



MÁSTER UNIVERSITARIO EN RECURSOS HUMANOS

Hacia un nuevo enfoque para los Modelos de Gestión del Desempeño

**Autor: Miriam Erandi Lama Hernández
Tutor: Javier Molina**

Trabajo Fin de Máster

Madrid
Enero 2023

INDICE

RESUMEN	3
ABSTRACT	3
INTRODUCCIÓN	4
HIPÓTESIS	6
OBJETIVO GENERAL	7
MARCO TEÓRICO	8
DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS A LA GESTIÓN DE PERSONAS	8
APROXIMACIONES A LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	12
EL CICLO DE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	13
IMPACTO DE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA ORGANIZACIÓN	24
HACIA UN NUEVO ENFOQUE DE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	26
METODOLOGÍA	33
ESTUDIO PRÁCTICO	35
PERFIL DE LOS ENCUESTADOS	35
VISIÓN DE PROFESIONALES QUE HAN SIDO EVALUADOS	39
<i>Perspectiva sobre la Gestión del Desempeño</i>	40
<i>Componentes y criterios de definición del Modelo de Gestión del Desempeño</i>	45
PERSPECTIVA SOBRE EFECTIVIDAD DEL MODELO Y ÁREAS DE MEJORA	57
CONCLUSIONES	60
ANEXOS	65
ANÁLISIS GENERAL SOBRE LA PERCEPCIÓN EN CUANTO A LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	65
VISIÓN DE PROFESIONALES QUE NO HAN SIDO EVALUADOS	67
BIBLIOGRAFÍA	72

RESUMEN

El presente trabajo muestra una recopilación teórica sobre los conceptos que giran en torno al proceso de Recursos Humanos Gestión de Desempeño, desde su origen e importancia en la Gestión de Personas, aproximaciones de definición del concepto y cómo ha evolucionado a lo largo de los años, explicación de cada una de las fases que lo componen integrando las prácticas más recientes y valoradas por las empresas, importancia e impacto del proceso en las empresa y por último se exponen las tendencias y discusiones más recientes en torno a la composición del proceso.

Adicionalmente, esta recopilación teórica se complementa con el análisis de datos de una encuesta realizada a diversos profesionales de distintos sectores y con contextos diversos para poder conocer los distintos puntos de vista, percepciones y experiencias respecto a la Gestión del Desempeño, para poder obtener una visión mucho más realista sobre el giro presente y futuro que dará este proceso esencial en la ejecución de la Gestión de Personas.

ABSTRACT

This paper shows a theoretical compilation of the concepts that revolve around the Human Resources Performance Management process, from its origin and importance in People Management, approaches to the definition of the concept and how it has evolved over the years, an explanation of each of the phases that make it up, integrating the most recent practices valued by companies, the importance and impact of the process in companies and, finally, the most recent trends and discussions on the composition of the process are presented.

In addition, this theoretical compilation is complemented with the analysis of data from a survey carried out on various professionals from different sectors and with different contexts in order to ascertain the different points of view, perceptions and experiences with regard to Performance Management, in order to obtain a much more realistic view of the present and future direction that this essential process will take in the execution of People Management.

INTRODUCCIÓN

Sin importar el sector en el que se desarrolle la actividad empresarial, las organizaciones enfrentan el reto común de motivar, retener y desarrollar a su talento, ya sea por cuestiones de diversidad en cuanto a las generaciones que forman parte de la plantilla, por gestionar una fuerza de trabajo híbrida (teletrabajo y presencial) o por la ausencia o carencia de talento especializado.

Una de las claves para lograr motivar, retener y desarrollar al talento es el diseño y la implementación de un Sistema de Gestión del Desempeño alineado y diseñado a partir de la misión, visión y cultura empresarial, que considere las necesidades presentes y futuras de la organización y de los diferentes grupos por los que está compuesta, entendiendo sus inquietudes y expectativas de crecimiento para crear una oferta atractiva y real para el talento.

Un Sistema de Gestión del Desempeño, trae distintos beneficios tanto para la empresa como para las personas que la conforman. A nivel empresa, los beneficios impactarán en distintos niveles: estratégico, organizacional y cultural. A nivel estratégico, se propicia la claridad de los objetivos estratégicos y de negocio, definiendo la línea de actuación para alcanzarlos. A nivel organizacional, permite asignar responsabilidades y apoyar a las personas a que comprendan lo que se espera de ellos en su rol. Por último, a nivel cultural, se impulsa el desarrollo de una cultura organizacional que facilite las conductas esperadas para alcanzar los objetivos organizacionales, así como el sentido de trabajo en equipo y pertenencia.

Al mismo tiempo se beneficia a la fuerza laboral ya que, a través del desarrollo y la evaluación, que son dos componentes esenciales, se propicia que las personas tengan un propósito claro en mente y que su avance y crecimiento dentro de la organización sea tangible, impulsado y reconocido a través de esquemas de retribución variable, salario motivacional, planes de carrera, oportunidades de formación, entre otros.

Comúnmente, los Procesos de Gestión del Desempeño, parten de tres grandes fases: Planteamiento y Definición de Objetivos, Seguimiento y por último Evaluación, teniendo como parte crítica el proceso de definición de objetivos. Las fases nos dan claridad y foco en lo que se debería trabajar durante el ciclo y las metas que deberían ser alcanzadas al finalizar, sin embargo, es cierto que puede resultar complejo aterrizar las metodologías de Gestión del Desempeño a la práctica, ya que la fuerza laboral en cada organización es

distinta, incluso dentro de la misma organización, por departamento y niveles organizacionales lo que se requerirá para hacer funcionar un Modelo de Desempeño, será distinto.

Adicional a lo antes mencionado, tener un modelo genérico y poco flexible, puede llevar a que las personas que participan en él lo vean como un proceso burocrático con el que tienen que cumplir y que perciban que ellos no están obteniendo beneficios de impacto en su carrera profesional al trabajar por los objetivos establecidos por la compañía, es por esto que es de relevancia, repensar y redefinir el Proceso de Gestión del Desempeño entendiendo las necesidades y aspiraciones de nuestra fuerza laboral.

A través de esta investigación, mediante la revisión bibliográfica y un estudio cuantitativo y cualitativo derivado de la aplicación de una encuesta en distintos sectores profesionales, se realizará una aproximación a el entendimiento y priorización del proceso de Gestión del Desempeño, que permita tener visibilidad sobre las prácticas actuales, puntos críticos de este y percepción de forma general, considerando este un concepto crítico para apoyar a las empresas y a los mismos empleados a conseguir objetivos, así como motivar y retener al talento.

HIPÓTESIS

Considerando que en distintas organizaciones se implementan Modelos de Gestión del Desempeño que en muchas ocasiones no son aceptados por líderes y colaboradores, probablemente el Modelo de Desempeño tradicional lo que requiere es un nuevo enfoque.

Distintos autores plantean un enfoque holístico que tome en cuenta las necesidades de la fuerza laboral, para obtener su compromiso a través del cuidado y el impulso de la carrera profesional de los trabajadores, basado en el reconocimiento, feedback significativo y la búsqueda continua de oportunidades de crecimiento en su carrera profesional y desarrollo, el balance perfecto entre visión empresarial y propósito de los profesionales.

Si consideramos la búsqueda del balance en cuanto a lo antes mencionado, probablemente los puntos que deberían considerarse al momento de definir un Modelo de Gestión del Desempeño e implementarlo tendrían que tomar en cuenta distintos ámbitos, tales como:

- **Fortalecer un clima organizacional positivo:** cambiar la visión de evaluación por visión de desarrollo, donde el trabajador no se sienta evaluado sino guiado y apoyado, y el manager sea una figura de soporte, redefinir la forma de catalogar a los trabajadores en altos y bajos rendimientos, disminuir la competencia entre los miembros de equipo, reconocer las fortalezas que se tienen y definir el camino para potencializarlas.
- **Formar managers comprometidos y capaces:** los managers son un punto clave en cuanto al sentido que se crea de los modelos de evaluación, invertir en su formación para que sean capaces de dar feedback como mentores o coaches y sean guía en el desarrollo de su equipo de trabajo. Los managers deben recibir soporte por parte de Recursos Humanos, para tener visibilidad sobre las áreas en las que pueden mejorar y sean conscientes del impacto que tienen en su equipo.
- **La confianza como elemento clave:** si bien, para lograr la mejora empresarial será necesario que se definan objetivos basados en la estrategia organizacional y que cada área y manager encamine a su equipo para la definición, sería importante que esto se realizara a través de una conversación con cada trabajador, para propiciar que el trabajador logre dar lo mejor de sí y que se consideren al mismo tiempo sus intereses profesionales y su visión en cuanto a crecimiento profesional, los trabajadores conocen bien sus tareas y son ellos quienes mejor pueden definir objetivos alcanzables y retadores, confiar en su criterio además les dará seguridad y se sentirán valorados y

escuchados. Este balance de participación empresa-trabajador, permitirá sacar el máximo potencial de la fuerza laboral

- **Impulsar el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia:** desarrollar modelos que además de los objetivos individuales incluyan objetivos que se cumplan en equipo, incentivará a la creación de equipos más unidos, entendiendo que las metas de uno dependen de su colaboración con el resto, trabajar en conjunto traerá mejores resultados y al mismo tiempo propiciará un mejor ambiente laboral.
- **Ajustado a una fuerza laboral variada:** como se mencionó previamente, es complicado que un único Modelos de Gestión del Desempeño incluya las necesidades y considere la ruta de carrera de todos los trabajadores, para poder lograrlo se pueden considerar distintas características como son los tipos de trabajo, antigüedad en la organización, niveles de responsabilidad, equipo a cargo, etapa de su carrera profesional en la que se encuentran, la flexibilidad es crucial, pensando en cómo trabajan y funcionan los distintos equipos dentro de la organización.
- **Necesidades formativas:** una de las formas de crear impacto a futuro es que el cierre del ciclo de Gestión del Desempeño cierre con la identificación de necesidades de formación, basadas en las fortalezas y áreas de oportunidad de cada trabajador y considerando las variables de la fuerza laboral antes mencionada, esto propiciará que los trabajadores se sientan más motivados e involucrados con su trabajo, el equipo y la empresa de forma general.

OBJETIVO GENERAL

A través de la realización de esta investigación se busca realizar un análisis bibliográfico y comparativo sobre las tendencias actuales en cuanto a Modelos de Gestión del Desempeño, tener una visión general de cómo está compuesto este proceso en las empresas, cuáles de estos componentes resultan efectivos y cuáles no, comparar si las “tendencias teóricas” identificadas están siendo aplicadas o si las empresas mantienen las prácticas tradicionales.

Adicionalmente, mediante la revisión de fuentes bibliográficas y el lanzamiento de una encuesta conocer de manera detallada cuáles son las tendencias actuales en los Modelos de Gestión del Desempeño, qué tan comunes son alrededor de distintas organizaciones y sectores, así como escuchar la voz de los colaboradores sobre lo que ellos valoran entorno a este tema y cuál es su percepción sobre los modelos actuales en su compañía.

MARCO TEÓRICO

Para realizar la revisión bibliográfica sobre los conceptos que engloban el proceso de la Evaluación del Desempeño, así como para poder aterrizar aquellos conceptos mucho más teóricos y el rol que juega la Gestión del Desempeño en la función global de Recursos Humanos, principalmente se retoma el trabajo de Idalberto Chiavenato, uno de los autores brasileños más reconocidos en el área de la Administración de Empresas y Recursos Humanos, principalmente reconocido por su influencia en la definición y aplicación de conceptos administrativos innovadores.

Posteriormente, para la definición de cada una de las etapas que la componen se retoma el trabajo de Elaine D. Pulakos, Directora General de PDRI y experta en la creación de capacidades organizativas y de equipo para el crecimiento empresarial. Principalmente conocida por sus investigaciones sobre la agilidad y resiliencia organizativa. Pulakos, logra aterrizar los tradicionales componentes del Modelo de Gestión del Desempeño al contexto actual de transformación al que las organizaciones se enfrentan, problematizando en aquellos aspectos en los que impacta y se desencadena la Evaluación del Desempeño.

De la Administración de Recursos a la Gestión de Personas

El mundo y la sociedad se enfrentan a cambios de forma continua y rápida, lo que implica que las instituciones a las que pertenecemos también vayan evolucionando y adaptando su entorno. Un claro ejemplo fue la pandemia COVID-19, aquellas empresas que sustentaban su trabajo diario de plataformas tecnológicas, teniendo una fuerza laboral conectada sin importar el espacio en el que estuvieran, lograron adaptarse a esta situación de forma rápida y eficaz. Así como este ejemplo, está el de las nuevas generaciones, en el entorno laboral conviven personas de distintas edades y culturas, lo que implica que sus intereses y expectativas relacionadas con su trabajo serán distintas.

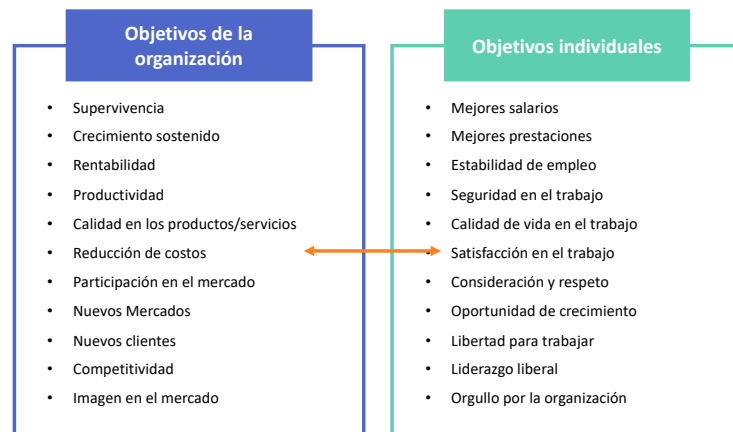
La competencia por el mejor talento es un hecho y las organizaciones requieren adaptarse para seguir siendo atractivas en el mercado, en caso contrario no tendrán la capacidad de atraer y retener al talento. De acuerdo con Chiavenato, para que una organización sea exitosa, debe mantener en equilibrio sus recursos materiales, financieros y económicos. Estos no podrán ser bien utilizados sin tener al talento adecuado, aquél que logre aplicar

sus conocimientos, habilidades y destrezas en el aprovechamiento de los recursos; es por esta razón que las organizaciones requieren invertir en las personas (Chiavenato, 2000).

Es un hecho que, sin las personas, las organizaciones no lograrían cumplir sus objetivos de venta, crecimiento, transformación, digitalización y mejora sin las personas adecuadas, pero en cierta medida, las personas también dependen de las organizaciones para cumplir los suyos en términos de desarrollo personal y profesional.

Figura 1:

Cómo convergen los objetivos de la organización y los individuales de los colaboradores



Nota: Elaboración propia adaptada del libro “Gestión del Talento Humano” (Chiavenato, 2000)

Tomando esto en consideración, si una organización busca ser sostenible en el tiempo, ser exitosa y seguir creciendo, entonces *“debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que también ellas alcancen sus objetivos individuales”* (Chiavenato, 2000)

Es entonces donde el Área de Recursos Humanos cobra interés y comienza a ser protagonista en el ámbito empresarial, ser incluida en la toma de decisiones y considerada primordial para el cumplimiento de las Estrategias Organizacionales, que requiere cambiar en enfoque y pasar de ser el área “Administrativa de Recursos humanos” a un Área de Recursos Humanos estratégica, que “Gestiona talento humano”.

En ocasiones para las organizaciones es sencillo caer en las prácticas tradicionales, olvidando que se trabaja con personas permeadas por cuatro eslabones, como menciona Álvaro Merino, 2017: capacidad nata, pasión, actitud y contexto. Tomar en consideración estos cuatro eslabones, será esencial para poder transformar el talento personal al organizacional, existen tantos caminos como personas, cada profesional es diferente y

único. Por este motivo, es esencial encontrar la diferencia, valor y propósito en cada uno de los profesionales.

Cambiar las prácticas de Gestión del Talento de “arreglar lo que se hace mal” a mirar con atención lo que aportan los profesionales y los beneficios que se pueden obtener de potenciar sus capacidades. Prácticamente siete de cada diez empresas apoyan sus políticas de desarrollo tratando de arreglar las debilidades de sus trabajadores. (Merino, 2017)

Gestionar el talento necesita de un proceso de plena atención, proporcionar contextos de entrenamiento que permitan a los colaboradores aprender y que estén preparados para liberar todo su talento, teniendo el apoyo de sus líderes. Los líderes necesitan imperiosamente escuchar a sus colaboradores, cuando no hay tiempo para escuchar con autenticidad, perdemos la oportunidad de acompañar a las personas en el desarrollo de su talento. En la escucha auténtica se inicia el verdadero liderazgo y la gestión del talento. (Merino, 2017)

Como enuncia Chiavenato, los colaboradores dejan de ser un mero recurso de la organización y se vuelven un grupo de interés, tan relevante como los accionistas, gerentes, directores, clientes, proveedores y directores. Los empleados como recursos deben ser *“estandarizados uniformes, inertes y precisan ser administrados... considerándolos sujetos pasivos dentro de la organización”* (Chiavenato, 2000)

En cambio, como asociados de la organización se consideran proveedores de conocimientos, habilidades, competencias, inteligencia racional que lleva al logro de objetivos, que realizan una inversión en cuestión de dedicación, esfuerzo, responsabilidad, compromiso y riesgos, por lo cual buscan un rendimiento bueno y sustentable o mantener la inversión. Para que los trabajadores decidan entonces mantener su inversión en la empresa con la que colaboran, la empresa deberá ofrecer programas de desarrollo, políticas de remuneración, planes de formación, que contribuyan al crecimiento de los colaboradores y por ende el cumplimiento de sus objetivos individuales.

Lo anterior se encuentra ligado a tres de los ocho objetivos que Chiavenato identifica que tiene un área de Recursos Humanos:

1. **“Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión:** El principal objetivo de Recursos Humanos es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos y realizar su misión
2. **Proporcionar competitividad a la organización:** esto implica saber crear, desarrollar y aplicar habilidades y las competencias de la fuerza de trabajo, conseguir que las fortalezas de las personas sean más productivas, para el beneficio de la organización y quienes la componen
3. **Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas:** el primer paso es preparar y capacitar a las personas, el segundo implica brindar reconocimiento, no sólo monetario sino incrementar su desempeño. Esto significa recompensar los buenos resultados, lo que implica que los objetivos deben ser claros y se debe explicar cómo serán medidos y cuáles serán los beneficios si se alcanzan” (Chiavenato, 2000)

Se destacan tres de los ocho objetivos, porque se encuentran relacionados con el tema de esta investigación, para que una organización logre alcanzar sus objetivos, como se ha mencionado antes, los empleados deben realizar sus tareas de forma adecuada y tener claro de qué forma sus actividades diarias contribuyen al cumplimiento de los objetivos y estrategia de la organización.

Asimismo, la definición y el desarrollo de las competencias organizacionales adecuadas, es uno de los componentes de la Gestión del Desempeño, aquellos modelos que se enfocan no sólo en el cumplimiento de objetivos sino en el desarrollo de competencias e identificación de fortalezas y áreas de mejora individuales a través de la retroalimentación constante, permiten un desarrollo de los colaboradores de forma sostenible y alineado a las expectativas empresariales, generando al mismo tiempo una cultura unificada a los valores, misión y visión empresarial.

En la actualidad muchas empresas, se encuentran en el proceso de evolucionar de la Gestión de Recursos Humanos a la Gestión de Talento, buscando humanizar cada vez más los procesos, sin perder de vista el progreso de la empresa y lograr crear un balance en donde ambas partes se vean beneficiado, uno de los procesos clave de la Gestión del Talento para lograr crear un cambio de raíz es la Gestión del Desempeño, ya que acompaña al colaborador en todo su ciclo durante la empresa y es una herramienta clave para potenciar habilidades y conocimientos.

Aproximaciones a la Gestión del Desempeño

Dentro del campo de estudio de los Recursos Humanos existen diversas definiciones sobre lo que es la Gestión o Evaluación del desempeño, sin embargo, la mayoría lo describe como un proceso/ instrumento para supervisar la ejecución de actividades por parte del trabajador y que tiene como finalidad la toma de decisiones sustentadas, siendo parte de un proceso natural la búsqueda de la mejora continua y retroalimentación al trabajador.

