

Evaluación del desempeño: Estudio conceptual de los principales modelos y los beneficios de su aplicación.

Alicia Burrows López¹

Resumen

Toda organización indiscutiblemente busca un fin práctico, obtener resultados, para ello respalda su accionar en principios, reglas e instrumentos auxiliares que le permiten orientarse en el cumplimiento de metas, lo cual es altamente favorecido con la aplicación de diversos enfoques que han venido a revolucionar progresivamente las organizaciones, donde su fin último es la integración de objetivos organizacionales e individuales.

Dentro de una aplicación de políticas consecuente con la dirección del capital humano, es fundamental un constante proceso de retroalimentación, con la finalidad de conocer qué tan bien o mal se están cumpliendo los objetivos a través de la contribución de las personas y es aquí donde la Evaluación del Desempeño juega un papel protagónico.

A través del estudio de los principales conceptos y modelos de la Evaluación del Desempeño, se pretenden resaltar los beneficios de su aplicación en las empresas.

Palabras Claves

Evaluación
Desempeño
Instrumentos de Medición
Metas
Retroalimentación

¹ Bachiller en Administración de Recursos Humanos, candidata al título de licenciatura en Comportamiento Organizacional.
Correo electrónico: aliorosi@gmail.com

Abstract

All organization unquestionably looks for a practical aim, to obtain results, for it endorses his to drive in auxiliary principles, rules and instruments that allow him to orient themselves in the fulfillment of goals, which highly is favored with the application of diverse approaches that have come to revolutionize the organizations progressively, where its last aim is the integration of organizational and individual objectives.

Within a consequent application of policies with the direction of the human capital, a constant process of feedback is fundamental; in order to know what so or badly the objectives through the contribution of the people are being fulfilled and are here where the Evaluation of the Performance plays a protagonist role.

Through study of the main concepts and models of the Evaluation of the Performance, they are tried to emphasize the benefits of its application in the companies.

Key words:

Evaluation
Performance
Measuring instruments
Goals
Feedback

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad una empresa que se considera competitiva no puede ser concebida sin pensar primordialmente en su elemento humano, es decir en el comportamiento del personal en relación con el cargo que desempeña. La evaluación del individuo debe imponerse como soporte de la gestión empresarial; se debe despejar el camino que une la situación actual del desempeño de cada trabajador con la situación que se pretende lograr para maximizar y optimizar aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

La Evaluación de desempeño como medio, herramienta o instrumento permite conocer el nivel de desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y los resultados que debe alcanzar y de su posible desarrollo, es un proceso que sirve para juzgar, estimar la excelencia de las cualidades de una persona y sobre todo su contribución a la organización.

Por ello el desarrollo del presente texto tiene como finalidad presentar aportes conceptuales que hacen diferentes autores sobre este tema.

Se conocerán las ventajas de un sistema de evaluación de desempeño, quiénes deben evaluar, los beneficios que se obtienen tanto para el trabajador, el jefe y la empresa.

Se mencionan métodos tradicionales y modernos detallando fundamentos, características y metodología de aplicación.

En su contenido también se hacen recomendaciones sobre aspectos que deben considerarse para desarrollar un sistema de ED, a su vez se detalla la interrelación de la ED con todos los procesos de Recursos Humanos.

Otro elemento de estudio son las posibles formas de evaluación adoptados por las organizaciones y algunas características que influirán en la adopción de un modelo en particular.

Partiendo de la premisa de que el mal desempeño de un trabajador no es únicamente responsabilidad de éste, una gran parte le compete al jefe directo y por otro lado a la empresa, en el texto se definirán un sinnúmero de factores que hacen caer la balanza sobre procesos administrados por Recursos Humanos como lo son: el diseño de puestos, los perfiles y descripciones de puestos, el proceso de

reclutamiento y selección, la capacitación y el desarrollo, los sistemas de compensación, los planes de carrera entre otros.

Como reto importante de la gestión de los recursos humanos en los tiempos modernos, está la búsqueda de una metodología de evaluación de desempeño que permita mejorar la interacción entre el trabajador y la organización con la finalidad de buscar un beneficio mutuo.

