

# **DISEÑO DE UN PROGRAMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO, DESARROLLO E INCENTIVOS PARA EQUIPOS DE TRABAJO\***

**MARTHA L. MAYA\*\*  
MARTHA H. LORDUY\*\*  
MARTHA C. CARVAJAL\*\***

## **RESUMEN**

En el presente escrito se exponen los fundamentos para una Propuesta de Diseño de un proceso para la Evaluación de Desempeño y Desarrollo de equipos de trabajo. Este diseño permite generar una cultura de trabajo en Equipo, a través de un programa de incentivos que estimula a los que logran resultados superiores a lo normal y sobresalientes, de acuerdo con los índices de gestión definidos entre el equipo, el líder y el facilitador.

\* Este Artículo es un resumen del trabajo realizado por las Autoras, para optar el título de Especialistas en Recursos Humanos el cual fue declarado meritorio. Este trabajo fue dirigido por el Dr. RAFAEL PEREZ URIBE Profesor e Investigador E.A.N.

\*\*Especialistas en Gerencia de Recursos Humanos E.A.N.

## Marco Conceptual

La evaluación de desempeño, considerada una de las funciones más importantes de la administración de recursos humanos y esencial en la organización moderna, se puede definir como una estimación del rendimiento integral de las personas dentro de una organización. La evaluación de desempeño y desarrollo se ha constituido, dada su importancia, en uno de los procesos más estudiados y analizados en el campo organizacional. A continuación, se proponen varias definiciones que contribuyen a precisar el concepto:

- Estimación del rendimiento integral de las personas dentro de una organización.
- Proceso en el que se confrontan las funciones de un cargo con las realizaciones y comportamientos de quien lo ejecuta.
- Sistema de apreciación del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.
- Instrumento de gestión por medio del cual se valora y califica en un periodo de tiempo determinado el rendimiento, la calidad y el comportamiento laboral de los empleados.

Cuando el concepto involucra la variable de grupo, se suele definir como la comparación del desempeño de un empleado con el de sus compañeros de grupo. Es también una herramienta que ayuda a comprender las fortalezas y debilidades del grupo y las áreas donde se necesita formación.

"Las organizaciones dependen del desempeño de sus equipos de trabajo para asegurar la productividad y rentabilidad. La forma como los equipos contribuyen al logro de los procesos afecta los resultados operativos, lo que a su vez afecta el logro de los objetivos corporativos."<sup>1</sup>

La medición de los resultados es en sí mismo una herramienta para el desarrollo y hay que implementar la mejor manera para evaluar el equipo, teniendo presente que el resultado de éste va más allá de la sumatoria de los resultados individuales. Lo cual es definido como sinergia: "Significa que la relación de las partes entre sí es una parte en y por sí misma. Y no sólo una parte, sino la más catalizadora, la que genera más poder, la más unificadora y la más estimulante."<sup>2</sup>

Estas definiciones tienen un factor común dado por la consideración del proceso de evaluación como un parámetro de comparación del desempeño del individuo, ya sea con las características requeridas del cargo, o las características de un grupo. En este sentido la definiciones dejan claro que la variable a medir o

comparar es el desempeño y no enfatizan en variables de mejoramiento personal, índices de gestión, objetivos o habilidades, lo cual es una deficiencia teórica, pues en la realidad estos factores son indispensables, al igual que el perfil del cargo para contrastar el desempeño. Un proceso de evaluación de desempeño y desarrollo implica el cumplimiento de los siguientes objetivos organizacionales:

- Propicia el diálogo y la comunicación entre jefe y colaborador cuando se brinda retroalimentación del desempeño.
- Permite al colaborador y a la organización trabajar cambios de actitud para mejorar el desempeño.
- Suministra información pertinente para la toma de decisiones en relación con promoción, análisis y diseños de cargos y procesos; sistemas de incentivos y compensaciones.
- Establece necesidades de capacitación y entrenamiento, actualización y desarrollo.
- Determina la influencia de factores externos en el desempeño del individuo, tales como familia, salud, factores económicos, etc.

