumplimiento.

Tanto líder como empleado, deben tener un diario de evidencias que permita un seguimiento riguroso y fundamentado en hechos, para combatir la percepción negativa sobre una evaluación sesgada.

Formatos para el registro de evidencias:

Se tienen dos ejemplos: el formato de diario de evidencias general y el diario de evidencias EOE (evento ocupacional especial) Se puede utilizar cualquiera de los dos formatos.

En ambos se puede registrar aquellas situaciones desfavorables o favorables que servirán como evidencias para los encuentros de realimentaciones. Este registro permite mayor exactitud de la información, disminuye los efectos de contaminación y permite una mayor objetividad en la evaluación. Lo que se propone en este modelo, es que tanto el líder como cada empleado tenga su propio diario de evidencias.

Tabla 3 Diario de evidencias

| DIARIO DE EVIDENCIAS GENERAL | |  | |
|-------------------------------------|---|---|--|
| FECHA | COMPROMISO | EVIDENCIA | OBSERVACIONES |
| 15 de mayo | Responsabilizarse de los proyectos de la Unidad | <input type="checkbox"/> Actas <input type="checkbox"/> Correos <input type="checkbox"/> Informes | El proyecto se retrasó por cambios en las normas |
| 20 de Junio | Brindar atención oportuna a los usuarios del servicio | <input type="checkbox"/> Correos sin responder <input type="checkbox"/> Quejas de usuarios por mala atención | Se han presentado quejas formales del empleado por mala atención. |
| 28 de Junio | Brindar atención oportuna a los usuarios del servicio | <input type="checkbox"/> Queja formal por demora en la respuesta | La respuesta no se pudo dar de manera oportuna porque se cayó el sistema |

Tabla 4 Evento Ocupacional Especial

| EVENTO OCUPACIONAL ESPECIAL (EOE) | | | |
|---|-----------|--------------|--|
| Nombre y cargo del empleado | | | |
| Nombre y cargo de quien lo evalúa | | | |
| Fecha del encuentro evaluativo | | | |
| Evento | | | |
| Descripción del evento | | | |
| Tipo de evento | Favorable | Desfavorable | |
| causas | | | |
| efectos | | | |
| Conclusión del empleado | | | |
| Conclusión del evaluador | | | |
| Incidencias | | | |
| Plan de mejoramiento: Compromisos del empleado y del evaluador | | | |
| Observaciones adicionales | | | |
| Firma del empleado | | | |
| Firma del evaluador | | | |

2ª fase: Seguimiento

Esta fase se realiza a la mitad del ciclo evaluativo según el cronograma definido para el proceso y tiene la intención de revisar hasta qué punto se está cumpliendo lo acordado, estableciendo las necesidades de mejora con fechas, las cuales serán retomadas al final del ciclo evaluativo. Es necesario aclarar que el modelo incluye realimentaciones cada vez que sea necesario para implementar mejoras oportunas o para reconocer las buenas acciones que se están identificando. Este encuentro lo que busca es recolectar los momentos documentados hasta la fecha y revisar de manera conjunta con el empleado los compromisos adquiridos, en este punto el líder no parte de las expectativas, gracias a los acuerdos establecidos con el empleado en la fase de planeación y adicionalmente busca alternativas con el empleado para mejoras en el proceso.

En esta fase es importante responder las siguientes preguntas ¿qué va bien? ¿Qué no va bien? ¿Cómo podemos (yo u otros) ayudar? ¿Cuáles brechas existen? ¿Cuáles son las causas? ¿Cuáles serán las estrategias de intervención?

Mediante el diario de evidencias construido según los criterios establecidos en la fase inicial, se procede a revisar compromiso por compromiso teniendo en cuenta:

- ✓ Si se está obteniendo el resultado esperado y en qué proporción, de acuerdo con la meta establecida.
- ✓ Si el resultado que se está obteniendo cumple con todos y cada uno de los criterios establecidos.
- ✓ Cuáles conductas pro-sociales se están presentando para el cumplimiento de los resultados.
- ✓ Que en el diario se encuentren las evidencias requeridas que comprueben los resultados.

