



Vigilada Mineducación

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE DESEMPEÑO BASADA EN COMPETENCIAS Y OBJETIVOS

Analysis of performance management based on skills and objectives

VALENTINA SALAZAR LOPERA

Tesis

**Director
Carlos Mario Betancur Hurtado**

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA
MEDELLÍN
2022**

Tabla de Contenido

Introducción	5
1. Planteamiento del problema	6
2. Justificación	10
3. Objetivos.....	11
3.1. Objetivos Generales.....	11
3.2. Objetivos Específicos	11
4. Marco teórico o marco conceptual.....	12
5. Diseño metodológico	22
6. Análisis de resultados.....	27
7. Conclusiones	32

Resumen

El propósito de investigación es realizar una caracterización del modelo de gestión de desempeño utilizado en una empresa prestadora de servicios legales contables y financieros, mediante la recolección de percepciones de diferentes personas dentro de la estructura organizacional. Para ello se realizará una investigación cualitativa, usando el método de entrevistas semi-estructuradas. Una vez se recopile esta información se hará un contraste con las posturas de diferentes autores dentro de la literatura y por último se diseñarán algunas recomendaciones, teniendo en cuenta los modelos de gestión por objetivos y gestión por competencias. Una vez terminada la investigación, se evidencia que dentro de la organización objeto de estudio no se cuenta con un modelo de gestión de desempeño estructurado, sino con un modelo de evaluación de desempeño, en el que se realizan espacios de evaluación puntual con los equipos de trabajo y otorgan pagos periódicos como reconocimiento al desempeño, además no se cuenta con variables objetivas de medición que permitan determinar el nivel de desempeño. Finalmente, se dan recomendaciones a esta organización, enfocadas en oficializar el modelo de gestión de desempeño, basando el seguimiento en el cumplimiento de objetivos y desarrollo de capacidades, donde se deben definir de forma objetiva métricas para realizar seguimiento a los objetivos definidos con los empleados.

Palabras Clave

Gestión de desempeño, gestión por competencias, gestión por objetivos, evaluación de desempeño.

Abstract

The purpose of the research is to characterize the performance management model used in a company providing accounting and financial legal services, by collecting perceptions of different people within the organizational structure. For this, qualitative research will be carried out, using the method of semi-structured interviews. Once this information is collected, a contrast will be made with the positions of different authors within the literature and finally some recommendations will be designed, taking into account the management models by objectives and management by competences.

Once the research is finished, it is evident that within the organization under study there is not a structured performance management model, but a performance evaluation model, There are no objective measurement variables that allow us to determine the level of performance.

Finally, recommendations are given to this organization, focused on formalizing the performance management model, basing monitoring on the achievement of objectives and capacity development, where metrics must be objectively defined to track defined objectives with employees.

Keywords

Performance management, performance management based on skills, performance management based on objectives.

Introducción

A lo largo de los años ha tomado relevancia el seguimiento al desarrollo del equipo humano en las organizaciones, ya que se ha podido identificar la correlación que tiene sobre el cumplimiento de los objetivos.

Atado a esto también se ha trabajado en diferentes metodologías para realizar este seguimiento, pasando por métodos enfocados netamente en la productividad del trabajador a métodos donde se reconoce la relevancia que tiene el desarrollo integral de los equipos de trabajo, incluyendo el seguimiento al desempeño, tanto en habilidades duras, como en habilidades blandas de los colaboradores.

Este ejercicio investigativo nace con la intención de recopilar información de diferentes autores sobre las metodologías de evaluación a equipos humanos que se encuentran vigentes, así como las herramientas implementadas en la organización de estudio, generando un contraste entre ambos y definiendo las recomendaciones que sean del caso.

En el marco de la investigación cualitativa, para el desarrollo de este ejercicio se realizó un proceso de entrevistas semi-estructuradas, asegurando la participación de personal de diferentes niveles organizativos, y obteniendo información de sus percepciones respecto a la metodología de gestión de desempeño, vigente al momento de la conversación.

Con la información recopilada en las entrevistas se realizará la caracterización del modelo de gestión de desempeño que se tiene implementado en la organización de estudio y se analizarán las percepciones de las personas que trabajan allí, lo cual se contrastará con las posturas de diferentes autores sobre la gestión de desempeño basada en objetivos y competencias, teniendo en cuenta las macrotendencias de ambos temas; por último se diseñarán recomendaciones sobre las mejores prácticas para la organización objeto de estudio.

1. Planteamiento del problema

Vivimos en un mundo de constante cambio, donde la hiperconectividad hace evidente el impacto de las decisiones de cada uno de nosotros sobre los demás, donde evidenciamos cómo la tecnología se vuelve parte de nuestro día a día y las prioridades en términos de la gestión empresarial y las preferencias y gustos de los colaboradores evolucionan. A lo largo de la historia hemos pasado por diferentes sistemas de trabajo, inicialmente nos encontrábamos en un mundo donde los administradores se preocupaban únicamente por la generación de eficiencias en las máquinas como principal forma de aumentar la productividad, posterior a esto, pasamos a un mundo donde se reconoce al individuo como parte fundamental de los procesos de producción, donde definitivamente las fortalezas de quién ejecuta la acción cobran gran relevancia para los procesos (Capuano, 2004). Deloitte hace mención a este tema en su análisis de tendencias de capital humano 2020, La empresa social en acción, donde por medio de un recorrido por los diferentes momentos que como sociedad hemos vivido en la última década en relación a la Gestión Humana, evidencia las repercusiones y el impacto que estos han tenido en la forma como los que se dedican a la administración de empresas hacen su labor. El recorrido comienza en 2011, una época donde las organizaciones y los líderes estaban enfocados en impulsar la eficiencia operacional en los equipos de trabajo, pasando a la mitad de la década, cuando la economía mundial presentaba una acelerada recuperación y la tecnología empezaba a incursionar en el trabajo, siendo impulsora y habilitadora del mismo, y ahora, enfocados en la aparición de un nuevo concepto crítico, la empresa social, un enfoque donde es prioritario proponer un esquema de trabajo centrado en el colaborador, donde las organizaciones trabajan por balancear las preocupaciones en torno a las situaciones del ecosistema (Deloitte , 2020).

Podemos reconocer cómo en la actualidad en las organizaciones el recurso más importante y el que definitivamente hace la diferencia en la ejecución de las tareas y otorga la tan anhelada ventaja competitiva, son las personas. Esta afirmación que denota

el cambio que hemos vivido ha llevado a los líderes a cuestionarse cómo las nuevas necesidades y prioridades que rigen las decisiones de los colaboradores pueden ser gestionadas para maximizar el resultado organizacional, y cuál sería la forma ideal de integrar un esquema de medición que permita hacer gestión del desempeño de forma periódica a los resultados individuales y organizacionales.

Desde América hasta Europa diferentes autores se han cuestionado cómo lograr este equilibrio en la medición, por ejemplo, Elena Vázquez Inchausti, en su texto *La evaluación del desempeño en las grandes empresas españolas* menciona: “La evaluación del desempeño es considerada un medio para valorar a los empleados, desarrollar sus competencias, reforzar su desempeño y distribuir recompensas” (Vázquez Inchausti, 2007), y de la misma forma, el gobierno de Chile reconoce la gestión del desempeño como la forma en la que se alinea a las personas con las necesidades de la organización, logrando un aporte positivo al logro de los objetivos, enfocado no solo en una evaluación puntual, sino buscando un ciclo de mejora continua, donde se busca influir en los resultados, aún antes que ocurran (Dirección Nacional de Servicio Civil, Ministerio de hacienda, Gobierno de Chile, 2016)

Es evidente, la literatura nos demuestra que actualmente muchas organizaciones se han ido involucrando y reconociendo la importancia de gestionar el desempeño, pero el problema ha sido el método o forma de hacerlo, pues un gran porcentaje ha basado su ejercicio en el mero seguimiento al cumplimiento de tableros de indicadores a los que en realidad un alto número de personas ni les presta atención o ni siquiera se toma el tiempo de revisar, pero el único problema no radica allí, podemos sumarle que, al realizar el seguimiento al desempeño basados únicamente en estos indicadores que dan cuenta de la ejecución de los procesos y actividades definidas, se está dejando por fuera parte importante de lo que es el desempeño, el cual ha sido definido por algunos autores tales como Alles (2017) como “el resultado de un conjunto de factores que se puede integrar en 3 ejes principales, los conocimientos, la experiencia práctica y las competencias”, o por (Latorre Navarro, 2012) como “el conjunto de conductas que implica algún tipo de beneficio para la organización”.

