

# EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL CONCEPTO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

---

## HISTORICAL EVOLUTION OF THE CONCEPT OF PERFORMANCE MANAGEMENT

---

LUIS MARÍA CRAVINO <sup>1</sup>

---

RECIBIDO: *octubre 2014* | ACEPTADO: *junio 2015*

---

### RESUMEN

El foco de esta investigación se centra en presentar, de manera cronológica, definiciones formuladas por diferentes autores sobre dos conceptos: “Evaluación del Desempeño” y “Gestión del Desempeño”. A partir de un gran número de definiciones se procura caracterizar la evolución de las mismas

---

### ABSTRACT

*The focus of this research is to present, in chronological order, definitions formulated by different authors on two concepts: “Performance Evaluation” and “Performance Management”. From several definitions, it seeks to characterize the evolution of them.*

PALABRAS CLAVE: Evaluación del desempeño, desarrollo organizacional, dirección de recursos humanos.

---

KEY WORDS: *Performance appraisal, organizational development, human resource management.*

---

<sup>1</sup> Luis María Cravino. Doctor en Sociología del Trabajo (UADE) Director de AO Consulting SA. Co-Director de la Diplomatura en Desarrollo Organizacional –ITBA – Profesor titular e investigador- UADE · [lmcravino@apconsulting.com.ar/](mailto:lmcravino@apconsulting.com.ar/)

---

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad existe consenso acerca que las prácticas o herramientas que en la jerga interna de las organizaciones se denomina como “Evaluación del Desempeño” (que se abreviará como ED) y “Gestión del Desempeño” (que se abreviará como GD) son conceptos diferentes.

La ED puede ser entendida como un evento, en general de naturaleza anual en la que un jefe o superior directo le transmite a su colaborador una opinión formal (muchas veces mediante un formulario “ad hoc”) sobre el desempeño de este último. En tanto que la GD suele ser entendida como un proceso conversacional (no un evento) en el que jefe y colaborador acuerdan al inicio de un ciclo anual objetivos a lograr y conductas a desplegar por este último. A partir de dicho acuerdo se generan una serie de reuniones, la última de las cuáles implica, entre varios aspectos, una devolución del jefe consistente en una opinión formal sobre el desempeño (objetivos, competencias, evaluación global, etc.) y que sirve para la elaboración de planes de mejora.

Esta clara separación que cataloga a la ED como un evento y a la GD como un ciclo de reuniones basadas en un acuerdo inicial no siempre fue percibida de esa manera. Es por ello que el propósito de este artículo es presentar una investigación que sigue una virtual línea de tiempo (entre 1957 y 2005) en donde se ordenan una serie de autores que expresan definiciones sobre estas prácticas organizacionales.

La referencia a ese período de casi 50 años se justifica ya que si bien existen antecedentes de estudios previos a 1957 -Murphy y Cleveland (1995) en una revisión bibliográfica muy completa encuentran apenas algunos textos vinculados con esta cuestión anteriores a la primera mitad de la década de los 50 del siglo pasado - es sabido que el mayor desarrollo de las herramientas que integran la gestión de los recursos humanos tienen una mayor contemporaneidad en tanto que el tope del 2005 surge por otras cuestiones. En los últimos años es posible que se discuta menos sobre qué realmente

la GD sin embargo como plantean Buckingham y Goodal (2015) la necesidad actual es su rediseño o reinvenición. *También desde hace años la GD se ve inserta dentro de un debate crucial inspirado por el aporte de las neurociencias como expresa Rock (2008). Debido al recorte de período de tiempo especificado para esta investigación estos nuevos debates estarán ausentes en este texto.*

Esta investigación presenta a su vez un sesgo específico ya que se basa mayormente en libros y no en revistas. El objetivo es de alguna manera “mirar las definiciones que se presentan” desde textos accesibles a “practitioners” o directivos de organizaciones. Asimismo las fuentes basadas en revistas son también accesibles a ese “target” de lectores como lo es la *Harvard Business Review* o la revista *Training* que es muy popular entre los gerentes de desarrollo de recursos humanos de Estados Unidos o bien de empresas internacionales en diferentes países del mundo.