Cuando estos objetivos no se cumplen a nivel organizacional frecuentemente se debe a situaciones que se presentan en la dinámica institucional y que obstaculizan el proceso, como puede por ejemplo una inadecuada retroalimentación entre sistemas de selección, evaluación, desarrollo y remuneración; carencia de recursos para brindar incentivos, o ausencia de políticas claras sobre incentivos y compensaciones; ausencia de indicadores para la gestión institucionales y grupales; fallas en el proceso y carencia de una cultura organizacional que integre los resultados de un proceso de evaluación de desempeño y desarrollo a planes de carrera y de mejoramiento individual en forma permanente. Los programas de desarrollo de recursos humanos ayudan asegurar que la organización tenga el personal con las capacidades y los conocimientos que ésta necesita para alcanzar sus objetivos estratégicos. Es necesario establecer la diferencia entre *desempeño*, *resultado* y *medición*, pues estos conceptos tienden a manejarse dentro de diferentes contextos teóricos generando confusión. El *desempeño* puede entenderse como acción o conjunto de acciones dirigidas conscientemente a la obtención de resultados; depende de la habilidad, capacidad física o intelectual para analizar y resolver problemas, idear soluciones, y evaluar resultados o consecuencias.

<sup>1</sup> Jackson, Terence. Evaluación del desempeño. Legis, Santafé de Bogotá 1992.p IX

<sup>2</sup> Covey, Stephen R. Los siete hábitos de la gente eficaz. Paidós, Barcelona, 1994 p. 339.

## PROGRAMA DE EVALUACION

Cuando se hace evaluación de desempeño se juzga la calidad, oportunidad y eficiencia de las actuaciones laborales. Para hacer tales juicios con objetividad se necesita confrontar las actuaciones de la persona con un criterio externo de desempeño, con una norma o con un índice de gestión acordado previamente como medidor de un objetivo al que se la ha definido su peso y se ha medido el grado de responsabilidad que la persona tiene frente a su cumplimiento.

Generalmente el proceso de evaluación del desempeño involucra una metodología en la que se dispone de un sistema de medición y el establecimiento de estándares conocidos y manejados por todas las partes del proceso. Los sistemas de medición deben ser fáciles de utilizar, confiables y dirigidos a calificar los elementos esenciales que se quieren medir. La capacitación de los evaluadores es otro componente importante del proceso y debe ser una fase que permita al evaluador comprender su rol como tal, identificar las variables de distorsión y resaltar la importancia de la objetividad e imparcialidad de quien evalúa. La teoría organizacional describe diversas técnicas de evaluación del desempeño en una amplia calificación de métodos y procedimientos que enfatizan en aspectos cualitativos y cuantitativos, por ejemplo: escalas de puntuación en la cual el evaluador indica la medición en que se presente un rasgo particular, listas de verificación en que se selecciona la descripción más adecuada para un empleado, métodos de selección forzada que polariza entre lo negativo y lo positivo las cualidades del empleado, métodos de incidentes o acontecimientos críticos que registra el desempeño en relación con un objetivo específico o en un momento determinado; método de calificación conductual que compara el desempeño con categorías conductuales ya establecidas; o los métodos que combinan varias técnicas de evaluación. Por *resultados* puede entenderse productos y efectos del desempeño individual y grupal durante un periodo de tiempo. Cuando se evalúan los resultados se juzga, no el desempeño sino sus consecuencias, es decir, si las acciones realizadas produjeron los resultados esperados; se confronta la consecuencia lograda con la meta, el resultado o el objetivo definido previamente.

Por *medición* puede entenderse el comparar los resultados contra los estándares establecidos o el comparar un resultado con otro resultado. La medición implica realizar el señalamiento de los indicadores que



permitirán establecer la eficiencia y eficacia de la organización.

