

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

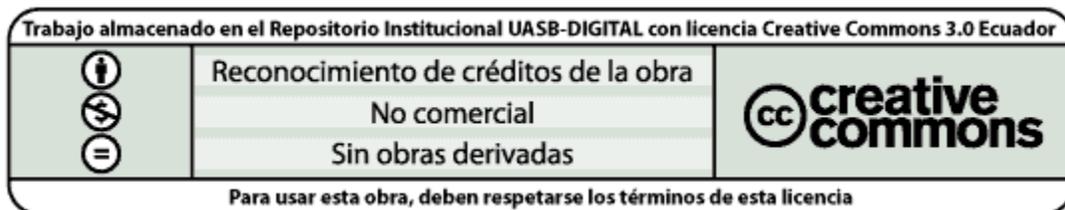
Programa de Maestría

Desarrollo de Talento Humano

Análisis comparativo de la Evaluación de Potencial con
otros sistemas de evaluación del desempeño

Catalina Arboleda

2012



Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis,

o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

.....

Ana Catalina Arboleda Abril

11 de Junio del 2012

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría

Desarrollo de Talento Humano

Análisis comparativo de la Evaluación de Potencial con
otros sistemas de Evaluación del Desempeño

Catalina Arboleda

Tutor: Ing. Daniel Montalvo

2012

Quito Ecuador

Resumen

El presente trabajo de investigación aborda conceptos que se desarrollarán en los cuatro capítulos que lo conforman, conceptos teóricos como: Evaluación del Desempeño, Gestión del Desempeño, Gestión del Potencial y Alto Potencial, dentro de los cuales se analizó que el desempeño de los empleados generalmente ha sido evaluado con sistemas tradicionales, los que suelen ser subjetivos, limitan los factores de evaluación, no proporcionan retroalimentación, y no existe participación activa del empleado, por lo que en el desarrollo de esta tesis se analizará la Gestión del Desempeño como proceso clave en la transformación de las organizaciones, ya que por la globalización de los mercados se producen cambios que influyen en la Apreciación del Desempeño. Al desarrollar la Gestión del Desempeño de forma adecuada no solo se analiza el nivel de desempeño sino que se observa el nivel futuro del desempeño a través de la Gestión del Potencial, que establece una visión más amplia en relación a la adecuación del perfil a través con la Gestión del Personal. Además se analizó la importancia de la inteligencia emocional, la comunicación y retroalimentación como elementos que influyen en la productividad y en el alcance de las metas empresariales. El principal objetivo de esta tesis es realizar una comparación de la Gestión del Potencial con los métodos de Evaluación del Desempeño, en el tercer capítulo se describen los resultados obtenidos en la investigación bibliográfica realizada y la aplicación de la misma; con el desarrollo de los beneficios para la cultura organizacional, el clima laboral, los jefes y los empleados así como las limitaciones. La aplicación se la realizará de acuerdo a la realidad de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, para finalmente terminar en el último capítulo con las conclusiones y recomendaciones.

Dedicatoria

A mí amado hijo David, mi razón de ser.

A mis queridos padres Jorge y Anita por todo su amor y apoyo incondicional y a mis hermanos, todos ellos son mi ejemplo de trabajo, superación y esmero.

A mis sobrinos, futuros profesionales de nuestro país, para que esta tesis sirva de inspiración en el cumplimiento de sus metas.

Agradecimiento

Mi mayor agradecimiento a Dios, mi señor y creador, por bendecirme a diario y permitirme cumplir con esta etapa de mi vida.

Mi gratitud a la Universidad Andina Simón Bolívar, a los directivos y docentes por su generosidad al compartir sus conocimientos.

Al ingeniero Daniel Montalvo por su tiempo, su apertura y gran apoyo en el desarrollo de esta tesis.

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1

1 ENFOQUES TEÓRICOS SOBRE MODELOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	9
1.1 Introducción	9
1.2 Contenidos Teóricos: Evaluación del Desempeño, Gestión de Desempeño, Gestión del Potencial, Alto Potencial	12
1.2.1 Evaluación del Desempeño	12
1.2.1.1 La evaluación del desempeño como estrategia para potenciar el Talento Humano	15
1.2.2 Gestión del Desempeño	19
1.2.2.1 Objetivos de la Gestión del Desempeño	21
1.2.3 Gestión Del Potencial	25
1.2.3.1 Detección y Gestión del Potencial	28
1.2.3.2 Proceso de la Gestión del Potencial	30
1.2.4 Alto Potencial	34
1.2.4.1 Identificación de Talentos	36
1.2.4.2 Anatomía del Empleado de Alto Potencial	45
1.2.4.3 Estrategias para retener a los Empleados de Alto Potencial.	48
1.3 Manejo de la Inteligencia Emocional en los Procesos de Evaluación	50
1.4 La Comunicación en los Procesos de Evaluación.	53
1.5 La Retroalimentación en los Procesos de Evaluación.	56

CAPÍTULO 2

2 ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA EVALUACIÓN DEL POTENCIAL Y MÉTODOS DE EVALUACIÓN.	59
2.1 Análisis Comparativo de la Evaluación de Potencial con métodos de Evaluación del Desempeño.	59

CAPÍTULO 3

3 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN BIBLIOGRAFICA REALIZADA Y APLICACIÓN	62
3.1 Beneficios y limitaciones de la aplicación de la Evaluación de Potencial	62
3.1.1 Beneficios	62
3.1.2 Limitaciones	65
3.2 Métodos de evaluación que se aplicará en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.	67

3.3 Metodología	70
3.3.1 Ámbito de Aplicación	71
3.3.2 Responsabilidades	72
3.4 Procedimiento	72
3.4.1 Flujograma	74
CAPÍTULO 4	
4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	76
4.1 Conclusiones	76
4.2 Recomendaciones	78
BIBLIOGRAFÍA	80

CAPÍTULO 1

1. ENFOQUES TEÓRICOS SOBRE MODELOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1.1. Introducción

Los conceptos que se utilizan en la Evaluación del Desempeño son tan antiguos como el mundo.

Se considera que había “evaluación del desempeño” desde la dinastía Wei, en la China del año 265 antes de Cristo, perteneciente al periodo de los tres Reinos, fue fundada por Cao Pi, y su padre, Cao Cao tuvo enorme importancia en la fundación, quienes evaluaban el desempeño de los oficiales del imperio, tenían un “valorador imperial” , el cual tenía por tarea el de valorar el rendimiento y comportamiento de los miembros de la corte.

San Ignacio de Loyola, nació en Azpeitia España, el 24 de octubre de 1491 y murió en Roma, el 31 de julio de 1556, fue un religioso, fundador de la Compañía de Jesús. Declarado Santo por la Iglesia Católica, fue también militar español, poeta, y se convirtió en el primer general de la orden. En el siglo XVI, antes de la fundación de la compañía de Jesús; San Ignacio de Loyola introdujo un procedimiento formal para juzgar a los miembros de su Iglesia. Utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y, principalmente del potencial de cada uno de sus jesuitas. El sistema consistía en auto calificaciones hechas por los miembros de la orden , informes de cada supervisor acerca de las

actividades de sus subordinados e informes especiales hechos por cualquier jesuita que acreditase tener información acerca de su propio desempeño o del de sus compañeros , a los cuales un superior quizá no tuviera acceso por un medio diferente.

En el siglo XVIII, se encuentra un precedente en las técnicas que empleada Owen, pionero del management, mediante un reglamento de anotaciones para calificar a sus empleados.

En 1850 , las oficinas del gobierno norteamericano , tenían ya su ficha de valoración o evaluación, en 1880 el ejército norteamericano , crea su propio sistema de evaluación del rendimiento, inicialmente llamados de calificación de méritos, con el objeto de apoyar las políticas salariales fundamentadas en la valoración de puestos de trabajo, así dieron un nuevo impulso a la evaluación del desempeño,

En 1918, La General Motors, es la primera empresa que diseña un sistema de evaluación pero orientado a sus ejecutivos.

En Europa, las técnicas sistemáticas se introdujeron después que en los Estados Unidos, tras la Segunda Guerra Mundial, hacia los años 60, en Inglaterra la Dirección por Objetivos y la los avances de las técnicas de entrevistas dieron a la Evaluación del Desempeño mayor coherencia.

En los años 70 surge La Evaluación del Desempeño que ahora conocemos complementado con los resultados cuantitativos y basado en una entrevista jefe – empleado.

En los 80, se populariza la Evaluación del Desempeño. Se dice que:” Donde hay un hombre hay un juez”. Los hombres, han sido siempre juzgados por sus superiores, tanto en el caso de que este juicio fuera explícito, bajo la forma de notas de calificación o de información.

El desempeño de los empleados ha sido evaluado con sistemas tradicionales de evaluación que suelen ser subjetivos, limitan los factores de evaluación, no permiten proporcionar retroalimentación, ni comparaciones y no existe participación activa del empleado, por lo que en el desarrollo de esta tesis se analizará la Gestión del Desempeño como proceso clave en la transformación de las organizaciones, ya que por la globalización de los mercados se producen cambios que influyen en la Apreciación del Desempeño.

Al desarrollar la Gestión del Desempeño de forma adecuada no solo se analiza el nivel de desempeño sino que se observa el nivel futuro del desempeño.

Por lo tanto considerando que a través de la Gestión del Desempeño descubrimos el qué obtener, y el cómo obtenerlo que se relacionan con la misión, objetivos estratégicos, valores y cultura organizacional, que se relacionan con los perfiles de comportamientos, es decir en las “maneras de hacer”¹

¹ Hay Group, *Factbook Recursos Humanos SAP*, Editorial Aranzandi SA, 2000, CAPÍTULO III 10, p 1077

La detección y Gestión del Potencial establece una visión más amplia en relación a la adecuación del perfil a través del qué será, en relación al desempeño de los colaboradores, por lo que denomina el análisis del futuro, de aquí nace la importancia de realizar un análisis comparativo de la Evaluación del Potencial con sistemas de Evaluación del Desempeño.

La Evaluación de Potencial y la Evaluación del Desempeño podrían ser aplicadas como complementarias? Es la pregunta que se responderá con los aportes que se obtengan de esta investigación, los cuáles serán de utilidad para la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, ya que la Gestión del Desempeño como del Potencial son procesos nuevos en la empresa.

En el estudio realizado de Evaluación del Desempeño y Evaluación del Potencial, se analizan las definiciones tradicionales, que en el desarrollo de la investigación van cambiando a Gestión del Desempeño y Gestión del Potencial, bajo el análisis teórico conceptual y a través de un estudio descriptivo explicativo de los diferentes conceptos que se comparan cualitativamente, con fuentes primarias de investigación como: fuentes empíricas impresas, textos, libros, documentos, informes de investigación, etc.

1.2 Contenidos Teóricos

1.2.1 Evaluación del Desempeño. Qué es lo que se ha hecho?

Con la Evaluación del Desempeño se determina que se ha hecho, se observa el presente y se puede controlar los desvíos, modificaciones es decir el GAP entre el perfil del ocupante con el perfil del empleado, grado de aceptación

que se ha obtenido, determinar carencias formativas, en si factores importantes como: trabajo en equipo, resultados, servicio, liderazgo, determinar el componente variable de salarios, en otros.

La evaluación del desempeño responde a un programa establecido con anticipación, en el que se determina: periodicidad, metodología, fechas, objetivos a conseguir.²

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

Existen varias técnicas para evaluar el desempeño de los empleados, como son la evaluación por objetivos, conocido como MBO (Management by Objectives), evaluación por producción, evaluación por acontecimientos significativos, evaluación por puntuación, formatos de juicio absoluto, evaluación a través de selección forzada.

Existen tres aspectos claves para el éxito de un programa de Evaluación del Desempeño: una buena herramienta acorde a la realidad de la organización, un buen instructivo que explique cómo se va a realizar la evaluación y como se completan los formularios, qué se evalúa y cómo; y sensibilización y entrenamiento a los evaluadores.³

² Pereda Y Berrocal argumentan que el evaluador y el evaluado se deberán reunir para fijar conjuntamente los objetivos del puesto para el período considerado, así como los medios, recursos y herramientas que van a ser necesarios. Cf, Pereda Marín, S, op. cit., 1999, p.151

³ Martha Alicia Alles, *Desempeño por Competencias*, Buenos Aires – México – Santiago – Montevideo, Ediciones Granica S.A., 2007, p 55

La Evaluación del Desempeño mide los resultados a alcanzar, el cumplimiento de objetivos, los niveles de conocimientos o habilidades de los empleados y en algunos casos el comportamiento de las personas para alcanzar los objetivos empresariales, factores que llevan al éxito a una organización.

Evaluar el desempeño no debe verse, desde la perspectiva del empleado, como un momento de rendir examen sino como una oportunidad de expresarse y mejorar. Las empresas que lo logran mejoran en todos los aspectos, desde el clima laboral hasta los índices que miden la rotación y calidad de la vida del personal. Y desde ya, también optimizan el logro de los objetivos organizacionales.⁴

La Evaluación del Desempeño es compleja al momento de aplicarla, resulta burocrática, y en algunas ocasiones se la utiliza como mecanismo de control, los jefes inmediatos no dedican el tiempo necesario al realizar las evaluaciones.

Uno de los objetivos de la Evaluación del Desempeño es obtener información para retroalimentar a los empleados, para así buscar mecanismos para mejorar, se convierte en un instrumento para mejorar el trabajo y los resultados, esta evaluación debe establecer aspectos como los siguientes:⁵

- *“Criterios de selección en los ingresos o concursos.*
- *Políticas y programas de capacitación*
- *Promociones y escalafones*

⁴ Martha Alicia Alles, *Desempeño por Competencias*, Buenos Aires – México – Santiago – Montevideo, Ediciones Granica S.A., 2007, p 56

⁵ Hugo Cerda, *La Evaluación como experiencia total*, Colombia, Ed. Nomos, 2000, p 251

- *Incentivos por el buen desempeño*
- *Sanciones por el mal desempeño*
- *Auto perfeccionamiento del docente o del estudiante*
- *Investigación sobre los recursos humanos en la institución educativa*
- *Estimación del potencial*
- *Estímulo a las iniciativas personales y grupales*
- *Retroalimentación continua y permanente de la información surgida de las evaluaciones”*

La información obtenida de la Evaluación del Desempeño puede servir para potencializar al empleado, el desempeño también se afecta por la satisfacción laboral.

Partiendo de lo mencionado la evaluación del desempeño debe ser analizada desde la perspectiva de la Gestión del Desempeño.

1.2.1.1 La Evaluación del Desempeño como estrategia para potenciar el Talento Humano, dentro del marco de la Gestión de Desempeño.

La Evaluación del Desempeño es un proceso sistemático, que debe tener validez y confiabilidad, los métodos y procedimientos deben proporcionar juicios objetivos e imparciales, en las organizaciones el capital humano es de suma importancia, porque atrás de cada acción existe gente que ejecuta el trabajo, La evaluación del desempeño permite determinar que debe hacer la organización para que el negocio sea más productivo, y que sea capaz de reaccionar a los cambios del mercado y del entorno, analiza si los objetivos que se han planteado se están cumpliendo.