Cómo se observará más adelante los primeros autores en esta línea de tiempo que se recorta específicamente en casi 50 años solo definen a la ED sin hacer referencia a la GD hasta que en un período entre finales de la década de 1980 y comienzos de 1990 los autores citados expresan un nuevo concepto y diferente concepto: la GD. Sin embargo la separación que se expresa en esta investigación vive un cierto período confusional en donde los términos de ED y GD se alternan no siempre representando el significado que en la actualidad se les brinda a cada uno.

Al final de este artículo se procurará brindar mayor claridad sobre las distinciones entre ED y GD a partir de las definiciones halladas en la investigación bibliográfica.

## Revisión histórica de definiciones sobre ED y/o GD

Murphy & Cleveland (1991) hacen referencia a la antigüedad que podría tener la herramienta de ED, mencionando un antecedente en la antigua China, *“en la tercera centuria después de Cristo, Sin Yu, un antiguo filósofo chino, criticaba el sistema de evaluación empleado por la dinastía Wei basada en una escala de nueve grados, donde casi nadie es evaluado por sus méritos sino por la simpatía con su jefe”*.

Sin embargo, para este trabajo, el texto más antiguo que se ha consultado (lo que no significa que sea el primero en esta materia) pertenece a McGregor (1957). Este autor afirma que, *“los sistemas de ED formales están diseñados para alcanzar tres objetivos: 1) Proveer un juicio sistemático que sirva para los incrementos salariales, promociones, transferencias y en algunos casos, demociones y desvinculaciones. 2) Servir de medio para decirles a los colaboradores cómo están trabajando y sugerirles necesidades de cambio en sus conductas, actitudes, habilidades o conocimientos laborales. 3) Servir de medio para que el jefe pueda brindarle al colaborador coaching y counseling”*.

Para encontrar otra definición de ED se debe saltar hasta Levinson (1970). Al igual que McGregor (1957), Levinson se centra en enumerar para qué sirve la ED. Este autor encuentra siete finalidades. Estas son: *“1) Medir y juzgar el desempeño; 2) Relacionar el desempeño individual con las metas organizacionales; 3) Estimular el incremento de las competencias y el crecimiento de los colaboradores; 4) Estimular la motivación de los colaboradores; 5) Establecer una vía de comunicación entre jefes y colaboradores; 6) Servir de base para la toma de decisiones en materia salarial y promociones; 7) Servir como mecanismo de control e integración organizacional.”*

Cómo se aprecia las dos primeras definiciones de la ED se centran en sus finalidades o propósitos.

Lawler y Rhode (1976) definen a la ED como *“...un importante elemento de información y control en la mayoría de las organizaciones complejas. Un sistema*

*de control necesita datos sobre qué está ocurriendo y cuáles son los caminos para mejorar o ajustar el desempeño, cuando los sensores o medidores indican que es necesario hacer un cambio”*. En otras palabras, un sistema de ED serviría para conocer cómo es el desempeño del sujeto que trabaja y cómo la organización debe actuar para mejorar ese desempeño.

Zerilli (1978) asevera que, *“la ED se define como una apreciación sistemática del valor que un individuo demuestra –por sus características personales y/o por su prestación– con respecto a la organización de la que forma parte, expresando periódicamente y que conforma un preciso procedimiento para una o más personas encargadas en tal sentido y que conozca al individuo y a su trabajo”*.

Al igual que McGregor, Zerilli plantea la naturaleza formal (*“procedimiento preciso...”*) del instrumento ED. Asimismo, introduce una primera gran separación acerca de la apreciación del desempeño humano: los aspectos subjetivos del desempeño que Zerilli denomina *“características personales”* y los aspectos más objetivos que denomina *“la prestación”* del sujeto que trabaja.

Esta separación entre lo subjetivo y lo objetivo es importante para la caracterización contemporánea de la GD. En la literatura corporativa (por ejemplo manuales de ED o GD) esta dualidad se presenta como *“El QUÉ lograr”* (habitualmente objetivos) y el *“El CÓMO lograrlo”* (habitualmente competencias).

Schneier y Beatty (1982) afirman que, *“la ED es el proceso para identificar, medir y desarrollar el desempeño humano en la organización”*. Y agregan, *“un efectivo sistema de ED debe no solo medir exactamente el nivel actual del desempeño de una persona, sino también debe contener mecanismos para reforzar las fortalezas, identificar deficiencias y proveer información tanto a la organización como al evaluado, de modo tal que permita mejorar el desempeño de este último”*. Finalmente, plantean tres finalidades para la ED: *“1) Medir el desempeño, 2) Mejorar el desempeño y 3) Proveer información al evaluado y a la organización”*.

