

LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- Como indicador de la efectividad en los procesos de Selección de Personal -

Marcela Mora González.¹

Resumen:

Este artículo, pretende dar a conocer el grado en que influye la evaluación del desempeño (ED), para determinar la eficacia del proceso de selección de personal, puesto que los colaboradores en su gran mayoría se supone que fueron los mejores candidatos dentro de este proceso, sin embargo, al desarrollarse la carrera profesional de estos, pueden interferir diversas situaciones ajenas al colaborador que se relacionan directa o indirectamente con el comportamiento y por ende con la consecución de los objetivos departamentales y empresariales, afectando con esto, el desempeño del colaborador.

Este artículo, de esta forma, mediante el tema en cuestión, indica que tan efectivos son los procesos de selección de personal dentro de las empresas, y la influencia que ejerce este proceso en el cumplimiento de los objetivos empresariales, analizando la importancia que tiene el puesto dentro de la empresa, la contribución de los colaboradores para el logro de los objetivos organizacionales, la efectividad del sistema de reclutamiento y selección para colocar la persona idónea en los puestos, la adaptación del trabajador a la cultura organizacional, la información del sistema de ED sobre los trabajadores, las posibles causas del mal desempeño, así como los ajustes que se deben realizar al sistema de reclutamiento y selección, que incluye en este punto, las conclusiones y recomendaciones con respecto al tema tratado.

Palabras clave: evaluación del desempeño, selección, reclutamiento, puesto, personal.

Abstract:

This article seeks to highlight to what extent the performance evaluation (PE) influences effectiveness of the recruitment process; however, since the vast majority of employees are presumed the best candidates in this process,

¹ *Administradora de Empresas Hoteleras. Candidata al título de Licenciatura en Comportamiento Organizacional. ULACIT. Correo electrónico: marce506@gmail.com*

as their careers develop various outside situations can affect the employee that relate directly or indirectly to conduct and thus to the achievement of departmental objectives and business, affecting the development of this individual.

Thus this article's subject shows us how effective the recruitment process is within companies and the influence this process has in organizational objectives by analyzing the importance of positions within the company; the contribution of partners towards grasping organizational goals, the effectiveness of the recruitment and selection system to place the correct individual in their appropriate posts and the adjustment of the worker to the organizational culture. The PE information on employees, possible causes of poor work performance, the ways that changes must be made to the selection and recruitment process .at this point including recommendations and conclusions on the subject.

Key words: Performance Evaluation, selection, recruitment, office, staff.

Introducción

El campo de recursos humanos (*RRHH*), es una de las áreas en que recae mayor responsabilidad, ya que se toman decisiones claves para el correcto funcionamiento de todos los demás departamentos y el éxito de la empresa en general. Entre las funciones que le corresponde, cabe señalar el reclutamiento y selección, la inducción y capacitaciones, el desarrollo de carreras, compensaciones e incentivos, salud y seguridad laboral, y evaluación de desempeño, esta última muy relacionada con todas las anteriores, y a las cuales se debe tomar en cuenta al momento de realizar un estudio de este tipo.

El realizar una evaluación de desempeño, además de dar a conocer el grado de rendimiento del colaborador, también se extrae de ella sus posibles causas, y la correcta realización de diversas funciones, tal como las citadas anteriormente. Permite que se adapte el puesto a las diferentes exigencias que puede exigir el cambio de la cultura organizacional, brindando de esta manera gran cantidad de beneficios tanto para el colaborador como para la empresa.

En un mundo globalizado, en donde se mezclan a menudo diferentes intereses, se hace difícil el mantener un equilibrio integral entre las funciones de la administración de recursos humanos, los otros departamentos, y los muchos colaboradores que a menudo conforman las empresas. En este caso particular, los departamentos de recursos humanos se valen de herramientas como la *Evaluación del Desempeño (ED)*. Las

organizaciones necesitan responder a interrogantes sobre cómo recompensar equitativamente a sus colaboradores, como tener un sistema salarial adecuado, como determinar si el proceso de reclutamiento y selección es el adecuado, y si las especificaciones de los puestos contribuyen a escoger la fuente y el medio adecuados de reclutamiento, o más bien dificulta su elección. Además, permite dar la respuesta sobre por qué las personas que se dijo eran idóneas están fallando en su desempeño, y si las políticas y acciones en materia de salud ocupacional están contribuyendo a mejorar el desempeño de las y los trabajadores. También, ayuda a darle mayor funcionalidad al sistema de estructura de puestos con que cuenta la empresa, para así evaluar tomando en cuenta los requisitos con los que se seleccionó el personal.

Mediante el sistema de evaluación del desempeño, se puede tener la capacidad para revisar minuciosamente todos y cada uno de los cuestionamientos anteriormente citados, con el fin de mejorarlos, además, con la intencionalidad de premiar y mejorar algunos de los comportamientos del colaborador, y no con la finalidad de "castigar" al colaborador, tal como anteriormente se tenía pensado, ya que este nunca es un fin de dicha evaluación.

Lamentablemente, hoy aunque muchas empresas hacen uso de esta herramienta, hay una gran parte que la evita, debido a razonamientos sin fundamento, tal como el costo, una supuesta complejidad de uso y de aplicación, así como el ambiente laboral que se desarrolla en torno a la empresa durante su puesta en práctica. Por otra parte, existen empresas que la utilizan, pero no de la manera idónea por lo que se pierden de grandes beneficios. Por ello, las empresas deben contar con el mejor personal, para que así este desarrolle adecuadamente las mejores herramientas, en este caso, la *ED*.

