

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### Bases Teóricas

A continuación se presentan los aspectos teóricos relacionados con el proceso de Evaluación del Desempeño, que permiten ubicarlo en un contexto específico que facilita la comprensión de sus componentes y relaciones, estos aspectos se han estructurado de forma que sustenten la investigación realizada con la propuesta y ha servido a su correcta conducción.

#### Reseña histórica de la evaluación del desempeño

A continuación se ofrece un breve resumen de la evolución histórica de la evaluación del desempeño; el cual es adecuado para empezar el estudio de este tema, a continuación se presentan algunos extractos.

Chiavenato Ítalo (2007, p. 242, 243) indica:

*“En plena Edad Media, la Compañía de Jesús, utilizaba un sistema compuesto por calificaciones que los miembros de la orden preparaban de sí mismos, por medio de informes que cada superior elaboraba respecto a las actividades de sus subordinados y por informes especiales que desarrollaba todo jesuita que considerara que tenía información sobre su propio desempeño o el de sus colegas”.*

*“Alrededor de 1842, el servicio público de los Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de sus trabajadores. En 1880, el ejército estadounidense adoptó el mismo sistema y, en 1918, la General Motors desarrolló un sistema para evaluar a sus ejecutivos. Sin*

*embargo, no fue sino hasta después de la Segunda Guerra Mundial que los sistemas de evaluación del desempeño empezaron a proliferar en las organizaciones”.*

*“A principios del siglo XX, la Escuela de la Administración Científica propició un fuerte avance de la teoría de la administración que, con su propósito de aprovechar la capacidad óptima de la máquina, dimensionó en paralelo el trabajo del hombre calculó con precisión el rendimiento potencial, el ritmo de operación, la necesidad de lubricación, el consumo de energía y el tipo de ambiente físico exigido para su funcionamiento”.*

*“Con la Escuela de las Relaciones Humanas vino una revisión total del planteamiento y, así, el interés principal de los administradores se desligó de las máquinas y se enfocó hacia el hombre”.*

Como se puede observar, la evaluación del desempeño no es algo nuevo; desde el primer momento en que el hombre llevó a cabo un trabajo para otro, nació la evaluación del desempeño, no como se conoce en la actualidad, que es el resultado de profundas transformaciones a lo largo de la historia, muy especialmente en el ámbito de la gestión de recursos humanos, que han permitido la evolución de esta función primordial dentro de las organizaciones.

### **Definición de Evaluación del desempeño**

Diversos autores han planteado sus puntos de vista acerca de este tema, entre ellos se han seleccionado algunos para su estudio:

Para Chiavenato Ítalo (2009, p. 198). La evaluación del desempeño es:

*“Una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de*

*su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgarlo estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización”.*

*... “La evaluación del desempeño es un proceso diseñado para determinar en qué medida los empleados realizan correctamente su trabajo, comparándolo con un conjunto de estándares, para luego comunicar esta información a los interesados” (Mathis y Jackson, 2006, p 93)....*

*...“La evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado, e igualmente, constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda organización moderna”.* (Davis y Werther, 2007, pág 295)...

En términos generales, la evaluación del desempeño tiene diferentes acepciones, dependiendo del punto de vista de cada autor y del contexto general en el cual se realice la actividad, no obstante, el eje central de sus definiciones es el desempeño del trabajador, por lo cual se puede afirmar que, la evaluación del desempeño representa un proceso sistemático y continuo de seguimiento de la actuación de cada servidor en su área de trabajo, el cual permite obtener una apreciación amplia y clara de su desenvolvimiento individual y de su contribución a la efectividad de la organización a la que pertenece.

## **Propósitos de la Evaluación del Desempeño**

Bohlander (2006) clasifica a los propósitos de la Evaluación del desempeño en Administrativos y de Desarrollo entre los **Propósitos administrativos** establece que los programas de evaluación brindan información útil para toda la variedad de programas de administración de recursos humanos. Asimismo, dicha evaluación tiene una relación directa con otras muchas funciones de recursos humanos, como las decisiones de promoción, transferencia y despido, en cuanto

a los **Propósitos de Desarrollo**, desde el punto de vista del desarrollo individual, la evaluación brinda retroalimentación esencial para analizar las fortalezas y debilidades, así como para mejorar el desempeño. Sea cual sea el nivel de desempeño del empleado, el proceso de evaluación brinda una oportunidad para identificar los puntos de análisis, eliminar problemas potenciales y establecer nuevas metas para alcanzar un desempeño mayor.

La aplicación de la evaluación del desempeño es útil para el logro de diversos propósitos, que responden a dos necesidades básicas de las organizaciones y de sus miembros, como son: la necesidad de administrar acertadamente los recursos de los cuales se dispone y la necesidad de desarrollo constante; de la satisfacción de las mismas, se derivan las capacidades de llevar a cabo las funciones organizacionales eficientemente y de adaptarse al ambiente externo e interno, en persistente cambio y transformación.

### **Objetivos de la evaluación del desempeño**

En relación a este punto, se presentan los objetivos que incluyen a todos los actores involucrados en el proceso.

Arias y Heredia (2007, p. 41), encontraron lo siguiente:

*“Para la organización.- La evaluación del cumplimiento respecto a un trabajo es parte del avalúo del capital humano; una evaluación técnica permite conocer en el momento necesario a quienes debe darse preferencia en los ascensos, a quienes rechazarse fundamentalmente en los periodos de prueba, qué trabajadores pueden seleccionarse para que ocupen los puestos de confianza, qué cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal, etc. Para el jefe inmediato.- La evaluación del desempeño pretende mejores relaciones del supervisor con su personal, ayuda a soportar su opinión en casos de promociones de trabajadores, aumentos de salarios,*

*transferencias, etc.; por ende, mejorara su labor de supervisión, contribuyendo a la modificación y al desarrollo de su personal”.*

**Para el trabajador.-** Muchos autores consideran que uno de los beneficios apreciables de esta técnica consiste en dar a conocer periódicamente a los empleados el nivel de resultados alcanzados así como aquellos aspectos en los cuales se espera una mejoría de su parte. El servidor cuya evaluación se realiza periódica y sistemáticamente tiende a esmerarse, pues sabe que se le observa y califica, que su esfuerzo no pasa inadvertido, y que la organización toma interés en su trabajo.