Douglas MacGregor, 1994 apunta que la Evaluación del Desempeño es una herramienta que permite a la organización, obtener información para la toma de decisiones internas como puede ser la promoción y la remuneración. A su vez, permite que el supervisor y el subordinado puedan reunirse y tener un espacio para revisar y analizar comportamientos dentro del desarrollo del trabajo.

Aborda también el concepto de retroalimentación, rescatando que es un proceso natural que busca la mayoría de las personas. Teniendo como fin el proceso el desarrollo de un plan para corregir áreas de mejora detectadas y fortalecer aquellas habilidades positivas. Puntualizando que este es un punto crítico para la definición de Planes de Crecimiento y Carrera, lo que permitirá que el empleado crezca profesionalmente dentro de la organización.

Chiavenato, establece que el objetivo principal de la Evaluación del desempeño es valorar el desempeño que tiene cada colaborador en función de su puesto de trabajo, puntualizando que no sólo permite evaluar lo que se realiza en el presente, sino que debe enfocarse en el desarrollo del potencial futuro, identificando aquellas habilidades y comportamientos que deben ser fortalecidos, teniendo como fin último la mejora de la productividad y crecimiento organizacional.

De acuerdo con Martha Alicia Alles (2005), la Evaluación del Desempeño debe ser ejecutada considerando la definición del puesto para poder realizar un análisis correcto sobre el desempeño del empleado y que este ejercicio pueda ser aprovechado para gerenciar, dirigir y supervisar el desarrollo profesional de los trabajadores, la mejora permanente de resultados y el aprovechamiento adecuado del talento.

Michael Armstrong (2000), enuncia que la Gestión del Desempeño, debe seguir un enfoque holístico, adoptando una visión global de los componentes del rendimiento y de cómo estos contribuyen a los resultados esperados a nivel organizacional, departamental, de equipo e individual.

Considerando que se basa en la creencia de que todo lo que las personas hacen, sea cual sea su nivel, contribuyen a alcanzar el objetivo general de la organización. Por tanto, debe de ocuparse de lo que hacen las personas (su trabajo) cómo lo hacen (comportamientos y competencias) y de que lo consigan (resultados/objetivos). Abarcando todas las medidas formales e informales para aumentar la eficacia corporativa, de equipo e individual y desarrollar de forma continua conocimientos, habilidades y competencias.

Por último, buscando una definición más actual y atinada al contexto laboral que actualmente se vive, en el libro “La evaluación del desempeño a examen: tendencias actuales” después de nombrar y reflexionar sobre distintas definiciones sobre la Gestión del desempeño, los autores la definen como: “un proceso sistemático y periódico que se utiliza para medir, de forma cualitativa y cuantitativa, el grado de eficacia en el que los empleados realizan las actividades y responsabilidades del puesto que desempeñan, incluido en su caso el nivel de cumplimiento de objetivos establecidos para dicho puesto.” (Cervera y Cid, 2022)

Después de realizar una investigación detallada sobre cómo distintos autores definen este concepto así como los distintos puntos clave que incluyen en ella, comparto mi propia definición sobre la Gestión del desempeño, entendiéndolo como un proceso de mejora continúa basado en tres cuestiones principales: retroalimentación, desarrollo y transparencia, en el que participan líderes y colaboradores en conjunto para definir metas de desarrollo individual y empresarial, además se busca reconocer las perspectivas dentro de los distintos niveles organizacionales para obtener aquellas áreas de mejora y fortalezas que permitan al individuo mejorar de forma integral y que el aprendizaje y crecimiento/desarrollo profesional tenga un mayor impacto y sea sostenible en el tiempo.

El ciclo de la gestión del desempeño

Las etapas por las que se compone el Ciclo de Gestión del Desempeño, varían de acuerdo al autor al que se recurra, sin embargo, tradicionalmente coinciden en conformarse por tres pilares fundamentales: Planificación y definición de objetivos, Seguimiento y

Evaluación. La ejecución correcta de estas tres etapas estará ligado al cumplimiento de objetivos individuales y la contribución a los objetivos estratégicos de la organización. (Pulakos, 2009) integra al ciclo de Gestión del Desempeño dos etapas: input del empleado y la revisión del desempeño, quedando el ciclo de la siguiente forma:

Figura 2:

Ciclo de la Gestión del Desempeño de acuerdo con Elaine Pulakos



Nota: Elaboración propia adaptada del artículo “Performance Management” (Pulakos, 2009)

1. Planificación y definición de objetivos:

Es la primera etapa y la más crítica, del ciclo ya que es aquí donde el mánager y el empleado, validan las expectativas de ambos lados, buscando crear un equilibrio entre las metas individuales que tiene el colaborador y asegurando que estas estén alineadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Se definen los resultados esperados sobre los que se trabajará durante el ciclo.

Pulakos (2009) hace énfasis en que no sólo debe enfocarse esta definición en la definición de objetivos para alcanzar los resultados, sino también en conductas, ya que los comportamientos reflejan la forma en la que el empleado trabaja, es decir de qué forma apoya al equipo, cómo se comunica, es mentor de otros, etc.

Por ejemplo, puede haber empleados que alcancen resultados excelentes, pero con quienes es muy complicado trabajar, ya que no apoyan a otros y tienen comportamientos que no favorecen el clima positivo dentro del equipo. O, por el contrario, profesionales

que tienen un excelente comportamiento, comunicación asertiva y que están dispuestos a colaborar pero que sus resultados no están siendo los esperados.

Si comportamientos (cómo) y objetivos (qué) se definen de forma correcta, el sistema de gestión del desempeño impulsará a los empleados a adoptar comportamientos y lograr resultados que propicien el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Por ejemplo, si uno de los objetivos esperados para el colaborador es incrementar el % de clientes, definir también de qué forma mejorará los comportamientos relacionados con el servicio al cliente, dará mayor significado y potencia al cumplimiento del objetivo y entrega de resultados.

Armstrong (2000), apunta que la integración de objetivos y visión de negocio debe integrarse de forma vertical con la estrategia empresarial y los objetivos de la empresa. En esta fase de planeación se acuerdan objetivos individuales y de equipo que como se mencionó apoyan al cumplimiento de objetivos corporativos. Los objetivos individuales están así entrelazados desde corporativo hasta nivel funcional o de unidad de negocio y hasta los equipos y el nivel individual.

Para que lo anterior sea efectivo, será necesario tomar acciones para garantizar su alineación, como un proceso de despliegue, es decir, que los objetivos desciendan desde el Comité Directivo y en cada nivel se definan objetivos individuales acorde a esto.

Rodgers y Hunter en su libro “Impact of management by objectives on organizational productivity” Rescatan los siguientes lineamientos que se definen para la definición efectiva de los objetivos son:

- Los objetivos deben definir claramente los resultados finales que deben alcanzarse
- En la medida de lo posible, los objetivos deben tener un vínculo directo y evidente con los factores de éxito o metas de la organización
- Los objetivos deben ser retadores pero alcanzables y motivar el rendimiento
- Los objetivos deben establecerse en no más de tres áreas: intentar alcanzar demasiados objetivos a la vez, impedirá el éxito

2. Monitoreo- feedback continuo:

La siguiente etapa del ciclo de Gestión del Desempeño, es monitoreo o seguimiento, siendo una etapa clave para asegurarse de que los profesionales están enfocando esfuerzos hacia el camino correcto. En los modelos de evaluación tradicional, esta etapa tendría foco únicamente en situaciones puntuales durante el año y el objetivo principal sería el monitoreo de objetivos. Sin embargo, los nuevos enfoques apuntan que la Gestión del Desempeño tiene que enfocarse en realizar una supervisión continua, si el seguimiento se hace de forma regular se podrán controlar las métricas de forma más eficaz.

Es por esto por lo que Pulakos (2009) define esta etapa como “Feedback continuo” puntualizando que la retroalimentación deberá ser dado en ambos aspectos definidos durante la etapa de planeación: objetivos y comportamientos. Entendiendo como retroalimentación continua no sólo en más de una ocasión durante el ciclo de desempeño, sino cada vez que se observe un desempeño excepcional o ineficaz, aprovechar la oportunidad para proporcionar retroalimentación, siendo estas contribuciones valiosas para el profesional.

Los líderes deben también ofrecer orientación y apoyo cuando sea necesario, identificar en caso de que sea necesario ajustar los objetivos de rendimiento en función de la situación del negocio, esto será crucial para poder identificar y abordar cualquier problema antes de que tenga un impacto negativo en el rendimiento del empleado. (Symonds, 2022)

Sin embargo, no es común que la retroalimentación continua ocurra en la medida que debería de ocurrir en las organizaciones porque en la mayoría de las ocasiones, los líderes no están o no se sienten capacitados para proporcionar retroalimentación, evitando proporcionarla porque no saben cómo darla de forma efectiva y productiva.

En ocasiones, evitar dar retroalimentación está ligado a una idea de que los trabajadores pueden adoptar una actitud defensiva, de acuerdo con Douglas Mc Gregor, la resistencia de los líderes en el ciclo de desempeño se da por tres causas principales:

1. Disgusto por criticar a un subordinado (y quizás tener que discutir por ello)
2. Falta de habilidad para manejar las entrevistas
3. Aversión a un nuevo. Procedimiento con los cambios que conllevan en la forma de trabajar

Algunos profesionales apuntan que, desde su perspectiva, para que el proceso de retroalimentación funcione de forma adecuada, debe ser un proceso de comunicación bidireccional y una responsabilidad conjunta con los líderes de equipo, para esto será necesario formar a líderes como empleados, en cuanto a las funciones y el rol de cada uno en el proceso de retroalimentación.

“La responsabilidad de los directivos consiste en proporcionar información de forma constructiva, sincera y oportuna. Las responsabilidades de los empleados incluyen la búsqueda de retroalimentación para asegurarse de que entienden su rendimiento y que reaccionan bien a los comentarios que reciben. Las conversaciones efectivas y continuas sobre el rendimiento entre directivos y empleados son probablemente el factor más importante para que un sistema de gestión del rendimiento alcance sus máximos beneficios desde la perspectiva del coaching y el desarrollo.” (Pulakos, 2004)

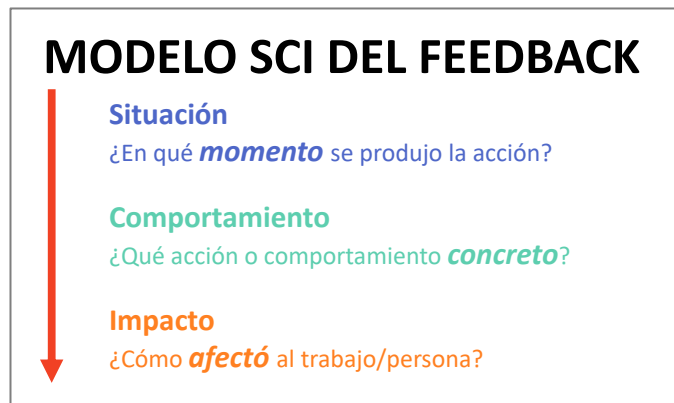
Wexley (1986) rescata las siguientes claves para dar una retroalimentación efectiva:

- Cuando se dé retroalimentación al momento, realizarlo en un lugar privado
- Pedir la opinión del empleado sobre lo que podría haber hecho de forma diferente
- Ser específico y claro en los comportamientos que fueron eficaces o ineficaces
- Centrarse en lo que la persona hizo o no hizo, no en las características personales
- Planificar en colaboración los pasos para cubrir las necesidades de desarrollo
- Ofrecer ayuda para identificar cómo cubrir las necesidades de desarrollo y de qué forma se pueden proveer recursos

Una de las formas efectivas para dar feedback es a través de del modelo SCI el cual fue creado por el Center of Creative Leadership y responde a las iniciales Situación-Comportamiento- Impacto, el cual toma como eje principal las emociones, considerando que las personas respondemos en gran medida a partir de nuestros sentimientos y que estos impactan de forma positiva o negativa las decisiones que tomamos. Para revisar el modelo, se revisará el artículo publicado por Global Human Consultants “*Cómo dar y recibir feedback de forma efectiva con el modelo SCI*”

Figura 3:

Modelo de Feedback SCI



Nota: Elaboración propia adaptada del artículo “Cómo dar y recibir feedback de forma efectiva con el modelo SCI” en blog Global Human Consultants

1. **Situación:** Para lograr que el feedback sea efectivo, será importante mencionar el momento concreto en el que se llevó a cabo la acción o comportamiento que busca modificarse, buscando ser lo más efectivo posible, mencionando fecha y lugar exactos. De esta forma, se creará un contexto y la persona será capaz de reconocer el hecho puntual, lo que evitará la confusión o que la persona pueda tomarlo como un ataque personal.
2. **Comportamiento:** Una vez que se ha proporcionado el contexto para que la persona pueda ubicarse en tiempo, situación y espacio, el siguiente paso será señalar aquello por lo que se está dando el feedback. Al igual que el punto anterior, es esencial ser específico y centrarse en uno o dos hechos que sean concretos, no más porque podría prestarse a alguna confusión.
3. **Impacto:** En este punto a diferencia del anterior, se busca ser subjetivos, y explicar cómo ha afectado la acción/ comportamiento (de forma personal, al equipo o a la organización) hablando únicamente del comportamiento en concreto. Importante enriquecer el lenguaje afectivo para estos casos porque ayuda a puntualizar y clarificar los mensajes, propiciando la comunicación efectiva

Es esencial tener en mente que es un proceso bidireccional y que se busca encontrar en conjunto soluciones positivas y cómodas para ambas partes, es por esto que el Center of Creative Leadership, recientemente ha añadido una letra más al modelo la I de “Intención” para recordar durante la comunicación, hablar sobre las cuestiones de

intención que estaban detrás de la conducta, lo que permitirá abrir el debate e identificar cuál era la raíz del comportamiento y encontrar una solución mucho más profunda y significativa.

3. Contribución del empleado:

Esta etapa del ciclo de Gestión del Desempeño se refiere al momento en el que los profesionales se autocalifican sobre sus propios estándares de desempeño, para que posteriormente esto pueda ser comparado con la evaluación realizada con el líder, abriendo un espacio de discusión y autorreconocimiento.

Algunos profesionales apuntan que este tipo de proceso puede desencadenar ciertos desacuerdos y malos sentimientos si la calificación del líder no es la que el empleado considera, sin embargo, una forma de evitarlo es pedir a los profesionales que realicen una reflexión sobre sus resultados clave o logros más significativos, apuntando detalladamente a acciones y/o actitudes en concreto, así como aquellas áreas de oportunidad en las que quieren trabajar para seguir desarrollándose.

Algunos beneficios que identifica (Pulakos, 2004) de realizar este ejercicio son:

1. Implica a los empleados en el proceso, lo que aumenta la apropiación y la aceptación.
2. Recuerda a los líderes de equipo los resultados de los empleados y cómo se han conseguido.
3. Las aportaciones de los empleados aumentan la comunicación y la comprensión. Al revisar y discutir los logros antes de que se conviertan en parte de la evaluación, puede haber menos desconexiones entre el líder y el empleado sobre sus contribuciones.

(Hough, L. M, 1983) apunta que la identificación de los logros de los empleados, los logros de los empleados pueden dar ideas y predicciones eficaces sobre qué tan exitosos serán los profesionales en niveles de responsabilidad mayores, por lo que puede dar información valiosa para la toma de decisiones de promoción.

4. Evaluación del desempeño

Lo que diferencia principalmente a esta etapa del monitoreo es que aquí se realiza una evaluación y medición del desempeño global del empleado, haber realizado las sesiones de monitoreo y dar retroalimentación continua, ayudarán a que esta etapa sea más sencilla para el evaluador, ya que al finalizar el año se habrán recogido las distintas fortalezas y áreas de mejora en las que debió haber trabajado el colaborador y se facilitará definir el desempeño general durante el ciclo de desempeño.

En la actualidad, muchas organizaciones han integrado a su sistema de Evaluación del Desempeño un modelo de competencias, para articular los conocimientos, habilidades, capacidades entre otras características que se consideran decisivas para el logro de resultados positivos en la organización.

Una ventaja de integrar un modelo de competencias es que suelen incluir los factores técnicos, interpersonales y de liderazgo asociados al “éxito” en la empresa, lo que ayuda a los profesionales a tener claridad sobre lo que se espera de ellos y proporcionar normas uniformes que los líderes puedan utilizar al momento de evaluar, lo que proporcionará coherencia, transparencia y equidad; creando mayor confianza en el modelo de evaluación. Adicionalmente, funcionan como una base común para definir otros procesos de Recursos Humanos como es la Selección, Formación, Plan de Carrera y Sucesión y Compensación.

Regularmente las empresas definen entre cinco y 10 competencias clave que se encuentren ligadas a los objetivos estratégicos, será crucial definir las competencias con comportamientos laborales que se asocien a ellas para dar mayor claridad a los profesionales, asimismo, dentro de las competencias se deben definir los grados de desarrollo de estas mismas basados en la responsabilidad, complejidad y dificultad que caracterizan los puestos de trabajo, ya que evidentemente un recién egresado, no podrá tener el mismo nivel de desarrollo de una competencia que un directivo.

Los resultados del cumplimiento de objetivos deberán variar de acuerdo a los distintos empleados, dependiendo de la naturaleza del trabajo, así como del nivel “algunos empleados pueden tener resultados de producción o ventas, otros pueden ser responsables de desarrollar e implementar con éxito nuevos programas o sistemas, otros pueden tener

niveles específicos de resultados de satisfacción del cliente que se espera que obtengan” (Pulakos, 2004)

Medir y evaluar los resultados al finalizar el ciclo de evaluación suele ser un problema crítico en distintas organizaciones, es por esto que utilizar una metodología como SMART/ OKR será esencial para que durante esta etapa no sea complejo evaluar a los colaboradores y realizar una definición de objetivos realista, con indicadores cuantificables, alineada a la situación del negocio, al nivel de responsabilidad y a los resultados organizacionales esperados.

La metodología SMART es una de las herramientas más utilizadas en el ámbito empresarial para la definición de objetivos, esta metodología fue creada por Peter Drucker en el año 1981, sin embargo, ha sido actualizada a lo largo de los años para profundizar en su contenido. De acuerdo con el artículo “*¿Qué son los objetivos SMART y cómo puedes definirlos*” publicado por Santander Becas, los objetivos SMART son un conjunto de metas concretas que cumplen con cinco componentes básicos que componen el acrónimo SMART:

- **Specific** (específico): tener una meta en concreto definida, ya que no especificar puede generar dudas o un camino ambiguo, la meta debe responder a las siguientes preguntas: ¿Quién está involucrado? ¿Qué quiero lograr? ¿Cuándo y para qué quiero conseguirlo?
- **Measurable** (medibles): un objetivo correctamente definido, debe definir criterios concretos para poder medir y evaluar el progreso para poder realizar ajustes en caso de que no se esté acercando a la meta, es por esto que los indicadores deben ser cuantificables y responder a las preguntas: ¿Cuánto cuesta? ¿Cuántos? ¿cómo sabré que lo logré?
- **Achievable** (alcanzables): para que un objetivo sea alcanzable, debe ser realista, identificar oportunidades/recursos que no se hayan tenido en consideración durante la definición, es decir, limitaciones, personales, del entorno y/o económicas, buscando responder a las siguientes preguntas: ¿Cómo se puede alcanzar la meta? ¿Cuán posible de lograr es el objetivo?
- **Relevant** (relevantes): es importante que el objetivo esté alineado a otras metas y que genere un impacto, ya que en caso contrario no es un objetivo, sino una tarea

diaria, considerar las siguientes preguntas durante su definición: ¿Vale la pena? ¿Es el momento adecuado? ¿Coincide con otros esfuerzos? ¿Aplica al entorno?

- **Time based** (con límite de tiempo): para lograr un objetivo es esencial establecerlo en un marco de tiempo, fijar una fecha límite para poder concentrar y alinear esfuerzos. Generalmente responde a las preguntas: ¿Cuándo deberá estar terminado? ¿Qué puedo hacer hoy, mañana, en seis semanas?

Utilizar una metodología, será de gran ayuda para alinear los esfuerzos de los colaboradores y equipo de trabajo, logrando definir objetivos que en conjunto contribuyan a un gran objetivo y que puedan servir como sustento para medir el progreso y cumplimiento con elementos más tangibles.

Definir si se hará una evaluación cualitativa o cuantitativa también suele ser una decisión crítica, considerando la cultura organizacional y cómo se puede medir el progreso de un empleado. Pulakos (2004), plantea que si la información obtenida de la evaluación del desempeño será utilizada para la toma de decisiones, a menudo se requerirá una calificación numérica, regularmente suelen definirse escalas de 5- 7 puntos. Una escala numérica hace que se puedan sumar y promediar de forma más sencilla las calificaciones para la toma de decisiones.

