



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas

Tema: Gestión del talento humano

Subtema: Importancia de la evaluación del desempeño como instrumento esencial
para el desarrollo eficiente de los recursos humanos en la organización .

Seminario de graduación para optar al título de Licenciadas en Administración
de Empresas

Autores

Bra. Iris Valeska Sánchez Ramírez

Tutor: Mba. Widad Raquel Aráuz García

Managua, 18 de Noviembre de 2017

Contenido

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento.....	ii
Valoración docente.....	iii
Resumen Ejecutivo	iv
Introducción.....	1
Justificación.....	3
Objetivo general	4
Objetivos específicos	4
Capítulo uno: Generalidades de la evaluación del desempeño	5
1.1 Definición de evaluación del desempeño.....	5
1.2 Importancia	6
1.3 Objetivos de la evaluación del desempeño.....	7
1.4 Aplicaciones de la evaluación del desempeño.....	10
1.5 Criterios más comunes de evaluación	12
1.6 Responsabilidad de la evaluación del desempeño	13
1.6.1 El gerente	13
1.6.2 El empleado o autoevaluación.....	14
1.6.3 El individuo y el gerente.....	16
1.6.4 Equipo de trabajo o evaluación de grupos.....	16
1.6.5 El área de recursos humanos.....	16
1.6.6 La comisión de evaluación del desempeño	17

1.7 Pasos de la evaluación del desempeño.....	18
1.8 Beneficios de la evaluación del desempeño	20
1.9 Desafíos de la evaluación del desempeño.....	22
1.10 Tipos de evaluación de desempeño	25
Capitulo dos: Métodos de evaluación del desempeño y las implicaciones del proceso de evaluación.....	30
2.1 Métodos de evaluación del desempeño.....	30
2.1.1 Métodos de escala gráfica de calificación	31
2.1.2 Método de elección forzada.....	34
2.1.3 Método de investigación de campo	35
2.1.4 Método de incidente crítico.....	37
2.1.5 Método de comparación de pares	38
2.1.6 Método de frases descriptivas	40
2.1.7 Métodos de evaluación actuales: evaluación de 360°	40
2.1.8 Evaluación por competencias.....	43
2.2 Implicaciones del proceso de evaluación.....	49
2.2.1 Capacitación de los evaluadores.....	49
2.2.2 Entrevista de evaluación.....	50
Capítulo tres: Problemas y razones de la evaluación del desempeño	55
3.1 Problemas en la evaluación del desempeño	55
3.1.1 Carencia de objetividad o criterios pocos claros.....	55
3.1.2 Efecto de halo.....	56
3.1.3 Tendencia central	57
3.1.4 Condescendencia o severidad	57
3.1.5 Prejuicios	58

3.1.6 Sesgo del comportamiento reciente y de estereotipos	58
3.1.7 Manipulación de la evaluación.....	59
3.2 Cómo evitar los problemas de la evaluación del desempeño	59
3.3 Razones para aplicar la evaluación del desempeño	60
Capitulo cuatro. Características de un sistema eficaz de evaluación	62
4.1 Criterios relacionados con el trabajo.....	62
4.2 Expectativas del desempeño	62
4.3 Estandarización	63
4.5 Comunicación abierta continua.....	64
4.6 Revisión del desempeño.....	64
4.7 Proceso justo	65
Conclusiones.....	67
Bibliografía	69

Dedicatoria

A mi Madre María Teresa Ramírez Jiménez y tía Luisa de Jesús Ramírez Jiménez imprescindible de mi vida, a ella les debo todo cuanto soy y todo cuanto seré, siempre estarán conmigo en mi pensamiento y en mi corazón.

A mis Hermanos Elieth del Carmen Sánchez Ramírez, Lorenzo Antonio Sánchez Ramírez y Adonis Alejandro Sánchez Ramírez quien ha sido un apoyo a seguir modelo de entereza, esfuerzo, dedicación y rectitud.

A mis Familiares quienes aunque estén a distancia siempre se hacen presentes con sus buenos deseos y bendiciones.

A mis amigos por los momentos buenos y malos, por motivarme y alegrarme en los momentos difíciles, por su cariño, amor y comprensión.

A Dios por su fidelidad y amor, por darme fortaleza cuando mi fe parecía desfallecer, Porque con Dios lo imposible, NO existe

Iris Valeska Sánchez Ramírez

Agradecimiento

En la culminación de mi carrera universitaria, fruto de dedicación, esfuerzo y entrega, quiero agradecer:

A mi Madre María teresa Ramírez Jiménez, a mi tía Luisa de Jesús Ramírez Jiménez quienes con su apoyo emocional y económico han sido mi mayor motivación e inspiración de ser una mejor persona cada día, que lucha y persevera por lo que quiere.

A mis maestros que de una u otra forma me dejaron una enseñanza, aquellos que con paciencia y amor me enseñaban y corregían así como aquellos que muchas veces tuvieron que ser duros en su forma de corregir a fin de mostrarme que siempre hay algo nuevo que aprender.

A mis amigos por su amistad y apoyo incondicional, por sus palabras y sonrisas que me alentaron, por escucharme cuando lo necesitaba.

Y por último, al más importante Dios por prestarme la vida y poder llegar hasta la culminación de esta etapa de mi vida tan anhelada, por darme la sabiduría e inteligencia necesaria para saber tomar las decisiones más convenientes, por los éxitos y momentos difíciles vividos por que en cada momento su fortaleza me acompañó permitiéndome seguir en la lucha.

Iris Valeska Sánchez Ramírez

Valoración docente

En cumplimiento del Artículo 8 de la NORMATIVA PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 199, aprobado por el Consejo Universitario en sesión No. 15 del 08 de agosto del 2003, que dice:

“El docente realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la participación, los informes escritos y los aportes de los estudiantes. Esta evaluación tendrá un valor máximo del 50% de la nota final”.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de **“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO”** hace constar que la bachillera: IRIS VALESKA SÁNCHEZ RAMÍREZ, **Carnet No.** 11205546 ha culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO”**, obteniendo la bachillera Sánchez Ramírez, la calificación de **X** **(xxxxx) PUNTOS.**

Dado en la ciudad de Managua a los _ días del mes de _ del dos mil _.

MBA.WIDAD RAQUEL ARAÚZ GARCÍA
INSTRUCTORA

Resumen Ejecutivo

El presente seminario radica en una investigación documental, la cual aborda el tema de la gestión del talento humano, que permite el mejoramiento continuo de los trabajadores, por lo cual el objetivo principal en este estudio es el análisis de la importancia de la evaluación del desempeño como elemento esencial para el desarrollo eficiente y eficaz de los recursos humanos en la organización.

El informe se desarrolla en cuatro capítulos, el primero describe las generalidades de la evaluación del desempeño, objetivos, pasos, beneficios y desafíos, seguido en el segundo capítulo se aborda los diversos métodos de evaluación y su ámbito de aplicación en las organizaciones, así como los elementos que implica llevar a cabo un proceso de evaluación, a continuación en el tercer capítulo se mencionan los factores más frecuentes que pueden generar problemas en el proceso de evaluación y la forma en que estos pueden evitarse, por último se describen las características esenciales para contar con un sistema eficaz de evaluación que permita la promoción del desempeño efectivo de los recursos humanos de la organización.

La metodología utilizada está compuesta por material bibliográfico, contribuciones de diversos autores, tales como: Idalberto Chiavenato, Werther y Davis, Martha Alles, Gary Dessler y otros. Asimismo, aplicamos los criterios orientados por el Centro de Escritura Javeriano, Normas APA, Sexta Edición (2016).

Introducción

La presente investigación documental expone como tema general la Gestión del talento humano y como tema específico la importancia de la evaluación del desempeño como instrumento esencial para el desarrollo eficiente de los recursos humanos en la organización, puesto que la evaluación del desempeño constituye hoy en día un instrumento esencial en la gestión de los recursos humanos de toda organización, su aplicación es de vital importancia para la toma de decisiones, ya que a través de esta se pueden determinar las habilidades y capacidades del trabajador y si tiene necesidad de capacitación, tomar las acciones correctivas necesarias que contribuyan al mejoramiento del desempeño del recurso humano y su aportación para el logro de los objetivos de la organización.

El aumento de la competencia y las exigencias del entorno requiere que las empresas cuenten con un personal altamente competente, con los conocimientos, habilidades, capacidades y destrezas que le permitan adaptarse a los cambios que surgen a gran velocidad en el mercado, esto muestra la importancia del capital humano como un distintivo competitivo de las organizaciones a través del mejoramiento del desempeño de este.

Es por eso que el presente trabajo tiene como objeto analizar la importancia de la evaluación del desempeño como instrumento esencial para el desarrollo eficiente y eficaz de los recursos humanos en la organización, definiendo los aspectos generales, métodos y las características principales de un sistema eficaz de evaluación.

En el primer capítulo se da a conocer la definición de la Evaluación del desempeño, así también se presentan los aspectos generales, tales como su importancia, objetivos, responsabilidad, pasos, beneficios y desafíos que implica llevar a cabo un proceso de evaluación.

En el segundo capítulo se explican los métodos de evaluación más utilizados entre ellos, escala gráfica, el método de 360, administración por objetivos, gestión por

competencias y su ámbito de aplicación en las organizaciones, así como las implicaciones que conlleva el proceso de evaluación.

El tercer capítulo, aborda los principales problemas en el proceso de evaluación, efecto halo, sesgo, tendencia central y las formas en que estos pueden evitarse.

En el cuarto y último capítulo se describen las características esenciales tales como estandarización, expectativas de desempeño, entre otros, así como los factores a considerar para el éxito del mismo a fin de obtener resultados productivos.

Justificación

Debido a la velocidad con que surgen los cambios en el entorno, las empresas se enfrentan ante el reto de contar con talento humano competente, flexible, capaz de adaptarse a los cambios que exige el mercado.

Es necesario para las empresas, analizar a importancia de llevar a cabo un sistema eficaz de evaluación del desempeño de sus colaboradores, ya que este permitirá el desarrollo y crecimiento de los recursos humanos a través de la detección de los puntos débiles y fuertes de estos, para su respectiva realimentación que promueva el desempeño eficiente y eficaz en logro de los objetivos individuales y de la organización.

El presente trabajo estará a disposición de la UNAN-Managua con la finalidad de ofrecer una herramienta útil a los estudiantes que deseen realizar un estudio sobre la importancia de los métodos de evaluación del desempeño que se puedan implementar en las organizaciones para el desarrollo de la misma.

La información de la presente investigación es de suma importancia para nosotros como estudiantes de administración pues enriquece nuestros conocimientos, también servirá como fuente de información a estudiantes, profesores y público en general que deseen instruirse en lo que respecta importancia de la evaluación del desempeño como elemento esencial para el desarrollo eficiente y eficaz de los recursos humanos en la organización y elemento distintivo de la misma.

Desde el punto de vista metodológico la investigación es documental, cuya finalidad es transmitir conocimientos válidos y confiables para otros estudios o investigaciones, y a la vez puede ser usada como marco teórico para una investigación de campo. Las normas APA que se utilizaron son las orientadas por el Centro de Escritura Javeriano, Normas APA, Sexta Edición (2016)

Objetivo de seminario

General

Analizar la importancia de la evaluación del desempeño como instrumento esencial para el desarrollo eficiente y eficaz de los recursos humanos en la organización, definiendo los aspectos generales, métodos y las características principales de un sistema eficaz de evaluación.

Específicos

1. Describir las generalidades de la evaluación del desempeño y los tipos de evaluación de desempeño.
2. Estudiar los métodos de evaluación de desempeño más comúnmente utilizados y su aplicación en las organizaciones.
3. Mencionar los principales problemas en el proceso de evaluación del desempeño y formas de evitarlos en su aplicación.
4. Detallar las características de un sistema eficaz de evaluación y los factores necesarios para su éxito.