Así pues, mediante este estudio, se pretende precisar aun más en cuanto a la efectividad de los procesos de selección, al hacer la empresa uso adecuado de la evaluación del desempeño, y por este medio, cumplir uno a uno los objetivos que conlleva dicha evaluación.

Importancia del puesto para las empresas.

Para el buen desempeño de las labores de los trabajadores, un sano ambiente de trabajo, y por ende, el correcto funcionamiento de una empresa, es imprescindible rescatar la importancia que ejerce el conocimiento que debe tener el colaborador sobre su puesto, por lo tanto, una correcta descripción de este, para que así, se tengan claras las

funciones y responsabilidades y sea una guía para el logro de los objetivos comunes.

Toda empresa debe tener dentro de sus prioridades la descripción general del puesto de trabajo al momento de comenzar sus labores, ya que el puesto de trabajo, es un elemento que se mantendrá inalterable y fijo, que independientemente de que persona lo cubra, el siempre será igual; a excepción de aquellos cambios para mejorar el entorno laboral, o aquellos ajustes necesarios por múltiples razones, sin embargo, siempre manteniendo la integridad del puesto.

Todos los seres humanos somos diferentes, por lo tanto, se debe tener un proceso de reclutamiento apropiado que logre canalizar los mejores candidatos, para que al momento de seleccionar, se escoja a aquella persona que más se ajusta al puesto, es decir, que cumpla con el perfil, y así, mediante este enlace, se lleve a cabo el objetivo del puesto de la mejor manera.

Sirve como punto de referencia por otra parte, para las empresas, en lo que respecta a la delimitación de funciones, una serie de roles y funciones que se deben cumplir por la persona que ocupa el puesto, un marco para saber hasta dónde debe llegar con su trabajo.

Es por ello, que previo a la confección de la evaluación de desempeño, debe realizarse igualmente por el departamento de recursos humanos, con la ayuda de los jefes inmediatos y los mismos colaboradores, el manual de puestos y responsabilidades, para que se tenga un marco de partida al momento de evaluar, esa base, será de gran utilidad al momento de evaluar el porcentaje de rendimiento del colaborador.

Así pues, según el conocido sociólogo y economista Max Weber, quien desarrolló el modelo burocrático, colocando dentro de éste, ideas que se relacionan con el tema en estudio.

Al empezar a desarrollar este tema, es de importancia denotar el significado de la burocracia, la cual resulta ser "un tipo ideal de organización delimitada por una estructura de dominación legal que se ejerce por medio de un cuadro administrativo aplicable a grandes organizaciones tanto del estado como del sector privado. Representa una estructura administrativa y de personal de una organización" (Jáuregui, A., 2009)

Al plantear una burocracia, se está implementando un nuevo orden, en donde al desarrollarse una determinada estructura organizacional, se asimilarán las diversas situaciones de una mejor manera, a la vez, que

permite una mejor interacción entre los diversos miembros del equipo al tener definidos los roles y funciones de cada uno de ellos.

Max Weber identificó las siguientes normas básicas fundamentales para el desarrollo burocrático:

- Los cargos constituyen el núcleo principal del cuadro administrativo burocrático.
- Existe un sistema de carrera administrativa.
- Posición externa e interna neutral del burócrata con respecto al cargo (es una profesión, es de comportamiento impersonal).
- Funcionarios organizados por jerarquía de mando.
- Remuneraciones sobre salarios sin gratificaciones por servicios.
- Los niveles de autoridad están determinados por el trabajo o la función desarrollada.
- Nombramientos por méritos y calidad de trabajo.
- Trabajo sobre procedimientos y normas establecidas.
- Registro en papel de todas las actividades desarrolladas y se basa en documentos y procedimientos por escrito (formularios, comprobantes, certificaciones, etc.). (Jáuregui, A., 2009)

Se debería contar con características como las anteriores, para garantizar que una organización obtenga buenos resultados dentro de la *ED*, por ejemplo, la correcta descripción de cargos (puestos), el mantener un adecuado sistema de carrera administrativa y un sistema de remuneraciones equitativo, el ascender a personal de acuerdo con sus méritos (evaluaciones excelentes o muy buenas) y un registro de funciones adecuado con procedimientos bajo escrito que garanticen la integridad de las labores de los colaboradores, además de brindarles las herramientas que asimismo les ayude a conseguir la finalización exitosa de sus labores.

Entre las características identificadas en las sociedades para hacer factible el desarrollo del modelo burocrático (en lo que respecta el tema en estudio) están:

- En lo administrativo: Facilita la realización de las numerosas y complejas actividades que aumentan cualitativa y cuantitativamente en las organizaciones. La eficiencia de la burocracia es superior a cualquier otra forma de administración. (Jáuregui, A., 2009)

Se hace imprescindible que haya "cabezas de mando", gerentes, jefes departamentales, jefes inmediatos, en fin, personas líderes con capacidad de ejercer positivamente mediante su poder legítimo ayudados del poder

carismático que les permite acercarse a sus colaboradores de la mejor manera para conseguir los fines que persigue la empresa. De acuerdo al texto anterior, en toda empresa, es necesario cierto orden de poder, por ello, cada puesto dentro de las empresas ejerce un papel muy importante, y de acuerdo con el manual de puestos y responsabilidades de la empresa todos son necesarios en el área que este lo plantea, ya que se ha realizado previo estudio que así lo garantiza.