Sin embargo, hay organizaciones que en lugar de proporcionar calificaciones numéricas se limitan a identificar las competencias que están desarrolladas y aquellas en las que debe trabajarse, para establecer posteriormente objetivos de desarrollo.

Otra cuestión de relevancia en la definición de la evaluación es si se compartirá con el empleado una descripción de las calificaciones, esta herramienta puede ser de gran apoyo como retroalimentación y útil porque se comparten ejemplos específicos de comportamiento que ayudan al empleado a entender por qué está siendo evaluado de una forma determinada, adicionalmente este ejercicio, ayuda a los líderes de equipo a comparar con ejemplos más específicos el desempeño de su equipo de trabajo, calibrar y definir estándares.

Y ¿quién realiza la evaluación del desempeño? Este ejercicio puede obtenerse de distintas fuentes: líderes de equipo, compañeros de trabajo y reportes directos. Utilizar distintas fuentes de evaluación tiene como beneficio dar distintos puntos de vista al empleado, lo que le permitirá tener una visión más completa sobre su desempeño. Sin embargo,

regularmente la única decisión que se toma a consideración en caso de que el resultado de desempeño esté vinculado a cuestiones monetarias es la del líder ya que la evaluación de pares o reportes podría verse comprometida, ya que los empleados pueden ser propensos a “hacer tratos” e intercambiar una evaluación buena por otra.

5. Revisión del Desempeño

Esta etapa consiste en una reunión entre evaluado y evaluador, que tiene como fin discutir con los empleados las calificaciones de desempeño, si se ejecutaron las sesiones de monitoreo y se brindó retroalimentación continua, en esta etapa no deberá haber sorpresas para el empleado, ya que se recapitula lo que ha ocurrido a lo largo del ciclo de desempeño.

Adicional a compartir las calificaciones, se abre un espacio para compartir las descripciones de estas mismas y sus justificaciones, siendo esta una oportunidad para sintetizar fortalezas y áreas de desarrollo, lo que servirá de apoyo para la definición de acciones de desarrollo y/o formación para los empleados o en caso de que cumpla con las competencias requeridas para su nivel, explorar las normas de rendimiento del siguiente nivel e identificar aquellos requisitos y áreas de desarrollo para prepararlo para el ascenso.

“En algunas organizaciones, la remuneración, las decisiones de promoción y otras acciones administrativas se discuten durante la sesión de evaluación del rendimiento para permitir un debate más abierto sobre las necesidades de desarrollo de los empleados. Sin embargo, en la práctica, puede resultar difícil programar varias reuniones de gestión del rendimiento entre directivos y empleados para discutir diferentes aspectos del proceso” (Poulakos, 2004)

Poulakos logra incluir aquellas nuevas tendencias en temas de Gestión del Desempeño, aterrizando componentes como la retroalimentación continua, comunicación, escucha, importancia de elementos cualitativos y cuantitativos, rol del líder e involucramiento de los profesionales, sin embargo, este es un modelo que siempre que se busque ser implementado, es esencial considerar cuestiones particulares de la empresa como son cultura, prioridades, presupuesto económico, conocimientos y habilidades requeridas para la industria, visión de talento, estructura organizacional, ya que de esta forma, se

puede lograr que el modelo sea internalizado de mejor forma y tanto colaboradores como líderes encuentren valor a su implicación.

Impacto de la Gestión del Desempeño en la organización

La Gestión del Desempeño, es un proceso con enfoque estratégico integrado que tiene como fin lograr el éxito sostenido de las organizaciones mediante la mejora del rendimiento de las personas y sobre todo el desarrollo de capacidades.

Cobra relevancia para la organización al volverse estratégica, ya que se ocupa de los problemas más amplios a los que se enfrenta la empresa para funcionar de forma eficaz en el entorno competitivo en el que se desenvuelve y de la dirección hacia la que busca ir para alcanza objetivos a largo plazo.

De acuerdo con Michael Armstrong (2000): La Evaluación del Desempeño es integrada a la estrategia organizacional en cuatro sentidos:

- 1) **Integración Vertical:** alinea los objetivos de la empresa con los del equipo e individuos
- 2) **Integración funcional:** vincula las estrategias funcionales en los distintos departamentos de la empresa
- 3) **Integración de los recursos humanos:** vincula diferentes aspectos de la gestión de los recursos humanos, sobre todo el desarrollo organizativo, desarrollo de los recursos humanos y la retribución para lograr un enfoque coherente de la gestión de las personas
- 4) **Integración de las necesidades individuales:** puente entre las necesidades de los profesionales y aquellas de la organización

Resulta de interés resaltar la influencia de forma directa en la definición de distintos lineamientos para la gestión de personas como el activo principal de la compañía de acuerdo con Chiavenato (2000):

- **Definición de perfiles y puestos:** a través de la Evaluación de Desempeño se podrá identificar si la definición de competencias, habilidades y el establecimiento de objetivos está en línea con lo que se espera de un puesto, si las tareas son bien delimitadas o requieren una redefinición para asegurar el cumplimiento de la

misión del puesto. Valorar si los profesionales están integrados de forma correcta a sus respectivos puestos y tareas.

- **Reclutamiento y Selección:** asegurar la captación del talento requerido por la organización, con las características, aptitudes y actitudes adecuadas. Evaluar si este proceso crítico ha sido correcto a través del desempeño de las nuevas incorporaciones al paso de los meses, confirmar si se tiene un buen entendimiento de la visión empresarial a través de la identificación de perfiles que sean sostenibles en el tiempo.
- **Políticas de Retribución:** sirve como apoyo para decidir quién debe ser recompensado con aumentos de salario o promociones e identificar quién debe ser desvinculado de la organización
- **Formación:** identificar los puntos débiles y fortalezas de cada colaborador para definir planes de capacitación que soporten el desarrollo de aquellas competencias y conocimientos requeridos para que el gap entre el estado actual y el deseado se vuelva más estrecho
- **Planes de carrera y Sucesión:** a su vez estará ligado a la retención, ya que, si un profesional es capaz de percibir que tiene oportunidades de crecimiento en la organización con base en resultados, incrementará su satisfacción y fidelidad, lo que podrá influir en su permanencia en la organización. Adicionalmente permitirá identificar aquellos profesionales potenciales a asumir mayor responsabilidad y cubrir alguna posición crítica en caso de que alguien decida desvincularse de la organización.

Siendo que la Gestión del Desempeño representará entonces un punto clave para el desarrollo y crecimiento sostenido de la organización ligado a la buena gestión de personas, Algunos de los beneficios que traerá la Gestión del desempeño son:

- **Incremento del compromiso:** la posibilidad de que los profesionales se comprometan con su trabajo aumenta cuando perciben que lo están realizando de forma efectiva y que su performance alcanza las expectativas requeridas.
- **Fortalecimiento de relaciones:** la ejecución de evaluaciones informales de forma frecuente ayudará a incrementar la credibilidad y confianza entre los managers y el equipo

- **Mejores resultados de negocio:** considerando que todos los profesionales estén alineados y trabajen de forma individual y en conjunto por conseguir los mismos objetivos en mayor o menor medida

Las empresas hoy en día ya no pueden evitar reflexionar en el impacto que tiene el área de Recursos Humanos en el resto de la organización, siendo la Gestión del Desempeño uno de los procesos clave, será de relevancia considerar en el diseño y rediseño de este proceso a todas las áreas de RH involucradas y a aquellas áreas críticas de negocio, buscando poder considerar todas las variables necesarias para que se convierta en un proceso que aporte valor e información de relevancia para la toma de decisiones estratégicas sustentadas y la mejora continua del resto de los procesos de RH, esto ayudará a aumentar el nivel de credibilidad del área ante el resto de la organización.

Hacia un nuevo enfoque de la Gestión del Desempeño

Actualmente vivimos en un entorno de globalización, digitalización y transformación constante, donde las empresas se encuentran en un proceso de cambio organizacional, buscando desarrollarse y crecer, para mantenerse en el mercado, en un contexto de incertidumbre, donde la tecnología comienza a ser pieza clave.

“Este cambio organizacional, en gran medida se está produciendo como consecuencia de la digitalización y de la llegada a la empresa de los denominados millennials y la Generación Z (personas nacidas después de 1995). Su llegada al mundo laboral está haciendo que algunas de las tramoschadas políticas de RR. HH. se pongan en entredicho por su invalidez, esto está sucediendo con una de las herramientas de gestión más importantes para sacar lo mejor de las personas: el sistema de gestión del desempeño (SGD)”. (Casado, 2019)

Ante esto, los Modelos de Gestión del Desempeño, son cuestionados en distintas organizaciones y por el nuevo talento que hoy en día forma parte del entorno laboral, apuntando a que en ocasiones estos modelos pueden resultar ser una herramienta que no es suficientemente ágil y eficaz para lograr medir el talento.

Las nuevas generaciones de talento están acostumbradas a la inmediatez y tienen nuevas necesidades de reconocimiento al momento y personalizado, al mismo tiempo el contexto impulsa a la inclusión de la tecnología en el rediseño de estos nuevos modelos

organizativos, el impulso de contextos laborales distintos, nuevas formas de trabajar y colaborar, así como la necesidad de un liderazgo reinventado

De acuerdo con el libro “La Evaluación del Desempeño a examen”, recientes encuestas, artículos y opiniones sobre los Modelos de Gestión del Desempeño, señalan que existe un alto desencanto por los sistemas vigentes, resultando poco fiables, desfasados y generando más problemas que soluciones.

Las principales razones de desencanto de las compañías son las siguientes:

1. Las entrevistas anuales y la documentación asociada al proceso: actualmente la tendencia va hacia tener estructuras organizacionales cada vez más planas, los jefes tienen más personas que les reportan directamente, lo que incrementa el número de evaluados.
2. Es difícil evitar asociar la entrevista anual y la subida salarial, lo que dificulta que el evaluado pueda asimilar de forma correcta la implicación que tiene el resultado de desempeño con otros aspectos como pueden ser la formación, desarrollo de competencias, cultura, crecimiento profesional, clima laboral, etc.
3. Es muy difícil asegurar el buen funcionamiento de los sistemas de puntuaciones y el ranking forzado, los líderes se ven obligados a distribuir a los miembros de sus equipos de trabajo en categorías de buenos, malos y regulares (Cervera y Cid, 2022)

Una de las principales críticas que han tenido los Modelos de Gestión del Desempeño es que, en gran medida, son centrados en lo que los individuos hacen mal para penalizarlos en cuestiones como pueden ser la compensación y el reconocimiento, lo que resulta contraproducente al momento de alinear la Gestión del Desempeño con la estrategia de negocio, ya que lo que se busca principalmente es tener buenos resultados, crecer y obtener beneficios. (Cervera y Cid, 2022)

De forma general, se debe de evolucionar de una experiencia del empleado a una experiencia humana, en la que se priorice el desarrollo de habilidades, así como el crecimiento y desarrollo personal y profesional, logrando que los colaboradores identifiquen el valor que aportan a la compañía y el valor que la compañía aporta a su carrera profesional, lo más relevante es conseguir un ganar-ganar.

De acuerdo al estudio de “Tendencias de Capital Humano 2017” de Deloitte, “en los últimos cinco años, las organizaciones han cambiado radicalmente la manera en la que miden, evalúan y reconocen el desempeño de los empleados. Actualmente, se llevan a cabo prácticas de gestión del desempeño a gran escala y son cada vez más claras, estandarizadas y funcionales.” (Cervera y Cid, 2022)

Muchas organizaciones han buscado adaptar su modelo, modificando cuestiones como la frecuencia, los objetivos que buscan alcanzar, los fines, el proceso de aplicación, la ejecución de la retroalimentación, los principales participantes y la tecnología de la que se apalanca el proceso.

Se cambia la frecuencia anual o semestral a una evaluación que busca reconocer de forma continua e inmediata, los objetivos de la Gestión del Desempeño dejan de estar únicamente relacionados con la compensación, enfocándose más en el desarrollo profesional y el reconocimiento individual, pasando a ser un proceso menos reactivo y formal a un proceso proactivo e informal. (Casado, 2019)

José Manuel Casado, aterriza de forma muy concreta la evolución del Sistema de Gestión del Desempeño y sus principales cambios en el siguiente gráfico:

Figura 4:

Cambios en el sistema de Gestión de Personas

	90'S	00'S	10'S
FRECUENCIA	Anual	Semestral	Continuo
OBJETIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Compensación 	<ul style="list-style-type: none"> • Compensación • Desarrollo Profesional 	<ul style="list-style-type: none"> • Compensación • Desarrollo Profesional • Reconocimiento
PROCESO	<ul style="list-style-type: none"> • Formal • Reactivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Formal • Activo 	<ul style="list-style-type: none"> • Formal + informal • Proactivo
FEEDBACK	Unidireccional	Bidireccional	360º
PARTICIPANTES	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos • Resto de la plantilla 	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos • Resto de la plantilla • Clientes
TECNOLOGÍA	Manual + microinformática	ERP	“Cloud” + app

Nota: Elaboración propia adaptada del artículo “De la evaluación del desempeño al reconocimiento del rendimiento” en Harvard Business Review

La tendencia es evolucionar hacia un modelo que tome en consideración esta inmediatez a la que están acostumbradas las nuevas generaciones, el uso de la tecnología, el cambio

de rol de evaluador a rol de coach, el modelo debe poner foco en la mejora del compromiso, e integrar tanto objetivos “hard” como “soft” considerando la estrategia que se esté planteando la organización. “La nueva era requiere agilidad y flexibilidad y estas características son las que debe tener la estrategia empresarial.” (Cervera y Cid, 2022)

Como lo enuncia José Manuel Casado en su artículo “De la evaluación del desempeño al reconocimiento del rendimiento” Algunas de las compañías ya han comunicado el cambio del método de evaluación tradicional son: Accenture, Adobe, GE, Microsoft, Netflix. Un ejemplo que podemos traer es el de Jassen Pharmaceutica de Johnson & Jhonson, la cual ofreció a sus empresas la oportunidad de probar la ejecución de la retroalimentación continua, mediante una aplicación personalizada, con la que los empleados, pares y jefes podían intercambiar comentarios en tiempo real, bajo una nueva filosofía en la que se buscaba propiciar el diálogo continuo, teniendo cinco conversaciones anuales, objetivos, carrera, mid-year review, entrevista de apreciación o reconocimiento y reunión de compensación.

Otro ejemplo mencionado en el artículo es el de empresa multinacional norteamericana de banca de inversión y de valores más grande del mundo Goldman Sachs, que en 2017 implementó un sistema que permite que los colaboradores puedan enviar y recibir retroalimentación en tiempo real, lo llamaron “Ongoing Feedback 360+” lo que busca el modelo es que la relación entre directivos y colaboradores alinee constantemente la productividad con las metas y requerimientos del negocio, adicionalmente, incorpora una app que permite que los colaboradores puedan compartir comentarios, feedback y reconocimiento de forma online.

Como podemos ver la tendencia y los esfuerzos se enfocan en ofrecer una retroalimentación de forma más continua, pero sobre todo inmediata, buscando que los equipos sean más ágiles. Las organizaciones no buscan erradicar el modelo, sino modificarlo y mejorarlo en función de las necesidades que requiere una fuerza laboral variable y un contexto totalmente distinto y cambiante al de hace años.

Anteriormente, la función de Recursos Humanos se centraba en la gestión de individuos, pero la realidad es que actualmente la mayoría de las compañías organiza su trabajo diario por proyectos o sprints, por lo que los sistemas y modelos de gestión del talento deberán entonces cambiar su enfoque cada vez más hacia equipos. Buscando que sea el mismo

equipo de trabajo el que tenga voz para identificar el progreso obstáculos y evaluar, la retroalimentación entre pares se vuelve crucial en entornos de trabajo ágil.

Para poder plantearse un cambio, es necesario definir en un primer momento qué es lo que queremos evaluar, en cuanto más preciso es el objetivo que queremos lograr con un Modelo de Gestión del Desempeño, más preciso será el camino y los cambios que requerimos ejecutar. Anteriormente la evaluación iba mucho más enfocada a los objetivos 80% y 20% competencias, esto fue avanzando hasta equilibrar ambos en un 50%- 50% de peso. Sin embargo, las empresas más innovadoras hoy en día ponen más peso en el cómo que en el qué. Enfocarse en los “soft skills” dicen mucho de cómo busca la empresa que trabajen y se desenvuelvan sus colaboradores. (Cervera y Cid, 2022)

De acuerdo con Casado, son seis cuestiones en las que las empresas están poniendo al momento de repensar su modelo de evaluación:

1. El uso de la campana de Gauss y la clasificación de los profesionales, se está dejando a un lado, ya que comienza a dejar de dar resultados, tal es el caso de Microsoft, con su sistema de clasificación “stack ranking” en el que los top performers (20%) recibían los ascensos y bonus más significativos, los Good performers (siguiente 20%) recibía un bonus inferior y era más complicado que recibiera una promoción, se clasificaba al 40% de los trabajadores en un rendimiento “normal” y eran promocionados, el último 20% eran trabajadores que se consideraba tenían un rendimiento “pobre”.

Después de dos años se tuvo que realizar un cambio porque el modelo estaba llevando a la empresa al fracaso, los colaboradores presentaban falta de ingenio y competían con sus compañeros de equipo en lugar de competir con otras compañías.

2. Cambiar las revisiones anuales por realizarlas con mayor frecuencia, cada tres meses por ejemplo, mensualmente o semanal en el mejor de los casos, cada vez es más común que las empresas tiendan a tener “Check- ins” una vez a la semana, para recibir retroalimentación.

“Cuanto más frecuente sea la evaluación más sencillo será para el supervisor recordar o dar ejemplos concretos que puedan fundamentar la conversación. Cuanto más se acorten los ciclos de revisión, más sencillo será evitar estos sesgos inconscientes.” (Cervera y Cid, 2022)

Además, de esta manera, los profesionales pueden detectar a tiempo posibles áreas de oportunidad y buscar mejorarlas lo antes posible, lo que tiene una consecuencia directa con su desenvolvimiento y rendimiento en el trabajo diario.

“PwC en su documento *Engaging and Empowering Millennials*, las generaciones de trabajadores anteriores apreciaban el eslogan “No news = good news”, pero los millennials exigen feedback y reconocimiento inmediato por su trabajo, y para ellos el nuevo motor es “No news = bad news”.” (Casado, 2019)

3. Separar la correlación entre la evaluación del desempeño y el pago de un bonus o aumentos salariales, ya que esto provoca que se le deje de dar importancia a otras cuestiones derivadas de la evaluación como pueden ser la formación, retroalimentación, desarrollo y crecimiento profesional.
4. Que la evaluación tienda a comparar a la persona consigo misma y el avance/mejora en su rendimiento y no con sus compañeros, ya que es realmente complejo lograr ser objetivos en un sistema de interacción interpersonal y como se ha mencionado anteriormente con el ejemplo de Microsoft, puede generar competencias entre los equipos que desvirtúen el verdadero objetivo de la evaluación.
5. El reconocimiento es más valioso cuando no viene sólo de los jefes o líderes sino también de los pares y en general de compañeros de equipos, como es el caso de Google con su programa “Peer Bonus” que es una gratificación que, hasta doce veces al año, cualquier profesional puede dar a otro como símbolo de agradecimiento por algún aspecto relacionado con su desempeño. La motivación de los colaboradores es un pilar clave para mejorar el rendimiento y asegurar el compromiso de los empleados, hacerlos sentir partícipes es una forma para generar impacto en sus carreras profesionales y por defecto en la organización.
6. El proceso de Gestión del Desempeño debe estar soportado por una herramienta tecnológica, esto permitirá dar retroalimentación de forma más sencilla e inmediata, agilizando los procesos, documentarlos y que puedan estar al alcance de todos en cualquier momento. “En la medida en que esta información esté digitalizada se podrá sacarle el máximo rendimiento al dato, correlacionando evaluación con otros aspectos de la gestión de personas: potencial, rendimiento, tiempo en compañía o en rol.” (Cervera y Cid, 2022)

Por último, Casado apunta reflexionar sobre un posible cambio de nombre, dejando a un lado la palabra “evaluación” ya que esto podría recordar a los exámenes escolares en los que se experimenta ansiedad, angustia, nervios o miedo; cambiarlo por “reconocimiento del rendimiento” podría cambiarle el sentido a este ejercicio y probablemente propiciar aún más los cambios en los que ya se están trabajando. (Casado, 2019)

Una nueva realidad laboral, requiere ser soportada de procesos reinventados, que sean flexibles y tengan la capacidad de poder adaptarse a los requerimientos de la empresa y del mercado. Como se ha mencionado a lo largo de esta revisión teórica, la Gestión del Desempeño, es el proceso que logra alinear expectativas individuales con las empresariales, la criticidad del proceso es alta, sin resultados individuales, no se logran los empresariales y para que los individuos trabajen en ellos, deben recibir el apoyo y guía necesario de la empresa y de sus líderes, donde más allá de la comparación con otros, el colaborador pueda compararse y competir consigo mismo, para poder mejorar habilidades y aprendizajes.