Edward Deming señala por algunos motivos que los formatos de Evaluación son imprecisos y menciona sus razones: ⁶

- *Fomentan el desempeño a corto plazo y distraen la atención de la planeación a largo plazo.*
- *Dejan a los evaluados amargados, desolados y con sentimientos de ser inferiores*
- *Van en detrimento de los equipos de trabajo porque fomentan rivalidades.*
- *Se enfocan al producto final, no en el liderazgo para ayudar a la gente*
- *Las medidas con las que se evalúa no son significativas porque presiona a supervisores y subordinados para que usen cifras y cuenten algo.*
- *Las mediciones desalientan la calidad, las personas se concentran en cumplir con las cifras.”*

La Evaluación del Desempeño puede causar confusión porque se lo utiliza para medir errores y tomar decisiones que no concuerdan con desarrollo de los recursos humano, por lo que en algunas ocasiones puede ser visto como una amenaza.

La Evaluación del Desempeño es una apreciación sistemática del desempeño, que puede ser realizada por el jefe inmediato, por la misma persona autoevaluación, por el gerente, por el equipo de trabajo o por una comisión de evaluación, los métodos utilizados antiguamente han tenido muchas críticas, por la limitaciones que presentan, al ser formularios que se utilizan de forma general en las organizaciones, sin definir el giro del negocio y la estrategia de las organizaciones, la Evaluación por Objetivos ha tenido mayor incidencia en las

⁶ Compilador Jesús Lau, *Evaluación del Desempeño del Personal Bibliotecario*, Argentina, Alfagrama, 2010, p 72

organizaciones en los últimos años, la Evaluación del Desempeño se relaciona con todos los procesos de Gestión de Talento Humano.

Con el fin de sobrevivir en un medio globalizado e intensamente competitivo, se requiere en las organizaciones niveles altos de desempeño, se han utilizado medios de control y planeación orientados hacia los resultados, la administración por objetivos es un proceso que ha desarrollado cuatro pasos cíclicos, típicos de la APO:

“1. Establecimientos de objetivos: determinación conjunta entre el jefe y el empleado de niveles adecuados de desempeño futuro para el empleado, en el contexto de metas y recursos unitarios globales. A menudo estos objetivos se fijan para el siguiente año.

2. Planeación de la acción: participación participativa o incluso independiente por parte del empleado respecto de cómo alcanzar tales objetivos. Es inapreciable otorgar cierta autonomía a los empleados; por tanto, es más probable que utilicen su ingenio, además de que se sentirán más comprometidos con el éxito del plan.

3. Revisiones periódicas: evaluación conjunta del avance de los objetivos por el jefe y el empleado, que se realiza de manera informal y algunas veces espontánea.

4. Evaluación anual: evaluación más formal del éxito en el logro de los objetivos anuales del empleado, junto con una renovación del ciclo de planeación. Algunos sistemas de APO también emplean la evaluación del desempeño para encadenar las recompensas a los empleados con el nivel de resultados alcanzado”⁷

⁷ John W. Newstrom, *Comportamiento Humano en el Trabajo*, Minnesota, Mc Graw Hill, 2007, p 137

Las razones para realizar la Evaluación del Desempeño son varias, ya que apalanca los sistemas de recompensa, a través de la evaluación del desempeño de los empleados, información de resultados y acciones para realizar mejoras. Es necesaria para:⁸

- *“Asignar recursos a un ambiente dinámico*
- *Motivar y recompensar a los empleados*
- *Retroalimentar a los empleados por su desempeño*
- *Mantener relaciones justas dentro de los grupos*
- *Entrenar y desarrollar empleados*
- *Cumplir con las regulaciones legales”*

Con la evaluación del Desempeño se organiza la empresa de manera formar, para hacer lo que se requiere con más frecuencia, de esta manera se contará con una administración que lidere de manera adecuada y justa, desarrollando a los empleados.

La Evaluación del Desempeño dentro del marco de la Gestión del Desempeño se la debe utilizar como estrategia para potencializar el talento humano, es a través de la Evaluación del Potencial que se logra **potencializar** al recurso humano, por lo expuesto se analizará la Gestión del Desempeño como estrategia en el marco de la administración del recurso humano.

Para cumplir con la planificación estratégica de la empresa, *“ante un mundo en constante cambio, caracterizado por la canibalización de productos, el énfasis*

⁸ John W. Newstrom, *Comportamiento Humano en el Trabajo*, Minnesota, Mc Graw Hill, 2007, p 138

creciente en brindar servicios de alta calidad y la exigencia global de la competitividad, surge la gestión de talento humano como estrategia crucial para enfrentar tales retos”⁹

Muchos sistemas de evaluación incluyen el desempeño histórico y el potencial del crecimiento, desarrollo y avance de los empleados, las formas que se utilizar para realizar estas mediciones en la actualidad varían ampliamente.

Existen preguntas claves que se deben hacer al momento de pensar en prospectiva sobre el potencial:

¿Quién está listo en el mediano plazo para ser parte de los líderes del futuro?

¿Quién es el mejor candidato para ser back-up de una determinada posición?

¿Con qué capital humano contamos para llevar a cabo la estrategia a mediano plazo de nuestra organización?

La Gestión de Talento Humano se vuelve estratégica al responder estas preguntas, cuando la Gestión del Desempeño, a través de la Gestión del Potencial, nos brindan un panorama integral y holístico de la organización.

1.2.2 Gestión de Desempeño

La Gestión de Desempeño es *“un proceso para compartir conocimientos respecto a qué se va a conseguir y cómo conseguirlo, así como su enfoque para gestionar personas que incrementa la probabilidad de alcanzar el éxito”¹⁰*

⁹ Compilador Jesús Lau, *Evaluación del Desempeño del Personal Bibliotecario*, Argentina, Alfagrama, 2010, p 97

¹⁰ Hay Group, *Factbook Recursos Humanos SAP*, Editorial Aranzandi SA, 2000, CAPÍTULO III 10, p 1076

La Gestión del Desempeño ofrece ventajas para desarrollar la organización, mediante esta se realiza y concreta el reconocimiento equitativo, se detectan oportunidades de mejora con los planes de acción que apalanquen el desarrollo y mejora.

La Gestión del Desempeño es un proceso, que incluye una continuada relación de tareas, objetivos, comportamientos predictivos de un desempeño excelente, a través del enfoque para gestionar personas, para alcanzar su potencial.

Para cumplir con sus objetivos la Gestión del Desempeño debe seguir los siguientes principios:

- “Respeto por el individuo, el empleado.
- Beneficio mutuo de ambas partes.
- Trato justo y equitativo.
- Transparencia en la toma de decisiones.
- Consistencia con la visión estratégica y el Cuadro de Mando Integral”¹¹

Para establecer Gestión del Desempeño las empresas deben tener en cuenta, una visión clara de la planificación estratégica: visión, misión, valores, objetivos; comunicación clara y adecuada para sensibilizar a los empleados, *“en consecuencia, la Gestión del Desempeño en un medio esencial para llevar el horizonte de la Compañía (Visión, Misión, Valores) y su estrategia a los comportamientos profesionales, y por tanto, para transformar su Cultura”*¹²

¹¹ Hay Group, *Factbook Recursos Humanos SAP*, Editorial Aranzandi SA, 2000, CAPÍTULO III 11, p 1076

¹² Hay Group, *Factbook Recursos Humanos SAP*, Editorial Aranzandi SA, 2000, CAPÍTULO III 11, p 1081

La Gestión del Desempeño es un proceso en el que se debe realizar continuamente la retroalimentación, no se puede realizar Gestión del Desempeño, revisan el desempeño una vez al año, si se está haciendo mal, debe saberse en el momento que ocurre, para gestionar el desempeño, reforzar lo que se está haciendo mal, detectar oportunidades de mejora y elaborar jefe y subalterno los planes de desarrollo.

1.2.2.1 Objetivos de la Gestión del Desempeño.- el empleado debe no solo del cambio planteado, sino saber también por qué y cómo deberá implementarse este, debe recibir retroalimentación adecuada y reducir discrepancias con respecto a su actuación en la organización.

La Gestión del Desempeño no puede reducirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento funcional del subordinado, es necesario profundizar, ubicar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Los objetivos que se identifican en la Gestión del Desempeño son los siguientes.

- Ser parte de objetivos conocidos y relevantes para cada individuo, un conocimiento de objetivos en manera descendiente simplifican la gestión.
- Los objetivos con modificables de acuerdo a los cambios que se vayan dando, y a las necesidades de las organizaciones.
- Al utilizar un sistema de objetivos equitativo se consigue la satisfacción de las partes.

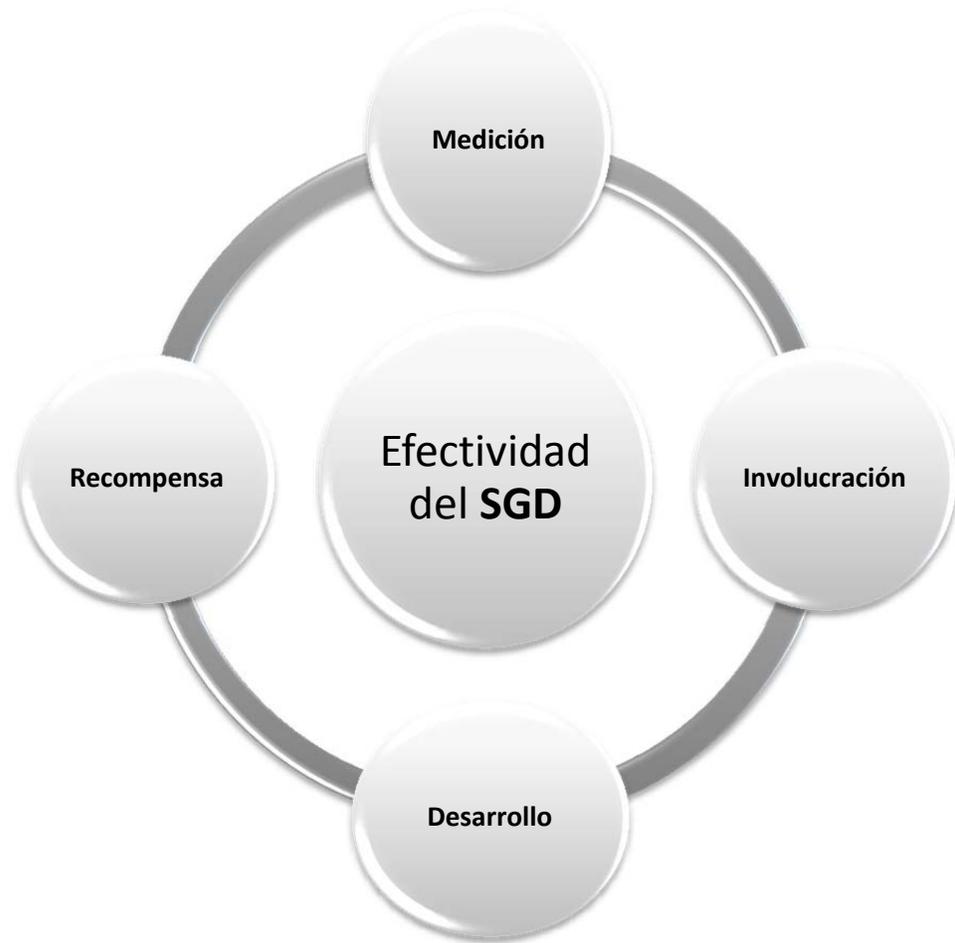
- Se pone de acuerdo jefe y empleado sobre los puntos fuertes y los temas de mejora, en términos de comportamiento, basados en evidencias.
- Garantizar el trato justo y equitativo, reforzada por el compromiso de la alta dirección.
- Se hace hincapié en las competencias relevantes para el puesto, que influirá inclusive en el clima laboral y en los resultados.
- Mejora la comunicación
- Reduce la ambigüedad, con la existencia de estándares, el qué hacer y el cómo hacer.
- Apoya el crecimiento profesional de los empleados.
- Permite identificar áreas personales de mejora, el empleado las asume como suyas.
- Permite orientar correctamente las carreras profesionales en las que los empleados se desenvuelven mejor.
- Los jefes logran desarrollar las capacidades de sus empleados.

Cuadro comparativo entre la Dirección de Objetivos, Evaluación del Desempeño tradicional y la Gestión del Desempeño.¹³

DPO	ED	GD
Sistema estándar	A veces a medida	Siempre a medida
Para Directivos	Para todo el personal	Para todo el personal
Énfasis el objetivos individuales	Se incluyen objetivos individuales	Se integral a objetivos de empresas de equipos e individuales
Medidas cuantitativas	Con algunos factores cualitativos	Incluyen competencias predictivas de éxito
Evaluación anual	Evaluación anual	Proceso continuo de revisión con una o varias reuniones formales
Sistema de arriba abajo	Sistema de arriba abajo	Sistema en ambos sentidos
Puede no tener conexión con retribución	Frecuentemente ligada a retribución	Contestada con la retribución o no
Sistema monolítico	Sistema monolítico	Sistema flexible
Papeleo complejo	Papeleo complejo	Documentación llevado al mínimo
Dominado por la línea y Recursos Humanos	Domina por Recursos Humanos	Dominado por la línea

¹³ Fuente: Performance Management, The New Realities, de Michael Armstrong

Claves para un eficaz Sistema de Gestión de Desempeño son: ¹⁴



“Recompensa: se recompensa el por qué del variable o del incremento salarial.

Desarrollo: Se derivan oportunidades de enriquecimiento, desarrollo y mejora.

Medición: Los qué conectados con las áreas claves de resultados claves de toda la organización, representan lo más relevante del desempeño. Los cómo conectados con los valores/ competencias culturales de forma observable, marcan la diferencia en el puesto.

¹⁴ Fuente: Towers Perrin, 2005

Involucración: corresponsabilidad mando – empleado es el establecimiento y contraste de expectativas / Plan de Desarrollo”

1.2.3 Gestión de Potencial: Qué será lo que se pueda lograr o hacer?

Al mencionar la evaluación del potencial, señalaré el concepto de potencial de la Consultora Hay Group “*el conjunto de conocimientos, habilidades y competencias que posee una determinada persona y no necesariamente relacionadas con su desempeño del puesto actual el que posibilita un rendimiento de éxito en otros puestos futuros de la organización, del mismo nivel o del nivel superior*”¹⁵

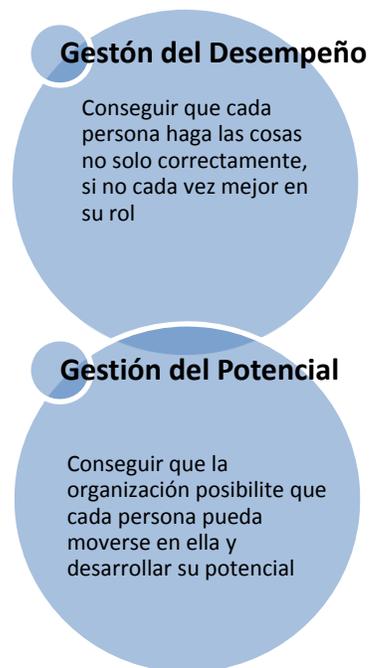


Gráfico: “Vinculación Gestión del Desempeño/Gestión del Potencial”¹⁶

¹⁵ <http://www.haygroup.com/Library/>

¹⁶ Hay Group, *Factbook Recursos Humanos SAP*, Editorial Aranzandi SA, 2000, CAPÍTULO III 11, P 1093

Puede evaluarse el potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado, desde el punto de vista de las organizaciones se puede identificar a los empleados que necesiten actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos, se puede dinamizar la política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, a través de progreso y desarrollo del personal, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

El potencial de un individuo es la capacidad que tiene para enfrentar y resolver problemas crecientemente complejos, se lo analiza desde la estructura organizacional, como el conjunto de capacidades que le permitirán asumir mayores responsabilidades, para alcanzar un grado superior dentro de la estructura organizacional, permitiéndole recoger información, seleccionarla, analizarla, reorganizarla, razonarla, operar con ella, sacar conclusiones, formular planes y tomar decisiones.