Además de lograr articular estas 3 aristas (los conocimientos, la experiencia práctica y las competencias) como lo propone Alles (2017), y pensar en generar beneficios para las organizaciones, se presenta otro gran reto, lograr que los colaboradores sientan compromiso con las organizaciones, pues como lo afirma (Silva Rodríguez de San Miguel, 2018), “Un empleado que no esté comprometido difícilmente logrará cumplir con los objetivos de una organización”, es por esto que podemos sumarle una nueva tarea a este ejercicio, lograr vincular a cada uno de los miembros de la organización desde sus diferentes roles, con la estrategia definida, pues acompañado del poco compromiso, la desalineación estratégica y poca claridad en relación del rol que se desempeña y las metas definidas, se evidencian efectos negativos tanto sobre los resultados individuales, como la ejecución de la tarea, y el nivel de satisfacción con su labor (Alles, 2005)

Teniendo en cuenta lo planteado previamente, este trabajo pretende, en primer lugar, realizar un análisis a nivel de empresa de las variables que principalmente influyen en el desempeño de las personas, identificando en términos de evaluar el desempeño, cuáles son esas capacidades que complementan la evaluación por objetivos, para una vez teniendo esta claridad proceder a realizar la construcción de un método que permita, de forma integral, que las organizaciones realicen una Gestión del Desempeño que esté alineada con la estrategia del negocio y que tenga en cuenta cada uno de los diferentes ámbitos que se han identificado como relevantes, incluyendo dentro del seguimiento, información asociada al cumplimiento de metas cuantitativas, objetivas y mensurables (cumplimiento de objetivos basados en el SABER), e información relevante sobre aquellas competencias que lo diferencian y hacen exitosa su labor (gestión basada en el SER).

Se considera la Gestión del Desempeño como el método más adecuado para este ejercicio, pues además de buscar realizar seguimiento al cumplimiento de indicadores, tiene como parte fundamental del ejercicio la generación de diferentes espacios de conversación, donde el líder y sus colaboradores establecen unos acuerdos para ser desarrollados y evaluados en el periodo de tiempo definido, y de los cuales se generan planes de mejora enfocados en maximizar los resultados obtenidos (Cravino, 2005), lo

cual termina siendo un medio para un fin: el perfeccionamiento de las competencias de los miembros de la organización, que aporta de forma directa y significativa a los mejores resultados organizacionales (Capuano, 2004).

Pero además de incluir los espacios de retroalimentación o feedback, esta metodología incluye la gestión por competencias, herramienta que según Draganidis, Fotis y Mentzas, Gregoris en su texto *Competency based management: a review of systems and approaches*, con el pasar del tiempo ha demostrado ser crítica para la gestión de las organizaciones, pues, permite identificar aquellas habilidades, conocimientos y comportamientos necesarios para realizar selección de personal que esté alineada con la estrategia y prioridades de la organización, buscando eliminar la diferencia que exista entre las competencias que son requeridas para un proyecto o cargo y la estrategia de la organización.

Y también incluye todo un ejercicio de gestión por objetivos, entendida como:

un estilo de administración que permite vincular la planificación estratégica con la planificación operacional. Este vínculo se logra mediante un proceso, cuya característica más relevante, es el establecimiento de objetivos, de común acuerdo, entre las jerarquías inmediatamente superiores y cada uno de los funcionarios (Sánchez Albavera, 2003).

Es así como con el resultado de este ejercicio de investigación y construcción de conocimiento espera propiciar a las organizaciones un método que en primer lugar sea replicable (Según las características y dimensiones de cada organización); que guíe el proceso de definición de objetivos y métricas puntuales de las áreas (Asegurando la alineación con los objetivos corporativos); que ilustre, según las tendencias a nivel global, cuáles son las competencias principales que deberían ser evaluadas en los colaboradores y la forma más objetiva de realizarlas y; por último, presente cuál debería ser el esquema de seguimiento recomendado para asegurar que se propicien conversaciones de valor entre líderes y colaboradores, que enriquezcan la gestión e impacten positivamente los resultados corporativos.

2. Justificación

Entendiendo lo mencionado anteriormente y reconociendo la relevancia que ha tomado en los últimos años la gestión del talento humano en las organizaciones y el rol que desempeñan los colaboradores en la generación y mantenimiento de ventajas competitivas en el mercado, que desemboca en beneficios económicos para las organizaciones, resulta fundamental para las organizaciones realizar una gestión del desempeño de sus colaboradores que permita, en primer lugar, asegurar la alineación estratégica, además de integrar los resultados que se obtienen como consecuencia de la ejecución de las actividades puntuales del rol que se asigna (Saber), así como las competencias con las que cuenta el individuo y que lo hacen excepcional y diferente en su gestión (Ser).

Aun sabiendo la importancia que este tema representa, en la actualidad muchas organizaciones no cuentan con un modelo estructurado que les permita integrar ambas aristas del colaborador, llevándolos a evaluar de forma parcial su desempeño, enfocándose la mayoría de las veces únicamente en el ámbito asociado al resultado de la ejecución de las tareas, dejando a un lado el seguimiento y desarrollo de las competencias, que terminan siendo uno de los mayores diferenciales en términos de ejecución.

Es por esto que por medio de este trabajo se pretende construir una metodología que permita a los líderes de Gestión Humana de las organizaciones y a sus equipos de trabajo realizar procesos de gestión de desempeño integral, basada en el cumplimiento de objetivos asociados al Saber y de competencias asociadas al Ser, que propicie espacios de conversación entre los líderes y sus equipos de trabajo y se enfoque en maximizar los resultados organizacionales como consecuencia de un desarrollo del talento interno.

3. Objetivos

3.1. Objetivos Generales

Caracterizar la gestión de desempeño de una empresa de consultoría en servicios legales, contables y financieros, buscando comparar la metodología por competencias y objetivos mediante la percepción de las personas que trabajan allí.

3.2. Objetivos Específicos

- Analizar las posturas de diferentes autores sobre la gestión del desempeño por objetivos y por competencias, identificando las macrotendencias para ambos temas.
- Analizar de la percepción que se tiene desde la organización objeto de estudio sobre la gestión del desempeño por objetivos y por competencias.
- Diseñar recomendaciones sobre las mejores prácticas para la gestión de desempeño para la organización objeto de estudio, a partir de los resultados obtenidos.

4. Marco teórico o marco conceptual

Como se ha mencionado a lo largo de este trabajo investigativo, la forma como las organizaciones y los líderes deben gestionar el talento humano ha cambiado con los años, y el mundo actual clama por un esquema que, como lo mencionan Cuesta- Santos, y otros (2018), en su artículo “Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa”, permita realizar evaluaciones individuales y organizacionales que comprendan y estén alineadas con la planeación estratégica, determinando perfiles por competencias y labores, incluyendo las mediciones tangibles e intangibles de la gestión organizacional.

Es por esto que teniendo en cuenta el planteamiento del problema, a lo largo del marco conceptual se expondrán 4 conceptos que resultan fundamentales para el desarrollo de este trabajo: evaluación de desempeño, gestión del desempeño, gestión por objetivos y gestión por competencias, recogiendo las posturas de diferentes autores al respecto, que permitan sustentar teóricamente la ejecución de este ejercicio investigativo.

4.1. Evaluación de desempeño

A lo largo de la historia, desde la edad media hasta la actualidad, las personas y organizaciones se han preocupado por evaluar el desempeño, pero solo hasta los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial, las organizaciones específicamente comenzaron a incluir dentro de sus procesos sistemas de evaluación de desempeño, muy enfocados en aumentar la productividad de la maquinaria utilizada (Chiavenato, 2007).

