



## **FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**GESTIÓN DEL DESEMPEÑO EN ADM**

**Línea de investigación:**

**Psicología de los procesos básicos y psicología educativa**

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de  
Licenciada en Psicología

**Autora:**

Fernández-Baca Díaz, Cotty Faviola

**Asesor:**

Espíritu Álvarez, Fernando  
(ORCID: 0000-0002-0065-8414)

**Jurado:**

Figueroa Gonzales, Julio Lorenzo  
Henostroza Mota, Carmela  
Del Rosario Pacherres, Orlando

**Lima - Perú**

**2022**

**Referencia:**

Fernández-Baca, C. (2022). *Gestión del desempeño en ADM*. [Trabajo de suficiencia profesional, Universidad Nacional Federico Villarreal]. Repositorio Institucional UNFV. <http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/5858>



**Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada (CC BY-NC-ND)**

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede generar obras derivadas ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**GESTIÓN DEL DESEMPEÑO EN ADM**

Línea de investigación:

Psicología de los procesos básicos y psicología educativa

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de Licenciada en Psicología

**Autora**

Fernández-Baca Díaz, Cotty Faviola

**Asesor**

Espíritu Álvarez, Fernando

(ORCID: 0000-0002-0065-8414)

**Jurado**

Figueroa Gonzales, Julio Lorenzo

Henostroza Mota, Carmela

Del Rosario Pacherras, Orlando

**Lima – Perú**

**2022**

### **Dedicatoria**

A mi familia que me apoyó, motivó y creyó en mí en todo momento, especialmente a mi esposo Mirko Bayetto, nuestra hija Ariana, a mi madre Coty Díaz, a mi hermano Ricardo y a mi padre Vicente Fernández-Baca (Q.E.P.D.)

### **Agradecimientos**

A todos los que han aportado en mi trayectoria profesional: a mis compañeros de universidad, a los que de ser compañeros pasaron a ser grandes amigos, a mis profesores, que hoy en día tengo el orgullo de llamar colegas, a mis gestores y a mis compañeros de trabajo; porque cada uno contribuyó significativamente en mi desarrollo personal y profesional.

A las empresas que me confiaron la búsqueda de talentos para sus organizaciones y aquellas empresas que me invitaron a crecer junto con ellas. Y finalmente a todos los postulantes que pacientemente y con la expectativa de ingresar a laborar a una empresa, compartieron conmigo sus experiencias.

## Índice

Dedicatoria .....	2
Agradecimientos .....	3
Índice .....	4
Resumen (Palabras clave) .....	6
Abstract (Keywords) .....	7
I. Introducción .....	8
1.1 Trayectoria del autor .....	8
1.2 Descripción de la empresa .....	9
1.3 Organigramas de la empresa .....	10
1.4 Áreas y funciones desempeñadas .....	13
II. Descripción de la Gestión del Desempeño en ADM Perú .....	15
2.1 Definición y Objetivos de la Evaluación del Desempeño .....	15
2.2 Definición y Objetivos de la Gestión del Desempeño .....	17
2.3 Gestión del Desempeño en ADM .....	18
2.4 Ciclo de la Gestión del Desempeño .....	19
2.4.1. Establecimiento de metas y competencias .....	19
2.4.2. Acompañamiento del progreso .....	23
2.4.3. Autoevaluación, Evaluación Final y Feedback .....	25
2.5 Formularios para la Gestión del Desempeño .....	27
III. Aportes más destacables a la Empresa .....	29
3.1 Implementación de la Gestión del Desempeño .....	29
3.2 Organización y sistematización de la información .....	29
3.3 Promoción objetiva del talento y distribución de incentivos.....	30

3.4 Mejora de la comunicación colaborador – líder .....	30
IV. Conclusiones .....	31
V. Recomendaciones .....	33
VI. Referencias .....	35

## Resumen

En el siguiente trabajo de suficiencia profesional para obtener el título profesional de Licenciada en Psicología, detallo la Gestión del Desempeño en ADM, empresa global líder en nutrición humana y animal, donde laboré desde enero del 2010 hasta diciembre del 2020 como Psicóloga Analista de Recursos Humanos. En ADM el ciclo de la gestión del desempeño tiene 3 etapas: Establecimiento de metas y competencias, Acompañamiento del proceso, y Autoevaluación, evaluación final y feedback. La gestión del desempeño tiene un impacto positivo en la promoción y retención del talento, establecimiento y alineamiento de objetivos, comunicación entre colaboradores y líderes, y en el establecimiento de bases objetivas para brindar incentivos.

*Palabras clave:* gestión del desempeño, evaluación del desempeño, recursos humanos, psicología organizacional

### **Abstract**

In the following work of professional sufficiency to obtain the professional title of Bachelor of Psychology, I detail the Performance Management in ADM, a global company leader in human and animal nutrition, where I worked from January 2010 to December 2020 as Human Resources Analyst Psychologist. In ADM the performance management cycle has 3: Setting goals and competencies, Accompaniment of the process, and Self-evaluation, final evaluation and feedback. Performance management has a positive impact on the promotion and retention of talent, in setting and aligning goals, in communication between employees and leaders, and in establishment objective bases to provide incentives.

*Keywords:* performance management, performance evaluation, human resources, organizational psychology

## I. INTRODUCCIÓN

La Gestión del Desempeño es probablemente uno de los temas de mayor relevancia en las organizaciones, sin embargo, hay escasa información práctica al respecto. Es por ello que en esta oportunidad decidí enfocarme en mi experiencia en la Gestión de Desempeño en ADM.

En el siguiente trabajo de suficiencia profesional encontrarán parte de mi trayectoria académica laboral, información sobre ADM (empresa global líder en nutrición humana y animal), las funciones que desempeñé como Psicóloga Analista de Recursos Humanos y principalmente como se ha desarrollado la Gestión del Desempeño en ADM.

### 1.1 Trayectoria del autor

En marzo del 2001 ingresé a la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Federico Villarreal por la modalidad de admisión ordinaria. El primer año de estudios llevé cursos generales como: matemáticas, lenguaje, biología, entre otros. Con el pasar de los años las asignaturas eran cada vez más especializadas y nos introducían en cada una de las diversas ramas de la Psicología: clínica, educativa, organizacional, social, etc. lo cual me permitió tener un panorama amplio sobre mi futuro profesional. Durante el cuarto año de estudio realicé prácticas preprofesionales en Athanor, empresa dedicada a la consultoría organizacional. Formé parte de Talento, unidad de negocio a cargo de los procesos de evaluación y selección de personal. Esta experiencia fue determinante para mí, ya que me permitió elegir la rama de estudio más a fin a mis preferencias: Psicología Organizacional. Desde entonces opté por llevar los cursos electivos de esta rama. Finalmente, el 2007 egresé concluyendo satisfactoriamente la carrera profesional y obtuve el grado de Bachiller en Psicología.