Contribución de los trabajadores para el logro de los objetivos empresariales.

Se hace necesario, para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, contar con los mejores recursos, sin ser la excepción el talento humano, ya que sin él no se daría un buen uso de las diferentes herramientas con que se cuenta, así sean estas de la más alta tecnología o las más recientes en el mercado, son las personas las que le darán un correcto uso o no.

Se administran los demás recursos disponibles, a través del recurso humano. Se aumentan las ganancias, se disminuyen costos y gastos, se logra una mejor rentabilidad, se mantiene al personal motivado, y se logra una sana cultura organizacional, dispuesta a cambiar para mejorar, pero por otra parte, si se cuenta con el personal inapropiado, se estaría logrando todo lo contrario, llevando a la empresa a su decadencia.

El hecho de contar con colaboradores que se identifiquen con la empresa, es un enorme paso, puesto que darán un apoyo que va más allá del trabajo diario, ejemplificando lo que se conoce como "ponerse la camiseta de la empresa...", entendiendo esta frase como la identificación del trabajador con su entorno laboral, motivándole el progreso que la organización tenga, y tomándolo como suyo y de sus compañeros.

Se pasa en el trabajo, la mayor parte de nuestro tiempo, por ende, no se puede tener gente laborando que no logre tener esa armonía con los valores, principios, con la cultura organizacional y con la misión y visión que persigue la empresa. Por ello, el proceso de reclutamiento y selección, es tan importante y debe ser tan estricto en las empresas. No solo con el hecho de pasar exámenes técnicos, pruebas psicológicas y de inteligencia, se logra tomar en consideración al mejor candidato, puesto que también se debe tener esa conexión con la cultura empresarial, presentar un comportamiento que demuestre unos determinados valores que encajen para el futuro éxito de sus labores a desempeñar, y por ende, sean determinantes para su futura evaluación.

Producto de una mala selección, su desempeño sería ineficiente, atribuyéndole la culpa, mayoritariamente a la planeación de este proceso, y los colaboradores encargados de su contratación, tanto el personal de recursos humanos, como su jefe inmediato.

Según Chiavenato (1994), el comportamiento de las personas presenta ciertas características, entre las cuales se puede citar las siguientes:

- Está orientado hacia la actividad.
- Es un ser social.
- Tiene necesidades diversas.
- Percibe y evalúa.
- Piensa y elige.
- Posee capacidad limitada de respuesta.

Se puede deducir de lo anterior que, el ser humano tiene aquellas características que le permiten contribuir al logro de los objetivos empresariales. Por lo tanto, la colaboración que brinde a la empresa mediante su intelecto, inteligencia emocional, capacidad organizativa y de integración, así como el cumplimiento asertivo de aquellas necesidades que pueda cubrir la empresa, serán claves para la consecución de los objetivos organizacionales.

La interacción psicológica entre empleado y organización es un proceso de reciprocidad: la organización realiza ciertas cosas por el trabajador y para el trabajador, lo remunera y le da seguridad y *status*; de modo recíproco, el empleado responde trabajando y desempeñando sus tareas. La organización espera que el empleado obedezca ante su autoridad y, a su vez, el empleado espera que la organización se comporte correctamente con él y obre con justicia. La organización refuerza su *expectativa* mediante ciertos intentos de influir en la organización o de limitar su participación. Las dos partes de la interacción están guiadas por directrices que definen lo que es correcto y equitativo y lo que no lo es. Algunos sociólogos se refieren a una norma de reciprocidad, en tanto que algunos psicólogos denominan a esto "*el contrato psicológico*" (Chiavenato, 1996)

Esa interacción estará siempre presente, la llamada norma de reciprocidad es un dar y esperar; la empresa da muchos beneficios, pero también solicita esa colaboración que sin el empleado no sería posible, de la misma manera, el colaborador, desea autorrealizarse además de cubrir sus

necesidades básicas y demás necesidades encontradas en la conocida escala motivacional de *Maslow*; igualmente el empleado desea a cambio, estabilidad laboral, trato adecuado y un salario justo.

Así pues, según lo anterior, este "contrato" se refiere a la expectativa recíproca del individuo y de la organización, que se extiende más allá de cualquier contrato formal de empleo que establezca el trabajo a realizar y la recompensa a recibir, de ahí, los dos aspectos que todo contrato presenta:

1. Contrato formal y escrito
2. El "contrato psicológico" que la organización y el individuo esperan ganar con la nueva relación. (Chiavenato, 1996)

Al cumplir con ese "contrato psicológico" y ambas partes se comprometen y se disponen a cumplirlo, esto se convierte en un buen augurio para que sea un poderoso motivador en lo que respecta al rendimiento del colaborador y la estabilidad que le brinde la empresa.

Independientemente de su tipo, en toda organización, en la cual van a estar presentes tanto objetivos organizacionales y objetivos personales, aspectos como la congruencia y satisfacción de ambos va a ser un punto de unión entre las partes, y a obtener por parte del colaborador una nota de evaluación de desempeño satisfactoria.