Bazinet (1984) afirma que, *“la ED formal es sistemática y estructurada, se vale de técnicas y métodos, tiende a uniformar el punto de vista de los evaluadores y de los evaluados, y en definitiva, tiende a constituirse como un conjunto de reglas conocidas”*.

Este autor reafirma el concepto de la ED como herramienta formal separándola de cualquier acción informal como dar *feedback* o *coaching*. Bazinet valora la posibilidad de que se pueda uniformar algo subjetivo como lo es un punto de vista, sumado a que ese punto de vista proviene de dos partes diferentes: el evaluado y el evaluador.

Más adelante Bazinet (1984) aclara *“...la organización puede obtener datos uniformes sobre el desempeño de un empleado...”*. A criterio del autor, la uniformidad de juicio que provee la formalidad de la ED favorece la motivación de los mandos al opinar que, *“...la evaluación sistemática es un poderoso factor de motivación del personal, especialmente de los mandos intermedios que se quejan a menudo de que desconocen los criterios sobre los que se basa su evaluación. Aun cuando sea severo, un juicio explícito, racional y coherente, tiene un efecto positivo, pues incita al esfuerzo y a la seriedad”*.

Se observa que todos los autores citados hasta este punto utilizan la expresión ED. La primera expresión de GD relevada en esta investigación se encuentra en un texto de Guinn (1987). El mismo es un artículo de la revista *Training* titulado “Performance Management: not just an Annual Appraisal”, que puede traducirse como “Gestión del Desempeño: no solo una Evaluación anual”. Se recuerda que esta revista no reviste un carácter académico sino de divulgación o difusión con un claro target de lectores en el campo de la función de capacitación y desarrollo dentro de organizaciones empresariales. Probablemente esta sea la razón de su escasa citación en otros textos más académicos.

Guinn (1987) dice, *“la GD no es un evento anual, es una serie de eventos a lo largo del año. Una evaluación efectiva debería ser una actividad continua y debería ser parte de la rutina de todo gerente”*.

Guinn (1987) critica la conceptualización de la ED como un evento y plantea que

esta herramienta debe ser un proceso continuo proponiendo un nuevo concepto que denomina GD diferenciándola de la ED y opinando sobre esta última como *“una instancia confrontativa, en la que el jefe es un juez del desempeño del empleado y focalizada únicamente en completar un formulario”*.

Sobre las etapas o componentes de la GD, Guinn (1987) manifiesta que, *“el planeamiento del desempeño deseado tiene como fin la obtención del compromiso de los empleados para que alcancen ese desempeño... El planeamiento del desempeño se focaliza en los resultados individuales: qué es lo que el individuo debe alcanzar y también de manera muy importante, en cómo esos resultados se deben alcanzar”*.

Guinn (1987) agrega que, *“la etapa de evaluación es el paso final del proceso de Gestión del Desempeño, proveyendo la oportunidad para la revisión de lo que se ha hecho, tanto como para elaborar planes futuros. El hecho de que se realicen durante el año continuas reuniones, elimina el factor sorpresa y permite, que tanto jefe como colaborador, puedan planear la reunión de evaluación de manera conveniente. La etapa de evaluación es el punto final, pero también de comienzo de la GD. El análisis del desempeño pasado provee las bases para el planeamiento del siguiente ciclo. Finalmente, la organización podrá conocer cuáles son los resultados que se han alcanzado y qué se deberá hacer para mejorar los resultados del siguiente ejercicio”*. En síntesis, el texto de Guinn (1987) resulta relevante ya que marca una diferencia entre la GD y ED.

Schein (1988) expresa que, *“la ED se basa en 4 pasos. Estos son 1) “La observación del comportamiento de la persona a quien se está juzgando, 2) El desarrollo de alguna norma o criterio que defina niveles de desempeño muy elevados, los niveles esperados y aquellos que se encuentran por debajo de la norma. 3) La comparación del comportamiento observado con la norma o el criterio, la cual implicará cierta capacidad para medir o calificar tanto el comportamiento como la norma y 4) Un juicio o evaluación de lo que significa la diferencia entre el comportamiento observado y el criterio empleado desde el punto de vista de la valoración”*.