De forma general el modelo de Gestión del Desempeño deberá plantearse cambios en su frecuencia, forma de evaluar (dejar de crear competencia entre compañeros de equipo), incluir la perspectiva del equipo para que el modelo deje de ser jerárquico y burocrático y repensar el vínculo de desempeño con retribución, ya que los empleados pueden verse condicionados y se propicia la competencia, todo está en la comunicación y las bases que se definan para su ejecución, asegurarse de dar los mensajes clave y compartir los beneficios que pueden obtenerse así como la importancia y significado de la aportación de los colaboradores puede ayudar a que la perspectiva del resto de la organización respecto al proceso, tenga cambios significativos.

METODOLOGÍA

A través de esta investigación, se busca analizar la perspectiva en cuanto al Modelo de Gestión del Desempeño desde distintos ámbitos y niveles organizacionales, considerando que, de acuerdo con el nivel de responsabilidad, experiencia y equipo a cargo, los trabajadores pueden visibilizar el impacto y la importancia en su carrera profesional del Modelo de Gestión del Desempeño definido por su organización de formas distintas.

Entender a detalle la visión que tienen las organizaciones y desde Recursos Humanos sobre los Modelos de Gestión del Desempeño, cuáles son las herramientas y actividades que componen el proceso, así como hallazgos en cuanto a su efectividad e impacto para poder tener mayor visibilidad sobre aquellos posibles caminos en los que podría proponerse una evolución sobre estos modelos para continuar asegurando su adaptación y mejora continua.

Adicionalmente, se busca explorar aquellos puntos que desde la visión de la empresa y desde la visión de los trabajadores, son esenciales que estén incluidos en el diseño y ejecución del Sistema de Gestión del Desempeño para agregar valor, compromiso y propósito.

La herramienta elegida para realizar este análisis será un cuestionario, dependiendo del nivel de responsabilidad y equipo a cargo del grupo encuestado, las preguntas que se incluyan serán ajustadas. Los colectivos para encuestar serán:

- Directivos
- Managers
- Empleados

Las áreas o puntos en los que se enfocarán las preguntas serán los siguientes:

1. Qué se entiende por desempeño
 - Objetivo de la Gestión del desempeño
 - Criticidad e impacto
 - Percepción del proceso en la compañía
2. Sobre el Modelo de Gestión del Desempeño y los elementos que lo componen
 - Principales herramientas por las que se compone
 - Vínculo con compensación
 - Salidas del Modelo de Gestión del Desempeño

3. La definición de objetivos
 - Quién los define y cómo se definen
 - Alineación entre metas individuales y metas organizacionales
 - Metodología de definición
4. Evaluación y ratings de desempeño
 - Cómo se define la evaluación
 - Componentes de la evaluación
 - Categorías de evaluación
 - Para qué se utilizan los resultados
5. Motivación y crecimiento profesional
6. Puntos positivos del Modelo de Gestión del Desempeño y áreas de mejor

ESTUDIO PRÁCTICO

El objetivo principal del estudio es recopilar información sobre las herramientas y actividades que se utilizan bajo el marco de concepto de Gestión del Desempeño y comprender el pensamiento/propósito que subyace al diseño del modelo. Además, poder conocer la perspectiva sobre la eficacia del modelo en su conjunto y los diferentes procesos que intervienen en el impacto que se crea.

La encuesta se distribuyó a lo largo de un mes en distintos sectores, buscando obtener la visión sobre la Gestión del Desempeño de distintos niveles organizacionales, el estudio no se limitó a aquellas personas que han sido evaluadas a través de un modelo “formal” de Gestión del Desempeño, ya que se consideró que a pesar de que los profesionales no hayan tenido una experiencia de ser evaluados, podrían dar visibilidad sobre aquellos factores que los motivan a seguir en su trabajo y poder conocer de qué forma saben que están progresando en su carrera profesional.

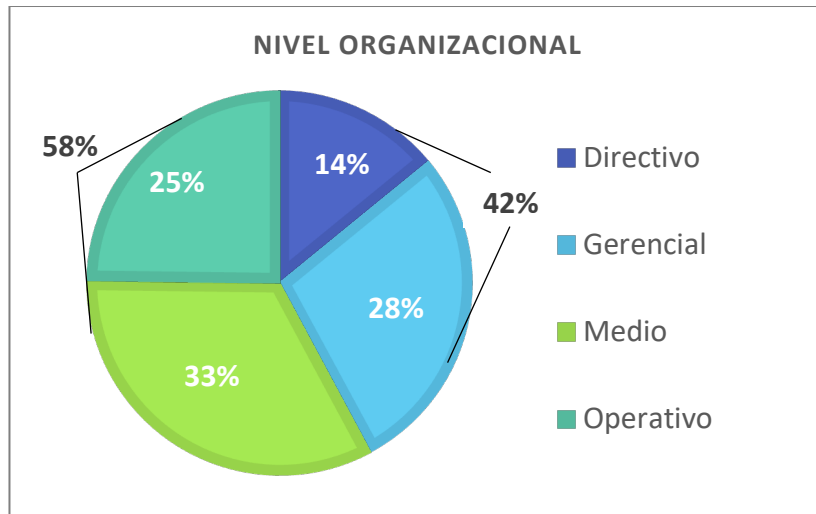
Perfil de los encuestados

Se obtuvo un número total de 121 respuestas, como se ha mencionado anteriormente, uno de los objetivos de esta investigación es poder conocer el punto de vista sobre la Evaluación del Desempeño a través de la experiencia de distintos niveles organizacionales. Considerando esto, se buscó que el porcentaje de encuestados de cada nivel fuera equitativo, lo que permite comparar las perspectivas en función de si eres evaluado, evaluador y la visión que se tiene desde el nivel organizacional sobre el impacto que puede tener la definición de objetivos y el cumplimiento de la estrategia organizacional.

La encuesta fue agrupada en dos: una para niveles medio y operativo y otra más para directivo y gerencial, considerando que el conocimiento que cada uno de estos dos grupos puede tener es distinto, no sólo sobre la organización en sí, sino sobre lo que es la Gestión del Desempeño de forma general, adaptar las preguntas y el nivel de complejidad, permite obtener respuestas más verídicas y sustentadas en la experiencia. Sumado a que generalmente son los niveles Gerenciales y Directivos los que toman el rol de “evaluador” y los mandos medios y operativos “evaluados” esto también podría influir en cómo viven y la opinión que tienen sobre el proceso de evaluación.

Figura 5:

Respuesta al ítem: ¿Cuál es tu nivel organizacional? (n=121)

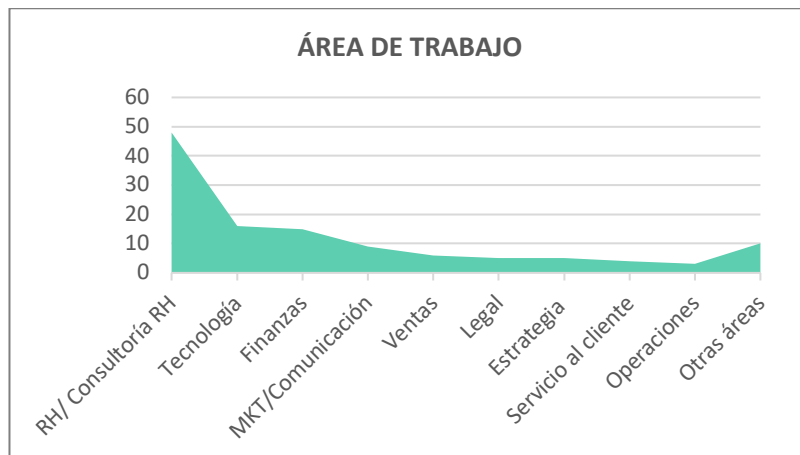


Nota: Datos expresados en porcentajes (%) Elaboración propia de la encuesta: “Sobre la Gestión del Desempeño”

Una variable adicional sobre el perfil de los encuestados que se considera que sí tiene consecuencia directa en las respuestas obtenidas es el área de trabajo a la que pertenece, a través del siguiente gráfico, podemos observar que gran parte de las respuestas fueron obtenidas de profesionales que pertenecen al área de Recursos Humanos, en este caso, algunas de las preguntas sí fueron ajustadas considerando que al ser profesionales de esta área y conocer el término así como su ejecución, se podría obtener de este sector información relevante y más específica.

Figura 6:

Respuesta al ítem: ¿En qué área trabajas? (n=121)

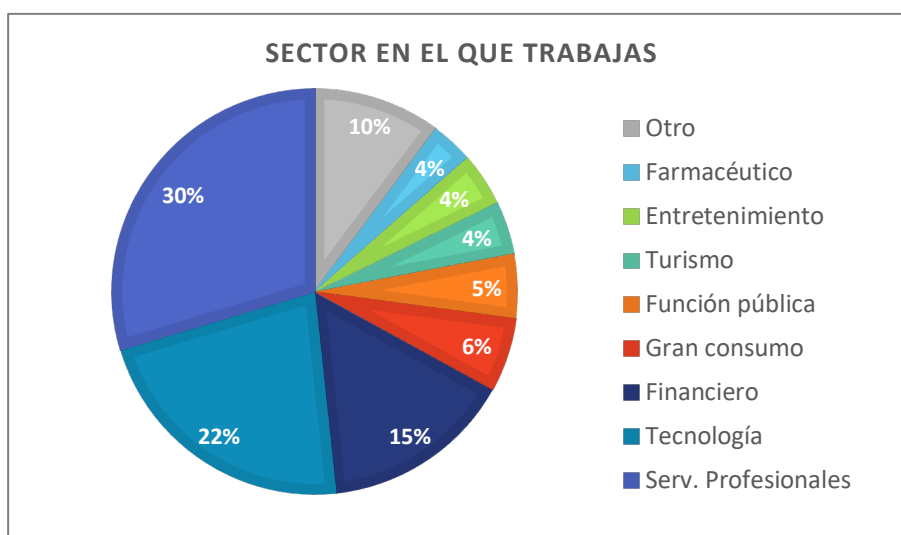


Nota: La gráfica representa el número de respuestas por opción. Elaboración propia de la encuesta: “Sobre la Gestión del Desempeño”

Los encuestados pertenecen a distintas industrias, los sectores más representativos en cuanto a respuestas fueron: Servicios Profesionales 30%, Tecnología con 22% y el Sector Financiero con el 15% de respuestas, los sectores incluidos en la categoría “Otros” son: Automotriz, Construcción, Industria, Prensa, Retail, Sanitario, Publicidad y Energético.

Figura 7:

Respuesta al ítem: ¿A qué sector perteneces? (n=121)



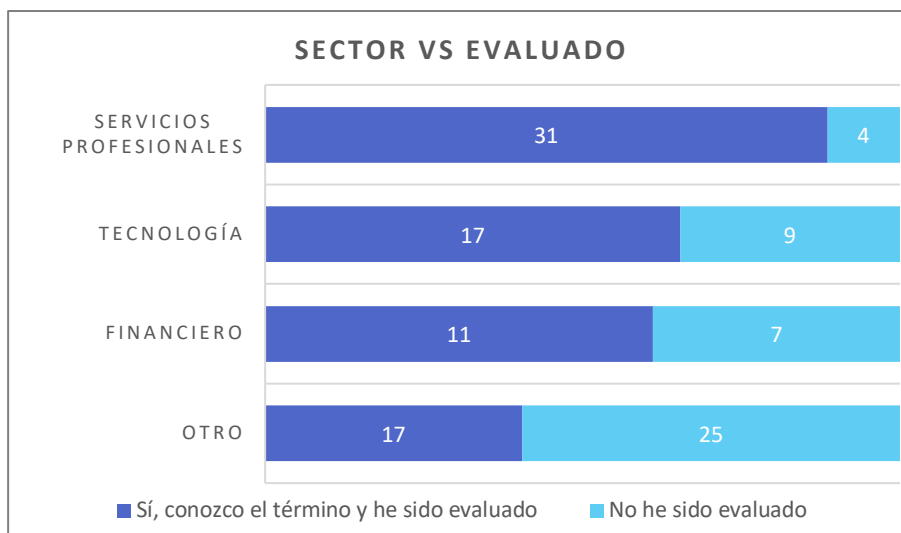
Nota: Datos expresados en porcentajes (%) Elaboración propia de la encuesta: “Sobre la Gestión del Desempeño”

Es conocido que en su mayoría las empresas de Servicios Profesionales tienen muy bien establecidos sus Modelos de Gestión del Desempeño y que los profesionales son evaluados continuamente y formalmente, lo que permite obtener una muestra representativa de profesionales que hayan experimentado la Evaluación del Desempeño y poder obtener respuestas fundamentadas, desde la experiencia y convivencia constante con el modelo.

A través del siguiente gráfico, podemos visualizar lo mencionado anteriormente, en función del número de respuestas, el porcentaje de profesionales que han sido evaluados, de 35 empleados del sector servicios profesionales que fueron encuestados, solamente cuatro han sido evaluados a través de un Modelo de Gestión del Desempeño, comparado con el resto de los sectores, podemos asumir que en esta industria las prácticas de evaluación han sido mayormente establecidas y desarrolladas como parte de la estrategia y cultura de la compañía.

Figura 8:

Respuesta al ítem: ¿Has sido evaluado a través de un Sistema de Gestión del Desempeño? (n=121)



Nota: La gráfica representa el número de respuestas por opción. Elaboración propia de la encuesta: “Sobre la Gestión del Desempeño”

Considerando que la muestra obtenida en distintos sectores no ha sido suficientemente representativa, la información obtenida a lo largo de este análisis se basará principalmente en el nivel organizacional que ocupan los encuestados y si han sido o no evaluados a través de un modelo de Gestión del Desempeño. Para lograr obtener información adecuada de cada perfil, el cuestionario se seccionó y se dividió según la información que iba proporcionando el encuestado sobre su nivel organizacional o si había sido evaluado o no, es decir, según el nivel (Medio- Operativo ó Directivo Gerencial) las preguntas que debía responder eran distintas, asimismo, si respondía que no había sido evaluado, el cuestionario era ajustado para poder recabar información distinta.

Retomando lo expuesto por Chiavenato, sobre el vínculo que existe entre la Gestión del Desempeño y el resto de los procesos de la Gestión del Talento, entendemos que la evaluación del desempeño se vuelve esencial para poder tomar decisiones de crecimiento y desarrollo de carrera para los profesionales. De acuerdo con el estudio “Performance Transformation in the Future of Work” realizado por Mercer en 2019, Europa se encontraba un paso adelante que otros continentes, ya que 71% de las compañías que participaron en el estudio tenían Modelos de Desempeño “formalizados” lo que les permite tomar decisiones de promoción y desarrollo de carrera, comparado con el 43% global de compañías.

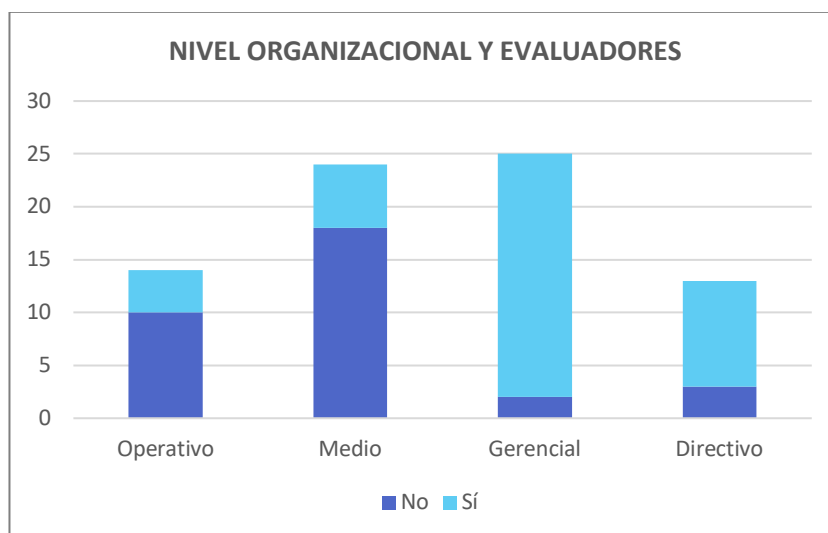
Sin embargo, de acuerdo con la encuesta realizada para esta investigación, del 100% de los encuestados, poco más de la mitad (63%) han sido evaluados a través de un Modelo de Gestión del Desempeño, lo que lleva a cuestionarnos en qué proporción las decisiones de promoción, aumento de sueldo, movimientos de personal y oportunidades de formación son tomadas de forma sustentada. Considerando además el impacto que puede tener definir metas individuales en el compromiso de los colaboradores.

Visión de Profesionales que han sido evaluados

Como se mencionó anteriormente, se definieron distintos tipos de encuesta para poder obtener la información adecuada de cada perfil. Esta parte del análisis se enfocará en revisar las respuestas de aquellos profesionales que han sido evaluados a través de un modelo de Gestión del Desempeño. Para poder comprender mejor desde qué posición los encuestados respondían la encuesta, se agregó la pregunta para saber si eran evaluados o evaluadores, en el siguiente gráfico se muestra claramente cómo en su mayoría el perfil que tiende a ser evaluador es el nivel Gerencial y Directivo.

Figura 9:

*Respuesta al ítem: ¿Dentro de las responsabilidades de tu rol se incluye evaluar a otras personas?
(n=76)*



Nota: La gráfica representa el número de respuestas “Sí” y “No”. Elaboración propia de la encuesta: “Sobre la Gestión del Desempeño”

De acuerdo con el Estudio de Tendencias de Capital Humano 2017 de Deloitte Consulting Group, se plantea que así como la forma en la que trabajamos está en un cambio constante, también la forma de evaluar el trabajo realizado debe cambiar y una de las

puntualizaciones que se hacen en este estudio es sobre quién realiza la Evaluación de Desempeño, las tendencias encaminan a que no sólo los líderes evalúen a sus equipos de trabajo, sino también que los líderes sean evaluados por su equipo, ya que de esta forma se puede obtener también información valiosa sobre cómo se están llevando a cabo las tareas de liderazgo, lo que puede permitir identificar áreas de oportunidad y mejorar esta cuestión que resulta esencial en la gestión y motivación de los equipos de trabajo.

Asimismo, de acuerdo al “Global Performance Survey” realizado por Mercer a 1154 líderes en 2019, solamente 30% de las compañías le asignan a los managers una evaluación por parte de sus colaboradores referente a las capacidades de liderazgo y sólo el 9% de estos tienen un impacto en las decisiones de compensación

Perspectiva sobre la Gestión del Desempeño

Para conocer con mayor detalle por qué los profesionales consideran la Gestión del Desempeño un proceso crítico para alcanzar objetivos organizacionales, se incluyó una pregunta abierta para que expusieran las razones sobre por qué sí o no lo es, a partir de las respuestas obtenidas, se realizaron etiquetas para poder cuantificarlas y obtener cuáles eran las razones más frecuentes

Figura 10:

Respuesta al ítem: ¿Consideras que la Gestión del Desempeño es un proceso crítico dentro de la organización para alcanzar los objetivos organizacionales? ¿Por qué? (n=76)



Nota: Al ser una pregunta abierta, se realizaron etiquetas considerando las respuestas para poder realizar un conteo. Elaboración propia de la encuesta: “Sobre la Gestión del Desempeño”

Las cuatro razones más mencionadas sobre la criticidad de la Gestión del Desempeño fueron: Alineación a la Estrategia Organizacional, Desarrollo Profesional y Mejora Continua y Motivación del Talento. La principal razón por la cual se identifica que este proceso es crítico es por la Alineación a la Estrategia Organizacional, sin embargo, es de relevancia de igual forma que de forma general los profesionales y líderes también perciben que este proceso es una oportunidad de desarrollo profesional, de identificar brechas de mejora y definir el camino para apoyar a los empleados en la mejora continua.

