

GUÍA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Una empresa no puede utilizar cualquier sistema de Evaluación de Desempeño, este debe ser válido, confiable y efectivo, el enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño para que los colaboradores cubran las necesidades que se les presentan y proporcione retroalimentación al personal.

La Evaluación de Desempeño debe generar un entorno en el que el colaborador experimente ayuda para mejorar su desempeño al ejecutar un proceso y obtener un mejor resultado. No debe convertirse en una herramienta para calificarlo y castigarlo si el resultado no es el deseado.

Ésta Evaluación pretende dejar claros los resultados esperados en términos de calidad, costo y oportunidad para continuar con un proceso de seguimiento futuro.

Es importante hacer uso de indicadores puntuales, ya que sino los hay, será imposible medir el desempeño.

Si no los tienes ahora, obtendrás resultados ineficientes y sobre todo irreales. Como primer paso para la Evaluación de Desempeño: es CONTAR con indicadores confiables y que arrojen datos reales y actualizados.

La medición reduce el sentimentalismo y aumenta la solución objetiva y constructiva de los problemas.

OBJETIVOS DE UNA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Los objetivos de la Evaluación de Desempeño, los pasos, sus beneficios, métodos y costos son algunos de los factores que deben tomarse en cuenta para el desarrollo óptimo en el proceso de Evaluación.

La Evaluación del Desempeño no es un fin en sí, sino una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización.

Para alcanzar ese objetivo básico, la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios, los cuales son:

1. Idoneidad del individuo para el puesto.
2. Capacitación.
3. Promociones.
4. Incentivo Salarial por buen desempeño.
5. Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
6. Desarrollo personal del colaborador
7. Información básica para la investigación de recursos humanos.
8. Estimación del Potencial del desarrollo de los colaboradores.
9. Estimulo para una mayor productividad.
10. Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
11. Retroalimentación al individuo evaluado.
12. Otras decisiones del personal, como transferencia, contrataciones, etc.

La Evaluación, debe permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su plena utilización. Por otra parte, debe permitir que los recursos humanos sean tratados como una ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada y mejorada. Así finalmente, se podrán ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los colaboradores de la organización, incluyendo tanto los intereses de los colaboradores, como los de la organización.

PASOS PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Los primeros pasos del equipo de Recursos Humanos encargado de realizar la Evaluación del Desempeño podrán ser:

1. Garantizar que exista un clima laboral de respeto y confianza entre las personas.
2. Propiciar que las personas asuman responsabilidades y definan metas de trabajo.

3. Desarrollar un estilo de administración democrático, participativo y consultivo.
4. Crear un propósito de dirección, futuro y de mejora continua de las personas.
5. Generar una expectativa permanente de aprendizaje, innovación, desarrollo personal y profesional.
6. Transformar la evaluación del desempeño en un proceso de diagnóstico, de oportunidades de crecimiento, en lugar de que sea un sistema arbitrario, basado en juicios.

BENEFICIOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Cuando un programa de evaluación del desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo.

Los principales beneficiarios son: el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

Beneficios para el Gerente o Supervisor:

- *Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.*
- *Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.*
- *Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.*

Beneficios para el Colaborador:

- *Conoce las reglas del juego, o sea, cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.*

- *Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.*
- *Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en*
- *el trabajo, cursos por cuenta propia, etc.).*
- *Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.*

Beneficio para la Organización:

- *Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada empleado.*
- *Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.*
- *Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.*

MÉTODOS MÁS COMUNES PARA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Los Métodos tradicionales de evaluación del desempeño varían dentro de una organización a otra, porque cada una de ellas tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas.

Los principales métodos de evaluación del desempeño son:

Método de Evaluación del Desempeño mediante escalas gráficas.

Este es el método de evaluación más empleado y divulgado; así mismo, es más simple. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados.

El Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados.

Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño , en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.

Tipos de Escala Gráfica:

Escala Gráfica Continúa: Son escalas en las cuales solo se definen los dos puntos extremos y la evaluación del desempeño se puede situar en un punto cualquiera de la línea que los une. En este caso, se establece un límite mínimo y un límite máximo para la variación de factor evaluado.

