

Las organizaciones y la evaluación del desempeño individual: modelo de Tomas

Gilbert.

Mtra. Jesús Nereida Aceves López*
Mtra. María Elvira López Parra**
Mtra. Nora Edith González Navarro***
Mtro. Moisés Rodríguez Echevarría****

Hoy en día uno de los retos a los que se enfrentan los líderes, es el de conseguir que su recurso humano a través de sus funciones y/o actividades, logre los objetivos estratégicos de la organización, situación que no es nada fácil, ya que sin duda alguna el manejo del recurso humano es complejo y difícil.

Sin embargo este nuevo contexto globalizado, exige que las empresas establezcan estrategias que permitan a las empresas responder y adaptarse a este exigente entorno empresarial y esto no será posible sin la participación de su personal.

Ante esto las organizaciones tienen claro que el desempeño individual y colectivo de sus participantes es vital en el desarrollo y permanencia de la empresa.

Es así como se encuentra que en las organizaciones se realizan diversas actividades con su personal, tal es el caso de: *cursos de capacitación, inclusión de nuevos empleados, nuevos sistemas de incentivos, rotación de personal, cambio de funciones laborales*, entre otros, sin embargo a pesar de esas intervenciones, en la mayoría de los casos, las

* Contadora Pública, Maestra en Docencia e investigación educativa por el ITSON, maestra investigadora de tiempo completo del mismo instituto, adscrita al departamento de Contaduría y Finanzas.

** Licenciada en Contaduría Pública y Maestra en docencia e investigación educativa por el Instituto Tecnológico de Sonora, Maestra investigadora de tiempo completo del mismo instituto, Consultor Certificado.

*** Contadora Pública Maestra en Administración y finanzas, Maestra de Tiempo Completo, Investigadora del Departamento de Contaduría y Finanzas, Consultor Certificado.

**** Maestro Investigador de tiempo completo adscrito al departamento de Matemáticas, Tecnologías de Información y Diseño gráfico.

empresas no presentan cambios o en su defecto si los presentan, duran por un lapso de tiempo muy corto.

De repente el escuchar hablar de esto suena lógico, en el sentido de que si el individuo no está funcionando en la empresa, pues hay que hacer algo, sin embargo es importante aclarar lo siguiente: el hecho de que la persona adquiera conocimientos o habilidades volviéndose competente, no significa que modifica su comportamiento, lo cual establece que no siempre el cambio de comportamiento implica una mejora en el desempeño.

Esto es una de las situaciones que preocupan a las organizaciones, pues es evidente que el recurso humano es clave para el logro o no, de los objetivos establecidos, por lo tanto es importante que los objetivos individuales estén alineados a los objetivos organizacionales, de tal forma que el empleado se vea como parte de la empresa, y entienda mejor su participación respecto a los resultados que se esperan de el.

Es muy frecuente encontrar que en empresas donde existen personal altamente capacitado fracasen, y esto suele suceder cuando el sistema de performance o desempeño es deficiente, es decir, cuando los estándares no son claros, no hay coordinación entre departamentos, entre otros, por lo general, cuando existen problemas en las organizaciones, se procede a revisar la situación respecto al desempeño del personal que está encargado de realizar determinada función, sin embargo el error más frecuente es ver solamente el desempeño individual del trabajador, olvidando que éste forma parte de los procesos y sistemas en la organización

Es así como surge la Tecnología del Desempeño Humano (HPT), donde se establece una metodología bajo un enfoque sistémico que busca mejorar el desempeño individual, grupal y organizacional mediante el análisis y mejora del sistema de desempeño¹.

De tal forma que los altos directivos y supervisores de cada una de las áreas sean capaces de identificar factores que interfieran con el desempeño de sus miembros, y con ello tengan la oportunidad de realizar ajustes y mejoras pero de una forma coordinada y en función de los resultados establecidos por la organización.

Es elemental señalar que en varias ocasiones los términos competencia, comportamiento y desempeño, son utilizados como sinónimos, sin embargo bajo el enfoque de HPT, autores como Bernardez (2006) definen a la performance como: la relación entre el valor de un resultado o producto y el costo de las tareas, actividades, procesos o recursos requeridos para lograrlo.

Para efectos de este trabajo, se considerará el desempeño o performance bajo este concepto.

Es importante comprender que la performance no depende de condiciones individuales tales como: *competencias, preparación o ejecución de tareas*, sino que forma parte de un sistema donde intervienen otros elementos a nivel de trabajo individual, procesos y organizaciones.