Desde enero del 2005 hasta julio del 2008 realicé las prácticas preprofesionales y laboré en Athanor Consultoría Organizacional, llegando a ocupar el cargo de Consultor Responsable de Talento. Donde, pese a mi corta experiencia profesional, fui líder de un equipo

multidisciplinario y participé en las diferentes etapas de los procesos de evaluación y selección de personal realizando: presentación de propuestas técnico-económicas, levantamiento de perfiles, convocatorias, evaluación curricular y psicolaboral, entrevistas por competencias, dinámicas grupales, verificación de referencias laborales, elaboración de informes, presentación de ternas y seguimiento de candidatos contratados.

En agosto del 2008 acepté la propuesta de Neptunia, operador portuario y logístico hoy en día DP World, para desempeñarme dentro del equipo de Recursos Humanos como Asistente de Capacitación y Desarrollo. Si bien el cargo fue de menor jerarquía al que desempeñaba en Athanor, se trataba de una empresa mucho más grande y definitivamente fue un crecimiento en mi trayectoria profesional. Dentro de las funciones que desempeñé destacaron las de: levantamiento y actualización de descripciones de puesto, implementación del plan de capacitación, desarrollo de los procesos de evaluación y selección de personal, implementación del procedimiento de contratación y elaboración y ejecución del programa de inducción. En diciembre del 2009 culminó mi vínculo laboral con Neptunia debido a una estrategia de reducción de personal en las diferentes áreas de la empresa.

De enero del 2010 hasta diciembre del 2020 laboré como Psicóloga Analista de Recursos Humanos en ADM INCA empresa subsidiaria de la firma global ADM. En el presente trabajo detallaré esta experiencia laboral, debido a la diversidad de funciones desempeñadas y desarrollo profesional alcanzado.

## **1.2 Descripción de la empresa**

ADM es una empresa global fundada en 1902, es líder en nutrición humana y animal. Actualmente es la principal empresa de procesamiento y origen agrícola del mundo. Con sede en Chicago, Illinois, ADM conecta los cultivos con mercados en seis continentes y cuenta con 38,000 empleados.

ADM Inca SAC es una empresa local subsidiaria de ADM, inició operaciones en el 2003 teniendo como principal actividad económica el envasado y comercialización de aceite vegetal para consumo humano, sus principales marcas fueron: Sao e Ideal. Hasta el 2020 contó con 97 colaboradores aproximadamente.

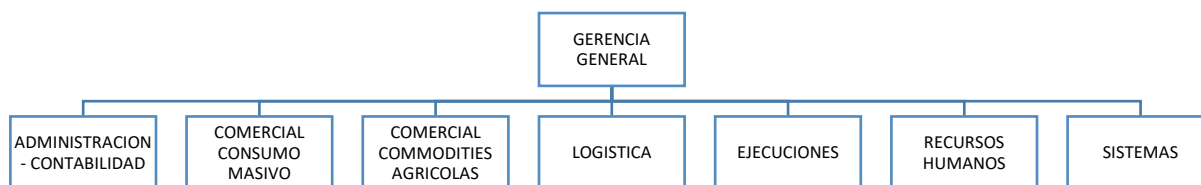
ADM Andina Perú SRL también es una empresa local subsidiaria de ADM, inició operaciones en el 2008 y su principal actividad económica es la importación y comercialización de productos agrícolas como soya, maíz y aceite vegetal a granel. Hasta el 2020 contó con 7 colaboradores.

Ambas empresas, ADM Inca y ADM Andina Perú comparten la cultura organizacional de la casa matriz. Su propósito es: “Descubrir el poder de la naturaleza para enriquecer la calidad de vida.” Y su visión es: “Ser la empresa agrícola más admirada a nivel mundial.” Para efectos del presente trabajo me referiré a ellas como ADM Perú.

