

Gestión del desempeño en las organizaciones educativas

Dr. Abdías Chávez Epiquén

*Universidad Nacional Intercultural de la Amazonía
(Recibido 23/05. Aceptado 27/07/2014)*

Resumen

Se exponen las principales características de la gestión del desempeño, modelos propuestos, así como la descripción del contenido de las fases que lo componen y las herramientas como la evaluación y los indicadores del desempeño. Se discute el problema de políticas de gestión en relación a la productividad y rentabilidad; el talento humano juega el rol más importante porque conforma el capital intelectual. La evaluación del desempeño en las organizaciones de educación se rige dentro del marco del buen desempeño docente como política institucional para la mejora de la calidad de la educación.

Palabras clave: Gestión, evaluación, desempeño, organizaciones.

Abstract

It describes the main features of performance management, proposed models, as well as a description of the content of the phases that comprise it and the tools and the evaluation and performance indicators. Discusses the problem of governance policies in relation to productivity and profitability; human talent plays the most important role because it formed the intellectual capital. The assessment of performance in organizations of education is governed within the framework of good teaching performance as institutional policy for the improvement of the quality of education.

Keywords: Management, evaluation, performance, organizations.

Introducción

La gestión del desempeño es una actividad del área de recursos humanos que busca mejorar la productividad, incrementar la rentabilidad acorde a las compensaciones y prestaciones de las organizaciones, dedicadas al quehacer productivo de la sociedad. Las organizaciones están formadas por personas, con o sin fines de lucro, públicas o privadas, el fin no interesa, pues la organización desarrolla una actividad productiva, tiene visión, misión, objetivos, metas; para lograr sus desafíos necesita del talento humano, y por ende el rendimiento del trabajador debe enmarcarse en el horizonte de la organización. Se espera que el desempeño del trabajador deba compensar con la retribución salarial que este recibe. El desempeño docente es una dimensión en constante estudio en muchas investigaciones con resultados no muy alentadores por lo que merece un análisis cuidadoso.

El desempeño laboral

El desempeño de los miembros de las organizaciones constituye una de las piedras angulares para lograr la efectividad y alcanzar el éxito, razón por la cual, hay un constante interés de las entidades por mejorar los sistemas de gestión en que se sustenta el mismo.

Según García (2011) el desempeño se define como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

La Norma Cubana 3000 (2007) por su parte, define el desempeño laboral, desde dos ángulos: el laboral adecuado y el laboral superior, conceptualizando este último como: el rendimiento laboral y la actuación superior del trabajador, con alto impacto económico social, presente y futuro identificado con las competencias laborales exigidas para su cargo. Este desempeño corresponde a las conductas estratégicas, es decir a las competencias para lograr la estrategia de la entidad.

Gestión del desempeño

Gestión, proviene de la acepción latina gesti-onis, acción del verbo gènere que quiere decir acción y efecto de gestionar, o sea, hacer diligencias que conduzcan al logro de un negocio o deseo cualquiera, en este mismo contexto es cada vez más frecuente encontrar también el vocablo gerencia y derivados de este: gerente y gerencial (CETDIR, 2003). La NC ISO 9000:2001 por su parte define la gestión como: las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

La gestión del desempeño, en los últimos años ha ido desplazando la concepción de evaluación del desempeño, pues la renovación terminológica conlleva también un cambio de enfoque: el énfasis se traslada de la medición del desempeño a la gestión del mismo. (Osorio y Espinosa, 2008).

La administración del desempeño ha estado presente en la historia desde hace mucho tiempo, no es un fenómeno nuevo. Este sistema data de la Dinastía Wei de China durante el siglo III A.C. Posteriormente este concepto arribó a Estados Unidos de Norteamérica durante la Revolución Industrial en el siglo XVIII. Sin embargo, la administración del desempeño no es oficialmente usada en las organizaciones hasta los años 1940-1950 con el surgimiento de la teoría científica de la administración. (Ruiz, 2004).