En síntesis Schein analiza las etapas de una ED como un evento que termina calificando el desempeño de un empleado.

Dos años más tarde del artículo de Guinn se siguen encontrando textos que utilizan la expresión de ED como el de Mohrman et al (1989). Estos autores afirman que las ED deben estar alineadas con las demás políticas de la empresa, y especialmente, con la estrategia de la misma: *“en la mayoría de las organizaciones los sistemas de ED son instrumentos para facilitar tanto el intercambio de información como la influencia sobre el desempeño. En otras palabras, la ED ha sido diseñada para proveer a los individuos y a la organización información acerca de lo que está sucediendo, y ésta se orienta a que la organización trata de influenciar sobre la conducta de los individuos”*.

Murphy y Cleveland (1991) abordan el concepto de la ED como una herramienta de comunicación al afirmar que, *“hasta la fecha, la mayoría de las investigaciones sobre ED se orientan a catalogar esta herramienta como una técnica que incrementa la precisión y la relación costo-beneficio de medir el desempeño”*, pero agregan que, *“la ED es un proceso social y de comunicación más que una herramienta de medición”*. Si estos autores ponen de relieve el concepto de comunicativo, no descartan la naturaleza intrínseca de la ED como una herramienta evaluativa, aunque según ellos no sea la función primordial de la misma.

Swan (1991) plantea el carácter ciclo e integral de la GD ya que esta herramienta *“significa más que evaluar el desempeño de un período determinado”* y aclara que *“este proceso posee un número de tareas relacionadas: monitoreo, coaching, feedback, obtención de información y también la evaluación de la tarea del empleado”*. Y además asevera que, *“...este concepto (la GD) permite que se logren los objetivos (los más cercanos a la tarea y los de la organización toda)... es por eso que la GD es un proceso que se lleva durante todo el año”*.

Daniels (1993) plantea la naturaleza informativa y de herramienta de influencia en la GD al afirmar que, *“la GD es un enfoque sistemático al personal que se basa en el*

*manejo de datos, el refuerzo positivo y la retroalimentación como el mejor método para incrementar al máximo el desempeño laboral”*. En primer término, se puede analizar que Daniels (1993) utiliza al igual que Guinn (1987) y Swan (1991), la expresión GD. Además del vocabulario, novedoso para la época, Daniels agrega como elementos de influencia el concepto de refuerzo positivo y la retroalimentación. Es quizá por esa razón que una parte importante de las actividades de capacitación a gerentes y jefes que utilizan la herramienta de GD sea la de entrenarse en estas prácticas de reconocimiento y de *feedback*. Reconocer al personal por lo que ha hecho bien (lo que Daniels denomina refuerzo positivo) y darle *feedback* al empleado sobre aquello que no ha hecho bien o puede mejorar (lo que Daniels denomina retroalimentación), es un tema reiterado en la práctica de esta herramienta en el campo corporativo.

Spencer y Spencer (1993) utilizan como Guinn (1987), Swam (1991) y Daniels (1993) la expresión GD y la relacionan con el término sistema, considerando a esta herramienta como *“un sistema de Performance Management System (PMS)”*. Estos autores definen a esta herramienta como un sistema donde el jefe y el colaborador trabajan en: *“Planeamiento del desempeño, esto es definir las responsabilidades y expectativas del puesto tanto como fijar y objetivos para el período del desempeño. Coaching y gerenciamiento ofreciendo feedback, refuerzo y desarrollo durante el período del desempeño y finalmente evaluar el desempeño de manera formal al final del año.”*.

Murphy y Cleveland (1995) refuerzan el concepto de la ED como mecanismo para facilitar decisiones organizacionales al afirmar que, *“el más obvio propósito de los Sistemas de ED es el de ayudar al proceso de decisiones. La ED provee una base para decidir quién debe ser promovido, quién debe ser despedido, a quién se le debe dar un aumento, etc. De todos modos, los resultados de la ED no son la única base para las decisiones. Las promociones dependen de otras predicciones acerca del desempeño futuro. Los aumentos de salario dependen de las fuerzas del mercado y de la ED. Sin embargo, un Sistema de ED de alta calidad*



*provee importante información para una amplia gama de decisiones en materia de administración y desarrollo de Recursos Humanos”.*

Murphy & Cleveland (1995) expresan el valor de la ED como herramienta para aportar información al área de Recursos Humanos no apartándose demasiado de las primeras definiciones de McGregor, Levinson o Schein.