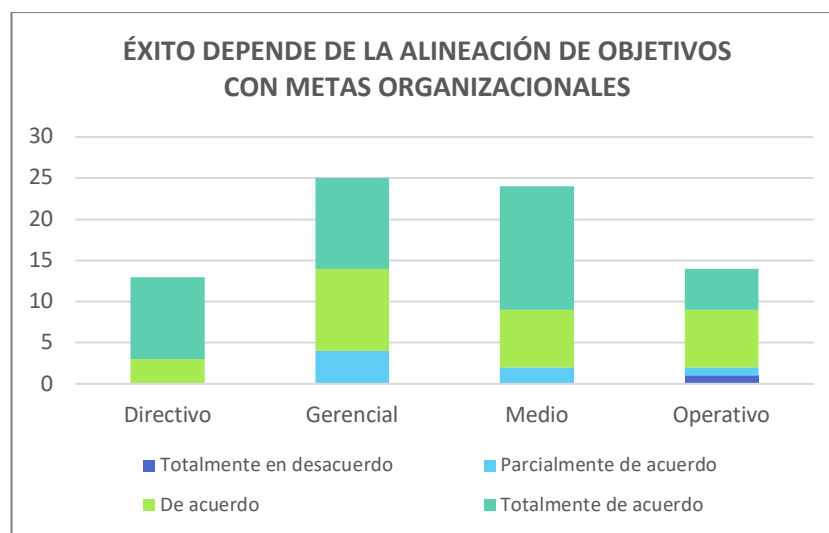
Una de las principales tendencias como se mencionó anteriormente es lograr que los objetivos de la Gestión del Desempeño sean balanceados, beneficiando a la compañía y al empleado, si se incluyen la toma de decisiones de talento, como formación, promoción, movimientos internos, esto tendrá un impacto directo en el Desarrollo Profesional y al mismo tiempo en la motivación del colaborador, ofreciéndole nuevos retos y oportunidades de carrera, logrando empleados comprometidos, lo que tendrá un impacto directo también en el compromiso de los colaboradores, influyendo también directamente en el negocio.

Como soporte, en el estudio “Employee Peerformance Management Needs a Promotion” realizado por Forrester Consulting en 2018, se plantea que los estudios revelan que un 5% de incremento en el compromiso de los colaboradores, se traduce en un 3% de crecimiento del revenue de la empresa.

Una de las consideraciones claves para que el Proceso de Gestión del Desempeño pueda tener un impacto positivo y cuantificable en la organización es que éste esté alineado a los objetivos y estrategia organizacionales, lograr que los empleados perciban cómo su trabajo contribuye de forma directa en estas es clave, una de las formas más efectivas de lograrlo es a través de la comunicación y de los mensajes que el mánager comparte con su equipo de trabajo.

Figura 11:

Respuesta al ítem: La gestión del Desempeño únicamente será exitosa cuando los objetivos individuales de cada profesional estén alineados a las metas organizacionales (n=76)



Nota: La gráfica representa el número de respuestas por opción. Elaboración propia de la encuesta: “Sobre la Gestión del Desempeño”

En esta gráfica resulta interesante cómo el nivel en el que más respuestas de “Parcialmente de acuerdo” hubo fue en el Nivel Gerencial, lo que lleva a reflexionar sobre la importancia que le dan los líderes organizacionales a la alineación de los objetivos con las metas organizacionales. Si los gerentes no logran entender la importancia y contribución que tienen desde sus áreas y equipos a las metas organizacionales y por ende al crecimiento de la empresa, probablemente los mensajes que comparten con su equipo de trabajo, no sean los acertados, o no le den la importancias que deberían a la ejecución del proceso de acuerdo a los lineamientos definidos por la organización.

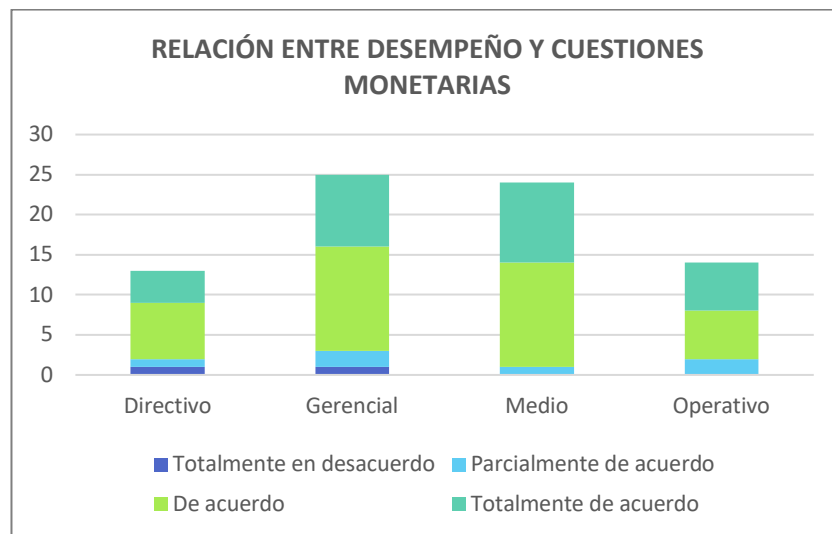
De acuerdo con el estudio “Employee Performance Management Needs a Promotion” realizado por Forrester, 77% de las compañías evalúan a sus empleados en al menos una métrica que esté atada al éxito del negocio. Estas métricas suelen estar relacionadas con métricas de productividad, resultados empresariales tales como el crecimiento de los ingresos entre otras metas medibles. Siendo una prioridad para el 81% de encuestados (600 en 14 países) utilizar las métricas de negocio para evaluar de forma objetiva a los profesionales, enfocarse en resultados y alinear el desempeño de los empleados con el desempeño del negocio.

En línea con lo anterior, en el estudio también se plantea que si la definición de objetivos alineados a las metas y estrategia organizacionales no se balancea con otros factores cualitativos, esto puede eclipsar los objetivos de desarrollo de los empleados y las oportunidades de crecimiento que podrían tener, probablemente a corto plazo, con la alineación con los objetivos estratégicos se obtendrían beneficios y mejoras a nivel empresarial, pero a largo plazo podría tener implicaciones negativas y debilitar el compromiso, desarrollo y retención de la fuerza laboral.

Prueba de que los Modelos de Gestión del Desempeño presentan un desbalance en cuestión desempeño-desarrollo es que la mayoría de las compañías definen la ejecución del proceso de desempeño en función del ciclo de negocio, por ejemplo, el año fiscal o la revisión salarial, que está más alineada a al Budget anual que al desarrollo del empleado.

Figura 12:

Respuesta al ítem: La relación entre los resultados de desempeño y cuestiones monetarias es esencial para asegurar el compromiso de los profesionales (n=76)



Nota: La gráfica representa el número de respuestas por opción. Elaboración propia de la encuesta: “Sobre la Gestión del Desempeño”

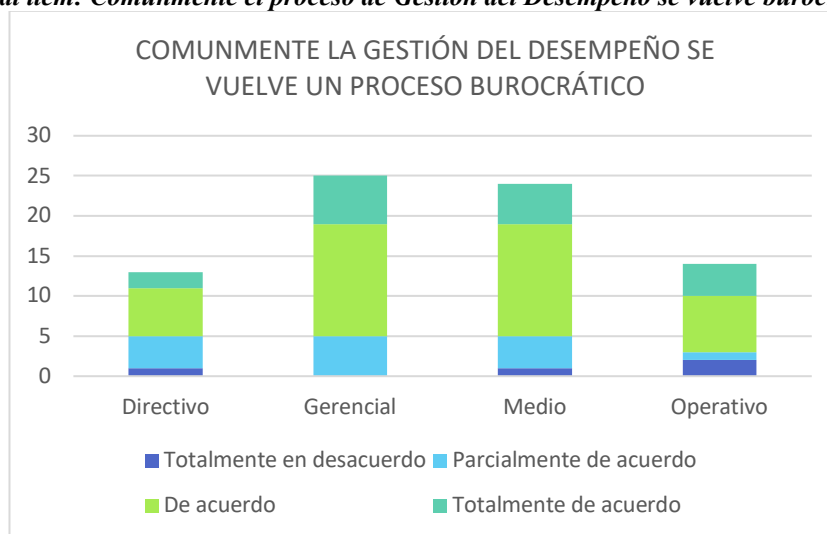
En esta gráfica se puede observar cómo la tendencia es que se siga pensando que el vínculo entre desempeño y cuestiones monetarias es prácticamente un “Must” atribuyendo este pensamiento a los modelos tradicionales, la propuesta de las nuevas tendencias no es deshacerse al 100% de este vínculo desempeño- retribución, sino definir un enfoque balanceado que sea un ganar- ganar en el que la empresa evidentemente sea beneficiada por la consecución de objetivos estratégicos de los colaboradores pero que al

mismo tiempo el colaborador también encuentre en la empresa un espacio en el que pueda desarrollarse y crecer profesionalmente, lo que propiciará la motivación del colaborador.

La simplificación y continuidad de la evaluación del desempeño, al mismo tiempo propicia la desburocratización del proceso, ya que en este se involucra a todos los niveles con el impulso de la evaluación 360° y la autoevaluación, lo que ayudará a que el conjunto de actividades no sea vistas de forma jerárquica y que la visión de los colaboradores respecto a este sea positiva, como un proceso en el que participan y tienen voz.

Figura 13:

Respuesta al ítem: Comúnmente el proceso de Gestión del Desempeño se vuelve burocrático (n=76)



Nota: La gráfica representa el número de respuestas por opción. Elaboración propia de la encuesta: “Sobre la Gestión del Desempeño”

La gráfica anterior, nos da visibilidad sobre la visión que hoy en día tienen los colaboradores sobre la burocratización de los procesos de Gestión del Desempeño, tras lo que podemos afirmar que la gran mayoría de las organizaciones o no han realizado ningún cambio de visión del modelo enfocado a las tendencias que han sido mencionadas durante este trabajo como evaluaciones 360°, retroalimentación continua, evaluación de líderes entre otros o aún se encuentran en la transformación, podemos entender que aún queda un largo camino en cuanto a la mejora de este proceso para que la experiencia tanto de evaluados como evaluadores pueda ser distinta y encuentren el valor agregado de la Gestión y Evaluación del desempeño en su camino y desarrollo profesional.

De forma general, la información obtenida en este apartado, nos permite obtener una imagen clara sobre la visión que se tiene en cuanto a la Gestión del Desempeño desde distintos niveles organizacionales, lo cual se alinea con las nuevas tendencias que hemos

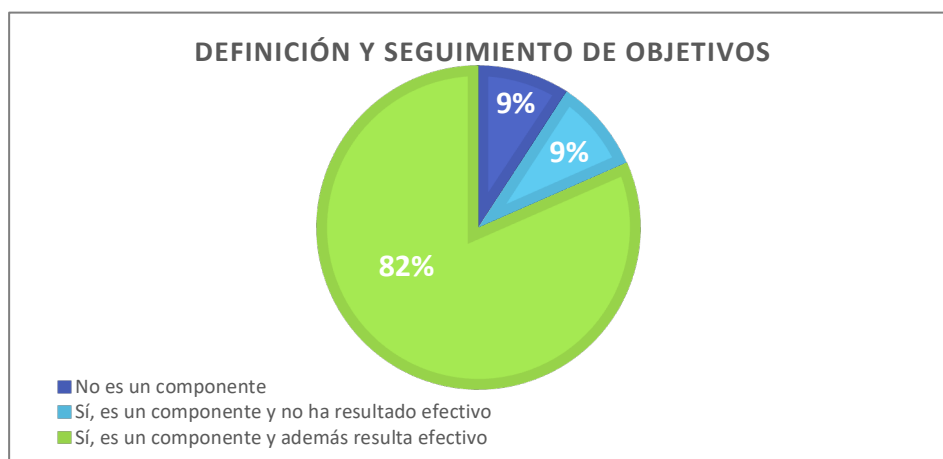
recogido y los elementos básicos que son la confianza, comunicación, oportunidades de desarrollo y alineación con la estrategia de negocio, entendiendo que el balance entre el beneficio a la organización y a los colaboradores es un factor crítico, ya que tendrá consecuencias en el compromiso, motivación, retención y promoción.

Componentes y criterios de definición del Modelo de Gestión del Desempeño

En este apartado de análisis de la encuesta se busca obtener una foto de cómo están contruidos actualmente los modelos de Gestión del Desempeño, cuáles son los componentes que suelen tener, así como la efectividad de estos mismos, entender cuáles son las tendencias actuales y qué tanto se comienzan a acercar a aquellas nuevas tendencias. El componente más frecuente de los Modelos de Gestión del Desempeño, son los objetivos, por la facilidad que tienen estos componentes para ser medibles y cuantificables, agregando que es la forma en que las organizaciones, como lo hemos visto anteriormente, pueden desplegar sus objetivos estratégicos al resto de las áreas y colaboradores.

Figura 14:

Respuesta al ítem: Indica si los siguientes componentes forman parte o no del Modelo de Gestión del Desempeño de tu compañía: Definición y revisión de objetivos (n=76)

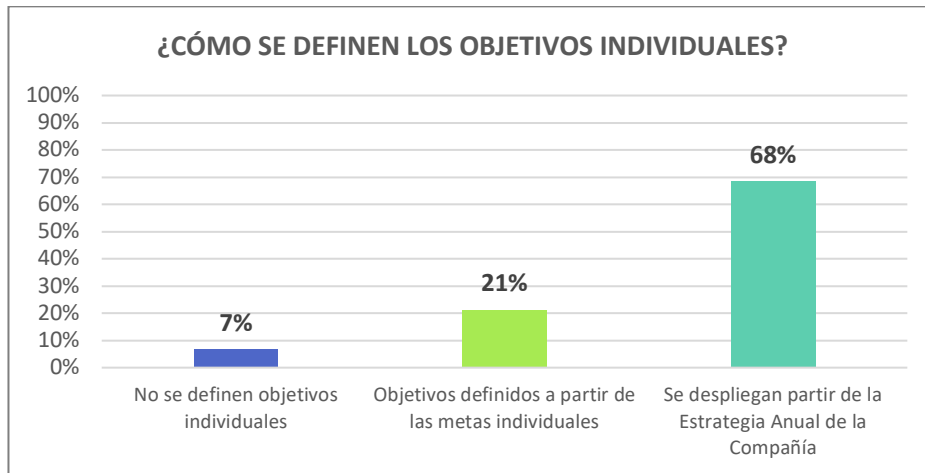


Nota: Datos expresados en porcentajes (%) Elaboración propia de la encuesta: “Sobre la Gestión del Desempeño”

Tal como lo ilustra la gráfica, la definición y el seguimiento de objetivos forma parte del 91% de los modelos de Gestión del Desempeño de aquellos encuestados que han sido evaluados y 82% considera que este componente resulta efectivo, ya que como se ha mencionado, es un método popular que ayuda a cuantificar la evaluación y los datos pueden ser utilizados para vincularlos de forma sencilla con el pago de retribuciones variables o el aumento de sueldo, ambos datos numéricos. Sólo el 9% no evalúa a través de la definición de objetivos. ¿Y cómo tienden las empresas a definir estos objetivos?

Figura 15:

Respuesta al ítem: ¿Los objetivos individuales y organizacionales están alineados? ¿De qué forma? (n=76)

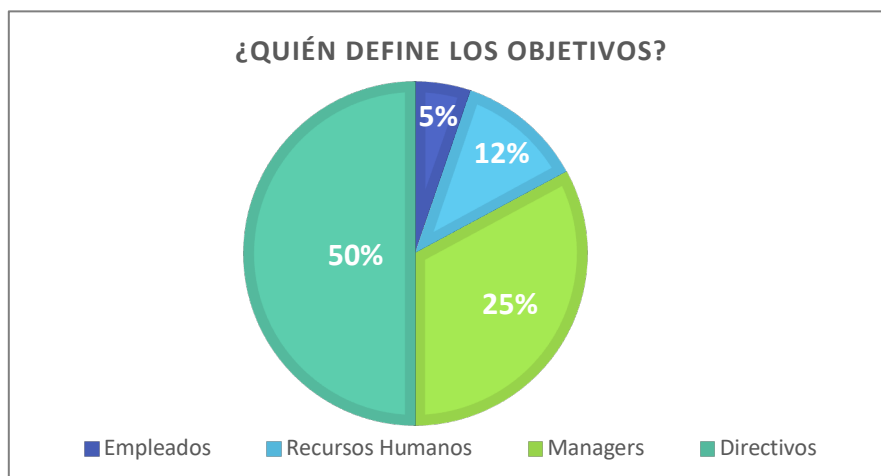


Nota: La gráfica representa el número de respuestas por opción. Elaboración propia de la encuesta: “Sobre la Gestión del Desempeño”

Como podemos ver en la gráfica obtenida, sigue siendo la principal tendencia que las organizaciones desplieguen sus objetivos a partir de la Estrategia anual de la compañía (68%) de los encuestados, sin embargo, también resulta importante rescatar que la definición de objetivos definidos a partir de las metas individuales comienza a tomar fuerza, presente en 21% de las respuestas obtenidas, lo que permitiría el balance empresa-empleado del que se ha hablado anteriormente sea posible.

Figura 16:

Respuesta al ítem: ¿Quién establece los criterios para realizar la definición los objetivos individuales? (n=76)



Nota: La gráfica representa el número de respuestas por opción. Elaboración propia de la encuesta: “Sobre la Gestión del Desempeño”

Una cuestión importante es quién participa en la definición de los objetivos, ya que esto definirá la visión y alineación tanto con las metas organizacionales como con las metas individuales de los colaboradores, de acuerdo con la información obtenida de los encuestados, el 50% de las organizaciones a las que pertenecen, los objetivos son definidos por los directivos y 25% por los managers, quedando en el 75% de las organizaciones a las que pertenecen los encuestados la definición de objetivos en los niveles organizacionales con mayor responsabilidad, esto, no permite que se tenga una visión más global tanto de las necesidades organizacionales como de las necesidades de desarrollo, involucrar a los niveles medios y operativos en la definición de objetivos, podría tener un gran impacto y crear mayor valor en su significado y consecución.

De acuerdo con algunas investigaciones realizadas por Gartner, se ha demostrado que cuando los objetivos de los empleados están alineados con las necesidades de la organización y las necesidades de los empleados, el rendimiento de la fuerza laboral puede aumentar hasta en un 22%.

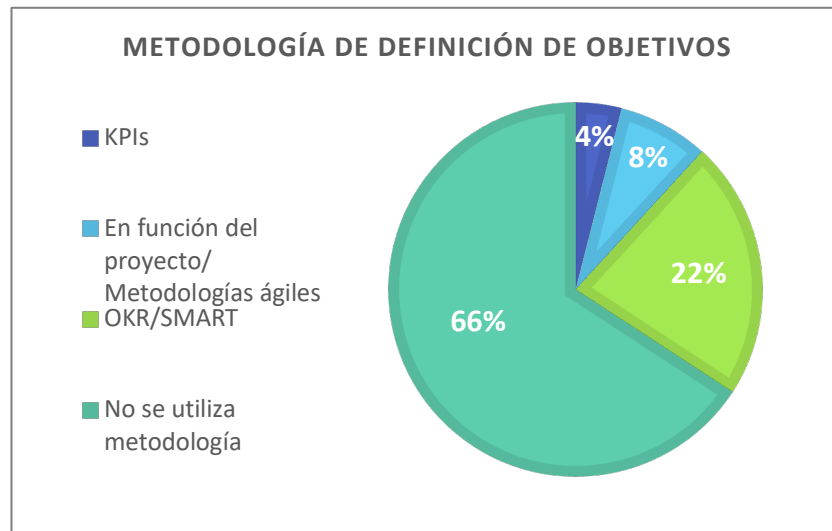
Sería ideal que las organizaciones desarrollaran las capacidades necesarias para establecer un proceso de fijación de objetivos que ayude a los empleados a satisfacer las necesidades cambiantes de una fuerza laboral variada (en cuanto a generaciones, expectativas, prioridades y requerimientos de conocimientos), que permita coordinar el trabajo con compañeros y al mismo tiempo responsabilizarse de los resultados.