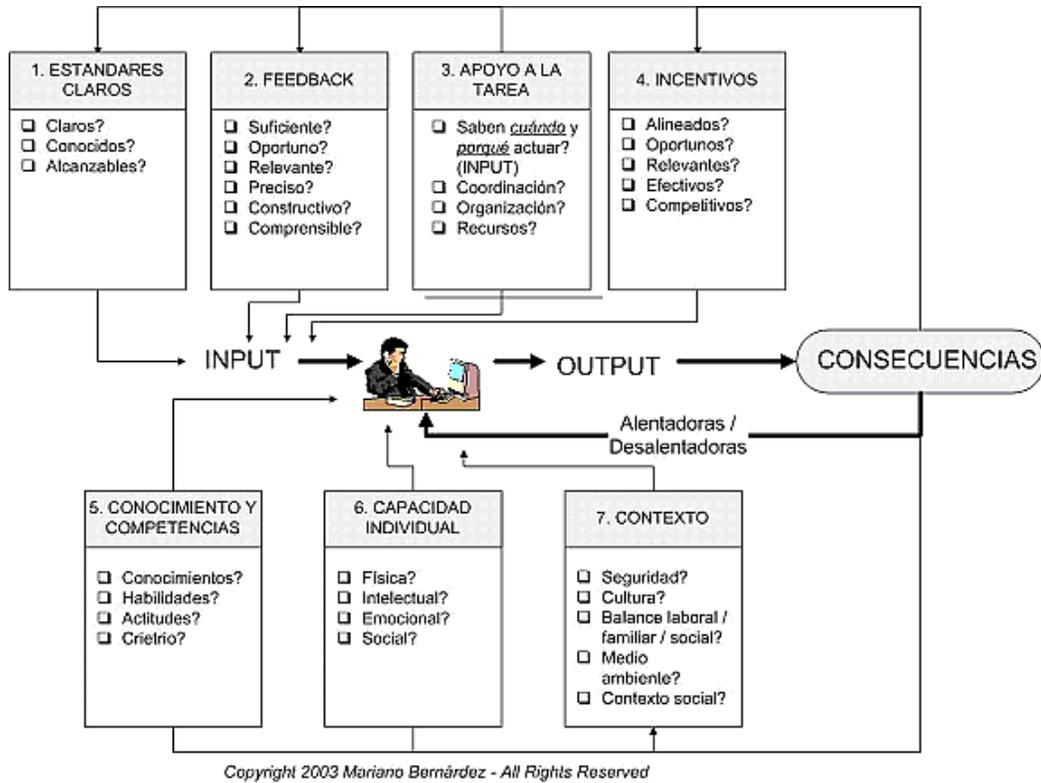
¹ Entrevista al Dr. Mariano Bernardez, <http://www.expert2business.com/hpt/HPTspanish.htm>, consultado el día 8 de Septiembre de 2008.

Existen modelos centrados en la performance individual los cuáles señalan cómo el desempeño humano es afectado y afecta a una serie de elementos que pueden ser considerados indicadores de performance, los cuales permiten abordar los problemas o fallas en los empleados de una organización en forma sistemática, evitando recurrir a soluciones parciales.

Como precursores a estos modelos se encuentra Tomas Gilbert, quien es catalogado como el creador del primer modelo de ingeniería de la performance, a partir del cual se creó el modelo de HPT.

Gilbert se concentró en definir, medir y desarrollar lo que llamó performance valiosa (worthy performance) señalando que los problemas de desempeño tenían que ver directamente en los sistemas de trabajo más que solamente en las capacidades individuales.

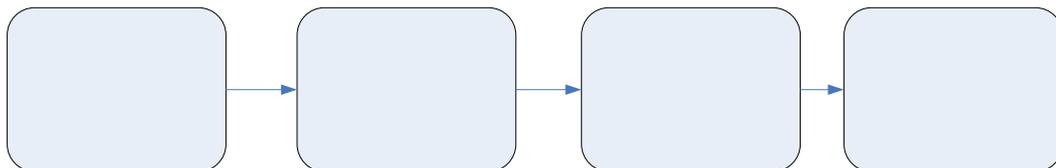
El modelo de Thomas Gilbert (1978), identifica siete factores claves que deben analizarse cuando se plantea la necesidad de mejorar del desempeño de una persona o un grupo de personas:



Adicionalmente, Gilbert señala la importancia de las consecuencias del desempeño, que actúan como reforzadores o disuasores, y de efectuar un *análisis de las causas* del problema, considerando los siguientes aspectos:

1. Cómo inciden los diferentes factores en el desempeño deseado?
2. Cómo se afectan unos a otros?
- 3.Cuál es el peso relativo o impacto en el resultado final?