Tanto el líder como el empleado socializan su diario de evidencias en la reunión, para generar una conversación basada en hechos, con la intención de reducir los posibles desencuentros. De la fase de seguimiento deben surgir las necesidades de mejora del empleado y redireccionar

algunas acciones que no estén encaminadas al cumplimiento de los compromisos adquiridos. Además se deben identificar aquellos elementos que no han permitido el desarrollo de las actividades y establecer una estrategia para afrontarlos en caso de ser posible. También es posible identificar estrategias positivas implementadas por el empleado que puedan servir para los demás. (Ejemplo para esta fase: ver tabla correspondiente al área de ventas)

Tabla 5 Fase de Seguimiento

| Compromiso | Evidencias | Potencialidades | Necesidad de mejora | Fecha de revisión |
|-------------------------------------|------------------------------------|--|---|--------------------------------|
| Incrementar las ventas en un 40% | Reporte mensual de ventas | | Mejorar el plan de seguimiento a los clientes | Para el próximo grupo primario |
| Implementar estrategias de mercadeo | Planilla de entrega de portafolios | Superó el No de portafolios entregados | | |
| Captación de inmuebles | Contratos de administración | | Aumentar su capacidad persuasiva | Para el próximo grupo primario |

La tabla hace referencia al compromiso, a las evidencias que demuestran el cumplimiento o el no cumplimiento del compromiso, las potencialidades identificadas, las necesidades de mejora del empleado y de otros asuntos que afecten el cumplimiento de los compromisos, por último están las fechas en las que se debe evidenciar la mejora. En esta reunión tanto el empleado como el líder salen con tareas que faciliten el cumplimiento adecuado de los compromisos y se proyectan elementos que se retomarán en la fase calificación y realimentación final.

3ª fase: Calificación y realimentación final.

En esta fase se culmina el ciclo evaluativo, verificando el cumplimiento de los compromisos adquiridos. Líder y empleado realizan una revisión por separado del cumplimiento de los compromisos y emiten un concepto mediante la revisión del diario de evidencias que poseen. Al igual que en la fase de seguimiento, el líder propicia una reunión para que se socialicen los conceptos y comience el dialogo que dará pie a la calificación con la cual se cierra el ciclo evaluativo. El líder realiza una valoración del cumplimiento de los objetivos según su

calificación y el empleado por su parte también realiza una valoración de los compromisos teniendo en cuenta la calificación de cada uno.

Mediante el diario de evidencias construido según los criterios establecidos en la fase inicial, se procede a revisar compromiso por compromiso teniendo en cuenta:

- ✓ Si se obtuvo el resultado esperado y en qué proporción, de acuerdo con la meta establecida.
- ✓ Si el resultado que se obtuvo cumple con todos y cada uno de los criterios establecidos.
- ✓ Cuáles fueron las conductas pro-sociales que permitieron los resultados
- ✓ Aportes extraordinarios
- ✓ Que en el diario se encuentren las evidencias requeridas que comprueben los elementos enunciados.

A continuación se expone la tabla de operacionalización de la calificación:

Tabla 6 Calificación final

| CALIFICACIÓN FINAL | | |
|--|---------------------|----------------------|
| CALIFICACIÓN DE RENDIMIENTO | CALIFICACIÓN | OBSERVACIONES |
| La información que reposa en el diario de evidencias demuestra que se cumplen de manera muy satisfactoria y por encima de lo esperado los compromisos establecidos y las conductas pro-sociales. | EXCELENTE | |
| La información que reposa en el diario de evidencias demuestra que se cumplen de manera satisfactoria los compromisos establecidos y las conductas pro-sociales. | SOBRESIENTE | |
| La información que reposa en el diario de evidencias demuestra que se cumplen de manera parcialmente satisfactoria los compromisos establecidos y las conductas pro-sociales. | BUENA | |
| La información que reposa en el diario de evidencias demuestra que no se cumplen de manera satisfactoria los compromisos establecidos y las conductas pro-sociales. | REGULAR | |
| La información que reposa en el diario de evidencias demuestra que no se cumplen los compromisos establecidos y las conductas pro-sociales. | DEFICIENTE | |

Esta fase no responde únicamente a la asignación de valores, pues contempla, en la misma reunión, un dialogo profundo entre el empleado y su líder, en el cual se discuten las dificultades que influyeron en el cumplimiento de algunos compromisos, ya sean del empleado o aquellas variable contextuales que influyeron en el rendimiento. Tanto líder como empleado deben abordar este encuentro como una oportunidad que permitirá evidenciar necesidades del líder y empleado, con la intención de generar estrategias que faciliten un mejor rendimiento o potenciar los aspectos positivos para el próximo ciclo evaluativo.

