

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua  
UNAN - Managua  
Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Administración de Empresas



Seminario de graduación para optar al título de Licenciadas en  
Administración de Empresas

Tema: Recursos Humanos

Subtema: El papel de la evaluación del desempeño en las organizaciones

Autores:

Bra. Scarlett Julieta Morales

Bra. María Zulema Reyes Aguirre

Tutora: Mba. Widad Raquel Aráuz García

*Managua, Nicaragua 10 de junio de 2017*

## Índice

Dedicatoria .....	iv
Agradecimiento.....	v
Valoración docente .....	vi
Resumen .....	vii
Introducción .....	1
Justificación .....	2
Objetivos.....	3
General .....	3
Específicos.....	3
Capítulo I: Integración entre personas y organizaciones .....	4
1.1 Definición de organización .....	4
1.2 La complejidad de las organizaciones .....	6
1.3 Fases de la organización .....	9
1.4 Las organizaciones como sistemas sociales.....	14
1.5 Las organizaciones como sistemas abiertos.....	15
1.5.1 Enfoque de Katz y Kahn .....	16
1.5.2 Enfoque de Tavistock .....	20
1.6 Las organizaciones y el ambiente .....	22
1.6.1 Dinámica ambiental .....	23
1.6.2 Complejidad ambiental .....	25
1.7 Los objetivos organizacionales .....	27
1.8 Racionalidad de las organizaciones .....	28
1.9 Niveles de organizaciones .....	30
1.10 Concepto de eficacia en las organizaciones .....	32

Capítulo II: Evaluación del desempeño .....	33
2.1 Reseña histórica de la evaluación del desempeño .....	33
2.2 Concepto de evaluación del desempeño .....	36
2.3 Objetivos de la evaluación del desempeño .....	38
2.4 Ventaja de la evaluación del desempeño.....	40
2.5 Importancia de la evaluación del desempeño .....	41
2.6 Implicaciones del proceso del desempeño.....	43
2.7 Dificultades en la aplicación de la evaluación del desempeño.....	45
2.8 Comisión de la evaluación del desempeño.....	46
2.9 Métodos de evaluación del desempeño .....	48
2.9.1 Método de escalas gráficas .....	49
2.9.2 Método de clasificación alterna .....	51
2.9.3 Método de la comparación por pares .....	52
2.9.4 Método de la distribución forzada .....	53
2.9.5 Método de investigación de campo .....	55
2.9.6 Método de incidentes críticos .....	58
2.9.7 Método moderno de evaluación de desempeño .....	59
Capítulo III. La implementación de la evaluación del desempeño .....	61
3.1 Instrumentos utilizados en la evaluación del desempeño .....	61
3.2 Nuevas tendencias en la evaluación del desempeño .....	63
3.3 Beneficios de las nuevas tendencias de evaluación al desempeño .....	66
Conclusiones .....	68
Bibliografía	

## Dedicatoria

Tengo la satisfacción de dedicar este trabajo a Dios principalmente que me dio la salud, sabiduría, fortaleza y entendimiento. A mi esposo por el apoyo que me brinda siempre y a mi hija que es el tesoro más grande que Dios me regalo.

A mi madre que con su amor hizo de mí la mujer que soy. A mi abuelo que fue la mejor figura paterna que Dios me pudo dar. A mi abuela que tuvo la paciencia y amor para criarme.

A mis compañeros de trabajo que estuvieron ahí siempre para darme ánimo y a cada uno de los profesores que me brindaron clases y que dejaron en mí una semilla sembrada de conocimiento.

Bra. Scarlett Julieta Morales

Tengo la dicha de dedicar este trabajo a Dios, primeramente, porque me dio la fuerza, el saber y el entendimiento para culminar esta carrera, también puso maestros con mucha sabiduría que me ayudaron a encaminarme en este proceso.

A mi madre porque ella siempre tuvo conmigo apoyándome y enfocándome en salir adelante por mis pequeños hijos.

Bra. María Zulema Reyes Aguirre

## Agradecimiento

Con mucha humildad y desde el fondo de mi corazón agradezco a Dios por darme la oportunidad de culminar este trabajo investigativo y no dejarme sola en ningún momento de mi vida, sé que el amor de nuestro señor Jesucristo estuvo siempre cerca de mí y la prueba son todas las personas que mencionare y que les agradeceré eternamente.

A mi hermosa familia, esposo e hija que dejaron de compartir su espacio conmigo para darme el tiempo de estudiar, a mis maestros, amigos y compañeros de labores.

A mi tutora Mba. Widad Raquel Aráuz García, que fue un gran apoyo incondicional para la conclusión de este tema investigativo.

Bra. Scarlett Julieta Morales

Le agradezco infinitamente a Dios, después a mi madre, a mis hijos, los maestros, mis compañeros de clases que tuvieron ahí apoyándome, también a la Lic. Azucena Ruíz que me motivo para que estudiara y sacara esta carrera y lo hizo buscándome sin ningún interés propio, ella fue clave para que pudiera obtener mi Licenciatura en Administración de Empresas.

Bra. María Zulema Reyes Aguirre

## Valoración docente

En cumplimiento del Artículo 8 de la NORMATIVA PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACIÓN COMO FORMAS DE CULMINACIÓN DE LOS ESTUDIOS, PLAN 1999, aprobado por el Consejo Universitario en sesión No. 15 del 08 de agosto del 2003, que dice:

“El docente realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la participación, los informes escritos y los aportes de los estudiantes. Esta evaluación tendrá un valor máximo del 50% de la nota final”.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de “**RECURSOS HUMANOS**” hace constar que las bachilleras: **SCARLETT JULIETA MORALES**, Carnet No. **14848750** y **MARIA ZULEMA REYES AGUIRRE**, Carnet No. **14845780**, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema “**EL PAPEL DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN LAS ORGANIZACIONES**”, obteniendo la bachillera **Morales** y la bachillera **Reyes Aguirre**, la calificación de 48 (CUARENTA Y OCHO) PUNTOS.

Dado en la ciudad de Managua a los **03** días del mes de junio del dos mil diecisiete.

---

Mba. Widad Raquel Aráuz García

Instructora

## Resumen

En el presente trabajo investigativo de seminario de graduación, se pretenderá dar conocer el papel de la evaluación del desempeño en las organizaciones. El objetivo general del trabajo es determinar el papel que juega la evaluación del desempeño y su importancia para los recursos humanos en las organizaciones.

El informe de seminario de graduación se desarrollará en tres capítulos, describiendo en el primero los conceptos elementales para comprender a las organizaciones y como las mismas se integran e interactúan por grupos de personas que trabajan para un mismo fin o bien común. Continuaremos delimitando que es la evaluación del desempeño, sus principales características y los métodos de evaluación que se implementan. Finalmente, explicaremos como las organizaciones implementa la evaluación al desempeño y las nuevas tendencias que han surgido.

La metodología que se utilizó para desarrollar este tema investigativo fue recopilación de información de libros especializados, así como consultas a páginas web, aplicando normas Apa 6ta edición, esto con el único fin de proveer un documento lo más claro y científico para el lector.

## Introducción

En el presente tema investigativo se desarrollara el papel que juega la evaluación del desempeño en las organizaciones, para dar a conocer que no es un fin en sí misma sino un instrumento para mejorar los recursos humanos de una empresa, además para poder realizar una evaluación esta requiere de métodos y procedimientos, con el único fin de estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades del personal, es ahí donde se aprecia la importancia de la evaluación para las organizaciones y su estabilidad.

En referencia a lo anterior, nuestro primer capítulo aborda la temática de la integración entre personas y organizaciones, su concepto dice que es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, esto conlleva a tener un grado de complejidad por la diferenciación vertical y la horizontal de los grupos y sociedades que nacen en ellos, existiendo diferentes enfoques; como por ejemplo el de Katz y Kahn, donde desarrollan un modelo de organización amplio y complejo, tanto que los objetivos que persigue es su razón de ser.

En base a lo expuesto el segundo capítulo abordara el tema principal que son la evaluación del desempeño en este punto hablaremos de su reseña historia, dimensión, concepto, objetivos, ventaja, importancia, implicaciones, comisión, métodos; estos se describen en escala grafica de calificaciones, clasificación alterna, comparación por pares, distribución forzada, investigación de campo, incidentes críticos y moderno de evaluación de desempeño.

Finalmente, en nuestro tercer y último capítulo se describirá como se implementa la evaluación del desempeño, las nuevas tendencias que han surgido y los beneficios que ofrecen tanto a las organizaciones como al proceso mismo.

## Justificación

La evaluación del desempeño es un proceso muy importante en las empresas, por lo tanto, un administrador de empresa debe tener en cuenta que en algún momento tendremos que realizar alguna gestión de evaluación y tomar decisiones. Toda evaluación es muy importante viéndolo como tema generalizado, pero para una empresa es una pieza clave para permanecer estable y crecer empresarialmente, por lo que se le debe enseñar a cada individuo como esta su desempeño laboral en la empresa y de esta forma exista mejora personal y empresarial.

La presente investigación documental tiene como objetivo servir como fuente de información a estudiantes, profesores y público en general que deseen instruirse sobre la temática de la evaluación del desempeño.

La metodología utilizada fue la recopilación de información bibliográfica a través de la consulta de libros especializados y páginas web, usando la metodología de las normas APA Sexta Edición.

## **Objetivos**

### **General**

Determinar el papel que juega la evaluación del desempeño en los recursos humanos y su importancia para las organizaciones.

### **Específicos**

1. Describir el nivel de integración entre personas y organizaciones.
2. Detallar el proceso de evaluación de desempeño y sus principales métodos de aplicación.
3. Explicar la implementación de la evaluación del desempeño y sus nuevas tendencias.

## **Capítulo I: Integración entre personas y organizaciones**

Un buen ambiente laboral dependerá de una buena administración dentro de la empresa. Así que podemos decir que la integración entre personas es una función administrativa que se ocupa de dar a las empresas personal para la estructura de la organización, esto a través de una adecuada y efectiva selección de personas que luego ocuparan puestos, con funciones diferentes.

Por lo tanto, en este primer capítulo se pretende dar a conocer algunos puntos importantes en las organizaciones, como son; concepto, complejidad, los diferentes enfoques, objetivos, su dinámica y complejidad ambiental, de esta manera se comprenderá que la organización se compone por grupos de personas que trabajan para un mismo fin o bien común.

### **1.1 Definición de organización**

En este orden de ideas se puede citar que una organización tiene tres características: un propósito definido, está formada por personas y tiene una estructura deliberada. Muchas de las organizaciones actuales son más abiertas, flexibles y sensibles a los cambios que las organizaciones del pasado (Robbins y Coulter, 2010, pág. 18).

Es evidente entonces que una organización es una herramienta que utilizan las personas para coordinar sus acciones con el fin de obtener algo que desean o valoran, es decir, lograr sus metas. Las personas que valoran la seguridad crean una organización que puede llamarse fuerza policiaca, ejército o banco. Las personas que valoran el entretenimiento que crean organizaciones como Walt Disney Company o un club local. Las personas que desean apoyo espiritual o emocional crean iglesias, organizaciones de servicio social o de beneficencia.

Una organización es la respuesta a alguna necesidad humana y el medio de satisfacerla. Cuando hay nuevas tecnologías disponibles y se descubren nuevas necesidades se crean nuevas organizaciones; además mueren o se transforman cuando las necesidades a las que alguna vez respondieron ya no son importantes o han sido reemplazadas por otras. Por ejemplo, la necesidad de inventar mejores medicamentos llevó a la creación de Amgen, Icos y otras organizaciones de biotecnología.

La necesidad de manejar crecientes cantidades de información y la disponibilidad de una nueva tecnología computacional emergente hicieron surgir a IBM, Microsoft y otras empresas de computadoras a la vez que provocaban la disminución y muerte de las empresas de máquinas de escribir, tales como Smith Corona, cuya tecnología se había vuelto obsoleta. Las tiendas minoristas como Wal-Mart, Target y Sears se transforman continuamente (aunque no siempre con éxito) conforme buscan responder a los gustos y necesidades cambiantes de los consumidores (Jones, 2008, pág. 2).

Las organizaciones son grupos de personas que cuentan con una estructura y se esfuerzan para lograr metas que, de otro modo, no pueden alcanzar solas. Para los mencionados autores son ejemplos de organizaciones: los hospitales, las escuelas, los museos, los equipos deportivos, las tiendas, los parques, las orquestas, los grupos comunitarios, los restaurantes, los bancos, las cerveceras, etc. Además, agregan que las organizaciones pueden ser pequeñas, medianas o grandes, de particulares, del estado o mixtas y que su alcance puede ser local, regional o internacional. Así mismo, unas serán más exitosas que otras, mientras que algunas pueden desaparecer o sólo logran sobrevivir (Bernal, 2007, pág. 23).

La vida de las personas conforma una infinidad de interacciones con otras personas y con las organizaciones. Por ser eminentemente social e interactivo, el ser humano no vive aislado, sino en continua interacción con sus semejantes. Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos tienen que cooperar unos con otros y deben conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que no podrían alcanzar mediante el esfuerzo individual.

Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. Una organización sólo existe cuando: Hay personas capaces de comunicarse; están dispuestas a actuar conjuntamente y desean obtener un objetivo común (Chiavenato, 2000, pág. 7).

## **1.2 La complejidad de las organizaciones**

Las organizaciones constituyen una de las más notables instituciones sociales que hayan hecho surgir la creatividad y el ingenio humano. Las organizaciones de hoy son diferentes de las de ayer, y quizá en el futuro distante presenten diferencias aún mayores. No existen dos iguales, pues pueden tener diferentes tamaños y estructuras organizacionales. Existen organizaciones para las más distintas actividades, mediante diferentes tecnologías, para producir bienes o servicios de los tipos más diversos, que se venden y distribuyen de múltiples formas en los más variados mercados, a fin de que sean útiles para los clientes más diversos.

Además, las organizaciones operan en ambientes diferentes, con las más variadas influencias y contingencias, que se modifican de acuerdo con el tiempo y el espacio, y reaccionan a ellas por medio de estrategias para alcanzar resultados diferentes. Por todo esto, las organizaciones presentan, además de una enorme diversidad, una sorprendente complejidad (Chiavenato, 2011, págs. 6-7).

A manera de resumen final podemos decir que la teoría general de sistemas ha representado un marco de referencia de suma importancia para comprender y explicar algunos fenómenos que ocurren dentro de la organización tales como su estabilidad, adaptación y complejidad, en su trabajo clásico, manifestaron que el modelo de sistema abierto ha estimulado numerosos conceptos en la teoría de la organización y en las prácticas de la dirección. En este sentido, Morgan (1990) señala que, a nivel teórico, los sistemas abiertos han generado muchos nuevos conceptos acerca de las organizaciones, presentándose como unos principios generales aplicables a toda clase de sistemas, y como un medio para unir diferentes disciplinas científicas.

Vemos, pues, que la mayoría de esas definiciones asocian a la complejidad del sistema con un número de partes o componentes interdependientes con gran necesidad de relacionarse entre sí, en el cual durante ese proceso de intercambio cada componente puede verse afectado en forma individual y al sistema como un todo (Zapata y Caldera, 2008, pág. 49).

Existe una gran variedad de organizaciones: empresas industriales, comerciales, organizaciones de servicios (bancos, universidades, hospitales, tránsito, etc.), organizaciones militares, pública (ministerios), etc., que pueden orientarse hacia la producción de bienes o productos (artículos de consumo, máquinas y equipos, etc.) o hacia la producción o prestación de servicios (actividades especializadas, como manejo de dinero, medicina, divulgación o conocimiento, planeación y control de tránsito, etc.).

De la misma manera, existen organizaciones manufactureras, económicas, comerciales, religiosas, militares, educativas, sociales, políticas, etc. Todas ellas influyen en la vida de los individuos y son parte integral del medio donde el hombre trabaja, se recrea, estudia, compra, satisface sus necesidades, etc. La influencia de las organizaciones en la vida de los individuos es fundamental: la manera como las personas viven, se visten, se alimentan y sus expectativas, sus convicciones y sus sistemas de valores experimentan una enorme influencia de las organizaciones que a su vez se ven influenciadas por el modo de pensar y sentir de sus miembros.