Evaluación del desempeño

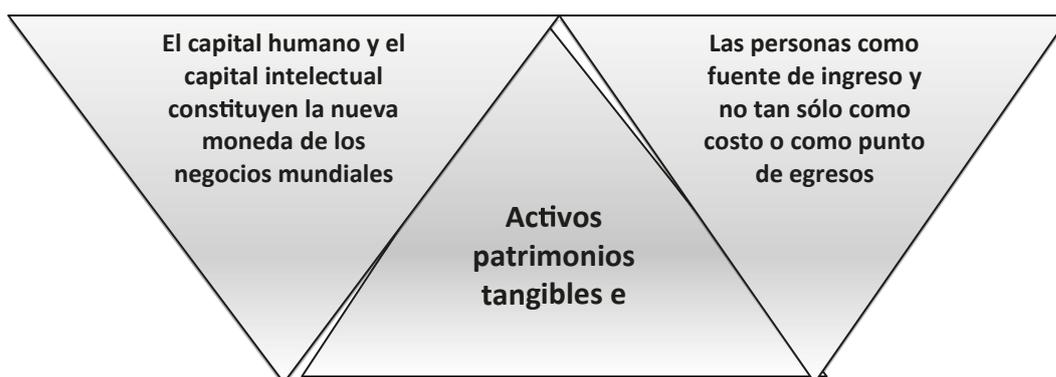
La evaluación del desempeño es un proceso técnico que tiene por objetivo poder hacer una estimación cuantitativa y cualitativa, por parte de los jefes inmediatos, del grado de eficacia con que los trabajadores llevan a cabo las actividades, objetivos y responsabilidades en sus puestos de trabajo. Es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo, tratando de elaborar planes de mejora.

Uno de los usos más comunes de las evaluaciones de los colaboradores es la toma de decisiones administrativas sobre promociones, ascensos, despidos y aumentos salariales. La información obtenida de la evaluación de los trabajadores, sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización; además es utilizada para proponer los cambios necesarios que afecten al comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.

La administración del talento humano

El talento humano es el intangible que una organización posee como mejor recurso para el éxito empresarial. Chiavenato (2007) sostiene que “El capital intelectual es el activo innegable que incluye habilidad, experiencia, conocimiento e información. El capital, está en el cerebro y no en el bolsillo del patrón”. La nueva realidad indica que los bienes más valiosos de las organizaciones exitosas es intangible, así como la habilidad organizacional. El papel en la Administración de Recursos Humanos es el de servir al resto de la organización. Dos de las teorías de contingencias son: El modelo de Fiedler y La Teoría Camino-Meta.

Figura 01
Las personas como ingresos y no como costos



Fuente: Elaboración propia

El área de recursos humanos cumple una función estratégica en las organizaciones modernas; consiste en diseñar un modelo de prácticas con un enfoque inductivo, bajo una óptica rigurosa de obtener el máximo esfuerzo del talento humano, para convertirlos en fortalezas vivas, pensantes y operantes y propone la siguiente agenda de la administración de recursos humanos:

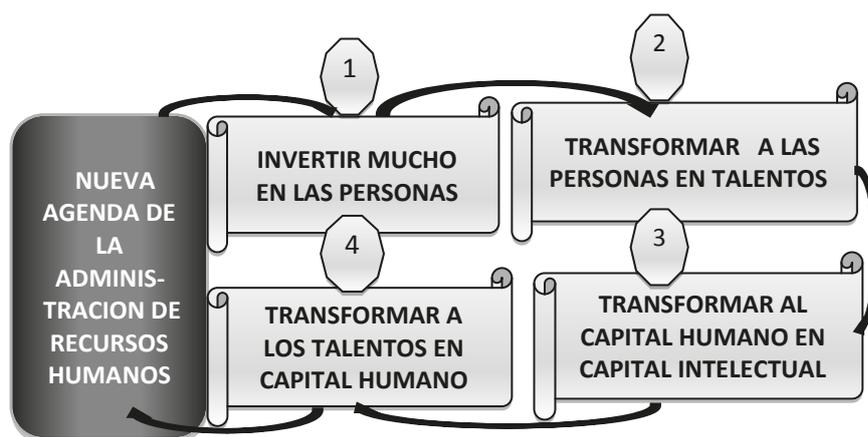
Invertir mucho en personal: El mejor activo que posee la organización son las personas, por lo que la inversión en captar, colocar, capacitar, entrenar y remunerar a las personas, es una práctica moderna y cuidadosa.