“Con la evaluación del potencial se nos informa acerca de que será lo que se pretende lograr o hacer. Esto es, anticiparnos al futuro para poder armar los organigramas de reemplazo, las promociones, los planes de capacitación o formación, y ver cuál es el potencial y las competencias que tiene cada empleado para, en función de ello, completar su plan de desarrollo o carrera interna; o bien, determinar entre varios candidatos cuál es el mejor ubicado para acceder al ascenso, ya sea horizontal o vertical”¹⁷

¹⁷ Compilador Jesús Lau, *Evaluación del Desempeño del Personal Bibliotecario*, Argentina, Alfagrama, 2010, p 32

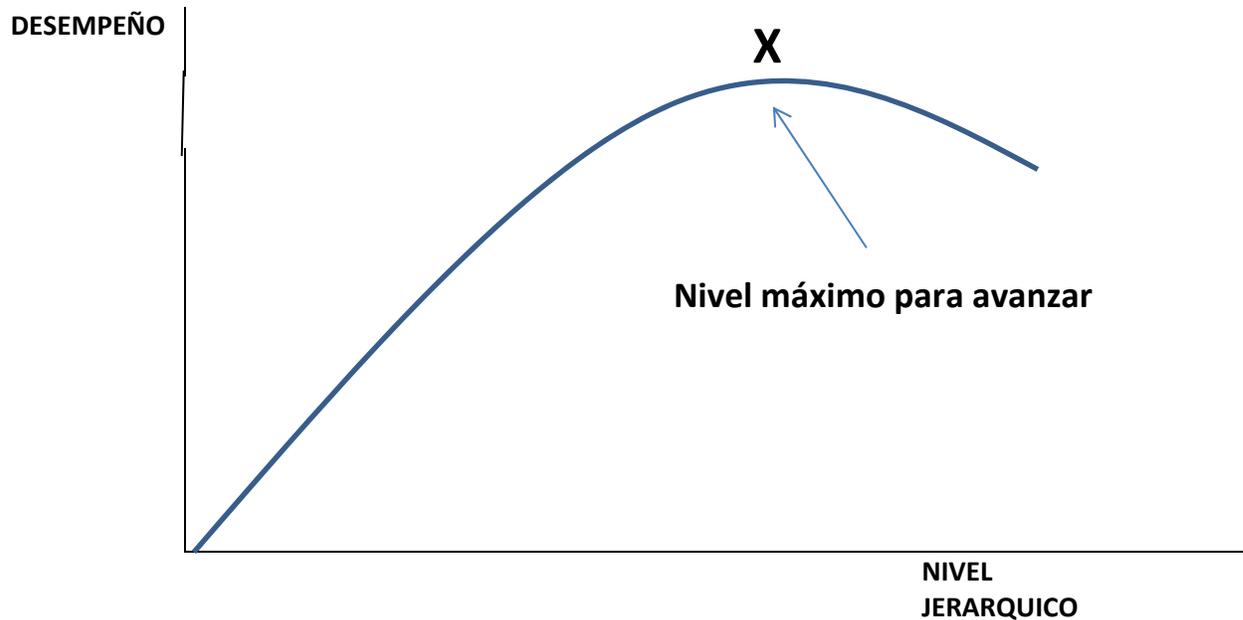
A través de un programa de Evaluación de Potencial se evaluará las características de los empleados que se encuentra ya trabajando en las empresas y que por su formación y experiencia poseen un posible futuro a mediano plazo dentro de la empresa, para lo cual se requiere un completo Manual de Clasificación de Puestos que cuente con los perfiles de los puestos, lo que será la base para desarrollar los planes de carrera profesional.

El factor humano es el pilar fundamental al ejecutar la misión, políticas y valores culturales y se conjuga con la definición de objetivos estratégicos, innovación en productos y servicios, aquí la radica la importancia de desarrollar el activo más valioso: las personas.

“La organización persigue con la Gestión del Potencial conseguir que cada persona pueda moverse en ella y desarrollar su potencial, evitando además de esta forma caer en el conocido Principio de Peter: “En una jerarquía, todo empleado tiende a ascender hasta alcanzar su máximo nivel de incompetencia” Normalmente una persona va ascendiendo progresivamente dentro de la compañía, ocupando cada vez puestos de mayor responsabilidad, de forma que al final está queda conformada de manera que los puestos tienden a ser ocupados por personas que no están capacitadas o preparadas para desempeñar sus obligaciones. Han llegado a su nivel de incompetencia que no les permite avanzar más allá”¹⁸

¹⁸ Compilador Jesús Lau, *Evaluación del Desempeño del Personal Bibliotecario*, Argentina, Alfagrama, 2010, p 32

PRINCIPIO DE PETER



Con el fenómeno descrito se detiene el avance de las organizaciones, al ser promovidos al siguiente nivel, el empleado alcanza su nivel de incompetencia, su desempeño comienza a bajar, es decir llega a su límite máximo; de aquí la importancia de desarrollar un programa de detección de potencial que me permita prever a qué empleados puede desarrollar su potencial, para aportar al futuro de la organización, para determinar que puestos pueden alcanzar los empleados y aportar al desarrollo de planes de carrera, de formación y desarrollo.

“Entre el 30% y el 50% de la gente con alto potencial jamás alcanza su potencial esperado”¹⁹

¹⁹ Lombardo, Ruderman y Mc Cauley Journal of Business and Psychology, 1997

1.2.3.1 Detección y Gestión del Potencial

La Gestión del Potencial, nos va a permitir:

- *“Ser una organización de alto rendimiento debido a que las personas pueden desarrollar nuevos conceptos y capturar nuevas oportunidades.*
- *Obtener una ventaja competitiva por la innovación y anticipación en el mercado.”*²⁰

Con la Gestión de Potencial se desarrolla aquellas capacidades que no están ligadas al perfil del puesto, sino que favorecen y apoyan a la estrategia de la empresa, de tal forma la Gestión de Potencial se relaciona con otros procesos de Recursos Humanos como son: Gestión de Desempeño, Desarrollo de Personas, Planes de Carrera, Ajuste Puesto Persona, entre otros.

Para desarrollar la Gestión del Potencial debe estar implicada la alta dirección, ya que se determinará: personas competentes para ocupar cargos de impacto, en un tiempo determinado y concreto.

²⁰ Hay Group, *Factbook Recursos Humanos SAP*, Editorial Aranzandi SA, 2000, CAPÍTULO III 11, p 1092

La Gestión del Potencial busca adecuar las competencias a las metas de la organización, en un mercado global y en continua evolución ²¹

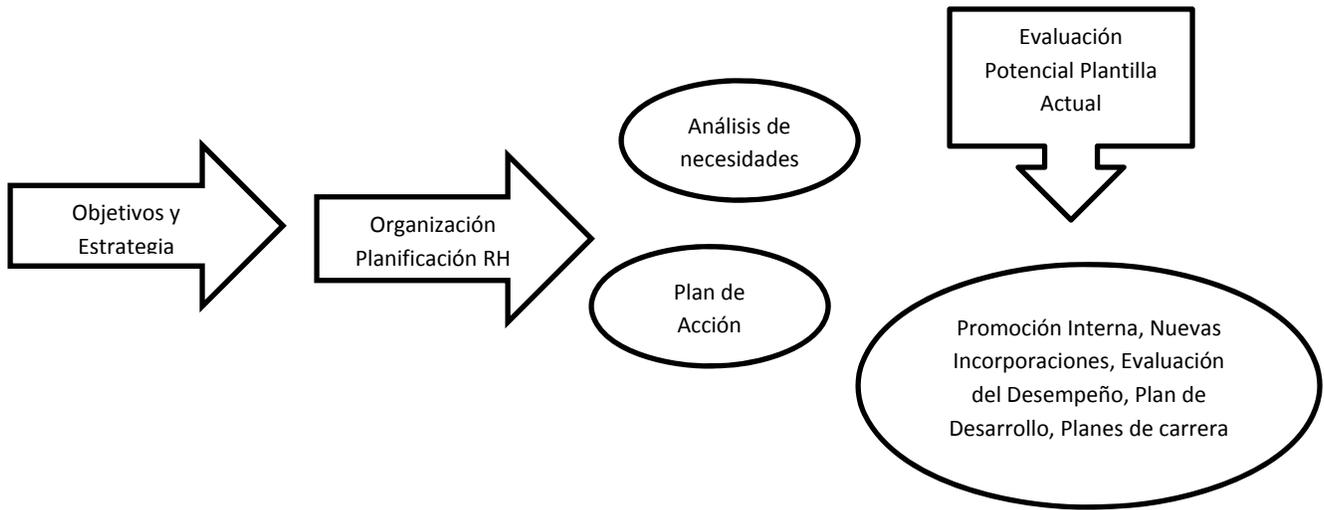
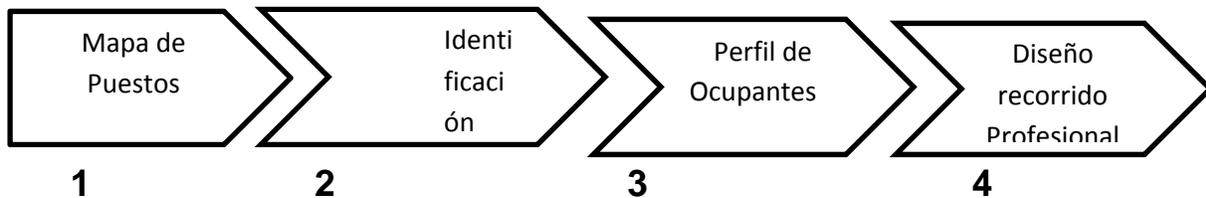


Gráfico: “Enfoque estratégico de la organización actual”

No todos los individuos son iguales, detrás de la idea de potencial hay una concepción de la naturaleza humana basada en la diferenciación, no todos tienen las mismas capacidades para llegar a la cima de una organización. La empresa a través de la Evaluación del Potencial determina el horizonte de crecimiento efectivo de su capital humano, determinando si todavía hay carrera de crecimiento.

1.2.3.2 Proceso de la Gestión del Potencial

En los procesos de Gestión de Potencial se deben tomar en cuenta cuatro fases: ²²



²¹ Hay Group, *Factbook Recursos Humanos SAP*, Editorial Aranzandi SA, 2000, CAPÍTULO III 11, p 1093

²² Hay Group, *Factbook Recursos Humanos SAP*, Editorial Aranzandi SA, 2000, CAPÍTULO III 11, p 1094

Gráfico: “Fases del proceso de Gestión de potencial”

- 1. Mapa de Puestos** o Manual de clasificación de puestos, es una representación gráfica de los distintos puestos descritos, analizados y valorados, ubicados en su correspondiente nivel de contenido organizativo, es decir en el Manual de Clasificación de Puestos se encuentran los espacios organizativos de la empresa ordenados por niveles y funciones, son los cargos existentes que se los debe organizar y alinear dentro de la estructura organizacional, y la cultura organizacional respectivamente. La Dirección debe participar en este proceso de forma activa ya que éste se relaciona con la estrategia y la cultura organizacional.
- 2. Identificación del Perfil**, con la definición de los puestos existentes en la organización se establecerá los perfiles para los diferentes cargos a través de la determinación de las competencias propias de cada cargo, un perfil de competencias guarda relacionado con las características personales “Es el conjunto de **conocimientos, experiencias y habilidades** requeridas para desempeñar de forma adecuada el puesto, con independencia de cómo se hayan adquirido. El saber requerido para el desempeño del puesto es una combinación de amplitud y profundidad. Este saber no se refiere exclusivamente al conocimiento teórico y formal, sino que incluye la experiencia y la habilidad en la utilización del mismo” ²³

²³ gerencia.uah.es/pdf/resumeninformeclasificacionretribucion.pdf, Formato de archivo: PDF/Adobe Acrobat

Este conjunto de características son comportamientos observables, que deben estar ligados a la estrategia y a la cultura organizacional, a la vez que responden a los valores de la empresa.

En la definición del perfil de competencias se determina el nivel de competencia técnica, nivel de habilidades y cualidades específicas, de aquí el perfil hard y soft.

Competencia Hard, son requisitos necesarios pero no los únicos para desempeñar una función, se relacionan con las *“competencia **Técnica**: cuantifica el saber requerido por el puesto en cuanto a conocimientos, experiencias y habilidades en el uso de procedimientos, prácticas, métodos, sistemas, técnicas o disciplinas científicas”*

Competencia Soft, son las competencias que llevan a la excelencia en la empresa, conocidas con las *“competencia **Gerencial**: valora la capacidad requerida por el puesto para integrar, armonizar, coordinar actividades, funciones y recursos diverso y la Competencia en **Interacción Humana**: evalúa la habilidad requerida por el puesto para establecer relaciones interpersonales con el fin de comprender, motivar y desarrollar personas, como consecuencia de la posible dependencia de otros puestos para lograr los propios resultados”*

Existen diferentes metodologías para identificar el perfil de cada espacio organizativo, como son: panel de expertos, entrevista, entrevista de incidentes Críticos a ocupantes del puesto, bases de datos.

3. Identificación del Perfil de los Ocupantes, previa a la identificación de los perfiles de los cargos se debe determinar que cargos se van a potencializar, por la aportación que éstos puede dar a los objetivos organizacionales, por

la cotización de los cargos, por su carácter estratégico en el futuro de la organización.

- Para obtener los perfiles se puede realizar: Entrevistas de Incidentes Críticos, Cuestionarios de Competencias, Assessment Center. ²⁴

Entrevista de Incidentes Críticos	Cuestionario Competencias (Evaluación 360°)	Assessment Centres
Muy exacta	Exactitud suficiente	Muy exacta
Costo reducido	Costo reducido	Costo medio se va reduciendo
Requiere confianza en el sistema de evaluación	Requiere cultura de empresa adecuada	General confianza en la evaluación

Gráfico: “Método de Identificación del perfil de la persona”

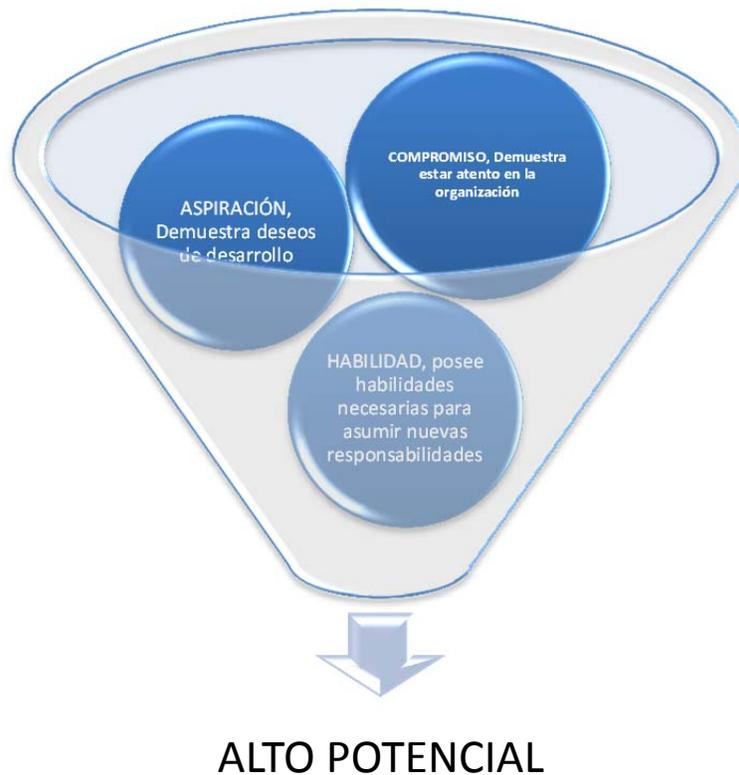
4. Diseño del Recorrido Profesional de cada ocupante en el mapa de puestos, como complemento a la fase anterior se analizará la adecuación del puesto al cargo y por lo tanto su potencial, así se armará un Plan de Desarrollo.