### 1.3 Organigramas de la empresa

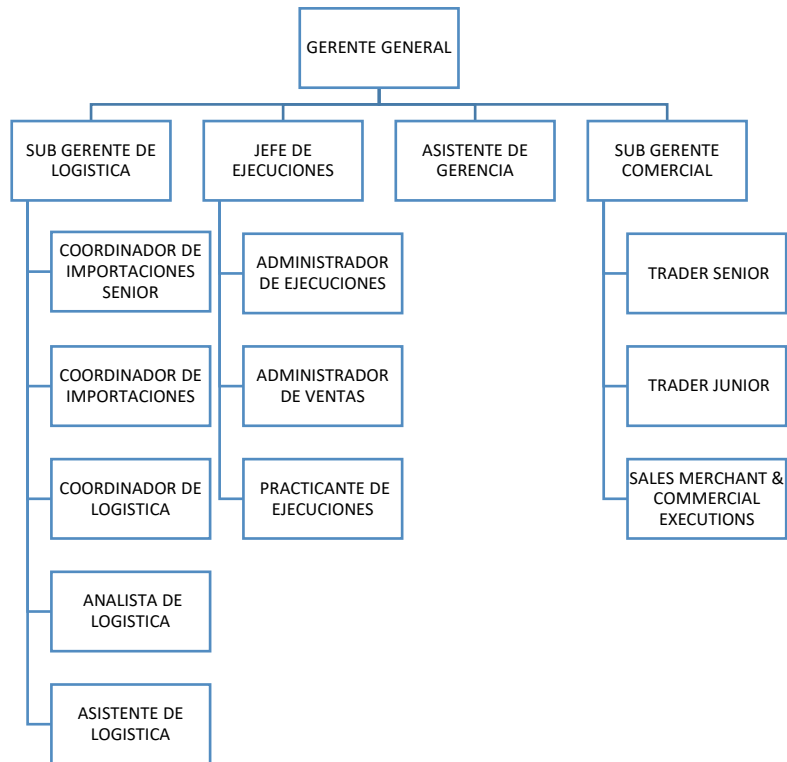
#### Figura 1

*Organigrama General ADM Perú*



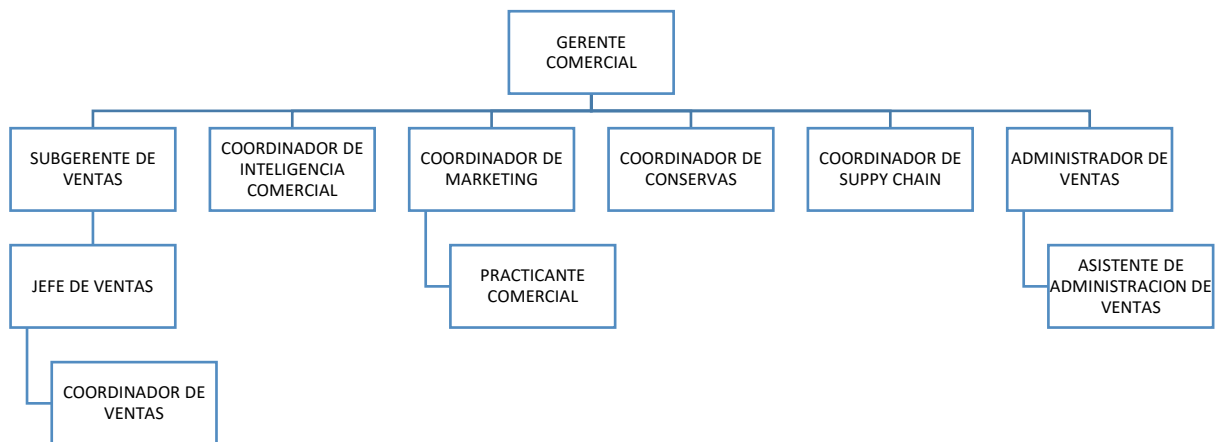
**Figura 2**

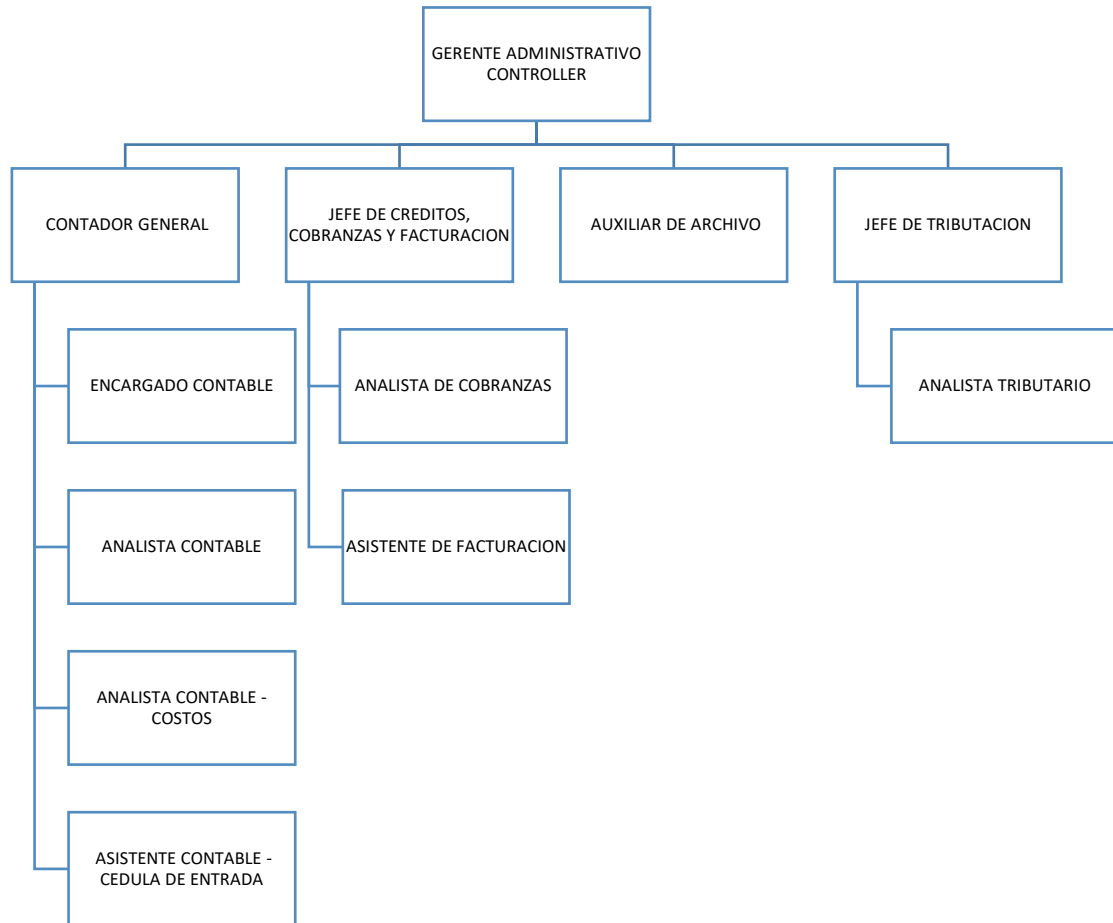
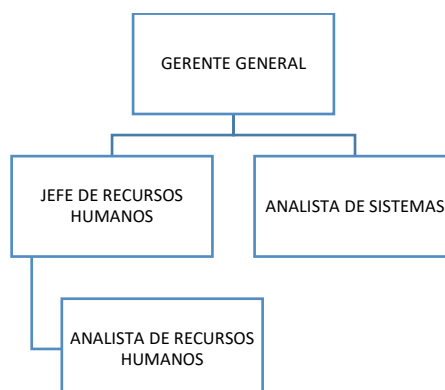
*Organigrama Comercial de Commodities Agrícolas*

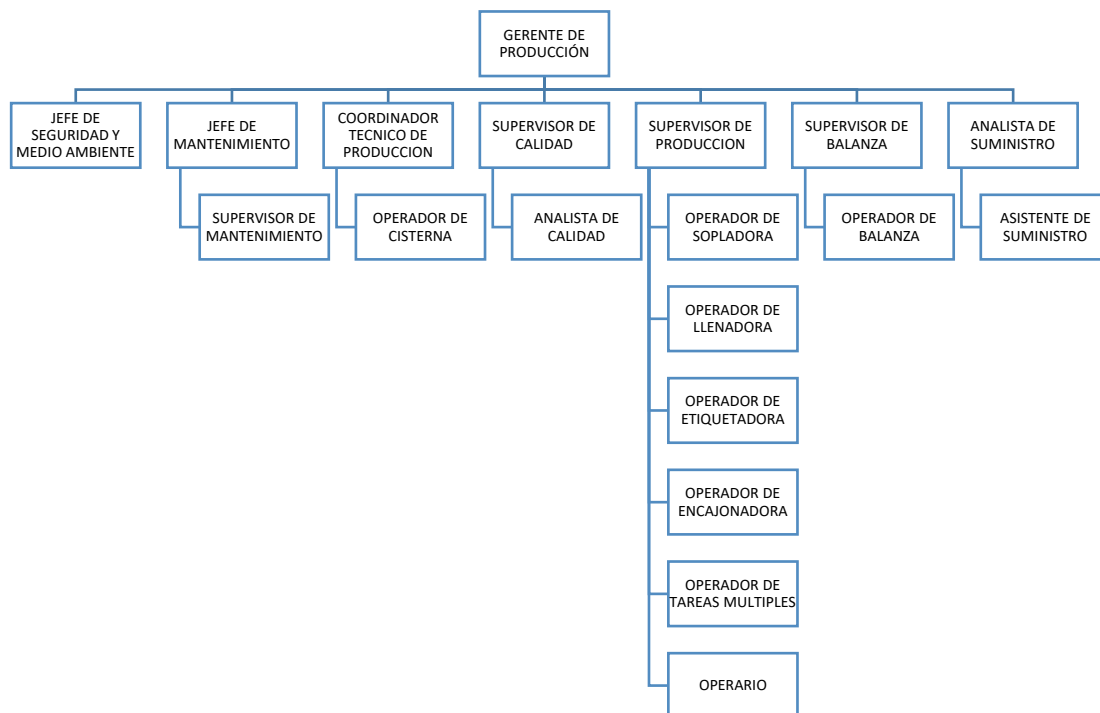


**Figura 3**

*Organigrama Comercial de Consumo Masivo*



**Figura 4***Organigrama de Administración***Figura 5***Organigrama de Recursos Humanos y Sistemas*

**Figura 6***Organigrama de Operaciones***1.4 Áreas y funciones desempeñadas**

Durante mi permanencia en ADM laboré en el área de Recursos Humanos reportando a la Jefatura de Recursos Humanos. Localmente el área de Recursos Humanos reporta a la Gerencia General y funcionalmente a la Dirección de Recursos Humanos de América del Sur.