Según Chiavenato (2017), la evaluación de desempeño no está enfocada en el rendimiento general, sino más bien en el desempeño de un puesto y de una persona que lo ocupa, otorga información para llevar a cabo un análisis de cómo se realizan las tareas asignadas y permite valorar y estimular las fortalezas y debilidades de quienes realizan la labor, lo cual aporta información determinante para la definición de políticas de recursos humanos que se ajusten a los requerimientos de la organización.

En esa misma línea, Federico Gan y Jaume Triginé, afirman que: “La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del valor que una persona demuestra, por sus características personales y/o por sus prestaciones, a la organización de la que forma parte, expresada periódicamente” (Gan & Triginé, 2012). Además, estos autores relacionan esta evaluación con un análisis de los resultados y actuaciones de los colaboradores durante el periodo evaluado, no se incluyen situaciones y condiciones puntuales de periodos anteriores.

La evaluación de desempeño aporta al mejoramiento del rendimiento organizacional, pues gracias a la recopilación de información del nivel de cumplimiento de las funciones, responsabilidades y objetivos definidos para cada cargo en un periodo determinado de tiempo, hace posible el reconocimiento de fortalezas, debilidades de mejora en la función, como lo señalan en un estudio reciente (Matabanchoy-Tulcán, Álvarez-Pabón, & Riobamba-Jiménez, 2019)

Aunque los métodos de evaluación de desempeño tienden a variar según las características y condiciones específicas de cada organización, a continuación, se enuncian algunos de los métodos documentados en la literatura para realizarla.

El método de escalas gráficas evalúa el desempeño mediante la previa definición de condiciones o características puntuales a analizar, y se grafica de tal manera que en las líneas horizontales se encuentran estos factores de evaluación definidos, y en las líneas verticales se encuentran los niveles de desempeño, que van desde el más débil hasta el más excelente.

Para implementar este método pueden ser usados 3 tipos de gráficos, relacionados a continuación:

Escalas gráficas continuas, definen 2 puntos extremos y el evaluador ubica la calificación en cualquier punto de la línea

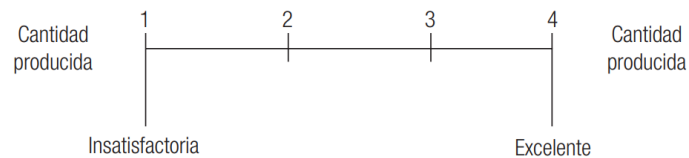
Esquema 1



Fuente: Chiavenato (2007).

Escalas gráficas semicontinuas, en este caso se definen algunos puntos intermedios entre los 2 extremos de la línea que permiten al evaluador ubicar más fácilmente la calificación otorgada

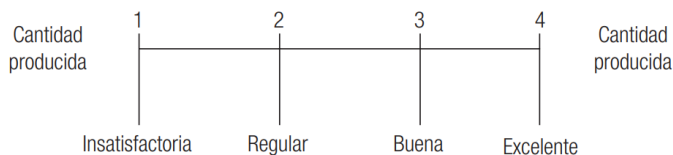
Esquema 2



Fuente: Chiavenato (2007).

Escalas gráficas discontinuas, para este último tipo de esquema el evaluador define previamente las escalas entre el punto insatisfactorio y el punto excelente y una vez se cuente con la información suficiente, el evaluador deberá escoger una de estas para evaluar el desempeño del colaborador.

Esquema 3



Fuente: Chiavenato (2007).

Hay que advertir que, como lo plantea Chiavenato (2007), “Esta enorme simplificación de la evaluación del desempeño presenta una burda paradoja: por una parte, se cuantifican los resultados y se facilitan las comparaciones en términos globales, pero por otra se reduce la compleja gama de desempeño a un simple número carente de significado” (Pag 208).

Otro de los métodos es el de **elección forzosa**, el cual consiste en evaluar a las personas por medio del uso de afirmaciones sobre su desempeño individual, aquí, el evaluador tendrá que elegir, entre varias alternativas, cuál es la que describe en mayor medida a la persona evaluada, pero este método comparativo no ofrece resultados generales al evaluador.

Esquema 4

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO							
Trabajador: _____							
Puesto: _____ Sección/Departamento: _____							
A continuación encontrará frases del desempeño combinadas en bloques de cuatro. En las columnas laterales, anote una "+" debajo del signo "+" para indicar la frase que mejor describe el desempeño del empleado y del signo "-" para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin marcar dos veces							
	Núm.	+	-		Núm.	+	-
Sólo hace lo que le mandan	01			Tiene miedo de pedir ayuda	41		
Comportamiento irreprochable	02			Siempre tiene su archivo en orden	42		
Acepta críticas constructivas	03			Baja producción	43		
No produce cuando está bajo presión	04			Es dinámico	44		
Cortés con terceros	05			Intermite constantemente el trabajo	45		
Duda para tomar decisiones	06			No se somete a influencias	46		
Merece toda la confianza	07			Tiene buen potencial para ser desenvuelto	47		
Tiene poca iniciativa	08			Nunca es desagradable	48		
Caprichoso al brindar el servicio	33			Nunca hace buenas sugerencias	73		
No tiene formación adecuada	34			Se nota que "le gusta lo que hace"	74		
Tiene buena apariencia personal	35			Tiene buena memoria	75		
En su servicio siempre hay errores	36			Le gusta reclamar	76		
Se expresa con dificultad	37			Impone su criterio al tomar decisiones	77		
Conoce su trabajo	38			Se le debe llamar la atención regularmente	78		
Cuidadoso con las instalaciones de la empresa	39			Es rápido	79		
Siempre espera obtener un premio	40			Es de naturaleza un poco hostil	80		

Fuente: Chiavenato (2007).

Otro de los métodos de evaluación de desempeño es el de **investigación de campo**, basado en la ejecución de entrevistas entre el jefe y un especialista en medición, donde se evalúa el desempeño de los colaboradores. En palabras de Chiavenato (2007), este es un método más amplio que permite, además de conocer los aspectos del desempeño, diseñar y planear el desarrollo individual. Este método requiere la disciplina de establecer espacios de retroalimentación de datos.

Por último, el método de **fases descriptivas**, que es muy similar al de elección forzosa, pues consiste en que el evaluador debe elegir entre dos afirmaciones cuál es la que representa en mayor medida a su subordinado.

4.2. Gestión de desempeño

A lo largo de la historia se ha evidenciado cómo los seres humanos se han enfrentado a diferentes situaciones donde ha sido clave la presencia de fenómenos administrativos que les permiten organizarse de cara a lograr sus objetivos, iniciando

desde la época primitiva, donde las comunidades debían organizarse para gestionar la recolección de alimentos, la caza y el cuidado de las pequeñas criaturas, evolucionando a la escuela científica de la administración, creada por Frederick Taylor, donde el enfoque principal estaba en la producción por tareas (Arteaga-Coello, Intriago-Manzaba, & Mendoza-García, 2016), y llegando finalmente a la actualidad, donde el enfoque ha evolucionado a identificar desde las áreas de Recursos Humanos cómo el comportamiento organizacional impacta los resultados del negocio.

Es por esto que para iniciar la conceptualización en la cual se va a basar este estudio, se tendrá en cuenta la definición de desempeño, para la cual, en este análisis se toma su enfoque organizacional, entendido como: “Capacidad de la organización que armoniza los resultados individuales, grupales y de la propia organización; estimula el rendimiento; reconoce las percepciones de los trabajadores; y expresa las características de las competencias que ésta posee” (Cuesta-Santos, y otros, 2018), la cual permite comenzar a identificar cómo el seguimiento y la gestión del desempeño individual se puede vincular y relacionar al seguimiento del desempeño grupal y organizacional, apuntando a la alineación estratégica y al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Entendiendo la relevancia del desempeño a nivel organizacional y cómo este se relaciona desde los niveles del individuo hasta los niveles generalizados, diferentes autores se han cuestionado cómo este tema se debe definir e implementar, llevando a que este concepto haya evolucionado con los años, Cravino (2005) lo expone en su publicación “Evolución histórica del concepto gestión del desempeño”; lo que conocemos hoy como gestión de desempeño ha pasado de ser un momento puntual en el que los líderes se sentaban a evaluar el desempeño de sus colaboradores en un periodo de tiempo determinado, haciendo una revisión retrospectiva de las tareas o conductas presentadas, a ser un proceso continuo, donde la clave es el concepto de ciclo, buscando gestionar de la mano de los colaboradores el QUÉ y el CÓMO se van a lograr los objetivos propuestos, acompañado de un seguimiento periódico a estas definiciones que permiten identificar de lo definido, qué se ha realizado al momento del seguimiento, qué falta por terminarse y cuál será la estrategia para hacerlo en los tiempos establecidos.