Escala Gráfica Semi Continúa: El tratamiento es idéntico al de las escalas continuas, pero con la diferencia de que, entre los puntos extremos de la escala (límite mínimo y máximo) se incluyen puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación.

Escala Gráfica Discontinúa: Son Escalas en las cuales la posición de sus marcas se ha establecido y descrito previamente, el evaluador tendrá que escoger una de ellas para valorar el desempeño del evaluado.

Ventajas:

- *Ofrece a los evaluadores un instrumento de evaluación fácil de entender y sencilla de aplicar.*
- *Permite una visión integral y resumido de los factores de evaluación, es decir, las características del desempeño que son más importantes para la empresa y la situación de cada evaluado ante ellas.*
- *Simplifica enormemente el trabajo del evaluador y el registro de la evaluación no es muy complicado.*

Desventajas:

- No brinda flexibilidad al evaluador quien se debe ajustar al instrumento, en lugar de que este se ajuste a las características del evaluado.
- Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación de los subordinados en todos los factores de evaluación. Cada persona percibe e interpreta las situaciones de acuerdo con su "campo psicológico".
- Tiende a caer en rutinas y estandarizar los resultados de las evaluaciones.

Método de Elección forzosa:

Este método consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual. Se deben realizar frases y luego escoger "forzosamente" una o dos ellas, la que más se ajuste al integrante del grupo.

Se rechaza a nivel individual y grupal, porque es muy rígido y por el hecho de elegir forzosamente, van a ver respuestas que no se ajustaran a las características reales de la persona. No se rescatan las cualidades que se pueden potenciar en una persona. Se necesita una complementación de la información.

Ventajas:

- *Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de la generalización.*
- *Su aplicación es simple y no exige preparación previa de los evaluadores.*

Desventajas:

- *Su elaboración es compleja y exige una planeación cuidadosa y tardada.*

- *Es un método comparativo y ofrece resultados globales. Discrimina a los evaluados tan solo en buenos, medios y malos, sin mayor información.*
- *Cuando es empleado para fines del desarrollo de los recursos humanos, carecen de información sobre la capacitación que necesitan, su potencial de desarrollo, etc.*

Método de Evaluación del Desempeño por Investigación de Campo.

Es un método de evaluación del desempeño que se basa en entrevista de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con los cuales se evalúa el desempeño de estos.

Se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones. Ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización.

Ventajas:

- *Cuando va precedida por las dos etapas preliminares que abarcan el análisis de la estructura de puestos y de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor visualizar el contenido de los puestos que están bajo su responsabilidad, así mismo, de las habilidades, capacidades y conocimientos que exigen.*
- *Propicia una relación provechosa con el especialista en evaluación, el cual ofrece al supervisor asesoría y capacitación de alto nivel para la evaluación de personal.*
- *Permite una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada trabajador, y detecta causas de su comportamiento y fuentes de problema.*
- *Permite una planeación de la acción capaz de remover los obstáculos y de mejorar el desempeño.*

Desventajas:

- *Elevado costo de operación, debido a la actuación de un especialista en evaluaciones.*

- *Lentitud del proceso provocada por la entrevista de uno en uno de los trabajadores subordinados al supervisor.*
- *Método de Evaluación del Desempeño mediante Incidentes Críticos.*

Este es un método que no se preocupa de las características situadas, dentro del campo de normalidad sino exactamente en aquellas características muy positivas o muy negativas.

Los aspectos positivos deben realizarse y preferiblemente utilizarse, en tanto los negativos deben corregirse y eliminarse.

El método que finalmente será utilizado a nivel grupal, será una mezcla del método de Investigación de Campo y el método de los Incidentes Críticos.

Se rechaza a nivel individual y grupal algunos aspectos porque, es muy rígido no nos permite ver a las personas que se desarrollan normalmente, para ayudar a potenciarlas, tiene opciones muy extremistas.