Capítulo uno. Generalidades de la evaluación del desempeño

Siempre, en todo momento y en todas las circunstancias, evaluamos lo que sucede en nuestro derredor. También sucede lo mismo en las organizaciones, las cuales siempre están ante la necesidad de evaluar diversos desempeños, como el de finanzas, recursos humanos, operaciones y ventas, así como el técnico y el de mercadotecnia. La organización moderna ya no tiene tiempo para remediar un desempeño apenas tolerable o por debajo de la media. Para que la organización tenga una actuación competitiva y salga bien librada en el mundo globalizado de hoy, el desempeño humano debe ser excelente en todo momento (Chiavenato, 2009, pág. 244).

1.1 Definición de evaluación del desempeño

Al respecto: “La evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; su contribución total a la organización” (Werther y Davis, 2008, pág. 302).

Por otra parte, se describe la evaluación del desempeño como un excelente medio para detectar problemas de supervisión, administración, la integración de las personas a la organización, el acoplamiento de la persona al puesto, la ubicación de posibles disonancias o de carencias de entrenamiento para la construcción de competencias y, por consiguiente, sirve para establecer los medios y los programas que permitirán mejorar continuamente el desempeño humano (Chiavenato, 2009, pág. 245).

De igual forma la evaluación del desempeño, implica la identificación, medida y gestión del rendimiento de las personas de una organización:

1. La identificación significa determinar qué áreas del trabajo debería analizar el directivo cuando mide el rendimiento. Una identificación racional y defendible legalmente exige que el sistema de medición parta del análisis del puesto de trabajo.

El sistema de evaluación, por tanto, debería centrarse en el rendimiento que afecta al éxito de la organización en lugar de en características irrelevantes para el rendimiento, tales como la raza, la edad o el sexo.

2. La medición, punto central del sistema de evaluación, implica la realización de un juicio sobre la bondad o maldad del rendimiento del empleado. Una buena medida del rendimiento debe ser algo coherente en toda la organización. Es decir, todos los directivos de la organización deben mantener estándares de calificación comparables.

La gestión es el objetivo general de cualquier sistema de evaluación. La evaluación debería ser algo más que una actividad retrospectiva que critica o alaba a los trabajadores por su rendimiento durante el año anterior. En lugar de ello, la evaluación debe adoptar una visión orientada al futuro respecto de lo que los trabajadores pueden hacer para alcanzar su potencial en la organización. Esto significa que los directivos deben ofrecer información a los trabajadores sobre su rendimiento anterior y ayudarles para alcanzar un rendimiento superior (Gómez, Balkin y Cardy, 2008, pág.259).

1.2 Importancia

El papel del capital humano se ha vuelto relevante en las organizaciones, ya que uno de los principales retos de los directivos es conocer el valor agregado que cada trabajador aporta a la organización, así como el aseguramiento del logro de los objetivos corporativos y su aportación a los resultados finales. Por estas razones, es necesario que cada organización cuente con un sistema formal de evaluación del desempeño, donde cada supervisor y directivo revise el avance, logros y dificultades que cada colaborador tiene en sus áreas de trabajo

El sistema de evaluación de desempeño se inicia con un comentario por parte del empleado sobre si ha logrado alcanzar los objetivos que se le fijaron, sus comentarios generales y, en su caso, sugerencias sobre cómo mejorar la productividad. A su vez, este material debe ser revisado y autorizado por su jefe inmediato, y finalmente por el gerente de cada departamento.

Dependiendo de los comentarios del supervisor y el gerente, el empleado obtiene una evaluación que puede ser sobresaliente, simplemente satisfactoria, o deficiente, en algunos casos.

De preferencia, la revisión de los resultados de la evaluación del desempeño debe hacerse dos veces al año. Esto se hace a fin de permitir que el empleado tenga la oportunidad de corregir posibles desviaciones, y asegurarse de que al final del proceso no haya sorpresas para nadie. Los beneficios que se obtienen al hacer la evaluación en forma sistemática son varios:

1. Clarificar los objetivos y metas del departamento al que pertenece el empleado.
2. Que el colaborador conozca hacia dónde va la empresa y el departamento.
3. Identificar los nuevos proyectos y oportunidades que se ofrecen a los empleados.
4. Definir claramente y en forma colaborativa los objetivos, metas e indicadores del puesto.
5. Identificar los recursos que están disponibles o que se requerirán para el logro de los objetivos.
6. Contar con un parámetro documentado por escrito, sobre los resultados de cada colaborador, para poder tomar decisiones sobre el plan de carrera, promociones y remuneraciones.
7. Contribuir a mejor comunicación y entendimiento entre directivos y empleados, generando un buen ambiente de trabajo.
8. Crear la oportunidad de interacción entre directivos y empleados, intercambiando puntos de vista sobre la organización y las labores diarias. (Werther y Davis, 2008; pág.306).

1.3 Objetivos de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, 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, las 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 empleado
7. Información básica para la investigación de recursos humanos.
8. Estimación del potencial del desarrollo de los empleados
9. Estímulo para una mayor productividad
10. Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
11. Retroalimentación (feedback) de información al individuo evaluado. Otras decisiones del personal, como transferencia, contrataciones, entre otras.

En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases: Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su plena utilización; Permitir que los recursos humanos se traten como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede desarrollarse, obviamente, según la forma de administración y ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, sin olvidar tanto los objetivos organizacionales como los objetivos de los individuos. (Chiavenato, 2011, pág.205-206).

De igual manera, la evaluación del desempeño satisface algunas de las necesidades más íntimas, frecuentes e importantes de los empleados de una empresa, ¿pero qué necesidades de la propia organización puede satisfacer la introducción de un sistema de evaluación de desempeño? ¿Para qué le sirve a una organización el obtener una evaluación de la actuación de sus empleados?

1. Para comprobar la eficacia de los sistemas de selección y de promoción interna. El proceso de selección es un pronóstico de idoneidad de un candidato para el desempeño de un puesto. Por medio de la evaluación del desempeño comprobamos si ese pronóstico se cumplió o no. Y si los incumplimientos

alcanzan un porcentaje elevado, nos indica claramente la necesidad de revisar los sistemas de selección o de promoción interna.

2. Para detectar las necesidades de formación de los individuos. La evaluación de desempeño detecta los fallos en la actuación de los empleados. Parte de estos fallos pueden deberse a una carencia de formación en áreas específicas. De este modo se obtienen datos precisos sobre qué acciones de formación conviene emprender, y quiénes son las personas que deberían participar en ellas.
3. Para realizar un inventario de las capacidades y habilidades individuales no utilizadas por la empresa, que permitan hacer una asignación de trabajos más adecuada con la potencialidad de cada persona.
4. Para adoptar decisiones respecto de los planes individuales de carrera, y los planes de sucesión.
5. Para conocer los deseos, aspiraciones y preferencias de cada empleado, y poder así «poner los tornillos redondos en agujeros redondos, y los tornillos cuadrados en agujeros cuadrados».
6. Para que el jefe conozca mejor a cada colaborador directo, facilitando así la comunicación vertical, tanto ascendente como descendente.
7. Para que los evaluados, al conocer cómo son percibidos por su superior inmediato, reflexionen sobre aspectos de su actuación y mejoren en consecuencia su desempeño.
8. Para establecer objetivos individuales, que el evaluado debe alcanzar en el período de tiempo que media entre dos evaluaciones, al tiempo que se revisa el grado de cumplimiento de los objetivos anteriores.
9. Para que el evaluador pueda orientar, prestar ayuda y tutelar el desarrollo profesional del evaluado.
10. Para conseguir unas mejores relaciones entre jefe y colaborador, basadas en la confianza mutua.
11. Para establecer sistemas de retribución más justos, basados en las diferencias de rendimiento individuales y el logro de los objetivos.

12. Para obtener datos acerca del clima laboral, así como para detectar problemas ocultos o en fase de latencia, que pueden ser atajados antes de que estallen virulentamente.

13. Para poner al día las descripciones de los puestos de trabajo. Toda descripción de un puesto va sufriendo modificaciones con el transcurso del tiempo, y es conveniente que se actualicen periódicamente, ya que la descripción de puestos de trabajo es la base, entre otras cosas, para el cálculo de las retribuciones (Puchol, 2003, pág. 290-291).

1.4 Aplicaciones de la evaluación del desempeño

En este sentido la evaluación del desempeño tiene varias aplicaciones y propósitos:

1. Procesos para sumar a las personas. La evaluación del desempeño funciona como un insumo para el inventario de habilidades, con el fin de construir el banco de talentos y la planificación de los recursos humanos. Constituye la base de información para el reclutamiento y la selección, porque señala las características y las actitudes adecuadas de los nuevos trabajadores que serán contratados en el futuro por el resultado final de sus unidades de negocios (Chiavenato, 2008, pág. 272).
2. Procesos para colocar a las personas. Proporcionan información respecto a la forma en que las personas se integran y se identifican con sus puestos, tareas y competencias.
3. Procesos para recompensar a las personas. Indican si las personas se sienten motivadas y recompensadas por la organización. Ayudan a la organización a decidir quién debe recibir recompensas, como aumentos de salario o promociones, o a decidir quién debe ser separado de la organización. En suma, deben fomentar la iniciativa, desarrollar el sentido de responsabilidad y estimular el esfuerzo por hacer mejor las cosas. (Chiavenato, 2008, pág.273).
4. Procesos para desarrollar a las personas. Muestran los puntos fuertes y débiles de cada persona, cuáles colaboradores necesitan entrenamiento y los resultados de los

programas de entrenamiento. Facilitan la relación de asesoría entre el colaborador y el superior y fomentan que los gerentes observen el comportamiento de los subordinados para ayudar a mejorarlo.

5. Procesos para retener a las personas. Revelan el desempeño y los resultados alcanzados por las personas.
6. Procesos para monitorear a las personas. Proporcionan realimentación a las personas sobre su desempeño y posibilidades de desarrollo. Son la base para la discusión entre el superior y el subordinado en torno a asuntos de trabajo. Aportan una interacción que facilita el entendimiento entre las partes interesadas. Además, la evaluación se puede utilizar como una herramienta para evaluar el programa de recursos humanos (Chiavenato, 2008, pág. 272-273).

De igual forma las organizaciones suelen realizar evaluaciones con fines administrativos y/o de desarrollo. Las evaluaciones del desempeño se utilizan administrativamente siempre que son la base para tomar una decisión sobre las condiciones laborales de un empleado, considerando como tales las promociones, los despidos y las recompensas, entre otras. Las evaluaciones con fines de desarrollo, que están dirigidas hacia la mejora del rendimiento del empleado y el fortalecimiento de sus capacidades laborales, incluyen proporcionar información a los empleados sobre su rendimiento, darles consejos sobre los comportamientos laborales eficaces y ofrecerles formación y otras oportunidades de aprendizaje.

Una encuesta reciente indica que más de la mitad de los directivos creen que la evaluación del desempeño es estratégica para su negocio. Si se hace adecuadamente, la evaluación del desempeño puede ser la clave para desarrollar a los empleados y mejorar su rendimiento.

Además, proporciona los criterios que sirven para validar los sistemas de selección y es la base sobre la que las decisiones sobre personal, tales como los despidos, se justifican legalmente. Además, la evaluación del desempeño hace operativa la estrategia de la organización.

Por ejemplo, las medidas del desempeño que valoran la cortesía y la atención pueden convertir en tangible para los empleados una estrategia competitiva basada en el servicio al cliente (Gómez et al., 2008, pág. 259).

1.5 Criterios más comunes de evaluación

Los criterios que elija la dirección para calificar el desempeño de un empleado tendrán mucha influencia en lo que éste haga. Los tres conjuntos de criterios más populares son los resultados de la tarea individual, comportamientos y características.