La sociedad moderna está conformada por organizaciones complejas en extremo. Al observarlas con cuidado reflejan diversas actividades susceptibles de analizarse en varios niveles: los individuos, los pequeños grupos, las relaciones entre grupos. Las normas, los valores y las actitudes existen bajo un patrón muy complejo y multidimensional. Aunque esta complejidad dificulta la actividad del administrador, constituye la base para comprender los fenómenos organizacionales.

Las organizaciones tienden a crecer a medida que prosperan, hecho que se refleja en el aumento de personal. Para poder administrar esa mayor cantidad de personal, se incrementa el número de niveles jerárquicos, lo cual produce un distanciamiento gradual entre las personas, con sus objetivos individuales y la cúpula de la organización, con sus objetivos organizacionales.

Dicho distanciamiento lleva casi siempre aun enfrentamiento entre los objetivos de los miembros y los objetivos de la dirección. Las grandes organizaciones, también denominadas organizaciones complejas, poseen ciertas características que explicaremos a continuación:

1. Complejidad. Las organizaciones difieren de los grupos y sociedades por la complejidad estructural, que nace de la diferenciación vertical y la horizontal existentes en las organizaciones. A una mayor división del trabajo corresponde una mayor complejidad horizontal de la organización; a medida que surgen nuevos niveles jerárquicos verticales para mejorar el proceso de control y la reglamentación, aumenta la complejidad vertical. Por tal razón, muchos autores se refieren a organizaciones altas y organizaciones planas, según tengan muchos o pocos niveles verticales, respectivamente. Mientras que en las pequeñas empresas la interacción se realiza persona a persona, en las grandes organizaciones existen numerosos niveles intermedios dedicados a coordinar e integrar las labores de las personas; de este modo, la interacción se torna indirecta.
2. Anonimato. El énfasis se hace en las tareas u operaciones, no en las personas, importa que la actividad se realice, no quien la ejecuta.
3. Rutinas estandarizadas para procedimientos y canales de comunicación. No obstante, el ambiente impersonal o despersonalizado, las grandes organizaciones tienden a formar grupos informales que mantienen una acción personalizada dentro de ellas.
4. Estructuras personalizadas no oficiales configuran la organización informal, paralela a la organización formal.
5. Tendencia a la especialización y la proliferación de funciones. Pretende separar las líneas de autoridad formal de las de competencia profesional o técnica.
6. Tamaño, característica determinante de las grandes organizaciones. El tamaño está dado por el número de participantes y dependencias que conforman la organización (Chiavenato, 2000, págs. 8-9).

### 1.3 Fases de la organización

En primera instancia, sabemos que el hombre es un ser social por naturaleza. Necesitamos estar rodeados de otras personas para poder convivir, compartir, comunicarnos y ¿por qué no? existir. A lo largo de la historia y para dar cabida a una mejor estructura social, hemos creado formas de organización que al igual que nosotros, ha ido evolucionando con el paso del tiempo.

Ahora, sabemos que las organizaciones han estado presentes en nuestra historia como especie, que las creamos con la finalidad de tener una mejor estructura social y que con el paso del tiempo se volvieron necesarias en nuestra civilización y para el desarrollo y crecimiento de ésta.

A pesar de que los intereses de las organizaciones actuales han cambiado y que, obviamente, ya no son los mismos que los de antes, la idea y el fundamento del concepto de organización sigue siendo el mismo, un grupo de personas unidas con un fin en común (Ladino, 2011, párr. 9).

Por lo tanto, en todo momento, las organizaciones experimentan cambios y transformaciones constantes. Las organizaciones presentan características diferentes en su estructura y en sus procesos, ya sea introduciendo nuevas tecnologías, modificando sus productos o servicios, alterando el comportamiento de las personas o cambiando sus procesos internos. Estos cambios provocan impactos constantes en la sociedad y la vida de las personas y aceleran las variaciones ambientales que estudiaremos a continuación. Durante el transcurso del siglo XX las organizaciones pasaron por tres fases diferentes: la era de la industrialización clásica, la de la industrialización neoclásica y la de la información.

1. Era de la industrialización clásica (1900-1950), representa un periodo de medio siglo de intensificación de la industrialización iniciada con la revolución industrial. En este periodo, la estructura organización se caracterizó por ser piramidal y centralización, por la departamentalización funcional, por el modelo burocrático, por la centralización de las decisiones en la dirección y por el establecimiento de normas y reglamentos internos para disciplinar y estandarizar el comportamiento de sus miembros.

La cultura organizacional imperante se orientaba hacia el pasado y propendía a la conservación de las tradiciones y los valores tradicionales. A las personas se les consideraba recursos de producción, junto con otros recursos organizacionales como máquinas, equipos y capital, de acuerdo con la concepción de los tres factores tradicionales de producción: naturaleza, capital y trabajo.

Debido a esta concepción, la administración de personas se denominaba relaciones industriales. Todo está al servicio de la tecnología; el hombre era considerado un apéndice de la máquina. El mundo estaba cambiando, aunque lo hacía despacio: los cambios eran relativamente lentos, sin sobresaltos, progresivos, paulatinos, previsibles.

2. Era de la industrialización neoclásica (1950-1990), comenzó a finales de la segunda guerra mundial, época en que el mundo empezó a cambiar con mayor intensidad. Los cambios se aceleraron, fueron más intensos y se hicieron menos previsibles; las transacciones comerciales se desplazaron del campo local al regional y luego al internacional y se volvieron más frecuentes; se acentuó la competencia entre las empresas; el viejo modelo burocrático funcional, centralizador y piramidal, utilizado en las estructuras organizacionales, se volvió inflexible y lento para estar a tono con los cambios que ocurrían en el ambiente. Las organizaciones intentaron establecer nuevos modelos de estructura que les permitieran innovar más y adaptarse a las nuevas condiciones. Así surgió la estructura matricial para intentar arreglar y revivir la vieja y tradicional estructura funcional.

Este enfoque añadió a la organización funcional un esquema lateral de departamentalización por productos o servicios para agilizar el funcionamiento, proporcionar una estructura con características de innovación y dinamismo y lograr mayor competitividad.

Aunque la organización matricial proporcionó una mejoría necesaria en la arquitectura de la organización, no fue suficiente porque no acabó los vicios de la estructura funcional. No obstante, sus ventajas se aprovecharon para fragmentar las grandes organizaciones en unidades estratégicas de negocios fáciles de administrar y más ágiles.

La cultura organizacional dejó de privilegiar las tradiciones pasadas y empezó a concentrarse en el presente y el conservadurismo dio paso a la innovación.

La vieja concepción de relaciones industriales fue remplazada por la de administración de recursos humanos: las personas como recursos vivos y no como factores materiales de producción. La tecnología experimentó un increíble e intenso desarrollo y comenzó a influir con fuerza en la vida de las organizaciones y de sus participantes. Entre tanto, el mundo continuaba cambiando a velocidades muchos mayores.

3. Era de la información (o del conocimiento) (1990), época en que vivimos en la actualidad. Su característica principal son los cambios rápidos, imprevisibles e inesperados. Drucker fue el visionario que anticipó esa vigorosa transformación mundial. La tecnología permitió adelantos imprevistos y convirtió el mundo en una aldea global.

La competencia entre organizaciones se hizo más intensa y el mercado de capitales sólo necesitó segundos para migrar de un continente a otro en busca de nuevas oportunidades de inversión, aunque fueran transitorias.

La estructura matricial de la organización fue insuficiente para dar a las organizaciones la agilidad, movilidad y capacidad de innovación y cambio necesarios para enfrentar las nuevas amenazas y aprovechar las oportunidades presentes en un ambiente turbulento y de cambios frecuentes.

Los procesos organizacionales se volvieron más importantes que los órganos que conforman las organizaciones. Los órganos, sean dependencias o divisiones, no son definitivos, sino transitorios; los cargos y las funciones se definen y redefinen constantemente debido a los cambios del ambiente y la tecnología; los productos y servicios se adaptan permanentemente a las necesidades y demandas de los clientes, cuyos hábitos ahora son mudables y exigentes.

En las organizaciones más expuestas a los cambios ambientales, la estructura predominante prescindió de los órganos estables y recurrió a equipos interfuncionales de trabajo con actividades provisionales orientadas hacia misiones específicas y objetivos definidos (Chiavenato, 2000, págs. 7,13).

Es evidente entonces que socialmente, la organización del hombre fue evolucionando de lo más simple a lo más complejo. En los tiempos más antiguos los grupos humanos adoptaron diversas formas de organización con características propias:

1. Las hordas: este tipo de organización se formó por grupos humanos unidos instintivamente por necesidades comunes; por ejemplo, la búsqueda de alimentos o la defensa ante el ataque de animales. Sus miembros no poseían parentesco de sangre; es decir, no descendían de un tronco familiar común.
2. Los clanes o familias: eran también grupos humanos cuyos integrantes se consideran parientes, por sangre, sino por ser descendientes míticos de un antepasado común llamado tótem. Este era un animal, insecto, planta, fenómeno natural, etc. Por este motivo, los hombres llevaban tatuajes, blasones, vestimentas o adornos que representaban al tótem del cual descendían como el halcón o el búfalo.
3. Las fratrías: este tipo de organización se dio por la unión de varios clanes formaban una fratría. Por lo tanto, las fratrías tenían las mismas características que aquellos, puesto que solo eran comunidades más complejas.
4. La tribu: la suma de varias fratrias daba lugar a una tribu. Sin embargo, cada tribu solía dividirse en dos fratrias, con el objeto de repartirse el territorio que ocupaban para dedicarse a tareas diferenciadas
5. La familia primitiva: surge en el paleolítico como concentración de grupos. Es distinta a la actual familia, que surge en el neolítico y es reconocida después como institución por el derecho romano.
6. El patriarcado: posiblemente las sociedades anteriores al sedentarismo estaban gobernadas por personas generalmente ancianas y de gran experiencia llamadas patriarcas. Los patriarcas tenían como función esencial administrar los bienes de la comunidad, organizar racionalmente el trabajo de sus integrantes, presidir el culto religioso, y en general preocuparse del bienestar colectivo (Universal, s.f, párr.1,9).

En base a lo anterior se detallarán las características más importantes de la era industrial clásica y el tipo de modelo organizacional mecanicista; muchos niveles jerárquicos y coordinación centralizada, departamentalización funcional para garantizar la especialización, esquemas rígidos de comunicación y cargos definitivos y limitados, limitada capacidad de procesamiento de la información, cargos individuales especializados en tareas sencillas y repetitivas, énfasis en la eficiencia de la producción, en el método y en la rutina, adecuado para el ambiente estable e inmutable y tecnología fija y permanente, restringe el cambio y la innovación.

Seguidamente mencionaremos las características de la era industrial neoclásica donde se destaca el modelo de organización de tipo matricial; diseño híbrido: estructura funcional acoplada y estructura de productos y servicios, coordinación descentralizada y dualidad de mando: autoridad funcional y autoridad de proyectos (productos y servicios), esquemas dobles de interacción en cargos cambiantes e innovadores, aumento de la capacidad de procesamiento de información, cargos adecuados a tareas más complejas e innovadoras, ideal para el ambiente inestable y cambiante y la tecnología variable, capacidad razonable para generar el cambio y la innovación.

Finalmente están las características del modelo organizacional basado en un diseño orgánico la era de la información Énfasis en equipos autónomos y gran interdependencia entre las redes internas de equipos, organización ágil, maleable, fluida, sencilla e innovadora, interacción intensa a través de cargos autodefinidos y variables, cargos flexibles y adecuados a tareas complejas y variadas, capacidad ampliada de procesamiento de la información, énfasis en el cambio, la creatividad y la innovación, Ideal para el ambiente dinámico y variable y la tecnología de punta (Giraldo, 2008, págs. 83,86).

## 1.4 Las organizaciones como sistemas sociales

Desde un punto de vista más amplio, las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para el logro de objetivos específicos. Esto significa que se erigen de manera planeada y organizada para el logro de objetivos determinados. A medida que se logran los objetivos y que se descubren medios para obtenerlos con menor costo y esfuerzo, las organizaciones se reconstruyen, es decir, se reestructuran y se redefinen. Una organización no es nunca una unidad completa y terminada, sino un organismo social vivo y sujeto a cambios constantes (Chiavenato, 2011, pág. 9).

Las organizaciones son unidades sociales construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos. Se crean con un propósito y que se plantean para conseguir objetivos, además se reconstruyen a medida que los objetivos propuestos se logran o se descubren mejores medios para obtenerlos a menor costo y con menor esfuerzo. Constituye un organismo social vivo y cambiante.

La empresa es toda iniciativa humana que busca reunir e integrar recursos humanos y no humanos, cuyo propósito es lograr el auto sostenimiento y obtener ganancias mediante la producción y comercialización de bienes o servicios. El auto sostenimiento garantiza continuidad y permanencia del proceso (Masson, 2009, párr., 1-2).

En nuestra sociedad, la mayor parte del proceso productivo se lleva a cabo en organizaciones; por tanto, esta moderna sociedad industrializada se caracteriza por estar compuesta de organizaciones. El hombre moderno pasa la mayor parte de su tiempo en organizaciones, de las que depende para nacer, vivir, aprender, trabajar, ganar su salario, curar sus males, obtener todos los productos y servicios que necesita etc. Desde una perspectiva más amplia, las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas para lograr objetivos específicos.

Esto quiere decir que las organizaciones se crean con un propósito definido y que se planean para conseguir algunos objetivos; además, se reconstruyen (se reestructuran y se redefinen), a medida que los objetivos propuestos se logran o se descubren mejores medios para obtenerlos a menor costo y con menor esfuerzo. Una organización nunca constituye una unidad lista y acabada, sino un organismo social vivo y cambiante (Chiavenato, 2000, pág. 15).

### **1.5 Las organizaciones como sistemas abiertos**

El sistema abierto tiene una variedad enorme de entradas y salidas en relación con el ambiente externo. Estas entradas y salidas no se conocen bien, y sus relaciones de causa y efecto son indeterminadas. Por eso el sistema abierto también se llama sistema orgánico. Los mejores ejemplos de sistemas abiertos son las organizaciones en general y las empresas en particular, todos los sistemas vivos y, sobre todo, el ser humano.

En estas organizaciones no existe una separación muy nítida entre el sistema y su ambiente; es decir, las fronteras del sistema son abiertas y permeables. El sistema es abierto a medida que efectúa transacciones o intercambios (entradas y salidas) con el ambiente que lo envuelve. En otros términos, un sistema abierto presenta una gran interdependencia con su ambiente. Y esa interdependencia no obedece a las leyes deterministas de la física.

El enfoque del sistema abierto concibe al sistema en una relación dinámica con el ambiente, del que recibe varios insumos, los transforma de diversas formas y exporta productos. Recibe los insumos en forma de materiales, energía e información, con lo que evita el proceso de entropía habitual de los sistemas cerrados.

Este sistema no sólo es abierto en relación con su ambiente, sino también en relación consigo mismo, internamente, lo que hace que las interacciones entre sus componentes afecten al sistema en su conjunto. El sistema abierto se adapta a su ambiente al modificar la estructura y procesos de sus componentes internos (Chiavenato, 2011, págs. 10-11).

Sistema es un conjunto de elementos relacionados de modo dinámico, que desarrollan una actividad para alcanzar determinado objetivo. Requiere materia, energía o información obtenida en el ambiente, que constituyen los insumos de recursos necesarios para que el sistema pueda operar. Dichos recursos son procesados en los subsistemas y transformados en salidas que retornan la ambiente (Masson, 2009, párr., 4).

Las organizaciones son sistemas abiertos; sistema es un conjunto de elementos, relaciones de modo dinámico, que desarrollan una actividad para alcanzar determinado objetivo o propósito. Todo sistema requiere materia, energía o información obtenidas en el ambiente, que constituyen los insumos o entradas (inputs) de recursos necesarios para que el sistema pueda operar. Dichos recursos son procesados en las diversas partes del sistema (subsistemas) y transformados en salidas o resultados (outputs) que retornan al ambiente.