Sobre sistemas de evaluación en grupos se conocen en la teoría organizacional, los enfoques que plantean la evaluación individual como una comparación del desempeño personal en relación con un grupo o compañeros de trabajo. Estos enfoques no desarrollan la evaluación del grupo o equipo de trabajo como una unidad social que puede ser evaluada en la organización. Por ello el presente trabajo

busca plantear un sistema de evaluación de desempeño y desarrollo para equipos que incluya las destrezas mínimas requeridas para conseguir la armonía y sinergia necesarias para alcanzar los objetivos y medirlos a través de índices de gestión de acuerdo con las estrategias de la organización. Para que el proceso de evaluación de desempeño incluya el desarrollo de personal, debe tener presente el mejoramiento de habilidades dentro de un plan de desarrollo. Se pueden considerar como fundamentales para la organización actual:

- Aplicación de conocimientos
- Planeación
- Verificación y Aseguramiento
- Comunicaciones
- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Solución de Problemas
- Orientación al Cliente
- Mejoramiento de la Calidad
- Cultura de Costos
- Manejo del Cambio
- Responsabilidad Integral

### Aplicación de conocimientos

Como manifiesta Peter Drucker "En el curso de los próximos decenios, la instrucción cambiará mas de lo que ha cambiado desde que el libro impreso creó la escuela moderna hace mas de trescientos años. Una Economía en que los conocimientos han venido a ser el verdadero capital y el principal recurso para la producción de riqueza, le hace nuevas y rígidas exigencias a las escuelas en materia de rendimiento y responsabilidad educacional."<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Drucker, Peter.F. Las nuevas realidades. Norma, Bogotá, 1989, p 223.



El mundo de hoy exige a las organizaciones que formen constantemente a su personal, incluso en la legislación laboral Colombiana se establece la necesidad de que el patrono realice el tiempo laboral, capacitación y actividades culturales como parte de su responsabilidad con sus trabajadores. La información tanto a nivel técnico como administrativo se transforma mas rápido que lo una persona puede asimilar; por ello la necesidad de actualización y búsqueda de nuevos conocimientos se constituye para el empleado que quiera tener éxito en una de sus habilidades mas preciosas.



importancia que las actividades tienen para cumplir el objetivo dentro de un proceso.

### Comunicación

Es una fuente tan importante de relación interpersonal que para algunos puede constituirse en el punto de apoyo que Arquímedes solicitaba para mover el mundo. Es más que un proceso de interrelación de elementos como emisor, receptor y canal. Ahora más que nunca, se hace necesario el dominio de las técnicas de la comunicación interpersonal para enfrentar las exigencias comerciales, individuales y de grupo que se nos imponen. Las palabras y los gestos constituyen la base de la comunicación entre las personas. Superficialmente parecen ser simples acciones y reacciones pero al examinarlas de cerca encontramos que consisten en un patrón complejo de comportamientos basado en actitudes, conocimientos, personalidad, tareas desempeñadas, lugares y muchas otras variables.

### Planeación

Exige una adecuada administración del tiempo, implica organizar y ejecutar actividades según prioridades; para ello hay que clarificar valores, comparar la importancia relativa de las actividades, metas y objetivos a largo, medio y corto plazo. También incluye el concepto de la planificación diaria, del plan específico para alcanzar las metas y actividades a las que se le atribuye mayor valía. Como plantea Stephen Covey<sup>4</sup>, la planeación permite establecer la diferencia entre lo urgente y lo importante. Las materias urgentes son, por lo general muy visibles, nos presionan, reclaman acción y a menudo complacen a otros. Lo importante tiene que ver con los resultados, aporta a la misión, a nuestros valores y a nuestras metas de alta prioridad, requieren iniciativa y proactividad; nos proporcionan una visión en perspectiva, equilibrio, disciplina y control.

### Verificación y Aseguramiento

Se requiere realizar evaluaciones periódicas con los jefes en entrevistas formales e informales así como autoevaluaciones con el fin de establecer que el logro de los objetivos este acorde con los índices y con el tiempo definidos en la planeación y, en caso contrario, saber establecer los correctivos requeridos. Es tan importante verificar el cumplimiento de los objetivos como asegurarse que el presupuesto esta siendo bien invertido de acuerdo con las prioridades del negocio. Un sistema para que el seguimiento de los objetivos resulte eficiente es el de definir un índice de gestión y un grado de responsabilidad individual o del equipo, de acuerdo a la

### Liderazgo

Los líderes eficientes deben centrarse en principios que les permitan cambiar, crecer e innovarse, tomar riesgos y aprender de sus propios errores teniendo presente que su principal misión es servir a otros e inspirarles mediante una visión compartida que resulte edificante y facilitadora; que permita generar la confianza y colaboración dentro del equipo de trabajo encargado de llevarla a cabo. Estos planteamientos de Covey<sup>5</sup> muestran cómo los atributos de los líderes son fundamentales como ejemplo y brújula moral que permitan a sus seguidores diferenciar entre el mapa y el territorio.