1. Resultados de la tarea individual: si el fin es importante, más que los medios, entonces la administración debe evaluar los resultados de la tarea del empleado. Si se utilizan los resultados, un gerente de planta podría ser evaluado con criterios tales como la cantidad producida, desperdicios generados y el costo por unidad de producción. De manera similar, un vendedor se evaluaría sobre la base de su volumen de ventas en el territorio, el incremento en dinero por sus ventas y el número de nuevas cuentas que haya logrado.
2. Comportamientos En muchos casos, es difícil identificar resultados específicos que se atribuyan directamente a las acciones de un empleado. Esto es en particular cierto en el personal que se desempeña en puestos de asesoría o apoyo y en los individuos cuyas asignaciones de trabajo forman parte intrínseca del esfuerzo de un grupo. Se evaluaría con facilidad el desempeño del grupo, pero habría dificultades para distinguir con claridad la contribución de cada uno de sus miembros. Observe que estos comportamientos no necesariamente se limitan a aquellos que están relacionados con la productividad individual.
3. Características: el conjunto más débil de criterios, aunque es uno de los más usados por las empresas, es el de las características individuales. Decimos que son más débiles que el de los resultados de la tarea o el de los comportamientos porque son los que están más alejados del desempeño real del trabajo en sí. Características tales como tener una buena actitud, mostrar confianza, ser confiable, parecer ocupado, o poseer mucha experiencia, puede relacionarse o no con los resultados positivos de la tarea, pero sólo alguien ingenuo ignoraría el hecho de que tales características se usan con frecuencia como criterios para evaluar el nivel de desempeño de un empleado (Robbins y Judge, 2009, pág. 595596).

1.6 Responsabilidad 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 (Chiavenato, 2011, pág. 203).

La tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión de recursos humanos en las organizaciones. La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

Contar con un sistema formal de evaluación de desempeño permite a la gestión de recursos humanos evaluar sus procedimientos. Los procesos de reclutamiento y selección, de inducción, las decisiones sobre promociones, compensaciones y adiestramiento y desarrollo del recurso humano requieren información sistemática y documentada proveniente del sistema de evaluación de desempeño (Parra, 2000, pág. 3-4).

1.6.1 El gerente

En la mayoría de las organizaciones, el encargado del desempeño de sus subordinados es el gerente quien con ayuda del área de recursos desarrollan los criterios y medios para llevar a cabo el plan de evaluación. Como el gerente no cuenta con conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático para evaluar a las personas, el área de recursos humanos desempeña una función de staff, para instituir, dar seguimiento y controlar el sistema, si bien que cada jefe conserva su autoridad de línea y evalúa el trabajo de los subordinados por medio del esquema que marca el sistema (Chiavenato, 2007, pág. 244).

La mayor parte de las veces, la evaluación del desempeño es responsabilidad de línea y función de staff con ayuda de la dependencia de administración de recursos humanos. Quien evalúa al personal es el propio jefe. Sin embargo, los jefes directos no tienen conocimiento especializado para poder proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación de desempeño de su personal. Aquí entra a funcionar el staff de la dependencia de administración de recursos humanos. Este proyecta, prepara y luego acompaña y controla el sistema, en tanto que cada jefe aplica y desarrolla el plan dentro de su círculo de acción.

Así, el jefe mantiene su autoridad de línea, evaluando el trabajo de los subordinados mediante el esquema trazado por el plan, en tanto que la dependencia de ARH mantiene su autoridad de staff, asesorando a todas las jefaturas mediante la orientación y las instrucciones necesarias para la buena aplicación del plan (Parra, 2000, parr. 10).

1.6.2 El empleado o autoevaluación

El propio individuo realiza una autoevaluación de su desempeño, evalúa el cumplimiento del puesto, de su eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados indicadores que le proporciona el gerente o la organización. Cada persona puede y debe evaluar su desempeño como vía que le permita alcanzar las metas y los resultados establecidos y superar las expectativas. Debe evaluar sus necesidades y sus carencias personales para mejorar su desempeño, así como sus puntos fuertes y débiles, su potencial y su fragilidad, porque así sabrán lo que debe reforzar y cómo mejorar sus resultados personales (Chiavenato, 2007, pág. 249).

Algunas organizaciones, tanto del sector privado como del público, incluyen la autoevaluación como parte formal del proceso. Es una oportunidad para que el empleado se analice a sí mismo y ofrezca una evaluación personal de sus logros, fortalezas y debilidades. Las preguntas dirigidas al empleado pueden incluir las siguientes: ¿Qué es lo que resultó extraordinariamente bien para usted en este periodo? ¿Qué clase de problemas tuvo?. Las respuestas de los empleados se comparan luego

con la evaluación del jefe. Este enfoque permite discutir y resolver abiertamente las diferencias de opinión.

De todos modos, pueden surgir problemas con las autoevaluaciones. Algunos empleados que ofrecen resultados insatisfactorios tienden a reducir el nivel de las dificultades que enfrentaron y a atribuir sus problemas a factores situacionales en su entorno, a la vez que algunos se califican con demasiada benevolencia o tratan de impresionar a su gerente exagerando la verdad. No obstante, estas limitaciones se compensan porque casi todos los empleados son muy francos cuando se les pide que señalen sus fortalezas y debilidades, y pueden comparar su desempeño con las expectativas previas. Además, las autoevaluaciones son mucho menos amenazadoras para la autoestima que las evaluaciones ajenas. Por tanto, las autoevaluaciones constituyen un terreno más fértil para el crecimiento y el cambio (Newstrom, 2011, pág.148).

Algunas organizaciones utilizan la autoevaluación por parte del empleado como método de evaluación del desempeño. Esto es poco común ya que sólo puede utilizarse cuando el grupo de trabajo está compuesto por personas de buen nivel cultural y de alto cociente intelectual, además de equilibrio emocional y de capacidad para hacer una autoevaluación despojada de subjetivismo y de distorsiones de índole personal.

Aquí, el propio empleado lleva un cuestionario y lo presenta a su superior y conjuntamente analizan los resultados, las providencias que deben tomarse y los objetivos de desempeño que deben alcanzarse. La responsabilidad puede no ser exclusiva del propio individuo, porque:

1. Puede haber una increíble heterogeneidad de objetivos, con la fijación de patrones individuales de comportamiento profesional.
2. Los empleados no siempre tienen condiciones para autoevaluarse dentro de los requisitos establecidos por el sistema.
3. Los puntos de vista de los empleados difícilmente coinciden con los de su superior acerca de la evaluación de su desempeño.
4. Los objetivos del desempeño pueden volverse demasiado personales e individuales, subjetivos y personalizados (Parra, 2000, parr. 11).

Finalmente, la autoevaluación, en la que los trabajadores se evalúan a sí mismos, aporta información de los empleados al proceso de evaluación y puede ayudarles a comprender las causas de los problemas de rendimiento. Por ejemplo, podría haber una diferencia de opinión sustancial entre un superior y un empleado en relación con un área de evaluación del empleado. En tal caso se garantiza la comunicación y la posibilidad de investigación. En algunas situaciones, las personas pueden encontrarse en la situación de tener que confiar en las autoevaluaciones como guía para gestionar su desempeño (Gomez et al., 2008, pág. 271).

1.6.3 El individuo y el gerente

El gerente funciona como el elemento que guía y orienta, mientras que el colaborador evalúa su desempeño en función de la realimentación que le proporciona el gerente a través de la orientación, entrenamiento, asesoría, información, equipo, metas y objetivos por alcanzar y obtiene resultados. Es decir, es un intercambio en que las dos partes aportan algo para obtener resultados (Chiavenato, 2007, pág.244).

1.6.4 Equipo de trabajo o evaluación de grupos

De esta manera el propio equipo de trabajo evalúa su desempeño como un todo y el de cada uno de sus miembros y después, con cada uno, programa las medidas necesarias para su mejora. El propio equipo es el responsable de la evaluación del desempeño de sus participantes y define los objetivos y las metas que debe alcanzar (Chiavenato, 2011, pág. 204).

1.6.5 El área de recursos humanos

En este caso, 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 de las personas, la cual se procesa e interpreta para generar informes o programas de acción coordinados por

el área encargada de la administración de recursos humanos. Como todo proceso centralizador, exige reglas y normas burocráticas que restringen la libertad y flexibilidad del sistema. Tiene la desventaja de funcionar con porcentajes y promedios, no con el desempeño individual y único de cada persona. Trabaja con lo genérico y no con lo particular (Chiavenato, 2011, pág. 204).

1.6.6 La comisión de evaluación del desempeño

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 del juicio, el cumplimiento de las normas y la permanencia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada evaluado y su superior (Chiavenato, 2011, pág. 204).

El usar a múltiples evaluadores suele resultar ventajoso. Puede ayudar a resolver dificultades como el prejuicio por parte de evaluadores individuales. También llega a ofrecer un recurso para incluir en la evaluación las diferentes facetas del desempeño de un trabajador que observan diferentes personas (Dessler y Valera, 2011 pág. 228).

En algunas organizaciones la evaluación del desempeño se asigna a una comisión especialmente nombrada para este fin y constituida por funcionarios pertenecientes a diversas dependencias o departamentos, (evaluación colectiva).

Por lo general, la comisión consta de miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes participarán de todas las evaluaciones, y su papel será mantener el equilibrio de los juicios y de la atención a los patrones y la permanencia del sistema. Entre los miembros permanentes deberá haber un representante de la alta dirección de la empresa.

Los miembros transitorios participarán sólo de los juicios acerca de los empleados ligados, directa o indirectamente, a su área de desempeño, tendrán el papel de allegar las informaciones con respecto a los evaluados y proceder al juicio y a la evaluación. La evaluación del desempeño, aunque cuente con un equipo, deberá hacerla inicialmente el supervisor directo, quien sólo más tarde la presentará y discutirá con la comisión (Parra, 2000, parr. 12).

1.7 Pasos de la evaluación del desempeño

Los primeros pasos del encargado de la función de administración de recursos humanos dirigidos a implementar la evaluación del desempeño, deben 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 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 (Chiavenato, 2007, p.244).

La evaluación de desempeño en ocasiones genera estrés y malestar entre los trabajadores, con efectos negativos para las empresas. Pero los expertos seguimos recomendando estas evaluaciones, ¿a qué se debe? La razón de porqué expertos recomienda evaluar el desempeño es que, cuando el diseño es el correcto, se transforma en una potente herramienta para alinear a los trabajadores en cómo conseguir los objetivos que persigue la empresa. Más aún, permite mejorar las condiciones de trabajo, detectar necesidades de capacitación y fortalecer las conductas positivas del personal.

Para ayudar a los pequeños y medianos empresarios a fortalecer su gestión del capital humano (con foco en la eficiencia), recomendamos elaborar un sencillo y práctico sistema de evaluación de desempeño (SED) en tan sólo 6 pasos:

Paso 1: Identifique los conocimientos, las funciones y responsabilidades principales del cargo. Seleccione aquellos aspectos que a su parecer son centrales en el quehacer del trabajador. Relaciones estas funciones con indicadores de resultados. Por ejemplo, para un vendedor su principal función es vender y un indicador de resultado es una meta de ventas. Para un encargado de bodega su principal función es mantener en orden los productos, un indicador asociado es mantener el inventario al día.

Paso 2: Contrastar estos puntos con el trabajador. Es de suma importancia que el trabajador también forme parte de la construcción de su evaluación. Comparta lo que ha establecido como lo central indague si con estos puntos se está considerando todo lo que él/ella realiza. Puede estar olvidando algo que realiza el trabajador, y que en esta conversación se puede rescatar. El trabajador por su parte sentirá que es valorado y tendrá mayor claridad de qué se le exige en su cargo.

Paso 3: Defina la metodología. Existen distintas modalidades de SED: una donde la persona es evaluada sólo por su jefe (evaluación en 90°), otra en que además lo evalúan sus pares (en 180°) e incluso algunos en donde la persona también es evaluada por sus subalternos (en 360°). Recomendamos partir con una evaluación en 90° o 180°, para luego terminar con una evaluación en 360°.