Efectividad del sistema de Reclutamiento y Selección, para colocar a la persona idónea en los puestos.

Dentro de los procesos de recursos humanos, cabe resaltar, que el Sistema de Reclutamiento y Selección de la empresa, será determinante para conseguir el éxito dentro de los otros procesos de este campo, para obtener la consecución de los objetivos organizacionales, además, puede ser una de las causas de un mal desempeño laboral de no realizarse de la manera adecuada. Si un trabajador por ejemplo, no sabe hacer su trabajo, la responsabilidad es conjunta con el jefe, así como de recursos humanos, al realizarse un inadecuado reclutamiento, o bien, selección.

Al realizar la *ED* algunos colaboradores que se supone fueron seleccionados adecuadamente denotan una mala selección, en algunas ocasiones, ya que se descartan otras posibles causas de este bajo desempeño.

Se debe tener un departamento de *RRHH* firme y con principios, que tenga una política de reclutamiento y selección por escrito y la cumplan efectivamente para no dejarse llevar por una contratación de personal que

atente contra los principios establecidos como políticas dentro de la empresa.

La tarea de buscar a los mejores candidatos, consiste en la labor principal del reclutamiento, para ello, debe realizarse un análisis de los lugares en que preferiblemente corresponde buscar, para así, no realizar una búsqueda inútil. Dependiendo del tipo de organización, así serán los lugares en donde se busquen a los candidatos idóneos, para no dar una búsqueda fallida, de la que luego no salgan los resultados apropiados que satisfagan las necesidades que presenta la empresa.

Existen numerosas fuentes de reclutamiento disponibles. Gómez-Mejía et al., (2001), proponen las siguientes como las más importantes:

- Los empleados actuales (Fuente interna)
- Fuentes externas:
 - Referencias de los empleados actuales.
 - Empleados anteriores.
 - Anuncios impresos.
 - Anuncios en la Internet y en páginas web especializadas.
 - Agencias de contratación.
 - Agencias de ayuda temporal.
 - Reclutamiento en centros de formación superior.
 - Clientes.

Dependiendo de diversos factores, tal como los recursos económicos disponibles de la empresa, el tipo de organización, el puesto que será ocupado, la ubicación de la empresa, entre otros, se hará uso de algunas de las fuentes de contratación anteriores.

Las fuentes anteriores, categorizadas como internas y externas, tienen sus respectivas ventajas y desventajas, no obstante, llevando a cabo el proceso de la manera idónea se tienen altas expectativas de asegurarse el mejor candidato posible.

Dicho proceso debe cumplir con dos requisitos:

1. La fiabilidad: Consiste en las mediciones, normalmente a lo largo del tiempo, pero también entre entrevistadores distintos.

2. Validez: Es el grado en que una técnica mide los conocimientos, capacidades y habilidades. Representa la buena adecuación de una técnica utilizada para evaluar a un candidato para un puesto con el rendimiento en ese puesto. (Gómez-Mejía et al., 2001)

Ejemplo de fiabilidad, es cuando durante el proceso de las entrevistas, varios entrevistadores tienen la misma opinión con respecto al candidato. En cuanto a la validez, se debe hacer uso de técnicas con el mínimo de errores y que puedan predecir el futuro rendimiento del colaborador en la empresa.

Tal como se ha mencionado anteriormente, dentro del proceso de reclutamiento y selección, se hace uso de diversas técnicas, siendo algunas de las más utilizadas según Chiavenato (1996), las entrevistas de selección, pruebas de conocimiento o de capacidad, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad, y técnicas de simulación. El uso de estas técnicas, ayuda a hacer más fácil el proceso de contratación, descartando a aquellos que no cumplen con las características, sin embargo, algo necesario e importante, es identificarse con la cultura organizacional, y sus respectivos valores, tal como se ha mencionado anteriormente, haciendo las pruebas necesarias para ello.

Adaptación del trabajador a la cultura organizacional.

La cultura, según Robbins (2004), es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que se distingue de otras.

La cultura, también tiene valores, con los que el individuo se identifica, por lo tanto, le ayudarán dentro de su rendimiento laboral, asimismo, es un gran aporte por parte de los colaboradores, socios, dueños, el mantener viva la cultura, tratar de sostenerla y a la vez, adaptarla al ambiente externo. Así lo afirma de nuevo Robbins (2004):

Por lo regular, se identifica más de un candidato que reúna los requisitos de un puesto. Cuando se llega a este punto, sería ingenuo pasar por alto que la decisión final sobre quien es contratado sufre una gran influencia del juicio que hace el que decide acerca de que tan bien se adaptaran los candidatos a la organización. Este esfuerzo por encontrar la correspondencia correcta, sea de manera deliberada o no, hace que se contraten personas cuyos valores (todos o por lo menos una buena proporción) concuerden con los de la organización. Además el proceso de selección informa a los candidatos sobre la organización. Aprenden sobre la organización y, si perciben un conflicto entre sus valores y los de la casa, pueden excluirse ellos mismos del grupo de candidatos. Por tanto, la selección se convierte en una calle de doble

sentido que permite al patrón y al solicitante anular un matrimonio que será mal avenido. De esta manera, el proceso de selección sustenta la cultura de la organización al descartar a los individuos que vayan a atacar o minar sus valores centrales.