Entre las principales funciones desempeñadas fueron:

- Ejecutar los procesos de reclutamiento, evaluación psicológica, selección y contratación de personal, así como retención y desarrollo del talento y gestión del desempeño.
- Implementar y ejecutar el programa de inducción y capacitación, incluyendo entrenamientos corporativos y obligatorios según legislación local.

- Diseñar y ejecutar todo lo relacionado a comunicación interna como: actividades de integración, campañas de bienestar y gestión de beneficios.
- Ejecutar programas corporativos vinculados a la gestión del cambio, responsabilidad social y cultura organizacional.
- Coordinar actividades de salud ocupacional junto con el médico asignado, tales como: soporte emocional, asesoría psicológica, evaluaciones médicas ocupacionales, campañas de salud, gestión de seguros, vigilancia médica, elaboración e implementación del “Plan de vigilancia, prevención y control de la salud de los trabajadores con riesgo de exposición a COVID-19”, entre otras.
- Apoyar en temas de administración de personal: atención a empleados, elaboración de files del personal, control de asistencia, registro de descansos médicos, coordinación para el reembolso de subsidios por enfermedad y maternidad, entre otros.

## **II. DESCRIPCIÓN DE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO EN ADM PERÚ**

### **2.1 Definición y Objetivos de la Evaluación del Desempeño**

Para Toro (1992) el desempeño es un fenómeno de naturaleza psicológica, es una acción (o conjunto de acciones) de una persona orientada intencionalmente a obtener un resultado específico, tiene lugar en un momento particular y está condicionada por un conjunto de factores que conforman su contexto. El desempeño es una realidad observable, medible y dinámica; mientras que el resultado es una realidad económica, social, tecnológica, política u organizacional. En esa misma línea, el desempeño ocupacional, son las actuaciones laborales que realiza una persona para cumplir las especificaciones de cada una de las tareas que conforman su puesto de trabajo. Además, sostiene que existen un conjunto de variables denominadas condiciones antecedentes que son prerequisites contextuales del desempeño, entre ellas tenemos: las condiciones sociales, culturales y demográficas, factores de personalidad y condiciones del puesto de trabajo. Luego están las condiciones intervinientes que son: los conocimientos, las habilidades y la motivación. Otras variables que intervienen en el desempeño son la oportunidad y la expectativa, ambas regulan el tiempo de su ocurrencia. Finalmente tenemos las condiciones consecuentes entre ellas están: el desempeño propiamente dicho, el resultado y el aprendizaje. Como vemos el desempeño ocupacional es una realidad dinámica, compleja, asociada a un conjunto de determinantes y efectos. Por ello su estudio debe realizarse desde una perspectiva holística, es decir global e integradora.

Para Werther y Davis (2008) la evaluación del desempeño es una actividad esencial dentro de la administración del capital humano. Y su finalidad es proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado durante el pasado y/o del potencial de su desempeño con miras al futuro dentro de la organización.

Según Chiavenato (2002) “la evaluación de desempeño constituye un poderoso medio para resolver problemas de desempeño y mejorar la calidad del trabajo y la calidad de la vida de las organizaciones.” (p.198)

Pero específicamente qué es la evaluación de desempeño, para Chiavenato (2002) es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en las tareas que ejecuta, las metas y resultados que debe alcanzar y su potencial de desarrollo, y forma parte de las prácticas que las organizaciones adoptan para administrar sus operaciones con excelencia. La evaluación puede ser realizada por la misma persona, en este caso estaremos hablando de la autoevaluación, por el gerente, por la persona y el gerente, por el equipo de trabajo, por los compañeros que lo rodean, en este caso nos referimos a la evaluación de 360°, hacia arriba, por el órgano de Recursos Humanos, o por la comisión de evaluación. Los métodos tradicionales de evaluación son: escalas gráficas, selección forzada, investigación de campo, incidentes críticos y listas de verificación. Estos métodos han sido el blanco de muchas críticas. Actualmente, los métodos modernos se sitúan en torno de la evaluación participativa por objetivos. Y como lo veremos más adelante la evaluación de desempeño tiene varias aplicaciones en todos los procesos de gestión del talento humano.

Amador Sotomayor (2016) clasifica los métodos de evaluación del desempeño en tres grupos teniendo en cuenta el foco de la evaluación: características (gráficas de calificación, mixtas, distribución forzada y formas narrativas), conductas (incidente crítico, lista de revisión, escala y observación) y resultados (productividad y administración por objetivos).

Las razones para evaluar el desempeño son diversas, Schein, (1990) destaca las siguiente: como base para acciones relacionadas al personal (ascensos, incentivos, movimientos, etc.), para la planeación de recursos humanos, para el desarrollo individual y

principalmente para mejorar el desempeño individual y con él elevar la eficiencia de la organización en su conjunto.

En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases: 1. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su plena utilización. 2. Permitir que los recursos humanos se traten como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede desarrollarse, obviamente, según la forma de administración. 3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, sin olvidar tanto los objetivos organizacionales como los objetivos de los individuos. (Chiavenato, 2011, p. 206)

## **2.2 Definición y Objetivos de la Gestión del Desempeño**

Luego de analizar diversas publicaciones sobre Evaluación del Desempeño y Gestión del Desempeño entre los años 1957 y 2005, Cravino (2020) concluyó que la Evaluación de Desempeño:

- Es un instrumento utilizado para evaluar cómo se ha desempeñado una persona en determinado puesto, organización y periodo de tiempo.
- Es un evento habitualmente conducido por el jefe, donde realiza una revisión retrospectiva del colaborador y emite una calificación, que será relevante para promociones o incrementos salariales.
- Es un mecanismo de comunicación y una oportunidad para que el jefe brinde reconocimiento o coaching al colaborador

Mientras que la Gestión del Desempeño:

- Es un ciclo continuo e integral

- Es un proceso basado en el ciclo natural de la gestión: planear, seguir y evaluar
- Es un sistema organizacional complejo u holístico
- Provee información relevante, más no determinante, para temas de Gestión del Capital Humano
- Permite integrar o alinear el desempeño individual con el organizacional
- Es un proceso de comunicación interactivo entre jefe y colaborador (pp. 12-13)

En esta misma línea, Torres-Flores (2018) realizó una crítica a las áreas de gestión humana indicando que estas se han dedicado solo a evaluar el desempeño y no a gestionarlo. Para gestionar el desempeño afirma que es importante encontrar beneficios tanto para la empresa como para el colaborador, realizar una planeación, acompañamiento, medición, retroalimentación y plan de mejora o sostenibilidad.