Paso 4: Establezca periodicidad de evaluaciones. Si la evaluación es breve (no más de 2 planas) y no le toma más de una hora entregar una retroalimentación, realícela mensualmente. También puede ser trimestral o cada 4 meses, dependiendo del cargo y de la necesidad de ir supervisando las metas. Es posible tener una versión abreviada para realizar mensualmente y otra versión más completa a realizar una vez al año. Es importante respetar las fechas, ya que es un rito que establece orden y tranquilidad (nada mejor que obtener un feedback sobre mis resultados para corregir mis errores o fortalecer mis aciertos).

Paso 5: Incorpore la auto evaluación. Siguiendo la misma pauta de evaluación, recomendamos que el trabajador también se auto evalúe, así podrá notar las diferencias de percepción sobre una misma tarea o función y ser más claro sobre el punto a evaluar.

Paso 6: Entregue los resultados. Una vez construido el sistema de evaluación de desempeño debe entregar un reporte verbal y/o escrito sobre el desempeño de cada trabajador y del equipo. Esta evaluación no debe ser sólo un reporte para saber si sus trabajadores están haciendo bien o mal su pega, es una guía para el mismo trabajador que le permitirá ajustarse a lo que la empresa define como importante.

El sistema de evaluación de desempeño le permitirá tener personas más preparadas y orientadas a resultados. Para ello se debe destacar lo bueno (el cumplimiento de metas y las fortalezas del personal) y corregir lo malo (debilidades en que me debo enfocar). Generando sentido de equipo, quienes están mejor evaluados pueden apoyar a los otros, y poner una meta de equipo que mejorar para los próximos meses.

También el SED permite identificar brechas entre lo que desea la empresa y la realidad. Detectar estas diferencias a tiempo es un buen inicio, ya que permite conocer en qué aspectos debo capacitar al personal o dónde debo mejorar el proceso de selección de los trabajadores. Para no evitar que la evaluación genere estrés y problemas de clima laboral, es necesario sostener una comunicación fluida con los trabajadores. Ellos deben participar de la construcción del SED (Paso 2) y sus opiniones deben ser consideradas. De esta manera, los trabajadores podrán percibir que este sistema les permite aprender mejores estrategias y corregir sus errores. Les entrega claridad de qué hacer y cómo hacerlo, siguiendo una guía que otorga tranquilidad para el trabajador y eficiencia en la gestión de la empresa (Parra, 2000, parr. 16-22).

1.8 Beneficios de la evaluación 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.

1. Beneficios para el gerente: 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.
2. Beneficios para la persona: conocer 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, ente otros) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia), hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.
3. 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 (Chiavenato, 2011, pág. 205-206).

Así mismo la mayoría de las organizaciones reconoce que los empleados influyen en el rendimiento de manera importante y no aleatoria, sin embargo, para mantener y mejorar su rendimiento, los empleados necesitan ser evaluados e informados Tanto si el rendimiento es en el lugar de trabajo, en la clase o en el campo de juego, usted debe saber cómo lo está haciendo para aprender cómo mejorar y, a continuación, evaluar si ha mejorado.

La figura 1.1 enumera diversas razones, tanto desde la perspectiva del empresario como del empleado, de por qué la evaluación es valiosa a pesar de las críticas que se han hecho en su contra.

Beneficios de la evaluación del desempeño

<p>Desde el punto de vista del empresario</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. A pesar de las imperfecciones de las técnicas para la medición, las diferencias individuales de rendimiento pueden marcar la diferencia en el rendimiento de la empresa. 2. La documentación e información sobre la evaluación del desempeño podrían ser necesarias para una defensa legal. 3. La evaluación ofrece una base racional para construir un sistema de primas o méritos. 4. Las dimensiones y estándares de evaluación pueden ayudar a implantar objetivos estratégicos y clarificar las expectativas de rendimiento. 5. Proporcionar información individual es parte del proceso de gestión del desempeño. 6. A pesar del enfoque tradicional sobre el individuo, los criterios de evaluación pueden incluir el trabajo en equipo y los equipos pueden ser el centro de atención de la evaluación. <p>Desde el punto de vista del empleado</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La información sobre el rendimiento es necesaria y deseable. 2. La mejora en el rendimiento requiere evaluación. 3. Por justicia, es necesario que se midan las diferencias de rendimiento de los empleados y que éstas afecten a los resultados. 4. La evaluación y el reconocimiento de los niveles de rendimiento pueden motivar a los trabajadores a mejorar su desempeño. <p><small>Fuente: Cardy, R. L. y Carson, K. P. (1996). Total quality and the abandonment of performance appraisal: Taking a good thing too far? <i>Journal of Quality Management</i>, 193-206.</small></p>

Figura 1.1 (Gómez et al., 2008, pág. 260)

1.9 Desafíos de la evaluación del desempeño

Elementos legales. Para ser ética y legalmente aceptables, los sistemas de evaluación del desempeño de la organización deben partir de bases objetivas de medición de labores y resultados. No es aceptable introducir elementos en el sistema que no resulten transparentes para los auditores internos o externos, o para los observadores independientes, ni justificar las decisiones únicamente en la experiencia, el sexto sentido o el buen ojo del evaluador (Werther y Davis, 2008, pág. 311).

No se esperan que existan sistemas perfectos y la ley no descarta los criterios de los supervisores en el proceso. Sin embargo los tribunales exigen estas condiciones: la ausencia de impacto adverso sobre los miembros de grupos minoritarios o la validación del proceso, un sistema que impida que un gerente dirija o controle la carrera de un subordinado, alguna persona o grupo de la organización debe revisar y aprobar la evaluación, el evaluador o evaluadores deben conocer de manera personal el

desempeño del empleado, los sistemas de evaluación deben usar criterios predeterminados que limiten el criterio del gerente (Mondy y Noe, 2005, pág. 273).

Los prejuicios del evaluador. Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación, que suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos, entre los cuales se cuentan: elementos subjetivos, error por tendencia al promedio, permisividad e inflexibilidad, elementos culturales, prejuicios personales (Werther y Davis, 2008, p. 311).

Los elementos subjetivos es cuando el evaluador permite que sus percepciones y opiniones personales sobre el evaluado interfieran en su juicio pueden introducirse elementos que distorsionan todo el proceso posterior. Éstos pueden ser favorables o desfavorables al empleado. Cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.

En lo que respecta al error por tendencia al promedio algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o las muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio. En muchas ocasiones, los departamentos de capital humano alientan esta fuente de errores cuando piden información adicional respecto a puntuaciones muy altas o muy bajas. En realidad, al colocar a todos sus evaluados en los promedios de desempeño, los evaluadores ocultan los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos y perjudican a las personas que han llevado a cabo un esfuerzo sobresaliente (Werther y Davis, 2008, pág. 311).

En cuanto a permisividad y exclusividad se refiere a que, con frecuencia, determinados factores psicológicos pueden interferir en la objetividad de un proceso de evaluación. Por ejemplo, algunos evaluadores son movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, o de imponer un grado alto de respeto y distancia. Debido a estos factores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o estrictas.

El evaluador puede iniciar su trabajo juzgando que dada la difícil situación que estamos atravesando, este empleado (o este grupo) necesita una ayuda especial. En

otros casos, el evaluador puede también juzgar, antes aún de empezar a llevar a cabo su tarea, que huelo claramente que estos empleados no han cumplido bien su tarea o que si me muestro duro y hosco aumentaría mi autoridad sobre estas personas. El peligro de ambas distorsiones aumenta cuando los estándares de desempeño son vagos y mal delineados (Werther y Davis, 2008, pág. 311).

Por último, los elementos culturales, inevitablemente, todos los seres humanos juzgamos las situaciones que se nos presentan desde cierta perspectiva cultural. Cuando se presenta la necesidad de evaluar a personas de otros grupos culturales (y este tipo de situación se ha incrementado muchísimo en nuestro siglo, dada la movilidad geográfica de grandes grupos de trabajadores), es probable, en ocasiones casi inevitable que los evaluadores tiendan a aplicar las normas específicas de su propia cultura.

Todo ser humano pertenece a un grupo cultural determinado. En la mayoría de los casos, el miembro de determinado grupo tiende a pensar que las prácticas, creencias, tradiciones, alimentos, etc., de su propia comunidad son las mejores y que las de otras comunidades son atrasadas, excesivamente ruidosas o incluso peligrosas.

Este fenómeno de considerar que la cultura propia es la mejor recibe el nombre de etnocentrismo, y se puede definir como la tendencia a considerar que los propios valores son siempre los más deseables.

Todo evaluador del desempeño tiene determinadas expectativas sobre la conducta del personal que debe evaluar. Gran parte de estas expectativas se basan en elementos culturales. Cuando se pide a un evaluador que estime el desempeño de personas provenientes de otras culturas, es probable que surjan diferencias y roces, a menos que el evaluador esté consciente sobre la posibilidad de estar emitiendo juicios influidos por su propio etnocentrismo.

Por regla general, en el mundo los valores sociales varían de una región a otra, incluso dentro del mismo país. Por ejemplo, las sociedades agrícolas ubicadas en zonas montañosas y poco comunicadas tienden a adoptar valores más tradicionales. En las áreas costeras, de economía basada en el comercio y con mejores comunicaciones, los valores tienden a modificarse con mayor rapidez.

Una dificultad adicional que presentan las mediciones subjetivas del desempeño consiste en que las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones buenas o malas estén más presentes en la mente y el ánimo del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto o hacerlo desaparecer (Werther y Davis, 2008, pág. 311-312).

Siempre, en todo momento y en todas las circunstancias, evaluamos lo que sucede en nuestro derredor. También sucede lo mismo en las organizaciones, las cuales siempre están ante la necesidad de evaluar diversos desempeños, como el de finanzas, recursos humanos, operaciones y ventas, así como el técnico y el de mercadotecnia. La organización moderna ya no tiene tiempo para remediar un desempeño apenas tolerable o por debajo de la media. Para que la organización tenga una actuación competitiva y salga bien librada en el mundo globalizado de hoy, el desempeño humano debe ser excelente en todo momento (Chiavenato, 2009, pág. 244).

1.10 Tipos de evaluación de desempeño

Según se preste más atención a los resultados (el qué, connotación más en línea con el término rendimiento) o a los comportamientos personales (el cómo, connotación más en línea con el término actuación), podemos distinguir tres tipos de ED:

1. Evaluación de resultados (podrían etiquetarse como sistemas de evaluación de rendimiento).
2. Evaluación de factores de comportamiento (sistemas de valoración de la actuación)
3. Sistemas mixtos (sistemas de evaluación de desempeño).

En algunos artículos sobre la materia se asocian las ED basadas exclusivamente en los resultados con la DPO (Dirección Por Objetivos). Las ventajas proporcionadas por este tipo de ED son: una mayor implicación del colaborador, no se discute sobre criterios establecidos sino sobre objetivos adecuados a la situación, minimiza sentimientos defensivos al centrarse en los resultados y no en la forma de ser.

Los inconvenientes: no todas las medidas de tipo económico contemplan importantes factores de los que una persona debe responsabilizarse, las medidas basadas en resultados económicos son difíciles de obtener en muchos puestos de trabajo, incluso cuando son visibles en ocasiones se obtienen por un grupo de trabajo o responden a las situaciones específicas donde el individuo tiene escaso control (materiales, suministros, tecnología, cambios en los clientes), refuerzan una mentalidad dirigida a obtener resultados a toda costa pudiendo ir en contra incluso de la productividad general de la organización. Los resultados no informan, por sí mismos, a los empleados de lo que necesitan hacer para mantener o incrementar su eficacia.

Por otro lado, un sistema basado exclusivamente en rasgos de personalidad, factores de rendimiento, etc. adolece de deficiencias por las razones inversas a las enunciadas. Sería un sistema que premiaría los esfuerzos, las actuaciones correctas, independientemente de su efecto en los resultados. Como es lógico, la evolución de las experiencias de las empresas con sistemas que enfatizaban uno u otro sistema han llevado a sistemas mixtos, donde se trata de maximizar los beneficios de ambos tipos de evaluación del desempeño, buscando minimizar sus desventajas.