Adicionalmente, cada vez es más frecuente que el desarrollo del trabajo se realice en equipos y la colaboración de distintos departamentos para el logro de metas en conjunto se vuelve más común, así como el involucramiento en proyectos organizacionales transversales, ante este cambio en las formas de trabajo, las metas también deberían ser definidas desde otra perspectiva, como definir metas en conjunto entre distintos departamentos o incluir a los distintos niveles organizacionales. Según la Encuesta de Benchmarking de Gestión del Desempeño de los Empleados realizada en 2021 por Gartner, sólo el 9% de las organizaciones involucran a los niveles operativos-medios en la definición de objetivos y el 15% a los equipos de trabajo.

Una buena opción para asegurar la correcta definición de los objetivos es apoyarse de una metodología de definición, comúnmente las más utilizadas son la metodología SMART, OKR o seguimiento de KPIs. Dentro de la encuesta se incluyó una pregunta que

permitiera dar mayor visibilidad sobre las metodologías que se utilizan como apoyo para la definición de objetivas, obteniendo las siguientes respuestas:

Figura 17:
Respuesta al ítem: ¿Se utiliza alguna metodología para la definición de objetivos? (n=76)



Nota: La gráfica representa el número de respuestas por opción. Elaboración propia de la encuesta: “Sobre la Gestión del Desempeño”

Sólo el 34% de las organizaciones a las que pertenecen los encuestados, utilizan alguna metodología de definición de objetivos, lo que podría tener una repercusión en el cumplimiento del objetivo y dificultar la claridad y alineación del trabajo diario de los colaboradores.

Comúnmente las organizaciones y las áreas de Recursos Humanos (área que principalmente define lineamientos para la definición de objetivos) presentan dificultades para establecer un proceso efectivo de definición de objetivos eficaces y cuando no se logra que los objetivos definidos sean eficaces, pueden presentarse dificultades para las distintas aristas de la gestión del desempeño (check-ins continuos, evaluación, retroalimentación, revisiones y calibraciones). Teniendo como resultado un bajo rendimiento, menor compromiso, incumplimiento de los objetivos empresariales e individuales y descontento de forma general.

Las organizaciones deben comenzar a definir lineamientos y metodologías para la definición de objetivos, una metodología o framework de definición de objetivos, ayudará a las empresas y a sus colaboradores a simplificar y gestionar de mejor forma los objetivos con el fin de aumentar las probabilidades de su consecución. De hecho un estudio

realizado por Harvard Business School apunta que las personas con objetivos bien definidos tienen 10 veces más probabilidades de tener éxito.

Las metodologías suelen ser de apoyo al dividir un objetivo grande y complejo en acciones pequeñas y más concretas, definiendo una fecha de cumplimiento. Al mismo tiempo, estos modelos deberán ser flexibles, permitiendo que en caso de que la estrategia tenga un cambio significativo o la forma en la que se ejecutan las tareas tenga un cambio, los objetivos puedan modificarse y sigan teniendo sentido para el colaborador.

Un elemento más que se buscaba conocer a través de la encuesta es cuántos objetivos regularmente se definen para la evaluación del desempeño, ya que este puede ser un factor para el cumplimiento de objetivos, si se definen pocos, puede resultar poco retador para los trabajadores y por el contrario, si se definen muchos se podría perder el foco y propiciar que unos se les de más importancia que a otros y que algunos objetivos si se cumplan y otros no.

Figura 18:
Respuesta al ítem: ¿Cuántos objetivos individuales son definidos por cada empleado? (n=76)



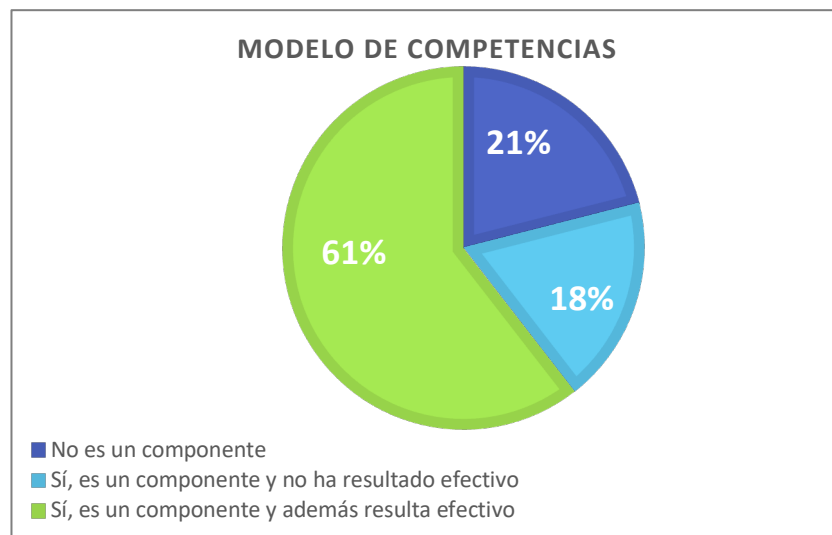
Nota: La gráfica representa el número de respuestas por opción. Elaboración propia de la encuesta: “Sobre la Gestión del Desempeño”

Regularmente la tendencia debido a lo mencionado anteriormente es definir entre 3 y 5 objetivos, siendo este un número adecuado, ya que se puede mantener el control del seguimiento y evitar que se cumplan unos objetivos y otros no. Una cuestión importante para evitar lo anterior, es asignar a cada objetivo un peso, considerando la relevancia para el negocio y la dificultad, esto permitirá el balance y foco en su cumplimiento.

Adicionalmente, como se mencionó al inicio del apartado a través de la encuesta se buscaba conocer qué otros componentes forman parte del Modelo de Gestión del Desempeño, sorprendentemente, componentes más cualitativos como Modelo de Competencias, Coaching/Mentoring, Evaluación 360°, Autoevaluación y Planes de Desarrollo Individual, ya forman parte representativamente de los Modelos de Gestión del Desempeño en las organizaciones de los encuestados, como se muestra a continuación:

Figura 19:

Respuesta al ítem: Por favor indica si los siguientes componentes forman parte o no del Modelo de Gestión del Desempeño de tu compañía y qué tan efectivos los consideras: Modelo/Diccionario de competencias (n=76)



Nota: Datos expresados en porcentajes (%) Elaboración propia de la encuesta: “Sobre la Gestión del Desempeño”

El modelo de competencias y la definición de objetivos, suelen ser los componentes “comunes” de la Evaluación del Desempeño, sin embargo, las competencias, suelen ser menos utilizadas por ser un componente considerado más subjetivo y cualitativo, lo que dificulta ser cuantificable, comparado con la definición de objetivas, siendo esto visible en las respuestas obtenidas, como se mostró anteriormente, la definición de objetivos, está presente en el 91% de las organizaciones a las que pertenecen los encuestados, mientras que el modelo de competencias está presente en 79% de las organizaciones.

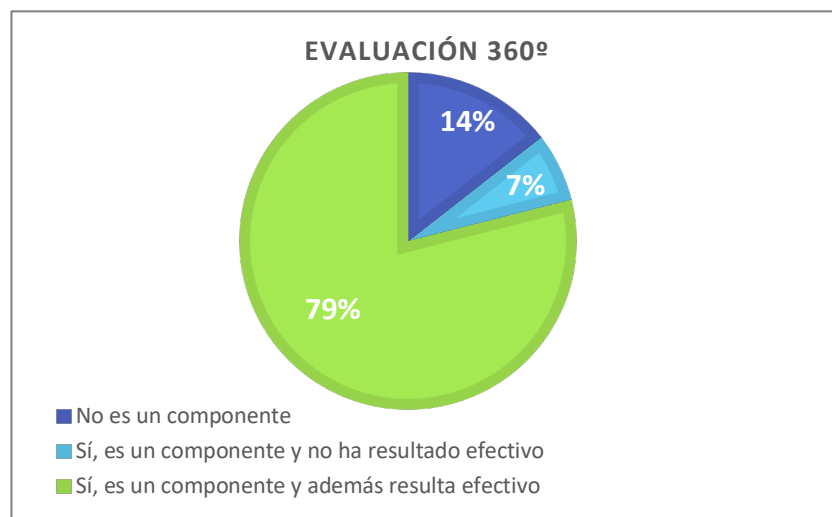
En cuanto a la efectividad que se percibe, del 79% de las organizaciones, el 18% considera que no ha resultado un componente efectivo, lo que puede estar ligado a la subjetividad que regularmente caracteriza a este componente, sin embargo, actualmente existen herramientas y metodologías de evaluación que permiten que este componente cada vez

pueda ser evaluado de forma mucho más efectiva y objetiva, por ejemplo, muchas organizaciones además de definir las competencias en un diccionario, buscan aterrizarlas a acciones concretas o incluso ligar la definición de OKRs a estas para que en la evaluación se consideren resultados mucho más concretos y se pueda valorar de forma numérica el desarrollo de las competencias.

Como se plantea en el apartado “Hacia un nuevo enfoque de la Gestión del Desempeño” las tendencias apuntan a que en el proceso de Evaluación del Desempeño, quien debe participar, deben ser tanto directivos como plantilla y para dar feedback se incluyen evaluaciones 360°, para lograrlo dos herramientas esenciales para poder evaluar con una visión mucho más global del desempeño y desenvolvimiento del empleado, debe ser considerada no sólo la opinión del líder sino también las de los pares, sus reportes y la propia percepción del empleado, para ello, la herramienta más utilizada suele ser la Evaluación 360°, incluida la autoevaluación. De acuerdo con la encuesta, se obtuvieron las siguientes respuestas:

Figura 20:

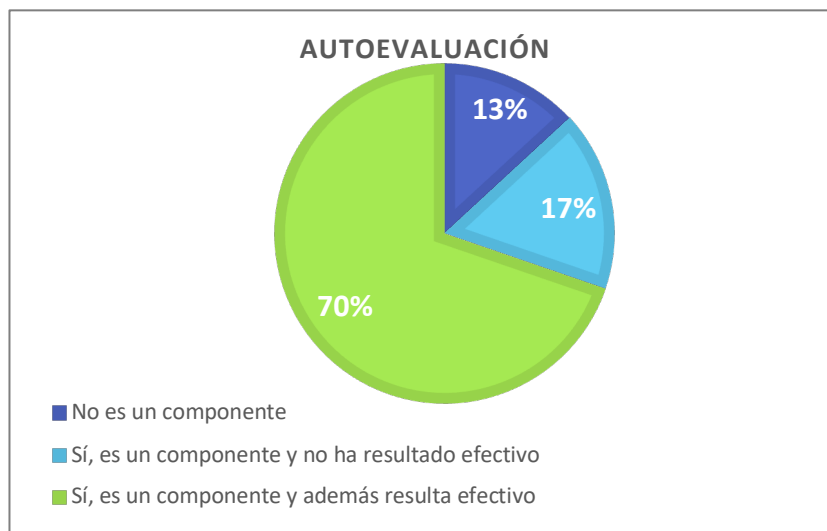
Respuesta al ítem: Por favor indica si los siguientes componentes forman parte o no del Modelo de Gestión del Desempeño de tu compañía y qué tan efectivos los consideras: Evaluación 360° (n=76)



Nota: Datos expresados en porcentajes (%) Elaboración propia de la encuesta: “Sobre la Gestión del Desempeño”

Figura 21:

Respuesta al ítem: Por favor indica si los siguientes componentes forman parte o no del Modelo de Gestión del Desempeño de tu compañía y qué tan efectivos los consideras: Autoevaluación (n=76)



Nota: Datos expresados en porcentajes (%) Elaboración propia de la encuesta: “Sobre la Gestión del Desempeño”

Como se puede ver en estas dos gráficas, tanto la autoevaluación como la evaluación 360° están presentes de forma significativa en la Evaluación del Desempeño de las organizaciones a las que pertenecen los encuestados, sin embargo, resultaría de interés, validar el peso que tiene cada una en el resultado de evaluación final. Ya que lo ideal sería que a cada una se le asignara un peso significativo, de esta forma la evaluación final del colaborador incluiría distintos componentes que la acercaría a ser mucho más real y objetiva.

Alineado con esto, en la siguiente gráfica, podemos observar cómo la evaluación final del trabajador cada vez tiende más a considerar una visión mucho más global, siendo la Encuesta 360° la segunda respuesta más popular:

Figura 22:

Respuesta al ítem: ¿De qué forma se define la calificación final del empleado? (n=76)



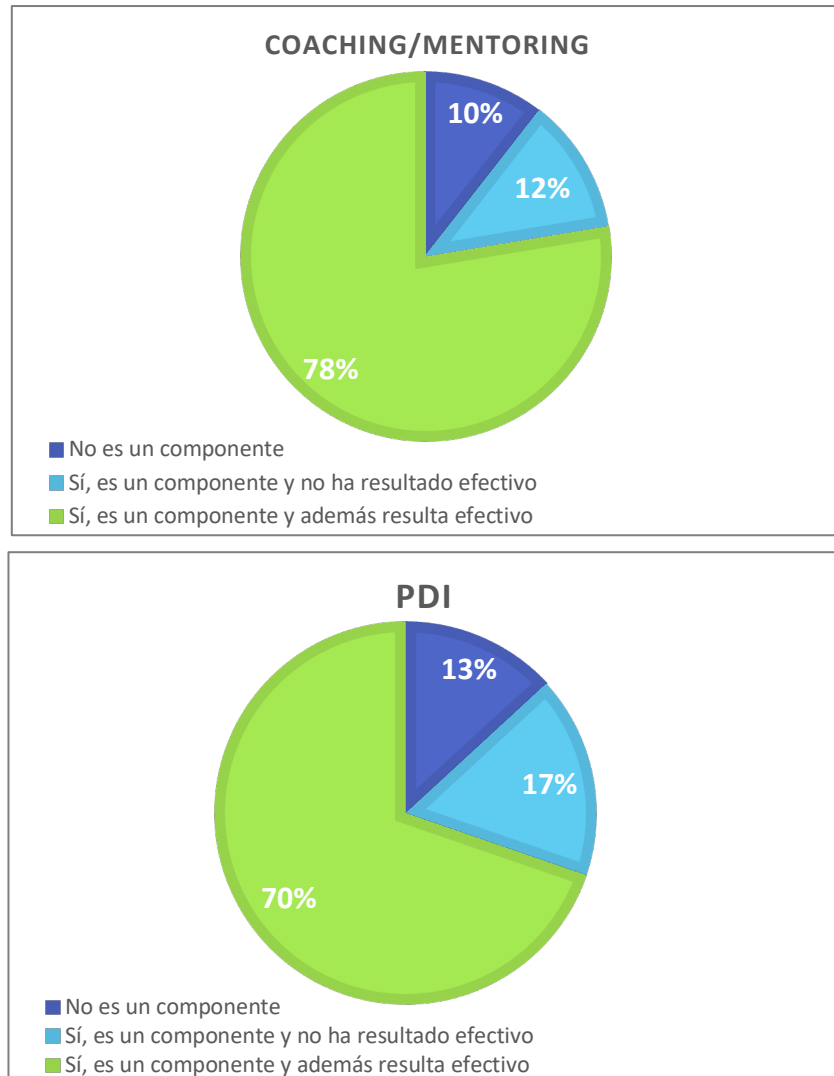
Nota: Datos expresados en porcentajes (%) Elaboración propia de la encuesta: “Sobre la Gestión del Desempeño”

Habría que reflexionar en la tendencia que tienen las organizaciones a seguir utilizando un ranking o la conocida Campana de Gauss para decidir la calificación final del empleado, comparándolo con el resto de sus compañeros de área y mismo nivel organizacional, como se menciona en el Marco Teórico, mantener las prácticas de comparación, puede tener impactos negativos en distintos ámbitos de la cultura organizacional, creando sentimientos negativos de competencia dentro del equipo de trabajo y evitando la colaboración, ocasionando que cada colaborador busque cumplir sus metas individuales a como de lugar, olvidando que sus propias metas son compartidas y que contribuyen a un todo, lo que no permitiría aprender de los demás e incluso intercambiar ideas y conocimientos. Asimismo, al propiciar la competencia interna, se olvida la competencia con el resto de las empresas, lo que puede llevar a perder de vista qué están haciendo las otras organizaciones y no permitir la mejora organizacional o inclusión de nuevas prácticas, ocasionando que posiblemente la empresa pierda fuerza en el mercado.

Otros dos componentes en beneficio del empleado que de acuerdo con las respuestas de los encuestados forman parte del Modelo de Gestión del Desempeño son el Coaching/Mentoring y los Planes de Desarrollo Individual:

Figura 23:

Respuesta al ítem: Por favor indica si los siguientes componentes forman parte o no del Modelo de Gestión del Desempeño de tu compañía y qué tan efectivos los consideras: Coaching/ Mentoring y Plan de Desarrollo Individual (n=76)



Nota: Datos expresados en porcentajes (%) Elaboración propia de la encuesta: “Sobre la Gestión del Desempeño”

Incluir como parte de la estrategia de Gestión del Desempeño estos dos elementos, irá permitiendo que se cree el balance de beneficio empresa-empleado, ya que el Coaching o Mentoring, no sólo es una oportunidad para dar feedback, sino también para plantear en conjunto con el manager la dirección que se espera que tome la carrera profesional, aclarar expectativas, definir prioridades e identificar aquellas fortalezas y áreas de oportunidad.

El coaching es un proceso ideal para equipar a los colaboradores con aprendizajes y oportunidades que resulten efectivas en su desarrollo profesional, teniendo como principal objetivo aprovechar las capacidades y puntos fuertes individuales para obtener el máximo rendimiento.

Algunas organizaciones reconocidas como IBM, HP, MCI entre otras han incluido el coaching continuo como práctica en la organización para seguir siendo empresas competitivas, creando un mayor compromiso en su fuerza laboral. De acuerdo con Gallup, aquellas organizaciones que buscan crear compromiso en sus empleados a través del coaching, han registrado un 59% menos de rotación, ya que los empleados interpretan el coaching por parte de sus managers como una señal de que se preocupan por ellos, se sienten valorados y necesarios en la organización, por lo que perciben la empresa como un espacio en el que pueden hacer carrera y desean permanecer más tiempo en ella.

Una cuestión que debe tomarse en consideración es evaluar con encuestas de satisfacción cómo está siendo ejecutado este proceso, ya que si bien, las empresas pueden contar con procesos de coaching/mentoring, no se asegura que estos estén siendo llevados a cabo de la forma adecuada, de acuerdo con la encuesta el 12% considera que no ha resultado efectivo, identificar aquellas variables por las que se tiene esta percepción, ayudaría a definir aquellas áreas de oportunidad y habilidades necesarias a desarrollar para que el proceso de Coaching vaya mejorando y teniendo mejores resultados

Así como el coaching, la definición de Planes de Desarrollo Individual, también ayudan a crear el balance de beneficio empresa- empleado, ya que comúnmente, los PDI se realizan en conjunto entre evaluadores y evaluado, propiciando el intercambio de percepciones y establecimiento de prioridades. Esta es una gran herramienta para ayudar a los empleados a encontrar sentido y propósito en su trabajo diario, el rol del líder debe ser animarlos a tener presentes sus ambiciones personales y profesionales, destacando los objetivos individuales y relacionándolos con los objetivos empresariales de forma más amplia.

En conjunto, ambas herramientas propiciarán un significado y propósito en el trabajo de los profesionales, y recientes estudios revelan que los empleados que encuentran significado en su trabajo están 1,7 veces más satisfechos, 1,4 veces más comprometidos y además tienen el triple de probabilidades de permanecer en sus organizaciones, lo que

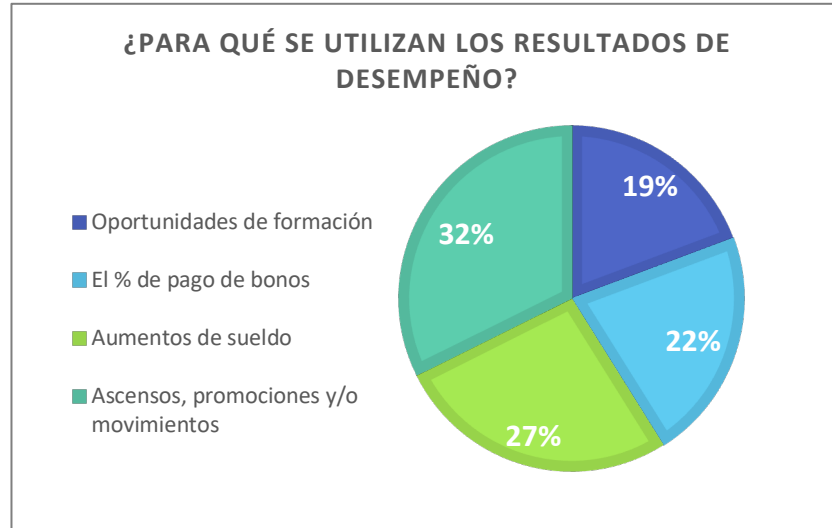
reduce la rotación, que a su vez reduce costos, ya que de acuerdo a un estudio realizado por Forrester en 2016 “Employee Performance Management Needs a Promotion”, el costo de la sustitución de un empleado oscila entre el 16% del salario anual en aquellos puestos de menor nivel y cualificación y hasta el 213% del salario anual en el caso de los puestos directivos, complejos y especializados.