En suma, el propósito es suministrar una retroalimentación adecuada para los empleados (incluyendo a los supervisores y los directivos) en cuanto a su desempeño y la oportunidad de desarrollarse en las actividades de la organización. Toda evaluación del desempeño debe tener su propósito y objetivos claramente definidos, es decir, la finalidad de la misma; de esta forma los resultados obtenidos podrán ser útiles al desarrollo de la planificación organizacional y al consecuente logro de los objetivos de productividad previamente establecidos.

### **Proceso de Evaluación del Desempeño**

Con la finalidad de llevar a cabo la evaluación del desempeño apropiadamente, varios autores proponen una serie de pasos que pueden ser de utilidad en la planificación de la evaluación.

Para Cenzo y Robbins (2008), el proceso sería el siguiente:

- 1. Preparar con anticipación la evaluación:** Es importante que tanto el evaluado como el evaluador se enteren con suficiente anticipación que se pondrá

en marcha este proceso de evaluación para que tengan la oportunidad de prepararse, así se podrá sacar el máximo provecho del mismo.

**2. Un ambiente de apoyo que tranquilice a los servidores:** Los servidores deben sentirse relajados y actuar como lo hacen normalmente en sus labores, para que se pueda evaluar su desempeño real.

**3. Describir el propósito de la evaluación de los servidores:** Se debe ofrecer a los servidores toda la información acerca de para qué se utilizarán los resultados de su evaluación, para que tenga una visión clara del proceso y sus expectativas sean realistas.

**4. Participación del servidor en la discusión sobre la evaluación, incluyendo la autoevaluación:** Es conveniente crear un ambiente de participación en donde el servidor exprese abiertamente sus percepciones acerca de su desempeño, de la evaluación en general y de la valoración obtenida como resultado de este proceso.

**5. Centrar el diálogo en las conductas de trabajo, no en los servidores:** No es beneficioso que se ataque al servidor, reprochándole las debilidades que ha presentado en su desenvolvimiento, más bien se debe exponer claramente las conductas en que ha incurrido que no contribuyen al logro de un mejor desempeño.

**6. Apoyar su evaluación con ejemplos específicos:** Para mayor claridad y objetividad en la exposición de las fallas encontradas, es vital que se citen ejemplos de eventos en los cuales el trabajador se haya desempeñado por debajo de los niveles esperados.

**7. Proporcionar retroalimentación positiva y negativa:** En la evaluación se encontrarán, además de debilidades, aspectos positivos del desempeño del

trabajador los cuales se deben afianzar a través del refuerzo positivo; informándole qué actividades ha llevado a cabo de manera adecuada obtendrá una visión global de su desenvolvimiento.

**8. Asegurar de que los servidores comprenden lo que se expuso en la evaluación:** Al final de la reunión de evaluación es oportuno pedir al servidor que sintetice la información discutida, para cerciorarse que comprendió todos los puntos tratados.

**9. Generar un plan de desarrollo:** los resultados de la evaluación deben dar pie a la planificación de las actividades necesarias para el mejoramiento necesario en el desempeño, igualmente es necesario que el supervisor se comprometa a contribuir con este objetivo.

Es vital que la evaluación del desempeño sea un evento que no se encuentre aislado de la planificación de la organización, sino más bien que sus bases sean las directrices que emanan desde la directiva de la misma y que en función de esto se planifique este importante proceso, brindando oportunidades de participación a los empleados, dejando claro cuáles son los alcances del proceso y permitiendo que, de la aplicación del mismo, se den avances en la productividad de cada trabajador.

Otro proceso de evaluación del desempeño es el propuesto por Ivancevich (2008), el cual se compone de seis pasos que se enumeran a continuación:

**1. Establecer estándares de desempeño para todas las posiciones y los criterios de evaluación:** Basándose en los resultados arrojados por un análisis de puestos en la organización, que contenga las dimensiones del desempeño y los estándares que se esperan de los servidores; se constituyen criterios de evaluación que permitan valorar los niveles de rendimiento los ocupantes de los cargos, más no su personalidad, como ocurre en algunos casos, para alcanzar

este fin es necesario que los criterios sean confiables, pertinentes, sensibles y factibles. Es aconsejable una combinación de criterios de actividades y de resultados, para medir el desempeño en su totalidad.

**2. Establecer políticas de evaluación de desempeño sobre cuándo calificar, con qué frecuencia y quien debe hacerlo:**

La periodicidad de la evaluación del desempeño debe establecerse de acuerdo al ciclo de actividades de la empresa, a la naturaleza de la actividad a la que se dedique y al criterio propio de su directiva, puede tomarse como referencia la fecha de inicio del trabajador en la organización y evaluarlo cada año en esa fecha o se puede fijar una fecha única para todos los trabajadores. Lo más usual es que se lleve a cabo anualmente, de igual modo se puede hacer semestral o trimestralmente, resulta de utilidad que si se han fijado metas para un periodo determinado al final del mismo se haga la evaluación. Otro punto que es vital para la evaluación es el evaluador, el cual va a depender también del criterio propio de la organización, en la mayoría de los casos es el jefe inmediato.

**3. Pedir a los evaluadores que reúnan datos sobre el desempeño de los empleados:**

Los evaluadores destinarán un tiempo a la recolección de datos que les serán de gran utilidad en el momento de la aplicación del método de evaluación seleccionado, antes del cual es preciso que se capacite a los evaluadores, para que estén mejor preparados para recaudar la información necesaria.