Arce (2020) sostiene que la “Gestión del Desempeño es la clave para alcanzar los objetivos estratégicos del negocio y elevar la productividad organizacional.” (P. 8) Mientras que Cravino (2020) plantea que para mejorar la Gestión del Desempeño esta debe ser más personal, en el sentido que exista un involucramiento entre jefe y colaborador, pero también impersonal, es decir basada en el procesamiento de datos y uso de tecnologías. Debe orientarse continuamente hacia un feedback, es decir al pasado y feedforward pero también al futuro, también debe orientarse a los equipos, pero sin dejar de considerar a los individuos. Debe procurar la búsqueda del éxito, sin abandonar la asunción de riesgos. Debe comprender a los empleados de la empresa, así como a los contratistas y proveedores. Finalmente, debe basarse en datos e intuiciones que construyan una realidad compartida a partir de conversaciones interactivas entre jefe y colaborador.

### **2.3 Gestión del Desempeño en ADM**

En ADM la Gestión del Desempeño es el proceso que inicia con el establecimiento de objetivos, permite alinear los objetivos de los colaboradores con los objetivos de la empresa, mejora la comunicación y retroalimentación entre colaboradores y líderes, ayuda a identificar y retener el talento y establece bases objetivas para otorgar incentivos.

La Gestión del Desempeño en ADM se ha ido transformando y actualizando a lo largo del tiempo. Ha pasado de evaluaciones anuales a trimestrales y de ser unidireccional (gestor – colaborador) a brindarle a la autoevaluación un rol protagónico. Además, actualmente está migrando a una plataforma digital que permitirá automatizar el proceso, agilizarlo y mantener una retroalimentación permanente.

## **2.4 Ciclo de la Gestión del Desempeño**

En ADM el ciclo de la Gestión del Desempeño tiene 3 etapas claramente definidas, las mismas que se registran en el formato respectivo.

### **2.4.1. Establecimiento de metas y competencias**

En esta etapa se definen las competencias y los objetivos de negocio basados en la metodología SMART (específicos, medibles, alcanzables, orientados a los resultados y en un tiempo determinado). Una de las metas debe estar relacionada a *Readiness*, es decir impulsar la estandarización, buscar la eficiencia y/o apalancar las mejores prácticas. También se deben establecer los pesos según la importancia y complejidad de los objetivos de negocio y las competencias, limitados al 100% e indicar la fecha límite para completar la meta. Todo esto se registra en la sección del formato para establecer las metas y competencias, tal como se visualiza en la Figura 7 y 8.

**Figura 7**

*Sección del formato para establecer las metas*

Descripción de objetivos (SMART)	Objetivo (Target)	Fecha Límite
Qué realizar/desarrollar fuera de la rutina de trabajo	Cuánto lograr (puede ser número, %)	Fecha limite para completar la meta
<b>ELEGIR 3 METAS</b>		
Diseñar y ejecutar el plan de acción para el 2020	100%	30/12/2020
<b>% de Peso del objetivo arriba: 70%</b>		
Elegir y capacitar al comité de Prevención y Sanción del Hostigamiento Sexual	100%	30/12/2020
<b>% de Peso del objetivo arriba: 10%</b>		
Diseñar e implementar el PLAN DE VIGILANCIA, PREVENCIÓN Y CONTROL DE LA SALUD DE LOS TRABAJADORES CON RIESGO DE EXPOSICIÓN A COVID-19	100%	30/12/2020
<b>% de Peso del objetivo arriba: 20%</b>		
<b>100% OK</b>		

**Figura 8**

*Sección del formato para establecer las competencias*

<b>ELEGIR DOS COMPETENCIAS</b>	
<b>Visión Sistémica</b>	<p>Buscar sinergias para optimizar el trabajo y eliminar redundancias. Asegura el nivel adecuado de servicio al cliente interno, anticipándose a las necesidades. Tiene amplia comprensión de la estructura organizativa y conoce el impacto de su trabajo en las áreas de negocio y los clientes internos. Construye relaciones con otras áreas de negocio, con el fin de entender las conexiones y lograr en conjunto los mejores resultados.</p>
<b>% de Peso:</b>	<b>60%</b>
<b>Pensamiento Estratégico</b>	<p>Equilibra las prioridades en conflicto sin perder el foco de la ejecución. Toma decisiones a corto plazo sin sacrificar los resultados a largo plazo. Promueve un ambiente de aprendizaje y desarrollo profesional. Se mantiene informado acerca de la evolución y las tendencias emergentes en el campo de los negocios. Anticipa los cambios inesperados y siempre tiene uno o dos planes de contingencia en mente.</p>
<b>% de Peso:</b>	<b>40%</b>
<b>100% OK</b>	

En el caso de los “contribuyentes individuales”, es decir trabajadores sin personal a cargo, se deben establecer 3 metas de negocio que representarán el 80% del total del desempeño y 2 competencias que representarán el 20% del total del desempeño.

En el caso de los “líderes de personas y/o negocios”, es decir trabajadores con personal y/o negocio a cargo, se deben establecer 3 metas de negocio y 1 meta relacionada a la gestión

de personas que representarán el 80% del total del desempeño y 1 competencia que representará el 20% del total del desempeño.

En esta etapa también se completa el Plan de Desarrollo Individual (PDI) donde se establecen las ambiciones de carrera a corto, mediano y largo plazo del colaborador. También se detallan las acciones que el colaborador y su gestor acuerden realizar para desarrollar exitosamente las competencias identificadas como áreas de mejora. Es importante precisar que para establecer las acciones en el PDI se utiliza el Modelo de Aprendizaje 70:20:10, que afirma que el aprendizaje más efectivo se produce cuando la persona dedica el 70% de su tiempo de aprendizaje al trabajo, es decir aprende en experiencias laborales, el 20% aprendiendo de otras personas, como compañeros, líderes, mentores, etc. lo que conocemos como coaching y colaboración y el 10% en cursos de formación, es decir en aprendizaje estructurado. Esto se puede apreciar con claridad en la Figura 9.

