

## Herramientas para la gestión del desempeño.

Nuevamente, en este punto se hace tangible el Modelo de Gestión de Recursos Humanos, definiendo los ítems a medir con el sistema de evaluación. Los puntos a evaluar, y sus indicadores provienen del *modelo*, ya que son aquellos indicadores genéricos (organización) y particulares (puesto) que deberían observarse en el desempeño de la persona.

Es el área de Recursos Humanos la responsable de la elaboración de una herramienta adecuada. El proceso de Diseño e Implementación de la Herramienta deberá considerar:

- Cuál es el sistema de Evaluación de Desempeño más eficaz para la organización: de acuerdo a la cultura, el diseño de estructura, las metas y objetivos organizacionales, y el modelo de gestión de RRHH.
- Cómo desarrollar el diseño y analizarlo con los responsables de su implementación:  
participa a los actores en la decisión de los factores del desempeño prioritarios a tener en cuenta en la evaluación.
- Diseñar el formulario y el procedimiento: construye una herramienta práctica y sistemática en su administración.
- Cómo entrenar a los evaluadores: desarrolla dispositivos de comunicación y capacitación de los responsables de la aplicación.
- Diseñar un plan de comunicaciones para la puesta en marcha: comunica a toda la organización los objetivos, pautas, tiempos, participación que los diversos actores deben comprometer.
- Cómo monitorear el proceso: desde el área de RRHH, los responsables de la implementación establecen el proceso de control.
- Diseñar un sistema para el análisis de los resultados: los responsables de RRHH elaboran plan de análisis y producción de información.

La elaboración de la herramienta es un proceso que requiere ser testeado con los referentes de la organización, de manera que cumpla con los requisitos básicos acordados por las partes, para ser efectiva en su aplicación. Implica un proceso de "responsabilización" de los actores, tanto en lo referente al procedimiento como a sus resultados. De acuerdo al modelo de gestión que haya diseñado la organización, se ponderarán diferentes aspectos del desempeño en la herramienta.

En el ejemplo, observamos el formulario que debería implementarse en la Administración por Objetivos del sector público, donde la gestión por presupuesto/resultados ha sido diseñada dentro de las modernas reformas del Estado.

**FORMULARIO A - PLAN DE GESTIÓN**  
**Descripción de Objetivos, Actividades y Resultados**

Enuncie **AL MENOS** tres Objetivos del desempeño a evaluar durante el período. Para cada objetivo, enumere las actividades a realizar para alcanzarlos y los correspondientes resultados a obtener. Evite repetir la normativa en vigencia. Utilice un formulario para cada objetivo.

OBJETIVO N° ..... :		
<b>ACTIVIDADES</b>		<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>
FECHA / /	FIRMA Y ACLARACIÓN DEL EVALUADO	FIRMA Y ACLARACIÓN DEL EVALUADOR DIRECTO O AUTORIDAD INTERVINIENTE

Si profundizamos en el Modelo de Gestión por Competencias, siguiendo el desarrollo de Martha Alles, podríamos diseñar una herramienta que pondere indicadores observables del comportamiento implícitos en las Competencias Genéricas de la Organización.

**ANÁLISIS DE LOS FACTORES DEL DESEMPEÑO**

COMPETENCIAS	¿Es aplicable al puesto?		COMPORTAMIENTO ESPERADO	Nivel de Actuación					Comentarios	
	Sí	No		1	2	3	4	5		
<i>Trabajo en Equipo</i>	Sí	No	Da prioridad al éxito del equipo frente al éxito personal. Su visión de equipo incluye además a sus jefes, pares y colaboradores, a sus clientes y proveedores internos como socios.							
<i>Orientación al cliente</i>	Sí	No	Siempre brinda un servicio profesional y oportuno, a los clientes externos, internos y proveedores. Busca permanentemente nuevas formas de mejorar la relación con los clientes.							
<i>Liderazgo</i>	Sí	No	Promueve la eficacia del equipo. Delega responsabilidades y supervisa. Es reconocido por el grupo como líder y modelo a seguir.							
<i>Flexibilidad</i>	Sí	No	Se adapta espontáneamente a situaciones nuevas, trabajando con un nivel altamente efectivo frente a situaciones variables y diferentes.							
<i>Organización</i>	Sí	No	Realiza las tareas en el tiempo requerido. Se preocupa por optimizar los recursos disponibles. Planifica y define prioridades.							
<i>Decisión</i>	Sí	No	En todo momento prevé los problemas potenciales, evalúa alternativas de acción, tomando decisiones consistentes, viables y ponderadas. Asume plenamente las consecuencias de sus decisiones.							

Para elaborar la herramienta deberá seleccionarse cuál es el criterio con que se quiere medir el rendimiento. En este sentido, se conocen herramientas orientadas a medir:

- Rasgos: características del trabajador que tienden a ser consistentes y permanentes.
- Conductas: se basa en escalas de comportamiento observable.
- Competencias: expectativas de ejercicio de función definidas para el puesto y para la organización (específicas y genéricas)
- Resultados: juzgan los resultados conseguidos por el trabajador.

La Evaluación del Desempeño basada en resultados se desprende de la *Gestión por Objetivos* (GPO), orientación bastante extendida en la actualidad. La GPO, como modelo de Gestión del Desempeño, parte de una instancia

de encuentro entre el empleado y su superior, donde se elaboran en conjunto las metas para el período siguiente. Suele ocurrir que este encuentro semestral o anual sea una ocasión para evaluar el desempeño y formular los objetivos a alcanzar en el período siguiente, acordando los mecanismos para superar las dificultades y mejorar los resultados.

El análisis conjunto de las fortalezas y debilidades que caracterizan el desempeño de la persona, requiere de una herramienta con un marco de referencia claro y objetivo, que reduzca lo más posible la subjetividad de los actores.

“Debido a que las entrevistas formales de evaluación se suelen producir una vez al año, es posible que éstas no siempre influyan de manera sustancial y duradera

en el rendimiento del empleado.

Es mucho más importante la gestión informal diaria del rendimiento. Los supervisores

que gestionan el rendimiento con eficacia generalmente tienen en común cuatro características:

- Investigan las causas de los problemas de rendimiento.
- Centran su atención en las causas de los problemas.
- Delegan en los trabajadores para alcanzar una solución.
- Orientan las comunicaciones hacia el rendimiento y fomentan la

comunicación

no amenazadora.”

(Gómez Mejía, p. 228)