Al incorporarse un sistema de ED, con una aplicación semestral o anual según las políticas de la empresa, se podrá retroalimentar oportunamente al trabajador, siempre con el propósito de obtener mejores resultados en la siguiente evaluación. Teniendo presente que se está considerando el rendimiento global del empleado y a través del procedimiento sistemático ED se harán las comparaciones del desempeño de la persona en su trabajo y la pauta de eficiencia claramente definida por la organización.

II. Desarrollo

Según Chiavenato Idalberto (2002), la evaluación indica el valor de desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y los resultados que debe alcanzar y de su posible desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar, estimar la excelencia de las cualidades de una persona y sobre todo su contribución a la organización.

Dessler Gary (2001), manifiesta que la evaluación del desempeño califica a un trabajador por su actuación presente o pasada, según las normas establecidas y el trabajo definido, al empleado se le deben presentar los resultados aspecto que sirve como fuente de motivación ya que se reconocen los logros y se evidencian las oportunidades de mejora.

Maristany Jaime (2000), Técnica que permite medir el valor que se le da al desempeño de un trabajador y con esto dejar constancia.

Arias Fernando y Heredia Víctor (2004), opinan que la evaluación de desempeño representan una serie de factores o aspectos que apuntan directamente hacia la productividad y la calidad en el cumplimiento del trabajo de un empleado.

Según Werther, W. y Davis, K. (2000), señalan que la evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función especial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. La mayor parte de los empleados procuran obtener retroalimentación respecto a la manera en que se cumplen sus actividades y de las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados, tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que han de tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o el supervisor deben comenzar una acción correctiva; de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede lo esperado debe alentarse.

¿Por qué se debe evaluar?

Como herramienta para observar las potencialidades del individuo dentro de un grupo de trabajo, la evaluación permite:

1- Proporcionar un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias, y en ocasiones despido de empleados.

2- Comunicar a los colaboradores cómo marchan en el trabajo, qué deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.

3- Posibilitar que los colaboradores conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación se utiliza por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los colaboradores respecto de su desempeño. Por otro lado Dessler, Gary (2001) menciona cuatro motivos del porqué se deben evaluar a los trabajadores:

-La evaluación permite tomar decisiones respecto a sueldos y ascensos.

-Puede el subordinado y el jefe analizar la conducta laboral del subordinado, corregir deficiencias y reforzar lo que se hace bien.

-Planificar las carreras de las personas mediante lo observado de sus virtudes y de sus defectos.

-La evaluación ayudará a administrar y mejorar el desempeño de su empresa.

De acuerdo con Arias Fernando y Heredia Víctor (2004), existe una correlación con los incentivos ya que la evaluación del desempeño puede ayudar a determinar quiénes deben recibir los incentivos o, en su caso, los incrementos en las percepciones fijas.

La evaluación de desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas; esto lo menciona Chiavenato Idalberto (2002), debiendo tener en cuenta las siguientes líneas básicas:

1- La evaluación debe abarcar no sólo el desempeño en el cargo ocupado, sino también el alcance de metas y objetivos. Desempeño y objetivos deben ser temas inseparables en la evaluación.

2- La evaluación debe hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo y no en la impresión personal observada en el trabajo. La evaluación se debe concertar en un análisis objetivo del desempeño y no en la apreciación subjetiva de hábitos personales.

3- La evaluación debe ser aceptada por ambas partes: evaluador y evaluado ya que la evaluación tiene que beneficiar a la organización y al empleado.

4- La evaluación se debe utilizar para mejorar la productividad del individuo en la organización equipándolo mejor para producir con eficacia y eficiencia.

Maristany Jaime (2000) menciona que esta técnica sirve para que:

- El personal sienta que la empresa se ocupa de él.
- El personal sepa qué opina la empresa de él.
- Cada empleado puede debatir sobre sí mismo y sobre los temas que le tocan.
- Cada supervisor puede abrir un nuevo canal de comunicación.
- Cada gerente puede observar la situación de las relaciones verticales en los sectores que reportan a él.
- Se mejoren las relaciones y el clima de trabajo a partir de la discusión de los temas.
- Puede existir una remuneración clara que merezca el trabajo realizado.
- Se puede establecer un perfil de cualidades de los empleados.
- Se puede conocer el potencial humano de la empresa.
- Se pueden programar los movimientos de personal.
- Se pueden guiar para el caso de despidos masivos o individuales.