Grote (1996) agrega que, *“la ED no es un evento, es un proceso. Si fuera considerado como un incidente aislado, sería algo así como decirle a alguien cómo ha sido su desempeño. Pero como proceso, involucra a un gran número de eventos. Estos eventos ocurren de manera predecible y a través de una determinada secuencia”.*

Analizando a Grote (1996) se puede observar cómo durante la década de los 90 del siglo pasado sigue utilizándose alternativamente la expresión ED o GD. En este caso, Grote, elige sostener la expresión ED aunque hace referencia su carácter cíclico. En otras palabras define a la ED como Guinn, Swam, Daniels o Spencer y Spencer definirían a la GD.

Weiss y Hartle (1997), elaboraron una de las definiciones más completas de la GD que se ha relevado. En primer término usan la expresión GD diciendo que es *“... un proceso para establecer un entendimiento compartido acerca de qué debe ser logrado y de cómo aquello que debe lograrse se ha logrado, y es también un enfoque para gerenciar gente, para que incrementen su posibilidad de alcanzar el éxito”.* Agregan además que, *“...la GD no es un set de formularios, ni un hito de evaluación anual, ni un esquema para pagar premios. La palabra proceso se refiere a acciones de todos los días y de las conductas humanas para mejorar el desempeño”.*

Drake (1997) expone que, *“si la ED no existiera, habría que inventarla urgentemente”.* Aunque este autor escribe sobre la segunda mitad de la década de los 90 del siglo pasado, sigue usando la expresión ED y complementa lo dicho de manera coloquial con, *“si usted tiene empleados y quiere que se desempeñen bien, usted deberá hablar con ellos sobre*

*cómo alcanzar esas expectativas, y usted también esperará poder hablar con ellos sobre cuáles son las maneras de mejorar el desempeño”.*

Bacal (1999) plantea que la GD, *“...es un proceso continuo de comunicación, comprometido en sociedad entre el empleado y su superior inmediato para establecer: 1) Las funciones esenciales del empleado y qué se espera de su trabajo; 2) Cómo el trabajo del empleado contribuye a las metas de la organización; 3) Qué es lo que el empleado está haciendo bien y qué significa esto en términos concretos; 4) Cómo el empleado y su supervisor inmediato pueden sostener el desempeño existente y mejorarlo; 5) Cómo será medido el desempeño del empleado; y 6) Cuáles son las barreras que tiene el desempeño y cómo las mismas pueden ser removidas”.*

Harvard (2001) plantea que, *“las organizaciones que tienen una GD efectiva han desarrollado una idea muy clara de las metas que quieren y pueden alcanzarlas dentro de un marco realista. Esta claridad les ha permitido concentrarse en un pequeño número de cosas que deben hacer realmente bien si quieren no solo sobrevivir, sino prosperar y alcanzar sus objetivos. Emplean una serie de medidas cuidadosamente seleccionadas para recopilar datos que realmente les diga cómo lo están haciendo”.* Harvard plantea la utilidad de GD como una herramienta que ayuda a dar foco a la organización, tanto en términos de qué se espera lograr, como de qué se debe medir.

Si bien a mediados de la década de los 90 del siglo pasado comienza a irrumpir la denominación de GD en lugar de ED, esta última definición sigue apareciendo en diversos autores del siglo XXI, tal es el caso de Grote (2002) quien postula que *“la ED es un sistema gerencial formal que provee una evaluación de la calidad del desempeño individual de una persona en una organización -colaborador evaluado-. Este procedimiento típicamente requiere que el supervisor complete un instrumento de evaluación estandarizado (formulario) donde evaluará un conjunto de dimensiones para el análisis que luego deberá discutir con el colaborador”.*

Hasta aquí se observa que existe una amplia gama de definiciones sobre la ED tanto como la GD. Esto es lo que opina Williams (2003) al concluir que, *“uno de los puntos en donde coinciden todos los autores es que la GD es difícil de definir, al igual claro, que otras iniciativas, como la Gestión de la Calidad Total y, la Reingeniería de Procesos”*. Williams marca tres finalidades de la GD: la de gestionar el desempeño de la organización, la de gestionar el desempeño del individuo y la de gestionar la integración del desempeño del individuo con el desempeño de la organización.