### Trabajo en equipo

La prioridad principal es la realización de la tarea. Es importante que cada integrante del equipo conozca y entienda la meta para la cual está trabajando para darle sentido e importancia a lo que hace, además transmite una sensación de entusiasmo y sentido común. En esta habilidad convergen las de liderazgo, comunicación y manejo de las diferencias individuales para lograr la sinergia que permite que cada miembro trabaje por las necesidades del equipo más que por sus aspiraciones personales.

<sup>4</sup> Covey, Stephen. Los siete hábitos de la gente eficaz. Paidós, Barcelona, 1992 p.p.185-193.

<sup>5</sup> Covey, Stephen. El liderazgo centrado en principios. Paidós, Barcelona, 1994 pp. 108-122.

## Solución de problemas

"Implica un razonamiento causa-efecto. Un problema es el efecto visible de una causa que reside en algún momento del pasado debemos relacionar el efecto que observamos con su causa exacta. Solo así podremos estar seguros de tomar la acción correctiva apropiada, esa que puede corregir el problema y evitar que vuelva a presentarse."<sup>6</sup>

La solución de problemas exige creatividad e innovación, así como la capacidad de diferenciar entre el síntoma y la causa real; por ello se precisa seguir una metodología adecuada que permita a los equipos analizar los problemas brindándoles herramientas conceptuales que les permitan hacer mejor su trabajo, y poder llegar a anticipar situaciones futuras.

## Orientación hacia el cliente

La apertura económica y la globalización de la economía exige a la empresa actual una interacción muy clara con el entorno, una apertura constante hacia la necesidad del cliente, que es su razón de ser. La organización inteligente como plantea Peter Senge<sup>7</sup> es la que está dispuesta a aprender, la que rompe el paradigma "Yo soy mi puesto" o la existencia de un "Enemigo Externo" donde se percibe toda sugerencia como una exigencia de cambio y al medio como amenazante olvidando que en cada problema hay una oportunidad de crecimiento.

Las normas al interior de una organización, las restricciones para las empresas estatales y las limitaciones de presupuesto, entre otras, son las razones que suelen argumentar los empleados frente a las solicitudes del cliente, sin pensar que cuando el "no" está seguro se debe implementar toda la creatividad e iniciativa posible para dar una respuesta positiva al cliente en lugar de darle a su problema o necesidad un argumento predeterminado.

## Mejoramiento de la calidad

Exige aprovechar el potencial creativo de los trabajadores a través del trabajo en equipo; generar una mayor participación y beneficio de todos y procurar que las cosas se hagan bien desde la primera vez con el fin de producir bienes y servicios de excelente calidad

sobre la base del mejoramiento continuo. Mejoramiento que enfatiza la prevención de fallas y busca atacar las causas de los problemas y acordar previamente con el cliente los estándares de calidad dentro de los cuales se ofrece el servicio.

## Cultura de costos

Además de tener presente el presupuesto, hay que partir de una planeación de las actividades del día a día buscando disminuir y racionalizar el costo de todos los productos y servicios que brinda una dependencia o una organización partiendo de la optimización de los insumos y la utilización del propio tiempo laboral, para trabajar en lo urgente más que en lo importante.

## Manejo del cambio

El cambio parece ser la única constante en nuestras vidas: es tan grande que hace que el futuro se visualice más diferente del presente que éste del pasado, como si hubiese una discontinuidad, un abismo entre lo que era y lo que será.