Transformar a las personas en talentos: No siempre fue fácil adecuar el recurso humano para convertirlos en elementos productivos, desarrollar compromiso con la institución, motivar permanentemente para su mejor rendimiento e inducirlos a una política de autodisciplina.

Transformar al capital humano en capital intelectual: Toda organización cuenta con un capital estructural y un capital humano; el valor esencial del capital humano es el intangible, El capital intelectual es todo lo que no se ve exteriormente y el capital estructural es todo lo que queda en la oficina cuando el personal se va a casa por la tarde.

Transformar a los talentos en capital humano: Las mejores ideas solo son útiles cuando se desarrolla; cuando se puede evidenciar, observar, medir. Esto no tendría éxito si no va acompañado de un reconocimiento afectivo, constante y significativo para el propio individuo.

Figura 02
La nueva agenda de la administración de recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia

Proceso de evaluación

La evaluación del desempeño es un proceso continuo, a través del jefe y subordinado que analizan cómo se va desarrollando el trabajo, y modifiquen desviaciones si las hubiera. La práctica empresarial efectúa de manera formal una Evaluación del Desempeño, habitualmente con periodicidad anual, que queda documentada y, sirve de apoyo a los gerentes para tomar decisiones; por lo general, los factores son los siguientes:

- **Calidad de Trabajo:** Proporciona documentación adecuada cuando se necesita. Va más allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o mejor resultado. Evalúa la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas. Produce o realiza un trabajo de alta calidad.
- **Cantidad de Trabajo.** Cumple los objetivos de trabajo, ateniéndose a las órdenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su terminación. Realiza un volumen aceptable de trabajo. Cumple razonablemente el calendario de entregas.
- **Conocimiento del puesto:** Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprende los requisitos necesarios para desempeñar las tareas del puesto. Va por delante de las tendencias, evolución, mercados, innovaciones del producto y/o nuevas ideas en el campo.

- **Planificación.** Programa las órdenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y los recursos con eficiencia. Fijar objetivos y prioridades adecuadas a las órdenes de producción. Se anticipa a las necesidades o problemas futuros.
- **Control de costos.** Controla los costes y cumple los objetivos presupuestarios y de beneficio mediante métodos como, la supresión de operaciones innecesarias, la utilización prudente de los recursos, el cumplimiento de los objetivos de costes, etc.
- **Relaciones con los compañeros:** Mantiene a sus compañeros informados de las tareas, proyectos, resultados y problemas; suministra información en el momento apropiado. Busca u ofrece asistencia y consejo a los compañeros o en proyectos de equipo.
- **Relaciones con el supervisor:** Mantiene al supervisor informado del progreso en el trabajo y de los problemas que puedan plantearse.
- **Relaciones con el Público:** Establece, mantiene y mejora las relaciones con el personal externo, como clientes, proveedores, dirigentes comunitarios y poderes públicos. Gestiona de manera ética el negocio de la empresa.
- **Dirección y Desarrollo de los Subordinados:** Dirige a los subordinados en las funciones que tienen asignadas y hace un seguimiento para asegurar los resultados deseados. Mantiene a los subordinados informados de las políticas y procedimientos de la empresa y procura su aplicación.

Beneficiarios

En general, los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

Beneficios para el jefe: Con una buena evaluación, se consigue mejorar el desempeño y el comportamiento de los colaboradores; se establecen medidas orientadas a mejorar el estándar de desempeño de los empleados, fomenta la comunicación en la organización.

Beneficios para el trabajador: Gracias a la evaluación, el trabajador conoce las reglas de juego; los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus colaboradores. Consigue dar a conocer las expectativas del superior acerca de su desempeño (fortalezas y debilidades), medidas que toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc)

Beneficios para la organización: La organización obtiene una evaluación del potencial humano a corto, medio y largo plazo, permite la identificación de los trabajadores que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad. Genera una política de recursos humanos, que ofrece oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimula la productividad y mejora las relaciones humanas en el trabajo.