Dessler, Gary (2001) sugiere que la función del supervisor en la evaluación es vital y por ello debe conocer las técnicas básicas para evaluar, entender los problemas que pueden afectar la evaluación y evitarlo y saber evaluar en forma justa.

Además menciona tres pasos para evaluar el desempeño:

1- Definir el trabajo, esto representa que el empleado esté de acuerdo con sus obligaciones y las normas del trabajo.

2- Evaluar el desempeño implica comparar el desempeño real con las normas establecidas, aquí se le puede asignar alguna calificación.

3-Presentarle información al empleado analizando sobre el desempeño y el avance, con la finalidad de hacer planes de desarrollo si fuese necesario.

Estos pasos pueden fallar si no se les informa a los empleados qué es lo que se espera de ellos sobre un buen desempeño, además puede fracasar debido a los problemas con las formas de evaluar o los métodos que se usan.

Para aclarar el desempeño esperado las evaluaciones empiezan por definir el trabajo y las normas; para que las expectativas se ejecuten se deben establecer normas medibles para cada una de ellas, los empleados siempre deben saber cómo serán evaluados y con qué bases.

Beneficios de la Evaluación del Desempeño

Permite condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.

Permite el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo de la forma de administración.

Proporciona oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presente los objetivos organizacionales y los objetivos individuales.

Chiavenato Idalberto (2001), refiere que "Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad."

Beneficios para el individuo:

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).

- Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes, para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

Beneficios para el jefe:

- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma cómo se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.
- Atender con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario tomar las medidas disciplinarias que se justifican.

Beneficios para la empresa:

- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.

- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

Ventajas de la Evaluación del Desempeño

- Se mejora el desempeño mediante la retroalimentación, los directivos y responsables de dirigir y supervisar el proceso llevan a cabo acciones adecuadas que dan oportunidad a progresar.
- Establecimiento de Políticas de Compensación la evaluación de desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, el cual se determina principalmente mediante la utilización del instrumento de evaluación.
- Decisiones de Ubicación las promociones, transferencias y separaciones se basan, por lo común, en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
- Necesidades de Capacitación y Desarrollo, el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.
- Planeación y Desarrollo de la Carrera Profesional, la retroalimentación sobre el desempeño, guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la Información, el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- Errores en el Diseño de Puesto, el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.

- Desafíos Externos, en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

¿Quiénes deben evaluar y cuáles alternativas de evaluación son las más utilizadas?

Chiavenato Idalberto (2002), menciona ¿Quién debe evaluar el desempeño?

Las organizaciones utilizan diferentes alternativas para evaluar el desempeño del colaborador:

Autoevaluación de desempeño: lo ideal sería que cada persona evaluase su propio desempeño tomando como base algunas referencias como criterios para evitar la subjetividad implícita en el proceso. Muchas organizaciones han desarrollado esquemas de autoevaluación colectiva en los equipos, la cual ha dado excelentes resultados.

El gerente: en la mayoría de las organizaciones, corresponde al gerente la responsabilidad de línea por el desempeño de los colaboradores y por la evaluación y comunicación constante de los resultados. Esta línea de trabajo ha proporcionado mayor libertad y flexibilidad para que cada gerente sea gestor de su personal.

El empleado y el gerente: si la evaluación de desempeño es una responsabilidad de línea y si el mayor interesado en ella es el propio empleado, una alternativa interesante es la aproximación de las dos partes.

En esta alternativa, el gerente sirve de guía y orientación mientras el empleado evalúa su desempeño en función de su retroalimentación, suministrada por el gerente; es un intercambio en el que cada uno contribuye para obtener resultados.

Equipo de trabajo: se evalúa el desempeño de los miembros y se programan con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorar. Además se definen las metas por alcanzar.

Evaluación de 360°: en la evaluación participa el jefe, los colegas y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, y los proveedores, en fin, todas las personas en una amplitud de 360°. No obstante ser el centro de atención no es nada fácil para el evaluado, porque este se torna muy vulnerable si no tienes la mente abierta y receptiva al sistema.