"El administrador actual tiene que tener habilidades para liderar el cambio de manera que trabaje para él y no en su contra, conduciendo el cambio estructural y cultural de la organización, logrando así

satisfacer al cliente y haciendo a la organización cada vez más ágil, flexible y competitiva."<sup>8</sup>

Se suele encontrar dentro de la organización personal resistente al cambio ya sea tecnológico o administrativo y esto puede ocurrir al interior de los mismos integrantes del equipo de trabajo.

## Responsabilidad integral

La responsabilidad es un valor, que una vez se incorpora al comportamiento de una persona puede evaluarse la habilidad con que se ejecuta. Si se busca el desarrollo integral del personal al interior de una organización, las normas ISO 9000 y 14000 plantean para ello el



<sup>6</sup> Kepner, Charles y Tregoe, Benjamin. El nuevo directivo racional. Mc Graw Hill, Bogotá, 1994 p. 24.

<sup>7</sup> Senge, Peter. La quinta disciplina. Granica; Barcelona, 1993. P. 82

<sup>8</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill Bogotá, 1996, p.391



cumplimiento de todos aquellos procedimientos y políticas que aseguran la salud ocupacional de los trabajadores y del ambiente que los rodea y los invita a incluir dentro de sus actividades diarias acciones culturales y recreativas para su propio beneficio.

### Programa de Incentivos

Cuando la evaluación del desempeño y desarrollo se integra al sistema de recompensas o de incentivos, se dirige al cumplimiento de objetivos y busca estimular los equipos que obtienen mejores resultados. La idea central de un sistema de incentivos es estimular a un individuo o equipo en proporción a algún criterio de desempeño ya sea individual, grupal u organizacional.

Específicamente, estos criterios pueden referirse a productividad, logro o superación de indicadores de gestión; mayor o menor relación con los objetivos; reducción de costos o adaptación a cambios organizacionales.

En forma simple se define como incentivos (alicientes) a los pagos hechos por la organización a sus trabajadores en forma de salarios, beneficios sociales, premios, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta y elogios. A cambio de contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad, es subjetivo, varía de un individuo a otro. Un trabajador como recompensa a los incentivos brinda a la organización contribuciones tales como: Esfuerzo, dedicación, esmero y lealtad, logrando así un equilibrio organizacional que permitirá incrementar la productividad de la organización y con ello mejorar el sistema de incentivos. Un sistema de incentivos para motivar el trabajo en equipo debe llevar al grupo a una mayor integración hacia la búsqueda de los objetivos del grupo. En la cultura de trabajo en equipo las contribuciones que un grupo realiza a la organización son más notorias y relevantes que a nivel individual como resultado de la sinergia del equipo.

Dentro de las múltiples definiciones de incentivos se tomará como base la definición dada en el diccionario planeta<sup>9</sup>, en la que se considera como incentivo "El estímulo que mueve o incita a hacer o desear una cosa". El concepto de incentivo se relaciona a su vez con el de reconocimiento y recompensa que plantea la necesidad de distinguir a una persona o cosa por gratitud o agradecimiento. Es importante diferenciar el concepto de incentivo con el de ganancia y sueldo, que corresponden a la remuneración o pago por el trabajo realizado dentro del concepto de hombre económico en el marco de una economía de mercado. Se considerarán

como incentivos para el presente trabajo viajes, capacitación, bonos de compra y días de descanso remunerados.

### El Concepto de Equipo

Dado que un componente importante del propósito de desarrollar este proceso de evaluación de desempeño y desarrollo es generar y fortalecer la cultura del trabajo en equipo, se abordaran algunos conceptos importantes para tal fin.

El equipo se refiere al conjunto de personas que se necesita para realizar juntos una tarea o proceso, mediante comportamientos cooperativos en busca de objetivos comunes que logren la sinergia o conjugación de las energías individuales de los miembros. El trabajo en equipo se considera una disciplina colectiva, es decir exige dedicación y esfuerzo para desarrollar aptitudes colectivas y fortalecer las habilidades individuales.