La Dirección Nacional del servicio civil, en el año 2016 desarrolló, dentro de los Instructivos Presidenciales Sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado, un esquema de recomendaciones de cara a definir y actualizar los modelos de gestión de desempeño, donde se referencia este concepto como “el proceso por el cual se busca mejorar el rendimiento de las personas y su alineamiento con los objetivos institucionales” (Dirección Nacional de Servicio Civil, Ministerio de hacienda, Gobierno de Chile, 2016), coincidiendo con lo que menciona Cravino, dejando a un lado la evaluación de desempeño entendida como un único momento y pasando a orientar los resultados de los equipos de trabajo antes de ser obtenidos.

El modelo planeado por esta institución se compone de 3 momentos clave: Planificar el rendimiento individual, Dirigir el rendimiento individual y Evaluar el rendimiento individual, todos estos momentos soportados por un proceso de retroalimentación permanente, que tiene como objetivo “generar un proceso de diálogo y aprendizaje para mejorar el desempeño, sin perder en cuenta la necesidad de promover la creación de un ambiente de confianza y respeto para alcanzar estos objetivos” (Dirección Nacional de Servicio Civil, Ministerio de hacienda, Gobierno de Chile, 2016).

Esquema 5

Modelo de gestión del desempeño impulsado por el Servicio Civil



Fuente: Dirección Nacional de Servicio Civil, Ministerio de hacienda, Gobierno de Chile (2016).

4.3. Gestión por objetivos

El término de Administración por Objetivos (APO), se fundamenta en la necesidad de las empresas de centrarse en algunos temas puntuales a gestionar y así mejorar los niveles de productividad obtenidos.

Begazo (2014) se refiere al término de gestión por objetivos, y lo define como una técnica donde los jefes y sus colaboradores estructuran y planean de forma conjunta cuáles son los aspectos más prioritarios a trabajar y los objetivos o metas que se necesita cumplir para alcanzarlos, los cuales son evaluados de forma periódica, buscando realizar ajustes en el proceso para lograr los impactos deseados y finalmente evaluar el desempeño pactado con los colaboradores. Parte fundamental de este método expuesto es la necesidad de alinear los objetivos de todos los niveles con los objetivos corporativos.

Doerr (2019), en su libro *Mide lo que importa*, expone el término OKR, Objectives and Key Results, por sus siglas en inglés, el cual se basa en la gestión de estos OKR (objetivos y resultados clave), para asegurar que las empresas y todos sus colaboradores se concentren en la gestión de los temas más importantes y logren las aspiraciones y metas establecidas, método que ha sido replicado por empresas mundialmente reconocidas como Google, MyFitnessPal, Youtube, entre otras. Para este autor entonces los objetivos se definen como aquellos que responden a la pregunta, ¿qué hay que lograr?, y los resultados clave responde a la pregunta ¿Cómo vamos a lograrlo?, estos últimos deben cumplir con la condición de contar con métricas objetivas que permitan conocer si se está logrando lo planteado, deben ser medibles.

La metodología OKR se compone de 4 momentos fundamentales, enunciados por Zhou & HE (2018), un primer momento de definición de objetivos de la organización, los cuales pueden ser mensuales, trimestrales o anuales (según sus características), posterior a esto; en un segundo momento se deben establecer los resultados clave para cada uno de los objetivos determinados, que son los que medirán el cumplimiento de los mismos al final del periodo establecido para la evaluación; en un tercer momento se procede a implementar las acciones definidas en aras al logro de las metas planteadas; y el cuarto momento, que es fundamental, es el proceso de retroalimentación que debe realizarse de forma periódica una vez culmine el ciclo definido y que tiene como fin la definición de ajustes y planes de acción que mejoren los resultados obtenidos y maximicen el impacto. Una vez el ciclo termina y se realiza la evaluación de los OKR definidos, se debe proceder a establecer los nuevos para el siguiente ciclo de evaluación.

4.4. Gestión por competencias

A partir de las tendencias que se viven en la actualidad respecto al rol estratégico que ocupan las personas en las organizaciones, y entendiendo que estas son quienes gracias a su capital intelectual soportan las ventajas competitivas, ha tomado un papel fundamental la gestión, no solo de resultados tangibles, sino aquellos intangibles, como las competencias de cada persona, que soportan el cumplimiento de la estrategia.

Cuesta-Santos y otros (2018), plantean que las competencias laborales son esas conductas estratégicas que están asociadas al perfil de cargo definido y que van de la mano de un desempeño laboral sobresaliente.

Muy en la línea de lo mencionado anteriormente, Olaz y Brändle (2013), plantean que el significado de competencia se compone de 3 dimensiones, 1) Conocimientos, que son aquellos que se adquieren desde la dimensión teórico-práctica por parte de los individuos; 2) Capacidades, entendidas como aquellas características naturales de los individuos que le permiten o le dan el esquema para lidiar con ciertas situaciones de la vida; 3) Habilidades, que son aquellas destrezas con las que no necesariamente se nace y que pueden ser desarrolladas o entrenadas a lo largo de la vida.

David McClelland (1973), va un poco más allá de la definición de lo que son las competencias, este autor, quién fue uno de los primeros autores en referirse a este tema, también explica cómo se debe articular con los procesos de evaluación en las organizaciones, asegurando la conveniencia de “evaluar las competencias que generalmente sean más útiles para los resultados de vida, incluyendo no solo los resultados ocupacionales sino también sociales como liderazgo, habilidades interpersonales, etc.” (Pag. 9), complementario a esto, encontramos a Olaz y Brändle (2013), quienes plantean el sistema de gestión de evaluación de desempeño basado en la gestión de competencias como la posibilidad de “observarse el grado de adecuación de la persona al puesto y analizar los posibles y previsibles efectos que pueden producirse para actuar en consecuencia”.

Como lo plantea Capuano, (2004), la gestión por competencias es fundamental para el éxito organizacional, pues realiza una evaluación general del rendimiento que tienen los empleados y de la mano de procesos de retroalimentación constante y conversaciones valiosas entre los líderes y sus subalternos permite la identificación de aquellas personas que cumplen o exceden lo esperado y permite además gestionar adecuadamente el conocimiento organizacional para desarrollarlo.

Una de las metodologías que se encuentran dentro de la literatura para realizar procesos de evaluación por competencias es la denominada 360° feedback Premium, Capuano (2004) la describe como un sistema de evaluación donde las personas son

evaluadas desde diferentes actores, elegidos por ellos mismos, con los que tienen relación, entre los cuales se pueden encontrar: jefes, pares, subordinados, clientes internos, clientes externos y/o proveedores. Uno de los grandes beneficios identificados para esta metodología es la capacidad que tiene para identificar el nivel de satisfacción de las necesidades y expectativas de los diferentes actores que se ven involucrados en el proceso, y, al permitir que diferentes personas desde diferentes tipos de relacionamientos y visiones puedan evaluar a un mismo colaborador, se elimina la posibilidad que se presenten favoritismos o sesgos de parte del jefe al realizar la evaluación y se obtiene una visión más completa del desempeño por competencias del evaluado.

Este método va de la mano de un proceso de seguimiento y retroalimentación, que busca acompañar a las personas en el proceso de mejora continua, teniendo en cuenta los resultados obtenidos y los planes de desarrollo construidos.