Si bien la implementación y correcta ejecución de estas dos poderosas herramientas (Coaching y PDI) podría dudarse por parte de las empresas por la inversión en tiempo y económica que debe dedicarse, sería importante que las organizaciones reflexionaran sobre los costos en un mediano- largo plazo que puede implicar no invertir en estos programas que incrementan la satisfacción y compromiso de la fuerza laboral.

Por último, en este apartado revisaremos aquellas salidas que tiene la Gestión del Desempeño ¿para qué utilizan las organizaciones los resultados de la evaluación del desempeño? ¿qué decisiones son tomadas?

Figura 24:

Respuesta al ítem: ¿Conoces para qué son utilizados los resultados de desempeño? (n=76)



Nota: Datos expresados en porcentajes (%) Elaboración propia de la encuesta: “Sobre la Gestión del Desempeño”

La toma de decisiones basada en los resultados de desempeño, será efectiva, siempre y cuando el proceso se haya ejecutado de forma correcta y se haya obtenido una visión 360° del desempeño y desarrollo del colaborador. Sin embargo, resulta de interés que las tres principales respuestas, tienen relación directa o indirecta con recompensas o incrementos en términos financieros.

De acuerdo con el artículo “Performance Management Revolution”, publicado por Harvard Business Review, el hecho de que la Gestión del Desempeño tenga un fuerte énfasis en las recompensas financieras y las reestructuras organizacionales, provoca que las personas rindan cuentas por comportamientos del pasado a expensas de la mejora del rendimiento actual y de la preparación del talento para el futuro. En cambio, si se buscara dar mayor énfasis a las conversaciones periódicas sobre el rendimiento y el desarrollo, el enfoque cambiaría, ya que se buscaría entonces construir y desarrollar una fuerza laboral que la organización requiere para ser competitiva tanto en el presente como en el futuro.

De acuerdo con el estudio Asímismo de acuerdo al “Global Performance Survey” realizado por Mercer, las empresas que tienen bien desarrollado su proceso de gestión y evaluación del desempeño son, de media, un 20% más propensas a poder vincular el rendimiento con otras decisiones de talento, sin embargo, en el mismo estudio se afirma que a nivel mundial el 70% de las empresas afirma que es necesario mejorar el vínculo entre la gestión del desempeño y otras decisiones de talento, tales como los ascensos, el desarrollo y la planificación de la sucesión.

De forma general se puede observar que los Modelos de Gestión del Desempeño, están buscando evolucionar e incluir elementos que no sólo beneficien al logro de los objetivos y la estrategia organizacional, sino que al mismo tiempo permitan el desarrollo de los profesionales e impulsen el desarrollo de su carrera profesional, sin embargo, también es cierto que las necesidades de la empresa, así como las inquietudes de una fuerza laboral diversa, exigen organizaciones ágiles, que tengan la capacidad de cambiar y adaptarse rápidamente, al permanecer con ciclos de desempeño tradicionales (anuales ó semi-anuales), se dificulta la mejora continua y la identificación de áreas de mejora en el presente, enfocándose más en el pasado, esto invita a que los Modelos de Gestión del desempeño de forma general se vuelvan más ágiles, continuos y flexibles.

Perspectiva sobre efectividad del Modelo y áreas de mejora

En el estudio de Forrester “Employee Performance Mangement Needs a Promotion” se menciona que cada cuatro de cinco compañías (82%) buscan activamente la evolución de sus enfoques de Gestión del Desempeño, buscando que los colaboradores sean más eficaces, la mayoría de los encuestados (79%) admiten que necesitan ser más ágiles para seguir el ritmo de los cambios tecnológicos y empresariales.

En la encuesta realizada para este trabajo se preguntó a los niveles Directivos/ Gerenciales así como a profesionales de Recursos Humanos tomando en consideración que son quienes pueden tener mayor conocimiento y visibilidad sobre el impacto que tiene la Gestión del Desempeño en la organización qué tan efectivo consideraban que era su proceso de Gestión del Desempeño, obteniendo las siguientes respuestas:

Figura 25:

Respuesta al ítem: De forma general qué tan efectivo consideras que son los procesos de Gestión del Desempeño de tu organización para la mejora del rendimiento del equipo (n=55)



Nota: Datos expresados en porcentajes (%) Elaboración propia de la encuesta: “Sobre la Gestión del Desempeño”

El mayor porcentaje de respuestas obtenidas fue para la opción “Moderadamente efectivas”, lo que va en línea con el hallazgo encontrado en el estudio antes mencionado. Las organizaciones comienzan a ser conscientes de que el modelo debe evolucionar, considerando todas las variables mencionadas a lo largo de este trabajo. Los cinco puntos clave que líderes y profesionales de Recursos Humanos identifican deben ser trabajados/mejorados son la **Comunicación, Definir una metodología clara, Capacitación y Transparencia.**

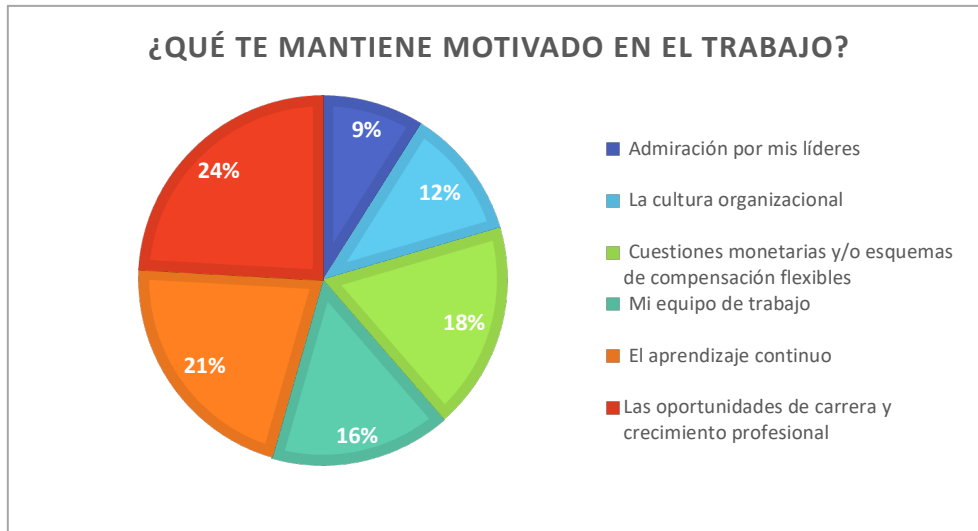
Adicional a estos cambios identificados, sería de gran relevancia, definir una encuesta de satisfacción de los colaboradores respecto del proceso de Gestión del Desempeño y todos sus componentes, escuchar la voz del empleado, sus inquietudes y necesidades, permitirá identificar a tiempo aquellas cuestiones que importan y de esta forma realizar

posibles ajustes necesarios no sólo al proceso de Gestión del Desempeño, sino de forma general a los procesos que componen la función de Recursos Humanos.

Dentro de la encuesta se incluyó una pregunta para conocer qué era lo que motiva a los colaboradores en su trabajo, se obtuvieron las siguientes respuestas:

Figura 26:

Respuesta al ítem: ¿Qué es lo que te mantiene motivado en tu trabajo? (n=221)



Nota: Datos expresados en porcentajes (%) Elaboración propia de la encuesta: “Sobre la Gestión del Desempeño”

Escuchando al empleado y tomando en consideración qué es lo que motiva a la fuerza laboral, se podrá crear un impacto importante, incluyendo aquellas cuestiones que resulten de interés y valor, buscando propiciar el desarrollo y crecimiento sostenible del colaborador, propiciar espacios de opinión, discusión y escucha, es una forma de hacerle ver a los profesionales su importancia para el funcionamiento de la empresa, lo cual impactará de forma positiva su experiencia en la organización e incrementará su compromiso y sentido de pertenencia.

CONCLUSIONES

La gestión del Desempeño es un proceso que ha formado parte de la Gestión de Recursos Humanos desde sus inicios, del cual se han podido ver beneficiados en gran medida las empresas, sin embargo, para los colaboradores en muchas ocasiones también ha representado un proceso que les ha ayudado a tener guía sobre las prioridades empresariales y saber hacia qué dirección va encaminado su trabajo diario.

Tras la revisión bibliográfica, se pudo conocer un poco más a detalle cuáles son las distintas visiones en torno al tema, la mayoría de los autores, destacan la importancia de crear un significado en el colaborador, considerando esto, la reflexión debe ir entorno al tiempo de vida que se dedica al trabajo, y lo relevante que es crear espacios donde se reconozca, valore y retroalimente el trabajo realizado, espacios seguros en los que se permita a los colaboradores aprender y experimentar, logrando crear sentido de pertenencia y la motivación, que si bien, tendrá un impacto en el desarrollo empresarial, más allá de eso, es el hecho de generar valor en las personas que componen la empresa, ya que sin ellos y ellas sería imposible que funcionara.

La fuerza laboral y el entorno cambiante son otro de los componentes que no se pueden ignorar más, si la sociedad evoluciona, las empresas deben hacerlo también y con ello el proceso a través del cual se evalúa a los colaboradores, no hay mejor forma de definir el camino de transformación que escuchando a las personas, entendiendo qué es lo que valoran, cuáles son sus expectativas, sus inquietudes.

Algunos estudios consultados, afirman que Europa es uno de los continentes con mayor avance en la implementación de modelos de Gestión del Desempeño (71% de las empresas en 2019), debido a la criticidad del Modelo de Gestión del Desempeño, relacionado con las posibilidades que ofrece a las empresas para la toma de decisiones sustentada tal como apunta el estudio realizado por Mercer, “Global Performance Survey”, las empresas que tienen bien desarrollado su proceso de gestión y evaluación del desempeño son, de media, un 20% más propensas a poder vincular el rendimiento con otras decisiones de talento.

En línea con lo anterior, en la encuesta realizada, se identifica que poco más de la mitad de los participantes (63%) han sido evaluados a través de un Modelo de Desempeño, lo que nos lleva a cuestionar el camino que aún tienen por recorrer las empresas en cuanto

a la implementación de modelos de Gestión del Desempeño y la toma de decisiones con base en resultados, proyección de carrera, objetivos empresariales e individuales de los colaboradores.

Otras cuestiones relevantes que se pueden destacar del estudio, son aquellas relacionadas con las características más comunes en modelos de Gestión del Desempeño más tradicionales, tales como quiénes son los evaluadores. De acuerdo con los datos recogidos por la encuesta realizada, el mayor porcentaje de evaluadores, recae de manera significativa en los niveles Gerenciales y Directivos, siendo esta una cuestión crítica a reflexionar, ya que según enuncian distintos estudios como las Tendencias de Capital Humano 2017, realizadas por Deloitte Consulting Group, las nuevas formas de evaluar, encaminan a que no sólo los líderes evalúen a sus equipos de trabajo, sino también que los líderes sean evaluados por su equipo, ya que de esta forma se puede obtener también información valiosa sobre cómo se están llevando a cabo las tareas de liderazgo, lo que puede permitir identificar áreas de oportunidad y mejorar esta cuestión que resulta esencial en la gestión y motivación de los equipos de trabajo.

El hecho de que en la mayoría de las empresas la evaluación del desempeño sea realizada únicamente por el mánager, puede estar muy posiblemente relacionado con la percepción de burocracia del proceso por parte de los colaboradores. En el estudio realizado, las respuestas al ítem “Comúnmente la Gestión del Desempeño se vuelve un proceso burocrático”, en su mayoría se declinaron a las opciones “De acuerdo” o “Totalmente de acuerdo”, lo que lleva a reflexionar sobre aquellas acciones e incorporación de nuevas tendencias que aún quedan pendientes en las organizaciones actualmente.

La visión tradicional del Modelo de Gestión del Desempeño, es que sean los mánagers quienes evalúan a los colaboradores de acuerdo a la percepción que estos tienen sobre su desempeño, sin embargo, como se ha recopilado a lo largo de esta investigación, las tendencias en torno al tema, apoyan la simplificación y continuidad de la evaluación de desempeño, así como la importancia de incluir en la evaluación la perspectiva del equipo cercano del colaborador (a través de encuestas 360°), evitar los rankings y descargar la responsabilidad del mánager, lo que permitirá obtener resultados mucho más acercados a la realidad y que aporten valor al desarrollo y crecimiento profesional del colaborador.

La razón por la cual las empresas consideran el proceso de Gestión del Desempeño como crítico, impacta directamente en el diseño y ejecución de este, así como en las decisiones y consideraciones que se toman a partir de los resultados. En la encuesta realizada, las cuatro razones más mencionadas sobre la criticidad de la Gestión del Desempeño fueron: Alineación a la Estrategia Organizacional, Desarrollo Profesional y Mejora Continua y Motivación del Talento.

La empresa de consultoría Mercer, apunta en su estudio “Global Performance Management Survey” del año 2019 que dos de cada tres empresas, aseguran que alinear los esfuerzos de los colaboradores para cumplir las metas organizacionales es la principal razón por la cual definen un Modelo de Gestión del Desempeño, indicando que “fijar expectativas” aporta más valor que la retroalimentación, el coaching y la vinculación con la compensación y el desarrollo de la carrera, considerando que es el elemento de los antes mencionados, que aporta mayor valor al negocio en sí, esto resulta cuestionable.

El hallazgo anterior, se alinea con las respuestas obtenidas en esta encuesta, ya que la principal razón por la cual se identifica que este proceso es crítico es por la Alineación a la Estrategia Organizacional, sin embargo, es de relevancia de igual forma que profesionales y líderes también perciben que este proceso es una oportunidad de desarrollo profesional, de identificar brechas de mejora y definir el camino para apoyar a los empleados en la mejora continua

Como se plantea al inicio de la investigación, la Gestión del Desempeño, debe tener hoy en día un enfoque holístico, que tome en cuenta las necesidades de los profesionales a través del cuidado y el desarrollo de carrera. A través de la revisión bibliográfica y la encuesta realizada, se han podido confirmar distintas afirmaciones sobre la transformación que debe realizarse en los Modelos de Gestión del Desempeño de la empresa:

1. Los **líderes juegan un rol crucial y de alto impacto** en la experiencia y desarrollo de carrera de los colaboradores, es una de las más grandes y significativas inversiones que puede realizar la empresa, capacitar a sus gerentes para ser líderes que sean capaces de escuchar las necesidades de su equipo y buscar soluciones para que logren llegar al lugar en el que quieren estar, propiciar conversaciones de valor y crear espacios en los que se puedan expresar sin

inconvenientes. **Cambiar la visión de managers que sólo evalúan y corrigen a managers que guían en el cumplimiento de objetivos.** De acuerdo con la encuesta, se tiene una percepción positiva de los managers cuando ayudan al cumplimiento de objetivos, intercambian conocimientos y propician el trabajo en equipo, explorar estos ámbitos puede ser de ayuda para focalizar los esfuerzos de capacitación a los líderes.

2. Los modelos de Gestión del Desempeño, deben dejar de propiciar la competencia interna y más bien **propiciar la competencia con uno mismo**, que los compañeros sean vistos como un apoyo para cumplir las metas y desarrollarse profesionalmente a través del aprendizaje y el intercambio de ideas, más que buscar quedar en el tope del ranking. Reenfocarlos en este sentido, permitirá la **colaboración y un mejor clima organizativo**, dentro de lo que más motiva a los colaboradores a seguir en la empresa según la encuesta es el equipo de trabajo, por lo cual es importante cuidarlo y evitar prácticas que generen un entorno organizacional negativo, de esta forma se propiciará una cultura de trabajo en equipo y colaboración.
3. La **comunicación continua y la confianza** por parte de los managers fue otro de los componentes que resultó ser valorado por los encuestados, la gran mayoría de los profesionales sabe cómo realizar su trabajo y están capacitados para ejecutarlo, si el enfoque cambia de un Modelo de Gestión del Desempeño a un modelo que busca potenciar aquellas fortalezas y mejorar las áreas de oportunidad más que ser un modelo evaluativo puramente, también esto permitirá que los colaboradores y sobre todo **líderes como evaluadores cambien la perspectiva** que tienen sobre el **rol que ocupan en este ejercicio** y los papeles cambiarán a **ser vistos como mentores** y al mismo tiempo es de relevancia que los managers también se abran a la oportunidad de aprender de su equipo y sean flexibles a nuevas formas de trabajar y colaborar.
4. Un Modelo de Gestión del Desempeño, no es “one size fits all” **cada empresa debe diseñar su modelo pensando en la cultura organizacional**, colectivos a los que va dirigido, su historia, prioridades, cuál es el impacto que busca crear a través de este y sobre todo para qué se busca utilizar la información obtenida, a través de la encuesta se pudo observar que algunas respuestas podían variar en función del sector, es por esta razón que a pesar de que hay etapas claras que componen el proceso de Gestión del Desempeño y es sencillo acceder a las

tendencias actuales en torno al tema, el diseño, implementación y ejecución de este debe ser a través de la cultura empresarial

5. Como se ha mencionado a través de la investigación, hoy en día los Modelos de Desempeño deberían **mantener el equilibrio entre Desempeño y Desarrollo**, permitiendo que a través de los resultados obtenidos se identifiquen aquellas rutas que se deben seguir en torno a la Gestión y el Desarrollo de Personas, toma de decisiones respecto a Plan de Carrera, Sucesión, Promoción, Formación e identificación de brechas de Conocimiento para tomar mejores decisiones de inversión y destinación de los recursos económicos.

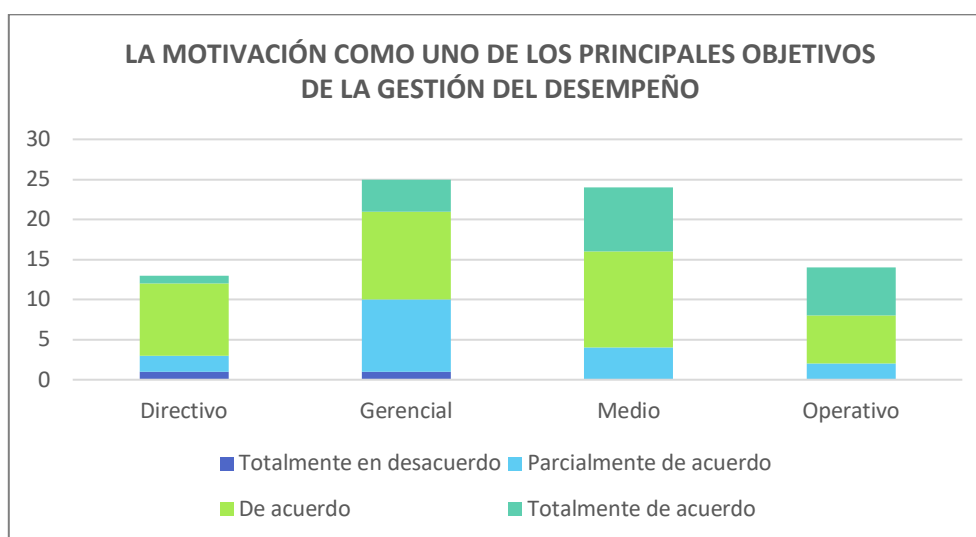
Para poder propiciar el cambio, la **flexibilidad se vuelve entonces un elemento esencial**, aquellas organizaciones que no se permitan cuestionar sus esquemas de funcionamiento “tradicionales” y que consideren que una vez hecho el cambio, los procesos permanecen estáticos, no podrán prosperar, ya que el cambio y la mejora deberán ser continuos y seguir adaptándose al entorno y necesidades del mercado y de las personas, siempre hay oportunidades para hacerlo mejor.