Un equipo debe presentar las siguientes condiciones:

- Comunicación abierta y confianza.
- Los miembros adoptan e intercambian roles.
- Existe un objetivo o prioridad común que constituye la razón de ser de su conformación y mantiene el compromiso de los miembros.
- Participación total en la resolución de problemas y toma de decisiones.
- diferencias y concertación (negociación, colaboración y consenso).
- Coordinación de esfuerzos y convergencia de acciones, contando con la cohesión y el compromiso.
- Se escoge una forma de trabajar, se definen procedimientos, metodología y código ético.
- Liderazgo compartido, se comparte el poder y la autoridad.
- Un equipo debe tener flexibilidad para evaluar constantemente su propia efectividad.

Estas condiciones se generan a través de un proceso de desarrollo o ciclo de crecimiento por el que atraviesa todo equipo, es decir una serie de etapas que deben ser identificadas por el líder y los miembros del equipo como parte de su formación. Estos son:

1. Reunir al equipo.
2. Fijar las normas del equipo o código ético.
3. Aclarar la misión del equipo.
4. Seguir estrategias de mejoramiento de procesos.
5. Evaluar el proceso de equipo.

<sup>9</sup> Diccionario Enciclopédico de Lengua Planeta, Barcelona p.686

## PROGRAMA DE EVALUACION

En el trabajo en equipo se deben tener en cuenta cuatro elementos fundamentales:

En cuanto a la tarea (QUE)

1. Misión, visión objetivos, normas y valores.
2. Análisis y solución de problemas y toma de decisiones.

En cuanto al proceso (COMO)

1. Comunicación
2. Manejo de diferencias.

El manejo de estos elementos implican que las personas asuman:

- Un COMPROMISO que como personas pueden adquirir con los demás y como grupo, corresponde al rol que deben desempeñar.
- Las HABILIDADES individuales que deben ponerse en juego, capitalizarse dentro del equipo, maximizando lo positivo y minimizando los errores y las debilidades.
- Las ACTITUDES como elemento fundamental y definitivo para facilitar un clima de apertura y de confianza, identificando aquellos que no son productivos, pues afectan la relación y el respeto entre las personas.

Es importante para todo equipo, a partir desde su conformación, definir el CÓDIGO ÉTICO, entendido como el conjunto de normas, principios y patrones de comportamiento, acordadas por los miembros de un equipo de manera explícita y en consenso, haciendo partícipes a todos los miembros, asegurándose que todas las opiniones han sido escuchadas y valoradas, para contar así con el apoyo del grupo como un todo. El código ético constituye un mecanismo que propicia el logro de los objetivos y tareas del grupo. El establecimiento de estas reglas de base es la primera tarea que el grupo debe cumplir.

## BIBLIOGRAFIA

Abbott, Jarold G y Shuster, Fred E. Historia y teoría de la evaluación del desempeño. Norma, Santafé de Bogotá, 1994.

Arias, Fernando. Administración de recursos Humanos. Trillas, México, 1991.

Castañeda, Jesús. Procedimiento para la Evaluación de Desempeño para la Compañía de Información Audiovisuales. Santafé de Bogotá, 1996.

Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill, Santafé de Bogotá, 1996.

Covey, Stephen R. El liderazgo centrado en principios. Paidós, Barcelona, 1994.

Covey Stephen R. Los siete Hábitos de la gente eficaz. Paidós, Barcelona, 1994.

David, Keith y Werther Jr. Administración del Recurso Humano, México, Mc Graw-Hill, 1995.

Departamento Administrativo de la Función Pública: Calificación de Servicios. Santafé de Bogotá, ESAP, 1994.

Departamento Administrativo de la Función Pública: Carta Administrativa. Santafé de Bogotá, ESAP, 1996.

Druker, Peter. Las nuevas realidades. Norma, Santafé de Bogotá, 1989.

El Universal. Gerencia Integral Hacia la Calidad Total. 1996.

Jackson, Terence. Evaluación del desempeño. Legis, Santafé de Bogotá 1992.

Kepner, Charles y Tregoe, Benjamin. El nuevo directivo racional. Mc Graw Hill Santafé de Bogotá, 1994.

Programa de Mejora de la Calidad: Manual de Trabajo en Equipo, Madrid, Universidad Carlos III, 1996.

Senge, Peter M. La Quinta Disciplina. Granica, Barcelona, 1993.