Bacal (2004) vuelve con el paradigma de la GD como instrumento de comunicación al afirmar que, *“la GD es un proceso continuo de comunicación entre el empleado y su supervisor con el propósito de mejorar el desempeño y las contribuciones del primero”*. A lo que agrega que, *“la GD es un sistema que tiene un número de partes, todas ellas necesitan ser incluidas en el sistema para agregar valor a la organización, al jefe y al empleado”*.

Hartle (2004) vuelve con la preocupación expresada por Williams (2003) acerca de la falta de una definición consensuada o aceptada sobre GD, al expresar que, *“la GD es un término muy utilizado hoy en día, del que sin embargo, no existe una definición universalmente aceptada. En algunas organizaciones se considera sinónimo de dirección por objetivos. En otras, es algo que tiene que ver solo con la evaluación de los empleados. Finalmente, existen organizaciones que lo han circunscripto solo a un simple acontecimiento anual relacionado con la formación y el desarrollo, o en un proceso referente a la remuneración en función del desempeño”*. Este planteo acerca de las diferentes visiones sobre la GD le permite a Hartle (2004) decir que, *“todas las anteriores son definiciones muy limitadas de la GD. La GD es un proceso holístico o global que puede abarcar todos los aspectos anteriormente indicados y algunos más”* y agrega que la GD *“es un proceso o conjunto de procesos para establecer un conocimiento compartido acerca de lo que se debe conseguir (y de cómo se va a conseguir), junto con un liderazgo claro que incrementa las posibilidades para lograr aquello que se desea”*.

En gran medida, esta definición coincide con la formulado previamente por Weiss & Hartle ya que plantea la idea de que la GD es un instrumento de comunicación que genera una comprensión compartida de lo que debe lograrse y de cómo debe lograrse junto una dirección para asegurar que dichas expectativas se cumplan.

A partir de todos estos elementos, Hartle (2004) continua agregando que, *“la GD tiene más probabilidades de producir buenos resultados cuando se lleva a cabo un proceso único integrado, en lugar de llevarlo a cabo como un conjunto de procesos distintos y a veces sin relación alguna entre sí”*. Aquí nuevamente se enfoca el concepto de proceso holístico o global. Si bien la GD tiene o puede verse como un conjunto de elementos, la visión o conceptualización como sistema remite hacia algo integral, de modo tal que, cualquier otro punto de vista implicaría considerar a este instrumento como algo fragmentado y por lo tanto no sistémico.

Hartle (2004) visualiza a la GD como un fenómeno no solo sistémico sino cíclico al decir que, *“la GD es un ciclo integrado de planificación del desempeño (definición de las responsabilidades del puesto, establecimiento de las expectativas de desempeño, determinación al inicio del período de los objetivos), junto con el coaching sobre el desempeño (supervisión y control, asesoramiento mediante información sobre el desempeño, desarrollo personal) y finalmente la revisión del desempeño (evaluación formal del desempeño al final del período), realizado conjuntamente por los superiores y los empleados, con el objeto de mejorar el desempeño individual y organizacional y obtener de ese modo información para una o más funciones de Recursos Humanos.”*

Finalmente Hartle (2004) aclara que *“La GD como proceso integrado que es, debería garantizarle a los empleados: 1) Conocer y ser conscientes de lo que se espera de ellos, y de la forma en que su contribución encaja dentro los objetivos de la organización; 2) Intervenir en la determinación de los objetivos o metas desafiantes y que se les exige alcanzar; 3) Recibir el adecuado apoyo y asesoramiento a lo largo del proceso; 4) Comprender la for-*

*ma en que se va a medir su desempeño y como seguir la marcha del mismo y 5) Recibir el adecuado reconocimiento y las recompensas apropiadas a sus logros”.*

En la definición anterior se expresan algunas ideas que ya se recorrieron en otros autores como lo son el entendimiento compartido de expectativas y la formulación de criterios de medición. Pero en el texto anterior se agregan algunos principios, tal vez, menos tratados, como lo son el planteo de que una expectativa que se genera en la GD es, que dentro del proceso interactivo que esta herramienta genera, el colaborador se encuentre involucrado en la formulación del desempeño esperado, a través de la formulación de metas desafiantes a alcanzar.