Para definir los empleados con quienes se puede desarrollar Gestión de Potencial se puede utilizar filtros, los cuales deben ser definidos por los directivos, filtros que consideren necesarios para la organización, como el análisis demográfico: educación / formación, edad, resultados de desempeño, ya que no todos los empleados deberían calificar para realizarles evaluaciones de potencial, no siempre un empleado con alto desempeño tendrá un alto potencial.

²⁴ Hay Group, *Factbook Recursos Humanos SAP*, Editorial Aranzandi SA, 2000, CAPÍTULO III 11, p1102

1.2.4 Alto Potencial

Para detectar el empleado de alto desempeño se menciona “*El modelo de Potencial de CLC, un empleado de alto potencial es alguien con la capacidad, aptitud y aspiración para elevarse y tener éxito en puestos más altos y críticos*” descrito en el gráfico adjunto.²⁵



²⁵ Certificación en Gestión Humana, *Capital Humano, Talento y Potencial*, 2012

EMPLEADO DE ALTO POTENCIAL

CAPACIDAD O HABILIDAD	ASPIRACION	COMPROMISO
Una combinación de las características innatas y aptitudes aprendidas que usa un empleado para llevar a cabo su trabajo diario.	Consiste en cuatro elementos:	La media en la que un empleado quiere o desea:
Características Innatas:	Compromiso Emocional , el grado en que los empleados valoran, disfrutan y creen en sus organizaciones	Prestigio y reconocimiento en la organización
Agilidad mental cognitiva	Compromiso Racional , la medida en que los empleados creen que quedarse en sus organizaciones es lo más conveniente de acuerdo a sus intereses propios	Progreso e influencia
Inteligencia emocional	Esfuerzo Discrecional , la disposición del empleado a ir más allá de su deber	Recompensas Financieras
Aptitudes aprendidas:	Deseo de permanecer , el deseo del empleado de permanecer en la organización	Equilibrio entre el trabajo y la vida personal
Aptitudes técnicas / funcionales		Agrado general del trabajo
Aptitudes Interpersonales		

Fuente: Certificación en Gestión Humana, Capital Humano, Talento y Potencial

Estudios realizados determinan que la raíz cuadrada del total de la nómina de una empresa debe ser considerada con personal de alto potencial, después de desarrollar la evaluación del potencial.

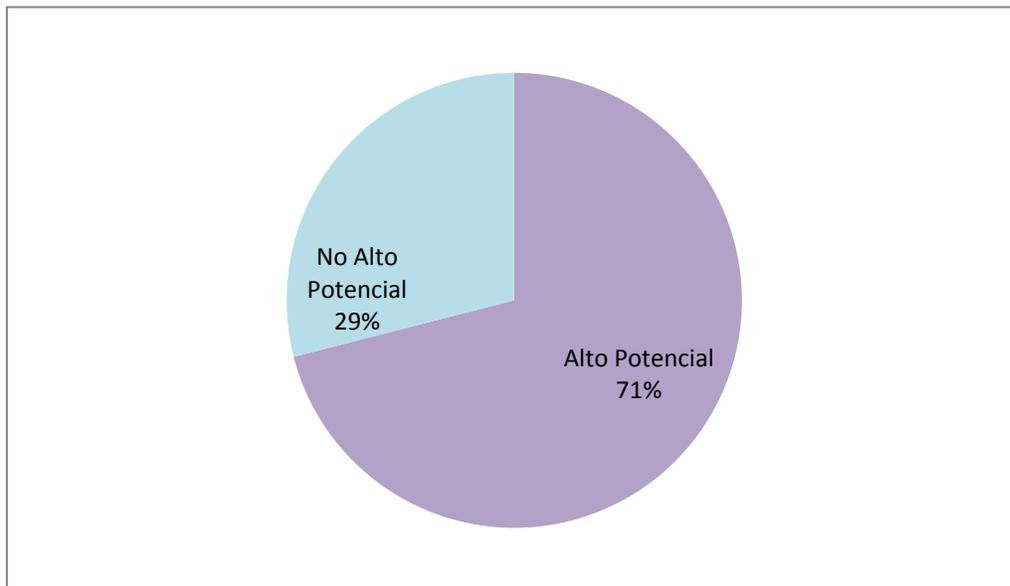
Otra fuente analiza indica que el 30% del total de empleados del alto rendimiento poseen alto potencial.

Cuántos empleados de alto rendimiento son High Potential

Fuente Gráficos DBM

Alto Potencial 71%

No Alto Potencial 29%



Los empleados de alto desempeño no siempre son los empleados de alto potencial, los dos tipos de profesionales son complementarios.

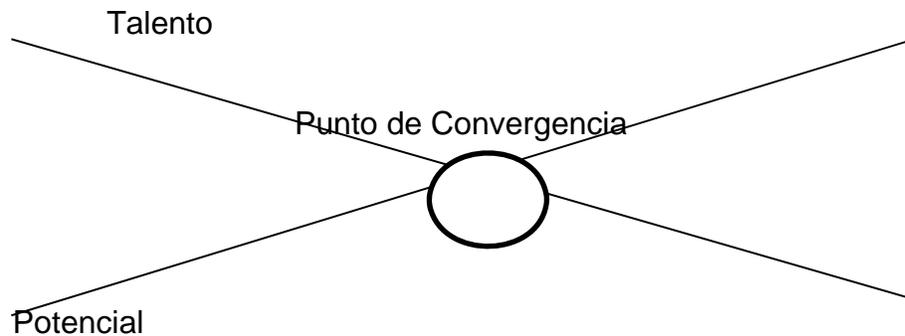
Los empleados de alto desempeño requieren un trato diferente en comparación a los de alto potencial, son expertos en su área de trabajo, poseen conocimientos técnicos muy importantes, pero no son top, se los debe enfocar dentro de planes de desarrollo, los empleados de alto potencial requieren acompañamiento para desarrollarse, poseen gran capacidad, aptitud y aspiración para elevarse y tener éxito en puestos más altos y críticos.

1.2.4.1 Identificación de Talentos

Talento es sinónimo de alto potencial, autores con Silzer y Dowell señalan que potencial no un estado final, es un estado dinámico; un error de muchas compañías es no entender la idea de predicción, por ello confunden la identificación del potencial con la evaluación de desempeño, de capacidades, de liderazgo, en sí de la gestión que los individuos tienen actualmente.

“Las organizaciones invierten cada vez más tiempo y recursos en identificar y desarrollar el talento que necesitan y requieren dentro de las organizaciones, esto significa determinar qué talento ya existente en la organización y qué empleados tienen el potencial para ser efectivos en roles de mayor jerarquía, de aquí la importancia de la Gestión del Potencial”²⁶

²⁶ Certificación en Gestión Humana, *Capital Humano, Talento y Potencial*, 2012



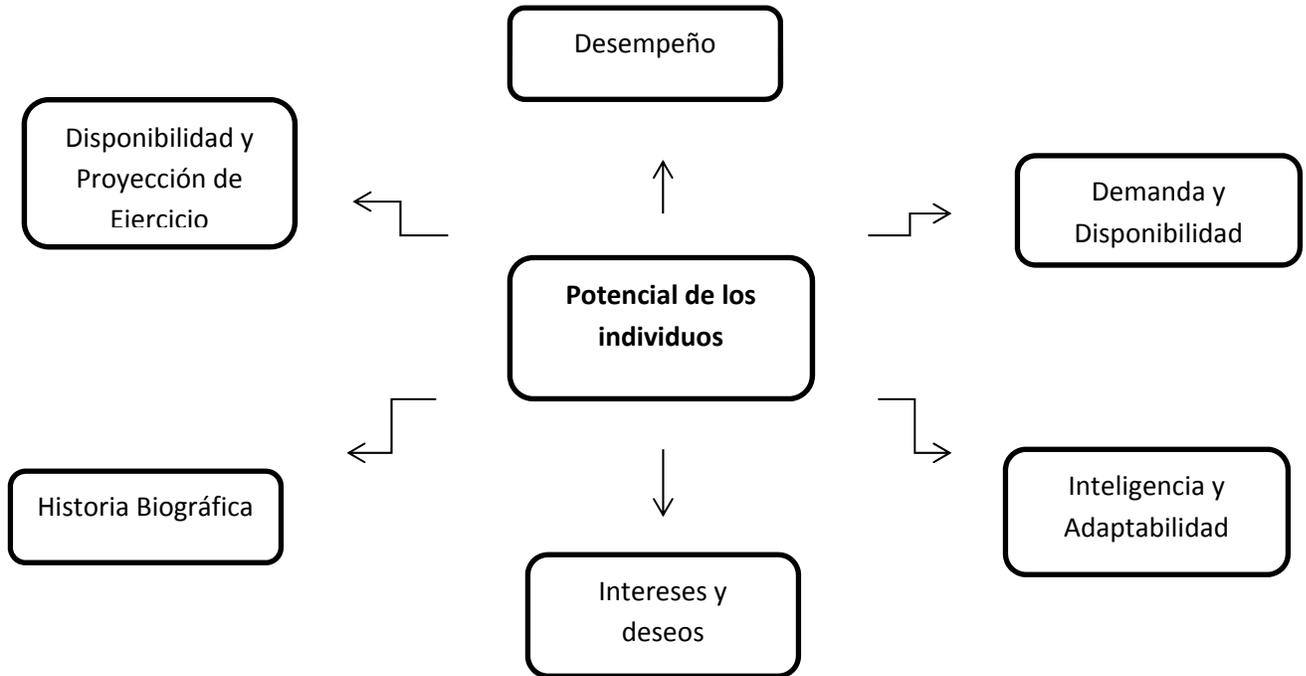
Fuente: Talento = Alto Potencial, Silzer Y Dowell

Los facilitadores de Talento Humano, a medida que se desarrolla a los empleados de alto potencial deben:

- ser claro con las destrezas y conductas que requiere la organización para el futuro.
- evitar una mentalidad de desarrollo para todos, ya que no todos los colaboradores son de alto potencial.
- el empleado que no calza en un momento puede ser quien en el futuro desarrolle su talento, por lo que se deber ser creativo respecto de la próxima generación de talentos.

Existen algunos criterios sobre los factores para identificar alto potencial, para considerados en la Gestión de Potencial.²⁷

G. Odiorne, 1984 propone el siguiente esquema:

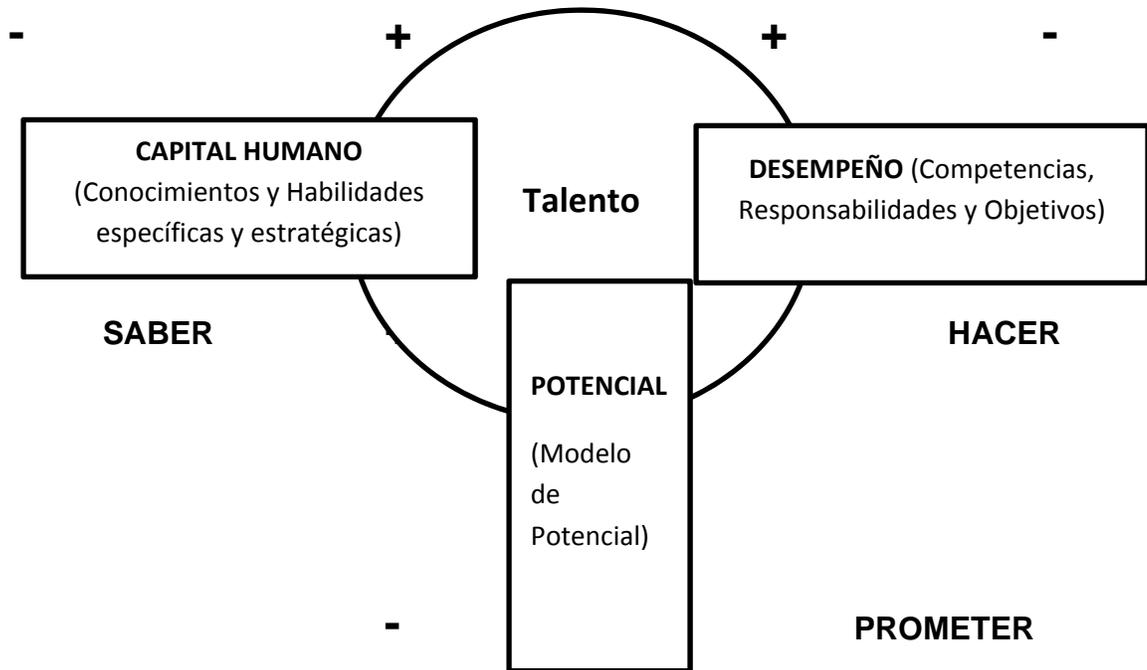


Ulrich y Smallwood definen los siguientes criterios de potencial, que pueden ser evaluados:

- *“Ambición: trabajar duro, invierte tiempo personal, dedicación emocional, perseverancia.*
- *Habilidad: habilidades interpersonales, apertura a nuevas ideas, adaptación a nuevas situaciones.*
- *Agilidad: mental, con la gente, cambios, resultados.*
- *Logro: patrón de logro en la presente. Aceptan nuevas asignaciones y cumplen bien con sus obligaciones”.*

²⁷ Certificación en Gestión Humana, *Capital Humano, Talento y Potencial*, 2012

Es importante resaltar que la relación que se da entre potencial y desempeño debe ser analizada al realizar Gestión del Potencial:²⁸