Lo anterior puede describirse en el siguiente diagrama el cual muestra el flujo de análisis que propone este autor.



Fuente: propia

Para una mayor comprensión de este modelo, a continuación se presentará la evaluación del desempeño en un puesto, suponga la empresa “Los fabricantes, S.A.”, entidad cuyo giro es la *elaboración y fabricación de artículos de limpieza*.

Para ello el gerente general de la empresa identifica que en el área de producción nuevamente existen problemas, ya que los estándares de producción no se están cumpliendo, es así como se manda llamar al jefe de producción y se le plantea la situación detectada por la alta dirección, sin embargo el jefe de producción, argumenta que los problemas se deben a la persona que es encargada de realizar el llenado de los productos de limpieza, tales como galones, litros, entre otros.

Ante esto el gerente general le pide al jefe de producción una solución al respecto, rápidamente el jefe de producción le comenta que el problema es que el encargado de envasar los productos no tiene conocimiento de los tiempos y del proceso que se debe seguir, sugiriendo un curso de capacitación a esta persona, para así solucionar el problema.

Sin embargo el gerente general ante la constante recurrencia de esta situación, decide evaluar la situación del trabajador pero de una forma más integral, a fin de identificar que es lo que realmente está ocasionando esta situación, para ello aplica el modelo de Tomas Gilbert.

Una forma de medir el resultado obtenido en cada uno de estos factores de este modelo es ponderando sus resultados, en el caso de este ejemplo se identificó que el mayor porcentaje que no se cumple y que impacta, se encuentra en el área de contexto,

entonces por mas que se impartan cursos de capacitación y más si se dan de forma aislada a los otros factores, el problema seguirá e incluso se agudizará, situación que en esta empresa estaba ocurriendo.

Gilbert señala que analizando estos siete puntos las empresas estarán en posibilidades de realizar un diagnóstico del desempeño de sus trabajadores, lo que le permitirá identificar problemas que obstaculizan a los empleados el logro de sus resultados y se estará en posibilidades de establecer las intervenciones convenientes a cada situación o problema detectado.

Conclusión

Es imperativo para las organizaciones considerar lo siguiente:

- a) Reconocer que el desempeño de sus trabajadores es crucial en el desarrollo de la organización.
- b) Entender y aceptar que el desempeño individual de los trabajadores es parte de todo el sistema organizacional.
- c) Darle a conocer al trabajador, que papel juega en la organización, de tal forma que el conozca cuál es su función, que se espera de él, de tal forma que sus objetivos individuales se alineen a los objetivos organizacionales.
- d) Establecer un modelo de evaluación, que le permita medir el desempeño de su personal y así poder identificar las causas, que originan determinado comportamiento.
- e) Las organizaciones que opten por utilizar como modelo de evaluación el propuesto por Gilbert, no solamente contará con elementos que le permitan

evaluar la situación de su personal, si no además podrá conocer las causas del problema.

Así mismo el trabajador debe ver a la evaluación, como un instrumento que le permita dar a conocer su situación y más aún los recursos que necesita para que su desempeño impacte en los resultados de la organización.

Bibliografía

Alles Martha Alicia, *la evaluación de desempeño alineada a la estrategia* , http://www.xcompetencias.com/performance/la_evaluacion_de_des1.htm, consultado el 9 de Septiembre 2008.

Bernardez, Mariano, *Desempeño organizacional: Conceptos y herramientas para la mejora, creación de incubación de nuevas organizaciones*, 2007.

Bernardez, Mariano, *Tecnología del desempeño humano*: 2006.

Bernardez Mariano, <http://www.expert2business.com/hpt/HPTspanish.htm>, consultado el día 8 de Septiembre de 2008.

Gilbert, Tom, *Human competence: engineering worthy performance*, ISPI, 1962, reprint 2002.

Gutiérrez L. Francisco, *Performance Management* , <http://www.theperformancegroup.com.ar/biblioteca/performancemanagement.doc>, consultado el 10 de septiembre de 2008.

Mager Robert Frank, *Análisis de metas* México :Trillas. 1990. Mx. 2a. ed.

Romero M. Judith, *HPT: Modelo de planeación estratégica*, http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa20/modelo_planeacion_estrategica/index.htm, consultado el 10 de septiembre de 2008, página 3.

Rummler, Geary A., *Serious performance consulting: According to Rummler*, 2004.

Spitz Gabriel PhD. *Mejorar el desempeño de la fuerza de trabajo.*
<http://www.learningreview.com/mejora-del-desempenio-humano/articulos-y-entrevistas/mejorar-el-desempenio-de-la-fuerza-de-trabajo-224-2.html> , consultado el 7 de septiembre 2008.