



UNIVERSIDAD DEL SURESTE

TEMA:

Medición y validación del desempeño organizacional

MATERIA:

Submódulo II

FECHA DE ENTREGA:

Viernes, 30 de oct de 2020 a

Sábado, 5 de dic de 2020

MAESTRO:

Julio cesar medina

ALUMNO:

Lavith fernando stivalet angulo

Medición y validación del desempeño organizacional

Un rasgo distintivo de la sociedad actual, es el acelerado ritmo de cambio, los cuales produce la inadaptación de los conocimientos, habilidades, las actitudes lo que exige a los integrantes de las instituciones no sólo la correspondiente adaptación, de los mismos, sino también la anticipación de estos a los referidos cambios (Cerejido, 1999; Utsumi, 2003; UIT, 2004; Beceiro García, 2004; Gólcher, 2006, entre otros), como consecuencia, las áreas que hacen parte del proceso de la Gestión del Talento humano han sido objeto de permanentes actualizaciones, han ido evolucionando con el desarrollo de las diferentes teorías administrativas y con su puesta en ejecución de las mismas organizaciones.

A pesar de esa evolución, aún no es extraño encontrar en las diferentes organizaciones que no hay la esperada alineación de todas las herramientas que hacen parte de la gestión del talento humano, como son por ejemplo: la selección del talento humano, la descripción y diseño de cargos, el sistema de incentivos y compensación, la gestión por competencias, capacitación y entrenamiento, promoción y la evaluación del desempeño. Todas ellas hacen parte sine qua non las no pueden funcionar adecuadamente. Solo una debida articulación entre estas herramientas permite al gerente tener una gestión funcionando en adecuadamente en todos sus ejes.

Son muchos los retos que tiene el gerente al momento de gestionar el talento humano de su organización. Cada uno de los engranajes del proceso de la gerencia del talento humano, ameritaría un estudio independiente, profundo y detallado para determinar las causas, teorías, consecuencias, buenas prácticas y recomendaciones para la mejora en su implementación. El presente ensayo se centrará en el Proceso de Evaluación del Desempeño (ED), y tiene como objetivo visualizar la importancia que reviste la Evaluación del Desempeño como una herramienta gerencial y estratégica, dentro de un proceso sistemático generador de cambios y herramienta de gestión gerencial, mediante la cual el Gerente está en la capacidad de insertar a la organización en procesos de desarrollo sostenible y competitividad a largo plazo.

Para dar cumplimiento al objetivo propuesto se adelantará un ensayo tipo argumentativo de carácter reflexivo, mediante el cual se planteará una situación problemática, se propondrá un argumento y se planteará una solución basada en citas o referencias.

La investigación consistió en la consulta de diferentes teorías administrativas que tratan sobre la Evaluación del Desempeño, de los diferentes modelos que se aplican al respecto, dentro de los cuales, se hará referencia a HayGroup, Evaluación de 360° y Evaluación por Competencias. De la misma manera, se expondrán cuáles son las principales características de la Evaluación del Desempeño, modelos enunciados, así como el contenido metodológico para adelantarla. Los interrogantes que serán respondidos son los siguientes, ¿Cuál es la importancia de la Evaluación del Desempeño dentro de la organización? ¿La Evaluación de Desempeño está orientada a elevar la efectividad de los procesos y a la implementación de mejoras? ¿Es la Evaluación del Desempeño una herramienta efectiva de gestión gerencial que permite la implementación de cambios estratégicos en la organización?

ANTECEDENTES

La Gerencia del Talento Humano, es si se quiere el área más importante de la organización, incluso más importante que otros procesos gerenciales como producción, mercadeo o logística. Lo anterior, tiene una base estructural y un común denominador: todas están manejadas por el talento humano. Independientemente donde trabajen, los colaboradores de la empresa requieren una gerencia, una administración, un liderazgo, es decir, quien dirija su quehacer profesional, quien determine sus objetivos profesionales dentro de la organización y les fije tareas y metas que sean medibles y controlables.

De la misma manera, la Alta Gerencia debe procurar crear el ambiente de trabajo óptimo en el cual los colaboradores puedan desarrollar todas sus capacidades, en un ambiente de trabajo cordial, con la dotación de recursos requeridos para adelantar la tarea misional y con todas las condiciones para que el colaborador cumpla con los requisitos del cargo y con las metas que le han sido asignadas que conllevarán al cumplimiento de la misión de la organización.