Un sistema puede definirse como; un conjunto de elementos (partes u órganos componentes del sistema), dinámicamente relacionados, en interacción (que forman una red de comunicaciones cuyos elementos son interdependientes), que desarrollan un actividad (operación o proceso del sistema), para lograr un objetivo o propósito (finalidad del sistema), operando con datos, energía o materia (que constituyen los insumos o entradas de recursos necesarios para poner en marcha el sistema), unidos al ambiente que rodea el sistema (con el cual interactúa dinámicamente), para suministrar información, energía o materia que conforman las salidas o resultados de la actividad del sistema (Chiavenato, 2000, págs. 15-16).

### **1.5.1 Enfoque de Katz y Kahn**

En efecto Katz y Kahn desarrollaron un modelo de organización más amplio y completo mediante la aplicación de la teoría de sistemas. En el modelo propuesto, la organización presenta las características clásicas de un sistema abierto. Importación-transformación-exportación de energía: La organización recibe insumos del ambiente, requiere suministros renovados de energía de otras instituciones, de personas o del ambiente.

Ninguna estructura social es autosuficiente o auto contenida. Depende de insumos obtenidos del ambiente. La organización procesa y transforma sus insumos en productos terminados, en servicios prestados, en personas capacitadas, etcétera. Estas actividades ocasionan una reorganización de los insumos. Los sistemas abiertos exportan productos o resultados (salida, o output) al ambiente. El ciclo importación proceso- exportación constituye la base de la interacción del sistema abierto con el ambiente.

Los sistemas son ciclos de eventos; Todo intercambio de energía tiene un carácter cíclico. El producto que la organización exporta al ambiente abastece las fuentes de energía para la repetición de las actividades del ciclo. Por consiguiente, la energía depositada en el ambiente retorna a la organización para la repetición de sus ciclos de eventos.

Son los eventos, y no las cosas, los que se estructuran; de este modo, la estructura social es un concierto dinámico, y no estático. Las actividades están estructuradas en ciclos de eventos que se repiten y armonizan. El funcionamiento de todo sistema consiste en ciclos recurrentes de entradas, transformaciones y salidas los cuales se detallan a continuación:

1. Entropía negativa, la entropía es el proceso mediante el cual toda forma organizada tiende al agotamiento, a la desorganización, a la desintegración y por último, a la muerte. Para sobrevivir, los sistemas abiertos necesitan ponerse en movimiento con objeto de detener el proceso entrópico y reabastecerse de energía de forma que mantengan su estructura organizacional. A este proceso de obtención de reservas de energía se le llama entropía negativa o negentropía.
2. Información como insumo, realimentación negativa y codificación los sistemas abiertos reciben como insumos materiales que contienen energía y que se transforman o modifican por el trabajo que realizan. Pero también obtienen insumos de carácter informativo, que proporcionan a la estructura señales acerca del ambiente y de su propio funcionamiento en relación con el medio. El tipo más sencillo de entrada de información es la realimentación negativa (negative feedback), que le permite al sistema corregir sus desviaciones de la línea adecuada. Los componentes del sistema envían de regreso, a algún mecanismo

central o subsistema, información sobre los efectos de su operación; el subsistema actúa con esta información y mantiene al sistema en la dirección correcta. Cuando la realimentación negativa se interrumpe, la estabilidad del sistema desaparece y sus fronteras se desvanecen, pues tal dispositivo permite que el sistema se mantenga en el curso correcto sin absorber energía en exceso ni gastarla demasiado. Por otro lado, el proceso de codificación permite al sistema reaccionar de manera selectiva ante las señales de información para las cuales está sintonizado. La codificación es un sistema de selección de entradas por medio del cual se rechazan o aceptan los materiales y se asimilan a la estructura. La complejidad del ambiente se simplifica en algunas categorías significativas para el sistema.

3. Estado estable y homeostasis dinámica, un sistema abierto trata de mantener cierta constancia en su intercambio de energía importada y exportada con el ambiente, para asegurar su carácter organizacional y evitar el proceso entrópico. Así, los sistemas abiertos se caracterizan por el equilibrio: existe una afluencia continua de energía del ambiente exterior y una exportación continua de los productos del sistema, pero el cociente de intercambios de energía y las relaciones entre las partes se mantienen iguales. Un estado estable se observa en el proceso homeostático que regula la temperatura del cuerpo humano; las condiciones externas de temperatura y humedad pueden variar, pero la temperatura del cuerpo se conserva constante.
4. Diferenciación, la organización como todo sistema abierto tiende a la diferenciación, es decir, a la multiplicación y elaboración de funciones que implican también multiplicación de papeles y diferenciación interna. Los patrones difusos y globales se sustituyen por funciones especializadas. La diferenciación es una tendencia hacia la elaboración de la estructura.
5. Equifinalidad, los sistemas abiertos se caracterizan por el principio de equifinalidad propuesto por Von Bertalanff, un sistema alcanza el mismo estado final por diferentes caminos y partiendo de distintas condiciones iniciales. En la medida en que los sistemas abiertos desarrollen mecanismos de regulación (homeostasis) para, precisamente, regular sus operaciones, se reduce la cantidad de

equifinalidad. Sin embargo, ésta persiste: existe más de una manera con que el sistema produce un determinado resultado, o, en otras palabras, hay más de un método para alcanzar un objetivo. La estabilidad del sistema se logra a partir de condiciones iniciales diferentes y a través de medios distintos.

6. Límites o fronteras, como sistema abierto la organización presenta límites o fronteras, es decir, barreras entre el sistema y el ambiente. Los límites no sólo definen la esfera de acción del sistema, sino también su grado de apertura (receptividad de insumos) en relación con el ambiente. En resumen, las organizaciones constituyen una clase de sistemas sociales, los cuales, a su vez, forman sistemas abiertos, que también participan de las características de entropía negativa, realimentación, homeostasis, diferenciación y equifinalidad. No se encuentran en reposo, sino que tienden a la transformación y a la diferenciación, tanto en virtud de la dinámica de los subsistemas como de la relación entre crecimiento y supervivencia (Chiavenato, 2011, págs. 13,15).

A pesar de la diversidad de enfoques que estudian el fenómeno organizacional, todos coinciden en su consideración de las organizaciones como sistemas; introduciéndose el pensamiento sistémico en los estudios organizacionales a partir de la obra *Psicología social de las organizaciones*, de Daniel Katz y Robert Kahn.

Katz y Kahn conciben las organizaciones como sistemas abiertos, sensibles, con capacidad para crecer y auto reproducirse y con capacidad de respuesta, en constante intercambio con el medio ambiente que los rodea. Las organizaciones son sistemas abiertos, ya que mantienen una interacción activa y un constante intercambio de materia, energía e información con su entorno; ingresan inputs al sistema, los transforman dentro de sus límites y los devuelven al entorno en forma de outputs, siendo en esta interrelación donde se define la subsistencia de la organización.

Este proceso cíclico y repetitivo, fractal, posibilita la generación de entropía negativa, lo cual es de vital importancia para el mantenimiento de la organización, ya que la entropía del sistema es generada por el intercambio con el medio, más que por la producción interna de entropía en el sistema, permitiendo su auto organización. Los componentes del sistema entran a la organización desde el ambiente en forma de insumos, sufren procesos de transformación y salen en forma de productos y/o servicios.

La retroalimentación del sistema es la clave de los controles, donde los resultados de la acción regresan al individuo, permitiendo analizar y corregir los métodos de trabajo. Sin embargo, a pesar del continuo intercambio, la organización conserva estable su carácter sistémico, propiedad definida como homeostasis. El sistema tiende a mantener el carácter del mismo, la proporción en los intercambios de energía y las relaciones entre partes (Ávila, s.f., párr., 12).

### **1.5.2 Enfoque de Tavistock**

El modelo socio técnico de Tavistock fue una propuesta de sociólogos y psicólogos del Instituto Tavistock de Londres. Trist afirma que toda organización es una combinación administrada de tecnología y personas, de manera que ambas partes se encuentran en interrelación recíproca. La organización, además de considerarse un sistema abierto en constante interacción con su ambiente, se entiende también como un sistema socio técnico estructurado. Las organizaciones tienen una función doble:

1. Técnica, relacionada con la organización del trabajo y la realización de las tareas con ayuda de la tecnología disponible.
2. Social, se refiere a los medios para relacionar a las personas entre sí con el propósito de que trabajen en conjunto.

El sistema técnico o tecnológico se determina por los requisitos de las tareas que se realizan en la organización; varía mucho de una empresa a otra, se conforma por la especialización de conocimientos y habilidades que exigen máquinas, equipo y materias primas, y por la situación física de las instalaciones. Casi siempre la tecnología determina el tipo de características humanas necesarias para la organización: ingenieros y especialistas para la tecnología computacional o albañiles para la realización de una construcción civil.

Tanto los conocimientos como la experiencia, cualidades personales, habilidades o destrezas son aspectos que dependen de la tecnología que se utilice en la organización. El sistema técnico es el responsable de la eficiencia potencial de la organización. Para que opere el sistema técnico se requiere un sistema social compuesto por personas que se relacionen e interactúen profundamente.

Ni el sistema técnico ni el social pueden verse de manera aislada, sino en el contexto de la organización completa. Cualquier alteración en uno producirá repercusiones en el otro.

El sistema socio técnico consta de tres subsistemas: Sistema técnico o de tarea; que comprende el flujo de trabajo, la tecnología, los puestos requeridos para la tarea y otras variables tecnológicas; Sistema gerencial o administrativo, que define los objetivos, estructura organizacional, políticas, procedimientos y reglas, sistema de remuneraciones y sanciones, la manera de tomar decisiones y otros procedimientos que facilitan los procesos administrativos y el Sistema social o humano; que se relaciona con la cultura organizacional, con los valores y las normas, y con la satisfacción de las necesidades personales; en el sistema social se encuentran también la organización informal, el nivel de motivación de los empleados y sus actitudes individuales.

El sistema gerencial es responsable de la administración y desarrollo de la organización, así como de sus procedimientos en la toma de decisiones. Trata de optimizar las relaciones entre los sistemas social y técnico, en la medida en que se orientan a metas y objetivos organizacionales (Chiavenato, 2011, págs. 15,16).

El modelo socio-técnico de Tavistock, desarrollado por diversos sociólogos y psicólogos del Instituto de Relaciones Humanas de Tavistock se presenta como un importantísimo auxilio significativo para el enfoque sistémico de la gestión. En este modelo la organización se caracteriza como un sistema socio-técnico compuesto por dos subsistemas: el subsistema técnico y el subsistema social, constituyendo así una alternativa a los subsistemas de Katz y Kahn, El subsistema técnico; incluye las tareas a desempeñar, las instalaciones, equipamientos y tecnologías y las técnicas operacionales, siendo responsable por la eficiencia potencial, mientras que el subsistema social: incluye las personas, sus características y capacidades y las relaciones sociales entre ellas y es responsable por la transformación de la eficiencia potencial en eficiencia real (know.net, s.f. párr. 1,2).

## 1.6 Las organizaciones y el ambiente

Una vez diseñado un modelo para visualizar la organización, sólo falta conocer el contexto en que existe y funciona. Las organizaciones no son absolutas, no están solas en el mundo ni se encuentran en el vacío. Como sistemas abiertos, operan en un ambiente que las envuelve y ciñe. Llamamos ambiente a todo lo que rodea a una organización. De este modo, ambiente es el contexto dentro del cual existe la organización o el sistema.

Desde un punto de vista más amplio, ambiente es todo lo que existe alrededor de una organización. Como el ambiente es vasto, amplio, genérico y difuso, resulta difícil avanzar en tal contexto. Para que el concepto de ambiente sea operable, definimos dos estratos ambientales; el ambiente en general (macroambiente) y el ambiente laboral o ambiente de trabajo (microambiente).

Ambiente en general o macroambiente, el ambiente está formado por todos los factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos, legales, culturales, demográficos, etc., que se presentan en el mundo y en la sociedad en general. Estos factores forman un campo dinámico compuesto por un torbellino de fuerzas que se cruzan, chocan, se juntan, se repelen, se multiplican, se anulan o se potencializan provocando acciones y reacciones, y en consecuencia inestabilidad y cambio, así como complejidad e incertidumbre respecto de las situaciones que se producen.

El escenario ambiental influye poderosamente en todas las organizaciones con un efecto mayor o menor, y crean condiciones más o menos favorables. Por tanto, su efecto es genérico y abarca a todas las organizaciones.

Ambiente de trabajo o microambiente, el ambiente de trabajo es el ambiente más cercano e inmediato a la organización. Por tanto, es el ambiente específico de cada organización; cada una tiene su propio ambiente de trabajo, del cual obtiene sus entradas y en el que coloca sus salidas o resultados. Así, en el ambiente de trabajo están las entradas y las salidas del sistema, es decir, los proveedores de recursos (materiales, financieros, técnicos, humanos y de servicios) por un lado, y los clientes o consumidores, por otro.

Sin embargo, la organización no es dueña absoluta de todo lo que la rodea. En su ambiente de trabajo están sus competidores (que le disputan tanto las entradas como las salidas) y las entidades reguladoras (sindicatos, instituciones fiscalizadoras, etc.) que imponen condiciones, restricciones y limitaciones a la actividad organizacional (Chiavenato, 2011, págs. 23-24).

Es evidente entonces que todo lo que hemos visto forma parte de lo que se suele llamar ambiente interno u organizacional, es decir, todo lo que ocurre dentro de una organización. En adelante analizaremos el entorno, es decir, todo lo que ocurre fuera de la organización pero que tiene una constante y marcada influencia en ella. En lo sucesivo, cuando hablemos del entorno nos estaremos refiriendo al ambiente externo que envuelve a la organización (Chiavenato, 2009, pág. 34).

De la misma manera es importante reconocer que, a diferencia de lo que ocurría hace unos años cuando las relaciones entre las organizaciones y el entorno tenían características altamente previsibles y los impactos de éste en la organización eran estables, en el nuevo ambiente de los negocios lo característico del entorno es el cambio, la incertidumbre, la complejidad, la turbulencia, la competitividad, etc. Ello determina que las relaciones entre el entorno actual y las organizaciones sean altamente complejas e inciertas. Por tanto, reconocer el entorno en el que se desempeña la organización es hoy un factor decisivo para su propia supervivencia y competitividad (Bernal, 2007, pág. 32).

### **1.6.1 Dinámica ambiental**

El ambiente de trabajo también se aborda respecto de su dinamismo, es decir, desde el prisma de estabilidad versus inestabilidad. Cuando el ambiente se caracteriza por pocos cambios, o cambios leves y previsibles, se le denomina ambiente estable o estático. Cuando se caracteriza por cambios rápidos e imprevistos se le denomina ambiente mutable/variable o inestable. Si la mutabilidad/variabilidad es mucha, se acerca a la turbulencia.

Ambiente de trabajo estable y estático, es un ambiente conservador y previsible que le permite a la organización reacciones estandarizadas y rutinarias (repetitivas). La organización puede utilizar el modelo burocrático de organización, modelo mecánico, para establecer reglas y reglamentos de rutina para las actividades de sus departamentos, pues sus clientes, proveedores, competidores y entidades reguladoras casi nunca modifican sus acciones ni sus reacciones. La principal característica de las organizaciones de éxito de este tipo son la rutina y el conservadurismo.

Este tipo de ambiente predominó durante la primera mitad del siglo XX. Pero a partir de la primera guerra mundial empezó a sufrir cambios. Hoy en día son muy pocas las organizaciones con un ambiente de trabajo estable y estático, que presente poca variabilidad en las reglas del juego con los proveedores, clientes y competidores; es el caso de las industrias del sombrero y de la goma arábiga, en las que ha habido poco cambio.

Ambiente de trabajo mutable/variable e inestable, es un ambiente dinámico, mutable/variable, imprevisible y turbulento que impone a la organización reacciones diferentes, nuevas y creativas. La organización necesita el modelo orgánico - adhocrático de organización para reaccionar de manera adecuada a las coacciones ambientales y a contingencias imprevisibles que debe enfrentar. En este tipo de ambiente, las principales características de las organizaciones de éxito son cambio e innovación permanentes.

Al entrar en la era de la información, las organizaciones funcionarán en ambientes de tipo mutable/variable e inestable, incluso organizaciones conservadoras como la industria del cemento y la ferroviaria, que, a pesar de conservar los mismos clientes y proveedores, están sufriendo el impacto de competidores nuevos y agresivos (Chiavenato, 2011, págs. 25-26).