En ese sentido Hartle (2004) no considera al sistema de GD como un simple mecanismo de comunicación del jefe al colaborador, sino como un mecanismo bidireccional donde el colaborador puede participar activamente en la determinación de aquello que debe lograrse. Al mismo tiempo, para asegurar la involucración del colaborador, debe considerarse la necesidad de que las metas a obtener sean desafiantes tanto medibles por parte del colaborador.

Finalmente, para cerrar el período de 50 años que se analiza, Fernández López (2005) plantea que: *“la Gestión del Desempeño se define como un proceso típico de la dirección de Recursos Humanos que pretende: 1) Explicitar los objetivos corporativos, desagregarlos por nivel jerárquico y comprometer a las personas en el alineamiento de sus objetivos personales con los de su equipo, con los de la organización como un todo; 2) Mantener un flujo continuo de comunicación entre jefe y colaborador para la planificación, el seguimiento y la evaluación final de resultados, 3) Concientizar a las personas sobre cuáles son los valores que se quieren fomentar y optimizar en la organización, y 4) Evaluar resultados conseguidos por el empleado respecto en lo planificado para: reconocer el éxito alcanzado en el logro de los objetivos marcados, y orientar sobre los cambios a adoptar, para modificar una determinada conducta y hacerla más exitosa”.*

Fernández López (2005) no agrega demasiados aspectos a todos los analizados anteriormente en este artículo. Sí, en cambio, produce una síntesis al afirmar que la GD sirve para explicitar objetivos, mantener una comunicación interactiva e involucrar al colaborador en el proceso de evaluación lo que redundará en mayores posibilidades para que éste reconozca sus fortalezas y sus oportunidades de mejora.

### **Síntesis sobre las definiciones de ED y GD**

A partir de los autores analizados, es posible entender a la ED como un instrumento, habitualmente un formulario, utilizado con el fin de evaluar cómo se ha desempeñado una persona determinada, en un puesto determinado, en una organización determinada, en un período determinado de tiempo.

La ED es un evento, habitualmente conducido por el jefe, en el que éste hace una revisión retrospectiva de la tarea o las conductas de un colaborador. La calificación que produce el jefe es una información relevante para la toma de decisiones en materia de Recursos Humanos, tales como promociones o incrementos salariales. Debido a que la evaluación se informa en una reunión o encuentro, la ED es también un mecanismo de comunicación y una oportunidad para que el jefe brinde reconocimiento o *coaching*.

Se ha observado que entre el fin de la década de los 80' y comienzo de la década de los 90' comienza a aparecer un concepto que surge como consecuencia de la ED, pero no es una ED es la GD. Ésta nace en su definición a partir de su planteo diferenciador. Si la ED es un evento la GD se define como un proceso o como un ciclo continuo. Pese a que la GD aparece como diferente a la ED es posible observar durante algún tiempo en la bibliografía consultada y expuesta de manera cronológica es posible un período de confusión semántica entre ambos conceptos.

La ED tiene un carácter eminentemente retrospectivo. La GD, en cambio, tiene un carácter integral. La clave está en el concepto de ciclo. Cuando se planifica la gestión se “mira hacia adelante” (QUÉ se va a



lograr y CÓMO se va a lograr)”. Cuando se realiza el seguimiento pueden existir las “dos miradas” (QUÉ ha sido realizado hasta el momento y CÓMO se lo ha realizado y QUÉ falta realizar y CÓMO). Cuando se realiza la evaluación se considera la “mirada retrospectiva” (QUÉ se ha logrado y CÓMO se ha logrado). Es por eso que se puede afirmar que la GD es un proceso basado en el ciclo natural de la gestión: planear, seguir y evaluar.

También la GD puede ser considerado como un sistema organizacional complejo u holístico que está compuesto por un ciclo integrado de gestión del QUÉ organizacional (objetivos que se proponen alcanzar) y un CÓMO organizacional (las competencias o comportamientos conducentes al logro del QUÉ organizacional).