Figura 9

## Sección del formato para establecer el PDI

Ambiciones de carrera	
<b>Ambiciones de Carrera a corto plazo:</b> Coordinador de Desarrollo de RH	<b>Ambiciones de Carrera a medio plazo:</b> Coordinador de Desarrollo de RH (consolidada)
<b>Ambiciones de Carrera a largo plazo:</b> Jefatura de Desarrollo de RH	
Plan de Acción: Plan de desarrollo necesario para tener éxito en las actuales ambiciones profesionales y de carrera.	
<b>Definir 3 fortalezas principales</b>	<b>Definir 3 áreas de mejora / desarrollo</b>
1) Organización y planificación	1) Visión Sistémica
2) Comunicación a todo nivel	2) Pensamiento Estratégico
3) Empatía y capacidad de escucha	3) Actualización
<b>Área de mejora 1: Visión Sistémica</b>	<b>El modelo de aprendizaje 70:20:10 – ideas para el desarrollo</b>
70% <b>Como?</b> Formar comites interáreas para realizar los principales eventos <b>Plazo?</b> 1/12/2020	El modelo de aprendizaje 70:20:10 muestra que las personas aprenden más a través de experiencias en el trabajo, el coaching y la colaboración. El aprendizaje estructurado, aunque útil en algunos casos, sólo debe formar el 10% del plan de desarrollo del colega. A continuación se presentan ideas de aprendizaje y oportunidades para desarrollar a sus colegas:
20% Reunirme con un coach interno 1/12/2020	
10% Leer bibliografía al respecto 1/12/2020	
<b>Área de mejora 2: Pensamiento Estratégico</b>	<b>70%</b>
70% <b>Como?</b> Incorporar esta competencia en los principales proyectos <b>Plazo?</b> 1/12/2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asumir nuevas responsabilidades</li> <li>Asumir la responsabilidad de gestión</li> <li>Sustitución de un gerente en períodos de reuniones/ausencias</li> <li>Aplicar nuevo aprendizaje en situaciones del mundo real</li> <li>Obtener exposición a otros departamentos/funciones</li> <li>Participar en un proyecto/grupo de trabajo</li> <li>Participar en intercambios coordinados de papel</li> </ul>
20% Reunirme con un coach interno 1/12/2020	<b>20%</b>
10% Leer bibliografía al respecto 1/12/2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifique a un colega o equipo que pueda ayudarlo a desarrollar una nueva habilidad o aprender sobre una nueva área</li> <li>Pasar algún tiempo trabajando en otro equipo</li> <li>Trabajar con un mentor o entrenador (puede ser un colega de ADM)</li> <li>Utilice reuniones 1 a 1 para la reflexión</li> <li>Construir redes internas y externas</li> </ul>
<b>Área de mejora 3: Actualización</b>	<b>10%</b>
70% <b>Como?</b> Incorporar nuevas tendencias en la gestión de RH <b>Plazo?</b> 1/12/2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>Completar un e-learning en Coursemill</li> <li>Participar en talleres, seminarios y formación externa basada en la web</li> <li>Completar las calificaciones profesionales</li> <li>Realizar una educación universitaria formal</li> </ul>
20% Reunirme con un coach externo 1/12/2020	
10% Realizar una maestría en Gestión de Personas 1/12/2023	
	<b>Experiencias laborales</b>
	<b>Coaching y colaboración</b>
	<b>Aprendizaje estructurado</b>

## 2.4.2. Acompañamiento del progreso

Esta etapa se da a lo largo del año y de manera permanente, sin embargo, es importante que se registre el progreso trimestralmente y se hagan las actualizaciones necesarias tanto en las metas, competencias como en el PDI. Para el registro del progreso se utiliza los criterios del semáforo: *verde*, si el avance es el esperado; *amarillo*, si el avance aún es insipiente y *rojo*, si el avance es nulo, tal como se ve en la Figura 10 y 11.

**Figura 10**

*Sección del formato para acompañar el progreso de las metas*

Qué realizar/desarrollar fuera de la rutina de trabajo	Cuánto lograr (puede ser número, %)	Fecha límite para completar la meta	Acompañamiento del Progreso (Acompañar y registrar el progreso de cada quarter)				
			Q2	Q3	Q4		
<b>ELEGIR 3 METAS</b>							
Diseñar y ejecutar el plan de acción para el 2020	100%	30/12/2020	Rojo	Amarillo	Verde		
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 80%;"><b>% de Peso del objetivo arriba:</b></td> <td style="width: 20%;"><b>70%</b></td> </tr> </table>						<b>% de Peso del objetivo arriba:</b>	<b>70%</b>
<b>% de Peso del objetivo arriba:</b>	<b>70%</b>						
Elegir y capacitar al comité de Prevención y Sanción del Hostigamiento Sexual	100%	30/12/2020	Amarillo	Amarillo	Verde		
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 80%;"><b>% de Peso del objetivo arriba:</b></td> <td style="width: 20%;"><b>10%</b></td> </tr> </table>						<b>% de Peso del objetivo arriba:</b>	<b>10%</b>
<b>% de Peso del objetivo arriba:</b>	<b>10%</b>						
Diseñar e implementar el PLAN DE VIGILANCIA, PREVENCIÓN Y CONTROL DE LA SALUD DE LOS TRABAJADORES CON RIESGO DE EXPOSICIÓN A COVID-19	100%	30/12/2020	Verde	Amarillo	Verde		
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 80%;"><b>% de Peso del objetivo arriba:</b></td> <td style="width: 20%;"><b>20%</b></td> </tr> </table>						<b>% de Peso del objetivo arriba:</b>	<b>20%</b>
<b>% de Peso del objetivo arriba:</b>	<b>20%</b>						
<b>100% OK</b>							

Figura 11

Sección del formato para acompañar el progreso de las competencias

ELEGIR DOS COMPETENCIAS		Acompañamiento del Progreso (Acompañar y registrar el progreso de cada quarter)		
		Q2	Q3	Q4
<b>Visión Sistémica</b>	<p>Buscar sinergias para optimizar el trabajo y eliminar redundancias. Asegura el nivel adecuado de servicio al cliente interno, anticipándose a las necesidades. Tiene amplia comprensión de la estructura organizativa y conoce el impacto de su trabajo en las áreas de negocio y los clientes internos. Construye relaciones con otras áreas de negocio, con el fin de entender las conexiones y lograr en conjunto los mejores resultados.</p>	Amarillo	Amarillo	Verde
<b>% de Peso:</b>	<b>60%</b>			
<b>Pensamiento Estratégico</b>	<p>Equilibra las prioridades en conflicto sin perder el foco de la ejecución. Toma decisiones a corto plazo sin sacrificar los resultados a largo plazo. Promueve un ambiente de aprendizaje y desarrollo profesional. Se mantiene informado acerca de la evolución y las tendencias emergentes en el campo de los negocios. Anticipa los cambios inesperados y siempre tiene uno o dos planes de contingencia en mente.</p>	Rojo	Amarillo	Verde
<b>% de Peso:</b>	<b>40%</b>			
<b>100% OK</b>				

### 2.4.3. Autoevaluación, Evaluación Final y Feedback

En esta etapa cada colaborador realiza la autoevaluación de sus metas y competencias, utilizando los criterios de desempeño: *Insatisfactorio*, *Necesita mejorar*, *Logra expectativas*, *Supera expectativas* y *Excepcional*. El colaborador también debe documentar o explicar los resultados logrados que justifican el criterio elegido en cada caso. Luego el gestor debe realizar la evaluación final utilizando los mismos criterios de desempeño. Tal como se ve en la Figura 12 y 13. Si la información se completó correctamente, el criterio final de rendimiento se calculará automáticamente, como lo indica la Figura 14. Después de concluir la evaluación e incluir los comentarios sobre el desempeño del evaluado, el gestor debe reunirse con el

empleado y brindar el feedback respectivo. Recordemos que “comunicar el resultado de la evaluación al evaluado es un punto fundamental de todos los sistemas de evaluación de desempeño. De nada sirve la evaluación si el principal interesado, la propia persona, no tiene conocimiento de ella.” (Chiavenato, 2011, p. 221) Finalmente, el evaluador debe enviar el formulario final al área de Recursos Humanos de su localidad, con copia al evaluado. De esta manera la reunión de feedback queda documentada en el “Formulario de resultado final y comentarios”, este formulario es el documento que formaliza el resultado final de la evaluación de desempeño anual.