**4. Pedir a los evaluadores que evalúen el desempeño de los empleados:**

Una vez que se ha elegido el método más idóneo y se ha informado tanto a los evaluadores como a los servidores acerca de los criterios e instrumentos que servirán para la evaluación del desempeño, se pide que se lleve a cabo la medición y estudio de la actuación de los servidores utilizando los instrumentos seleccionados.



**5. Analizar la evaluación con el servidor:** El diálogo es un componente importante del sistema de evaluación del desempeño, por lo cual debe haber una comunicación activa sobre el desempeño entre el supervisor y el subordinado; a través de una entrevista de revisión para analizar la evaluación y fijar los objetivos para el siguiente periodo, es muy importante que se de retroalimentación tanto negativa como positiva para que se pueda obtener una visión objetiva.

**6. Tomar decisiones y archivar la evaluación:** Dependiendo de cuál sea la utilidad y el alcance que la organización le dé a la evaluación del desempeño, podrá utilizar los resultados obtenidos para tomar decisiones en cuando a: remuneraciones, capacitación, movimientos de personal (traslados, ascensos, transferencias), entre otros. Además, la información obtenida puede resultar útil en el futuro por lo cual debe ser almacenada cuidadosamente, en caso de que quiera ser consultada por la organización o el trabajador.

Seguidamente se exponen los pasos del proceso de evaluación del desempeño:

- ...“**1. Definir el puesto:** asegurarse de que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto.
- 2. Evaluar el desempeño en función del puesto:** incluye algún tipo de calificación en relación con una escala previamente definida.
- 3. Retroalimentación:** comentar el desempeño y los progresos del colaborador”.
- (Alles, Martha, 2008, p. 42)...

Para Alles (2008), el análisis del desempeño de una persona tiene a su vez tres momentos diferentes:

**Una etapa inicial de fijación de objetivos.-** En la que se establecen los requerimientos principales del puesto y los factores prioritarios para el año. Esta

etapa inicial debe materializarse en una reunión donde se establezcan estos objetivos e indicadores.

**Etapas intermedias o de evaluación del progreso.-** Antes de llegar al período final de evaluación es aconsejable establecer con cierta periodicidad una reunión de progreso, donde se realice un balance de lo actuado en ese ejercicio en curso y el avance en la consecución de objetivos. En las reuniones debe analizarse el grado de cumplimiento de lo previsto, según el método de evaluación elegido por la empresa.

**Al final del período.-** Se realiza una reunión de retroalimentación de los resultados.

Asimismo, se plantea:

*...“Un proceso de evaluación del desempeño sienta las bases para la determinación del grado de desarrollo de las competencias en las personas y su adecuación, o no, a los puestos que ocupan, se define puesto de trabajo, como la posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir, una posición formal dentro del organigrama, con un conjunto de funciones a su cargo” (Alles, Martha, 2006, p. 116)...*

Basándose en la descripción del cargo y en los comportamientos observados es factible realizar la evaluación del desempeño, proceso en el cual son muy importantes la comunicación y el registro no sólo de la evaluación en sí misma, en el formulario, sino también del resultado de la entrevista de retroalimentación.

Como se puede observar existe una gran variedad de modelos del proceso de evaluación del desempeño, para efectos de esta investigación se ha diseñado un proceso acorde con las características propias de la organización en estudio,

tomando como base el modelo de evaluación del desempeño planteado por Martha Alles.

### **El evaluador del desempeño**

Se puede tratar de una o más personas quienes tendrán la responsabilidad de evaluar al recurso humano. Cada organización debe decidir quién o quiénes se encargaran de aplicar la evaluación del desempeño a los trabajadores, Chiavenato Ítalo (2007), plantea una serie de alternativas para esta tarea:

**Autoevaluación de desempeño:** el ideal sería que cada persona evaluase su propio desempeño tomando como base algunas referencias como criterios para evitar la subjetividad implícita en el proceso.

**El gerente:** en la mayoría de las organizaciones, corresponde al gerente la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación constantes de los resultados.

**El empleado y el gerente:** el involucramiento del individuo y del gerente en la evaluación es una tendencia muy corriente. En esta alternativa, el gerente sirve de guía y orientación, mientras el empleado evalúa su desempeño en función de la retroalimentación suministrada por el gerente.

**Equipo de trabajo:** en esta modalidad, el equipo de trabajo evalúa el desempeño de los miembros y programa con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorar.

**Evaluación hacia arriba:** al contrario de la evaluación del subordinado por el superior, la evaluación hacia arriba es la otra cara de la moneda, pues permite que el equipo evalúe cómo proporcionó el gerente los medios y recursos para que el equipo alcanzara sus objetivos.

**Comisión de evaluación de desempeño:** constituida por personas pertenecientes a diversos órganos o unidades organizacionales, y en ella participan miembros permanentes y miembros transitorios.

**El órgano de Recursos humanos:** asume totalmente la responsabilidad de la evaluación de desempeño de todas las personas de la organización.

Cada organización debe decidir con criterio propio, de acuerdo con sus características particulares y la situación en que se encuentre, quién(es) evaluará(n) el desempeño de sus trabajadores; no hay una regla infalible para esto, por lo cual lo importante es que cada organización lleve a cabo este paso tomando en consideración todos los aspectos involucrados y buscando el punto de vista que le pueda proporcionar la mayor cantidad de información útil para la toma de decisiones efectivas.

*...“La Evaluación del Desempeño que puede ser realizada por el jefe o supervisor. En nuestra opinión, debería complementarse con la autoevaluación del colaborador y una mirada o revisión del superior del jefe (jefe del jefe).”*  
(Alles, 2006, p. 21)...

Es conveniente que se tenga más de una visión dentro de la Evaluación del Desempeño, por lo cual la participación del superior de jefe como un supervisor de la Evaluación para evitar que se den imprecisiones o subjetividades, es de gran valor para mantener la confiabilidad de los resultados alcanzados, igualmente que el trabajador tenga la oportunidad de autoevaluar su desempeño es vital para que participe activamente en la retroalimentación de este proceso y en la fijación de medidas para el mejoramiento de su desempeño.