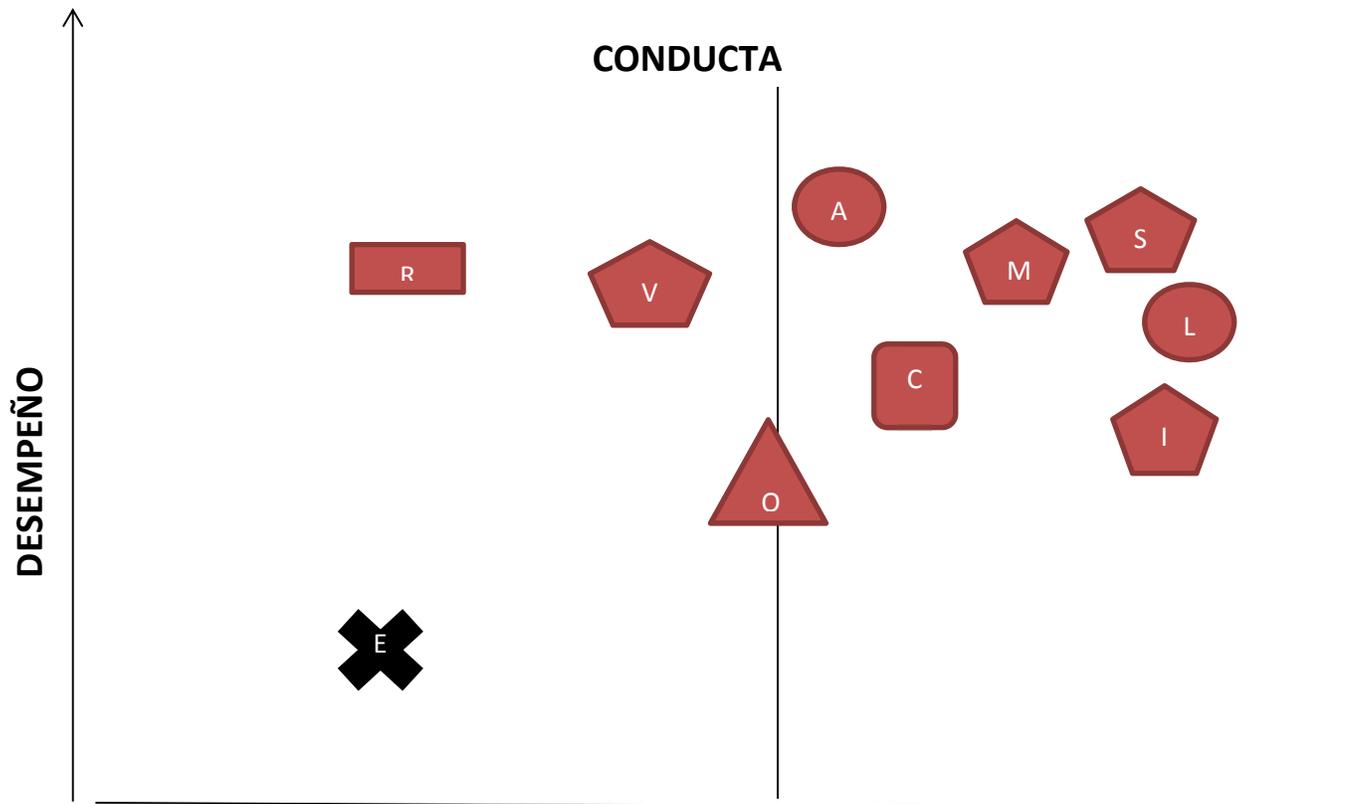


Para mayor comprensión del gráfico realizado, Huseilid, Becker y Beatty realizaron el análisis de Jugadores "A" y Posiciones "A"²⁹

<i>"Posiciones "A"</i>	<i>Jugadores "A"</i>
<i>Tienen un impacto estratégico</i>	<i>Hacen una contribución desproporcionada al logro de la estrategia de la empresa</i>
<i>Variabilidad de performance</i>	<i>Son los top performers en la empresa</i>
<i>Impacto crítico en la formación de una o más de las capacidades estratégicas necesarias para la ejecución de la estrategia de la empresa</i>	<i>Proveen un valor significativo a la empresa</i>
<i>Pueden cambiar de puestos de call center a puestos de ingeniería, dependiendo de la estrategia de la empresa</i>	<i>No son fácilmente reemplazables"</i>

²⁸ Certificación en Gestión Humana, *Capital Humano, Talento y Potencial*, 2012

²⁹ Certificación en Gestión Humana, *Capital Humano, Talento y Potencial*, 2012



Debajo del estándar

En el estándar

Supera el estándar



Potencial alto



Profesional experimentado



Necesita mucha supervisión



Puede ser promovido



Demasiado nuevo



Debería cambiar de empleo

Fuente: Bossidy y Charan 2001

“Juzgar la inteligencia de una persona es fácil... pero es más difícil comprender el historial de una persona y medir su capacidad para lograr que las cosas se hagan”

		POTENCIAL	
		BAJO	ALTO
DESEMPEÑO	ALTO	Burros de Carga	Estrellas
	BAJO	Hojas Secas	Empleados Problema

Odiorne estable la relación entre el Potencial y Desempeño, estable los cuatro parámetros descritos en el gráfico, con los que caracteriza a los empleados dentro de la gestión estratégica de Recursos Humano, constituyéndose así en el origen de esta práctica.³⁰

El cruce de las variables desempeño y potencial es una forma que está ampliamente utilizada para identificar un segmento de talentos en la organización.

³⁰ Certificación en Gestión Humana, *Capital Humano, Talento y Potencial*, 2012

EVALUACIÓN DE EMPLEADO DE ALTO POTENCIAL

DIRECCIÓN	COMPETENCIAS	
1. Logro y Acción	1	Orientación al Logro
	2	Preocupación por Orden, Calidad Y Precisión
	3	Iniciativa
	4	Búsqueda de Información
2. Apoyo y Servicio Humano	5	Comprensión Interpersonal
	6	Orientación al Servicio al Cliente
3. Impacto e Influencia	7	Impacto e Influencia
	8	Conciencia Organizacional
	9	Establecimiento de Relaciones
4. Gerencia	10	Desarrollo de Otros
	11	Asertividad y Uso del Poder Posicional
	12	Trabajo en Equipo y Cooperación
	13	Liderazgo de Equipo
5. Cognitivo	14	Pensamiento Analítico
	15	Pensamiento Conceptual
	16	Pericia
6. Efectividad Personal	17	Autocontrol
	18	Autoconfianza
	19	Flexibilidad
	20	Compromiso Organizacional

Gráfico: Spencer & Spencer: Competence at Work

A continuación adjunto una matriz de Talentos, en la cual se requiere el resultado de la evaluación del desempeño, de capital humano y potencial para realizar una adecuada Gestión del Potencial.³¹

		MATRIZ DE TALENTOS					
Desempeño	Capital Humano	Bajo Nivel de Potencial		Nivel Medio de Potencial		Nivel Alto de Potencial	
Muy buen desempeño	Alto					TALENTOS	
	Medio	CONTRIBUYENTES					
Buen Desempeño					PROMESAS		
	Medio	PROMESAS			INCOGNITAS		
Bajo Desempeño	Medio						
	Bajo						

³¹ Certificación en Gestión Humana, *Capital Humano, Talento y Potencial*, 2012

1.2.4.2 Anatomía del Empleado de Alto Potencial ³²

Para consolidarse como líderes del mercado en el que se desenvuelve y para trascender en el tiempo son necesarios los empleados de Alto potencial, para que las empresas crezcan y se desarrollen con una estructura sólida y poderosa. Ellos exhiben conductas que reflejan la cultura y valores de sus empresas de una manera ejemplar, en una serie de escenarios y circunstancias, superan consistente y significativamente a sus pares, muestran una fuerte capacidad para crecer y tener éxito a lo largo de sus carreras dentro de una organización, y de manera más rápida y eficaz.

“ANATOMIA DEL UN HIGH POTENTIAL”



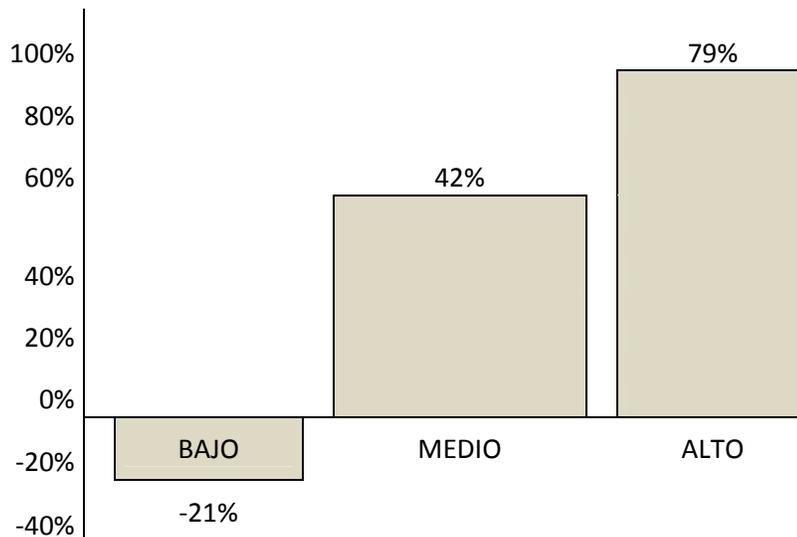
³² Tecnológico de Monterrey, *Taller High Potential*, 2011

“Hemos nacido para ser el número uno en la vida, en alguna área o actividad, el éxito en vida consiste en descubrir eso para lo cual somos el número uno”

Los empleados de alto potencial entregan resultados sólidos de credibilidad, cumplen con la metas en términos de cifras, tienen éxito y se desempeñan en forma distinta, crean confianza y credibilidad entre sus colegas e influyen en los líderes, dominan nuevos tipos de experticia, el comportamiento lo mantiene en el radar como un empleado de alto potencial, poseen un gran deseo de tener un impacto positivo en otros por el bien de la organización por lo tanto las empresas deben preocuparse por sus empleados, ya que ellos poseen una identificación total con la empresa

Análisis del impacto del empleado de Alto Potencial.³³

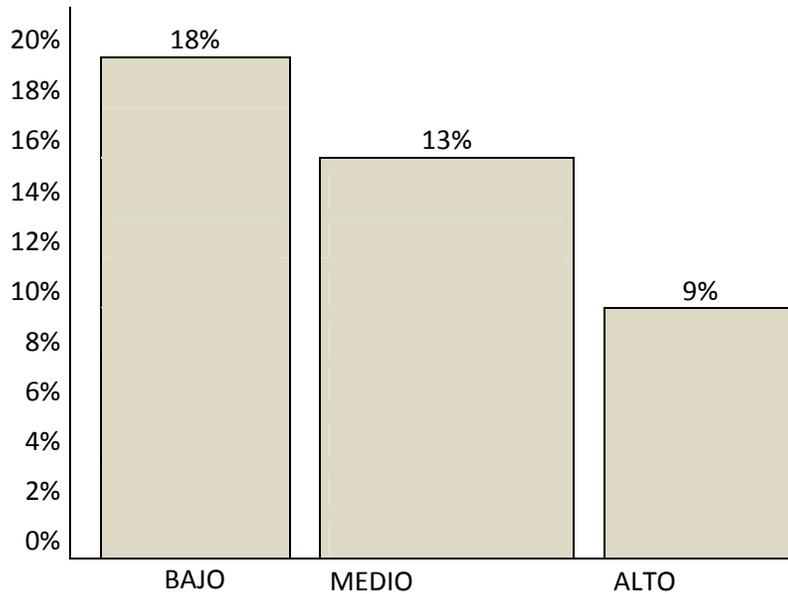
APORTE ECONÓMICO POR NIVEL DE POTENCIAL (%)



APORTE ECONÓMICO POR NIVEL DE POTENCIAL

³³ Tecnológico de Monterrey, *Taller High Potential*, 2011

ROTACIÓN DEL PERSONAL EN UNA EMPRESA ENFOCADA EN ALTO POTENCIAL



ROTACIÓN DEL PERSONAL EN UNA EMPRESA ENFOCADA EN ALTO POTENCIAL

1.2.4.3 Estrategias para retener a los Empleados de Alto Potencial

- a) Adecuado Clima Laboral
- b) Realizar un benchmarking, para analizar a la competencia.
- c) Realizar estudios internos de las causas de rotación y salidas no deseadas de personal clave.
- d) Gestionar el riesgo de salida, identificando aquellas personas clave cuyo impacto en caso de salida sea alto.
- e) Alinearse y apoyar a la línea de negocio.

- f) Gestionan variables de retención importantes: salario, bonos, desarrollo, pensiones, beneficios; liderazgo, etc.
- g) Rotación Internacional.
- h) Posibilidad de Trabajar en otros países.
- i) Se puede convertir en un mentor o aprendiz de los mejores talentos de la compañía a nivel mundial.
- j) Alinear los programas con la estrategia corporativa.
- k) Elegir cuidadosamente a los candidatos mediante una combinación de nominaciones y evaluaciones objetivas para no desperdiciar recursos costosos.
- l) Rotar al personal en distintos trabajos que encajen con sus metas de desarrollo y experiencia.
- m) Comunicación abierta.

Tienen un impacto crítico en la retención de empleados la evaluación 360°, mentoring, coaching, estudios de motivación y programas de liderazgo.

Según Peter Senge “Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual”

1.3 Manejo de la Inteligencia Emocional en los Procesos de Evaluaciones.

Como en todo proceso de Talento Humano debemos demostrar a los empleados que estamos preocupados por ellos, por su desempeño, para lo que es

importante manejar la inteligencia emocional, de aquí la importancia de realizar una comparación de los modelos de Motivación de Maslow, Herzberg y Alderfer.³⁴

Modelo de jerarquía de necesidades de Maslow		Modelo bifactorial de Herzberg	Modelo ERG de Alderfer
5. Necesidades de autorrealización y satisfacción	Factores motivacionales	El trabajo en sí, Logros. Posibilidad de Crecimiento. Responsabilidad	Necesidades de crecimiento
4. Necesidades de estima y estatus		Avance. Reconocimiento	
3. Necesidades de pertenencia y sociales	Factores de mantenimiento	Estatus. Relaciones con los jefes. Relaciones con los compañeros. Relaciones con los subordinados	Necesidades de Relaciones
2. Necesidades de seguridad y certidumbre		Políticas y Administración de la compañía. Seguridad del empleo	
1. Necesidades fisiológicas		Condiciones de Trabajo. Sueldo	Necesidades de Existencia

Gráfico: “Comparación de los Modelos de Maslow, Herzberg y Alderfer

Las similitudes entre los tres modelos de necesidades humanas son evidentes, “*también existen contrastes importantes Maslow y Alderfer se enfocan en las necesidades internas del empleado, mientras que Herzberg también identifica y diferencia las condiciones (contenido y contexto del trabajo) que podrían plantearse para satisfacerlas. Interpretaciones populares de los modelos de Maslow y Herzberg sugieren que en las sociedades modernas muchos trabajadores ya han satisfecho sus necesidades de orden inferior de manera que ahora están motivados en primer lugar por las necesidades y motivadores de orden superior. Alderfer sostiene que no poder satisfacer*

³⁴ John W. Newstrom, *Comportamiento Humano en el Trabajo*, Minnesota, Mc Graw Hill, 2007, p 109

las necesidades de relación o crecimiento causará un renovado interés en las necesidades de existencia”

Es necesario descubrir que motiva a los empleados, para atender las necesidades que presentan y aplicar incentivos de acuerdo a las motivaciones.

En las necesidades de pertenencia / sociales se analiza la relaciones interpersonales, que hacemos para que se conozcan socialmente, con el desarrollo individual o a través de los logros personales, con el desarrollo de los otros se obtienen los objetivos grupales, de esta forma se sensibiliza a los empleados y se analiza el valor que poseen como seres humanos, para llegar a la auto realización, la misma nos permite ser feliz aquí y ahora.

Al aplicar Gestión del Potencial, los empleados evaluados como alto potencial inician un programa de desarrollo diferenciado, con la finalidad de prepararlos para que afronten varias responsabilidades tanto nacionales como internacionales, el programa de alto potencial tiene como objetivo acelerar su crecimiento en la organización, son monitoreados constantemente no solo por su rendimiento, sino en aspectos como su inteligencia emocional y adaptabilidad. La Inteligencia Emocional debe ser analizada y desarrollada al aplicar en las empresas Gestión del Potencial, Daniel Goleman ³⁵ en su libro la inteligencia emocional en la empresa, plantea interesantes conceptos que se relacionan con la Gestión del Talento Humano, menciona a David McClellan.