## Figura 12

### Sección del formato para evaluar las metas

ELEGIR DOS COMPETENCIAS		Acompañamiento del Progreso (Acompañar y registrar el progreso de cada quarter)			Pulse las líneas blancas abajo y elige un concepto para finalizar la evaluación	Documente los resultados logrados que apoyan la nota final	
		Q2	Q3	Q4	ITOEVALUACI	EVALUACIÓN GESTOR	
<b>Visión Sistémica</b>	<p>Buscar sinergias para optimizar el trabajo y eliminar redundancias. Asegura el nivel adecuado de servicio al cliente interno, anticipándose a las necesidades. Tiene amplia comprensión de la estructura organizativa y conoce el impacto de su trabajo en las áreas de negocio y los clientes internos. Construye relaciones con otras áreas de negocio, con el fin de entender las conexiones y lograr en conjunto los mejores resultados.</p>	Amarillo	Amarillo	Verde	Logra Esperativas	Supera Esperativas	Peze al distanciamiento y trabajo remoto logró desarrollar una visión sistémica, construyendo relaciones interáreas en beneficio conjunto.
<b>% de Peso:</b>	<b>60%</b>						
<b>Pensamiento Estratégico</b>	<p>Equilibra las prioridades en conflicto sin perder el foco de la ejecución. Toma decisiones a corto plazo sin sacrificar los resultados a largo plazo. Promueve un ambiente de aprendizaje y desarrollo profesional. Se mantiene informado acerca de la evolución y las tendencias emergentes en el campo de los negocios. Anticipa los cambios inesperados y siempre tiene uno o dos planes de contingencia en mente.</p>	Rojo	Amarillo	Verde	Logra Esperativas	Logra Esperativas	Ante los cambios estructurales del negocio desarrolla un pensamiento estratégico, priorizando la ejecución sin descuidar el lado humano.
<b>% de Peso:</b>	<b>40%</b>						

Figura 13

## Sección del formato para evaluar las competencias

Descripción de objetivos (SMART)	Objetivo (Target)	Fecha Límite	Acompañamiento			Resultado del desempeño	Comentarios del Evaluador	
Qué realizar/desarrollar fuera de la rutina de trabajo	Cuánto lograr (puede ser número, %)	Fecha límite para completar la meta	Acompañamiento del Progreso (Acompañar y registrar el progreso de cada quarter)			Pulse las líneas blancas abajo y elige un concepto para finalizar la evaluación	Documente los resultados logrados que apoyan la nota final	
ELEGIR 3 METAS			Q2	Q3	Q4	UTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN GESTOR	
Diseñar y ejecutar el plan de acción para el 2020	100%	30/12/2020	Rojo	Amarillo	Verde	Logra Expectativas	Logra Expectativas	Diseño y ejecución del plan al 90%
% de Peso del objetivo arriba: 70%								
Elegir y capacitar al comité de Prevención y Sanción del Hostigamiento Sexual	100%	30/12/2020	Amarillo	Amarillo	Verde	Supera Expectativas	Supera Expectativas	Elección del 1er comité, reelección del 2do comité y capacitación
% de Peso del objetivo arriba: 10%								
Diseñar e implementar el PLAN DE VIGILANCIA, PREVENCIÓN Y CONTROL DE LA SALUD DE LOS TRABAJADORES CON RIESGO DE EXPOSICIÓN A COVID-19	100%	30/12/2020	Verde	Amarillo	Verde	Supera Expectativas	Supera Expectativas	Diseño e implementación del plan al 100%
% de Peso del objetivo arriba: 20%								
100% OK								

Figura 14

## Sección del formato resultado final y comentarios

Cálculo Automático con valores de la planilla anterior. Adicione comentarios al final	
Categorías	Índice (Peso total de los componentes dividido por la categoría)
<b>Metas de Negocios</b>	Supera expectativas
<b>Competencias</b>	Supera expectativas
	<b>Supera expectativas</b>
Comentarios Finales y Aprobación	
Empleado	
Estoy satisfecha con la evaluación obtenida.	
Gerente	
Faviola gracias por tu compromiso y dedicación.	

## 2.5 Formularios para la Gestión del Desempeño.

Durante el 2020 los formularios que se manejaron en ADM fueron: “Evaluación del Desempeño 2020 - Contribuidor individual”, este formulario se utilizó para los “contribuyentes individuales”, es decir trabajadores sin personal a cargo y “Evaluación del Desempeño 2020 –

Líder de personas y Líder de personas y negocios” este formulario se utilizó para los “líderes de personas y/o negocios”, es decir trabajadores con personal y/o negocio a cargo.

### **III. APORTES MÁS DESTACABLES A LA EMPRESA**

Durante mi permanencia en ADM fueron muchísimos los aportes brindados, pero en esta oportunidad me centraré en los que están directamente vinculados con la Gestión del Desempeño.

#### **3.1 Implementación de la Gestión del Desempeño**

Al ingresar a ADM uno de los principales desafíos fue implementar la Gestión del Desempeño, lo que implicó realizar talleres y reuniones de trabajo con los diferentes equipos, con la finalidad de dar a conocer los objetivos y las ventajas de utilizar la Gestión del Desempeño como herramienta para promover el talento en la organización y potenciar el rendimiento. Asimismo, tuve que capacitar a líderes y colaboradores en el correcto llenado de los formularios que año a año se fueron perfeccionando y automatizando. Y finalmente, motivar a todas las áreas para garantizar el cumplimiento de los cronogramas establecidos.

#### **3.2 Organización y sistematización de la información**

Otro aporte destacado fue organizar y sistematizar la información recabada en las evaluaciones de desempeño de cada año, de tal manera que ésta pueda estar disponible para consultas y pueda ser utilizada por los diferentes actores: colaboradores, líderes y área de Recursos Humanos. Optamos por manejar documentos virtuales y organizarlos por año y área, además los documentos se registran con el apellido y nombre de cada colaborador, de esta manera resulta fácil ubicar los documentos. Adicionalmente, manejamos una hoja de cálculo donde se registra la información más relevante del ciclo de gestión del desempeño, como el establecimiento de metas, la evaluación y el resultado final. De esta manera, se facilita el seguimiento del avance y se consolidan los resultados.