Esta filosofía o tipología de los sistemas de ED, se detecta fácilmente observando los formularios o informes de ED que diseñan las empresas para resumir lo tratado en la reunión o entrevista de evaluación. Lo más frecuente es que contenga dos apartados, uno para reflejar los resultados conseguidos comparados con unos objetivos previamente fijados, y otro para valorar los comportamientos o actuaciones personales (factores de desempeño) que se supone han conducido a esos resultados o los explican básicamente. En algunas empresas incluso se añade un apartado de circunstancias de la situación de trabajo durante el periodo.

En este apartado, se consignan las variables fuera del control del individuo que han podido influir en los resultados para bien o para mal, independientemente de su actuación (política de precios, cambio de tecnología, problemas de suministros, problemas de tesorería, entre otros.) (Corral, 2007, pág.14-15).

Por otro parte los instrumentos de evaluación de comportamientos se centran en valorar el comportamiento de los trabajadores. Es decir, en lugar de calificar la capacidad de liderazgo una característica personal), se pide al evaluador que valore si

el empleado muestra ciertos comportamientos (por ejemplo, si trabaja bien con sus compañeros, si llega puntual a una reunión. La principal ventaja del enfoque basado en comportamientos es que los estándares de rendimiento son concretos. A diferencia de las características personales, que pueden tener muchas facetas, la escala de comportamientos incluye directamente toda la gama de comportamientos de una dimensión.

Las escalas de comportamientos proporcionan a los empleados ejemplos específicos de los tipos de comportamientos deseables (y a evitar) si quieren que les vaya bien en la organización, y animan a los supervisores a que sean precisos cuando informan posteriormente a los empleados sobre su rendimiento.

No obstante, los sistemas de análisis del comportamiento tienen desventajas. Desarrollarlos puede requerir mucho tiempo, fácilmente puede llevar varios meses. Otra desventaja de estos sistemas es su especificidad. Los puntos, o anclas, de las escalas de comportamiento son claras y concretas, pero son sólo ejemplos de los comportamientos que un trabajador podría tener. Los empleados puede que no muestren nunca algunos de estos comportamientos, lo que puede dificultar la valoración que tienen que realizar los supervisores.

Además, los cambios significativos en la organización pueden invalidar las escalas de comportamiento. Por ejemplo, la informatización de las operaciones puede alterar drásticamente el comportamiento que tienen que mostrar los trabajadores para tener éxito. Así, comportamientos conseguidos con gran dificultad y desarrollados para el sistema de valoración, podrían ser inútiles o, peor, impedir el cambio y la adaptación de la organización.

Otra posible dificultad está en que los supervisores podrían limitarse a trasladar sus impresiones sobre características o rasgos de personalidad a juicios acerca de comportamientos. Por tanto, aunque el enfoque basado en comportamientos parece menos ambiguo, puede requerir una gimnasia mental que puede introducir errores en las evaluaciones. (Gómez et al., 2008, pág. 266-267-268).

En lo que respecta a los instrumentos de evaluación de resultados, estos piden a los directivos que valoren los resultados conseguidos por los trabajadores, como las ventas totales o el número de productos fabricados. Los enfoques dominantes en

cuanto a valoración de resultados son la dirección por objetivos o management by objectives (MBO). y la medición del resultado normal obtenido.

La dirección por objetivos es un planteamiento orientado a los objetivos, en el que los trabajadores y sus supervisores establecen juntos los objetivos para el período de evaluación. La evaluación consiste en decidir después hasta qué punto se han cumplido. Con el resultado normal obtenido, la medición del rendimiento no se discute tanto ni es algo sobre lo que haya que estar de acuerdo, sino que está a disposición de supervisores y trabajadores. Por ejemplo, un sistema de producción informatizado, utilizado para fabricar cajas de cartón, puede generar de forma automática datos respecto al número de piezas producidas, la cantidad de desechos y la tasa de cajas defectuosas.

El planteamiento basado en resultados ofrece criterios claros y sin ambigüedad por los que se puede juzgar el rendimiento del trabajador. También suprime la subjetividad y la posibilidad de incurrir en errores y sesgos. Además, el enfoque basado en resultados ofrece una mayor flexibilidad.

¿Son, pues, los sistemas basados en los resultados la respuesta a los numerosos problemas discutidos anteriormente respecto a los sistemas de valoración subjetiva? Por desgracia, no. Aunque objetivas, las medidas de los resultados pueden dar una perspectiva seriamente deficiente y distorsionada del rendimiento del trabajador. Considérese una medida de los resultados definida de la siguiente manera: el número de unidades producidas que cumplen determinados límites aceptables de calidad.

Esta medida del rendimiento puede parecer justa y aceptable. Sin embargo, si la máquina no funciona correctamente, pueden tardarse varias horas (algunas veces un turno de trabajo completo) para localizar y resolver el problema. Si usted fuera un directivo, pondría a sus mejores trabajadores a resolver el problema. Pero considere qué es lo que ocurriría con los registros de rendimiento de esos trabajadores. Al final parecería que sus mejores trabajadores son los que peor producción han obtenido.

Esta situación es real y se produjo en una fábrica de componentes de automóviles.

Para resolver la cuestión, la dirección decidió que los juicios subjetivos que realizaban los supervisores respecto al rendimiento fueran superiores a las medidas objetivas de resultados.

Las calificaciones subjetivas diferían radicalmente de las medidas de resultados. Pero en este caso, las calificaciones subjetivas estaban relacionadas con las puntuaciones obtenidas por los trabajadores en pruebas relacionadas con el trabajo, mientras que no se encontró esa relación con las medidas de resultados. Claramente, en algunas situaciones el juicio humano es superior a las medidas objetivas.

Otra posible dificultad relacionada con las medidas del rendimiento a partir de los resultados es el desarrollo de una mentalidad de resultados a toda costa. La utilización de medidas objetivas tiene la ventaja de que los trabajadores se centren en determinados resultados, pero esta fijación tiene efectos negativos sobre otras facetas del rendimiento.

Por ejemplo, una organización podría utilizar el número de unidades producidas como medida del rendimiento, porque es relativamente fácil de cuantificar. Los trabajadores, concentrados en la cantidad, podrían obviar la calidad y el servicio de seguimiento, lo que a largo plazo perjudicaría a la organización. Aunque las metas objetivas y otras medidas de resultados son eficaces para mejorar los niveles de rendimiento, estas medidas no reflejan todo el espectro del rendimiento (Gómez et al., 2008, pág. 268-269).

Capítulo dos. Métodos de evaluación del desempeño y las implicaciones del proceso de evaluación

El problema de evaluar el desempeño de grandes grupos de personas en las organizaciones generó soluciones que se transformaron en métodos de evaluación muy populares. Se trata de los llamados métodos tradicionales de evaluación del desempeño. Estos métodos varían de una organización a otra, porque cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas, conforme el nivel jerárquico y las áreas de adscripción del personal. Los principales métodos de evaluación del desempeño son: método de escalas gráficas, método de elección forzada, método de investigación de campo, método de incidentes críticos, métodos mixtos (Chiavenato, 2011, pág. 224).

2.1 Métodos de evaluación del desempeño

La importancia de la evaluación del desempeño ha conducido a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo su trabajo, basándose en los resultados que ha logrado antes de la evaluación. La mayor parte de estas técnicas constituye un esfuerzo por reducir los inconvenientes que se identifican en otros enfoques. Ninguna técnica es perfecta; cada una posee ventajas y desventajas.

Los métodos de evaluación con base en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que en consecuencia puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo ya ocurrido. Sin embargo, cuando reciben realimentación sobre su desempeño los empleados pueden saber si sus esfuerzos están dirigidos hacia la meta adecuada y modificar su conducta, si es necesario. Dentro de las técnicas de evaluación del desempeño de uso más común se encuentran las que se describirán a continuación (Werther y Davis, 2008, pág. 313).

2.1.1 Métodos de escala gráfica de calificación

El método de escalas gráficas mide el desempeño de las personas con factores ya definidos y graduados. Así, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, y las columnas verticales, los grados de variación de esos factores. Éstos se seleccionan y escogen para definir las cualidades que se pretende evaluar en las personas. Cada factor se define mediante una descripción sumaria, simple y objetiva.

Cuanto mejor sea esa descripción, tanto mayor será la precisión del factor. Cada uno se dimensiona de modo que retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente.

Entre estos dos extremos hay tres opciones:

1. Escalas gráficas continuas: son escalas en las cuales sólo se definen los dos puntos extremos, y la evaluación del desempeño se sitúa en un punto cualquiera de la línea que los une existe un límite mínimo y un límite máximo para la variación del factor evaluado. La evaluación se ubica en un punto cualquiera de ese rango de variación.
2. Escalas gráficas semicontinuas: el tratamiento es idéntico al de las escalas continuas, pero con la diferencia de que, entre los puntos extremos de la escala (límites mínimo y máximo), se incluyen puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación.
3. Escalas gráficas discontinuas: son escalas en las cuales ya se estableció y describió la posición de sus marcas, y de las que el evaluador tendrá que escoger una para valorar el desempeño. Todos los ejemplos que presentaremos a continuación serán de escalas gráficas discontinuas (Chiavenato, 2011, pág. 224).

Por otra parte, hay varios tipos de escalas por los contenidos de lo medido:

1. Rasgos personales, ya sean referidos a cualidades personales (honestidad, flexibilidad) o referidas al desempeño del trabajo (calidad, planificación).

2. Funciones del puesto de trabajo, responsabilidades de la descripción del puesto de trabajo (definir la política de precios del producto, entrenar a la fuerza de ventas).
3. Conductuales, se basa en la medición de conductas observables, que son críticas para el éxito o fracaso en el puesto de trabajo. Es necesario tener un formulario para cada puesto de trabajo concreto. Cada dimensión se divide en siete o nueve intervalos, y en cada uno de ellos se especifica detalladamente las características observables que diferencian el desempeño en dicha dimensión (Corral, 2007, pág.16).

En fin, el sistema de evaluación de escalas graficas es una de las herramientas más habituales en la evaluación del desempeño. Se basa en medir, mediante un cuestionario, un conjunto de factores relativos al trabajo que realiza el evaluador con el fin de detectar en qué medida posee o cumple esos factores el trabajador sometido a evaluación (véase tabla 2.2).

Tabla 2.2 Modelo de escala grafica de evaluación del desempeño

Nombre y apellidos del trabajador:				
Puesto que ocupa:				
Fecha de la evaluación:				
Evaluador:				
Factor Indicar la evidencia si se contesta que se posee la capacidad	1 Siempre	2 Con frecuencia	3 Alguna vez	4 Nunca
Capacidad de trabajo en equipo.				
Capacidad de tomar la iniciativa				
Capacidad de toma de decisiones				
Capacidad de orden				
Capacidad de comunicación				
Capacidad de creatividad				
Capacidad de liderazgo				

(Ruiz, Gago, García, López, pág. 216)

Ventajas

1. Ofrece a los evaluadores un instrumento de evaluación fácil de entender y sencilla de aplicar.
2. Permite una visión integral y resumida 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.

3. Simplifica enormemente el trabajo del evaluador y el registro de la evaluación no es muy complicado.

Desventajas:

1. No brinda flexibilidad al evaluador quien se debe ajustar al instrumento, en lugar de que este se ajuste a las características del evaluado.
2. 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 (Chiavenato, 2007, pág. 250- 253)

En esencia, el método de escala gráfica evalúa el desempeño de los integrantes mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Los factores de evaluación son las cualidades valiosas que debe poseer el integrante y que se desean evaluar. Se definen simple y objetivamente para evitar distorsiones.