La GD también provee de información relevante para la toma de decisiones en actos centrales de la Gestión del Capital Humano. Esa información es relevante pero no determinante, ya que las decisiones se deben tomar considerando más variables.

La GD permite integrar o alinear el desempeño individual con el organizacional impactando de esa manera en ambos.

Pero además de todo, la GD puede ser concebida como un proceso de comunicación interactivo entre jefes y colaboradores. Este último aspecto es el que permite generar una gran síntesis: la GD es esencialmente un “proceso conversacional”.

## BIBLIOGRAFÍA

---

- BACAL R., "Manager's guide to performance reviews", McGraw-Hill, Nueva York, Estados Unidos, 2004.
- BACAL R., "Performance management", McGraw-Hill, Nueva York, Estados Unidos, 1999.
- BAIRD H., SCHNEIER C. & BEATTY R., "What is performance appraisal", The Performance Appraisal Source Book, Amherst, Nueva York, Estados Unidos, 1982.
- BAZINET A., "La evaluación del rendimiento", Herder, Barcelona, España, 1984.
- BUCKINGHAM M. & GOODAL A., "Reinventing performance management", Harvard Business Review, Harvard, Estados Unidos, 2015.
- DALZIEL M., CUBEIRO J. & FERNÁNDEZ G., "Gestión de la apreciación del desempeño, las competencias: clave para una gestión integrada de los Recursos Humanos", Deusto, Bilbao, España, 2004.
- DANIELS A., "Gerencia del desempeño", McGraw-Hill, Bogotá, Colombia, 1993.
- DRAKE J., "Performance appraisal", Crisp, Menlo Park, Arizona, Estados Unidos, 1997.
- FERNÁNDEZ LÓPEZ J., "Gestión por competencias", Prentice Hall, Madrid, España, 2005.
- GROTE D., "The complete guide to performance appraisal", Amacom, Nueva York, Estados Unidos, 1996.
- GROTE D., "The performance appraisal: question and Answer Book", Amacom, Nueva York, Estados Unidos, 2002.
- GUINN, K. "Performance management: not just an annual appraisal", Training, Santa Bárbara, California, Estados Unidos, 1987.
- HARVARD B., "Métodos de evaluación del rendimiento", Gedisa, Barcelona, España, 2001.
- LAWLER E. & RHODE J., "Information and control in organizations", Goodyear, Santa Monica, Estados Unidos, 1976.
- LEVINSON H., "Appraisal of what performance", Harvard Business Review Paperback Appraising Performance Appraisal, HBR Press, Boston, Estados Unidos, 1991.
- MCGREGOR D., "An uneasy look at performance appraisal", Harvard Business Review Paperback Appraising Performance Appraisal, HBR Press, Boston, Estados Unidos, 1991.
- MOHRMAN A., RESNICK-WEST S. & LAWLER E., "Designing performance appraisal systems", Jossey-Bass, San Francisco, Estados Unidos, 1989.
- MURPHY K. & CLEVELAND J., "Performance appraisal and organizational perspective", Prentice-Hall, New Jersey, Estados Unidos, 1991.
- MURPHY K. & CLEVELAND J., "Understanding performance appraisal", Sage, Thousand Oaks, California, Estados Unidos, 1995.
- ROCK D., "Scarf: a brain-based model for collaborating with and influencing other", Neuroleadership Journal, [www.your-brain-at-work.com/files/NLJ\\_SCARFUS.pdf](http://www.your-brain-at-work.com/files/NLJ_SCARFUS.pdf), 2014.
- SCHEIN E., "Consultoría de procesos", Addison-Wesley, Nueva York, Estados Unidos, 1988.
- SPENCER L. & SPENCER S., "Competence at work", John Wiley, Nueva York, Estados Unidos, 1993.
- SWAN W., "How to do a superior performance appraisal", John Wiley, Nueva York, Estados Unidos, 1991.
- WEISS T. & HARTLE F., "Reengineering performance management", St. Lucie, Boca Raton, Florida, Estados Unidos, 1997.
- WILLIAMS R., "Rendimiento del personal, diseño, implantación y gestión", Thompson, Madrid, España, 2003.
- ZERILLI A., "Valoración del personal", Deusto, Bilbao, España, 1978.