Los colaboradores de la organización, si bien es cierto, son los activos más importantes de la empresa, activadores inteligentes y movilizadores de los recursos organizacionales y socios de la organización, son precisamente a quienes debe enfocarse el mejor esfuerzo para determinar cuál es su real aporte a la misión de la organización.

Un proceso muy importante en la Gerencia del Talento Humano, Ruiz (2004), “es la evaluación continua del empleado, mediante un sistema que no debe ser por ningún motivo estático, debe evolucionar constantemente y ser cuidadosamente monitoreado para que genere mejoras continuas”.

Debida y responsablemente monitoreada y con la importancia que reviste al ser una herramienta que le permitirá al Gerente determinar la idoneidad del talento humano a su cargo, la Evaluación del Desempeño es un factor que le puede generar cambios en la organización; le permitirá determinar si con esos socios estratégicos a su cargo, son los que lo llevarán al camino hacia el éxito o si por el contrario, es necesario diseñar acciones de mejora.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Visualizar el impacto que la Evaluación del Desempeño genera en la organización.
- Conocer la importancia que reviste el buen desempeño de los empleados para el logro de los objetivos estratégicos de la organización.
- Establecer si la Evaluación del Desempeño agrega valor a la organización.

1. JUSTIFICACIÓN

El Gerente del Talento Humano debe reconocer la importancia que reviste la Evaluación del Desempeño, como una herramienta de gestión gerencial que le agrega un valor incalculable a la organización, al insertarla en procesos de desarrollo de alta calidad que le pueden soportar parte importante de la competitividad de la empresa a largo plazo.

De la misma manera, una apreciación sistemática del desempeño de sus colaboradores, le permitirá al Gerente identificar las fortalezas y debilidades del colaborador en el ejercicio de su cargo, de la misma manera le permitirá conocer de primera mano si están cumpliendo con los requerimientos y estándares de calidad del cargo, así como adelantar

una retroalimentación continua mediante la implementación de estímulos o de acciones de mejora. Es por lo anterior, que el proceso de Evaluación del Desempeño se convierte en la herramienta más importante para el Gerente como responsable de la viabilidad y futuro de la organización. La visión de la empresa, que él ha fijado para su organización, solo será alcanzable en la medida en que cuente con el mejor equipo humano, capacitado, motivado, que de la mano de su adecuada dirección y liderazgo, trabaje conjuntamente para el logro de los objetivos de la empresa.

En el Marco Teórico se define el proceso de Evaluación del Desempeño, parte de diferentes autores especialistas en el Proceso de Gestión del Talento Humano, pero no se debe olvidar, como lo recuerda Ruiz (2004), que “la Evaluación del Desempeño es una de las prácticas de administración más ampliamente desarrolladas, sin embargo, aún continúa siendo una fuente de frustración para los administradores”.

Lo anterior, obedece a varias causas, siendo una de las principales, que los gerentes no se han servido de las diferentes herramientas e indicadores de productividad disponibles, para comparar la efectividad, eficacia y eficiencia de las empresas que utilizan la Evaluación del Desempeño, comparándolas con las que si lo hacen. De la misma manera, no han dimensionado que no adoptar una efectiva Evaluación del Desempeño que redunde en el mejoramiento metódico de los diferentes procesos, representa pérdida de oportunidades, pérdida de motivación, pérdida de tiempo, falencias que en el mediano plazo, se verán reflejadas en su balance financiero. }

MARCO TEÓRICO

Hay procesos críticos que marcan el derrotero de una empresa, como son por ejemplo: la selección del personal, el planeamiento estratégico, creación de equipos empoderados, la toma de decisiones gerenciales, comunicación asertiva, gestión de calidad, entre otros.

Dentro de los retos que implica el ejercicio gerencial, el nivel directivo tiene que enfrentarse variables controlables y planificar la respuesta a variables que no son controlables, como son por ejemplo: la desaceleración de la economía mundial o la afectación de la economía por la falta de inversión extranjera, entre otros.

Dentro de los procesos de gestión humana que el Gerente puede y debe controlar está la Evaluación de Desempeño.

Existen varios autores que han definido la Evaluación del Desempeño, entre ellos los de mayor aporte metodológico, son:

Werther y Davis (2000) define: “la Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado”. Chiavenato Idalberto (2002) define: “la Evaluación del Desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro”.