En este método se utiliza un formulario de doble entrada que contiene filas horizontales y columnas verticales. Las columnas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, en tanto que las verticales representan los grados de variación de los factores. Los resultados consisten en expresiones numéricas que se obtienen mediante la aplicación de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones personales introducidas por los evaluadores.

Entre las ventajas de este sistema se cuentan que es de fácil comprensión y de aplicación sencilla, que los evaluadores requieren escasa capacitación y que puede ser aplicado a grandes cantidades de personas.

Sus desventajas son las distorsiones involuntarias, la realimentación se ve menoscabada, el empleado tiene poca oportunidad de mejorar aspectos deficientes o de reforzarlos, su aplicación tiende a ser rutinaria, y generaliza los resultados de las evaluaciones (Werther y Davis, 2008, pág.327).

2.1.2 Método de elección forzada

El método de selección forzada obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo, o ambas son de carácter negativo. Véase tabla 2.3

(Ruiz, Gago, García, López, pág. 216)

Tabla 2.3 Selección de la afirmación más descriptiva a partir de grupos de 3 o 4 frases

1. Aprende con rapidez	1. Trabaja con gran empeño
2. Su trabajo es preciso y confiable	2. Constituye un buen ejemplo para sus compañeros
3. Con frecuencia llega tarde	3. Se ausenta con frecuencia

(Werther y Davis, 2008, pág.316).
 evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a

partir de grupos de tres y hasta de cuatro frases. Independientemente de las variantes ocasionales, los especialistas en administración de capital humano agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales y así sucesivamente.

El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden ilustrar las áreas que necesitan mejoramiento.

Este método presenta las ventajas de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, ser fácil de aplicar y de adaptarse a gran variedad de puestos. Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto. Ello puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño (Werther y Davis, 2008, pág. 316).

E

n
oca
sio
nes
, el

De igual manera, el método de elección forzada consiste en evaluar el desempeño personal por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases, y el evaluador debe escoger sólo una o dos de las que explican mejor el desempeño del evaluado, por eso se llama elección forzada. La naturaleza de las frases es variada. Sin embargo, existen dos formas de composición:

1. Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de generalización
2. Los bloques están compuestos por dos frases de significado positivo y dos de significado negativo. El supervisor o el evaluador, al realizar la evaluación, escoge la frase que más se aplica y la que menos se aplica al desempeño del evaluado resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de generalización.
3. Su aplicación es simple y no exige preparación de los evaluadores.

Las desventajas del método de elección forzada consisten en que 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 se aplica con fines de desarrollo de los recursos humanos, carece de información sobre la capacitación que necesita, su potencial de desarrollo, entre otros. No ofrece al evaluador una noción general del resultado de la evaluación (Chiavenato, 2011, pág. 211-212).

2.1.3 Método de investigación de campo

Es un método de evaluación del desempeño que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, y se registran las causas, orígenes y motivos de tal desempeño con base en el análisis de hechos y situaciones.

Es un método de evaluación más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización.

Ventajas del método de investigación de campo

1. Cuando va precedido por las dos etapas preliminares que abarcan el análisis de la estructura de puestos y el de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor visualizar el contenido de los puestos bajo su responsabilidad, y habilidades, capacidades y conocimientos.
2. 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.
3. Permite una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada trabajador, y detecta las causas de su comportamiento y de problemas. Desventajas
4. Elevado costo de operación, debido a la actuación de un especialista en evaluación.
5. Lentitud del proceso por la entrevista de uno en uno de los trabajadores subordinados al supervisor (Chiavenato, 2011, pág. 215).

Al respecto: el superior (jefe) se encarga de hacer la evaluación del desempeño, pero con la asesoría de un especialista (staff) en la materia. El especialista acude a cada departamento para hablar con los jefes sobre el desempeño de sus subordinados, lo que explica el nombre de investigación de campo.

A pesar de que la evaluación es responsabilidad de línea de cada jefe, resalta la función de staff, al asesorarlos a cada uno. El especialista en evaluación del desempeño aplica una entrevista de evaluación a cada jefe, de acuerdo con el siguiente orden:

1. Entrevista inicial: el desempeño de cada trabajador se evalúa de entrada, con alguna de las tres opciones siguientes: desempeño más que satisfactorio (+), desempeño satisfactorio (=), desempeño menos que satisfactorio (-).
2. Análisis complementario: una vez definida la evaluación inicial del desempeño, cada trabajador se evalúa a profundidad por medio de preguntas que el especialista plantea al jefe.

3. Planeación: Una vez analizado el desempeño, se elabora un plan de acción para el funcionamiento, el cual puede abarcar: asesoría al evaluado, readaptación del evaluado, capacitación de evaluado, despido y sustitución del evaluado, ascenso a otro puesto, retención del evaluado en el puesto actual.
4. Seguimiento: se trata de la constatación o comprobación del desempeño de cada evaluado a través del tiempo (Chiavenato, 2011, pág. 213-214).

2.1.4 Método de incidente crítico

El método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos se basa en el hecho de que el comportamiento humano tiene características extremas que son capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de aquellas que son extremadamente positivas o negativas. Se trata de una técnica que permite al supervisor inmediato observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño de sus subordinados.

Así, el método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos gira en torno a las excepciones (tanto positivas como negativas) del desempeño de las personas, (véase figura 2.4). Las excepciones positivas deben ser destacadas y empleadas con mayor frecuencia, mientras que las negativas deben ser corregidas o eliminadas (Chiavenato, 2007, pág.259).

Los incidentes críticos o excepcionales

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
Nombre: _____ Puesto: _____ Departamento: _____	
Aspectos excepcionalmente positivos	Aspectos excepcionalmente negativos
Sabe atender correctamente a las personas Facilidad para trabajar en equipo Presenta ideas innovadoras Tiene características para el liderazgo Facilidad para argumentar Espíritu muy emprendedor	Comete muchos errores Falta visión amplia de los asuntos Tarda en tomar decisiones Espíritu conservador y limitado Dificultad para manejar números Comunicación deficiente

Figura 2.4. (Chiavenato, 2009, pág. 256).

El método del incidente crítico implica llevar un registro de casos extraordinarios positivos y negativos del comportamiento laboral de un empleado y revisarlo con éste en momentos predeterminados. Las empresas con frecuencia usan el método del incidente crítico para complementar un método de evaluación o de clasificación. Esto ayuda a garantizar que el supervisor atienda la evaluación del subalterno durante todo el año, ya que los incidentes deben acumularse y, por lo tanto, la calificación no sólo refleja el desempeño más reciente del trabajador.

Mantener una lista actualizada de incidentes críticos también debería suministrar ejemplos concretos acerca de qué pueden hacer específicamente los subalternos para eliminar cualquier deficiencia de desempeño, y brindar oportunidades para realizar correcciones a mediados del año, si se requiere (Dessler y Valera, 2011, pág.235).

En fin, los incidentes críticos se centran en la atención del evaluador en los comportamientos clave que hacen la diferencia entre efectuar un trabajo con eficacia y sin ella. Es decir, el evaluador escribe anécdotas que narren lo que hizo el trabajador y que haya sido especialmente eficaz o ineficaz. La clave aquí es mencionar sólo comportamientos específicos y no rasgos de la personalidad definidos vagamente.

Una lista de incidentes críticos brinda un conjunto rico de ejemplos en los cuales el empleado muestra los comportamientos deseables e indeseables y aquellos que requieren mejora (Robbins y Judge, pág. 598).

2.1.5 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. Dado que el sistema de comparación de pares es un proceso simple y poco eficiente, sólo es recomendable aplicarlo cuando los evaluadores no tienen las condiciones para emplear métodos de evaluación más completos (Chiavenato, 2007, pág. 260- 261).

Con el método de comparación por pares, cada subordinado a evaluar se compara con todos los demás subalternos en cada característica. Suponga, por

ejemplo, que hay cinco empleados a evaluar. Con este método, se usa una gráfica como la de la figura 2.5, que muestra todos los posibles pares de trabajadores para cada rasgo. Entonces, para cada rasgo, el supervisor indica (con un signo más o signo un menos) quién es el mejor empleado del par. A continuación, se suma el número de veces que un empleado califica como el mejor.

En la tabla 2.5, la trabajadora María clasifica más alto (tiene más marcas de más [+]) para calidad del trabajo, y Arturo clasifica más alto para creatividad (Dessler y Valera, 2011, pág. 233).

Tabla 2.5 Método de comparación de pares

PARA EL INDICADOR "CALIDAD DE TRABAJO"						PARA EL INDICADOR "CREATIVIDAD"					
Trabajador evaluado:						Trabajador evaluado:					
Quando se compara con:	A Arturo	B María	C Chuck	D Diana	E José	Quando se compara con:	A Arturo	B María	C Chuck	D Diana	E José
A Arturo		+	+			A Arturo					
B María	-		-	-	-	B María	+		-	+	+
C Chuck	-	+		+	-	C Chuck	+	+		-	+
D Diana	+	+	-		+	D Diana	+	-	+		-
E José	+	+	+	-		E José	+	-	-	+	

Nota: + significa "mejor que", - significa "peor que". Para cada gráfica, sume el número de signos + en cada columna y obtendrá al trabajador con mayor calificación.

(Dessler y Valera, 2011, pág.234).

Por último, en el método de comparaciones pareadas el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base para la comparación es, por lo general, el desempeño global. El número de veces que cada empleado es considerado superior a otro se puede sumar para que constituya un índice. El empleado que resulte preferido mayor número de veces es el mejor en el parámetro elegido. Aunque sujeto a fuentes de distorsión por factores personales y acontecimientos recientes, este método supera las dificultades de la tendencia a la medición central y los fenómenos de la excesiva benignidad o severidad, ya que

algunos empleados deben recibir mejor calificación que otros (Werther y Davis, 2009, pág.322).

2.1.6 Método de frases descriptivas

Este método sólo difiere del método de elección forzada en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (con + o S) y las que muestran el desempeño contrario (con - o N) (Chiavenato, 2011, pág. 215).

2.1.7 Métodos de evaluación actuales: evaluación de 360°

El sistema 360 releva la opinión de quienes rodean a una persona. De ahí su nombre de 360, es decir, el círculo completo alrededor del evaluado. El 360 debe cumplir las siguientes condiciones:

1. Ser confidencial, si no las personas involucradas tenderían su evaluación en pro o en contra.
2. Tener la participación de quienes trabajan alrededor del evaluado, pues sino no es 360, o tendencia a favor de algún sector respecto de otros, en detrimento del evaluado.
3. Basarse en competencias conocidas. Si no se basa en competencias conocidas, ni el evaluado ni la empresa saben hacia dónde dirigirse o hacia dónde se dirigen. Ser procesado para facilitar el análisis y tener apoyo» si no es procesado, resulta difícil analizar tantos datos, pero además siempre queda la sospecha para el evaluador de que pueda ser descubierto aun con un sistema de multiple-choice. Si no se tiene apoyo, no se sabe con claridad qué es lo mejor, ni se da el tiempo necesario para su consideración.
4. Concretarse en un plan. Si no termina en un plan, resulta en una nube para la empresa, que ha puesto dinero en algo dé lo que no puede percibir concretamente nada.

5. Ser aprobado. Si el plan fuera independiente del sistema jerárquico y no precisara ser aprobado, se rompería el sistema jerárquico de la empresa, lo cual no es para nada deseable.

Por eso es imprescindible que todo el proceso, que en cierta manera ocurre por afuera del sistema de poder de la empresa, se cierre volviendo a este, anclando en el sistema de poder en la organización.

6. Se debe hacer un seguimiento del plan. Si no se hace, el plan se diluye, tanto si la persona, alcanza los objetivos propuestos como si no lo haga.

Por otra parte, en la evaluación de 360°, todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado califican su desempeño. El gerente, los compañeros y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y, en resumen, todas las personas a su alrededor, que abarca 360°, participan en la evaluación.