Olaz y Brändle (2013) proponen otro enfoque para la evaluación del desempeño basado en competencias, que combina la entrevista de evaluación con el sistema de escalas, este método se compone de un primer momento donde se define el mapa de las competencias requeridas para la ejecución de las actividades, incluyendo los conocimientos particulares para el cargo, capacidades y habilidades, las cuales vienen acompañadas de una escala de evaluación, que permite ubicar de forma objetiva el desempeño del colaborador por parte del encuestador.

5. Diseño metodológico

Para el desarrollo de este trabajo se realizará una investigación **cualitativa**, mediante la cual se tendrá en un primer momento una fase de consulta y profundización de los conceptos que resultan fundamentales para el entendimiento y desarrollo de la idea planteada en este trabajo, los términos analizados en esta fase son: Gestión de desempeño, evaluación de desempeño, gestión por objetivos y gestión por competencias; posterior a tener esta información consolidada, se procederá a realizar

trabajo de campo, donde por medio de **entrevistas semi-estructuradas** se recopilará la información de las diferentes percepciones de las personas que trabajan en la entidad prestadora de servicios de consultoría en servicios legales, contables y financieros, y que fue seleccionada para analizar en este estudio, por último, ya con esta información disponible, se realizará un análisis detallado de los datos recolectados en el proceso de entrevistas.

5.1. Tipo de investigación: Entendiendo que este trabajo se enfoca en analizar un modelo de gestión de desempeño, donde se ven involucrados seres humanos, la investigación cualitativa es la mejor opción pues, como lo dicen Balcázar y otros (2006) “Los métodos cualitativos consideran dimensiones de la interacción social que difícilmente tratan otros métodos”(p.15), de esta manera aportan a la comprensión e interpretación de fenómenos que son complejos y que por medio de la investigación cuantitativa no se podrían resolver.

Otros autores como Anguera (1986), definen la metodología cualitativa como una estrategia que se basa en una descripción contextual de los eventos, las conductas o las situaciones planteadas, que busca la objetividad al momento de captar lo que se vive en la realidad, por medio de la extracción de datos categóricos o cualitativos que soportan la generación de conocimiento para el desarrollo de los objetivos planteados.

Muy alineado con lo que mencionan los demás autores, (Hernández Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista Lucio, 2006) describen el enfoque cualitativo como: “la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (p. 8), en este caso los investigadores realizan un proceso de investigación del mundo social y teniendo, según la información recopilada, se desarrollan teorías que son coherentes con lo que se evidencia que ocurre, finalmente esta teoría se basa en el método inductivo, donde en primer lugar se explora lo que sucede y posterior a esto se derivan conclusiones que permiten establecer teorías.

Respecto a los métodos para la recolección de datos en este esquema investigativo, (Hernández Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista Lucio, 2006) enuncian que, para este enfoque investigativo se requieren métodos que no son estandarizados, pues no se presentan mediciones numéricas que impliquen análisis estadístico de los datos, por el contrario, el proceso consiste en la recolección de información de perspectivas y puntos de vista de las personas seleccionadas para hacer parte del estudio, realizado mediante **encuestas semi-estructuradas**, donde se obtiene tanto información del lenguaje verbal, como del lenguaje no verbal de los entrevistados.

- 5.2. Sujetos:** como se mencionó anteriormente, Buscando obtener la información categórica, que en este caso soporte el proceso de investigación, se realizarán **encuestas semi-estructuradas** a diferentes cargos dentro de la entidad prestadora de servicios de consultoría en servicios legales, contables y financieros, elegida para este ejercicio, dentro de los cargos escogidos se espera tener diferentes perfiles de personas que ocupen diferentes roles al interior de la organización y que estén en diferentes niveles de la estructura organizacional definida en la misma, esto buscando obtener las percepciones de cada una de estas personas sobre el modelo de gestión de desempeño que se utiliza actualmente en la entidad.

De las personas entrevistadas, tres hacen parte del equipo directivo, y también son accionistas de la compañía, también fueron entrevistadas dos personas que dentro de la estructura se encuentran a nivel de líder y auxiliar y una persona a nivel de coordinador, tanto en el equipo de legal, como en el equipo contable, el objetivo de contar con esta diversidad en la muestra seleccionada es poder obtener información de percepciones a diferentes niveles organizativos que permitan nutrir el ejercicio e identificar cómo se pueden proponer ajustes para hacerlo más enriquecedor, tanto para el empleador como para los empleados de la organización.

Algunas de las características de la población objetivo de medición se relacionan a continuación:

Individuo	Personal a cargo	Área para la cual trabaja	Tiempo laborado en la organización	Gestión de desempeño	
				Realiza	Se le realiza
1	Si	Contabilidad	4 años	X	
2	Si	Contabilidad	1 año y 8 meses	X	X
3	Si	Contabilidad	2 años y 9 meses	X	
4	Si	Legal	1 año y 10 meses		X
5	Si	Legal	3 años	X	
6	Si	Contabilidad	1 año		X

Fuente: Elaboración propia.

5.3. Instrumentos de medición: Para realizar el proceso investigativo, por medio el método de encuesta semi-estructuradas, se diseñó un instrumento que recolectó la información requerida para dar respuesta a los tres objetivos planteados en este trabajo investigativo.

La herramienta diseñada y aplicada se relaciona a continuación:

Fecha:

1. Caracterización

- 1.1. Nombre del entrevistado:
- 1.2. Cargo del entrevistado en la organización:
- 1.3. Tiempo laborado en la organización a la fecha:
- 1.4. ¿Actualmente tiene personal a cargo?:
- 1.5. Si la respuesta es afirmativa, ¿cuántas personas directas tiene a cargo?

2. Conocimientos generales de la terminología

- 2.1. ¿Conoce el término evaluación de desempeño?: Si__ No____

- 2.2. Si la respuesta es afirmativa, ¿para usted qué es la evaluación de desempeño? Y ¿Qué variables se deberían tener en cuenta en este proceso?
- 2.3. ¿Conoce el término gestión de desempeño?: Si_____ No_____
- 2.4. Si la respuesta es afirmativa, ¿conoce en qué se diferencian la evaluación de desempeño y la gestión de desempeño organizacional?
- 2.5. ¿Ha participado, ya sea como evaluador o siendo evaluado, de un proceso de gestión de desempeño corporativo?
- 2.6. Para usted, ¿en qué contribuyen los procesos de gestión de desempeño?
- 2.7. En términos organizacionales, ¿para usted qué significa el término: plan de desarrollo individual?

3. Gestión de desempeño en la organización

- 3.1. Actualmente, ¿cómo es el proceso de gestión de desempeño en la organización?
- 3.2. ¿Cuáles son los aspectos positivos y cuáles los negativos del proceso de gestión de desempeño en la organización?
- 3.3. ¿Cuáles aspectos de la compensación cree que contribuyen al desempeño en la organización?
- 3.4. Teniendo en cuenta lo anterior, ¿considera que la evaluación de desempeño debería estar atada al pago de una compensación?

5.4. Procedimiento

Para esta investigación se realizará una encuesta semi-estructurada con una muestra intencionada que cumple con características relacionadas al cargo ocupado, el tiempo transcurrido en la empresa y la experiencia con procesos de gestión de desempeño internos. Así mismo, se busca tener participación diversa que enriquezca el ejercicio mediante la consolidación de diferentes puntos de vista y opiniones al respecto. Posterior a esta fase de trabajo de campo, se realizará un análisis detallado de los resultados obtenidos y se contrastará con la información recolectada en la fase de

consulta y profundización, para posteriormente emitir conclusiones y recomendaciones a la organización.

6. Análisis de resultados

Para iniciar con el análisis de la información recopilada en las entrevistas, será importante mencionar que, aunque la empresa también presta servicios de outsourcing financieros y de nómina y seguridad social, sus esfuerzos han estado concentrados principalmente en dos de sus actividades: la prestación de servicios legales y la prestación de servicios contables, las cuales se han fortalecido en los últimos años, y han estructurado un equipo humano más robusto para la atención a los clientes, es por esto que el proceso investigativo estuvo concentrado en estos dos equipos y el análisis de su modelo de desempeño actual.