Es importante que el líder no incurra en algunos errores frecuentes como los señalados por (Robbins, 1995):

- ✓ Aprovechan el proceso para fines de carácter político
- ✓ Inflan inconscientemente las evaluaciones (indulgencia)
- ✓ Subestiman el rendimiento (severidad)
- ✓ Toleran que una característica ejerza una influencia indebida en la evaluación de otras características (efecto halo)
- ✓ Influyen en sus evaluaciones al favorecer inconscientemente a quienes tienen características y rasgos similares a ellos mismos (error de similitud)

Como parte final de esta fase, se deben consignar las necesidades formativas derivadas de las necesidades de mejora identificadas en el proceso evaluativo, por lo tanto es importante establecer el cronograma del ciclo evaluativo del empleado teniendo en cuenta los tiempos en los que se realiza el diagnóstico del Proyecto de necesidades formativas, para que sirvan de insumo y se establezca una lógica de acompañamiento al ciclo de vida laboral del empleado desde Desarrollo de Talento Humano.

CONCLUSIONES

Con base a la literatura revisada, se ha encontrado valiosos avances en el campo de la psicología organizacional, sin embargo se reitera la necesidad de seguir profundizando principalmente en temas que hoy son bastante utilizados en el mundo del trabajo y de las organizaciones, dentro de ellos, se encuentra la evaluación de rendimiento.

Para contribuir a la teoría, pero también a la práctica en el campo del saber de la psicología organizacional, se ha construido en este trabajo investigativo dos propuestas:

La primera es una propuesta teórica; en esta se propone utilizar el concepto: “evaluación de rendimiento” en vez de utilizar evaluación o gestión del desempeño. Por años, diferentes autores, personal académico e integrantes de organizaciones, muy probablemente se han referido a ambos términos indistintamente, quizás por no conocer en profundidad su significado o por un simple eufemismo. Pero es importante dejar claro que, cuando se busca fortalecer el conocimiento científico, es sano atribuir al significante su real significado, para no generar confusiones y distorsiones del concepto. Según la investigación realizada, en el campo organizacional el desempeño hace referencia a los resultados y el rendimiento abarca tanto los resultados como la manera de conseguirlos, esta última es fundamental, pues se considera que el fin no justifica los medios. La palabra evaluación también ha sido excluida de algunos procesos evaluativos, probablemente porque no se ha entendido claramente su significado o por qué obedece a otro eufemismo. Al revisar la literatura, el Diccionario General de Ciencias Humanas define la evaluación como “Consecución de información cualitativa y cuantitativa sobre el sujeto del aprendizaje, sobre el maestro, sobre el programa y sobre las condiciones del entorno en función de la previsión o la organización del proceso de intervención”. En este trabajo no se identifica la necesidad de reemplazar la palabra evaluación o hacer referencia a otro proceso, porque la definición descrita en las líneas anteriores, es precisamente lo que se hace cuando se evalúa al personal en el entorno laboral.

La segunda propuesta presentada en este proceso investigativo, está dirigida a la praxis profesional, al construir un modelo con base a la primera, dirigido a una empresa que no ha tenido nunca un proceso de evaluación de rendimiento y que no cuenta con el presupuesto requerido para pagar a un profesional que pueda direccionar un proceso como este. El modelo propuesto se resume en la siguiente imagen:

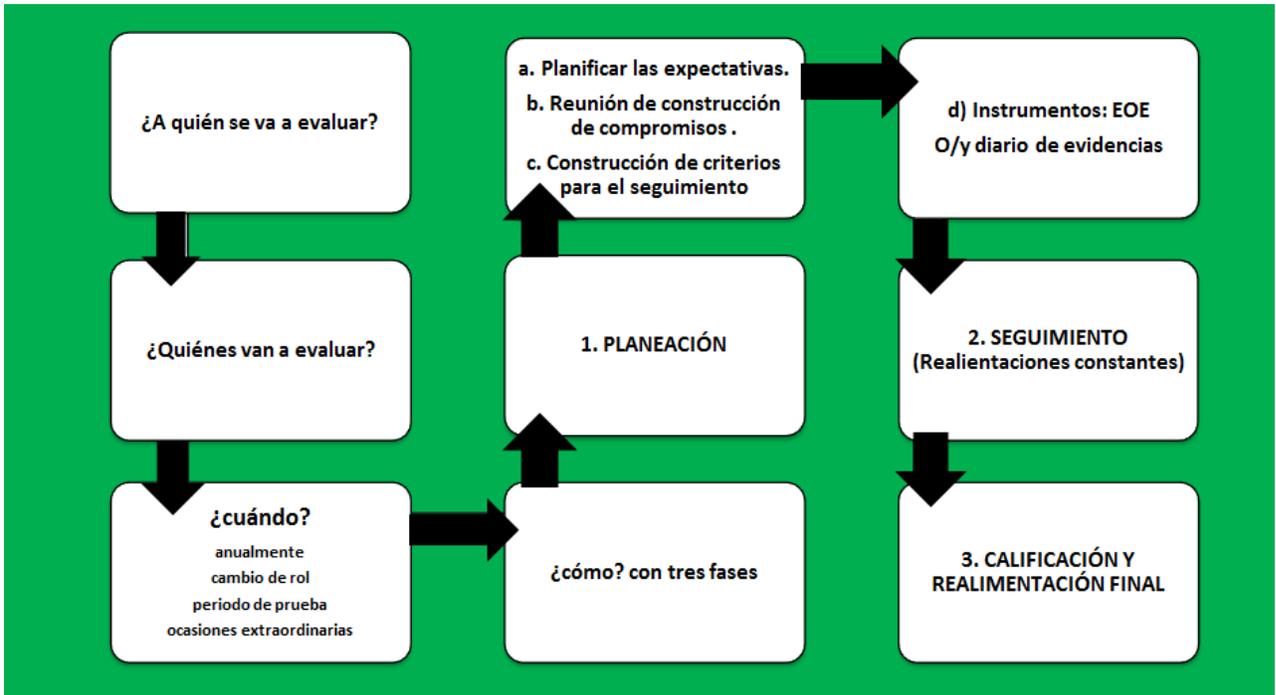


Ilustración 5 Modelo Propuesto

Con ambas propuestas, se logra fortalecer el conocimiento referente a este tema en la psicología organizacional, clarificando un concepto y mostrando un ejemplo de cómo se puede evaluar al personal en el contexto laboral.

BIBLIOGRAFIA

- Alcover, C. M., Martínez, D. Rodríguez, F. & Domínguez, R. (2004). *Introducción a la Psicología Del Trabajo*. Madrid: McGraw-Hill.
- Alonso Sánchez, M., & Gil Pérez, D. y.-T. (1996). Evaluar no es calificar. La evolución y la calificación en una enseñanza constructivista de las ciencias. *Investigación en la Escuela*, n°30 Universidad de Valencia.
- Álvarez Méndez, J. M. (2001). *Evaluar para conocer, examinar para excluir*. Madrid: Morata.
- Bateman, T., & Organ, D. (1983). Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26, 587-95.
- Beléndez, M. *Psicología del trabajo y de las organizaciones. Aproximación histórica*. Universidad de Alicante. 2002.
- Byars, L. L., & Rue, L. W. (2006). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: IRWIN.
- Calderon, G., Naranjo, J., & Álvarez, C. (2007). La Gestión Humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios Gerenciales Vol 23*, 52.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Saer, C. E. (1993). A Theory of performance. *Personal Selection in organizations, San Fransisco, CA. Jossey- Bass*.
- Canda Moreno, F. (2006). *Diccionario de Psicología y Pedagogía*. Madrid: CULTURA S.A.
- Capuano, A. (2004). Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. *Invenio*, vol. 7, pp. 139-150.
- Cárdenas, M. (1999). Colombia: un sindicalismo errante tantea su futuro. Bogotá: Centro de Estudios Sociales, Universidad Nacional de Colombia.
- Casanova, M. A. (1998). Evaluación: Concepto, tipología y objetivos Capítulo3. En M. A. Casanova, *La evaluación Educativa* (págs. 67-77). Mexico: Muralla.
- Chiavenato. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill.