Se utilizaran aspectos a nivel grupal tales como: utilizar el método de la campana de Gauss y la vamos a dividir en tres aspectos, los cuales en todas las fases los vamos a corregir y potenciar.

Método de Comparación de Pares.

Es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos, se anota en la columna de la derecha al que es considerado mejor en relación con el desempeño.

Con este método se pueden utilizar factores de evaluación.

Se rechaza el método por que discrimina, no podemos distinguir en que área cada uno es mejor, ya que se pueden presentar distintas cualidades en las personas y nos hace difícil distinguir uno de otro.

Método de Frases Descriptivas.

Este método utiliza frases para definir el desempeño de cada integrante y el evaluador solo debe elegir aquellas que a su juicio este de acuerdo con las características de la persona.

Método de Autoevaluación.

Es el método mediante el cual se le pide al integrante del grupo hacer un análisis sincero de sus propias características de desempeño.

Método de Evaluación de Resultados.

En este método se contrastará las notas obtenidas en cada tema evaluado con las calificaciones esperadas.

COSTOS DE LAS EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

Las evaluaciones del desempeño pueden ser costosas, no solo debido al software o método adoptado, sino al tiempo que se invierte en:

1. Preparar los modelos de evaluación.
2. Diseñar e imprimir los manuales y los cuestionarios de evaluación.
3. Definir los objetivos y las metas.
4. Comunicar la metodología a los ejecutivos y administradores.
5. Distribuir el material de evaluación a los evaluadores y a los evaluados.
6. Capacitar a los evaluadores para que puedan hacer las evaluaciones y las entrevistas.
7. Dirigir las evaluaciones.
8. Dar seguimiento a las evaluaciones.
9. Evaluar el resultado de las evaluaciones.
10. Tomar medidas respecto a los resultados y los programas señalados.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS GENERALES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:

VENTAJAS:

- *El sistema es más amplio y las evaluaciones provienen de muchas perspectivas.*
- *La información tiene mejor calidad. La calidad de los evaluadores es más importante que la calidad misma.*

- *Complementan las iniciativas de Calidad Total y le da importancia a los clientes internos / externos y el equipo.*
- *Como la retroalimentación proviene de varios evaluadores, puede haber pre concepciones y pre juicios.*
- *La retroalimentación proporcionada por los compañeros de trabajo y terceros puede aumentar el desarrollo personal del evaluado.*

DESVENTAJAS:

- *El sistema es administrativamente complejo porque debe combinar todas las evaluaciones.*
- *La Retroalimentación puede intimidar al evaluado y provocar resentimientos.*
- *Puede involucrar evaluaciones diferentes y encontradas debido a los diferentes puntos de vista.*
- *El sistema requiere de capacitación para poder funcionar debidamente.*
- *Las personas lo pueden tomar a juego se pueden coludir, invalidando así la evaluación de otras.*

RESPONSABILIDADES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

De acuerdo con la política de Recursos Humanos que adopta la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas será atribuida al Gerente, al propio individuo, al individuo y a su gerente conjuntamente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de recursos humanos o una comisión de evaluación del desempeño.

El Gerente:

En casi todas las organizaciones el Gerente de Línea asume la responsabilidad del desempeño de su subordinados y de su evaluación. En ellas, el propio Gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal, con asesoría del área encargada de administrar a las personas, la cual establece los medios y los criterios para tal evaluación. Como el Gerente y el supervisor no cuenta con conocimientos especializados para proyectar,

mantener y desarrollar un plan sistemático para la evaluación de las personas, el área de la administración de las personas se encarga de instituir, dar seguimiento y controlar el sistema, si bien cada jefe conserva su autoridad de línea y evalúa el trabajo de los subordinados por medio del esquema que marca el sistema.

El Colaborador:

En las organizaciones más democrática, el propio individuo es el responsable de su desempeño y de su propia evaluación. Esa organizaciones emplean la autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia teniendo en cuenta determinados indicadores que le proporciona el Gerente o la Organización.