Indicadores de desempeño

Según Bruusgaard (1995) los ID han sido creados para establecer la comparación de elementos cuantitativos en diferentes combinaciones. La propuesta de los ID es la de analizar los datos para clarificar los resultados y rendimientos de su desempeño.

Por su parte para McClure (1996) los ID son herramientas de gestión que se ocupan tanto de las entradas (indicadores en relación a recursos esenciales para proveer un servicio), procesos o actividades (cómo es utilizado un recurso), indicadores de los servicios resultantes del uso de esos recursos y el impacto (el efecto de esas salidas sobre otras variables o factores).

¿Para qué un marco de buen desempeño docente?

El Ministerio de Educación del Perú ha implementado el programa, “Marco del buen Desempeño Docente” el cual busca el mejor rendimiento de los docentes de educación básica regular de todos los niveles. El programa como política educativa tiene como propósito:

Promover la revaloración social y profesional de los docentes, fortaleciendo su imagen como profesionales competentes que aprenden, se desarrollan y se perfeccionan en la práctica de la enseñanza.

Establecer un lenguaje común entre los que ejercen la profesión docente y los ciudadanos para referirse a los distintos procesos de la enseñanza.

Guiar y dar coherencia al diseño e implementación de políticas de formación, evaluación, reconocimiento profesional y mejora de las condiciones de trabajo docente.

Promover que los docentes reflexionen sobre su práctica, se apropien de los desempeños claves que caracterizan la profesión y construyan, en comunidades de práctica, una visión compartida de la enseñanza.

¿Qué es y cuál es la finalidad del MBDD?

Para el Ministerio de Educación “el marco del buen desempeño docente es un conjunto de lineamientos que contribuye a mejorar el desempeño docente como base para lograr una educación de calidad para todos” por lo que se propone:

- Promover la revaloración social y profesional de los docentes fortaleciendo su imagen profesional.
- Dar coherencia a las políticas de formación, evaluación reconocimiento profesional y de mejora de las condiciones del trabajo docente
- Promover la reflexión sobre su práctica y apropiación de los desempeños clave que caracterizan la profesión.

Desde el año 2009 en adelante, se iniciaron eventos pedagógicos que ponen en marcha el programa; ya para el año 2012, el Grupo Impulsor del Marco de Buen Desempeño Docente inicia jornadas regionales de reflexión, conformada por el Consejo Nacional de Educación, Foro Educativo, el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, el Sindicato Único de Trabajadores de la Educación del Perú, la Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales y el Ministerio de Educación.

Estructura del marco del buen desempeño docente

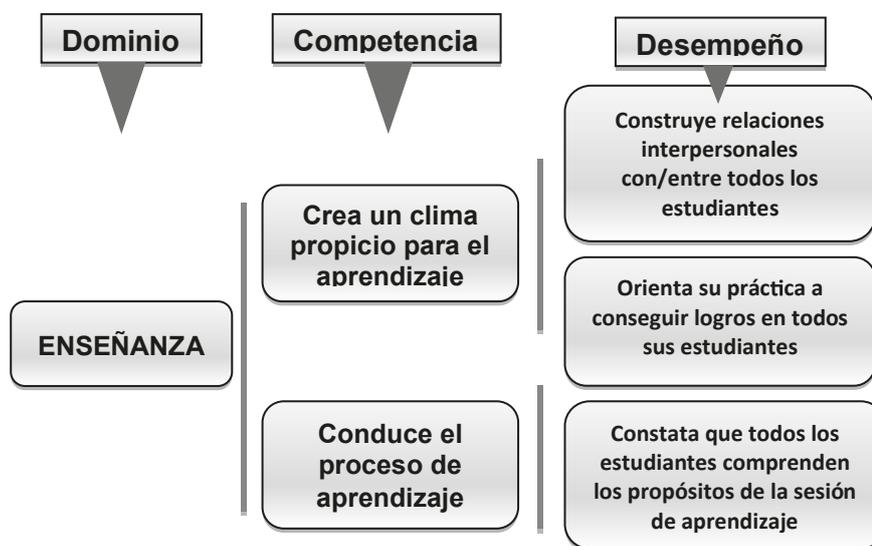
El marco del buen desempeño tiene la estructura de un análisis de factores que consta de: dominio, competencia y desempeño; cada dominio una competencia y a cada competencia varios desempeños a medir.