Las organizaciones perciben su entorno en forma subjetiva y de acuerdo con sus expectativas, experiencias, problemas, convicciones y motivaciones. Cada organización percibe e interpreta de forma propia el contexto ambiental. Esto significa que un mismo entorno puede ser visto e interpretado de manera diferente por dos o más organizaciones.

La percepción del entorno es una construcción o un conjunto de informaciones seleccionadas y estructuradas en función de la experiencia anterior, las intenciones y maneras de pensar de los dirigentes de cada organización.

La percepción depende en gran medida de aquello que cada organización considera relevante en su entorno. Como el ambiente no es estático ni fijo, sino sumamente dinámico, las organizaciones buscan información sobre variaciones suficientemente claras, importantes o relevantes como para llamar su atención. Así, la percepción del entorno depende de la captación y el manejo de la información externa que se considera útil. No obstante, las organizaciones no seleccionan y perciben sus entornos; lo hacen las personas que administran las organizaciones (Chiavenato, 2009, pág. 36)

La teoría de sistemas presenta un modelo conceptual que permite efectuar simultáneamente el análisis de la organización en un ambiente (medio) complejo y dinámico. Las partes de la organización se presentan como subsistemas interrelacionados dentro de un macrosistema. Estas interrelaciones obligan a una integración sinérgica del sistema total, de manera que el todo es mayor que la suma de las partes o al menos diferente de ella. De igual modo, la organización es un sistema abierto cuya interacción con el ambiente es dinámica (Chiavenato, 2000, pág. 19).

### **1.6.2 Complejidad ambiental**

El ambiente también se analiza en cuanto a su complejidad, desde el continuum homogeneidad versus heterogeneidad. Cuando la organización produce un solo producto o servicio, su ambiente de trabajo es simple y homogéneo, pues se orienta a un exclusivo tipo de cliente y de proveedor, así como a un solo tipo de competidores y entidades reguladoras.

Pero cuando la organización produce diversos productos o servicios, su ambiente de trabajo se vuelve complejo y heterogéneo, con una diversidad de proveedores, clientes, competidores y entidades reguladoras.

Si la organización modifica sus productos o servicios (con la transformación, ampliación o cancelación), su ambiente de trabajo también varía, y el cambio trae como consecuencia distintos clientes, proveedores, competidores o entidades reguladoras. En el continuum de homogeneidad a heterogeneidad, los dos extremos son: Ambiente de trabajo homogéneo; permite a la organización una estructura organizacional simple, con pocos departamentos para enfrentarse a eventos ambientales homogéneos (o uniformes) y al mismo tiempo, centralizada.

Es el caso de las organizaciones con clientes, proveedores y competidores muy semejantes entre sí, que pueden tratarse con cierto criterio uniforme por parte de la organización. En este ambiente, la característica de las organizaciones con éxito es la simplicidad: son las organizaciones con un solo producto o servicio en el que concentran su atención.

Ambiente de trabajo heterogéneo, impone a la organización la necesidad de unidades o áreas diferenciadas que correspondan a los respectivos segmentos, también diferenciados, del ambiente de trabajo. El ambiente de trabajo heterogéneo implanta variedad a la organización, y ésta se divide en un conjunto de departamentos, cada uno de los cuales se responsabiliza de un aspecto de esa variedad ambiental. Es el caso de organizaciones con varios mercados de clientes y proveedores, competidores heterogéneos y diferentes entre sí.

Dentro de este tipo de ambiente, la característica de las organizaciones con éxito es la complejidad: múltiples productos y servicios para enfrentarse a distintos proveedores, clientes y competidores (Chiavenato, 2011, págs. 26-27).

Significa entonces que el grado de complejidad, se refiere al número de componentes en el entorno de una organización y el grado de conocimiento que la organización tiene sobre dichos componentes, por ejemplo, Hasbro Toy Company, la segunda fabricante de juguetes más grande (después de Mattel), simplificó su entorno al comprar a muchos de sus competidores (Robbins y Coulter, 2010, pág. 61).

En síntesis, es evidente la complejidad a la que se enfrentan las organizaciones en el nuevo ambiente mundial y, por consiguiente, también los retos para las personas en relación con la actividad empresarial y organizacional.

Igualmente está claro que el entorno en general y cada aspecto o dimensión de dicho entorno afecta en forma particular a cada organización en función de sus condiciones específicas. Por último, también debe ser amplio el conocimiento que debe tener la organización de su entorno como variable determinante para su competitividad (Bernal, 2007, pág. 35).

### **1.7 Los objetivos organizacionales**

La organización constituye un conjunto de elementos cuya finalidad es cumplir un objetivo de acuerdo con un plan. En esta definición hay tres puntos básicos: Primero, hay un propósito u objetivo para el que se proyecta el sistema; segundo, hay un proyecto o conjunto establecido de elementos; tercero, las entradas de información, energía y materiales se emplean para que el sistema funcione.

Toda organización necesita una finalidad, una noción de los porqués de su existencia y de lo que pretende realizar. Necesita definir su misión, sus objetivos y el tipo de clima organizacional que desea crear para los socios de los que depende en la consecución de sus fines. Sin una noción sobre su misión y visión, irá a la deriva a merced de los vientos, pues hará lo que se vea obligada a hacer por las presiones transitorias de la situación. Su vida y su actitud estarán determinadas no por lo que la organización determine, sino por lo que otros decidan.

Las organizaciones son unidades sociales que tratan de alcanzar objetivos específicos; su razón de ser es servir a éstos. El objetivo de una organización es alcanzar una situación deseada. Vistos así, los objetivos organizacionales tienen muchas funciones; Al presentar una situación futura, los objetivos indican la orientación que la organización busca seguir, y establecen lineamientos para las actividades de los participantes.

Toda organización necesita una finalidad, una noción de los porqués de su existencia y de lo que pretende realizar. Necesita definir su misión, sus objetivos y el tipo de clima organizacional que desea crear para los socios de los que depende en la consecución de sus fines.

Sin una noción sobre su misión y visión, irá a la deriva a merced de los vientos, pues hará lo que se vea obligada a hacer por las presiones transitorias de la situación. Su vida y su actitud estarán determinadas no por lo que la organización determine, sino por lo que otros decidan (Chiavenato, 2011, pág. 19).

Las empresas, independientemente de su clasificación, están orientadas por tres objetivos básicos que son; permanencia en el mercado, crecimiento durante el tiempo de su ejercicio y logro de beneficios para sus inversionistas, estos tres objetivos son el fundamento de toda organización; sin embargo, cada empresa tiene sus propios objetivos de desempeño para cada período de actividad (Bernal, 2007, pág. 30).

Existen muchas palabras para expresar el objetivo: meta, fin propósito, misión estándar, directriz, blanco, cuotas de resultados. Estos vocablos significan regularmente un estado de cosas que algunos miembros consideran deseables para la empresa y por tanto, procuran dotarla de los medios y recursos necesarios para alcanzarlos a través de estrategias, tácticas u operaciones determinadas.

En conclusión, los objetivos aceptados por las empresas aparecen en los documentos oficiales: estatutos, actas de asambleas, informes anuales, etc., o en los pronunciamientos públicos de los dirigentes para ayudar a entender la conducta y las decisiones que toman los miembros de la empresa. En general, los objetivos naturales de una empresa son; satisfacer las necesidades de bienes y servicios de la sociedad, proporcionar empleo productivo para todos los factores de producción, aumentar el bienestar de la sociedad mediante el uso racional de los recursos, proporcionar un retorno justo a los factores de entrada y crear un ambiente en que las personas puedan satisfacer sus necesidades humanas básicas (Chiavenato, 2000, pág. 31).

## **1.8 Racionalidad de las organizaciones**

Para comenzar la racionalidad organizacional se refiere a numerosos aspectos. Existe racionalidad económica cuando la organización elige una acción coherente con lo que afirma la teoría económica y con las presunciones de la organización respecto de los fenómenos económicos.

La racionalidad legal se basa en la adecuación a las reglas de la legislación y de la jurisprudencia; la racionalidad social se basa en la congruencia con los valores y normas sociales; la racionalidad política depende del poder e influencia política que se pretende obtener; la racionalidad técnica se apoya en la evidencia científica y en el método científico. La organización busca resolver al mismo tiempo problemas relacionados con su racionalidad técnica, económica, social, política, legal, etcétera. Sin embargo, atender uno de estos aspectos puede perjudicar la satisfacción de los demás.

Un tipo de tarea o producto elegido centrado en la racionalidad técnica (búsqueda de la eficiencia en la producción) puede sacrificar la racionalidad económica (con un mayor precio del producto en el mercado), la racionalidad legal (si se crean problemas con una marca o patente ya existente en el mercado), la racionalidad social (si se imponen condiciones adversas de trabajo a los empleados), etcétera (Chiavenato, 2011, pág. 20) .

Dada la complejidad de las actividades que realizan las organizaciones, necesitan ser administradas, es decir, ordenadas de forma racional con el propósito de hacerlas competitivas, lo cual implica desarrollar actividades de planeación, organización, dirección y control de las diferentes acciones (Bernal, 2007, pág. 44).

La racionalidad implica adecuar los medios utilizados a los fines y objetivos que se desean alcanzar. En el contexto de la teoría de la burocracia, esto significa eficiencia. El concepto racionalidad es fundamental para entender el comportamiento de las organizaciones, puesto que aquella es la exigencia primordial en todas las actividades administrativas de una organización, la cual la lleva a producir gran variedad de comportamientos para alcanzar los objetivos.

La racionalidad se emplea en muchas situaciones: cuando el problema implica una reducción e medios para obtener un fin determinado (utilización mínima de recursos) o cuando los fines deseados determinan la forma de comportamiento de un sistema (adecuación de recursos) (Chiavenato, 2000, pág. 33).

## 1.9 Niveles de organizaciones

En realidad, no toda la organización se comporta como un sistema abierto, sino sólo una parte de ella. La estructura y el comportamiento organizacional son variables dependientes, mientras que el ambiente y la tecnología son variables independientes. El ambiente impone a la organización desafíos externos, mientras que la tecnología presenta desafíos internos. Para enfrentar estos desafíos internos y externos, se explicarán los tres niveles organizacionales.

1. Nivel institucional, corresponde al nivel más alto dentro de la organización. Está integrado por los directores, propietarios o accionistas y por los altos ejecutivos. Se le denomina también nivel estratégico porque es donde se toman las decisiones y se establecen tanto los objetivos de la organización como las estrategias necesarias para alcanzarlos.

El nivel institucional es el nivel periférico y es en esencia extrovertido, pues constituye la conexión con el ambiente. Funciona como un sistema abierto y tiene que enfrentarse a la incertidumbre debido a que no tiene ningún control sobre los eventos ambientales del presente ni capacidad para prever con precisión razonable los eventos ambientales futuros.

2. Nivel intermedio, se le conoce también como nivel táctico, mediador o gerencial. A este nivel pertenecen los departamentos y las divisiones de la empresa. Se encuentra entre el nivel institucional y el nivel operacional, y se ocupa de articularlos internamente. Se encarga de adecuar las decisiones tomadas en el nivel institucional (en la alta dirección) a las acciones realizadas en el nivel operacional (en la base de la organización).

Corresponde a la línea de medio campo y está formado por la administración media, es decir, las áreas o personas que transforman en programas de acción las estrategias para alcanzar los objetivos organizacionales.

Se enfrenta a dos componentes por completo distintos; uno sujeto a la incertidumbre y al riesgo, que se encuentra frente a un ambiente externo variable y complejo (nivel institucional), y otro orientado a la lógica y la certeza, encargado de la programación y realización de tareas muy bien definidas y delimitadas (nivel operacional).

El nivel intermedio amortigua los impactos y jalones de la incertidumbre del ambiente provenientes del nivel institucional, los absorbe y los digiere para llevar al nivel operacional los programas, rutinas y procedimientos de trabajo rígidamente establecidos, que este último habrá de seguir para ejecutar con eficiencia las tareas básicas de la organización.

3. Nivel operacional, se le conoce también como nivel técnico o núcleo técnico, y se encuentra en las áreas internas e inferiores de la organización. Es el nivel organizacional más bajo, en donde se realizan las tareas y también las operaciones. Comprende la programación y realización de las actividades cotidianas de la empresa. En este nivel se encuentran máquinas y equipos, instalaciones físicas, líneas de montaje, oficinas y mostradores de atención al público, que constituyen la tecnología de la organización.

Comprende el trabajo básico relacionado con la elaboración de los productos o servicios de la organización, cuya realización debe seguir determinadas rutinas y procedimientos programados con una regularidad y continuidad que garanticen la utilización plena de los recursos disponibles y la máxima eficiencia en las operaciones. Está orientado a las exigencias impuestas por la naturaleza de la tarea con la tecnología para realizarla. Funciona, dentro de la organización, como un sistema cerrado y determinista (Chiavenato, 2011, págs. 22-23).

La división del trabajo llevó a que la empresa se desdoblara en tres niveles administrativos, que conforman el aparato administrativo necesario para dirigir la ejecución de tareas y operaciones: nivel institucional compuesto por los dirigentes y directores de la organización, nivel intermedio conformado por los gerentes, nivel operacional formado por los supervisores que administran la ejecución de las tareas y operaciones de la empresa (Chiavenato, 2006, pág. 134).

### **1.10 Concepto de eficacia en las organizaciones**

La bibliografía sobre eficacia organizacional es abundante y por lo general comprende indicadores contables en términos de utilidad, ventas, facturación, gastos o criterios parecidos. Puede abarcar también otros indicadores financieros, como costo por unidad, porcentaje de utilidad sobre ventas, crecimiento del valor en almacén, utilización de la fábrica y del equipo, relación entre capital y facturación, capital y utilidades, etc.

Por lo tanto, en general, son unidades de medición muy simples que no reflejan todo; además, se refieren al pasado y no se ocupan del presente ni del futuro de la organización. Y lo peor es que se enfocan en los activos tangibles y no consideran los activos intangibles de la organización (Chiavenato, 2011, pág. 28).

Por tanto, una empresa, organización, producto o persona es eficaz cuando es capaz de hacer lo necesario para lograr los objetivos deseados o propuestos. Cuando se dice que se es eficaz, se hace con una dimensión externa, considerando que cumple con los objetivos previstos, estando bien relacionado o adaptado con el entorno. En términos generales, se habla de eficacia una vez que se han alcanzado los objetivos propuestos.

Por lo general, la eficacia supone un proceso de organización, planificación y proyección que tendrá como objetivo que aquellos resultados establecidos puedan ser alcanzados. El término de eficacia se aplica principalmente a ámbitos en los que las acciones tienen que tener resultados específicos y controlados, tal es el caso de los ámbitos empresariales y comerciales.

En este sentido, la eficacia de una acción buscará en primer término acceder a los recursos, métodos y procedimientos apropiados que generen las mejores consecuencias para la actividad específica (actualidadempresa.com, 2013, párr. 15,20-21).

La eficacia es la capacidad de lograr las metas de y en la organización. Se define como hacer las cosas correctas, es decir, las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos. En este sentido la eficacia consiste en que las personas realicen las actividades que llevan a las organizaciones a lograr resultados (Bernal, 2007, pág. 45).

## **Capítulo II: Evaluación del desempeño**

En este capítulo II, se pretende dar a conocer nuestro tema principal la evaluación del desempeño, el desarrollo de su historia, los conceptos, objetivos, ventajas, importancia, implicaciones, comisión y métodos, con el fin de proveer información clara y concisa de la trascendencia de una evaluación y sobre todo que el desempeño de los trabajadores en las organizaciones cobra cada día mayor relevancia y valor.

### **2.1 Reseña histórica de la evaluación del desempeño**

Sin lugar a duda, en las distintas organizaciones que se han creado en la historia de la humanidad una de las principales preocupaciones ha sido garantizar la estabilidad, trascendencia y productividad de cada organización, en consecuencia, se ha juzgado la diligencia y acierto con las que sus líderes las han conducido y con el empeño que sus operarios han conseguido que funcionen adecuadamente conforme al esquema planeado para las mismas (Hernández, s.f. párr. 10).