- Cronbach, L. J. (1963). Course improvement through evaluation. En *Teachers College Record* (págs. 672-683). Chicago: Jossey-Bass.
- De Camilloni, A., Celman, S., Litwin, E., & Palou de Maté, M. (1998). *La evaluación de los aprendizajes en el debate didáctico contemporáneo*. Buenos Aires: PAIDÓS.
- Díaz, M. J. (2010). *Predicción Del Rendimiento Laboral*. Madrid, España: Universidad Complutense de Madrid.
- Díaz, M. J. (2010). *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales*. Tesis Doctoral. Madrid, España: Universidad Complutense de Madrid.
- Escudero, T. (2003). Desde los tests hasta la investigación evaluativa actual. Un siglo, el XX, de intenso desarrollo de la evaluación en educación. *Revista ELección de Investigación y EValuación Educativa*, Volumen 9.
- Fletcher, C. (2001). Performance appraisal an management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and organizational psychology*, Vol. 74, p 473-478.
- Galati, E. (2007). Filosofía de la evaluación de la universidad. Notas sobre la metodología cualitativa en la investigación Jurídico-educativa. *Academia. Revista sobre enseñanza del Derecho*, 299-358.
- Giner, S., Lamo de Espinosa, E., & Torres, C. (1999). *Diccionario de Sociología*. España: Alianza Editorial.
- Gómez, L. R., Blakin, D. B., & Cardy, R. L. (2001). *Dirección y gestión de recursos Humanos*. Madrid: Pretince-Hall.
- Gorriti Bontigui, M. (2007). La Evaluación del Desempeño en las Administraciones Públicas Españolas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 23, núm. 3,, pp. 367-387 Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid Madrid, España.
- Harris, J. (1994). *Administración de Recursos Humanos: Conceptos de Conducta Interpersonal*. México: Limusa.
- Mager, R. F. (1962). *Preparing instructional objective*. Palo Alto, CA: Fearon.
- Malaver, F., & Vargas, M. (2004). Los procesos de innovación en la industria colombiana: resultados de un estudio de casos. *Cuadernos de Administración*.17, 9-42.
- Marin, D. (2006). El sujeto humano en la administración: una mirada crítica. *Cuaderno de Administración* 19, 135-156.

- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. En D. R. W.C. Borman, *Handbook of psychology: Industrial and organizational Psychology* (págs. 39-53). Nueva York: John Wiley and Sons.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied psychology*, 475-480.
- Muñoz Restrepo A. & Ramírez Valencia M. La motivación de los empleados: más allá de la “zanahoria y el garrote”, 2014. AD-minister, número, pp 143-160. Universidad Eafit. Medellín
- Osorio Gómez, J. C., Herrera Umaña, M. F., & Vinasco, M. A. (2008). Modelo para la evaluación del desempeño de los proveedores utilizando AHP. *Ingeniería y Desarrollo*, núm. 23, 43-58.
- Plan Estratégico Copabienes Ltda, 2006.
- RAE. (2015). <http://www.rae.es/>. Recuperado el 26 de 02 de 2015, de <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?id=MWRFjC2DSDXX2QIJyZMW>
- Robbins, S. (1995). *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica*. México: Prentice Hall.
- Ronquillo, L., Aranda, C., & Pando, M. (2013). Validación de un instrumento de evaluación. *Revista Iberoamericana de Psicología Ciencia Y Tecnología Vol 6*, 25-31.
- Sackett, P. R. (2002). The structure of counterproductive work behaviors: Dimensionality and relationship with facet of job performance. *International Journal of Selection and Assessment Vol 10*, 5-11.
- Santos Guerra, M. Á. (1998). Evaluar es comprender. *Magisterio del Río de la Plata*, 14.
- Sastre Castillo, M. A., & Aguilar Pastor, E. M. (2003). *Dirección de recursos humanos, un enfoque estratégico*. España: McGraw-Hill Interamericana de España.
- Scriven, M. (1973). Goal-free evaluation. En E. R. House (Ed.), *School evaluation: The politics and process* (págs. 319-328). Berkeley, CA.: McCutchan.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competences at work*. New York: Wiley.
- Stronge, J., & Helm, V. (1992). A Performance Evaluation System for Professional Support Personnel. *Educational Evaluation and Policy Analysis, Vol. 14*, 175-180.

- Thinès, G., & Lempereur, A. (1978). *Diccionario General de Ciencias Humanas*. Madrid: CATEDRA.
- Tyler, R. W. (1967). *Changing concepts of educational evaluation*. Chicago: Rand McNally.
- Vázquez, E. (2007). La Evaluación del desempeño en las grandes empresas españolas. *Universia Business Review*, num 15, pp 42-53.
- Viswesvaran, C. (2011). Assessment of Individual Job Performance: A Review of the Past Century and a Look Ahead. En C. Viswesvaran, *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology Volume 1*. Londres: SAGE publications.
- Viswesvaran, C. & Deniz, S. (2000). Perspective on models of job performance *International journal of selection and assessment*, Volume 8, Issue 4, pages 216–226.