## **Métodos de evaluación del desempeño**

Davis y Werther (2007), plantean la clasificación de estos métodos en los basados en el desempeño pasado y en el desempeño futuro:

### **Métodos de evaluación con base en el pasado:**

**Escalas de puntuación**, método en que el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que va de bajo a alto. La evaluación se basa sólo en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto a fin de permitir la obtención de varios cómputos.

**Listas de verificación**, este método requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características. Independientemente de la opinión del evaluador, el departamento de personal asigna calificaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación de acuerdo con la importancia de cada uno.

**Método de selección forzada**, esta técnica obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia ambas expresiones son de carácter positivo o negativo.

**Método de registro de acontecimientos notables**, este demanda que el evaluador lleve una bitácora diaria, en la cual consigna las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva acabo el evaluado.

**Escalas de calificación conductual**, a partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de los diseñadores

del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.

**Método de verificación del campo**, un representante del departamento de personal solicita información acerca del desempeño del empleado al supervisor inmediato, con la cual prepara una evaluación del empleado, que se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta, primero con el experto de personal y luego con el empleado. Al final el especialista registra las puntuaciones en los formularios correspondientes.

**Enfoques de evaluación comparativa**, son una serie de métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo.

**Método de establecimiento de categorías**, este método lleva al evaluador a clasificar a sus empleados en una escala de mejor a peor. Las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes pueden distorsionar este método, si bien es posible hacer que determinen la puntuación dos o más evaluadores para reducir el elemento subjetivo.

**Distribución forzosa**, en esta técnica se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones, de acuerdo a un parámetro dado. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría.

**Método de comparaciones pareadas**, bajo este enfoque el evaluador debe comparar a cada empleado con todos los que están evaluados en el mismo grupo. El número de veces que cada empleado es considerado superior a otro puede sumarse para que constituya un índice.

## **Métodos de evaluación con base en el desempeño futuro:**

**Autoevaluaciones**, pueden utilizarse tanto en enfoques de evaluación orientados al desempeño pasado como el futuro, su aspecto más importante radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento. Cuando los empleados se autoevalúan, es menos probable que se presenten actitudes defensivas, factor que alienta el desarrollo individual.

**Administración por objetivos**, en esencia, esta técnica consiste en que el supervisor y el empleado establezcan conjuntamente los objetivos del desempeño deseables. A fin de poder efectuar ajustes, en caso de que sea necesario, el empleado debe recibir retroalimentación periódica. Las desviaciones se reducen en el grado en que el logro de las metas pueda medirse en forma objetiva. Los programas de administración por objetivos enfrentan dificultades en la práctica.

**Evaluaciones psicológicas**, en este caso la evaluación suele constar entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro.

**Centros de evaluación**, representan una forma estandarizada para la evaluación de empleados que se basa en múltiples tipos de evaluaciones y múltiples evaluadores. A menudo se hace acudir a un centro especializado a los empleados con potencial y se les somete a una evaluación individual. A continuación se selecciona a un grupo idóneo para someterlo a entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, estudios de antecedentes personales, participación en varias mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades en que los miembros son calificados por un grupo de evaluadores.

Otros métodos de evaluación del desempeño son planteados por Alles (2008):

**Feedback 360° o Evaluación 360°**, a través de una consulta a distintos niveles de la organización – y, en ocasiones, a personas externas a la misma, como clientes y proveedores- se aportan distintas miradas sobre el evaluado. Se incluye la propia del individuo (autoevaluación), y la de sus superiores, pares y subordinados.

**Feedback 180° o Evaluación**, es una versión reducida de la anterior, que se aplica en aquellos casos en los que no se desea que los subordinados participen de la evaluación o en organizaciones donde nos existe un nivel superior. A través de una consulta a distintos niveles de la organización – y, en ocasiones, a personas externas a la misma, como clientes y proveedores – se aportan distintas miradas sobre el evaluado.

**Evaluación de desempeño por competencias**, en este caso, las competencias se fijan para toda la empresa en su conjunto y luego por área y familia de puestos. Las personas involucradas son evaluadas considerando las competencias que les corresponden, y el grado en que son requeridas por el puesto que ocupan.

En relación a los métodos de evaluación del desempeño, es conveniente resaltar que no existe uno de ellos que sea el ideal en todas la situaciones, cada uno posee sus fortalezas y debilidades, que se deben estudiar cuidadosamente para definir cuál es el que le suministrará la mayor cantidad de información útil a la organización que decida evaluar el trabajo de su recurso humano.



## **Factores que pueden distorsionar las evaluaciones**

De Cenzo y Robbins, (2008), esbozan las posibles razones por las cuales una evaluación del desempeño puede verse afectada de forma negativa, dando resultados que no reflejen la realidad objetiva del comportamiento de los trabajadores en sus respectivas labores, entre las que tenemos:

**Error por indulgencia**, según su propio sistema de valores, cada evaluador, puede caer en un error por indulgencia positivo o un error por indulgencia negativo, trayendo como consecuencia exageración del desempeño de un individuo o subestimación del mismo.

**Error o efecto del halo**, es una tendencia a otorgar calificaciones altas o bajas a todos los factores debido a la impresión alta o baja que provocan.

**Error por similitud**, se da cuando los evaluadores valoran a otras personas de la misma manera en que ellos se perciben a sí mismos. Se tiende a beneficiar a quienes poseen la característica que los evaluadores identifican como propia, mientras que se penaliza a los que no la tienen.

**Motivación baja del evaluador**, si el evaluador sabe que una calificación baja podría afectar significativamente el futuro del empleado, podría ser reacio a dar evaluaciones realistas.

**Tendencia central**, es la renuencia a otorgar evaluaciones extremas (en cualquier dirección); la incapacidad para hacer distinciones entre los evaluados; y una forma de restringir los rangos.

**Presiones inflacionistas**, estas siempre han existido pero se han convertido en un problema en las últimas décadas, existe una tendencia a hacer menos

rigurosas las evaluaciones y a disminuir sus repercusiones negativas, inflando o aumentando los resultados de las mismas.