La evaluación del desempeño de los empleados se ha convertido en un aspecto clave para las empresas hoy en día, sin embargo, si echamos la vista atrás, así como la empresa ha ido evolucionando con el devenir de la historia, vemos cómo los procesos de evaluación también se han ido transformando con el paso de los años.

A mediados del siglo XIX en pleno boom de la Revolución Industrial, los empresarios de la época podían medir de manera muy sencilla el rendimiento de las máquinas que utilizaban, es decir, cuántas unidades eran capaces de producir al día gracias a la tecnología del momento. Sin embargo, a la hora de medir la productividad de sus trabajadores no contaban con elementos que les permitiesen evaluar su desempeño.

El primer proceso de evaluación llevado a cabo y del que se tiene constancia tuvo lugar a principios del siglo XIX en una fábrica textil de New Lanark, Escocia, llevado a cabo por el empresario Robert Owen, uno de los principales impulsores del movimiento obrero británico.

El proceso consistía en medir el rendimiento diario de los obreros de esta fábrica con un sistema mediante el cual a cada obrero le era asignado un libro en el que sus supervisores anotaban diariamente comentarios sobre su desempeño, en secciones clasificadas por colores que indicaban los niveles de rendimiento. Posteriormente en 1842 el Gobierno de Estados Unidos a través del Congreso establece una Ley de carácter nacional, mediante la cual se instaura la obligatoriedad a las empresas de llevar a cabo procesos anuales de evaluación a sus trabajadores.

Estas primeras iniciativas dan lugar a que a principios del siglo XX las técnicas de evaluación empleadas fueran cada vez más avanzadas. Las empresas comienzan a medir las competencias y habilidades requeridas para determinados puestos, además de analizar cuantitativamente el rendimiento de sus empleados. Más adelante esa información, será utilizada para realizar comparativas de los diferentes perfiles y el desempeño de los trabajadores.

A partir de la segunda mitad del siglo XX, en la llamada sociedad del conocimiento, término acuñado por primera vez por Peter Drucker, surgen nuevos desafíos y grandes cambios en el ámbito empresarial. El trabajo manual característico de la revolución industrial, comienza a ir en detrimento frente al trabajo del conocimiento y en consecuencia la medición del rendimiento de los trabajadores comienza a resultar más compleja.

Para poder medir esta nueva forma de trabajo aparecen varias modalidades de evaluación prevaleciendo finalmente dos de ellas: la basada en competencias y la basada en objetivos. Sin embargo, el problema de estos procesos radicaba en que ambos estaban basados en un modelo productivo, arraigado en la sociedad industrial que los había visto nacer. La gestión del talento necesita contemplar aspectos más profundos e inmateriales, más allá de la orientación a resultados.

Los entornos colaborativos y las posibilidades de desarrollo de los profesionales, entre otros aspectos, son claves para conseguir el grado de compromiso adecuado del empleado con su tarea, clave para la consecución de los objetivos de la organización.

En un nuevo contexto es necesario un modelo de evaluación sencillo y ameno, que no genere rechazo y que contribuya a facilitar los procesos de formación y aprendizaje de los trabajadores. El uso de la tecnología permite incorporar todos estos aspectos a unos procesos de evaluación que cada vez son más detallados y complejos. En un mundo globalizado y cada vez más cambiante, estas soluciones tecnológicas permiten entre otros aspectos trabajar online con empleados de todo el mundo y establecer procesos de evaluación homogéneos.

Además, facilitan la identificación de los profesionales con alto potencial de desarrollo para fomentar sus habilidades en beneficio de la compañía. También servirán como alerta temprana, para detectar los riesgos de fuga de talento, así como los posibles conflictos.

Como conclusión cabe plantearse que si transcurridos todos estos años la evaluación continua siendo hoy en día un aspecto recurrente, quizás sea porque todavía no haya surgido un modelo ideal que permita reflejar el desempeño de cada empleado.

En un contexto como el actual, en el que el hombre ha dejado de ser considerado como una pieza reemplazable en la línea de producción, el capital humano ha pasado a ser fundamental. La necesidad de conocer y desarrollar el talento de las personas es una pieza clave para las empresas y los procesos de evaluación para ser efectivos deben acomodarse a esta nueva realidad (Mazariegos, 2016, párr. 1,9)

Las prácticas de evaluación del desempeño no son nuevas. Desde el momento en que una persona emplea a otra, el trabajo de ésta última pasa a ser evaluado en términos de costo y beneficio. Tampoco son recientes los sistemas formales de evaluación del desempeño. En la edad media la compañía de Jesús, fundada por san Ignacio de Loyola, utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y del potencial de cada uno de los jesuitas que predicaban la religión en todo el mundo, en una época en que la única forma de transporte y comunicación era la navegación en vela.

El sistema se basaba en auto clasificaciones hechas por los miembros de la orden, informes de cada supervisor acerca de las actividades de sus subordinados en informes especiales hechos por cualquier jesuita que creyese tener informaciones acerca de su propio desempeño o del de sus compañeros, a las, cuales un superior quizá no tenía acceso por un medio diferente.

Muchos años después, en 1842 el servicio público federal de los estados unidos implanto un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de los funcionarios; en 1880 el ejército estadounidense adoptó el mismo sistema.

En 1918 General Motors desarrolló un sistema de evaluación para sus ejecutivos. No obstante, sólo después de la segunda guerra mundial comenzaron a popularizarse en las empresas los sistemas de evaluación del desempeño, aunque la preocupación se orientaba exclusivamente hacia la eficiencia de la máquina para aumentar la productividad de la empresa. (Chiavenato, 2000, págs. 354-355).

## **2.2 Concepto de evaluación del desempeño**

El procedimiento para evaluar el personal se denomina comúnmente evaluación del desempeño y generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación basados en información respecto a los empleados y su desempeño en el cargo. El objetivo primordial es identificar problemas como de supervisión de personal, de integración del empleado a su cargo o a la empresa, no aprovechamiento exigido por el puesto, motivación, etc., para colaborar en la determinación y el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la empresa.

La evaluación del desempeño es una forma de controlar los procesos de selección, entrenamiento, capacitación y desarrollo. Estas medidas de desempeño también resultan útiles para conceder ascensos, premios, incentivos, etc., es decir, que de esta forma detectaremos a los mejores elementos para recompensarlos y al mismo tiempo tomar medidas correctivas hacia aquellas personas que tienen rendimiento bajo a las cuales seguramente se deberán entrenar o cambiar de puesto (Castellanos, 2012, pág. 106).

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Para evaluar a los individuos que trabajan en una organización se aplican varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etcétera. Algunos de estos conceptos son intercambiables.

En resumen, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible en la actividad administrativa.

Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc.

De acuerdo con los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño sirve para definir y desarrollar una política de Recursos Humanos (RH) acorde con las necesidades de la organización (Chiavenato, 2011, págs. 202-203).

Pero, ¿qué es una evaluación del desempeño; existen distintas concepciones de lo que es la ED: eficacia y valor de una conducta del trabajo y sus efectos. Un comportamiento organizacional evaluable y que está bajo el control del propio trabajador. Medida de una ejecución o conducta laboral relevante. El procedimiento mediante el cual se mide y valora la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados.

Todas estas definiciones tienen en común la concepción conductual o comportamental de lo que se evalúa, la relevancia para la organización en la que se hace y que dicha conducta está bajo el control del ejecutor.

Según esto, podríamos concluir que, técnicamente, evaluación del desempeño es el proceso mediante el que se mide y valora un comportamiento organizacional relevante, bajo el dominio del propio ejecutor (Bonigui, 2007, pág. 373).

### 2.3 Objetivos de la evaluación del desempeño

El procedimiento para evaluar el personal se denomina comúnmente evaluación del desempeño y generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación basados en información respecto a los empleados y su desempeño en el cargo. El objetivo primordial es identificar problemas como de supervisión de personal, de integración del empleado a su cargo o a la empresa, no aprovechamiento exigido por el puesto, motivación, etc., para colaborar en la determinación y el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la empresa. La evaluación del desempeño es una forma de controlar los procesos de selección, entrenamiento, capacitación y desarrollo (Castellanos, 2012, pág. 106).

La evaluación del desempeño ha dado lugar a innumerables demostraciones en favor y a otras sin duda en contra. Sin embargo, poco se ha hecho para comprobar, de forma real y metódica, sus efectos. Con el supuesto de que la selección de RH es una especie de control de calidad en la recepción de la materia prima, habrá quien diga que la evaluación del desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje. Las dos alegorías se refieren a una posición pasiva, sumisa y fatalista del individuo que se evalúa en relación con la organización de la cual forma parte, o pretende hacerlo; y a un planteamiento rígido, mecanizado, distorsionado y limitado de la naturaleza humana.

La evaluación del desempeño no se puede restringir a la opinión superficial y unilateral de algunos respecto del comportamiento funcional de la persona. Es preciso profundizar más, encontrar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si es necesario modificar el desempeño, el principal interesado (el evaluado) no sólo debe conocer el cambio planeado, sino también saber por qué se debe modificar y si es necesario hacerlo. Debe recibir la realimentación adecuada y reducir las discordancias relativas a su actuación en la organización. La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Para alcanzar ese objetivo básico (mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización), la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios.

Puede tener los siguientes objetivos intermedios: Adecuación del individuo al puesto, capacitación, promoción, incentivo salarial por buen desempeño, mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados, auto perfeccionamiento del empleado, información básica para la investigación de recursos humanos, estimación del potencial de desarrollo de los empleados, estímulo para una mayor productividad, conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización, realimentación (feedback) de información al individuo evaluado y otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones, etcétera.

En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases; permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su plena utilización, permitir que los recursos humanos se traten como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede desarrollarse, obviamente, según la forma de administración, ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, sin olvidar tanto los objetivos organizacionales como los objetivos de los individuos (Chiavenato, 2011, págs. 205-206).

Lo cierto es que, además de estos objetivos centrales, los sistemas de evaluación de desempeño cumplen otras muchas funciones muy relevantes en las organizaciones. Entre ellas podemos destacar; comunicación interna de las variables críticas de rendimiento: los propios formularios en los que los empleados analizan cuáles van a ser los parámetros por los que serán evaluados se convierten en un potente instrumento de comunicación. Asimismo, las reuniones de evaluación sirven al propósito paralelo de clarificar al empleado sus objetivos y comportamientos esperados.

Validación de otras políticas de RH: los resultados de las evaluaciones aportan una valiosa información a las áreas de RH acerca de la adecuación de las personas a los puestos, la eficacia de los procesos de selección, etc.

Identificación de potenciales y gestión del talento: una evaluación de desempeño adecuadamente diseñada aporta información no solamente del desempeño actual del empleado sino de su potencial para puestos futuros. Asimismo, los datos agregados de las evaluaciones a lo largo del tiempo pueden facilitar decisiones sobre promociones, movilidad de los trabajadores, etc.

Debido al carácter multifuncional del sistema de evaluación del desempeño, es importante que cada empresa defina claramente el fin último del mismo, para lograr tener un impacto positivo (Ángel et al., 2008, pág. 16).

## **2.4 Ventaja de la evaluación del desempeño**

La evaluación del desarrollo puede, en paralelo y con una adecuada estrategia de implementación, contribuir a crear las bases y el despliegue del sistema de gestión de personal con un enfoque estratégico, ofreciendo indicadores que aportan información de diferentes ámbitos que lo integran (como la selección, la formación, la promoción profesional, la retribución y la definición de puestos de trabajo, además de la propia comunicación interna). Para lograr estos objetivos hace falta que la evaluación se concrete tanto en los objetivos y aplicaciones como en los instrumentos y las técnicas a utilizar (Ángel et al., 2008, pág. 92).

Algunas de las ventajas que tiene la evaluación del desempeño como son:

1. Mejora el desempeño, mediante la realimentación sobre el trabajo que se realiza, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.
2. Políticas de compensación, las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir qué tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, que se determina por medio de evaluaciones del desempeño.
3. Decisiones de ubicación, las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
4. Necesidades de capacitación y desarrollo, el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial latente, que todavía no se ha aprovechado.
5. Planificación y desarrollo de la carrera profesional, la realimentación del desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

6. Imprecisión de la información, el desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos, o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de recursos humanos. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
7. Errores en el diseño del puesto, el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar éstos.
8. Desafíos externos, en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda (Werther y Davis, 2008, pág. 303).

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, se puede decir que la ventaja de la evaluación del desempeño, es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, etc. Según los tiempos de problemas identificados, la evaluación del desempeño puede ayudar a determinar y desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización (Chiavenato, 2000, pág. 357).

## **2.5 Importancia de la evaluación del desempeño**

Para nadie es un secreto que el éxito o fracaso de una organización está determinado en gran medida por sus trabajadores, según como ellos se desempeñen y si son o no capaces de agregar valor, esto es hoy, en definitiva, lo sustantivo y lo que se buscará cada día con más fuerza y en lo que las organizaciones invertirán gran parte de sus energías en el futuro.

Surge así la necesidad de saber cómo realmente están desempeñando sus labores los trabajadores, sin embargo, si bien siempre se evalúa el desempeño, a medida que las organizaciones crecen necesitan implementar un sistema que les entregue datos confiables y válidos respecto al desempeño de todos sus colaboradores.

Uno de los motivos más importantes por el que las organizaciones deben implementar un sistema de evaluación y control de gestión de sus recursos humanos, es para saber si sus trabajadores están efectivamente contribuyendo al logro de los objetivos institucionales establecidos (Sánchez, 2011, pág. 2).

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa. La mayor parte de los empleados procura obtener realimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y los administradores de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o supervisor debe emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede lo esperado debe ser alentado (Werther y Davis, 2008, pág. 302).

Por lo tanto, en toda organización es necesario evaluar el desempeño del personal. Eso es lo que siempre se ha escuchado y practicado, o al menos enseñado de generación en generación.

En todos los contenidos programáticos de las carreras de relaciones industriales y psicología, entre otras, se encuentra la materia «evaluación de desempeño, que debe ser cursada con carácter obligatorio; pero realmente es importante la evaluación del rendimiento de las personas; ciertamente es muy relevante porque el éxito de toda organización depende del desempeño de las personas, y mientras se mida y evalúe este desempeño, se podrán emprender acciones orientadas a obtener resultados positivos (González, s,f, párr. 1).

La norma básica plantea el desarrollo de un instrumento como la evaluación del desempeño a partir de la combinación entre elementos de control de los empleados públicos y su rendimiento y elementos orientados a la promoción de su desarrollo profesional, aunque dejando amplios márgenes de maniobra a la legislación de desarrollo para la concreción del sistema y sus efectos concretos en cada realidad administrativa (Ángel et al., 2008, pág. 90).

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico (mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa) la evaluación de desempeño trata de alcanzar diversos objetivos intermedios.

Puede tener los siguientes usos administrativos; la vinculación del individuo al cargo o puesto de trabajo, entrenamiento y capacitación, rotaciones de personal, incentivos salariales por el buen desempeño, mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados, autoperfeccionamiento del trabajador, informaciones básicas para la investigación de recursos humanos, estimación del potencial de desarrollo de los empleados, estímulo a la mayor productividad, retroalimentación de información al propio individuo evaluado, otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etcétera (Ibañez, 2000, Párr. 39).

## **2.6 Implicaciones del proceso del desempeño**

La aplicación de un sistema de evaluación, si no cuenta con la implicación de los colaboradores de una empresa, puede llegar a tener incluso consecuencias negativas, lo que puede desvirtuar todo el proceso, ya que a menudo es percibida como una herramienta de juicio y castigo y no tanto de desarrollo.

Es responsabilidad de la dirección de la empresa (y/o RH, si existe este departamento) llevar a cabo un proceso de comunicación y difusión del modelo de evaluación que vaya a implantarse, así como entrenar debidamente a los evaluadores con el fin de lograr el más alto grado de homogeneidad y rigor en la aplicación del sistema . Sólo así se podrá conseguir la finalidad última de la evaluación conocer el desempeño real de los colaboradores, convirtiéndose en una herramienta de toma de decisiones tanto en la política retributiva, como en otras relacionadas con las personas y su desarrollo en la empresa (Viña, 2013, párr. 6-7).