Según el texto anterior, más allá de las características técnicas y psicológicas que el puesto exige para su completo rendimiento, tanto el individuo como la empresa deben profesar valores similares, ya que de no ser así, va afectar el desarrollo diario y al no encajar con la cultura organizacional habrá disonancias difíciles de explicar al haberse cumplido el proceso de selección estipulado por la empresa. Dentro del perfil del puesto, es necesario que previo un análisis de la cultura organizacional, se tenga presente los valores necesarios que se deben tener para ejercer las funciones adecuadamente en cualquiera que sea el puesto a desempeñar.

Información del sistema de Evaluación de Desempeño sobre los trabajadores.

La *ED* será como un sistema canalizador de información que busca extraer la máxima cantidad posible de datos de calidad para poder así tener un criterio fiable que permita determinar las causas de este desempeño, conocer los objetivos cumplidos, las necesidades y también los problemas con los que puede lidiar el colaborador diariamente.

Se dice que "el primer paso del cuerpo de una entrevista de evaluación debe ser identificar los criterios que se usarán para evaluar al empleado, pero es conveniente repetirlos" (Adler, R., Marquardt, J., 2005) en el caso de realizar entrevista para la evaluación de desempeño o como complemento a éste, dentro de varios procesos.

Es decir, recordarle las metas que se tenían planeadas desde el periodo inicial, mantenerlas ojala en un lugar visible al que tenga fácil acceso, además, claras en la mente del trabajador al momento de realizar dicha evaluación, para poder evaluar en torno a ellas.

Así también, la evaluación debe hablar de los éxitos, los problemas y las necesidades de los individuos dentro de la organización, para que esta sea más justa y permita una mayor retroalimentación.

La retroalimentación será mejor recibida si cumple con varios criterios. Atender a estas directrices puede aumentar las posibilidades de que el tono de la entrevista no deje de ser constructivo:

- *La retroalimentación debe ser precisa.* El peor error que podría cometer un evaluador es no tener la información correcta. Antes de

juzgar a alguien, asegúrese de que el panorama que tiene del desempeño y de todos los factores que lo han afectado es correcto. Un enfoque de decir y escuchar puede ayudar al administrador a entender a plenitud el trabajo del empleado.

- *La retroalimentación debe ser relevante para el empleo.* Por ejemplo, podría ser legítimo hacer un comentario sobre el aspecto personal de una persona en un trabajo que requiere contacto con el público, pero no tendría caso criticar la forma en que maneja sus cuestiones personales después del trabajo. (Adler, R., Marquardt, J., 2005)

Esta retroalimentación, se debe utilizar mayoritariamente al finalizar la evaluación del desempeño, para que así el colaborador también esté enterado de sus triunfos, aspectos que debe mejorar y haya espacio para un intercambio de ideas que permita conocer más a fondo lo que desea el empleador y lo que necesita el colaborador, y como este se ha integrado dentro de la empresa. Ese intercambio de ideas, permite un acercamiento más íntimo entre ambas partes, en donde el hecho de sentirse escuchado por parte del personal de *RRHH* y su jefatura inmediata ejerce una gran influencia positiva sobre este.

Cuando ambas partes hayan dialogado sobre los objetivos cumplidos y necesidades o problemas, es necesario el establecimiento de nuevas metas, las cuales, deben cumplir con los siguientes criterios según Adler y Marquardt (2005):

- Deben centrarse en los aspectos más importantes del trabajo.
- La descripción de los propósitos debe ser lo más específica posible.
- Se debe establecer un plazo para cada objetivo.
- Las metas deben representar un reto para el trabajador, el cual requiere de su esfuerzo pero deben ser alcanzables.

Además, no se debe olvidar que toda evaluación debe tener un formulario escrito en donde quede reflejado todo este procedimiento. De nuevo, Adler y Marquardt rescatan este otro importante paso:

Antes de la junta, el administrador suele llenar una forma de evaluación que contiene una lista de las características o comportamientos importantes para el trabajo. En un plano ideal, esta información habría sido tomada de las metas establecidas en la entrevista anterior. En algunas organizaciones, el subordinado también llena una forma, en la cual él se califica solo, la cual abarca las mismas

áreas. En casi todas las compañías, la revisión del desempeño es resumida y documentada mediante una evaluación por escrito.

De esta forma, el expediente físico y/o digital de nuestros colaboradores quedará más completo con cada evaluación, pudiendo tener a mano el desempeño que ha tenido durante diferentes periodos, además de tener utilidad en decisiones como ascensos, promociones laborales y otras.

Posibles causas del mal desempeño.

El objetivo de la evaluación de desempeño, es mejorar todos los procesos de la organización, para ello, además del resultado de esta evaluación, se deben dar a conocer las causas, para sea un sistema equitativo y correccional.