Esta evaluación es más rica porque produce información distinta, procedente de todas partes, y sirve para asegurar la adaptación y el acoplamiento del trabajador a las diversas demandas que recibe de su entorno de trabajo o de sus asociados. Sin embargo, para el evaluado no es nada fácil permanecer suspendido entre dos varas o sobre una pasarela recibiendo un verdadero tiroteo que llega de todas partes. Si no tiene una mentalidad abierta, que conoce y acepta el sistema, queda en una posición muy vulnerable

Ventajas

1. El sistema es más amplio y las evaluaciones provienen de muchas perspectivas.
 2. La información tiene mejor calidad. La calidad de los evaluadores es más importante que la calidad misma.
 3. Complementa las iniciativas de calidad total y les da importancia a los clientes internos/externos y al equipo.
 4. Como la retroalimentación proviene de varios evaluadores, puede haber preconcepciones y prejuicios.
 5. La retroalimentación proporcionada por los compañeros de trabajo y terceros puede aumentar el desarrollo personal del evaluado.
- Desventajas

1. El sistema es administrativamente complejo porque debe combinar todas las evaluaciones.
2. La retroalimentación puede intimidar al evaluado y provocar resentimientos.
3. Puede involucrar evaluaciones diferentes y encontradas debido a los diversos puntos de vista.
4. El sistema requiere de capacitación para poder funcionar debidamente.
5. Las personas la pueden tomar a juego o se pueden coludir, invalidando así la evaluación de otras (Chiavenato, 2011, pág. 205-206).

El camino que debe seguirse en un proceso de evaluación de 360° es el siguiente:

1. Definición de las competencias tanto cardinales como específicas críticas de la organización y/o del puesto según corresponda.
2. Diseño de la herramienta soporte del proceso, es decir el cuestionario o formulario de evaluación de 360°.
3. Elección de las personas que van a intervenir como evaluadores: superior, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas, clientes y proveedores externos. Estos últimos pueden incluirse o no.
4. Lanzamiento del proceso con los interesados y evaluadores.
5. Relevamiento y procesamiento de los datos de las diferentes evaluaciones, que en todos los casos debe realizar un consultor externo para preparar la confidencialidad de la información.
6. Comunicación a los interesados de los resultados de la evaluación de 360°.
7. Informes solo al evaluado (Alles, 2005, pág.147).

En fin, el sistema 360° se empezó a utilizar a mediados de la década de 1980, principalmente para evaluar las competencias de ejecutivos de alto nivel. Su importancia radica en el rompimiento del paradigma de que el supervisor es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados ya que se toma en cuenta la opinión de otras personas con las que interactúan con el empleado, como sus pares, sus subordinados, sus clientes internos y proveedores.

El objetivo es la creación de una herramienta objetiva que permita al superior y a sus colaboradores combinar los objetivos institucionales con los personales, llevando al

progreso y enriquecimiento del empleado en el proceso, mediante la creación de planes individuales de desarrollo. (Esta herramienta se puede administrar desde un sitio de Internet, lo cual permite obtener la información y manejar resultados de forma más eficiente).

El método 360° es una manera sistematizada de obtener opiniones de diferentes personas respecto al desempeño de un individuo en particular, de un departamento o de toda una organización. Esta característica permite que el método se utilice de muy diferentes maneras para mejorar el desempeño individual o del grupo, maximizando los resultados integrales de la empresa.

El método deriva su nombre del hecho de cubrir los 360° grados del compás, que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral. Se usa también para que los empleados proporcionen realimentación al jefe o supervisor, sobre su desempeño como dirigente.

Asimismo, el factor humano busca obtener una abierta y propositiva realimentación sobre su desempeño laboral, y a su vez tienen la oportunidad de externar su percepción sobre el desempeño de los demás. Una ventaja adicional es que el proceso evita generar algún tipo de diferencia o fricciones que puedan dificultar las actividades e interacciones futuras. El modelo de evaluación 360° propicia el establecimiento de políticas más claras de reclutamiento interno, basado en los resultados de evaluación (Werther y Davis, 2008, pág. 327 - 328).

2.1.8 Evaluación por competencias

Para el análisis de desempeño se usarán las competencias en relación con el nivel requerido para la posición o puesto de trabajo. Las escalas de comportamiento proporcionan a los empleados ejemplos específicos de conductas que puedan realizar (o evitar) si quieren tener éxito en su trabajo. Si un empleado conoce las competencias requeridas para su puesto y en la correspondiente apertura en grados puede verificar, analizar y controlar sus propias conductas con lo requerido, al llegar el momento de la evaluación no pueden presentarse grandes sorpresas.

Un aspecto clave cuando se trabaja con factores: los mismos han de tener relación con aquello necesario para alcanzar éxito los objetivos fijados para esa persona y con el puesto de trabajo. En una evaluación de desempeño no se trata de analizar o evaluar rasgos de personalidad sino de ponderar e identificar conductas en el trabajo y en relación con el puesto ocupado (Alles, 2005, pág.49).

Por otro lado, cada vez más frecuentemente, la evaluación de desempeño se empieza a entender como parte integrante de un sistema de recursos humanos integrado basado en competencias. Esta práctica permite reforzar cada uno de los subsistemas, ya sea la selección, el desarrollo, la promoción, evaluación de potencial, retribución, entre otros, al utilizar un lenguaje o herramienta común: el concepto de competencia.

Básicamente, la evaluación cuando es de un tipo mixto, que se fija en resultados y en factores de desempeño, suele utilizar las competencias previamente definidas y seleccionadas para una determinada organización para elegir los factores de desempeño (el cómo, la actuación, o las maneras cómo la persona ha llegado a los resultados).

En estos casos, suele existir un catálogo-diccionario de competencias donde puede haber una clasificación de competencias y subcompetencias, con sus respectivas definiciones y en las más sofisticadas descripciones de conductas o comportamientos agrupados por niveles de desempeño dentro de cada competencia. Naturalmente, estos diccionarios son de gran utilidad a la hora de preparar la evaluación de esas competencias porque ayudarán al manager a recordar eventos o ejemplos de comportamiento de su empleado que servirán para basar sus juicios de un modo más riguroso y efectivo.

Hay sistemas de evaluación de desempeño basados en competencias que dan conjuntos de competencias ya seleccionados para cada tipo de perfil de empleados. Por ejemplo, un conjunto de competencias para el jefe (liderazgo, planificación estratégica, gestión del desarrollo de colaboradores, control de costes, ética, etc.), un conjunto de competencias para el vendedor (negociación, gestión de cuentas, entre otros.) y así sucesivamente para el resto de los puestos más frecuentes.

Por otro lado, hay sistemas de evaluación de desempeño basados en competencias que dejan totalmente abierto el apartado de factores de desempeño, invitando a jefe y empleado a consensuar cuáles son las competencias críticas para su situación concreta. Este acuerdo se debe hacer al principio del periodo, o lo que es lo mismo, al final de una evaluación cuando se está planificando el periodo siguiente. El empleado debe saber sobre qué competencias se le va a evaluar (Corral, 2007, pág.53).

2.1.9 Administración por objetivos

El método de administración por objetivos (APO): requiere que el gerente establezca metas medibles y específicas con cada trabajador y, luego, analice periódicamente el progreso de éste hacia dichas metas. El término APO usualmente se refiere a un programa de establecimiento de metas y evaluación de toda la organización, que consiste en seis pasos:

1. Establecer las metas de la organización. Fijar un plan de alcance corporativo para el siguiente año y definir sus objetivos.
2. Fijar metas por departamento. Los jefes de departamento y sus superiores establecen de forma conjunta las metas para sus áreas.
3. Analizar las metas por departamento. Los jefes de área examinan las metas del departamento con todos los subordinados y les piden que desarrollen sus propias metas individuales. En otras palabras: ¿De qué manera los trabajadores contribuirán a que el departamento alcance sus metas?.
4. Definir los resultados esperados (establecer metas individuales). Los jefes de departamento y el personal a su cargo establecen metas de desempeño a corto plazo.
5. Realizar revisiones de desempeño y medir los resultados. Los jefes de departamento comparan el desempeño real de cada empleado con los resultados esperados.

6. Dar retroalimentación. Los jefes de departamento mantienen reuniones periódicas de revisión del desempeño con los subordinados, para analizar y evaluar el progreso de los subordinados en el logro de los resultados esperados (Dessler y Valera, 2011, pág. 236-237).

En esencia la técnica de la administración por objetivos consiste en el establecimiento de objetivos a partir de la alta gerencia y hacia los niveles inferiores de la organización. Tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables.

Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean mensurables. Si se cumplen ambas condiciones, los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr sus objetivos, por haber participado en su formulación. Además de medir su progreso, los empleados pueden efectuar ajustes periódicos con el fin de lograrlos. A fin de poder efectuar estos ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba realimentación periódica (Werther y Davis, 2008, pág. 324).

Este sistema se utiliza básicamente para medir el grado de consecución, por parte de los trabajadores, de los objetivos fijados para él por su empresa. El evaluador utiliza una encuesta que se puede cumplimentar normalmente en una entrevista de trabajo con el propio trabajador (véase figura 2.6). (Ruiz, Gago, García y López, pág. 217)

Modelo de documento para valoración de objetivos

Nombre y apellidos del trabajador:		
Puesto que ocupa:		
Evaluador:		
Fecha de la determinación de los objetivos:		
Fecha de la evaluación:		
Objetivos	% Conseguido	% de diferencia con el objetivo
1. Incrementar la productividad en un 20 %		
2. Lograr tres nuevos clientes respecto a la evaluación anterior		
3. Disminuir el número de reclamaciones en un 30 % respecto a la evaluación anterior		

Figura 2.6 (Gómez et al., 2008, pág. 268).

La valoración por objetivos se puede graduar con una escala que puede servir para conocer el tanto por ciento de los objetivos conseguidos. Cuando se sobrepasa la escala del 100% de los objetivos conseguidos, la empresa puede premiar el sobreesfuerzo del trabajador.

Por otra parte, la dirección por objetivos es un planteamiento orientado a los objetivos, en el que los trabajadores y sus supervisores establecen juntos los objetivos para el período de evaluación. La evaluación consiste en decidir después hasta qué punto se han cumplido. Con el resultado normal obtenido, la medición del rendimiento no se discute tanto ni es algo sobre lo que haya que estar de acuerdo, sino que está a disposición de supervisores y trabajadores. Por ejemplo, un sistema de producción informatizado, utilizado para fabricar cajas de cartón, puede generar de forma automática datos respecto al número de piezas producidas, la cantidad de desechos y la tasa de cajas defectuosas.

El planteamiento basado en resultados ofrece criterios claros y sin ambigüedad por los que se puede juzgar el rendimiento del trabajador. También suprime la subjetividad y la posibilidad de incurrir en errores y sesgos. Además, el enfoque basado en resultados ofrece una mayor flexibilidad. Por ejemplo, un cambio del sistema productivo podría conducir a un nuevo conjunto de medidas de los resultados y, tal vez, a un nuevo conjunto de estándares de rendimiento.

Con un planteamiento de MBO (dirección por objetivos), se pueden ajustar fácilmente los objetivos de un trabajador al principio de un nuevo período de evaluación, si los cambios de la organización exigen que cambie el centro de atención. Quizás lo más importante es que los resultados pueden vincularse fácilmente a los objetivos estratégicos.

¿Son, pues, los sistemas basados en los resultados la respuesta a los numerosos problemas discutidos anteriormente respecto a los sistemas de valoración subjetiva? Por desgracia, no. Aunque objetivas, las medidas de los resultados pueden dar una perspectiva seriamente deficiente y distorsionada del rendimiento del trabajador. Considérese una medida de los resultados definida de la siguiente manera: el número de unidades producidas que cumplen determinados límites aceptables de calidad.