Evaluación hacia arriba: permite que el equipo evalúe cómo proporcionó el gerente los medios y recursos para que el equipo alcanzara sus objetivos y como podría incrementar la eficacia del equipo y ayudar a mejorar los resultados.

Comisión de evaluación de desempeño: la lleva a cabo una comisión especialmente designada para este fin. En este caso es una evaluación colectiva realizada por un grupo de personas directa o indirectamente ligada en el desempeño de los empleados.

Métodos tradicionales de evaluación de desempeño, los más utilizados son:

Escalas gráficas: es un método basado en una tabla de doble entrada en que las filas muestran los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación de desempeño.

Selección forzada: consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos de comportamiento.

Investigación de campo: es uno de los métodos más completos de evaluación de desempeño, se basa en el principio de la responsabilidad de línea y función de staff, en el proceso de evaluación de desempeño se requieren entrevistas con un especialista en evaluación y los gerentes para, en conjunto, evaluar el desempeño de los empleados. El método se desarrolla en tres etapas: entrevista de evaluación inicial, evaluación de análisis complementario, planeación de las medidas y acompañamiento posterior de los resultados.

Métodos de incidentes críticos: es un método bastante sencillo, basado en las características extremas que representan desempeño muy positivo o muy negativo.

Listas de verificación: basado en una relación de factores de evaluación que se deben considerar en cada empleado y estos factores de desempeño reciben una evaluación cuantitativa, este método funciona como un recordatorio para que el gerente evalúe las características principales de un empleado.

Nuevos enfoques en la evaluación de desempeño

1- Los indicadores deben ser sistemáticos y mirar la empresa como un todo homogéneo e integrado que privilegia los aspectos importantes.

2- Los indicadores se deben escoger en conjunto para evitar distorsiones y no excluir otros criterios de evaluación.

3- La evaluación se debe basar en índices objetivos de referencia que puedan marcar el proceso.

4- La evaluación debe tener en cuenta el contexto general.

5- La evaluación de desempeño debe ser un elemento integrador de las prácticas de Recursos Humanos.

6- La evaluación no estructurada y flexible la realizan los gerentes mediante el contacto directo y cotidiano con los colaboradores.

7- La evaluación de desempeño como forma de retroalimentación a las personas. En este contexto, la evaluación de desempeño adquiere un sentido más amplio, pues implica aspectos nuevos como: competencia personal, competencia tecnológica, competencia metodológica, competencia social.

8- La evaluación de desempeño hace cada vez más énfasis en los resultados, puesto que las metas y los objetivos alcanzados son más importantes que el comportamiento en sí.

9- La evaluación de desempeño se está relacionando con la noción de expectativa o relación entre las expectativas personales y las recompensas derivadas del nivel de productividad del individuo.

Métodos modernos de evaluación de desempeño

Caracterizados por autoevaluación y autodirección de las personas, mayor participación del empleado en su propia planeación del desarrollo personal, concentrado en el futuro y en el mejoramiento continuo del desempeño. Otros dos factores importantes, la sustitución de la estructura funcional y departamentalización de la organización por procesos y por equipos, el segundo factor es la participación de los trabajadores en los resultados de las organizaciones.

Evaluación participativa por objetivos (EPPO). En este sistema se adopta la técnica de relación intensa y visión proactiva, en que resurge la vieja administración por objetivos, como sistema democrático y participativo que proporciona beneficios a la organización y a las personas involucradas.

Este tipo de evaluación de desempeño (EPPO), considera varios factores importantes:

- 1- Formulación de objetivos consensuales. Los objetivos se establecen en conjunto entre los empleados y el gerente, mediante intensa negociación, para llegar a un consenso.
- 2- Compromiso personal frente a la consecución de los objetivos conjuntamente establecidos.
- 3- Negociación con el gerente sobre el convenio de los recursos y los medios necesarios para conseguir el compromiso.
- 4- Desempeño es el comportamiento del evaluado para seguir los objetivos establecidos. El desempeño es la estrategia personal.
- 5- Monitoreo constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados que deben tener resultados cuantitativos. Es la verificación del costo beneficio involucrados en el proceso.
- 6- Retroalimentación intensiva y evaluación conjunta continua, soporte de comunicación para reducir la disonancia e incrementar la consistencia.