ANEXOS

Análisis general sobre la percepción en cuanto a la Gestión del Desempeño

Figura 27:

Respuesta al ítem: La motivación es uno de los principales objetivos de la gestión del desempeño (n=76)



Nota: La gráfica representa el número de respuestas por opción. Elaboración propia de la encuesta: “Sobre la Gestión del Desempeño”

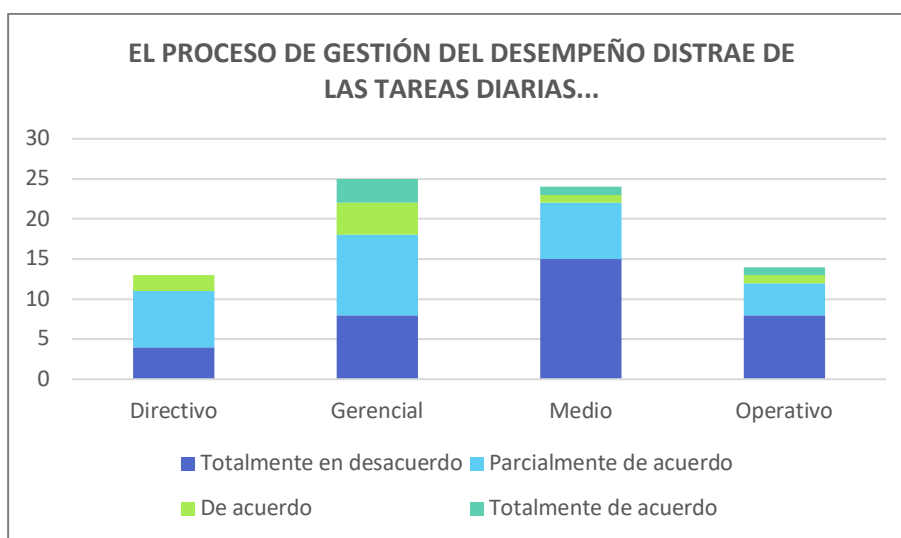
Resulta de interés que en la gráfica expuesta, es el nivel gerencial el que mayor porcentaje de respuesta tiene en “Parcialmente de acuerdo” con la afirmación de que la motivación es uno de los principales objetivos de la Gestión del desempeño y que los niveles en donde hubo respuestas “Totalmente en desacuerdo” fue en directivos y gerenciales. Sin embargo, se comprueba que la motivación tiene un impacto directo en el desempeño de los colaboradores y la definición de objetivos, así como las oportunidades de desarrollo derivados de estos, pueden ser una gran ancla para mejorar e incrementar la motivación de los colaboradores.

De acuerdo con el informe de “Workforce of 2020 de Oxford Economics” sólo el 13% de los empleados a nivel mundial afirma sentirse comprometido, siendo las oportunidades de formación y desarrollo de carrera la tercera clave para el compromiso de los empleados, esta sería una de las principales preocupaciones de los colaboradores (35%)

de acuerdo al estudio antes mencionado. Tener empleados motivados, se vuelve esencial para las organizaciones ya que esto impulsa la productividad y el alcance de resultados.

Figura 28 :

Respuesta al ítem: Las tareas relacionadas con el ciclo de gestión del desempeño distraen a los profesionales de sus responsabilidades diarias (n=76)



Nota: La gráfica representa el número de respuestas por opción. Elaboración propia de la encuesta: “Sobre la Gestión del Desempeño”

En línea con el hallazgo anterior, se realiza la siguiente tabla que nos permite visualizar que la percepción de que los procesos relacionados con la Gestión del Desempeño pueden distraer a los colaboradores de la ejecución de tareas diarias. ¿por qué? Esto podría estar relacionado con la poca actualización y dinamización de los programas de Desempeño, estos modelos tendían o tienden aún en algunas situaciones a requerir llenar una gran serie de formatos, con muchas preguntas tanto cuantitativas como cualitativas, sin embargo, en el entorno cambiante y de inmediatez en el que vivimos y tras el acelerado avance de la digitalización, estos modelos tradicionales deben evolucionar.

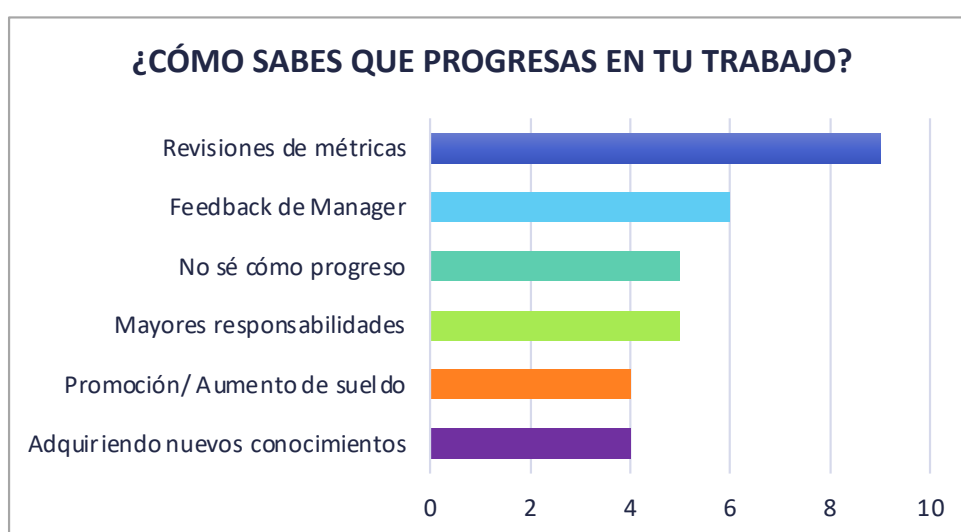
Como se ha mencionado anteriormente, la tendencia es que se vuelva un proceso continuo, lo que tendrá distintas mejoras, como identificar a tiempo áreas de mejora para ahorrar tiempo y actuar más rápido, eliminar procesos innecesarios que fueron implementados por la poca regularidad del modelo y acortar la brecha entre el desempeño actual y el esperado de los empleados. Al realizar un proceso continuo, al finalizar el ciclo de evaluación ya no será necesario llenar formatos interminables, ya que se trabaja y documenta un avance a lo largo del ciclo de evaluación.

Visión de profesionales que no han sido evaluados

Para aquellos profesionales que no han sido evaluados a través de un Modelo de Gestión del Desempeño, se definió un cuestionario distinto, para conocer distintos puntos de interés, la primera pregunta fue ¿De qué forma saber que estás progresando en tu trabajo? Esto con el fin de relacionar las respuestas con procesos “más formales” de Recursos Humanos o en su caso identificar otras posibles acciones o procesos que pueden ser considerados en los Modelos de Gestión del Desempeño.

Figura 29:

Respuesta al ítem: ¿Cómo sabes que progresas en tu trabajo? (n=33)



Nota: Al ser una pregunta abierta, se realizaron etiquetas considerando las respuestas para poder realizar un conteo. Elaboración propia de la encuesta: “Sobre la Gestión del Desempeño”

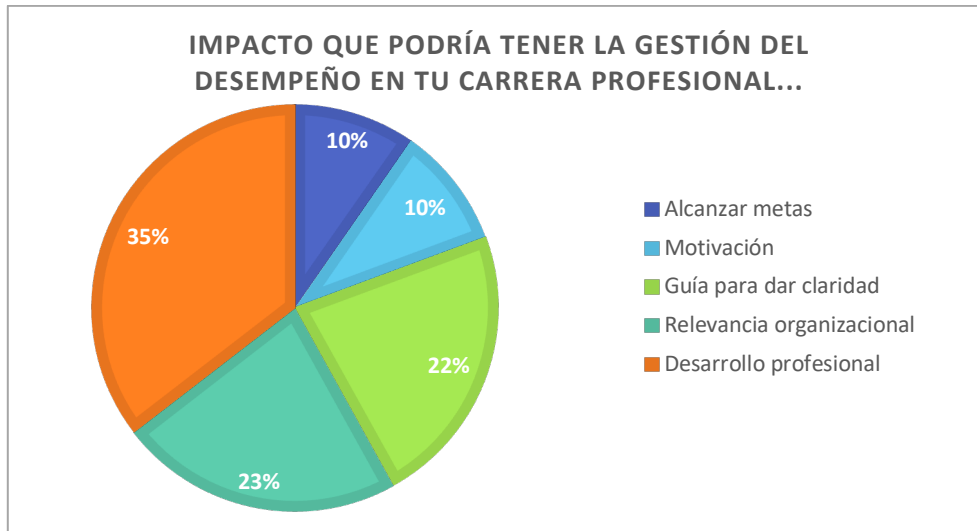
Como podemos ver en la gráfica, la respuesta más repetida fue que reconocen el progreso en su trabajo a través de métricas, una vez más se reconoce que la definición y revisión de cuestiones más cuantitativas permiten tener mayor seguimiento y control, alineado más a la visión tradicional de los Modelos de Gestión del Desempeño, los nuevos modelos y tendencias, deberían entonces considerar acciones a tomar para lograr que cuestiones como el desarrollo de competencias o el aprendizaje y los resultados obtenidos puedan de alguna forma ser reconocidos como información fiable.

Adicionalmente, se les preguntó a aquellos encuestados no evaluados si consideraban que la definición de objetivos y desarrollo de competencias podría tener un impacto y conocer si a pesar de no haber participado formalmente en un proceso de Gestión del Desempeño,

no tener experiencia ni conocimiento teórico en estos temas, lograban identificar algún beneficio que podrían obtener de realizar esta práctica.

Figura 30:

Respuesta al ítem: ¿De qué forma consideras que definir objetivos individuales y propiciar el desarrollo de competencias, puede impactar en tu carrera profesional?? (n=33)



Nota: Datos expresados en porcentajes (%) Elaboración propia de la encuesta: “Sobre la Gestión del Desempeño”

El impacto más mencionado fue en el Desarrollo Profesional, que se une a la afirmación de que los colaboradores buscarán permanecer en aquellas organizaciones en las que se invierta en su desarrollo profesional y puedan tener mejores oportunidades de carrera, considerando como desarrollo profesional la formación, promociones, movimientos de departamento y colaboración con otros departamentos dentro de la organización.

Como se ha mencionado anteriormente, las oportunidades de desarrollo profesional, además ayudan a crear sentido de pertenencia y aumentar motivación y compromiso del colaborador con la organización, lo que minimizará las posibilidades de desvinculación y al mismo tiempo la productividad y desempeño de la fuerza laboral. Otra variable que se exploró en los no encuestados fue la percepción que tienen sobre sus máanager, si consideran que reciben el suficiente apoyo por su parte, obteniendo las siguientes respuestas:

Figura 31:

Respuesta al ítem: ¿Consideras que recibes el suficiente apoyo de tu manager para cumplir con tus metas profesionales? (n=33)

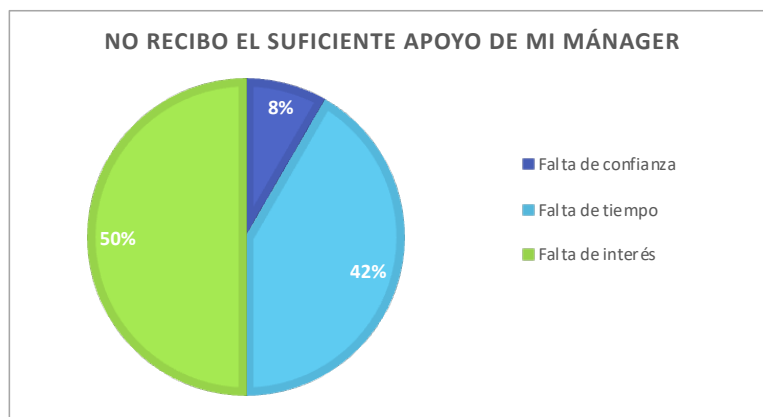


Nota: Datos expresados en porcentajes (%) Elaboración propia de la encuesta: “Sobre la Gestión del Desempeño”

A pesar de que el mayor porcentaje de respuestas fue que sí consideraban que reciben el apoyo de su manager, el 33% considera lo contrario, resaltando las siguientes razones:

Figura 32:

Respuesta al ítem: ¿Consideras que recibes el suficiente apoyo de tu manager para cumplir con tus metas profesionales? ¿Por qué? (n=33)



Nota: Al ser una pregunta abierta, se realizaron etiquetas considerando las respuestas para poder realizar un conteo. Elaboración propia de la encuesta: “Sobre la Gestión del Desempeño”

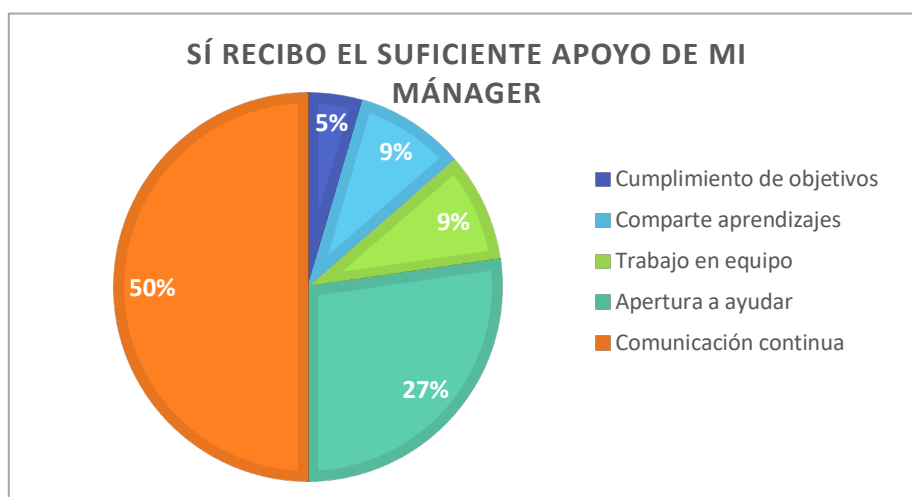
Considerando lo anterior, se vuelve prioridad que las organizaciones comiencen a focalizar esfuerzos en la capacitación de los gerentes, los colaboradores buscan líderes que traten de conocerlos personalmente y les ayuden a recorrer su camino de desarrollo profesional, para alcanzar el éxito las empresas necesitan entonces líderes que se sientan motivados por la capacitación, gestión y desarrollo de personas y que se interesen por aquellas cuestiones que les importan a los empleados.

Según lo establecido en el estudio “Global Performance Survey” realizado por Mercer, los líderes de RH identifican que 8 de cada 10 managers tienen gaps de habilidades para establecer expectativas, dar feedback y coaching, siendo esta una de las prioridades en las que se encuentran trabajando los departamentos de RH. De acuerdo con el mismo estudio sólo el 2% de las compañías tienen una cultura basada en el feedback continuo, identificando aquellas áreas en las que el feedback debe ser mayormente mejorado, el 65% de las compañías identifica que es entre managers y colaboradores.

En la siguiente tabla, se puede visualizar cómo la Comunicación continua es una de las principales razones por las cuales los profesionales reconocen que reciben de su manager el suficiente apoyo para el desarrollo de su carrera profesional.

Figura 32:

Respuesta al ítem: ¿Consideras que recibes el suficiente apoyo de tu manager para cumplir con tus metas profesionales? ¿Por qué? (n=33)



Nota: Al ser una pregunta abierta, se realizaron etiquetas considerando las respuestas para poder realizar un conteo. Elaboración propia de la encuesta: “Sobre la Gestión del Desempeño”

El rol del manager en un enfoque de desarrollo del rendimiento y el compromiso es fundamental. De acuerdo con el estudio realizado por Harvard Business Review “How Combining Employee Engagement and Performance Management Fuels Organizational Success” en 2019, los encuestados respondieron que la relación de los empleados con su líder tiene un mayor impacto en el compromiso que cualquier otra cosa, con un 63% que lo nombra como uno de los cinco factores más importantes. Lograr esto comienza con el propio compromiso de los líderes, el 89% de los encuestados en el mismo estudio, que

consideran que los líderes comprometidos se reúnen y comunican de forma más constante con su equipo de trabajo que los que no lo están.

“Las personas no renuncian a la organización, renuncian a sus jefes” enuncia un líder de gestión del desempeño de una organización de sanidad. El hecho de que las organizaciones inviertan tiempo y dinero en involucrar a los managers y propiciar su compromiso tendrá un efecto directo en la organización, de acuerdo con el estudio antes mencionado, si el compromiso de un líder aumenta en un 1% el nivel del compromiso del equipo incrementará en un 2,13%.

Este esfuerzo deberá incluir la capacitación de los managers en cómo generar confianza, comunicar expectativas claras y enseñar/capacitar a las personas. Toda esta inversión en el desarrollo de los líderes, al final se traducirá en una mejor gestión del desempeño y en un mejor rendimiento de la organización de forma general.

BIBLIOGRAFÍA

1. Fenty, Karen. (2018). *Emplouee Performance Management Needs a Promotion*. Forrester Consulting
2. Holsinger, Lori. (2019). *Global Performance Management Survey Creating Performance-Oriented Transformation in the Future of Work*. Mercer
3. Cappelli, Peter. (2016). *The Performance Management Revolution*. Harvard Business Review
4. Sloan, Nathan. (2017). *Deloitte Human Capital Trends: Rewriting the rules for the digital age*. Deloitte Consulting
5. Sin Autor. (Diciembre 2019). *Tan sólo el 13% de los empleados a nivel mundial afirma sentirse comprometido*. Observatorio RH.
<https://www.observatoriorh.com/>
6. Baker, Mary. (Febrero 2022). *3 ways to set effective performance goals*. Gartner.
<https://www.gartner.com/>
7. Amin, Hiba. (Febrero 2022). *The goal-setting framework guide for 2021*. Hypercontext. <https://hypercontext.com/>
8. Harter, Jim. (Abril 2017). *Employee Engagement vs. Employee Satisfaction and Organizational Culture*. Gallup. <https://www.gallup.com/>
9. Sin autor. (Noviembre 2021). *The Importance of Coaching in the Workplace and How to Do It*. Quantic. <https://quantic.edu/>
10. Komm, Asmus. (Marzo 2021). *The new possible: How HR can help build the organization of the future*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/>
11. González, Carolina. (Sin fecha). *Cómo dar y recibir feedback de forma efectiva con el modelo SCI*. Global Human Consultants. <https://globalhumancon.com/>
12. Sin autor. (Noviembre 2021). *Cómo definir los objetivos SMART: 5 ejemplos para tu proyecto*. Santander Becas. <https://www.becas-santander.com/>
13. Armstrong, M., & Baron, A. (2005). *Managing performance: performance management in action*. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) publishing.
14. Armstrong, M. (2017). *Armstrong's handbook of performance management: an evidence-based guide to delivering high-performance*. 6th ed. London: Kogan Page

15. Armstrong, M. (2000). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. London: Kogan Page
16. Casado, José Manuel. (2019) *De la evaluación del desempeño al reconocimiento del rendimiento*. Harvard Deusto Business Review
17. Cervera, Teresa y Carlos Cid. (Coord). (2022). *La evaluación del desempeño a examen, tendencias actuales*. Kolima Books
18. Chubb, Catherine. Reilly, Peter. Brown, Duncan. (2011). *Performance Management, Literature Review*. HRIES HR Network
19. Chiavenato, I. (2000). *Gestión del Talento Humano, 3raa. Ed.* McGraw Hill, México.
20. Hartle, F. (1993). *Las competencias: clave para una gestión integrada de recursos*
21. *Hay Group (1996). Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Madrid. Editorial Deusto.
22. Hough, L. M., Keyes, M. A., & Dunnette, M. D. (1983). *An evaluation of three "alternative" selection procedures*. *Personnel Psychology*, 36, 261-276.
23. Pulakos, E. D. (2009). *Performance Management*. SHRM Foundation
24. Rodgers, R., & Hunter, J. E. (1991). *Impact of management by objectives on organizational productivity*. *Journal of Applied Psychology*, 76, 322-336.
25. Sin autor. (2016). *Effect of Performance Appraisal*. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) publishing.
26. Sin autor (2016). *Rapid evidence assessment of the research literature on the effect of goal setting on workplace performance*. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) publishing.
27. Sin autor. (2020). *Performance Management. An introduction*. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) publishing.
28. Ulrich, D., & Smallwood, N. (2004, Jun). *Capitalizing on capabilities*. *Harvard Business Review*, 82, 119-138
29. Villegas, J. (1997). *Administración de Personal*. Los Meraldos Negros. Venezuela
30. Wexley, K. N. (1986). *Appraisal interview*. In R. A. Berk (Ed.), *Performance assessment* (pp. 167-185). Baltimore: Johns Hopkins University Press.
31. Wootton, M. (1995). *Could do better (Reprint. ed.)*. Nightingale Teaching Consultancy