“Las reglas del trabajo están cambiando. Ahora se nos juzga según normas nuevas: ya no importa solo la sagacidad, la preparación y la experiencia, sino cómo nos

³⁵ Goleman, Daniel, La inteligencia emocional en la empresa, Javier Vergara Editor, Buenos Aires, 1999

manejamos con nosotros mismos y con los demás. Esta norma se aplica cada vez más para decidir quién serán contratados y quién no, a quién se retiene y a quién se deja ir, a quién se asciende y a quién se pasa por alto.

Las nuevas reglas vaticinan quien tiene más posibilidades de lograr un desempeño estelar y quién es más propenso a descarriar. Cualquiera que sea la especialidad en la que trabajamos actualmente, miden características cruciales que nos hacen aptos para futuros empleos.

Estas reglas guardan poca relación con lo que la escuela marcaba como importante; para estos patrones, la preparación académica tiene poca relevancia. La nueva medida da por sentado que tenemos suficiente capacidad intelectual y preparación técnica para desempeñarnos en el empleo, en cambio se concentra en ciertas cualidades personales, como la iniciativa y la empatía, la adaptabilidad y la persuasión”

El coeficiente emocional evidencia actitudes personales y sociales, es el querer hacer, que se relaciona con la motivación al logro, deseo de asumir responsabilidades, honestidad en las acciones; lo cual se combina con el coeficiente intelectual, que es el poder hacer, que viene de la educación formal, entrenamiento, formación y experiencia. Por esta razón inteligencia emocional aumenta la productividad, la rentabilidad y brindan satisfacción.

En relación a la Inteligencia Emocional, Goleman, señala conceptos erróneos. *“Inteligencia emocional no significa simplemente ser empático. En momentos estratégicos puede requerir, por el contrario, enfrentar sin rodeos a alguien para ser ver una verdad importante, aunque molesta, que haya estado evitando. La Inteligencia emocional no significa dar rienda suelta a los sentimientos; por el contrario significa*

manejar los sentimientos de modo tal de expresarlos adecuadamente y con efectividad, permitiendo que las personas trabajen juntas sin roces en busca de una meta común.

Para medir la Inteligencia Emocional, para conocer y controlar las emociones propias y ajenas, con el fin de obtener determinados fines. Se necesitan desarrollar cinco habilidades: Autoconocimiento, Autocontrol, Auto motivación, Empatía, Sociabilidad para lo cual se podrá utilizar test conocidos para este fin y enriquecer los resultados con El Indicador de Myers-Briggs (o MBTI por sus siglas en inglés) es un test de personalidad diseñado para ayudar a identificar preferencias personales más importantes, en base a los tipos psicológicos de Jung, busca descubrir la estructura tipológica completa de un individuo, y abundar prolijamente en las particularidades.

1.4 La Comunicación en la Gestión del Desempeño y del Gestión del Potencial.

Tanto en la Gestión del Desempeño con la de Potencial, son procesos continuos formados por cuatro etapas:

1. Planificación de expectativas
2. Orientación
3. Revisión
4. Comunicación

En este punto describiré la importancia de realizar una comunicación abierta, y oportuna para que la Gestión del Desempeño como del Potencial sean efectivas, la forma de comunicar, junto con el compromiso de la alta dirección

influirán para que publicidad, sensibilización y comunicación interna de los resultados sean eficaces.

La Gestión del Desempeño y de Potencial crea una fase de comunicación entre los responsables de los procesos y el empleado, proceso en el cual se transfiere información de metodología, procedimientos, responsables, atribuciones y resultados

Es recomendable realizar un proceso de comunicación al inicio y otra al final que se la debe dirigir a la dirección y mandos superiores explicándoles sobre aspectos del proceso, resultados esperados y su integración en la política del gestión del talento humano y a los involucrados en el proceso sobre el desarrollo y resultados del mismo.

Para crear una verdadera cultura de evaluación en las organizaciones se deberá trabajar en sensibilización con anticipación a los procesos a desarrollar y aplicar. Esta sensibilización debe contener lo siguiente:

- Conceptos claros de que es Gestión del Desempeño, Evaluación del Desempeño, Gestión del Potencial.
- Tipos de evaluación existentes, descripción de qué tipo de evaluación se va a realizar.
- Actores del proceso.
- Ponderaciones, forma de calificar.
- Factores a Evaluar.
- Cómo se debe evaluar, demo de evaluación.

- Formatos a utilizar.
- Resultados Cualitativos y Cuantitativos.
- Retroalimentación.
- Plan de acción para mejoras.

“Se debe realizar Comunicación del Plan de Acción

¿Cuál es el objetivo de la comunicación del plan de acción?

Comunicar al empleado las acciones ligadas a su nivel de desempeño en el ciclo anterior, distinguiéndose:

- *Acciones formativas.*
- *Promoción vertical/Rotación horizontal.*
- *Reestructuración de tareas.*
- *Acciones retributivas.*

¿Qué se debe comunicar?

- *Razón de ser.*
- *Contenido y proceso.*
- *Próximas acciones.*
- *Implicaciones.*

¿A quién se debe comunicar el plan de desarrollo/carrera?

- *A todo el personal afectado*

¿Cómo debe hacerse esa comunicación?

- *Reunión ad hoc.*

- *Comunicación en cascada.*
- *Carta/memo informativo.*
- *Material magnético*³⁶

1.5 La Retroalimentación en los diferentes métodos de evaluación.

*“A todos nos gusta la retroalimentación siempre y cuando, por supuesto, sea reflejo de la percepción que tenemos de nosotros. Cuando es así nos encanta, cuando no, no”*³⁷

La Evaluación del Desempeño constituye un instrumento de retroalimentación de la información a los empleados, para proporcionarles autoconocimiento de su función, orientación, es decir toda persona debe recibir retroalimentación de su desempeño, para saber cómo va su desempeño igualmente las empresas deben saber cuál es el desempeño de sus empleados, para tener idea de sus potencialidades.

La retroalimentación o feed-back en la Evaluación del Desempeño como en la Gestión de Potencial es un paso de suma importancia para informar a la persona los puntos fuertes y de mejora, también es importante para determinar el compromiso con la empresa, con el desarrollo del proceso y puesto propuesto.

Los resultados de la evaluación se comunican al empleado a través de una entrevista de evaluación, esta es una sesión en la que el jefe retroalimenta al empleado, comenta los puntos de mejora, describe lo que ha observado en el período que evaluó y solicita dar una respuesta, se fijan objetivos para el siguiente

³⁶ Learning net, Instituto de empresas

³⁷ Compilador Jesús Lau, *Evaluación del Desempeño del Personal Bibliotecario*, Argentina, Alfagrama, 2010, p 71

período, se constituye en un gran momento para motivar al empleado. *“Por ejemplo, la aplicación del modelo del Herzberg podría alentar a un jefe a explorar los factores de mantenimiento que crean insatisfacción en un empleado. Si se pueden resolver, entonces la conversación se dirige hacia formas de construir más oportunidades de logro, responsabilidad y desafíos laborales”* ³⁸

“Se ha realizado una extensa investigación sobre el proceso de evaluación y las características de los procesos más eficaces. Es más probable que las entrevistas de evaluación tengan éxito cuando el entrevistador:

- *Conoce el puesto del empleado*
- *Ha establecido previamente estándares mensurables de desempeño*
- *Ha reunido con frecuencia pruebas específicas sobre el desempeño*
- *Busca y usa aportes de otros observadores de la organización*
- *Limita drásticamente la cantidad de críticas a unos cuantos asuntos importantes (de manera que el empleado pueda enfocar sus esfuerzos de mejora)*
- *Apoya, acepta y elogia las tareas bien hechas*
- *Escucha activamente los puntos de vista y las reacciones del empleado*
- *Comparte la responsabilidad por los resultados y ofrece auxilio en el futuro*
- *Permite participar en las discusiones”* ³⁹

“Algunos puntos a tener en cuenta y desarrollar en este tipo de entrevistas son:” ⁴⁰

- *Citar con la debida antelación*
- *Crear un clima cálido y evitar las interrupciones*

³⁸ John W. Newstrom, *Comportamiento Humano en el Trabajo*, Minnesota, Mc Graw Hill, 2007, p 139

³⁹ John W. Newstrom, *Comportamiento Humano en el Trabajo*, Minnesota, Mc Graw Hill, 2007, p 139

⁴⁰ John W. Newstrom, *Comportamiento Humano en el Trabajo*, Minnesota, Mc Graw Hill, 2007, p 139

- *Dejar que la persona hable sobre sí misma y de su potencial, sin emitir juicios de valor*
- *Averiguar sus expectativas respecto a un puesto superior u otro diferente en otra área.*
- *Pedirle que sugiera modos de poner en práctica capacidades potenciales que posee y que no puede aplicar en este momento.*
- *Informarle sobre los planes de desarrollo previstos y comunicar el nombre del responsable de su seguimiento si no va a ser realizado por el jefe directo.”*

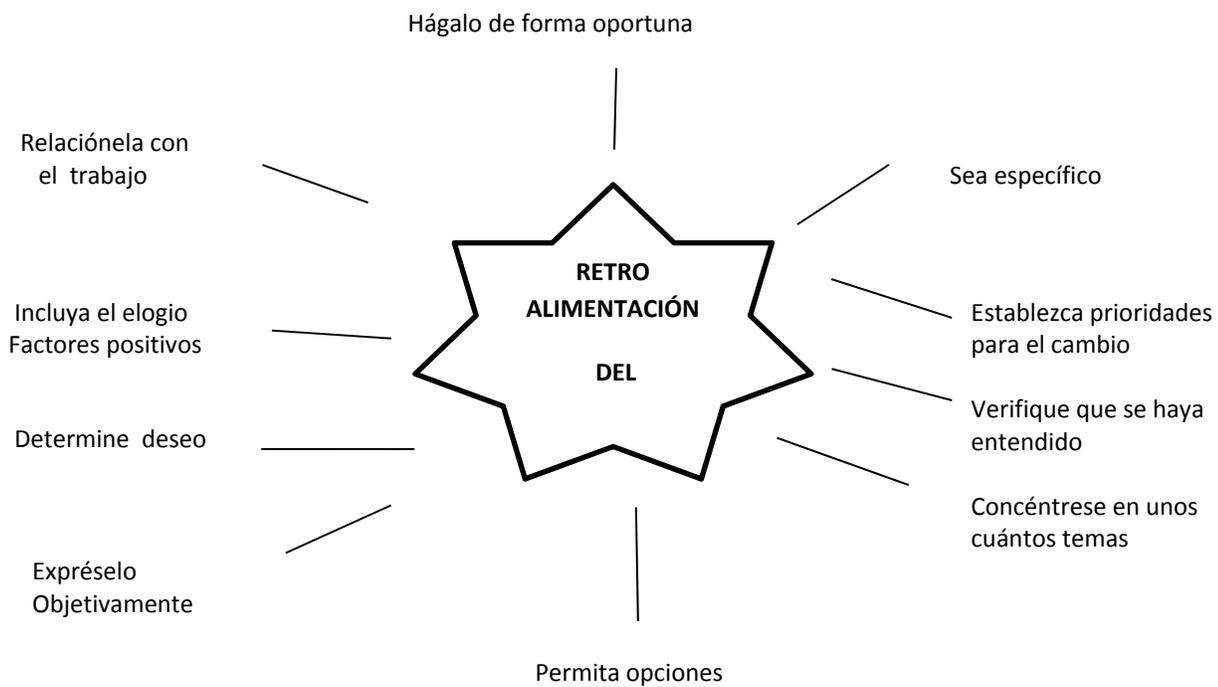
La retroalimentación lleva a un mejor desempeño y mejor actitudes, todo dependerá de la manera como el jefe maneje la información y realice la retroalimentación.

“Retroalimentar no es una tarea sencilla para los administradores. Es más probable que la retroalimentación sea aceptada y cause algún mejoramiento cuando se presenta de manera adecuada. En general se debe enfocar en conductas específicas de trabajo, apoyarse en datos objetivos más que en opiniones e interferencias subjetivas, llevarse a cabo oportunamente poco después de un suceso crucial y verificar que el receptor le haya entendido. Desde un punto de vista práctico, se cuenta con una mayor oportunidad de inducir un cambio de conducta cuando es genuinamente deseado por el empleado, se conecta con sus tareas de trabajo y se permite que el receptor elija una nueva conducta de entre diversas opciones recomendadas”⁴¹

⁴¹ John W. Newstrom, *Comportamiento Humano en el Trabajo*, Minnesota, Mc Graw Hill, 2007, p 140

Lineamientos de una retroalimentación eficaz del desempeño.⁴²

“LINEAMIENTOS DE UNA RETROALIMENTACIÓN EFICAZ DEL DESEMPEÑO”



⁴² John W. Newstrom, *Comportamiento Humano en el Trabajo*, Minnesota, Mc Graw Hill, 2007, p 140

Sherry E. Moss y Juan I. Sánchez señalan que *“Los administradores deberían dar una retroalimentación constructiva a sus empleados, para que puedan mejorar sus desempeño”*

La retroalimentación en la Evaluación de Desempeño y en la Gestión del Potencial, se la realiza con diferente fin, en la Evaluación de Desempeño se informa cómo va el desempeño para realizar incrementos salariales, promociones, traslados, y en muchas ocasiones para realizar despidos, mientras que la Gestión de Desempeño la Evaluación del Desempeño retroalimenta a los empleados sobre qué se debe hacer para mejorar el desempeño, en relación a las competencias, responsabilidades y objetivos.

La retroalimentación en la Gestión del Potencial servirá para informar a los empleados sobre los resultados obtenidos en la Evaluación del Desempeño, Evaluación de Capital Humano que comprende: conocimientos y habilidades específicas y estratégicas y en la Evaluación del Potencial, para explicar el proceso y los resultados.

CAPÍTULO 2

2. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, DE POTENCIAL Y MÉTODOS DE EVALUACIÓN.

2.1 Análisis Comparativo de la Evaluación de Potencial con Métodos de Evaluación del Desempeño.

Con la comparación realizada a continuación entre evaluación del desempeño, la gestión del desempeño y la gestión del potencial se observa que la evaluación del desempeño es la pura aplicación del formulario de evaluación, mientras que a través de la Gestión del Desempeño, la Gestión del Potencial, evalúa el potencial de los empleados a través de los formularios desarrollados para este fin y además trabaja sobre los resultados obtenidos, a continuación se encuentran las diferencias encontradas en estos tres conceptos.