El ciclo de la EPPO define objetivos y responsabilidades, desarrolla estándares de desempeño, evalúa el desempeño, redefine objetivos, y así sucesivamente. Es importante que se motive a las personas a través de recompensas materiales y simbólicas.

Tendencias: Artículos recientes sobre el tema Evaluación del desempeño puntualizan:

Paéz Chichi, en su artículo "Evaluación de desempeño" dice: Es necesario diseñar nuevos índices de mediciones del desempeño. Se hace necesario redefinir el desempeño organizacional no solamente en términos financieros, de modo que tenga significado para las personas que dentro de las organizaciones trabajan y, sin lugar a dudas esto no es un componente financiero, es una ganancia de "valor".

Velásquez Elena, en su artículo Tendencias en la Evaluación del Desempeño: Un estudio sobre el modo en que las grandes empresas diseñan la evaluación. El estudio de los sistemas de evaluación de 51 organizaciones españolas de gran tamaño destaca que las variables que más diferencian los sistemas de evaluación son los vinculados con fines de retribución, desarrollo, administrativos y control.

A su vez se destaca que ninguna empresa utiliza la evaluación con la finalidad de despedir personal

Félix Socorro en su artículo Evaluación del Desempeño: De la visión plana a la multidimensional Opina que:

Cuando se valora se compara. Por ejemplo, un kilogramo de oro puro no tiene el mismo valor que un kilogramo de algodón, es obvio, pero lo que los hace diferente es el significado y cotización que tenga cada uno de ellos, pues al final pesan exactamente lo mismo. Por lo tanto, la valoración no depende del elemento valorado sino de la visión o expectativas que se posea de éste, lo que se traduce de manera inmediata en un hecho significativamente subjetivo.

¿Para qué se evalúa en el campo laboral? Es fácil imaginar cientos de respuestas, pero la más cercana a la verdad es aquella que explica la necesidad de conocer si se está haciendo o no el trabajo bajo la línea que se ha establecido claramente. Quienes lo han hecho y lo han hecho bien son reconocidos públicamente, reciben el porcentaje más alto de aumento y son candidatos inequívocos de ascensos o promociones. He ahí el premio. Quienes no han obrado de la mejor manera son reprendidos ya sea sutil o severamente, se les somete a un entrenamiento para "ver si mejoran", se les niega o se les da el menor porcentaje de aumento salarial o, en el peor de los casos, se les despide basados en los resultados de la evaluación. He ahí el castigo.

La evaluación no debe verse como la valoración del conocimiento, capacidad o rendimiento, sino como el avance de éstos sobre el levantamiento previo realizado al inicio de la contratación en mejora del individuo y de la empresa, no como una escala para establecer su permanencia o retiro del puesto de trabajo. Por último, al igual que en la contabilidad y las finanzas, las empresas deben olvidarse del término "evaluación del desempeño" y darle cabida al término "evaluación de resultados", pues es ahí donde todos los elementos propios del ingenio humano se conjugan y donde se observa si en realidad se sabe y lo que se hace con lo que se sabe agrega valor, lo que puede ser observado desde una verdadera perspectiva objetiva.

Se habla de "evaluar el resultado" de manera multidimensional cuando se considera la influencia que posee el ambiente, la cultura organizacional, las políticas empresariales, herramientas gerenciales aportadas y la claridad de los objetivos planteados en los resultados, sin dejar a un lado las competencias individuales que presenta el talento, pues cada persona tiene su propio modo de reaccionar ante un reto, estímulo o requerimiento y no necesariamente ha de ser el que se espera para que se genere la respuesta ideal.