Tanto el diseño del sistema de evaluación como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del departamento de administración de capital humano. El enfoque específico que se seleccione será influido por los procedimientos anteriores y por los objetivos del nuevo enfoque. Si el objetivo consiste en la evaluación del desempeño durante el pasado y en la concesión de reconocimientos, es probable que se prefieran los enfoques de carácter comparativo. Se pueden utilizar otros métodos para la evaluación del desempeño pasado, en caso de que la función esencial del sistema de evaluación consista en el suministro de retroalimentación.

Los métodos de evaluación orientados al futuro, como el sistema de administración por objetivos, pueden centrarse en metas específicas. La autoevaluación o los centros de evaluación pueden proponerse la identificación de aspectos específicos que se pueden mejorar o servir como instrumentos de la promoción interna. Sin embargo, independientemente de la técnica seleccionada por el departamento de capital humano, es necesario que el enfoque adoptado sea utilizado por los gerentes de línea.

Excepto por lo que corresponde a las verificaciones de campo, los gerentes de línea y los supervisores, que habrán de ser los evaluadores del personal la mayoría de las veces, no suelen estar familiarizados con estas técnicas. Asimismo, es muy probable que no sientan mayor entusiasmo por aprender más al respecto, porque es posible que consideren el proceso de evaluación como una actividad impuesta por el departamento de capital humano y no como una actividad de interés prioritario en la labor diaria.

Los sistemas de evaluación que implican la participación de los gerentes y supervisores tienen mayor aceptación. La participación incrementa el interés y la comprensión. Para hacer plenamente operativo un sistema de evaluación, sin embargo, es muy probable que se deba recurrir a la capacitación de los evaluadores (Werther y Davis, 2008, págs. 331-332).

## 2.7 Dificultades en la aplicación de la evaluación del desempeño

Para la mayoría de los administradores, la evaluación del desempeño tal vez sea la actividad de recursos humanos más importante y también la más difícil. Esta dificultad no tan sólo se debe a la complejidad de evaluar el desempeño anterior y plantear los objetivos futuros para éste, sino al hecho de que las evaluaciones del desempeño implican informar a los trabajadores cómo se desenvuelven en relación con los objetivos trazados. Es frecuente que los empleados no logren cumplir los estándares establecidos y requieran retroalimentación para tomar acciones correctivas; sin embargo, pocas personas gustan de dar o recibir retroalimentación negativa.

No obstante, sin dicha realimentación ni los individuos ni las organizaciones podrían maximizar su desempeño. En consecuencia, todos los administradores necesitan entender los factores clave que orientan a los sistemas eficaces para evaluar el desempeño y tener las aptitudes para implementarlos (Hitt, 2006, pág. 539) .

Algunas evaluaciones fracasan debido a que los subordinados no son informados de antemano del tiempo en que se espera que logren un desempeño aceptable. Otras evaluaciones no tienen éxito por los problemas inherentes a las formas o procedimientos utilizados para realizar la evaluación; un supervisor condescendiente podría dar a todos los subordinados una calificación alta. Por ejemplo, aunque muchos pudieran no ser realmente satisfactorios. Sin embargo, otros problemas surgen durante las sesiones de entrevista y retroalimentación, problemas que comprenden las discusiones y la mala comunicación (Dessler, 1996, pág. 330).

Existen cinco problemas básicos que pueden debilitar la eficacia de las herramientas de evaluación como las escalas gráficas de calificación: criterios poco claros, efecto de halo, tendencia central, condescendencia o severidad y preferencias:

1. Criterios pocos claros, escala de evaluación demasiado abierta a la interpretación.

Para corregirla incluya frases descriptivas que definan cada característica y lo que se entiende por criterios como bueno o no satisfactorio.

2. Efecto de halo, se refiere a que la calificación de un subordinado en una característica (se lleva bien con los demás) influye en la manera como se califica a esa misma persona en otras características (como podría ser la cantidad de

trabajo). Este problema se presenta con los empleados que son particularmente amistosos (o pocos amistosos) con el supervisor, debido a que un empleado poco amigable con frecuencia será calificado insatisfactoriamente en todas las características y no solamente en la de se lleva bien con los demás. Tener conciencia de este problema es un gran paso hacia su solución. La capacitación de los supervisores puede también aliviar el problema.

3. Tendencia central, tendencia a calificar a todos los colaboradores en la misma forma, como calificarlos a todos en el nivel promedio.
4. Condescendencia / severidad, algunos supervisores tienden a calificar a todos sus subordinados consistentemente alto (o bajo), de la misma manera en que algunos maestros otorgan buenas calificaciones y otros no. Este problema de severidad/condescendencia es especialmente serio con las escalas gráficas de calificación, debido a que el supervisor puede calificar a todos los subordinados, ya sea alto o bajo.

Cuando se trata de clasificar a los subordinados, el supervisor está forzado a distinguir entre quienes tienen alto y bajo rendimiento. Por lo tanto, la severidad/condescendencia no es un problema con el sistema de clasificación o distribución forzada.

5. Preferencias: Tendencia a permitir que las diferencias individuales como edad, raza y sexo afecten las calificaciones de evaluación que reciben los empleados (Dessler, 1996, págs. 345,347).

## **2.8 Comisión de la evaluación del desempeño**

La evaluación de desempeño se asigna a una comisión especialmente nombrada para este fin y constituida por funcionarios pertenecientes a diversos departamentos. En este caso, la evaluación es colectiva, y cada miembro tendrá igual participación y responsabilidad en los juicios. Por lo general, la comisión consta de miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes participan de todas las evaluaciones, y su papel es mantener el equilibrio de los juicios y de la atención de los patrones.

Los miembros transitorios, que participan sólo de los juicios acerca de los empelados ligados directa o indirectamente a su área de desempeño, tienen el papel de proveer información de los evaluados y proceder al juicio y a la evaluación.

La evaluación del desempeño deberá hacerla inicialmente el supervisor directo, quien sólo más tarde la presentará y discutirá con la comisión. Con el paso del tiempo, los miembros permanentes obtendrán conocimiento de los recursos humanos disponibles y de los evaluadores, y podrán colaborar para el perfeccionamiento de las técnicas y dirigir a los evaluadores hacia una concepción coherente y univoca (Chiavenato, 1999, pág. 35).

Por otra parte, en algunas empresas la evaluación del desempeño puede ser atribuida a una comisión especialmente designada para este fin y constituida por individuos pertenecientes a diversos órganos o departamentos. La evaluación en este caso es colectiva y cada miembro tiene igual participación y responsabilidad en los juicios.

Generalmente esta comisión está formada por miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes y estables participarán en todas las evaluaciones y su papel será el mantenimiento del equilibrio de los juicios, de la atención de los patrones y de la consistencia del sistema. Dentro de los miembros permanentes deberá estar un representante de la alta dirección de la empresa, de ser posible el propio presidente, quien a su vez asumirá la presidencia de la comisión; el responsable del área de RH y algunos otros especialistas de esta área.

Los miembros transitorios o interesados que participarán exclusivamente de las evaluaciones de los colaboradores, directa o indirectamente unidos a su área de actuación, tendrán el papel de brindar las informaciones respecto de los evaluados y proceder a su evaluación.

Mientras que los miembros transitorios evalúan y juzgan a sus subordinados directos o indirectos, los miembros permanentes tratan de mantener la estabilidad y homogeneidad de las evaluaciones, para evitar distorsiones en los métodos de evaluación establecidos. La empresa necesita estar muy bien preparada e integrada para desarrollar la evaluación por medio de comisiones (zerograd.net, s.f, págs. 17,20)

## 2.9 Métodos de evaluación del desempeño

Cada sistema de evaluación, atiende determinados objetivos específicos y a determinadas características de las diversas categorías de personal. La mayoría de los métodos para evaluar el desempeño son un intento directo para minimizar algún problema particular localizado entre otros planteamientos. Sin embargo, ningún método es perfecto, cada uno presenta sus ventajas y desventajas, y relativamente adecuación a determinados tipos de puestos y situaciones (Castellanos, 2012, pág. 108).

La importancia de la evaluación del desempeño ha conducido a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores, basándose en los resultados que ha logrado antes de la evaluación. La mayor parte de esas técnicas constituye un esfuerzo por reducir los inconvenientes que se notan en otros enfoques. Ninguna técnica es perfecta; cada una posee ventajas y desventajas (Werther y Davis, 2008, pág. 313).

El problema de la evaluación del desempeño de grupos de personas en las organizaciones condujo a encontrar soluciones que se transformaron en métodos de evaluación bastante populares, denominados métodos tradicionales de evaluación del desempeño, los cuales varían de una organización a otra porque cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas (Chiavenato, 2000, pág. 366).

Por lo tanto, hay varios métodos, cada uno de los cuales presenta ventajas y desventajas y relativa adecuación a determinados cargos y situaciones. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación de desempeño, como también estructurar cada uno de estos en un método diferente, adecuado al tipo y las características de los evaluados y al nivel y las características de los evaluadores. Para que sean eficaces, las evaluaciones de desempeño deben basarse en los resultados de las actividades del hombre en el trabajo, y no sólo en las características de su personalidad (Chiavenato, 1999, pág. 36).

### 2.9.1 Método de escalas gráficas

El método de escalas gráficas mide el desempeño de las personas con factores ya definidos y graduados. Así, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, y las columnas verticales, los grados de variación de esos factores.

Éstos se seleccionan y escogen para definir las cualidades que se pretende evaluar en las personas. Cada factor se define mediante una descripción sumaria, simple y objetiva. Cuanto mejor sea esa descripción, tanto mayor será la precisión del factor. Cada uno se dimensiona de modo que retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente. Entre estos dos extremos hay tres opciones:

1. Escalas gráficas continuas, son escalas en las cuales sólo se definen los dos puntos extremos, y la evaluación del desempeño se sitúa en un punto cualquiera de la línea que los une. Existen un límite mínimo y un límite máximo para la variación del factor evaluado. La evaluación se ubica en un punto cualquiera de ese rango de variación.
2. Escalas gráficas semicontinuas, el tratamiento es idéntico al de las escalas continuas, pero con la diferencia de que, entre los puntos extremos de la escala (límites mínimo y máximo), se incluyen puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación.
3. Escalas gráficas discontinuas, son escalas en las cuales ya se estableció y describió la posición de sus marcas, y de las que el evaluador tendrá que escoger una para valorar el desempeño. Todos los ejemplos que presentaremos a continuación serán de escalas gráficas discontinuas.

Para facilitar las evaluaciones, las escalas discontinuas se representan con gráficas de dos entradas: en las entradas horizontales (líneas) se colocan los factores de evaluación del desempeño, y en las verticales (columnas), los grados o calificaciones de los factores. De ahí surge el cuadro de dos entradas característico de este método de evaluación.

Algunas organizaciones emplean el método de evaluación de escalas gráficas para atribuir puntos con objeto de cuantificar los resultados de modo que facilite las comparaciones entre empleados. Los factores se ponderan y adquieren valores en puntos de acuerdo con su importancia en la evaluación.

Una vez terminada la evaluación, se cuentan los puntos de los evaluados. Esta enorme simplificación de la evaluación del desempeño presenta una burda paradoja: por una parte, se cuantifican los resultados y se facilitan las comparaciones en términos globales, pero por otra se reduce la compleja gama de desempeño a un simple número carente de significado.

Las ventajas del método de escalas gráficas, ofrece a los evaluadores un instrumento de evaluación fácil de entender y sencillo de aplicar, permite una visión integral y resumida de los factores de evaluación, es decir, las características del desempeño más importantes para la empresa y la situación de cada evaluado ante ellas, simplifica en gran medida el trabajo del evaluador y el registro de la evaluación no es muy complicado.

Las desventajas del método de escalas gráficas, no brinda flexibilidad al evaluador, pues se debe ajustar al instrumento en lugar de ajustarlo a las características del evaluado, está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación de los subordinados en todos los factores de evaluación. Cada persona percibe e interpreta las situaciones de acuerdo con su campo psicológico.

Esta interferencia subjetiva y personal, de orden emocional y psicológico, inclina a algunos evaluadores al efecto del halo o al efecto de los estereotipos, por los cuales los evaluadores consideran que un empleado sobresaliente es óptimo en todos los factores. Por este mismo efecto, un evaluador muy exigente puede considerar que todos sus subordinados son tolerables o débiles en todos los aspectos, tiende a caer en la rutina y a estandarizar los resultados de las evaluaciones, necesita procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones, así como la influencia personal de los evaluadores, tiende a presentar resultados condescendientes o exigentes de todos sus subordinados (Chiavenato, 2011, págs. 207,209)

Es evidente entonces que posiblemente es el método más antiguo y de uso más común en la evaluación del desempeño sea la utilización de escalas de puntuación, en el que el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. En muchos casos, varios aspectos pueden resultar irrelevantes para el puesto. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos.

Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida a los incrementos salariales; a un total de 100 puntos, por ejemplo, corresponde 100% del incremento potencial, a 90 puntos un incremento de 90%, y así sucesivamente (Werther y Davis, 2008, págs. 313-314).

Es el método de evaluación del desempeño más utilizado y divulgado. Aunque, en apariencia, es el método más sencillo, su aplicación exige múltiples cuidados, con el fin de evitar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, que podrían causar interferencias considerables. Es muy criticado porque reduce los resultados a expresiones numéricas mediante la aplicación de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones personales introducidas por los evaluadores (Chiavenato, 2000, pág. 367).

### **2.9.2 Método de clasificación alterna**

El método de clasificación alterna consiste en ordenar a los empleados desde el mejor hasta el peor, en cuanto a una característica particular, eligiendo al más alto y después al más bajo, hasta clasificarlos a todos.

Los pasos que sigue son; se hace una lista de todos los subordinados que se piensa calificar, después se elimina los nombres de aquellos que no se conoce lo bastante bien como para poder clasificarlos por orden; a continuación, se indica cuál es el empleado que ocuparía el lugar más alto en la característica que está midiendo y también cuál estaría en el lugar más bajo. Después se selecciona el que iría después del más alto y del más bajo alternando entre ambos hasta que hayan quedado ordenados todos los empleados (González, 2007, párr. 4).

Clasificar a los empleados desde el mejor hasta el peor en cuanto a una o varias características es otro método para evaluar a los empleados. Dado que, por lo general, es más fácil distinguir a los empleados buenos de los malos, en lugar de clasificarlos sólo por orden, el método de clasificación alterna es muy popular (Dessler, 2009, pág. 325).

Se observa claramente, como generalmente es más fácil distinguir entre el mejor y el peor empleado que simplemente calificarlos, es más común un método de alternancia de la clasificación. Primero se hace una lista con todos los subordinados que se van a calificar y posteriormente se eligen los nombres de cualesquiera que no se conozcan, lo suficientemente bien como para clasificarlos.

Es necesario indicar cuál es el empleado con mejor calificación en la característica que se evalúa y también el que obtiene la más baja. Después se debe elegir al siguiente mejor y al siguiente más bajo, alternando entre los más altos y los más bajos, hasta que se haya clasificado a todos los empleados (Dessler, 1996, pág. 332).

### **2.9.3 Método de la comparación por pares**

Los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general, estas evaluaciones son conducidas por el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor (Chiavenato, 2008, pág. 196).

El método de comparación por pares sirve para aumentar la exactitud del método de clasificación alterna. Tomamos cada una de las características (cantidad de trabajo, calidad de trabajo, etc.) y pareamos a cada uno de los subordinados con cada uno de los demás para poder compararles (Dessler, 2009, pág. 327).

Es un método de evaluación del desempeño que compara los empleados de dos en dos; en la columna de la derecha se anota aquel cuyo desempeño se considera mejor. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación. Desde este método, cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación del desempeño.

La aplicación del sistema de comparación por pares sólo se recomienda cuando los evaluadores no estén en condiciones de utilizar otros métodos de evaluación más precisos, porque es un proceso muy sencillo y poco eficiente (Chiavenato, 2000, pág. 380).

#### **2.9.4 Método de la distribución forzada**

Podemos concluir que el método de elección forzada (forced choice method) es producto de un equipo de técnicos estadounidenses durante la segunda Guerra Mundial designado para escoger a los oficiales de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos que merecían ascensos. Al ejército estadounidense le preocupaba contar con un sistema de evaluación que neutralizara los efectos de halo, la subjetividad y el proteccionismo habituales del método de escalas gráficas y permitiera resultados de evaluación más objetivos y válidos. El método de elección forzada, aplicado experimentalmente, produjo resultados muy satisfactorios y tiempo después, se adaptó e implantó en varias empresas.