La Gestión del Potencial debe guardar relación con la Gestión del Desempeño, para evitar caer en el principio de Peter mencionado, en el capítulo anterior.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	GESTION DEL DESEMPEÑO	GESTION DEL POTENCIAL
Analiza que es lo que se ha hecho	Analiza que es lo que podría hacer	Analiza que es lo que podría hacer, para desarrollar a los empleados hacia la excelencia
Evaluación de la función actual	Desarrolla a la organización, rompe esquemas preconcebidos	Permite moverse en la empresa y alcanzar su potencial
Trata al empleado individualmente	Adecuación de la persona al perfil del puesto	Visión más amplia, el aporte de la persona se relaciona con la estrategia, misión y visión
Es un hito, que realiza Evaluaciones periódicas, 1 vez al año	Analiza comportamientos	Analiza comportamientos futuros
Estilo Coercitivo; de mandar a obedecer	Estilo capacitador y de aprendizaje	Entrenamiento guiado, a través del cual el empleado se desarrolla, asume nuevas responsabilidades, y favorece el avance competitivo de la empresa.
No existe comunicación de doble vía	Comunicación abierta, el diálogo se establece sobre bases sólidas, se encuentran evidencias de comportamientos, para establecer planes de acción con propósitos de mejora	Comunicación abierta, mejora la comunicación entre el jefe y los empleados
Los directivos son jefes, que no saben con claridad que es importante en el desempeño, ni cuales comportamientos permiten un nivel de excelencia	Los directos son líderes	Los directos son líderes; que a través de los perfiles de competencias observan qué hacen, como lo hacen los miembros del equipo, para llevarlos a un nivel de excelencia
Rutina, ajustando presupuestos, personas intercambiables	Alta Tecnología, innovación	Alta Tecnología, innovación
Entorno predecible, trabajadores sumisos, no problemáticos, mercados cerrados	Auténtico compromiso de los trabajadores	Abierta competencia, aprendizaje acelerado. Auténtico compromiso de los trabajadores
No existe claridad en los objetivos cuantitativos y cualitativos	Es un compromiso que se establece en el inicio del proceso, sobre que lograr, cómo hacerlo u consecuencia de lograr lo planificado	La detección de puntos fuertes del empleado respecto a sus competencias (factores cuantitativos) y oportunidades de mejora; proceso personal que contribuye a conseguir metas personales y empresariales.

“Es necesario establecer sistemas basados en la interacción de Gestión del Potencial y del Desempeño para:

- *Adecuar de forma eficaz y con sentido de futuro el binomio persona-puesto.*

- *No crear falsas expectativas entre las personas.*
- *Poder identificar los gaps entre el desempeño real de las personas y el deseado.*
- *Que sirva de base al establecer los programas de desarrollo del personal de la organización.*
- *Poder identificar el potencial del personal de la compañía y de los distintos recorridos profesionales individuales posibles.*
- *Utilizar de forma coherente esta herramienta de gestión de recursos humanos.*
- *Que la dirección tenga en cualquier momento una visión clara de las fortalezas y debilidades de la organización en clave de “personas”.⁴³*

Potencial no es Desempeño, es la premisa fundamental que se debe tomar en cuenta al realizar un análisis comparativo entre Desempeño y Potencial, el Potencial mide las posibilidades de un individuo de progresar dentro de una organización, es decir se refiere a las características de un individuo en el marco de sus posibilidades de ascender, mientras que el Desempeño mide el grado en el que el empleado cumple con los requisitos de su trabajo.

⁴³ Hay Group, *Factbook Recursos Humanos SAP*, Editorial Aranzandi SA, 2000, CAPÍTULO III 11, p1102

CAPÍTULO 3

3. RESULTADOS

3.1 Beneficios y limitaciones de la aplicación de la Gestión del Potencial.

3.1.1 Beneficios

Para Cultura Organizacional: Al entender a la Cultura Organizacional como el conjunto de, normas, valores, creencias, hábitos, tradiciones y formas de interacción entre y dentro de los grupos existentes en las empresas, que practican los empleados y directivos, y que hacen de esta su forma de comportamiento, se debe concientizar y sensibilizar a los empleados sobre la importancia de la implementación de procesos de evaluación como parte de la cultura; para crear una Cultura Organizacional donde el activo más rentable es el ser humano.

La Cultura Organizacional requiere adecuarse a la estrategia empresarial, por lo que la motivación y el desarrollo del talento humano cobra gran valor al contratar profesionales especializados en áreas concretas, gestionar el desempeño y desarrollar el potencial.

Los procesos de evaluación son cimientos para desarrollar la Cultura Organizacional a través de las herramientas descritas: Gestión de del Desempeño, Gestión del Potencial, Retroalimentación; que influyen en el desarrollo personal y profesional y por ende en la productividad de los empleados.

Al poseer información de los empleados se podrá en la organización:

- Se general mayor comunicación.
- Retener a las personas de valía, ya que se posee conocimiento de la trayectoria profesional, edad, situación familiar, desempeño, entre otros.
- Equidad interna, al saber en qué empleados se debe aplicar políticas de retribución, para mantenerlo en la empresa.
- Saber que se cuenta con el personal adecuado para cubrir vacantes.
- Descubrir personas claves.
- Descubrir inquietudes del evaluado.
- Realizar selección interna, con menos costos, encontrar un persona para un puesto con mayor facilidad
- Es una ocasión para que jefes y empleados analicen cómo se están haciendo las cosas.
- Para tomar decisiones sobre salarios y promociones.

Para el Clima Laboral, el clima laboral es la percepción individual que tiene cada empleado acerca de las características de su organización, a través del análisis de las necesidades del personal para satisfacerlas y mantenerlos motivados en su medio laboral.

El clima laboral se convierte en el vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa y de los empleados, es un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, con la ejecución de los procesos de Evaluación en general, se obtiene lo siguiente:

- Mejora el Clima Laboral, el personal motivado, será más productivo y por ende se cumplirá con los resultados esperados por de la empresa.
- Un Clima Laboral estable se convierte es una inversión a largo plazo.
- Estimula comportamientos, que provoquen sinergia en la empresa.
- Se mejora la percepción de la gente sobre su desarrollo de carrera.
- Al identificar los empleados de alto potencial o alto desempeño, aportan a plan empresarial.

Para la persona:

- Se sentirá más valorado e integrado.
- Motivarles a los empleados al comunicar su desempeño e involucrarlos en la estrategia y objetivos de la organización.
- Conocerá los procesos de toda la empresa.
- Nuevas posibilidades de desarrollo y formación. Aprovechar de la inversión realizada en desarrollo y formación.
- Podrá asumir nuevas responsabilidades con gran facilidad.

Para el jefe:

- Contar con un sistema de Evaluación de Potencial, que evite la subjetividad.
- Evaluar a los empleados con alto potencial, en base a las variables y factores determinados por la empresa.

- Mantener una comunicación abierta con los empleados, ya que al estar informados sobre la metodología y procedimientos de la Evaluación del Potencial sabrán que desea la organización.

3.1.2 Limitaciones

Para la Cultura Organizacional:

“La identidad cultural es el resultado de generar y compartir una cultura de cara a la consecución de unos objetivos grupales o organizacionales. Es bueno tener presentes las sabias afirmaciones de Schein a este respecto: “el proceso de formación cultural es idéntico al de formación grupal, la cultura es generada y compartida por el grupo”, a las que añadimos nosotros: el grupo es una cultura, una de las funciones más importantes de la cultura es la de dar identidad al grupo, la identidad es la cualidad ontológica de ser. Si no se es, no existe como tal, respecto al otro”⁴⁴

La falta de la Gestión de Potencial genera la falta de identificación de los empleados de Alto Potencial y los de Alto Desempeño con la cultura organizacional, lo que genera:

- Falta de una estrategia.
- Falta de objetivos grupales y organizacionales.
- Falta de identificación de la cultura.
- Comunicación negativa o falta de comunicación.

⁴⁴Ángel Aguirre Baztán, *La cultura de las organizaciones*, Barcelona, Editorial Ariel S.A., 2004, p 249

Para el Clima Laboral, considerando que el clima laboral es una variable clave de una organización, que de acuerdo a la percepción que los empleados tienen de la empresa favorece o afecta su desempeño, al no desarrollar Gestión del Potencial se darían limitaciones como:

- Percepción negativa de los empleados sobre su desarrollo de carrera.
- Falta de motivación.
- Malas relaciones interpersonales.
- Falta de apoyo a la línea de control.
- Falta de identificación con la empresa.
- Falta de conocimiento de los procesos
- Falta de conocimiento de la estrategia organizacional
- Falta de retroalimentación o mala retroalimentación, momento que puede convertirse en difícil y hasta amenazante
- Puede provocar confrontación.
- Suele ser emocional, el jefe no se presenta con un criterio objetivo sobre la Gestión del Potencial, ya que requiere una perspectiva crítica.
- Falta de liderazgo, al no estar capacitados sobre Gestión del Desempeño y del Potencial, el evaluador no desarrollará habilidades y destrezas que requiere para manejar asuntos conflictivos que se presenten en diversos momentos, además el empleado puede mostrar una actitud defensiva.
- Falta de comunicación y sensibilización a los actores del proceso sobre el tipo de evaluación a realizarse, metodología y procedimientos.

3.2 Métodos de evaluación que se aplicarán en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.

En la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP se implantará la Gestión del Potencial, para el segundo semestre del 2013, con base en lo obtenido en la evaluación de Resultado y Competencias, para identificar los empleados de Alto Potencial.

En este año se desarrollará Gestión del Desempeño en la cual se evaluarán factores de calidad del trabajo, asociados a cumplimiento de plazos, detalles de trabajo, exactitud, necesidades de supervisión en otros, en el segundo semestre del 2012, se realizará un análisis de Gestión por Competencias a través del cual se sensibilizará al personal sobre el concepto de competencias, se realizará cambio de prácticas de liderazgo, ya que son los jefes quienes deben desarrollar competencias y plantear resultados en los equipos de trabajo. Tomando en cuenta que las competencias son conductas, comportamientos a través de los cuales se busca desempeño efectivo. Se capacitará a los líderes en retroalimentación ya que de ahí parten los compromisos de desempeño.

La Evaluación del Competencia que apalanca desarrollo, se realizará en el 2013, al igual que la Evaluación de Resultados, que medirá resultados, a través de la Planificación del Desempeño, que es una entrevista de objetivos en donde se plantean que se espera de cada empleado en relación a los objetivos del cargo y del área.

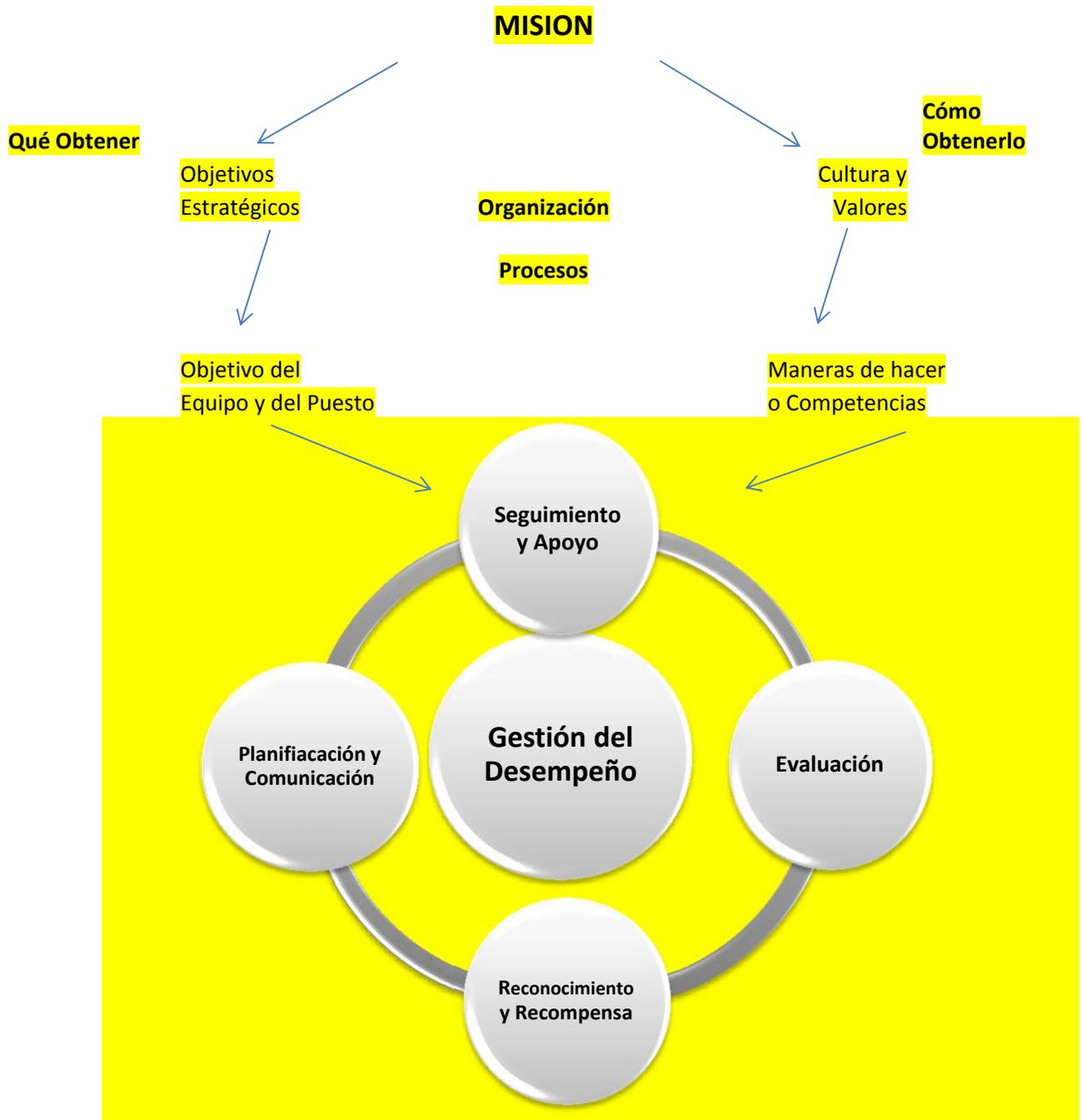
Actualmente, cada mes, se realiza la Evaluación de Continuidad para determinar la permanencia de los empleados de acuerdo a la modalidad de trabajo con la que fueron contratados. Adjunto el cronograma de GP.

CRONOGRAMA GESTIÓN DE POTENCIAL

No	Proceso y Actividades	2012		2013				2014
		3	4	1	2	3	4	1
TRIMESTRE								
1	Gestión del Desempeño							
1.1	Determinar factores de calidad de trabajo							
1.2	Realizar Metodología, Formatos							
1.3	Talleres de sensibilización, comunicación							
1.4	Aplicación de la Evaluación del Desempeño Retroalimentación							
1.5	Entrega de resultados para toma de acciones administrativas							
2	Gestión del Potencial							
2.1	Capacitación a servidores de DEO sobre Potencial							
2.2	Capacitación a líderes sobre la Gestión de Potencial							
2.3	Sensibilización a nivel nacional, comunicación							
2.4	Entrevistas con Jefes sobre Servidores de alto potencial							
2.5	Realizar Metodología, Formatos							
2.6	Aplicación de la Evaluación de Potencial							
2.7	Análisis de resultados de Evaluación de Desempeño / Resultados, Evaluación de Competencias, y Evaluación del Potencial							
2.8	Determinar los servidores de alto desempeño y los de alto potencial							
2.9	Planes de Desarrollo, de Carrera							
2.10	Taller de formación de HP							
2.11	Evaluación de Gestión del Potencial y HP							

3.3 Metodología.

La metodología aplicar parte de la estrategia con el qué obtener que son los objetivos cuantitativos y el cómo obtenerlo que son los objetivos cualitativos.⁴⁵



⁴⁵ Factbook Recursos Humanos / Aranzadi y Thomson Hay Group SAP

Con el objetivo de incrementar los niveles de desempeño dentro de la Corporación Nacional de Desempeño, la gerencia de Desarrollo Organizacional a través de la Jefatura de Evaluación del Desempeño apoyará a cada jefatura o línea de Supervisión en el proceso de Gestión del Desempeño de sus colaboradores, proporcionando herramientas para que los objetivos individuales contribuyan con el logro de los objetivos de cada área.