### **3.3 Promoción objetiva del talento y distribución de incentivos**

A mi parecer, el principal aporte fue contar con una herramienta objetiva para promover el talento y distribuir los incentivos. Promover el talento en ADM son todas aquellas oportunidades de desarrollo que la empresa le brinda a los colaboradores como lo son las capacitaciones, ascensos internos, movimientos laterales, entre otras. En lo que se refiere a la distribución de incentivos, ADM utiliza los resultados de la evaluación de desempeño para realizar los incrementos salariales anuales, así como las escalas salariales. De esta manera la promoción del talento, así como la distribución de incentivos, se realiza de manera objetiva e involucrando a los beneficiados.

### **3.4 Mejora de la comunicación colaborador – líder**

Finalmente, logramos mejorar la comunicación entre colaboradores y líderes, haciendo que esta sea bidireccional. Donde el colaborador asumió un rol protagónico, participando en el establecimiento de sus metas, realizando su autoevaluación y discutiendo la evaluación de su líder de manera objetiva. Por otro lado, los líderes se adiestraron en el proceso de retroalimentación que ayudó a corregir los desaciertos y reforzar los logros de sus colaboradores.

## IV. CONCLUSIONES

4.1 La carrera de Psicología es una profesión con diversas ramas y un amplio campo de acción.

Entre las principales ramas de estudio tenemos la clínica, educativa, organizacional y social. Y en cada una de ellas se despliega un amplio campo de acción con diversas funciones y desafíos.

4.2 Las prácticas preprofesionales son importantes experiencias que contribuyen en la elección de la rama de estudio a seguir.

En mi caso fue determinante para elegir los cursos electivos de Psicología Organizacional e iniciar esta fascinante aventura.

4.3 El crecimiento profesional no solo depende del nombre del cargo.

Pasar de “Consultor Responsable” a “Asistente de Capacitación” para muchos significaría un retroceso, pero si consideramos el tamaño de la empresa, funciones, campo de acción, nivel salarial... confirmaremos que no lo fue.

4.4 En el área de Recursos Humanos el profesional de psicología tiene una amplia gama de funciones a desempeñar directamente relacionadas al ciclo del desarrollo del talento.

Como atracción, contratación, inducción, capacitación, evaluación, desarrollo, incentivos, reconocimiento y despedida.

4.5 En el área de Recursos Humanos el profesional de psicología también puede desempeñar funciones complementarias, pero de gran relevancia.

Como comunicación interna, responsabilidad social, cultura organizacional, administración de personal, salud ocupacional, entre otras.

4.6 Decidí detallar mi experiencia en la Gestión del Desempeño, por el enorme impacto positivo de este proceso.

En la promoción y retención del talento, establecimiento y alineamiento de objetivos, comunicación entre colaboradores y líderes, y en el establecimiento de bases objetivas para brindar incentivos.

4.7 El ciclo de la Gestión del Desempeño en ADM tiene 3 etapas.

Establecimiento de metas y competencias, acompañamiento del progreso y autoevaluación, evaluación final y feedback.

4.8 Mis principales aportes en ADM vinculados a la Gestión del Desempeño fueron: implementación de la Gestión del Desempeño, organización y sistematización de la información, promoción objetiva del talento y distribución de incentivos y mejora de la comunicación colaborador – líder.

## V. RECOMENDACIONES

5.1 A todos aquellos que estudian Psicología, especialícense en aquello que más les interesa.

Porque cuando ejercemos aquello para lo cual nos hemos formado y nos apasiona, no sólo tendremos un excelente desempeño, sino que disfrutaremos ejerciendo aquello que más nos gusta de nuestra profesión.

5.2 La diversidad de prácticas nos ayuda a identificar lo que más nos motiva.

A todos aquellos que aún no saben que es lo que más les interesa de su carrera, busquen prácticas profesionales o experiencias laborales diversas, que les permitan identificar aquello que más les motiva de su profesión.

5.3 El cargo no lo es todo.

Cuando evalúen una propuesta laboral o no solo presten atención al nombre del cargo, tengan en cuenta la empresa, el sector, el paquete de beneficios, la línea de carrera, la cultura organizacional, el ambiente de trabajo y un largo etcétera.

5.4 La Gestión del Desempeño es un desafío que vale la pena aceptar.

Implementar la Gestión del Desempeño en una organización implica tiempo, esfuerzo y dedicación, sin embargo, el impacto en la promoción y retención del talento, establecimiento y alineamiento de objetivos, comunicación y bases objetivas para incentivos, lo vale.

5.5 El éxito de la Gestión del Desempeño radica en el compromiso de los líderes de la organización y en la correcta ejecución de cada una de sus etapas.

Por ello es fundamental que los líderes se comprometan realmente con la Gestión de Desempeño y motiven a sus equipos durante todo el ciclo.

## 5.6 Nunca es tarde para culminar aquello que quedo trunco.

A todos aquellos que por diversos motivos: no culminaron sus estudios, o egresaron, pero no obtuvieron el grado de bachiller, u obtuvieron el grado de bachiller, pero no se licenciaron... nunca es tarde.

## VI. Referencias

- Amador Sotomayor, A. (2016). *Administración de recursos humanos su proceso organizacional*. Universidad Autónoma de Nueva León. <http://eprints.uanl.mx/id/eprint/13425>
- Arce, M. (2020). *Gestión del desempeño como herramienta clave para mejorar la productividad organizacional*. [Tesis de pregrado, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. Repositorio Institucional UCSG. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/15212>
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. (1ª ed). Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. (9ª ed.) McGraw-Hill. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1145>
- Cravino, L. M. (2020). Cómo mejorar la gestión del desempeño. / How to improve performance management. *Revista De Ciencias Empresariales de la Universidad Blas Pascal*, 4 (2019), 44-52. [https://doi.org/10.37767/2468-9785\(2019\)004](https://doi.org/10.37767/2468-9785(2019)004)
- Cravino, L. M. (2020). Evolución histórica del concepto de gestión del desempeño. / Historical evolution of the concept of performance management. *Revista De Ciencias Empresariales de la Universidad Blas Pascal*, 1(2015), 7-16. [https://doi.org/10.37767/2468-9785\(2015\)001](https://doi.org/10.37767/2468-9785(2015)001)
- Schein, E. H. (1990). *Consultoría de procesos*. (2ª ed., vol. 1). Addison-Wesley Iberoamericana.
- Toro Álvarez, F. (1992). *Desempeño y productividad: contribuciones de la psicología ocupacional*. Cincel.

Torres-Flórez, D. (2018). La importancia de la gestión del desempeño en las organizaciones. *Revista GEON*, 5(1), 4-5. <https://doi.org/10.22579/23463910.26>

Werther, W. B. y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. (6ª ed.) Mc Graw-Hill Interamericana. <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/handle/123456789/1557>