Otro punto importante por destacar sobre este tema es que las evaluaciones tradicionales suelen hacerse desde una hasta cuatro veces al año, como ya se señaló, lo cual las ubica todavía más en el

concepto académico y tradicional que en la visión de negocio y de empresa que se tiene en el presente. Si en el pasado revisar la contabilidad de una empresa anualmente llevó a la quiebra a muchos inversionistas qué hace pensar a las organizaciones que los resultados de la gestión de su personal pueden esperar tres meses para saber si se están desviando o no, cuando cualquier desviación puede inducir la pérdida de confianza en el producto o en el servicio. En la actualidad y gracias al avance de la tecnología se puede evaluar la capacidad financiera de una empresa día a día e incluso hora tras hora; este fenómeno informático puede ser trasladado al campo laboral si a cada actividad se le asigna un código y si cierto número de esos códigos son asociados a un nivel de conocimiento o "cargo" y por ende a la persona que lo ocupa, tal y como se contabilizan las cuentas en una operación contable, esta asociación de códigos y actividades gozaría de la firma electrónica del responsable y la aceptación de la calidad y satisfacción de quien lo requiere, lo cual podría ser valorado diariamente y otorgarle un sentido de continuidad y ranking a los resultados individuales, ofreciendo una verdadera visión objetiva a las respuestas individuales que se han exigido.

Obviamente tal ejemplificación de un método objetivo de valoración no puede ser aplicado en la misma línea en todos los segmentos laborales, pero sí puede ser ajustado de acuerdo con la actividad.

Lo que las empresas deben abordar con mayor detenimiento es el resultado, las personas que se emplean ya son evaluadas en la selección, su trabajo y desempeño sólo demuestra lo acertado o equivocado que el método de reclutamiento y selección puede ser. La recompensa y el castigo no deben estar asociados a la evaluación de los resultados como experiencias inmediatas al éxito o al fracaso, es obvio que si un empleado no cumple con la meta y aun ofreciéndole oportunidades continúa con una actitud discordante y distorsionada de lo que se espera de él debe ser retirado, pero el resultado de esa decisión debe estar basado en el producto o servicio que ofrece, no en la opinión de terceros sobre su capacidad o incapacidad de relacionarse.

Análisis

De acuerdo con las anotaciones bibliográficas de los diferentes autores se puede destacar que la actuación del ser humano se evalúa desde siempre. En el mundo laboral los trabajadores son sometidos a diferentes clases de evaluaciones, algunas de ellas pueden conducir a la promoción de nuevas posiciones, asociadas a un cargo, salario con privilegios más atractivos. Dentro del complejo mundo organizacional las recompensas directas o indirectas se pueden conseguir a través un nuevo escenario de posibilidades llamado reconocimiento por desempeño.

Dentro del proceso de evaluación del desempeño siempre existen dos grupos claramente definidos. Los evaluadores y los que son evaluados. Los que ocupan posiciones de liderazgo evalúan formalmente el desempeño de sus más cercanos seguidores. La actuación total del seguidor es evaluada durante un periodo de tiempo determinado. Si el resultado es positivo puede ser recompensado, pero si el desempeño se encuentra por debajo del estándar, el líder debe desarrollar un plan que permita que el trabajador supere los resultados deficientes.

Las interpretaciones acerca de los resultados de desempeño se convierten en elementos de control, esto se debe a que los trabajadores tienden a comportarse de manera que se observen bien con respecto a los criterios por los cuales han sido evaluados.

Para llevar a cabo cualquier proceso de evaluación de desempeño es importante y pertinente conocer a cabalidad las políticas, las normas, los sistemas de reclutamiento y selección, también las de promoción, de disciplina, desarrollo, evaluación de desempeño, de compensaciones, beneficios e incentivos monetarios y no monetarios.

Esta realidad conlleva a que los gerentes o líderes organizacionales perciban la gestión de recursos humanos como una verdadera estrategia competitiva y que los procesos de evaluación de desempeño tanto formales como informales explícitos o implícitos que existen en las organizaciones deben ser tomados muy en cuenta.

Es imposible no evaluar ya que la emisión de juicios manifiestos o no, acerca de las conductas y del desempeño de las personas es inevitable, así mismo el ser justamente evaluado es una expectativa ligada a una necesidad básica del ser humano, deseo de reconocimiento.