Dentro del desarrollo de la Gestión del Desempeño, se evaluará la gestión actual a través de la Evaluación del Desempeño y la gestión futura a través de la Evaluación del Potencial, de esta manera se unen el desempeño y el potencial, especialmente en el cómo, en el ámbito de competencias, para mejorar el desempeño actual y para poder moverse y desarrollarse en cualquier posición dentro de la Corporación.

3.3.1 Ámbito de Aplicación

La Gestión del Desempeño y/o la Gestión del Potencial serán ejecutadas de forma periódica por parte de las Jefaturas - Líneas de Supervisión bajo la coordinación del área de Desarrollo de Talento Humano a través de la Jefatura de Evaluación del Desempeño.

El proceso de Gestión de Desempeño y/o la Gestión del Potencial se la realizará en base a la herramienta definida por parte de la Organización bajo el enfoque de Planeación, Ejecución, Seguimiento, Retroalimentación, apreciación del Desempeño, Reconocimiento y Desarrollo.

Será responsabilidad del Jefe - Línea de Supervisión garantizar que en el proceso ejecutado se realice la retroalimentación respectiva por cada Colaborador.

Será responsabilidad tanto del Colaborador como de su Jefe - Línea de Supervisión garantizar que en el proceso ejecutado de evaluación de desempeño y/o evaluación del potencial se realice la retroalimentación respectiva.

La Gerencia de Desarrollo de Talento Humano a través de la Jefatura de Evaluación del Desempeño será el responsable de la consolidación de la información y su difusión a los niveles correspondientes.

Este procedimiento es de aplicación para todas las Jefaturas o Líneas de Supervisión de la Corporación con acompañamiento de la Gerencia de Desarrollo del Talento Humano – Jefatura de Evaluación del Desempeño

3.3.2 Responsabilidades

Jefes - Línea de Supervisión.-

Definir en conjunto con el Colaborador los objetivos cualitativos y cuantitativos.

Realizar seguimiento y retroalimentación continua de la ejecución del proceso de Gestión del Desempeño y/o Gestión del Potencial.

Definir reconocimiento y desarrollo del Colaborador (planes de acción) .

Analista de Evaluación del Desempeño.-

Apoyar y asesorar a la Línea de Supervisión y al Colaborador en la ejecución del proceso de Gestión del Desempeño y/o Gestión del Potencial.

3.4 Procedimiento. ⁴⁶

a. “Planificar y definir el período a evaluar: presente o futuro; el Gerente Nacional de Desarrollo Organizacional junto con el Gerente de Desarrollo

⁴⁶ Diners Club del Ecuador S.A., *Proceso de Gestión del Desempeño*, 2012

Organizacional planifican y definen el periodo a evaluar el desempeño de los Colaboradores.

- b. Comunicar a los colaboradores la definición del periodo a evaluar y el inicio de la evaluación de desempeño y/o evaluación del potencial. La Jefatura de evaluación del Desempeño comunica a los colaboradores la definición del periodo a evaluar y el inicio de la evaluación de desempeño o potencial.
- c. Establecer objetivos e iniciativas en conjunto con los Jefes - Línea de Supervisión, en base a los objetivos estratégicos de la Organización, del Área y del Puesto de Trabajo. Los objetivos e iniciativas son cargados en el sistema.
- d. Aprobar en el sistema los objetivos y ponderación de los mismos. Los Jefes - Línea de Supervisión aprueba en el sistema los objetivos previamente acordados con el Colaborador.
- e. Realizar seguimiento y retroalimentación al Colaborador. Los Jefes - Línea de Supervisión realiza el seguimiento y retroalimentación al Colaborador acerca de su desempeño durante el período establecido: presente o futuro; a fin que el mismo, tome acciones correctivas en los puntos identificados de mejora.
- f. Realizar autoevaluación en el sistema, el Colaborador previo a la fecha determinada para realizar la evaluación de desempeño y/o potencial; realiza la autoevaluación referente a su desenvolvimiento, la consecución de objetivos establecidos y valor agregado que considera que ha aportado a la Organización.
- g. Definir la calificación de evaluación de desempeño y/o potencial del Colaborador en el sistema. El jefe - Línea de Supervisión define la

calificación de la evaluación del desempeño y/o potencial del Colaborador en base a los objetivos establecidos y el resultado de las reuniones de seguimiento realizadas previamente a la evaluación.

h. Coordinar reunión de evaluación y retroalimentación con el colaborador. El Jefe - Línea de Supervisión coordina con el Colaborador una reunión de evaluación y retroalimentación de los objetivos conseguidos o por conseguir, las razones de la calificación a fin de obtener los comentarios o sugerencias del evaluado.

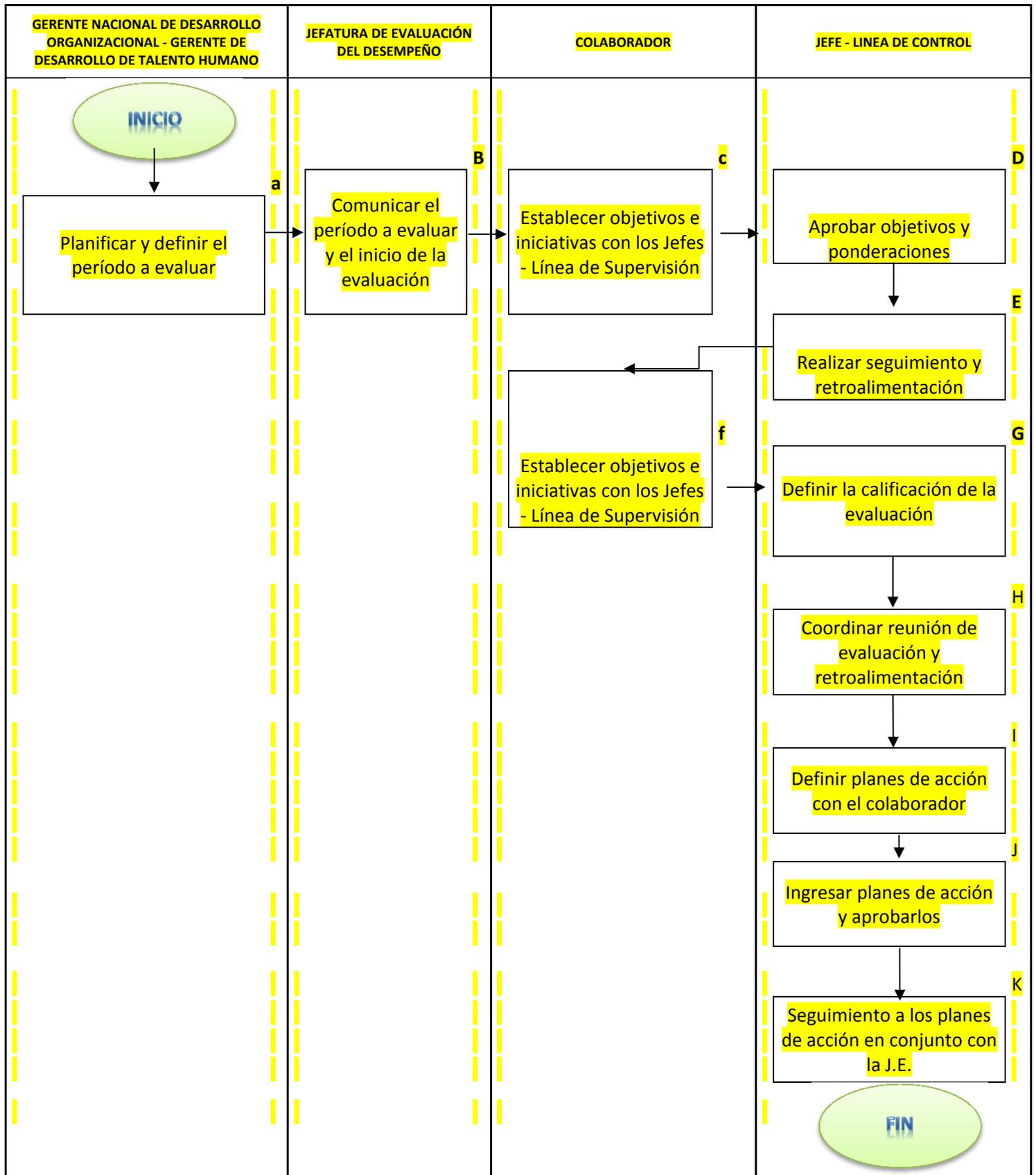
i. Definir planes de acción con el Colaborador. El Jefe – Línea de Control define los planes de desarrollo con el Colaborador a fin de fortalecer las debilidades del mismo, potenciar sus fortalezas y cubrir sus necesidades.

j. Ingresar en el sistema los planes de acción y aprobar en el mismo. El Jefe - Línea de Supervisión ingresa en el sistema los planes de desarrollo convenidos con el Colaborador y aprueba los mismos. Esta aprobación y los planes será visualizada por el Analista de Evaluación del Desempeño a fin de dar seguimiento a los mismos.

k. Dar seguimiento a la ejecución de los planes de desarrollo en conjunto con Desarrollo de Talento Humano / Jefatura de Evaluación del Desempeño. El Jefe - Línea de Supervisión da seguimiento a la ejecución de los planes de desarrollo en conjunto con el Analista de Evaluación del Desempeño”

3.4.1. Flujograma ⁴⁷ del Proceso de Gestión del Desempeño / Gestión del Potencial CNT EP.

⁴⁷ Diners Club del Ecuador S.A., *Proceso de Gestión del Desempeño*, 2012



CAPÍTULO 4

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- Las herramientas utilizadas en la Gestión del Potencial no deben ser utilizadas como método para tomar decisiones, aportarán al proceso constituyendo un elemento más de juicio en sí.
- Potencial no es Desempeño, el Potencial mide las posibilidades de un individuo de progresar dentro de una organización, es decir se refiere a las características de un individuo en el marco de sus posibilidades de ascender.
- Para definir los empleados con quienes se puede desarrollar Gestión de Potencial se puede utilizar filtros, los cuales deben ser definidos por los directivos, filtros que consideren necesarios para la organización, como el análisis demográfico: educación / formación, edad, resultados de desempeño y otros, ya que no todos los empleados deberían calificar para realizarles evaluaciones de potencial.
- No siempre un empleado con alto desempeño tendrá un alto potencial.
- Al aplicar la Gestión del Potencial en las empresas, el desempeño será superior, el grado de motivación de los empleados aumentará, y redundará positivamente en el Clima Laboral, por ende en la productividad y en los resultados organizacionales.

- La Gestión del Potencial permitirá tener por lo menos un sucesor en los puestos críticos.
- La retroalimentación en la Gestión del Potencial servirá para informar a los empleados sobre los resultados obtenidos en la Evaluación del Desempeño, Evaluación de Capital Humano que comprende: conocimientos y habilidades específicas y estratégicas y en la Evaluación del Potencial, para explicar el proceso y los resultados.
- La información individual adquirida en la Detección del Potencial aportará a cualquier otro subsistema de Recursos Humanos: se debe contar con criterios claros para selección, promoción, planes de desarrollo y promoción de necesidades concretas, desarrollo de carrera, sistemas de retribución, estructura y diagnóstico organizativo.
- Los directivos de las empresas deben pasar de gestionar los presupuestos, finanzas e información además a gestionar el Capital Intelectual y Humano, para realizar una gestión integral de los activos a su cargo, para cumplir con los objetivos empresariales.
- Se debe realizar Gestión del Potencial, guardando relación con la Gestión del Desempeño, como complementarias, para evitar caer en el principio de Peter, que señala que todas las personas tendemos al ser promovidos a caer en el nivel de incompetencia, es decir el desempeño baja, de esta forma la Gestión del Potencial identificará a aquellos empleados con los puede desarrollar su potencial.

4.2 Recomendaciones

En la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP no se ha difundido el Plan Estratégico 2011-2015 a los empleados, en esta se ha establecido la Estrategia de Innovación y Transformación Empresarial, dentro de la Perspectiva de Desarrollo y Aprendizaje: *“Desarrollar RRHH competente y asegurar el dimensionamiento óptimo de este recurso. Alinear la cultura organizacional y RRHH a la estrategia. Desarrollar liderazgo orientado al logro de resultados”*.⁴⁸ Perspectiva, que se relaciona con los procesos de desarrollo del Talento Humano que deben ser difundidos, entre estos los de Gestión de Desempeño y Potencial; para hacer conocer a los empleados que la empresa se preocupa por ellos, ya que los empleados al estar motivado hacia el trabajo obtienen consecuencias psicológicas positivas, como la autorrealización, sentirse competentes, útiles y poseer autoestima, las satisfacciones proporcionadas por el trabajo, si este trabajo es digno y les permite desarrollarse, contribuyen al bienestar general del individuo y a su sentimiento de valor personal.

Por lo planteado, los directivos deberán apalancar los procesos planteados a través de comunicación interna para informar sobre la estrategia empresarial, sensibilizar a los empleados y crear una Gestión de Evaluación del Desempeño y Gestión del Potencial que aporte al desarrollo personal y profesional, es decir se recomienda bajar los niveles de comunicación a todos los empleados para que la Cultura Organizacional y el Clima Laboral se favorezcan y también aporten a los objetivos de la estrategia de la empresa.

⁴⁸ Corporación Nacional de Telecomunicaciones, *Planeación Estratégica*, 2011 - 2015

En base al análisis realizado en esta investigación sobre la comparación de la Evaluación del Potencial con los Métodos de Evaluación del Desempeño y con las conclusiones planteadas se necesita desarrollar e implementar la Gestión del Desempeño y de Potencial, como complementarias, en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, no solamente evaluar el desempeño, se requiere realizar la gestión en sí, para que lo realizado tenga trascendencia en la empresa, aprovechando y utilizando las herramientas del presente estudio, para lo cual se recomienda determinar líderes de proyectos para realizar los procesos señalados en las fechas planteadas.

BIBLIOGRAFIA

Hay Group, *Factbook Recursos Humanos SAP*, Editorial Aranzandi SA, 2000
Pereda Y Berrocal, 1999

Martha Alicia Alles, *Desempeño por Competencias*, Buenos Aires – México – Santiago – Montevideo, Ediciones Granica S.A., 2007

Hugo Cerda Gutiérrez, *La evaluación como experiencia total*, Colombia, Editorial Nomos SA, 2000

Compilador Jesús Lau, *Evaluación del Desempeño de personal bibliotecario*, México - Argentina, Alfagrama Ediciones, primera edición, 2010

Fuente Certificación en Gestión Humana, Capital Humano, Talento y Potencial, 2012

John W. Newstrom, *Comportamiento humano en el trabajo*, México, McGraw-Hill, Duodécima edición, 2007

Fuente: Performance Managment, The New Realities, de Michael Armstrong

Fuente: Towers Perrin, 2005

<http://www.haygroup.com/Library/>

Lombardo, Ruderman y Mc Cauley Journal of Business and Psychology, 1997

gerencia.uah.es/pdf/resumeninformeclasificacionretribucion.pdf Similares,

Formato de archivo: PDF/Adobe Acrobat

Goleman, Daniel, *La inteligencia emocional en la empresa*, Javier Vergara Editor, Buenos Aires, 1999

Learning net, Instituto de empresas

Angel Aguirre Baztán, *La cultura de las organizaciones*, Barcelona, Editorial Ariel S.A., 2004

Diners Club del Ecuador S.A, Macro Proceso de Evaluación del Desempeño, 2012

Corporación Nacional de Telecomunicaciones, *Planeación Estratégica*, 2011