La evaluación del desempeño, consiste en un análisis formal del desempeño de un empleado en el puesto, medido contra criterios específicos presentados por el supervisor, así también, dicha evaluación presenta una serie de propósitos:

- Presentar retroalimentación a los empleados sobre su desempeño.
- Proporcionar un foro oficial para la comunicación entre supervisor y empleado.
- Ayudar en el desarrollo de la carrera.
- Identificar las necesidades de capacitación.
- Proporcionar una exposición razonada y disponibilidad.
- Proporcionar un registro de fortalezas y debilidades en el desempeño.
- Demostrar que la organización ha seguido las guías de ente que regula ciertas leyes de tránsito. (Bounds y Woods, 1999)

Estos objetivos que persigue la evaluación del desempeño, de esta forma servirán para un mejor funcionamiento de la empresa, así como futuras decisiones a tomar en torno al colaborador.

Se encuentran, por otra parte, los siguientes factores contextuales que hay que considerar para determinar las causas de los problemas del rendimiento:

- Mala coordinación de las actividades laborales entre los colaboradores.
- Información o instrucciones incorrectas, necesarias para realizar el trabajo.

- Materiales de mala calidad.
- Falta de equipos necesarios.
- Incapacidad para encontrar materias primas, componentes o bienes intermedios.
- Recursos financieros inadecuados.
- Mala supervisión.
- Compañeros de trabajo que no cooperan y/o malas relaciones entre trabajadores.
- Formación inadecuada.
- Tiempo insuficiente para producir la cantidad o calidad requerida.
- Un mal entorno laboral (por ejemplo, frío, calor, ruidos, interrupciones frecuentes).
- Ruptura de los equipos. (Gómez-Mejía et al., 2001)

Se deben saber las causas, para así mejorar aspectos de contratación y evitar otras consideradas como las principales y de las que se derivan muchas de las anteriores. Dichas causas se presentan a continuación.

- La o el trabajador no sabe hacer bien su trabajo: Siendo el responsable su jefe inmediato, ya que no lo capacitaron, o bien, no hubo correcta selección.
- Sabiendo hacerlo, no puede hacer bien su trabajo: Ya que probablemente no cuenta con los materiales, las herramientas, o bien, el espacio apropiado.
- La o el trabajador no quiere hacer bien su trabajo: Al igual que las otras causas, el trabajador no cumple con las expectativas, ya que el jefe debe motivarlos, siendo esta, una de sus funciones claves para el cumplimiento de las labores.

Pareciera a simple vista que es responsabilidad absoluta del trabajador, en todos los casos; sin embargo, es fácil olvidar cuando de este tema se trata, las funciones y responsabilidades de la jefatura inmediata. El jefe, también debe contar con cualidades de liderazgo, para que sea seguido por su equipo y evitar que no sepan hacer bien su trabajo. Sin embargo, cultivar la semilla del liderazgo no es tarea fácil, y si alguno de sus colaboradores no sabe hacer bien su trabajo, debe empezar por evitar esto para contar con un

equipo capacitado en sus labores tomando con responsabilidad esta importante función. Además, no solo se les debe dar capacitación en las funciones propias del puesto a desempeñar, también deben estar capacitados en lo que respecta a las principales tareas de sus compañeros, para que ante una emergencia, incapacidad, o alguna eventual actividad que requiera la ausencia de un determinado compañero o compañera, se pueda con ello garantizar la continuidad de los procesos de trabajo aún cuando alguna o alguno de ellos falte.

Algunos trabajadores y trabajadoras en otras ocasiones, sabiendo hacer bien el trabajo, no pueden llevar a cabo sus labores de la manera deseada porque no cuentan con los recursos, equipos, herramientas y materiales que requieren para ello, incluyendo el recurso tiempo. Tal como sabemos, no es el trabajador quien debe suplir estas herramientas e incluso elementos indispensables como lo es también el tiempo, sino que es la empresa quien los debe facilitar, y el jefe inmediato es el responsable de identificarlos, obtenerlos y distribuirlos entre los miembros de su equipo; y si esto no sucede entonces nuevamente estaríamos responsabilizando al jefe o jefa del equipo de esta nueva situación. Siendo así las cosas, no basta con enseñar a trabajar bien, sino que además se deben suministrar o facilitar todos los recursos necesarios para poder hacer bien las labores encomendadas a cada puesto.

También, es vital en tercer lugar, que las y los trabajadores sepan hacer bien su trabajo, cuenten con los recursos necesarios para lograrlo, pero en algunas ocasiones se niegan o no quieren hacerlo. Nuevamente debemos recordar las funciones que son responsabilidad de los administradores, en este caso, el o la jefe de los equipos de trabajo. Señalan algunos autores que para dirigir personas se requiere contar con el conocimiento de los factores humanos que inciden en la administración, se requiere conocer y definir el estilo de liderazgo apropiado para cada persona, grupo o situación; conocer y establecer los distintos medios y canales de comunicación, pero además, se requiere conocer qué es lo que motiva a las personas y qué debemos hacer para motivarlas.

Parece natural que mas motivaciones de un trabajador con salario mínimo no son las mismas de un alto ejecutivo, por ello esos son factores que contemplan las diversas teorías sobre la motivación. Algunas sugerencias que presentan Robbins y Coulter (2000) para motivar a los empleados, son las siguientes:

- Reconozca las diferencias individuales.
- Acople a las personas con los puestos de trabajo.

- Use el concepto de metas.
- Asegúrese de que las metas sean percibidas como algo alcanzable.
- Individualice las recompensas.
- Vincule las recompensas con el rendimiento.
- Compruebe que exista equidad dentro del sistema.
- No pase por alto el dinero.