Dominios: Campos del ejercicio docente que agrupan un conjunto de desempeños profesionales que inciden favorablemente en los aprendizajes de los estudiantes

Competencias: Capacidad de resolver problemas y lograr propósitos con un actuar reflexivo, con movilización de recursos internos y externos a fin de generar respuestas pertinentes y toma de decisiones en un marco ético.

Desempeños: Actuaciones observables del docente que pueden ser descritas y evaluadas y que expresan su competencia.

Figura N° 03
Estructura del marco del buen desempeño



Fuente: Elaboración propia

El marco del buen desempeño considera en su estructura cuatro dominios. Cada dominio con su competencia y cada competencia con sus desempeños.

- Preparación para el aprendizaje de los estudiantes
- Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes
- Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad
- Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente

La educación peruana, inicia así una experiencia de gestión educativa para una educación de calidad. Cabe precisar a manera de reflexión, que esta tarea no se venía haciendo de manera sistemática en años anteriores, los docentes hemos desempeñado una labor bajo una óptica normativa más no estratégica. El no conocer si somos productivos o no, si nuestro desempeño se encuentra en una escala técnica bajo algún indicador de logro ha conllevado a un pasivismo generalizado en el rendimiento y formación del docente peruano.

Todo lo que se mide se puede controlar, todo aquello que se puede controlar se puede mejorar. Por lo tanto, el desempeño laboral docente, ha de ser medido en función a su propio campo de labor, en aquello para lo cual ha sido formado, en los procesos que el mismo planifica y ejecuta. Esto obedece a un marco teórico como la evaluación y medición, la teoría X y la teoría Y de Mc Y Gregori; así como la Teoría del Comportamiento Organizacional, Gestión del Talento Humano y la Administración de la Calidad y la Calidad Total.

Conclusiones

- La gestión del desempeño tiene como herramienta la evaluación, utiliza instrumentos con indicadores sencillos y confiables para medir la eficiencia y eficacia.
- El talento humano es el recurso más valioso que posee una organización por encima de todo activo económico numérico.
- La nueva agenda del área de recursos humanos de las organizaciones modernas pondrán sus máximos esfuerzos en las personas y mediante programas innovadores de inducción lograr transformar las personas en talentos y los talentos convertirlos en capital intelectual.
- El proceso de evaluación del desempeño es un componente de las tareas de la administración en todas las organizaciones, ya sean estas públicas o privadas con o sin fines de lucro, corporaciones, escuelas hospitales, iglesias, comités, sindicatos etc.
- El marco del buen desempeño docente cuenta con teorías de soporte metodológico científico; cuenta con dominios claros, competencias de logro y desempeños observables y medibles.

Referencias bibliográficas:

- Arroyo (2011) *Administración de la educación*. Consejo de Educación Técnico-Profesional. *Docencia Directa* 2011, 8-27.
- Chiavenato I. (2007) *Gestión del talento humano*. México: Edit. Mc Graw.Hill Interamericana.
- García M. y otros (2011) *Auditorías de la calidad en la Norma ISO 9000:2000*. Rev. Industrial Data - Instituto de Investigación FII - UNMSM N° 6. La Norma Cubana 3000:2007.
- Osorio y Espinosa. (2008) "Gestión del desempeño: Integración de competencias y objetivos". *Revista Capital Humano*. 1999 SEP; Año VIII (81), 36-42.
- Srubes (2011) *Indicadores de desempeño: naturaleza utilidad y construcción*.
- Ministerio de Educación (2012) *Marco del buen desempeño docente*. Lima: MIDEDU.
- Ruiz M. (2004) *De cara a su evaluación*. Coordinador del Programa de Competencias de la Universidad de Deusto.