**Sustitutos inadecuados del desempeño**, en muchos puestos resulta difícil ponerse de acuerdo en los criterios que determinarán el desempeño. Como resultado, es frecuente que la evaluación se realice utilizando sustitutos del desempeño, criterios que según se cree, se aproximan bastante al desempeño y actúan en su lugar.

**Teoría de la atribución**, se presenta cuando los evaluadores atribuyen un desempeño pobre del empleado al control interno, el juicio es más duro que cuando el mismo desempeño pobre se atribuye a factores externos. Cuando un empleado se desempeña satisfactoriamente, los evaluadores lo valorarán de manera favorable si el desempeño se atribuye al esfuerzo propio del empleado y no a fuerzas externas.

Como se observa, son muchos los agentes que pueden perturbar las evaluaciones del desempeño, es necesario que en cada nuevo proceso se tomen en cuenta, con el fin de buscar las herramientas necesarias para combatirlas y permitir que los resultados que se obtengan del proceso llevado a cabo, sean confiables.

### **Implicaciones del proceso de evaluación de desempeño**

Sin importar las características propias de cada sistema de evaluación es importante que se tomen en cuenta dos aspectos que están directamente involucrados en el proceso de la evaluación de los servidores, como son: la capacitación de los evaluadores y la entrevista de evaluación, como lo señalan Davis y Werther (2007):

**Capacitación de los evaluadores:** Ya sea que se opte por un método comparativo sencillo o por un complicado centro para la operación de núcleos de

evaluación, los evaluadores necesitan conocimientos acerca del sistema y el objetivo que se plantea. El mero hecho de saber si una evaluación se empleará para tomar una decisión respecto a compensación o para una promoción puede cambiar una actitud y una evaluación.

**Entrevistas de evaluación:** Son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación respecto a su actuación en el pasado y su potencial a futuro. El evaluador puede proporcionar esa retroalimentación mediante varias técnicas: el convencimiento, el diálogo y la solución de problemas.

Igualmente, Davis y Werther, (2007) exponen unas pautas para la conducción de entrevistas efectivas de evaluación del desempeño:

- Destaque los aspectos positivos del desempeño.
- Especifique a cada empleado que la sesión de evaluación es para mejorar el desempeño y no para aplicar medidas disciplinarias.
- Lleve a cabo la sesión de evaluación del desempeño en un ambiente de privacidad y un mínimo de interrupciones.
- Efectúe no menos de una sesión anual formal de revisión del desempeño; son más recomendables dos y aún más en los casos de trabajadores de ingreso reciente o desempeño no satisfactorio.
- Sea tan específico como pueda. Evite las vaguedades.
- Centre sus comentarios (negativos o positivos) en el desempeño y no en los atributos personales.
- Guarde calma. No discuta con su evaluado.
- Identifique y explique las acciones específicas que el empleado puede entender para mejorar su desempeño.
- Destaque su disposición a ayudar en cuantos aspectos sea necesario.

- Concluya las sesiones de evaluación destacando los aspectos positivos del desempeño del empleado.

Tanto la capacitación a los evaluadores como la entrevista de retroalimentación, son dos elementos sumamente importantes que marcan el inicio y el cierre del sistema formal de la evaluación del desempeño, debido a que la primera permite poner en marcha eficazmente el proceso y la segunda propicia el intercambio de ideas entre las partes involucradas, a través del cual se establecen las conclusiones pertinentes y las acciones futuras en función de las mismas.

### **Importancia de la evaluación del desempeño:**

Según Alles (2008), la evaluación del desempeño permite:

- Detectar necesidades de formación.
- Descubrir personas clave.
- Descubrir inquietudes del trabajador.
- Encontrar una persona para otro puesto.
- Motivar a las personas al comunicarles su desempeño e involucrarlas en los objetivos de la organización (retroalimentación).
- Que los jefes y colaboradores analicen cómo se están haciendo las cosas.
- Tomar decisiones sobre salarios y promociones.

La aplicación de un sistema de evaluación del desempeño, trae múltiples ventajas a la organización en su conjunto, permitiendo tener una idea clara del personal con que se cuenta y de los objetivos que se pueden trazar en función de esta información, así establecer los planes de acción que permitan alcanzarlos; difícilmente una planificación organizacional será exitosa si no se toma en cuenta

al recurso humano y se le motiva a la participación activa y comprometida, tomando en cuenta sus capacidades para el logro de metas individuales y organizacionales. Además, la evaluación del desempeño, es la herramienta ideal para detectar las debilidades, que de lo contrario pasarían desapercibidas produciendo fallas, en caso de que no se aplique estrategias para hacerles frente.

### **Relación de la base teórica con la propuesta**

Para efectos de esta investigación se ha diseñado una propuesta acorde con las características propias de la institución: el presente estudio recoge aspectos del proceso de evaluación del desempeño de Cenzo y Robbinz en lo que se refiere a la planificación, información, autoevaluación y retroalimentación al empleado; el plan de responsabilidad individual o plan de desarrollo personal incluirá actividades para el mejoramiento del desempeño alineado a los objetivos del plan operativo, así mismo de acuerdo con Ivancevich la propuesta establece el establecimiento de indicadores de desempeño cuantitativos para que la evaluación sea objetiva, estándares que serán los criterios de evaluación que permiten evaluar el nivel de rendimiento de los servidores; en cuanto a las políticas de evaluación de acuerdo con este autor la propuesta establece como evaluador al jefe inmediato para evitar subjetividad en los resultados y una revisión de cumplimiento de manera semestral a manera de ir monitoreando y estableciendo correctivos con oportunidad.

El sistema propuesto se basará en los objetivos propuestos por Arias y Heredia que relaciona el rendimiento individual de manera directa con el rendimiento estratégico de la institución.