Como se ve en las anteriores recomendaciones, los jefes deben reconocer que todos somos diferentes y por ende nuestro comportamiento lo es, por lo tanto, se deben acoplar las personas correctas a los puestos. Debe haber un sistema de incentivos y recompensas equitativo, que dé posibilidades a todos los colaboradores de alcanzar las metas, las mismas que deben ser accesibles a todos los funcionarios.

No se pretende con las anteriores causas expuestas descargar toda la responsabilidad a los jefes inmediatos, al departamento de recursos humanos, o a la misma empresa; y librar a las y los trabajadores de toda responsabilidad, solo se quiere rescatar estas causas, ya que no siempre son tomadas en cuenta al realizar este tipo de evaluaciones.

Además de las anteriores reflexiones, existe una serie de situaciones que pueden estar influyendo, ya sea de manera directa o indirecta en el desempeño de las y los trabajadores, las cuales se explican a continuación:

Descripción del Puesto: Al contratar a un trabajador, este probablemente haya sido seleccionado con base en las especificaciones del puesto, para que, de acuerdo con su perfil, desarrolle el conjunto de funciones descritas para la clase de puesto que ocupa. En este caso, se pueden dar dos situaciones que pueden llegar a afectar el rendimiento laboral del trabajador. Si las especificaciones del puesto, en el primer caso, están definidas por debajo de las necesarias, el o la trabajadora estarían sobrecalificados para realizar las tareas asignadas al puesto, con la consecuente frustración de estar realizando labores muy sencillas para las capacidades o competencias que ellos poseen. Por el contrario, si los requisitos del puesto son más altos de lo necesario, la persona que fue seleccionada y contratada con esos requisitos no estaría capacitada para desempeñar las tareas con el nivel de complejidad y responsabilidad asignados a esa clase, y tendrá como resultado un bajo desempeño.

Reclutamiento: Siempre se tiene predispuesto que un buen reclutamiento, asegurará una buena selección de personal, pero si este proceso no es el mejor es probable que tengamos que seleccionar al menos malo y no al

mejor. Si esta es la situación, el trabajador o trabajadora fueron "bien" seleccionados pero falló el reclutamiento y en esas condiciones es difícil que él o la trabajadora tengan un buen desempeño en el puesto para el que fueron escogidos.

Selección de personal: Gran cantidad de personas continuamente participan en los procesos de selección de una empresa, con el objetivo de obtener un puesto de trabajo que les permita satisfacer ciertas necesidades, además de percibir un salario que les permita mantener u obtener cierta calidad de vida. Estas personas esperan que dicho proceso no sea muy exigente con ellos con el fin de garantizarse la obtención de dicho puesto. Con esto se deduce, que la empresa es la interesada en que ese proceso de selección garantice la escogencia de la persona idónea para cada puesto. Los fallos o imprecisiones en el proceso de selección tienen la consecuencia lógica de que la persona contratada no será la mejor y por ende no se puede esperar un buen desempeño o al menos el desempeño adecuado para los objetivos empresariales. La existencia de los factores de valoración adecuados en este proceso así como el fiel cumplimiento de todos ellos deben garantizarle a la empresa la escogencia del personal idóneo, y con ello suponemos que se cuenta con la base principal para obtener de ellos su mejor desempeño.

Capacitación y desarrollo del personal: El tema de la capacitación debe ser analizado desde su sentido más amplio; es decir, desde cada uno de sus tipos o formas de capacitación. Aunque en términos generales la capacitación supone un proceso de enseñanza en el que la empresa busca mejorar el desempeño de sus trabajadores y trabajadoras, los tipos o formas de capacitación se diferencian entre sí del objetivo concreto que persiguen, de esta manera tenemos la Capacitación en el puesto de trabajo o *Inducción* u *Orientación*, la *Ubicación*, la *Socialización*, la *Capacitación Técnica*, la *Capacitación "Pura"* y el *Desarrollo*. Cada uno de ellos cumple con el propósito de la capacitación pero en momentos y situaciones particulares. Un trabajador o trabajadora en cualquiera de estos casos, que no fue sometida sistemáticamente a todos estos procesos en el momento oportuno, difícilmente logrará el desempeño deseado.

Según Bounds y Woods (1999), el desarrollo de carrera es muy bueno tanto para los empleados como para la empresa. El contar con un grupo de personas bien calificadas para varios puestos cuando se presenten reducen los costos del mantenimiento y contratación, así como los de orientar a un empleado nuevo en su integración a la organización.

El desarrollo de carrera aumenta la motivación dentro de los empleados, y este a su vez, augura un buen desempeño dentro de los colaboradores, ya que estarán anuentes a participar en diferentes concursos laborales que faciliten su crecimiento profesional dentro de la compañía.

Salarios o Compensaciones: Es importante reconocer que los trabajadores y las empresas persiguen objetivos distintos, pero perfectamente reconciliables, tal como lo citamos anteriormente en el llamado "contrato psicológico". El trabajador busca un ingreso económico que le permita obtener o mantener un determinado nivel de vida individual o familiar; la empresa por su parte, busca maximizar sus utilidades a través del uso eficiente de sus recursos (incluyendo el humano). Las compensaciones (directas e indirectas) incluyendo el salario, juegan un papel muy importante en esa relación bilateral y se vuelve un factor totalmente condicionante. Las y los trabajadores van a retribuirle a la empresa con trabajo en la medida en que estos se sientan recompensados; es decir, que su desempeño dependerá de qué tan bien o mal perciban que la empresa valora su aporte, por lo que un mal desempeño puede ser el resultado de una mala administración de las compensaciones.