Arias Fernando & Heredia Víctor (2004) menciona: “que la evaluación de desempeño representan una serie de factores o aspectos que apunten directamente hacia la productividad y la calidad en el cumplimiento del trabajo de un empleado”.

Según Byars & Rue [1996], “la Evaluación del Desempeño o Evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora”.

Como se puede apreciar todos los autores en referencia resaltan la importancia del desempeño individual como aporte a la misión de la organización y que contribuye al desarrollo, productividad y calidad de los procesos. La ED finamente permitirá establecer políticas de mejoramiento del desempeño profesional de los colaboradores con visión de los objetivos estratégicos de la organización.

Dentro de los aspectos temáticos, hay unas consideraciones preliminares que deben ser tenidas en cuenta dentro de la ED; podríamos decir que son los principios de la Evaluación del Desempeño, los cuales nos permitirán tener un panorama más global del tema que nos ocupa.

CONCLUSIONES

La importancia de la Evaluación del desempeño dentro de la organización radica en su carácter estratégico al permitirle al nivel directivo obtener información sensible que le permitirá efectuar procesos de mejora continua, respecto a las políticas y objetivos que proyectará a la organización a niveles de desarrollo, productividad y competitividad, es decir que es una herramienta que hábilmente utilizada puede afianzar su existencia en el largo plazo.

La Evaluación de Desempeño está orientada a elevar la efectividad de los procesos y a la implementación de mejoras, ya que se convierte en factor generador de cambios y herramienta de gestión gerencial. La misma permite proyectar y potencializar el Talento Humano de la organización a niveles incalculables de productividad, motivación y desarrollo, factores que sin la participación de la ED, serían factores de difícil identificación en la organización. En este sentido, es claro que la organización alcanzará las metas que se proponga, solo en proporción directa a la calidad de su talento humano. Lo anterior se cumplirá con un adecuado seguimiento al desempeño laboral de los colaboradores, el cual se logra con la implementación de un juicioso sistema de Evaluación del Desempeño.

El inicio del camino hacia la implementación de mejoras que conllevan a la productividad, es que el Gerente escoja, adapte o implemente el sistema de Evaluación de Desempeño que mejor se adapte a su organización. El mismo debe compartir los mismos principios de su cultura organizacional y las políticas de la empresa, es decir, que sean coherentes y apunten a realizar avances en el mismo sentido.

La Medición del Desempeño Organizacional Mediante el Balance

El desempeño de las organizaciones es esencial para alcanzar los objetivos planeados y obtener, consecuentemente, el éxito de la visión empresarial, entendida ésta como la meta más alta de una organización.

Una de las metodologías para la medición del desempeño empresarial es el Balance Score Card o Tablero de Control Balanceado, un sistema de gestión y medición desarrollado en 1992 por Robert Kaplan y David Norton, de la Universidad de Harvard; el cual permite a las organizaciones medir sus actividades en términos de su visión de futuro y estrategias, convertir éstas últimas en acciones concretas, y dar una visión del desempeño del negocio.

Perspectiva financiera. Analizar el desempeño de los indicadores financieros es el aspecto más utilizado, ya que éstos son el reflejo de lo que ocurre con las inversiones y el valor económico; de hecho, todas las estrategias culminan en una meta financiera.

Perspectiva del cliente. Este aspecto consiste en identificar el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. Esta perspectiva es un reflejo del mercado en el cual se compete. A través de ésta se obtiene información para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, además, obtener cuota de mercado, rentabilidad, entre otros.

Regularmente, la implementación de esta herramienta incluye cuatro procesos: convertir la visión corporativa en metas en funcionamiento; comunicar la visión y vincularla con el desempeño individual; planeación de negocios; y retroalimentación, aprendizaje y ajuste de la estrategia.

Perspectiva de procesos internos. Con el fin de alcanzar los objetivos financieros y de los clientes, es necesario realizar con excelencia ciertos procesos internos de la empresa. Estos procesos en los que se debe ser excelente, son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de forma correcta, de manera que influyan a conseguir los objetivos financieros y de clientes.

Perspectiva de aprendizaje e innovación. Este aspecto permite identificar la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Incluye la formación y crecimiento en cuanto a capital humano, sistemas y clima organizacional. Además, implica buscar las formas por medio de las cuales la organización puede mantener su habilidad para cambiar y mejorar.