Para el análisis de los resultados obtenidos, se realizará la presentación de la información por bloques, tal como fue organizado el proceso de entrevista, el primero de estos, presentado a continuación, estará enfocado en realizar un sondeo del nivel de conocimiento de las diferentes personas de la organización en los términos clave de esta investigación. Gracias a este sondeo fue posible identificar que en los diferentes cargos de la estructura organizacional se presentaba una gran confusión respecto a la diferencia entre los procesos de evaluación de desempeño y gestión de desempeño, además de que no existía un conocimiento general sobre los procesos de plan de desarrollo individual, pues de los 6 individuos entrevistados, solo 1, el auxiliar contable, tenía claridad sobre este, pues afirmó haber participado de un proceso de este tipo en una organización donde trabajó previamente.

Sobre la percepción de los entrevistados, respecto a las variables que se deben tener en cuenta al momento de realizar procesos de desempeño, el 100% de ellos coinciden en la importancia de complementar los procesos de desempeño basados en cumplimiento de objetivos o metas cualitativas, con la gestión de capacidades, lo cual se podrá observar más adelante al momento de describir el modelo de desempeño definido y aplicado en la actualidad en la organización y donde claramente se evidencia, cómo se

le da prioridad a la gestión de competencias. Como afirma David McClelland (1973), “evaluar las competencias que generalmente sean más útiles para los resultados de vida, incluyendo no solo los resultados ocupacionales sino también sociales como liderazgo, habilidades interpersonales, etc.”, agrega valor a la gestión organizacional.

Además de esto, es importante resaltar, que, al momento de entrevistar a dos de las personas del equipo directivo de la organización, directora jurídica y director general contable, ambos mencionan la importancia que representa para la organización el ligar los procesos de gestión de desempeño a la proyección de crecimiento de los diferentes cargos y las diferentes personas dentro de la empresa, relacionándolas con variables objetivas de medición que permitan identificar un avance en la gestión de los temas, “las funciones, objetivos o metas trazadas y una variable a largo plazo relacionada con la proyección del cargo” (Individuo 5).

Aun cuando algunos de los individuos entrevistados no cuentan claramente con la información y el detalle que diferencia a los procesos de gestión de desempeño y evaluación de desempeño, cuando se les preguntó por el impacto de los procesos de desempeño en las compañías, se evidenció unanimidad en relación al impacto positivo de estos sobre el talento humano de las empresas, pues permiten tener el conocimiento de las características principales que representan a las personas en los equipos de trabajo, permitiendo potenciar aquellas cualidades que destacan y trabajar en aquellas que presentan una evolución inferior.

Sobre lo afirmado previamente, el individuo 6 de la investigación afirmó que, al realizarse estos espacios de seguimiento en las organizaciones, “las empresas pueden entender y conocer las capacidades de las personas para distribuir las tareas de la mejor forma” además de que “Permiten evaluar y hacer seguimiento a la mejora continua”. Lo cual se alinea con lo propuesto por Matabanchoy, Álvarez y Riobamba (2019) en su artículo “Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador: Revisión del tema entre 2008-2018”, la evaluación de desempeño genera un impacto positivo organizacionalmente hablando, permite recopilar información del nivel de cumplimiento de las funciones, responsabilidades de los cargos e identifica debilidades en el proceso que pueden ser mejoradas, así como fortalezas a ser reconocidas.

Una vez se recopiló la información relacionada con los conceptos principales, la entrevista se concentró en el segundo bloque, enfocado en la información sobre el proceso de desempeño que se estableció en la organización de los equipos legal y contable, los cuales se describen a continuación:

1. Para el equipo contable se cuenta actualmente con un modelo de desempeño que parte de la ejecución de espacios de retroalimentación entre la dirección del área y cada una de las personas del equipo, en estos espacios se genera una conversación en torno al cumplimiento de las actividades definidas para el periodo, basada en el cumplimiento de las funciones y el rol puntual, descritos en el perfil del cargo; la atención oportuna de los clientes; y el seguimiento al comportamiento relacionado con habilidades blandas, tales como el trabajo en equipo. Estos espacios de retroalimentación se llevan a cabo de forma mensual y de manera trimestral se hace una evaluación transversal del desempeño del colaborador y según el resultado se otorga el pago de una bonificación económica extralegal.
2. Para el equipo legal el proceso analizado es realmente muy similar, aunque con periodicidades diferentes, de forma quincenal se llevan a cabo espacios de conversación entre la dirección jurídica y cada uno de los miembros de su equipo de trabajo, en este espacio se realiza un seguimiento del cumplimiento de los pendientes, objetivos y compromisos definidos al inicio del trimestre, además de la percepción en torno a variables relacionadas con habilidades blandas, tales como trabajo en equipo. Los individuos 4 y 5, que hicieron parte del proceso de investigación cualitativa, coinciden en el enfoque que tiene este espacio de seguimiento al desempeño de generar un ambiente de conversación que sea grato y cómodo para los colaboradores, donde más allá de realizar un seguimiento al cumplimiento de los objetivos, también sea posible analizar el desarrollo en términos de habilidades blandas.

Al momento de realizar las preguntas relacionadas con el proceso actual que se lleva en la organización, fue posible identificar en algunos individuos, una confusión entre la

evaluación de desempeño y el bono, pues consideran que el proceso de realizar la retroalimentación y los procesos de conversación en torno a los resultados obtenidos se limitan a la ganancia de una bonificación extralegal, cuando realmente es un momento para conocer aspectos positivos y aspectos por mejorar de la labor.

Por ejemplo, el individuo 6, que hace parte del equipo contable, afirma que para varios de sus compañeros de equipo el espacio de evaluación de desempeño que se realiza, representa un espacio donde unicamente se les informa si se ganaron un bono o no, inclusive llega a representar una carga en su día a día.

Al contrastar la información de los modelos de desempeño actual con la información que se encuentra en la literatura, podemos afirmar que en la actualidad el proceso de desempeño que se tiene establecido y que es aplicado en la organización está enfocado más que en una gestión, en una evaluación del mismo, pues está centrado en la ejecución de una evaluación puntual, que se enfoca tanto en el cumplimiento de unos objetivos, como en el seguimiento al desarrollo de habilidades blandas que complementen el trabajo realizado y aporten positivamente al desempeño corporativo como un todo. Así como lo afirman Federico Gan y Jaume Triginé: “La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del valor que una persona demuestra, por sus características personales y/o por sus prestaciones, a la organización de la que forma parte, expresada periódicamente” (Gan & Triginé, 2012) (pag, 193), lo cual se complementa con lo afirmado por Chiavenato (2017), la evaluación de desempeño no se relaciona con un rendimiento general, sino por el contrario, lo que evalúa es el desempeño de un puesto y de la persona que lo ocupa, permite analizar cómo se realizan las tareas asignadas y valora fortalezas y debilidades de quienes realizan la labor.

La gran mayoría de los individuos entrevistados coinciden en afirmar que el tener la compensación variable asociada al proceso de desempeño actúa, en este caso, como un motivador para el equipo, que es importante tener en cuenta que, según lo que se ha identificado respecto a lo que los equipos valoran y los motiva, se ha tomado la decisión de tener diferentes tipos de compensaciones asociadas al desempeño, por ejemplo, para el equipo del área legal ha sido evidente una mayor tendencia a valorar el tiempo libre, por lo cual su compensación asociada al desempeño corresponde a 1 día de vacaciones

extralegal adicional por cada trimestre evaluado satisfactoriamente; y para el equipo contable, se ha identificado una gran motivación por la compensación en términos económicos, por lo cual se otorga una bonificación en dinero por cada trimestre evaluado satisfactoriamente.

El esquema que se ha definido y que se aplica actualmente en la organización fue diseñado por el equipo directivo, del cual hace parte el director del equipo contable, quién en su entrevista expresa las razones que llevaron a tomar estas decisiones y establecer estas definiciones en torno al tipo de remuneración que se le otorgaría a los diferentes cargos según el área a la que pertenecen: “Por el perfil que manejamos en el equipo contable, la remuneración variable termina siendo una motivación muy grande, si se lleva este análisis de la evaluación de desempeño a otra área de la compañía como la legal, yo creo que la compensación variable en dinero deja de ser una motivación que pueda llegar a determinar un buen desempeño y más bien pasamos a analizar temas de tiempo libre, que pueden ser más valorados”.