Salud y Seguridad Ocupacional: La Salud Ocupacional permite, entre otras cosas, ofrecer espacios de trabajo confortables y seguros en los que él o la trabajadora se sienten protegidos ante eventuales accidentes o enfermedades laborales. Aspectos físicos o de ambiente como los niveles de iluminación, de ruido, de contaminación, de ventilación, de espacio y los elementos ergonómicos, entre otros, permiten cierta tranquilidad y mejoran el rendimiento. Condiciones contrarias que perjudiquen las condiciones físicas y ambientales del trabajador pueden influir negativamente en su desempeño.

Así también, de nuevo Bounds y Woods (1999), dan a conocer que existen una serie de prejuicios que llegan a influir en el proceso de evaluación, ya que es muy difícil, que los seres humanos sean objetivos al emitir juicios. Así pues tenemos los siguientes:

- Efecto de Halo: Se presenta cuando un supervisor llega a una conclusión acerca del desempeño general de un empleado basado en una actuación en una o dos tareas.
- Error por indulgencia: Se presenta cuando un supervisor tiene la tendencia a calificar a todos los empleados más alto o más bajo de lo apropiado.
- Error por similitud: Se presenta cuando el supervisor otorga a un empleado una calificación alta porque ese individuo tiene alguna característica similar a una característica apreciada por el supervisor.
- Tendencia Central: Es la inclinación de un supervisor a calificar a todos los empleados al centro de la escala de calificación en cada factor de desempeño.
- Error de Ocurrencia Reciente: Es la tendencia de un supervisor a dar más peso a acontecimientos que a los anteriores al evaluar a un empleado.

Lo anterior, recuerda la importancia de contar con personal con experiencia en este campo, ya que no solo los estudios harán que su carrera laboral sea un éxito, además, de no contar con la experiencia idónea en evaluaciones de este tipo, pueden ser igualmente sometidos a una capacitación para poder realizar esta parte del trabajo de recursos humanos equitativamente, sin prejuicios y tratando a todos los colaboradores por igual.

Ajustes del sistema de reclutamiento y selección.

Mediante una correcta selección lograda a través de un reclutamiento efectivo, una inducción y capacitación adecuada, el otorgamiento de materiales y herramientas idóneos, se espera el éxito de las labores, y por que no, la colaboración necesaria al menos a nivel interno, para el logro de los objetivos planteados por la empresa.

Si no se cumple con los objetivos del puesto, puede deberse al diseño del puesto, que tiene un planteamiento erróneo sobre los requisitos de este.

Toda empresa, debe contar con una política de reclutamiento y selección conocida no solo por el departamento, sino, por todos los colaboradores, que sea libre de influencias y que además garantice la escogencia del mejor candidato.

El personal de RRHH, por otra parte, debe estar capacitado o contar con experiencia con respecto a la aplicación de evaluaciones del desempeño, igualmente los jefes inmediatos, para evitar problemas derivados de una mala aplicación de esta evaluación.

Es importante la incorporación de metas cuyo plazo sea definido en un determinado periodo, para tener un objetivo de cumplimiento que sea de ayuda para obtener una evaluación más concisa.

La evaluación del desempeño, se realiza adecuadamente tomando en cuenta el manual descriptivo de puestos que tenga la empresa (o su equivalente), con el fin de tener un punto de comparación para empezar esta evaluación, y al finalizar se pueda hacer un análisis adecuado respecto a este.

Aun así, tal como se ha mencionado, influye una gran cantidad de factores dentro del rendimiento del colaborador. Sin embargo, deben revalorarse las fuentes de reclutamiento constantemente, ya que se vive en un mundo cambiante que evoluciona constantemente; no se debe seleccionar al "menos malo" de todos los candidatos, sino, al mejor, para garantizar la integridad de las funciones y con ello el buen desempeño.

Se puede concluir, y de acuerdo con todo lo anterior, que se encuentra claramente demostrado que un bajo desempeño laboral no necesariamente es responsabilidad única del trabajador o trabajadora, sino que también existe una gran responsabilidad en los jefes inmediatos y en la misma empresa.

La información que se extrae del sistema de *ED* le permite a las empresas, a través del departamento de *RRHH*, revisar las acciones de los jefes y el funcionamiento de todos los procedimientos de recursos humanos, ya que todos se encuentran entrelazados, esto con el fin de seguir avanzando y ofrecer todas las condiciones que permitan obtener el mejor desempeño.

Bibliografía consultada:

• Libros consultados

- Adler, R., Marquardt, J. (2005). *Comunicación Organizacional*. México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Bounds, G., Woods, J. (1999). *Supervisión*. International Thomson Editores S.A. de C.V.
- Chiavenato, I., (1996). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editora Atlas.
- Gómez, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. España: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S., Coulter, M. (2000). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S, (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.

Páginas consultadas:

- Jáuregui, A., (2009), *El modelo burocrático de Weber*. Recuperado el 10 de noviembre de 2009, de <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/15/modeloburocr%C3%A1tico.htm>