Las etapas del análisis del desempeño, se ceñirá a los tres momentos planteados por Martha Alles esto es una etapa inicial de fijación de objetivos en este caso relacionados con el plan operativo; una etapa intermedia o de evaluación del progreso (medio término) en la que se analizará en grado de cumplimiento y se

establecerán correctivos; y, finalmente se realizará una reunión de retroalimentación de los resultados. Por otro lado y conforme al planteamiento de esta autora se considera un proceso de evaluación en el que se identifiquen debilidades de competencias y el establecimiento de un plan de desarrollo personal.

En relación a los métodos de evaluación del desempeño no existe uno que sea ideal para todas las situaciones; los métodos de evaluación a aplicarse es el establecido por Davis y Werther con base en el desempeño futuro, esto es la metodología de autoevaluaciones por parte del servidor en dónde la participación del empleado será la clave para su mejoramiento desarrollo individual, paralelo a ello la propuesta contempla la técnica de la administración por objetivos en dónde el supervisor (jefe inmediato) y el empleado a través de la entrevista establecen conjuntamente los objetivos del desempeño deseables alineados al plan estratégico y operativo; el servidor recibirá retroalimentación periódica en función de indicadores objetivos.

## Planificación Estratégica y Evaluación del Desempeño

### Planificación Estratégica y Operativa

#### Plan Estratégico

Según Marianela Armijo (2011), el Plan estratégico establece la política que orienta el desempeño de toda la organización y se desagrega en sus componentes básicos como son su misión, visión, objetivos corporativos, estratégicos, actividades y planes de acción, que se utiliza para aproximar el futuro de manera estructurada, organizando las tareas para emprender en el corto plazo actividades que guíen a la empresa al logro de sus objetivos a mediano y largo plazo. La planificación estratégica será efectiva si: responde a los cambios del ambiente externo, optimiza los recursos y mejora la competitividad.

En cumplimiento con el proceso de mejoramiento continuo para medir los resultados de gestión, una vez aprobado y socializado el plan, se utilizarán los indicadores operativos de los planes de acción departamentales ajustados y haciéndoles coherentes con el sistema de evaluación de desempeño, que permitan evaluar las actividades del plan y tomar decisiones acertadas para ajustar la gestión de las diferentes áreas y procesos, además de detectar las fortalezas y debilidades de la misma.

La planeación definirá la periodicidad y la manera de realizar el control, seguimiento y monitoreo del plan, el sistema de evaluación del desempeño busca incrementar la cultura de la planeación, y para ello se requiere del concurso de todos los funcionarios, para contribuir con la administración en el propósito de alcanzar la visión.

En el marco de la planificación estratégica, es necesario que el sistema de evaluación se fundamente en integrar el desempeño en función de los objetivos verificables, metas, planes y programas, planteados en el plan de desarrollo y planes operativos, para garantizar la eficacia y eficiencia de la Institución, así como también contribuir al mejoramiento del clima organizacional orientado al crecimiento de la motivación del personal administrativo para un mejor desempeño de las funciones.

Como plantea Bustos (2008) el desempeño a nivel organizacional, una vez definido éste, provee el contexto dentro del cual varias unidades organizacionales y grupos pueden definir sus propias misiones, establecer sus metas y planificar sus estrategias de desempeño, similarmente las metas y las responsabilidades de los individuos.

**GRAFICO 2 Mapa de Objetivos Organizacionales**



Fuente: Una Generalización del mapa estratégico (Guillermo Bustos)

Elaboración: El Autor.



El sistema de evaluación de desempeño permite proporcionar al empleado una retroalimentación idónea de tal manera que el rendimiento individual tiene que estar directamente relacionado y alineado con el rendimiento estratégico de la organización.

Para mejorar el funcionamiento del sistema, bien sea a través del mejoramiento de sus propias habilidades y rasgos así como el proveer información útil para la toma de decisiones administrativas de promoción y desarrollo.

**GRAFICO 3**

**Pirámide de Alineación Evaluación del Desempeño y Estrategia Organizacional**



Fuente: Una Generalización del mapa estratégico (Guillermo Bustos)  
Elaboración: El Autor.

## Programa Estratégico y Sistema de Evaluación del Desempeño

...“Uno de los aspectos para modificar la cultura del trabajo es la implementación de un sistema de evaluación, ya que este permite por un lado analizar el impacto y los resultados de la gestión y adecuar el accionar de la institución a sus objetivos organizacionales. La evaluación de desempeño ofrece un medio adecuado para aprender de experiencias previas, mejorar la prestación de servicios, planificar y asignar los recursos y demostrar los resultados” (Armijos, 2011. p.26)...

### GRAFICO 4

#### Engranaje Planificación Estratégica y Evaluación del Desempeño



Fuente: Planificación Estratégica e indicadores de desempeño (Marianela Armijos)

Elaboración: El Autor

## **Escenario actual de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Cantonales**

En el escenario actual de acuerdo con el COOTAD (Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización) los Gobiernos Autónomos Descentralizados Cantonales, tienen que hacer suyo un rol diferente y a la vez de principal promotor, coordinador del proceso de desarrollo local.

El COOTAD respecto del principio de complementariedad de los GADS indica: Los Gobiernos Autónomos Descentralizados tienen la obligación compartida de articular sus planes de desarrollo territorial al Plan Nacional de Desarrollo y gestionar sus competencias de manera complementaria.

El artículo 55 de este mismo cuerpo legal establece las competencias exclusivas que los GADS municipales, en las siguientes:

- a) Planificar, junto con otras instituciones del sector público y actores de la sociedad, el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural, en el marco de la interculturalidad y plurinacionalidad y el respeto a la diversidad;
- b) Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón;
- c) Planificar, construir y mantener la vialidad urbana;
- d) Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley;
- e) Crear, modificar, exonerar o suprimir mediante ordenanzas, tasas, tarifas y contribuciones especiales de mejoras;

- f) Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte terrestre dentro de su circunscripción cantonal;
- g) Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo, de acuerdo con la ley;
- h) Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón y construir los espacios públicos para estos fines;
- i) Elaborar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales;
- j) Delimitar, regular, autorizar y controlar el uso de las playas de mar, riberas y lechos de ríos, lagos y lagunas, sin perjuicio de las limitaciones que establezca la ley;
- k) Preservar y garantizar el acceso efectivo de las personas al uso de las playas de mar, riberas de ríos, lagos y lagunas;
- l) Regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren en los lechos de los ríos, lagos, playas de mar y canteras;
- m) Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios; y,
- n) Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.