Recomendaciones básicas para que una empresa pueda incorporar dentro de la gestión de Recursos Humanos un modelo de Evaluación de desempeño

Si la empresa no tiene desarrollado un sistema de evaluación, el primer paso podría ser comenzar con el sistema tradicional, de arriba abajo, y si existe la suficiente apertura de los empleados y jefes, quizás podría darse el caso de iniciar con un esquema de ciento ochenta grados y luego migrar hacia uno más complejo como el de trescientos sesenta grados. Se debe hacer un trabajo previo de análisis, y definición de los cargos por escrito (manual de cargos), en el que se incluirán todos los perfiles de los cargos de la organización (cargo, propósito del cargo, atribuciones, funciones, formación mínima, competencias requeridas entre otros aspectos).

La empresa deberá dar charlas explicativas previas y entrenamiento a todo el personal, para que comprendan muy bien cómo funcionará el sistema de evaluación. Para que un sistema de evaluación funcione debe ser administrado con justicia y ética por parte de los gerentes y los evaluadores.

Se deben entregar a las personas que serán evaluadas los criterios de evaluación respectivos con anticipación. (Perfiles de cargos, formularios de evaluación). Esto es algo básico pero muchas veces no se hace, y la gente es sometida a un proceso de evaluación sin siquiera tener los criterios, es decir sin saber a tiempo qué se espera de él, qué aspectos serán ponderados. Esto crea desmotivación, frustración y estrés en la gente.

Las metas deben ser entregadas al empleado al inicio del periodo las cuales deben ser claras, concisas y medibles.

El sistema de evaluación debe estar acorde con los planes de la empresa, sus objetivos, visión y misión.

Se deben evitar manipulaciones y exigir que se mantenga la objetividad.

En lo posible utilizar parámetros, promedios o bien otras herramientas estadísticas, para hacer comparaciones objetivas.

Es importante analizar la posible existencia de prejuicios y si es el caso volver a procesar la evaluación.

La explicación de los factores de evaluación debe ser revisada con los evaluados oportunamente.

Hay que proporcionar apoyo constante al empleado, tiempo antes de la evaluación, ofreciéndole retroalimentación sobre su desempeño, para lo cual un jefe o coach es importante, o al menos un sistema de tutorías. Para ello la autora de este artículo sintetiza el proceso en 7 etapas dentro de un esquema de fases críticas.

FASES CRÍTICAS

Antes	<ul style="list-style-type: none"> • Definir resultados por alcanzar • Definir comportamientos claves • Alcanzar consenso
Durante	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar resultados que va logrando • Monitorear • Incidentes críticos • Información de clientes internos • Retroalimentación
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué logró? • ¿Cómo lo logró?(aspectos destacables y mejorables) • Análisis de problemas • Diseño de plan de mejora • Validar conclusiones • Completar formulario
Preparación de Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar pasos a seguir • Planificar mensaje a transmitir • Fijar día y hora • Citar y preparar al evaluado
Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar de acuerdo con las pautas para maximizar su efecto
Post Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar el entendimiento • Analizar reacciones emotivas
Post Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación de un nuevo proceso

Fuente Elaboración propia

Retroalimentación de la información obtenida en la evaluación

¿Para qué le sirve, o qué objetivo tiene para la organización la introducción de un sistema de evaluación del desempeño?

Las respuestas a la interrogante antes planteada se puede resumir en:

- Comprobar la eficacia de los sistemas de selección y promoción interna.
- Detectar las necesidades de formación de los colaboradores.
- Realizar ajustes a los planes individuales de carrera.
- Conocer los deseos, aspiraciones y preferencias de cada trabajador.
- Facilitar la comunicación vertical
- Favorecer las relaciones entre el evaluado y evaluador, basados en confianza mutua.
- Validar métodos y estilos de liderazgo.
- Establecer sistemas de retribución más justos, basados en las diferencias de rendimientos individuales y el logro de los objetivos.
- Obtener información sobre el clima laboral existente.
- Rediseñar los contenidos de los puestos de trabajo.
- Orientar y prestar atención al desarrollo profesional del evaluado.
- Realizar un inventario de las capacidades y habilidades no utilizadas por la empresa.

Si el proceso de evaluación señala que una mayoría de los colaboradores tienen un desempeño de bajo nivel, podrían existir muchos empleados excluidos de los planes de promoción y transferencias, esto ocasiona un alto porcentaje de problemas de personal y por ende un bajo nivel de dinamismo en toda la empresa.