El Colaborador y El Gerente:

Actualmente, las organizaciones adoptan un esquema, avanzado y dinámico, de la administración del desempeño: en este caso, resurge la vieja forma de Administración por Objetivos (APO), pero ahora con una nueva forma de presentación y sin aquellos conocidos traumas que caracterizaban su implantación en las organizaciones, como la arbitrariedad, la autocracia y el constante estado de tensión y angustia que provocaba en los involucrados. Ahora, la APO es, en esencia, democrática, participativa, incluyente y motivadora. Con esta nueva APO, la evaluación del desempeño se oriente por los siguientes caminos:

1. **Formulación de Objetivos Mediante Consenso:** Se trata del primero paso de la nueva y participativa Administración Por Objetivos, los cuales son formulados conjuntamente por el Evaluado y su Gerente, mediante una autentica negociación entre ambos para poder llegar a un consenso. Cuando se alcanzan esos objetivos, la empresa debe obtener un beneficio y el evaluado, sin duda, debe recibir una parte directa del mismo, como un premio o en forma de remuneración variable. El Incentivo debe ser fuerte y convincente para provocar y mantener algún tipo de comportamiento en el trabajador.

2. Compromiso Personal para poder alcanzar los objetivos conjuntamente: En algunos casos, se presenta alguna especie de contrato formal o psicológico que represente el acuerdo pactado con respecto a los objetivos que deben ser alcanzados.
3. Acuerdo y negociación con el Gerente respecto a la asignación de los recursos y a los medios necesarios para alcanzar los objetivos: Una vez que se han definido los objetivos mediante consenso, y que se ha obtenido el compromiso personal, el paso siguiente será obtener los recursos y los medios necesarios para poder alcanzarlos eficazmente. Esos recursos y medios pueden ser materiales (como equipamientos, máquinas, etc.), humanos (equipo de trabajo, etc.) o también inversiones personales en la capacitación y el desarrollo profesional del evaluado. Representan una forma de costo para alcanzar los objetivos deseados.
4. Desempeño: Se trata del comportamiento del evaluado a alcanzar efectivamente los objetivos formulados.
5. Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados: La medición de los resultados al igual que los objetivos, debe tener fundamentos cuantitativos creíbles y confiables, y al mismo tiempo, que proporcionen una idea objetiva y clara de cómo marchan las cosas y como se encuentra el esfuerzo del evaluado.
6. Retroalimentación Intensiva y Continúa – Evaluación Conjunta: Estos significa que debe haber una gran cantidad de retroalimentación y, sobre todo, un amplio apoyo a la comunicación con el objeto de reducir la discordancia y de incrementar la consistencia. Este es un de los aspectos más importantes del sistema: El evaluado debe saber cómo está marchando para poder establecer una relación entre su esfuerzo y el resultado alcanzado.

El Equipo de Trabajo:

Otra alternativa sería pedir al propio equipo de trabajo que evalúen el desempeño de sus miembros y que, con cada uno de ellos tome las medidas necesarias para irlo mejorando mas y mas. En este caso, el equipo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus participantes y de definir sus objetivos y metas.

El Área de Recursos Humanos:

El área encargada de la administración de recursos humanos es la responsable de evaluar el desempeño de todas las personas de la organización. Cada Gerente proporciona información sobre el desempeño pasado por la persona, la cual es procesada e interpretada para generar informes o programas de acción que son coordinados por el área encargada de la administración de recursos humanos. Como todo proceso centralizador, este exige reglas y normas burocráticas que restringen la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema. Tiene la desventaja de que funciona con porcentajes y promedios pero no con el desempeño individual y único de cada persona. Se mueve por lo genérico y no por lo particular.

La Comisión de Evaluación:

En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño es responsabilidad de una Comisión designada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva hecha por un grupo de personas.

La Comisión Generalmente incluye a personas que pertenecen a diversas áreas o departamentos y está formada por miembros permanentes y transitorios. Los Miembros permanentes y estables (como el presidente de la organización o su representante, el dirigente del área encargada de la administración de recursos humanos y el especialista en evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones y su papel consiste en mantener el equilibrio de lo juicio, el cumplimiento de las normas y la permanencia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada evaluado y su superior.