El método de elección forzada consiste en evaluar el desempeño personal por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases, y el evaluador debe escoger sólo una o dos de las que explican mejor el desempeño del evaluado, por eso se llama elección forzada. La naturaleza de las frases es variada. Sin embargo, existen dos formas de composición:

1. Los bloques están compuestos por dos frases de significado positivo y dos de significado negativo. El supervisor o el evaluador, al realizar la evaluación, escogen la frase que más se aplica y la que menos se aplica al desempeño del evaluado.
2. Los bloques están formados tan sólo por cuatro frases de significado positivo. El supervisor o el evaluador, al evaluar al empleado, escogen las frases que más se aplican al desempeño del evaluado.

Las frases que componen los conjuntos o bloques se seleccionan por medio de un procedimiento estadístico que pretende comprobar si se ajustan a los criterios existentes en la empresa y a su capacidad de discriminación con base en dos índices: el índice de aplicabilidad (la medida en que la frase se aplica al desempeño) y el índice de discriminación (la medida en que la frase identifica el desempeño), las ventajas y desventajas son:

1. Ventajas del método de elección forzada, el método de elección forzada ofrece las siguientes ventajas; proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de generalización (halo effect), su aplicación es simple y no exige preparación de los evaluadores.
2. Desventajas del método de elección forzada, el método de elección forzada tiene las siguientes desventajas; su elaboración es compleja y exige una planeación cuidadosa y tardada, es un método comparativo y ofrece resultados globales. Discrimina a los evaluados tan sólo en buenos, medios y malos, sin mayor información, cuando se aplica con fines del desarrollo de los recursos humanos, carece de información sobre la capacitación que necesitan, su potencial de desarrollo, etcétera, no ofrece al evaluador una noción general del resultado de la evaluación (Chiavenato, 2011, págs. 210,212).

Por lo tanto, el método de selección forzada obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo, o ambas son de carácter negativo. Por ejemplo; aprende con rapidez, trabaja con gran empeño, su trabajo es preciso y confiable, constituye un buen ejemplo para sus compañeros, con frecuencia llega tarde y se ausenta con frecuencia.

En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de tres y hasta de cuatro frases. Independientemente de las variantes ocasionales, los especialistas en administración de capital humano agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales y así sucesivamente.

El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden ilustrar las áreas que necesitan.

El método de selección forzada obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo, por ejemplo; aprende con rapidez, su trabajo es preciso y confiable, con frecuencia llega tarde, trabaja con gran empeño, constituye un buen ejemplo para sus compañeros y se ausenta con frecuencia (Werther y Davis, 1991, pág. 193).

### **2.9.5 Método de investigación de campo**

Es un método de evaluación del desempeño que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, y se registran las causas, orígenes y motivos de tal desempeño con base en el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización.

Un problema de la planeación y el desarrollo de recursos humanos en una empresa es que se necesita la realimentación de datos relativos al desempeño de los empleados. Sin esa realimentación, el área de RH no está en condiciones de medir, controlar ni dar seguimiento a la idoneidad y eficiencia de sus servicios.

En este sentido, el método de investigación de campo ofrece una enorme gama de aplicaciones, pues permite evaluar el desempeño y sus causas, planear, con el supervisor inmediato, los medios para su desarrollo y dar seguimiento al desempeño del empleado de forma más dinámica que otros métodos de evaluación del desempeño.

Características del método de investigación de campo El superior (jefe) se encarga de hacer la evaluación del desempeño, pero con la asesoría de un especialista (staff) en la materia.

El especialista acude a cada departamento para hablar con los jefes sobre el desempeño de sus subordinados, lo que explica el nombre de investigación de campo. A pesar de que la evaluación es responsabilidad de línea de cada jefe, resalta la función de staff al asesorarlos a cada uno. El especialista en evaluación del desempeño aplica una entrevista de evaluación a cada jefe, de acuerdo con el siguiente orden:

1. Evaluación inicial, el desempeño de cada trabajador se evalúa, de entrada, con alguna de las tres opciones siguientes: a) Desempeño más que satisfactorio (+), b) Desempeño satisfactorio (□) y c) Desempeño menos que satisfactorio (-).
2. Análisis complementario, una vez definida la evaluación inicial del desempeño, cada trabajador se evalúa a profundidad por medio de preguntas que el especialista plantea al jefe.
3. Planeación, una vez analizado el desempeño, se elabora un plan de acción para el funcionamiento, el cual puede abarcar: a) Asesoría al evaluado, b) Readaptación del evaluado, c) Capacitación del evaluado, d) Despido y sustitución del evaluado, e) Ascenso a otro puesto, f) Retención del evaluado en el puesto actual.
4. Seguimiento, (fair play) se trata de la constatación o comprobación del desempeño de cada evaluado a través del tiempo.

El método de investigación de campo proporciona las ventajas siguientes; cuando va precedido por las dos etapas preliminares que abarcan el análisis de la estructura de puestos y el de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor visualizar el contenido de los puestos bajo su responsabilidad y las habilidades, capacidades y conocimientos que exigen.

Propicia una relación provechosa con el especialista en evaluación, el cual ofrece al supervisor asesoría y capacitación de alto nivel para la evaluación de personal. Permite una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada trabajador, y detecta las causas de su comportamiento y de problemas.

Permite planear medidas para vencer los obstáculos y mejorar el desempeño. Permite ligarlo a la capacitación, al plan de vida y carrera y a las demás áreas de cobertura del área de RH. Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación del personal. Es uno de los métodos más completos de evaluación.

El método de investigación de campo tiene las siguientes limitaciones; Elevado costo de operación, debido a la actuación de un especialista en evaluación y lentitud del proceso por la entrevista de uno en uno de los trabajadores subordinados al supervisor (Chiavenato, 2011, págs. 212,215).

Siempre que se emplean mediciones subjetivas del desempeño, las diferencias en las opiniones de los evaluadores pueden conducir a distorsiones. A fin de permitir mayor estandarización en las evaluaciones, algunas compañías emplean el método de las verificaciones de campo.

En él, un representante calificado del departamento de capital humano participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de capital humano solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato.

A continuación, el experto prepara una evaluación que se basa en esa información y que envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta, primero con el experto de administración de capital humano y posteriormente con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de capital humano, quien registra las puntuaciones y conclusiones en los formularios que la empresa destina al efecto.

La participación de un profesional calificado permite que aumenten la confiabilidad y la comparabilidad, pero es probable que el aumento resultante en el costo haga que este método sea caro y poco práctico en muchas compañías (Werther y Davis, 2008, págs. 318-319).

Por lo tanto, es uno de los métodos tradicionales más completos para evaluar el desempeño. Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y la función de staff en el proceso de evaluación del desempeño. Requiere de entrevistas entre un especialista en evaluación (staff) y los gerentes (línea) para, en conjunto, evaluar el desempeño de los respectivos trabajadores.

De ahí el nombre de investigación de campo. El especialista, a partir de la entrevista con cada gerente, llena un formulario para cada trabajador evaluado. El método se desarrolla en cuatro etapas: entrevista inicial de evaluación, entrevista de análisis complementario, planificación de las medidas y seguimiento posterior de los resultados (Chiavenato, 2008, págs. 254,256).

### **2.9.6 Método de incidentes críticos**

Es un método simple de evaluación del desempeño, desarrollado por los técnicos de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos durante la segunda guerra mundial. El método de incidentes críticos se basa en que el comportamiento humano tiene características extremas, capaces de generar resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso).

El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de las que son en extremo positivas o negativas. Se trata de una técnica que permite al líder observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño del evaluado. Así, este método gira en torno a las excepciones (tanto positivas como negativas) del desempeño personal. Las excepciones positivas deben destacarse y emplearse con mayor frecuencia, y las negativas, corregirse o eliminarse (Chiavenato, 2011, pág. 215).

Es un método tradicional de evaluación del desempeño muy sencillo y se basa en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeños sumamente positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa del desempeño normal, sino de desempeños excepcionales, sean positivos o negativos.

Se parece a la técnica de administración por excepciones que utilizaba Taylor al inicio del siglo XX. Cada factor de la evaluación del desempeño se transforma en incidentes críticos o excepcionales con el objeto de evaluar los puntos fuertes y los débiles de cada trabajador (Chiavenato, 2008, pág. 256).

El método de registro de acontecimientos críticos es extremadamente útil para proporcionar retroalimentación al trabajador. Asimismo, reduce el efecto de distorsión que tiene en la memoria los acontecimientos recientes. Como es obvio no siempre registran de inmediato los acontecimientos notables. Muchos empiezan registrando los incidentes con gran precisión, pero van permitiendo que decaiga después el nivel de su registro. Poco antes de la evaluación añaden nuevas observaciones.

Cuando esto ocurre, el efecto de distorsión que ejercen los acontecimientos recientes si se presenta y es posible que el empleado concluya que el supervisor sólo está aportando elementos para la defensa de una opinión subjetiva.

Incluso cuando el supervisor va registrando los incidentes a medida que ocurren, es posible que el empleado considere que el efecto negativo de una acción equivocada del pasado se prolonga demasiado y afecta su evaluación de manera exagerada (Werther y Davis, 1991, pág. 193).

### **2.9.7 Métodos modernos de evaluación de desempeño**

Las limitaciones de los métodos tradicionales de evaluación del desempeño llevaron a las organizaciones a buscar soluciones creativas e innovadoras. Ahora surgen nuevos métodos de evaluación del desempeño que se caracterizan por una posición nueva ante el asunto: la autoevaluación y la autodirección de las personas, una mayor participación del trabajador en su propia planificación de desarrollo personal, enfoque en el futuro y en la mejora continua del desempeño (Chiavenato, 2008, págs. 258-259).

Es evidente entonces que la rápida apertura económica global presiona a las empresas a buscar la excelencia como única manera de sobrevivir en un mundo complejo y desafiante. La excelencia es la base de la ganancia. Una de las consecuencias de la apertura fue la disminución repentina de niveles jerárquicos por prácticas de downsizing y reducción, que acortó la distancia entre jefes y subordinados. La aproximación producida por la compresión jerárquica introdujo, de manera inevitable, nuevas tendencias en la evaluación del desempeño humano, ya fuera individual o colectivo (trabajo en equipo).

Por esta razón, los complicados procesos estructurados y formalizados de evaluación desaparecen gradualmente, aunque de modo transitorio, mientras predomina la evaluación cualitativa y directa de las personas, que no depende de informes sucesivos hasta llegar al responsable del tratamiento de la información y de tomar las decisiones (Chiavenato, 2000, pág. 382).

Por lo tanto, antes, el objetivo único era conocer los malos rendimientos para eliminar a los malos trabajadores; la tendencia va en el sentido que la nueva evaluación del desempeño tiene propósitos múltiples y vinculantes con otros procesos.

En efecto, se utiliza, entre otras cosas, para planificar la demanda de recursos humanos, determinar políticas de remuneraciones y compensaciones, es insumo básico de acciones de capacitación, su información es fundamental para realizar movimientos de personal, como por ejemplo, ascensos o traslados, ajustar cargos y especificaciones del mismo; en definitiva, tiene relación directa con todas las actividades relacionadas con la administración de los recursos humanos en la organización ( Sánchez y Calderón, s.f. pág. 71).

### **Capítulo III. La implementación de la evaluación del desempeño**

El desarrollo del presente capítulo se basa la implementación de la evaluación del desempeño, los instrumentos que se utilizan y las nuevas tendencias que se están poniendo en práctica, así como los beneficios que generan las mismas.

#### **3.1 Instrumentos utilizados en la evaluación del desempeño**

La evaluación anual del desempeño con frecuencia no es del agrado de los superiores ni de los subordinados. Además, requiere de mucho tiempo. Un estudio que se realizó en la Cornell University encontró que, en las empresas grandes, los administradores dedican cerca de seis horas por año con cada empleado. En fechas más recientes, varias compañías desarrollaron software que puede hacer que las evaluaciones entre superiores sean más consistentes al proporcionarles una estructura para la evaluación. La evaluación que se hace en papel se puede reemplazar o complementar con una en la web.

Desde luego, el software no sustituye la interacción humana entre el superior y el subordinado; sin embargo, puede ofrecer varias características valiosas. Un administrador puede completar en forma electrónica el formulario de evaluación y luego éste lo pueden revisar otros administradores con el fin de proporcionar comentarios adicionales y también el empleado antes de que se entregue al departamento de recursos humanos. La base de datos se puede usar para identificar las necesidades de capacitación y desarrollo de los administradores, así como para detectar a quienes estén listos para ser promovidos a un puesto dentro de la organización.

Quienes no entreguen las evaluaciones de sus empleados a tiempo pueden recibir un recordatorio automático a través del software, lo que aumenta la posibilidad de terminarlas en los plazos estipulados. Aunque no es un remedio general para la tan temida evaluación anual, puede ahorrar tiempo y facilitar esta importante tarea (Koontzf y Weihrich, 2013, pág. 243).

Para evaluar el desempeño pueden utilizarse cuestionarios (con los comportamientos y niveles previamente definidos), entrevistas de incidentes críticos o centros de evaluación-desarrollo. Las entrevistas de incidentes críticos, utilizadas principalmente en los procesos de selección, buscan medir los comportamientos con base en las experiencias (incidentes) que haya vivido el evaluado y en las que haya tenido que poner en práctica el comportamiento que se quiere medir.

Se incluyen además preguntas de sus reacciones, sentimientos, reacciones de los demás, etc. Se sugiere tener una guía que permita clasificar (anclar) las posibles respuestas (evidencias). Dada la gran demanda de tiempo y recursos, esta entrevista puede sugerirse en casos especiales de identificación de potencial para algún cargo importante y/o para el desarrollo de altos potenciales.

Igualmente, útiles en casos específicos, los centros de desarrollo/evaluación consisten en la agrupación de una serie de pruebas que permiten medir los niveles de los comportamientos. En función de lo que se busca medir, se definen simulaciones de casos en las que se puedan ver las reacciones de los participantes. En estos centros de desarrollo/evaluación también se pueden incluir las entrevistas o incluso test de conocimientos o de habilidades (Ángel et al., 2008, pág. 23).

Los elementos claves en el sistema de evaluación del personal; primero, reúna los datos. Estudie la descripción del puesto del empleado, compare su desempeño con los criterios y revise los archivos de las evaluaciones previas de desempeño. A continuación, prepare al empleado. Es necesario darle por lo menos aviso una semana antes para que revise su trabajo, lea descripciones de su puesto, analice los problemas y prepare sus preguntas y comentarios.

Finalmente, elija el momento y lugar. Hay que encontrar un momento mutuamente acordado para la entrevista y dejar suficiente tiempo libre para toda la entrevista. Las entrevistas con personal de nivel menor, como los oficinistas y el personal de mantenimiento, probablemente no requieran más de una hora.

Evaluar a los empleados de nivel gerencial con frecuencia requiere de dos a tres horas. Hay que asegurarse de que la entrevista se realice en un lugar privado donde no habrá interrupciones por llamadas telefónicas o visitas (Ibañez, 2000, párr. 37).

### 3.2 Nuevas tendencias en la evaluación del desempeño

Las políticas y sistemas de gestión y evaluación del desempeño y del desarrollo han ido evolucionando hacia modelos donde la autogestión, la autoevaluación y el feedback continuo del jefe-coach y compañeros adquieren un protagonismo casi total. Esta evolución ha llegado a tal punto que en algunas empresas se han convertido en una revolución ya que han incluso eliminado los impresos y puntuaciones resultantes de la evaluación.