Por lo tanto queda claramente demostrado que bajos rendimientos no implican necesariamente empleados problemáticos o ineficientes, existen elementos vitales que deben ser analizados por la organización como oportunidades de mejora.

La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del colaborador; es necesario profundizar, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Referencia gráfica que hace la autora del artículo sobre el impacto de la ED sobre los procesos de Recursos Humanos.



Fuente Elaboración propia

III. CONCLUSIÓN

La evaluación del desempeño es un concepto dinámico. Además constituye una herramienta de dirección ineludible en toda actividad administrativa, es un medio a través del cual es posible localizar problemas tales como: integración de los trabajadores a la organización o al cargo que se ocupe, desacuerdos, desaprovechamiento de potencialidades y de motivación. De ahí que la evaluación del desempeño puede ayudar a determinar la falta de desarrollo de una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización. Es concluyente considerar que el eslabón entre la estrategia de una organización y el comportamiento individual es la evaluación del desempeño, por tal razón es sumamente importante proveer entre los aspectos por evaluar, aquéllos que en gran medida resultan aportes individuales al logro de la estrategia organizacional.

Partiendo del interés por evidenciar que la evaluación del desempeño es una herramienta gerencial, que le permite a los evaluados conocer si se está haciendo el trabajo bajo las líneas claramente establecidas, es importante que los directivos estén conscientes sobre la responsabilidad que tienen las organizaciones al incorporar un sistema de evaluación efectivo.

Considerando que los resultados son analizados bilateralmente, los insumos son sumamente valiosos y dan la oportunidad de analizar las condiciones de mejora del individuo, así como reconocer el desempeño que sobrepase las expectativas, sin dejar de lado la retrospcción que la organización considera para fortalecer los sistemas de Recursos Humanos.

De acuerdo con la recopilación bibliográfica y los aportes hechos por la autora del artículo sobre el tema evaluación del desempeño, se concluye con la afirmación que un bajo desempeño con resultados no satisfactorios no es responsabilidad única del empleado, sino que hay una buena parte de esa responsabilidad en los jefes inmediatos y de la misma empresa. Este punto es de gran importancia ya que, se valoran problemáticas que pueden ser resueltas con un análisis integral que parte del diagnóstico hecho a través de la ED.

El diagnóstico permite analizar estilos de liderazgo, que tanto influyen en el desempeño del trabajador, la supervisión, la frustración de los empleados al no sentirse retribuidos justa y equitativamente. Otro factor clave son las limitaciones de competencias para desarrollar las labores, esto debido a un deficiente o desinteresado proceso de reclutamiento y selección, así como la ausencia de programas de capacitación y desarrollo de personal, una condición fundamental que también se analiza es la capacidad del personal responsable de poner

en práctica y dar asesoría sobre los procesos de Recursos Humanos, siendo este elemento caótico ya que este departamento es quien administra estas funciones, por ende requiere de profesionales formados y con la experiencia necesaria, una mala práctica genera pérdida de credibilidad.

Otra variable que afecta gravemente el buen desarrollo del proceso de ED es la falta de interés y compromiso de la organización por trabajar con recomendaciones de Recursos Humanos en la atención y desarrollo individual del trabajador.

En concreto la información que arroje el sistema de ED le permite a las empresas, a través de sus unidades de RRHH, revisar el actuar de los jefes y el funcionamiento de todos los subsistemas de recursos humanos, con el fin de mejorar y ofrecer todas las condiciones que permitan finalmente obtener el mejor desempeño.

Referencias Bibliográficas

Arias Galicia Fernando & Heredia Espinoza Víctor (2004), *Administración de RR.HH para el alto desempeño*, México: Editorial Trillas.

Chiavenato, Idalberto (2002) *Gestión del Talento Humano*, Colombia: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana.

Dessler, Gary (2001) *Administración de personal*, 8ª edición, México: Editorial Pearson Educación.

Maristany, Jaime (2000). *Administración de recursos humanos*, Argentina Editorial Prentice Hall.

Werther, William; Davis, Keith (2000), *Administración de personal y recursos humanos*, 5ª Edición, México: Editorial Mc Graw-Hill.