## **Análisis**

Lo anterior implica la implementación de un nuevo Modelo de Gestión Institucional, que permita ejecutar la estrategia global de desarrollo del Cantón, como un proceso participativo, concertado, sostenible, de autogestión; cuyas decisiones no afecten el ambiente ni la convivencia de las generaciones futuras, sino mejor

contribuya al mejoramiento de la calidad de vida, en la búsqueda de mantener la dimensión humana del desarrollo.

La planificación, como el punto de partida de todo proceso de desarrollo organizacional con el establecimiento de objetivos, metas y estrategias generales y específicas, permite asignar responsabilidades precisas a todos los miembros de la organización, establecer tiempos de cumplimiento, prever los recursos para las tareas y a la par establecer los mecanismos de seguimiento y evaluación.

### **Normativa legal que rige a las Entidades Públicas en el Ecuador sobre la Evaluación del Desempeño.**

El organismo rector en el Ecuador respecto del sistema de gestión del talento humano de las entidades del sector público no financiero incluido los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales, es el Ministerio de Relaciones Laborales, entidad que a través de la Ley de Servicio Público publicada en el Registro oficial No 294 de 6 de octubre de 2010, norma la administración técnica del talento humano, concretamente en el artículo 54 de la mencionada ley establece la estructura como un sistema integrado de desarrollo del talento humano del servicio público conformado por los subsistemas de planificación, clasificación, reclutamiento y selección, formación y capacitación, desarrollo profesional y *evaluación del desempeño*, por lo que los GADS están obligados a su cumplimiento.

En el capítulo I de esta ley, referente a los deberes de los servidores públicos entre otros establece, el de someterse a evaluaciones periódicas durante el ejercicio de sus funciones, dejando como responsabilidad a las unidades de administración del talento humano el planificar y administrar un sistema periódico de *evaluación del desempeño*, con el objetivo de estimular el rendimiento de las servidoras y los servidores públicos, aspecto que se ve reforzado en el capítulo VI de la ley referente al *Subsistema de Evaluación del desempeño* en su artículo 76

menciona que la evaluación de desempeño se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público.

Para el efecto el Ministerio de Relaciones Laborales emitió el 11 de septiembre de 2008 la Norma Técnica del subsistema de Evaluación de Desempeño en el que se establece como aspectos previos para la evaluación de desempeño en su artículo 12 como responsabilidad de la institución **definir el sistema de gestión de desempeño**, la planificación estratégica y los planes operativos anuales.

Estableciendo ciertos parámetros como procedimiento para definición de indicadores de desempeño, difusión del programa de evaluación, entrenamiento a evaluadores; ejecución del proceso de evaluación, análisis de los resultados de la evaluación y, retroalimentación y seguimiento.

Es así que en su artículo 14 establece que para la definición de indicadores los jefes inmediatos con el apoyo de los jefes de talento humano definirán la **metodología** para identificar los indicadores de desempeño de puestos.

El artículo 15 respecto de la difusión del programa de evaluación establece que la unidad del Talento humano deberá informar de los objetivos, políticas, procedimientos, instrumentos y beneficios del programa de evaluación de desempeño, comenzando por los directivos y mandos medios a fin de lograr el involucramiento y participación.

El artículo 19 establece que la evaluación del desempeño se lo efectuará dos veces al año, en el que cada periodo de evaluación tendrá una duración de 5 meses, teniendo un mes luego de cada período de evaluación para calificar a los evaluados, procesar la información

Respecto de los evaluadores en el artículo 20 define como evaluador al jefe inmediato superior, la evaluación de la máxima autoridad, será la determinada en función del cumplimiento de metas y objetivos establecidos en el esquema que se determine.

Sobre las escalas de calificación establece valores cualitativos y cuantitativos desde inaceptable igual o inferior a 60,4% pasando por deficiente entre 60,5% y 70,4%; satisfactorio de entre 70,5% a 80,4%; muy bueno entre el 80,%5 y 90,4% hasta llegar a excelente desempeño igual o superior a 90,5%.

Refiriéndose finalmente a los efectos de la evaluación del desempeño.

## **El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Suscal**

### **Descripción General**

El Cantón Suscal se encuentra ubicado en la Región Centro Sur de la Sierra Ecuatoriana, en la Provincia del Cañar (zona baja), al nor-oeste de la capital Cañar, se le conoce como una ciudad con “Abundancia de neblina”. Esta denominación se debe a que el cantón Suscal efectivamente es un lugar situado en medio de imponentes montañas, de un paisaje solemne y en donde la neblina es frecuente, es el séptimo cantón más joven de la provincia del Cañar. La configuración topográfica afirma que, representa la máxima altitud del occidente de la provincia del Cañar, ha sido hasta la actualidad, un paso necesario entre la Sierra y la Costa y viceversa, Su principal actividad económica es la agricultura, crianza de animales, el pastoreo; en menor escala la artesanal, la población asciende a 7190 habitantes, el 80% es indígena y el restante corresponde a la población urbana-mestiza de la cabecera cantonal.

## Breve Historia

Según el investigador Manuel Moreno Mora, hacia 1534 de nuestra era, llegarían a Suscal los primeros hispanos al mando de Sebastián de Benalcázar, siendo los Cañaris, quienes, prestarían toda facilidad para que puedan emprender su campana contra Atahualpa y Rumiñahui.