7. Conclusiones

La información presentada anteriormente respecto a los procesos realizados nos permite concluir que actualmente se tiene establecido y es ejecutado un proceso de evaluación de desempeño, pues, si tomamos textualmente las palabras del individuo 5 entrevistado, la evaluación que se realiza busca “analizar el cumplimiento de objetivos y de metas de un equipo o de un cargo en específico” y las variables que se deben tener en cuenta para realizar este proceso son “las funciones, objetivos o metas trazadas y una variable a largo plazo relacionada con la proyección del cargo”, que va muy de la mano con la definición de Chiavenato (2017) sobre la evaluación de desempeño, que no se enfoca en el rendimiento general de los colaboradores, sino en el desempeño de un puesto específico y de una persona que lo ocupa, otorgando información para llevar a cabo un análisis de cómo se realizan las tareas asignadas.

Teniendo en cuenta la información recopilada en las diferentes entrevistas con los individuos seleccionados como parte de la muestra y además tomando en cuenta todo lo presentado por diferentes autores a lo largo de este trabajo de investigación, es recomendable que la organización analice la posibilidad de migrar a un esquema de gestión de desempeño, donde, como lo menciona Cravino (2005), se deje de un lado el hecho de estar concentrado en un solo momento, y se pase a tener un espacio orientado a evaluar los resultados de los equipos de trabajo antes de ser obtenidos, y, alineado con lo propuesto por la Dirección Nacional de Servicio Civil (2016), del Ministerio de Hacienda de Chile, se mejoren los rendimientos de las personas de los equipos de trabajo y se alineen con los objetivos estratégicos definidos.

Para darle línea al ejercicio que se propone a la organización, y buscando que se tenga alineación a todos los niveles y un mayor impacto directo en los resultados, es necesario que se defina claramente y se comunique a todos los niveles la estrategia corporativa, y según lo estructurado se planteen unos objetivos estratégicos e indicadores de desempeño para cada uno de los cargos en las diferentes áreas que en conjunto aporten al cumplimiento de las metas definidas. John Doerr (2019), lo presenta en su libro *Mide lo que Importa*, “cuando los empleados están en línea con los objetivos ejecutivos de la compañía, la influencia que tienen en ella se multiplica”.

Adicional a tener una estrategia claramente definida y con un plan de despliegue y comunicaciones estructurado, se recomienda que la organización analice las diferentes compensaciones que tiene definidas actualmente y que están asociadas a los procesos de desempeño realizados para algunos cargos, que como se menciona anteriormente en este mismo documento, algunas son tiempo libre, y otras a beneficios económicos. El tener las compensaciones discriminadas por área y por motivadores significa un mayor entendimiento del personal que se está evaluando y de sus preferencias, lo que puede terminar siendo muy positivo, ya que el impacto sobre la ejecución de las tareas de cada uno de los roles termina siendo mayor, pero será relevante que se valide de manera periódica con el equipo esos motivadores.

Aunque, como se mencionó anteriormente, es posible afirmar que a la fecha se realizan procesos de desempeño en la empresa, pero, al ejecutar las entrevistas a los diferentes individuos se concluye que el proceso actualmente es subjetivo y poco estructurado, pues no se tienen definidos esquemas oficiales para hacer las mediciones, no se han definido formatos y no se cuenta con variables puntuales para medir a los diferentes cargos en la organización. Las mismas personas entrevistadas lo afirman: “Es necesario definir con mayor precisión variables objetivas de medición”. “Se debe aminorar, en la medida que se pueda, hasta un punto que sea saludable el número de variables subjetivas al momento de hacer la evaluación de desempeño de un empleado”. “No es un proceso tan formal, no se deben llenar formatos, tampoco es como algo donde apliquen indicadores, es algo más personal, tipo entrevista”.

Es por esto que otra de las conclusiones y recomendaciones de este ejercicio, es la necesidad de iniciar un proceso de estructuración del modelo de medición del desempeño, donde sea diseñado un proceso objetivo que determine las variables de medición, métricas y valores objetivo esperados para cada uno de los niveles organizacionales según sus funciones y responsabilidades específicas.

Para este proceso de diseño de un modelo de desempeño se debe tener en cuenta, tanto la gestión por objetivos como la gestión por competencias; en el caso de la gestión por objetivos se puede tomar en cuenta la metodología impulsada por John Doerr en su libro *Mide lo que importa*, metodología que se enfoca en asegurar que los empleados se

concentren en gestionar los temas más importantes asociados a sus funciones y que estén alineados con los objetivos de negocio, asegurando que desde el liderazgo se ejecuta un seguimiento a las definiciones planteadas y se desarrollan espacios de retroalimentación que impulsan el desempeño organizacional; y para el caso de la gestión por competencias se relacionan diferentes modelos, pero, teniendo en cuenta la dinámica empresarial, las capacidades disponibles y el tiempo para la ejecución de estas actividades, se recomienda el enfoque planteado por Olaz y Brändle (2013), donde se inicia con una definición del mapa de competencias para cada cargo, se define una escala de evaluación que asegure la objetividad y se llevan a cabo los espacios de análisis y balance para cada una de las variables definidas.

Ahora, para contar con un modelo de desempeño más estructurado y que abarque tanto la gestión por objetivos, como la gestión por capacidades, se recomienda a la organización tener en cuenta los pasos que se mencionan a continuación, que podrán ser una guía para monitorear a los equipos de trabajo sin caer en la subjetividad de los evaluadores.

Para poder implementar las actividades que se relacionan a continuación, es requerido que la organización tenga definida y comunicada de forma adecuada su estrategia, pues esta será el insumo principal para la definición de indicadores en cascada, que partirá de la estructuración del mapa estratégico, para lo cual se puede hacer uso de la metodología de Balanced Scorecard, y definir para cada una de las perspectivas de este, los grandes objetivos a perseguir como organización, además de los indicadores y metas que permitirán hacerle seguimiento al cumplimiento de cada uno de ellos.

Posterior a tener definido y aprobado por el equipo directivo el mapa estratégico, de cara a definir la gestión por objetivos, el primer nivel de liderazgo de la organización deberá definir, de la mano de su líder inmediato, cuáles son los grandes objetivos que cada una de las áreas perseguirá durante el año, en este caso se recomienda iniciar el proceso con este periodo de tiempo, pero podrá ser reevaluado por la organización según sus necesidades puntuales.

Este ejercicio deberá dejar claro cómo cada uno de los objetivos de las áreas se alinea con el mapa estratégico y definir indicadores para cuantificar el cumplimiento de estos

objetivos y metas específicas por cumplir, para esto se propone el siguiente formato para diligenciar:

Objetivo estratégico	Objetivo del área	Nombre del Indicador	Descripción breve del Indicador	Fórmula	Meta	Periodicidad de medición	Rangos de gestión			Responsable del indicador	Peso Relativo
							Min Aceptable	META	Max Posible		

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se relaciona la explicación de cada uno de los campos que se presentan previamente:

1. Objetivo estratégico: en este espacio se debe diligenciar la información del objetivo definido en el mapa estratégico al que se le aporta con el objetivo del área a desarrollar.
2. Objetivo del área: en este espacio se debe diligenciar claramente cuál es el objetivo que se espera alcanzar en el área para el periodo de tiempo delimitado.
3. Nombre del indicador: en este espacio se debe definir un nombre para el indicador que medirá el cumplimiento del objetivo definido para el área.
4. Descripción breve del indicador: en este espacio se debe relacionar claramente la definición del indicador que se definió, lo cual permitirá que cualquier persona que tenga contacto con este pueda entender qué se pretende medir.
5. Formula: en este espacio se debe relacionar la representación matemática del indicador a medir.
6. Meta: en este espacio se debe establecer cuál es el valor objetivo acumulado que se desea obtener para el indicador planteado, aquí es clave que el líder inmediato de la persona que está definiendo su tablero de desempeño, vele por que se precise una meta que sea alcanzable, pero a su vez retadora.
7. Periodicidad de medición: en este espacio se debe definir la frecuencia con la cual el indicador será medido y se le realizará seguimiento.
 - a. Rangos de gestión: en este espacio se debe concretar cuáles son los valores esperados para los indicadores seleccionados, es importante tener en cuenta que, al ser estos indicadores del tablero de desempeño, se deben establecer unos rangos considerados como “aceptables” para el

resultado

obtenido.