En estos casos esos resultados numéricos de la evaluación se están viendo sustituidos por comentarios de las dos partes en relación al grado de logro, satisfacción y desarrollo en cada una de las diferentes secciones clásicas del sistema de evaluación del desempeño; competencias y valores, objetivos anteriores, nuevos objetivos, acciones de formación realizadas, necesidades de formación, expectativas de desarrollo, potencial, clima laboral y conclusiones. A continuación, analizamos con un poco más de detalle estas nuevas tendencias:

1. Eliminación del trabajo administrativo relacionados con la evaluación, cada vez se eliminan más impresos y procesos administrativos. De hecho, las organizaciones están introduciendo sistemas informáticos con work-flow específicos que regulan el flujo de información, comentarios y autorizaciones entre evaluadores y evaluados.
2. Utilización del sistema para diseñar planes de acción individuales, el objetivo del sistema no es tanto lograr la diferenciación de los empleados por sus resultados obtenidos sino la modificación de sus comportamientos para mejorar el rendimiento, para desarrollar el potencial y para garantizar la aplicación de los contenidos adquiridos o a adquirir en las diferentes acciones formativas.
3. Mayor atención a la evaluación de competencias y valores, cada vez es más importante el ajuste de la persona con la organización y la información que se obtiene a través de la evaluación de competencias y valores es clave para la elaboración de planes de formación y para facilitar a la persona un desarrollo profesional que le permita la mayor realización profesional posible dentro de la organización.

4. Utilización selectiva de las evaluaciones 360°, el feedback formal 360°, a través de colaboradores, supervisores, proveedores y clientes, internos o externos, genera un gran trabajo administrativo y en bastantes ocasiones está contaminado por factores exógenos a la persona evaluada. Por ello muchas organizaciones prefieren relegar el feedback formal 360<sup>a</sup> para colectivos específicos y estratégicos (personal directivo, de alto potencial, departamento de ventas).
5. Implicación de diferentes supervisores la hora de evaluar el trabajo realizado: dado que una de las mejores maneras de reducir el riesgo de subjetividad inherente a la evaluación de empleados y candidatos es involucrar en el proceso a diferentes evaluadores, muchas organizaciones han decidido invitar a participar en la evaluación a responsables de otros departamentos o proyectos con los que el empleado tenga una relación profesional más o menos frecuente.
6. Proliferación de las mesas de calibración, las mesas de calibración son grupos de discusión que se articulan con el fin de garantizar por un lado el uso del sistema con asertividad por parte de los evaluadores y por otro lado la explotación de la información que se obtiene de cada empleado y las expectativas que en él se pueden generar. En estas mesas, donde participan profesionales del área de recursos humanos junto a directores y evaluadores, se discute como se va a administrar el ranking, la distribución forzada o ajuste a la curva normal de los empleados en cada departamento. Normalmente las mesas de calibración suelen reunirse con anterioridad al comienzo del proceso de evaluación y también realizan un seguimiento posterior tras las evaluaciones. Las mesas de calibración también juegan un papel fundamental para facilitar la correcta atención a las necesidades de formación y a las expectativas de desarrollo y el potencial detectado.
7. Separación de las entrevistas de evaluación o del foco de las mismas de las revisiones salariales, en la mayoría de organizaciones la evaluación del desempeño solía tener lugar justo antes de la revisión salarial debido a sus implicaciones sobre las revisiones de salario fijo y la atribución del salario variable. La consecuencia de esto solía ser que los empleados no prestaban atención a las implicaciones de desarrollo de la evaluación al estar demasiado preocupados por

su impacto retributivo. Por ello la tendencia actual es desligar temporalmente las entrevistas de evaluación de los procesos de revisión salarial.

8. Sistema permanentemente abierto para emitir y recibir feedback sobre colaboradores, compañeros o supervisores, actualmente se prefiere un sistema más informal que permita el feedback abierto, espontáneo e inmediato de cualquier otra persona de la organización.

Por lo tanto, la evaluación semestral o anual que se hacía hasta ahora está siendo sustituida por nuevas tendencias en evaluación del desempeño. Estas nuevas tendencias se basan en el análisis de datos y la evaluación continua con lo que se reduce el uso de complicados métodos y prevalece una calificación cualitativa de forma directa, sin depender de informes, esto se hace de forma global, toda la empresa, grupal e individual. Estas evaluaciones de carácter más informal, han de ser como una especie de conversación entre los jefes y los empleados.

El cambio en las nuevas tendencias, lo explicaba muy bien Alejandra Ferraro, Directora Ejecutiva de RH para Accenture Latam; Anteriormente nos focalizábamos en medir cumplimiento de objetivos, dedicábamos muchas horas en procesos de comparación de pares. Ahora, en cambio, nos enfocamos en el coaching (entrenamiento) individual, dar feedback (realimentación) a lo largo de todo el año, trabajando sobre las capacidades a desarrollar, sobre los intereses, sobre las fortalezas y sobre encontrar el mejor lugar donde cada colaborador pueda dar lo mejor de sí mismo.

En estas nuevas tendencias, el centro de la evaluación permanente es la persona, no tanto en la idea de medir como en la de ayudarlos en su mejora continua. Se trata de estimular una cultura basada en el mérito y el alto desempeño y abrir espacios de feedback, así como alentarlos a la reflexión de sus propósitos de plan de carrera profesional (Barceló, s.f. párr. 5).

### 3.3 Beneficios de las nuevas tendencias de evaluación al desempeño

Los cinco beneficios que el autor sostiene que se obtienen con la adopción de este modelo de gestión de empleados son; se genera una cultura de diálogo continuo, en una atmósfera de comunicación abierta y directa, que permite aportar feedback, feedforward y comentarios oportunos en el momento adecuado, que se desarrolla en el marco de un sistema flexible y que fomenta la comunicación del feedback de manera relajada pero formal (Gómez, 2016, párr. 1,11).

La era de la información trajo dinamismo, cambio y competitividad. En ese contexto, la supervivencia de las organizaciones depende de lograr la excelencia sustentable. La excelencia es la base de la rentabilidad. Una de sus consecuencias fue la reducción de los niveles jerárquicos debido a las prácticas del adelgazamiento, o downsizing, la cual disminuyó notablemente la distancia entre jefes y subordinados.

Este acercamiento, debido a que se comprimió la jerarquía, trajo consigo, inevitablemente, nuevas tendencias en la evaluación del desempeño humano en el ámbito tanto individual como colectivo que se desprende del trabajo en equipo. Con esto, los complicados procesos estructurados y formalizados de la evaluación del desempeño están en desuso; hoy en día prevalece el esfuerzo por una evaluación cualitativa de las personas, de forma directa y sin depender de informes sucesivos, hasta llegar al responsable del manejo de la información y la toma de decisiones.

Por otra parte, las organizaciones buscan la excelencia por medio de inversiones en educación, capacitación y desarrollo de las personas, hoy consideradas talentos humanos que deben estimularse y desarrollarse, y no sólo recursos humanos inercialmente disponibles.

Sin embargo, de nada vale promover esos cambios conductuales sin la debida capacitación que oriente y motive a los principales agentes de esas transformaciones: las personas. Éstas deben ser el blanco de esas transformaciones y al mismo tiempo, ellas son los sujetos activos y proactivos del negocio.

Por otra parte, de nada sirve educar, capacitar y desarrollar a las personas si no se cuenta con un sistema de evaluación del desempeño adecuado y capaz de indicar si las medidas tomadas son acertadas o no; es decir, que muestre si se sigue la senda elegida y si conducirá a los objetivos deseados. Es más, en un contexto ambiental en constante cambio y transformación, la evaluación del desempeño es mucho más necesaria para constatar continuamente los caminos y aplicar así las eventuales correcciones o alteraciones. (Chiavenato, 2011, pág. 220).

1. El coaching adquiere un sentido diferente y de mayor valor, ya que sustituye la evaluación por un diálogo enfocado al desarrollo individual y se replantean los objetivos y el progreso, basándose en las fortalezas, más que corrigiendo las debilidades.
2. Prevalen como elementos más importantes el trabajo en equipo y la colaboración, el aprendizaje, auto-desarrollo y esfuerzo, y la alineación a los valores y cultura de la organización.
3. Desaparecen las calificaciones permitiendo a los líderes tomar decisiones y mayor libertad para recompensar. De la misma manera que la autoevaluación adquiere un peso importante, validado por pares o comités.
4. Al buscar un feedback permanente se pretende una personalización de alineación y propósito: busca una mejor alineación con las habilidades de cada empleado y el rol hacia las metas.
5. La transparencia se convierte en un valor fundamental, dando completa visibilidad de las retroalimentaciones y valoraciones, y en los criterios para la toma de decisiones, compensación y recompensas, apoyado en herramientas digitales (Barceló, s.f. párr. 5).

## Conclusiones

En base a nuestra investigación realizada podemos concluir que una organización es la respuesta a alguna necesidad humana y el medio de satisfacerla, la cual está formada por grupos de personas que cuentan con una estructura y se esfuerzan para lograr metas que, de otro modo, no pueden alcanzar solas.

Para dar respuesta a lo que es un proceso de evaluación del desempeño se demuestra que esta se refiere a un compromiso social entre personal y la organización, esta proporcionara a los empleados que realicen sus labores de forma eficiente y con aptitud, además de conocer sobre su actuación en el pasado y su potencial al futuro. Dicho de otra manera, la evaluación justifica la permanencia de las organizaciones

Para concluir, la implementación de la evaluación del desempeño, es un proceso administrativo imprescindible, en el que se debe tener en cuenta a quien, como y donde se evaluara, para después valorar los avances y las debilidades, viabilizar la toma de decisiones para tomar correctivos, sin que estos sean vistos como castigo o sanción sino como la búsqueda de un mejor desempeño del trabajador y de la organización.

Podemos decir que la elaboración de este tema no solo nos enriqueció a nosotras como futuras administradoras, sino que creemos que ayudara a todo aquel lector que vea nuestro trabajo a aclarar ideas sobre la gran importancia que tiene la evaluación del desempeño en las organizaciones y en nuestras vidas personales como trabajadores.

## Bibliografía

- Koontzf, H., Wehrich, H. (2013). *Elementos de la Administración. Un enfoque Internacional y de Innovación* (8va Edición ed.). México: McGraw-Hill.
- Sánchez Henríquez, J., Calderón Calderón, V. (s.f). <http://www.scielo.org.co>. Recuperado el 12 de 05 de 2017, de <http://www.scielo.org.co>: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n32/n32a04.pdf>
- actualidadempresa.com. (28 de Noviembre de 2013). <http://actualidadempresa.com>. Recuperado el 10 de Mayo de 2017, de <http://actualidadempresa.com>: <http://actualidadempresa.com/eficacia-eficiencia-y-efectividad-en-el-desempeno-del-trabajo/>
- Ángel, A., Dubin, K., Salvador, M., Simón, C. (2008). *La evaluación del desempeño en las Administraciones Públicas*. Madrid: Centro PwC & IE del Sector Público.
- Ávila, A. (s.f). <http://integracion-academica.org>. Recuperado el 03 de 05 de 2017, de <http://integracion-academica.org>: <http://integracion-academica.org/vol1numero2-2013/25-las-organizaciones-como-sistemas-sociales-complejos>
- Barceló, J. C. (s.f.). *IMF Business School*. Recuperado el 04 de 05 de 2017, de IMF Business School: <http://www.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/evaluacion-desempeno/nuevas-tendencias-en-evaluacion-del-desempeno/>
- Bernal, C. (2007). *Introducción a la Administración de las Organizaciones, Enfoque Global e Integral* (Primera ed.). México: Pearson Educación.
- Bonigui, M. (2007). [www.redalyc.org](http://www.redalyc.org). Recuperado el 17 de 04 de 2017, de [www.redalyc.org](http://www.redalyc.org): <http://www.redalyc.org/pdf/2313/231317602007.pdf>
- Castellanos, M. d. (2012). *Administración de personal* (Primera ed.). México: RED TERCER MILENIO S.C.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta ed.). México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta ed.). Santa Fé de Bogota, Colombia: McGraw Hill.

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinamica del éxito en las Organizaciones* (Segunda ed.). México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital Humano de las Organizaciones* (Novena ed.). México: McGraw Hill.
- Dessler, G. (1996). *Administración de Personal* (Sexta ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (Decimo primera ed.). México: Pearson Educacion.
- Giraldo de López, M. (01 de 12 de 2008). <http://www.ucla.edu.ve>. Recuperado el 24 de 04 de 2017, de <http://www.ucla.edu.ve>: <http://www.ucla.edu.ve/dac/revistateacs/articulos/Rev1-Art5-Giraldo.pdf>
- Gómez, J. (18 de 01 de 2016). <https://www.cerem.es>. Recuperado el 05 de 05 de 2017, de <https://www.cerem.es>: <https://www.cerem.es/blog/nuevas-tendencias-para-la-gestion-y-evaluacion-del-desempeno-y-desarrollo-de-empleados>
- González, D. (25 de 11 de 2007). <http://www.rrhhblog.com>. Recuperado el 05 de 05 de 2017, de <http://www.rrhhblog.com>: <http://www.rrhhblog.com/2007/11/25/metodos-de-evaluacion-del-rendimiento-i-parte/>
- Hernández González, L. (s.f). [ilustrados.com](http://www.ilustrados.com). Recuperado el 18 de 04 de 2017, de [ilustrados.com](http://www.ilustrados.com): <http://www.ilustrados.com/tema/10670/evaluacion-desempeno.html>
- Hitt, M. (2006). *Administración, Novena Edición* (Novena Ed.). México: Pearson Educacion.
- Ibañez, Machicao, M. (2000). <http://sisbib.unmsm.edu.pe>. Recuperado el 10 de 05 de 2017, de <http://sisbib.unmsm.edu.pe>: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/Publicaciones/administracion/v03\\_n6/evaluacion.htm#arriba](http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/Publicaciones/administracion/v03_n6/evaluacion.htm#arriba)
- Jones, C. (2008). *Teoría Organizacional Diseño y Cambio en las Organizaciones* (5ta ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- know.net. (s.f). <http://know.net>. Recuperado el 05 de 05 de 2017, de <http://know.net>: <http://know.net/es/cieeconcom/gestion/modelo-socio-tecnico-tavistock/>

- Ladino, F. (24 de Agosto de 2011). *Fernandaladino*. Recuperado el 25 de 04 de 2017, de Fernandaladino: <https://fernandaladino.wordpress.com/2011/08/24/una-breve-historia-de-las-organizaciones-sociales/>
- Masson, V. (04 de 11 de 2009). *www.mailxmail.com*. (V. Masson, Editor) Recuperado el 24 de 04 de 2017, de [www.mailxmail.com](http://www.mailxmail.com): <http://www.mailxmail.com/curso-personas-organizaciones-interaccion/organizaciones-como-sistemas-sociales-sistemas-abiertos>
- Mazariegos, A. (23 de Junio de 2016). *www.glocalthinking.com*. Recuperado el 10 de Mayo de 2017, de [www.glocalthinking.com](http://www.glocalthinking.com): <http://www.glocalthinking.com/la-evaluacion-del-desempeno-pasado-presente-y-futuro/>
- Robbins, S., Coulter, M. (2010). *Administración* (Décima ed.). México: Pearson Educación.
- Sánchez H., J. (2011). *redalyc.org*. Recuperado el 19 de 04 de 2017, de [redalyc.org](http://www.redalyc.org): <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39922984005>
- tUniversal, H. (s.f). *www.mihistoriauniversal.com*. Recuperado el 24 de 04 de 2017, de [www.mihistoriauniversal.com](http://mihistoriauniversal.com): <http://mihistoriauniversal.com/prehistoria/primeras-formas-organizacion-humana/>
- Viña, B. (14, de 11 de 2013). *Observatorio de Empleo - Análisis de temática laboral y de recursos humanos*. Recuperado el 22 de 05 de 2017, de <https://vallededempleo.wordpress.com/2013/11/14/evaluacion-personal-del-desempeno-y-rendimiento-profesional-objetivos/>
- Werther, W., Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las empresas* (Sexta ed.). México, DF: McGraw-Hill.
- Zapata, R., J., G., Caldera, J. (01 de 01,04 de 2008). *www.redalyc.org*. Recuperado el 17 de 04 de 2017, de [www.redalyc.org](http://www.redalyc.org): <http://www.redalyc.org/pdf/280/28011673005.pdf>
- zerograd.net. (s.f). <http://www.zerograd.net>. Recuperado el 24 de 04 de 2017, de <http://www.zerograd.net>: <http://www.zerograd.net/evaluacion-de-desempe%C3%B1o/implicaciones-del-proceso-de-evaluacion/>