Justiniano Crespo señala que el 16 de agosto de 1844 Suscal se elevó a la categoría de parroquia eclesiástica, con el nombre de "San Jacinto de Suscal", siendo el primer párroco el presbítero J. Antonio Bravo y en el año 1854 (o 1852), Suscal es erigido en parroquia civil, durante el gobierno del Gnrl. José María Urbina; el reasentamiento de Suscal (el Nuevo Suscal), tuvo lugar cuando sus moradores se trasladaron del Viejo Suscal al sitio conocido como Zhirpud, a orillas de la carretera Duran - Tambo.

El 20 de Septiembre de 1996, en el Registro Oficial N° 30, se publicó la creación del cantón Suscal, perteneciente a la Provincia del Cañar en el gobierno de Fabián Alarcón Rivera. Posteriormente, el 28 de septiembre de 1996, el Tribunal Supremo Electoral, dispuso elecciones en Suscal para elegir un Presidente del flamante Concejo Municipal y siete ediles con sus respectivos suplentes.



## Estructura Orgánica vigente

El GAD del Cantón Suscal, posee un Reglamento Orgánico Funcional por procesos vigente desde el 29 de Diciembre de 2009, se constituye una estructura de gobierno en dónde sus procesos internos se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la visión institucional, estableciéndose la siguiente tipología de procesos:

**CUADRO 1**

### Estructura Organizativa Gobierno Descentralizado del Cantón Suscal

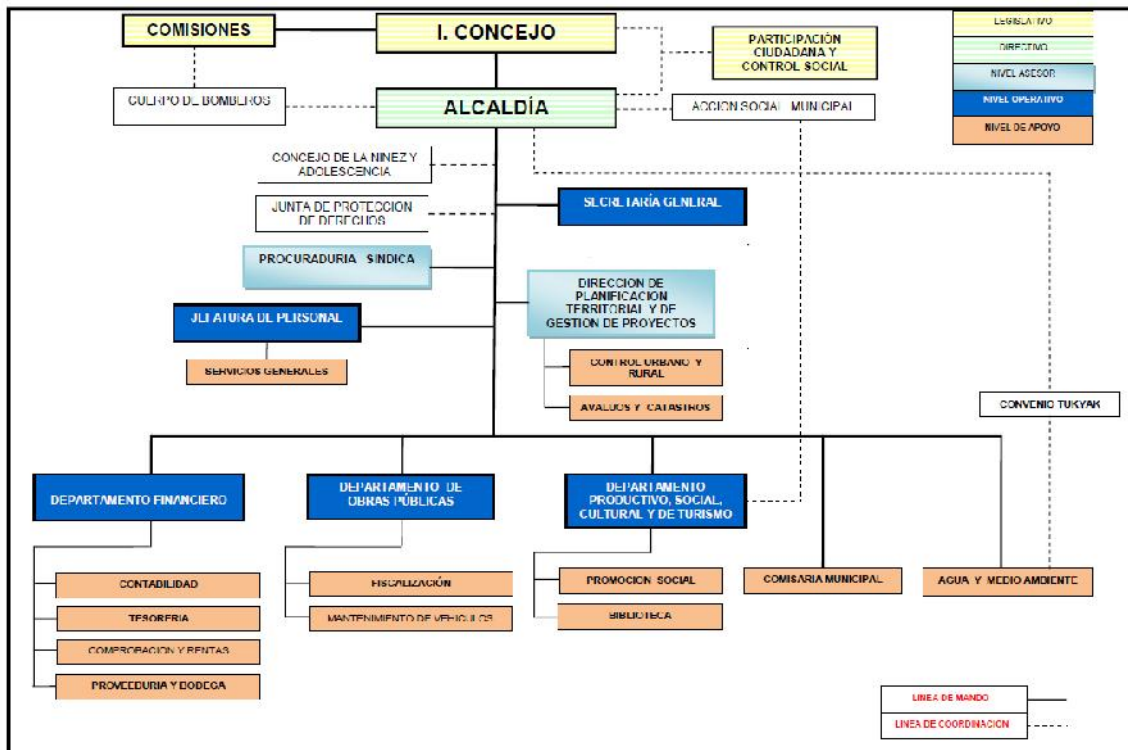
USUARIOS EXTERNOS			
Procesos Directivos o Gobernantes	Procesos Asesores	Procesos Operativos	
		Agregadores de Valor	Habilitantes
Concejo Municipal	Procuraduría Síndica	Dirección de Obras Públicas	Dirección Financiera
Alcaldía	Dirección de Planificación y Gestión de Proyectos	Dirección Productiva Social Cultural y Turismo	Secretaría General
Participación Ciudadana	Auditoría Interna	Aguay Medio Ambiente	Jefatura de Personal

Fuente: Reglamento Orgánico Funcional GADCS  
Elaboración: El Autor

## Organigrama por niveles jerárquicos

El GAD de Suscal, para el cumplimiento de su misión y responsabilidades, está integrado por procesos internos que desarrollan las siguientes áreas operacionales:

**GRAFICO 5: Organigrama por niveles jerárquicos**



Fuente: Reglamento Orgánico Funcional GADCS  
Elaboración: El Autor

## Servicios que presta el Gobierno Autónomo del Cantón Suscal

Los servicios que administra son: Agua Potable, Alcantarillado, Desechos Sólidos, Mercados, Obras Públicas, Medio Ambiente y Cementerio.

## **Evaluación del desempeño en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Suscal**

La evaluación del desempeño de los servidores del GAD del Cantón Suscal se lo realizó en Diciembre del 2011, sin que previamente se haya establecido indicadores y estándares de desempeño y presentado planes de responsabilidad individual alineados al Plan Operativo Anual, se lo realizó en función de las actividades y tareas establecida en el Reglamento Orgánico Funcional y con el fin de cumplir la normativa y las exigencias de auditoría interna, sin que para el efecto se cuente con un procedimiento a seguir, lo cual no permitió medir el logro de objetivos y metas programadas; así como determinar si las actividades cumplidas por los servidores se encuentran de acuerdo con las exigencias del cargo, existiendo subjetividad en los resultados obtenidos.