Mínimo aceptable: Hace referencia al valor mínimo que es viable para este indicador.

Máximo posible: Representa el mayor resultado que podríamos obtener del indicador con una gestión normal del mismo.

8. Responsable del indicador: Cargo de la persona que es responsable de la información reportada, a quién se puede contactar en caso de requerir alguna información adicional o si se presentan dudas al respecto.
9. Peso relativo: La suma de los indicadores definidos debe ser de 100%, por lo cual a cada uno se le debe asignar un peso que esté en función de la relevancia que tenga el tema que mide en comparación con los demás.

Una vez se tiene diligenciado este formato, debe ser aprobado por el jefe inmediato de las personas que hacen parte del primer nivel de liderazgo, y posterior a esto se debe replicar el ejercicio en “cascada” a los demás niveles de la organización, llegando hasta el rango de la estructura organizacional que se prefiera.

Con esta herramienta presentada se abarca la implementación de la gestión por objetivos, así que, para complementar este con la gestión por competencias, se sugiere la implementación del método desarrollado por Olaz y Brändle (2013), quienes proponen un modelo que permite “a las empresas evaluar la adecuación del trabajador a su puesto a partir del análisis comparativo entre las competencias asignadas al puesto y las que efectivamente aporta el trabajador y, en caso de desajustes, actuar en consecuencia”.

Para desarrollar esta metodología, los autores plantean iniciar con una definición del mapa de competencias del cargo a evaluar, para el cual se define una escala de medición del valor esperado para cada una de las competencias a evaluar.

Una vez se tiene claro el mapa de competencias para cada uno de los cargos, se debe proceder a realizar una entrevista entre el líder inmediato y la persona evaluada, donde se establecerá en consenso la puntuación para cada una de las variables seleccionadas.

Al momento de tener la información de los resultados, tanto para el cumplimiento de objetivos como para el desarrollo de competencias, se deberá ponderar el cumplimiento y con esto se definirá la bonificación que el colaborador recibirá, además de realizarse un espacio de retroalimentación donde se expongan los resultados y se diseñe un plan de desarrollo que permita identificar una ruta de trabajo para mejorar los resultados de aquellas variables que tuvieron un comportamiento inferior al deseado.

8. REFERENCIAS

- Alles, M. A. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360*. Buenos Aires, Argentina: Granica. Obtenido de <https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Desempeno-por-Competencias-de-360%C2%BA-Martha-Alles.pdf>
- Alles, M. A. (2017). *Desempeño por competencias: estrategia. evaluación de personas. desarrollo 360*. Buenos Aires, Argentina: Granica. Obtenido de https://books.google.com.co/books?id=KcOgDwAAQBAJ&pg=PA33&hl=es&source=gbs_selected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false
- Anguera Argilaga, M. T. (1986). La investigación cualitativa. *Educar*(10), 23-50.
- Arteaga-Coello, H. S., Intriago-Manzaba, D. M. & Mendoza-García, K. A. (Octubre de 2016). La ciencia de la administración de empresas. *Dominio de las ciencias*, II(4), 421-431.
- Balcázar Nava, P., González-Arratia, N. I., Gurrola Peña, G. M. & Moysén Chimal, A. (2006). *Investigación cualitativa*. Toluca: Universidad Autónoma del Estado de México.
- Begazo Villanueva, J. D. (2014). La toma de decisiones y la gestión por objetivos en la empresa peruana. *Gestión en el tercer milenio*, 17(34), 21-27. doi:<https://doi.org/10.15381/gtm.v17i34.11690>
- Capuano, A. M. (Noviembre de 2004). Evaluación de desempeño: Desempeño por competencias. *Invenio*, 139. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/877/87713710.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). Evaluación de desempeño. En *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Cravino, L. M. (2005). Evolución histórica del concepto de gestión del desempeño. *Revista de ciencias empresariales*, 5-14. Obtenido de

<https://revistas.ubp.edu.ar/index.php/revista-ciencias-empresariales/article/view/146/122>

Cuesta-Santos, A., Fleitas-Triana, S., García-Fenton, V., Hernández Darías, I., Anchundia Loor, A. & Mateus Mateus, A. (Enero-Abril de 2018). Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos. *Ingeniería Industrial*, 24-35. Recuperado el 21 de Febrero de 2022

Deloitte . (2020). *La empresa social en acción: La paradoja como camino hacia adelante. Tendencias globales de capital humano 2020*. Junko Kaji; Blythe Hurley; Preetha Deevan; Hannah Bachman; Rupesh Bhat; Anya George Tharakan y Nairita Gangopadhyay.

Dirección Nacional de Servicio Civil, Ministerio de hacienda, Gobierno de Chile. (2016). *Documentación Técnica: Dirección Nacional de Servicio Civil*. Obtenido de Dirección Nacional de Servicio Civil: <https://biblioteca.digital.gob.cl/bitstream/handle/123456789/791/2016%20Orientaciones%20para%20la%20elaboracion%20de%20un%20procedimiento%20de%20Gestion%20del%20Desempeno.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Doerr, J. (2019). *Mide lo que importa: Cómo Google, Bono y la fundación Gates cambian el mundo con OKR*. Bogotá: Penguin Random House Grupo Editorial.

Draganidis, F. & Mentzas, G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, 51-64. Obtenido de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09685220610648373/full/pdf?title=competency-based-management-a-review-of-systems-and-approaches>

Gan, F. & Triginé, J. (2012). Evaluación del desempeño individual. En *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Hattie, J. & Timperley, H. (Marzo de 2007). The power of feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81-112. doi:10.3102/003465430298487

Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación* (Vol. 4). México : McGraw - Hill Interamericana.

Recuperado el 2 de Abril de 2022, de <http://187.191.86.244/rceis/registro/Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n%20SAMPLERI.pdf>

Latorre Navarro, F. M. (2012). La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral. *Servei de Publicacions*, 1-377. Obtenido de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/81889/latorre.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Matabanchoy-Tulcán, S. M., Álvarez-Pabón, K. M. & Riobamba-Jiménez, O. D. (2019). Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador: Revisión del tema entre 2008-2018. *Universidad y Salud*, 176-187. doi:<http://dx.doi.org/10.22267/rus.192102.152>

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "Intelligence". *American Psychologist*, 1-14.

Olaz y Brändle (2013). Diseño de una entrevista de evaluación del desempeño por competencias desde una perspectiva microsociológica. *Revista de ciencias sociales*, 1-28.

Saldarriaga Rios, J. G. (Abril -Junio de 2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. *Estudios gerenciales*, 24(107), 137-159. Obtenido de <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0123592308700408?token=CE4A94B12E0060E8341CCDE4A4E06AA176F9374D5A8C9D88580E99A902B7263869DAC546888B427F488F4F74E801575D&originRegion=us-east-1&originCreation=20211204161603>

Sánchez Albavera, F. (2003). Planificación estratégica y gestión pública por objetivos. *Serie Gestión Pública*, 1-80. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7284/S033145_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Silva Rodriguez de San Miguel, J. A. (2018). *La gestión y el desarrollo organizacional. Marco para mejorar el desempeño del capital humano*. Alicante: Área de innovación y desarrollo. Obtenido de <https://play.google.com/books/reader?id=mpyDwAAQBAJ&pg=GBS.PA4&hl=en>

Vázquez Inchausti, E. (2007). La evaluación del desempeño en las grandes empresas españolas. *Universia Business Review*(15), 42-53. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/433/43301503.pdf>

Zhou, H. & He, Y.-L. (2018). Comparative Study of OKR and KPI. *International Conference on E-commerce and Contemporary Economic Development*, 319-323.