Esta medida del rendimiento, pueden tardarse varias horas (algunas veces un turno de trabajo completo) para localizar y resolver el problema. Si usted fuera un directivo, pondría a sus mejores trabajadores a resolver el problema. Pero considere qué es lo que ocurriría con los registros de rendimiento de esos trabajadores. Al final parecería que sus mejores trabajadores son los que peor producción han obtenido. Esta situación es real y se produjo en una fábrica de componentes de automóviles. Para resolver la cuestión, la dirección decidió que los juicios subjetivos que realizaban los supervisores respecto al rendimiento fueran superiores a las medidas objetivas de resultados.

Las calificaciones subjetivas diferían radicalmente de las medidas de resultados. Pero en este caso, las calificaciones subjetivas estaban relacionadas con las puntuaciones obtenidas por los trabajadores en pruebas relacionadas con el trabajo, mientras que no se encontró esa relación con las medidas de resultados. Claramente, en algunas situaciones el juicio humano es superior a las medidas objetivas. Otra posible dificultad relacionada con las medidas del rendimiento a partir de los resultados es el desarrollo de una mentalidad de resultados a toda costa. La utilización de medidas objetivas tiene la ventaja de que los trabajadores se centren en determinados resultados, pero esta fijación tiene efectos negativos sobre otras facetas del rendimiento.

Por ejemplo, una organización podría utilizar el número de unidades producidas como medida del rendimiento, porque es relativamente fácil de cuantificar. Los trabajadores, concentrados en la cantidad, podrían obviar la calidad y el servicio de seguimiento, lo que a largo plazo perjudicaría a la organización. Aunque las metas objetivas y otras medidas de resultados son eficaces para mejorar los niveles de rendimiento, estas medidas no reflejan todo el espectro del rendimiento (Gómez et al., 2008, pág. 268-269).

Finalmente, la administración por objetivos es un sistema que conforma un ciclo, comienza por el establecimiento de metas y objetivos comunes de la organización y termina volviendo al mismo punto. El sistema actúa como un proceso de establecimiento de metas, en que se establecen los objetivos para la organización, para los departamentos o gerencias y para los empleados.

En síntesis, cada empleado tiene una meta específica, fijada por el mismo, pero dentro de un esquema general preparado/ supervisado por su jefe o por el jefe del jefe, según corresponda. La descripción de la meta se acompaña de una descripción detallada de cómo hará ese empleado para alcanzarla. Luego del periodo evaluado, generalmente un año, el empleado hace su propia autoevaluación sobre lo logrado, con datos reales.

La entrevista de la evaluación se basa en la autoevaluación y el cumplimiento de metas tanto del evaluado como de la organización (Alles, 2005, pág. 35).

2.2 Implicaciones del proceso de evaluación

Tanto el diseño del sistema de evaluación como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del departamento de administración de capital humano. Los sistemas de evaluación que implican la participación de los gerentes y supervisores tienen mayor aceptación. La participación incrementa el interés y la comprensión. Para hacer plenamente operativo un sistema de evaluación, sin embargo, es muy probable que se deba recurrir a la capacitación de los evaluadores (Werther y Davis, 2008, pág.332).

2.2.1 Capacitación de los evaluadores

Independientemente del método de evaluación que se escoja, los evaluadores necesitan conocimientos sobre el sistema y el objetivo que se plantea. El mero hecho de saber si una evaluación se empleará para tomar una decisión sobre compensación o si se utilizará para una promoción puede cambiar una actitud y una evaluación.

Dos aspectos esenciales consisten en asegurar la comprensión del evaluador del proceso que se lleva a cabo y su congruencia con el sistema adoptado. Algunos departamentos de capital humano proporcionan a los evaluadores un manual que describe en detalle los métodos y políticas en vigor.

A menudo se incluyen en esos manuales pautas para la conducción de las evaluaciones o para que el evaluador pueda obtener realimentación, así como

definiciones objetivas de parámetros esenciales y deseables en la conducta del empleado, en categorías como muestra iniciativa o proporciona ayuda oportuna. Por lo común, las sesiones de capacitación para evaluadores se proponen la explicación del procedimiento, la mecánica de las aplicaciones, los posibles errores o fuentes de distorsión y las respuestas a las preguntas que pudieran surgir. Durante el proceso se puede proceder a evaluaciones que los asistentes efectúan uno de otro, para proporcionar experiencia a los futuros evaluadores.

En las sesiones de capacitación para evaluadores también suele comentarse la periodicidad de la práctica. La mayor parte de las compañías latinoamericanas suele practicar de una a dos evaluaciones formales a cada empleado al año. En el caso de los nuevos empleados o de los que tienen problemas de desempeño, las evaluaciones pueden llevarse a cabo con mayor frecuencia. Numerosas compañías revisan sus niveles de compensación una o dos veces al año, exactamente antes de conceder los aumentos anuales o semestrales, dependiendo de la política de la organización.

Otras compañías se inclinan por practicar una evaluación anual, con frecuencia de manera que coincida con la fecha del aniversario del ingreso del empleado a la organización.

Cuando se concluye el periodo de capacitación puede iniciarse la fase de las evaluaciones. Los resultados de estas últimas, sin embargo, ejercen escaso influjo en la mejora del desempeño de los empleados, a menos que se les proporcione realimentación durante la entrevista de evaluación (Werther y Davis, 2008, pág. 332-333).

2.2.2 Entrevista de evaluación

Las entrevistas de evaluación son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados realimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial a futuro. El evaluador puede proporcionar la realimentación mediante varias técnicas: la de convencimiento, la de diálogo y la de solución de problemas.

En el enfoque de convencimiento, más comúnmente utilizado con los empleados de poca antigüedad, se pasa revista al desempeño reciente y se procura convencer al

empleado para que actúe de cierta manera. En el enfoque de diálogo se insta al empleado para que manifieste sus reacciones defensivas, sus excusas, sus quejas. Se propone superar estas reacciones mediante asesoría sobre las formas de lograr un desempeño mejor. El enfoque de solución de problemas identifica las dificultades que puedan estar interfiriendo con el desempeño del empleado. A partir de esa identificación se solucionan esos problemas mediante capacitación, asesoría o reubicación (véase figura 2.7).

Pautas para la conducción de entrevista efectivas de evaluación del desempeño

1. *Destaque los aspectos positivos del desempeño.*
2. *Especifique a cada empleado que la sesión de evaluación es para mejorar el desempeño y no para aplicar medidas disciplinarias.*
3. *Lleve a cabo la sesión de evaluación del desempeño en un ambiente de confidencialidad y un mínimo de interrupciones.*
4. *Efectúe no menos de una sesión anual formal de revisión del desempeño; dos es más recomendable, y aún más en los casos de empleados de ingreso reciente o desempeño no satisfactorio.*
5. *Sea específico en cuanto pueda. Evite las vaguedades.*
6. *Centre sus comentarios (negativos o positivos) en el desempeño y no en los atributos personales.*
7. *Guarde calma. No discuta con su evaluado.*
8. *Identifique y explique las acciones específicas que el empleado puede emprender para mejorar su desempeño.*
9. *Destaque su disposición a ayudar en cuantos aspectos sea necesario.*
10. *Concluya las sesiones de evaluación destacando los aspectos positivos del desempeño del empleado.*

Figura 2.7 (Werther y Davis, 2008, pág.333).

Las pautas de la figura 2.7 resultan útiles para hacer efectiva la sesión de evaluación. La intención de esta sugerencia es convertir la entrevista en un diálogo positivo que mejore el desempeño. Mediante el hincapié en los aspectos deseables del desempeño por parte del empleado, el evaluador se encuentra en posición de brindar al subordinado nueva y renovada confianza en su habilidad para lograr sus metas.

Este enfoque positivo también capacita al empleado para hacerse una idea global de los aspectos fuertes y débiles en su desempeño, porque evita que la persona evaluada considere que las sesiones de evaluación de su desempeño son completamente negativas. Cuando se hacen comentarios negativos, éstos se centran

en el desempeño observado durante el trabajo y no en la persona misma o en aspectos de su carácter individual. Se emplean ejemplos específicos de los aspectos del desempeño que pueden ser mejorados por el empleado, para que pueda conocer con toda exactitud los resultados esperados en su labor y los cambios que deben efectuarse.

La sesión de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que es deseable que el empleado emprenda, a fin de mejorar áreas en las que su desempeño no es satisfactorio. Durante esa fase final el evaluador puede ofrecer la ayuda de cualquier tipo que el empleado necesite para lograr las metas fijadas. Dado que la entrevista de evaluación proporciona a los empleados retroalimentación directamente relacionada con su desempeño, la mayoría de las compañías modernas destaca mucho la importancia de este diálogo formal sobre logros, metas y puntos a mejorar de cada empleado (Werther y Davis, 2008, pág. 334).

Por otra parte, la entrevista de retroalimentación acerca de la evaluación. Una evaluación por lo general termina con una entrevista de evaluación, donde el supervisor y el subalterno revisan la evaluación, y hacen planes para solventar las deficiencias o reforzar las fortalezas. Las entrevistas como éstas pueden resultar incómodas porque a pocos individuos les agrada recibir, o dar, retroalimentación negativa. En consecuencia, son esenciales la preparación adecuada y la implementación efectiva.

La preparación adecuada implica tres pasos. Primero, avise al trabajador con al menos con una semana de anticipación que usted revisará su trabajo, y repase la descripción de su puesto, analice los problemas, y recolecte preguntas y comentarios.

A continuación, estudie la descripción de su puesto de trabajo, compare el desempeño del empleado con sus estándares y revise los archivos de sus otras evaluaciones. Finalmente, elija el lugar correcto para la entrevista y programe suficiente tiempo para ella. La entrevista debería realizarse en un área privada, donde no haya interrupciones por llamadas telefónicas o visitantes. Encuentre un momento de mutuo acuerdo para la entrevista y deje suficiente tiempo tal vez media hora para personal de menor nivel jerárquico, como auxiliares y trabajadores de mantenimiento, y una hora más o menos para gerentes y supervisores (Dessler y Valera, 2011, pág.239).

A este respecto habitualmente, todas las entrevistas se realizan en un período determinado del ciclo anual, que varía de compañía en compañía y que suele situarse inmediatamente después del momento de mayor actividad de la empresa, y aprovechando un lapso de relativa tranquilidad. Según sus características, algunas empresas suelen realizar las entrevistas inmediatamente después de la vuelta de las vacaciones estivales, otras a primeros de año.

Lo normal es que el evaluador le indique al evaluado la necesidad de realizar la entrevista en las próximas semanas, y que ambos, después de consultar sus respectivas agendas seleccionen para entrevistarse un día tranquilo para ambos. El lugar suele ser el despacho del evaluador, aunque algunos jefes prefieren elegir un terreno neutral, por ejemplo, un saloncito de un hotel, adonde es seguro que nadie va a interferir en la conversación.

En el supuesto de que la entrevista vaya a celebrarse en un despacho de la empresa, se aplican las normas habituales de aislamiento, silencio telefónico, entre otros. En algunas empresas es costumbre reservar la mañana de un sábado para este menester, con lo que la tranquilidad es total. Lo normal es que el evaluador le indique al evaluado que vaya pensando en la entrevista, con el fin de acudir a la misma convenientemente preparado. Por su parte, el evaluador hará lo propio, y en muchos casos acudirá a la entrevista habiendo rellenado la ficha de evaluación de manera provisional a lápiz, y sin apretar mucho.

La mayor parte de las veces, el procedimiento de la entrevista y los factores de puntuación son conocidos por ambos interlocutores, en parte porque no es la primera vez que lo hacen, y en parte porque ambos son, recuérdese, evaluadores y también evaluados. Pero hay ocasiones en que el evaluado, por ser un recién ingresado en la compañía, o por pertenecer al nivel que se es evaluado, pero no se evalúa, puede no conocer cómo se desarrolla la evaluación. En ese caso hay que cerciorarse de que tiene la información precisa acerca del propio sistema de evaluación y de los estándares empleados.

Se recomienda que, si el evaluador está enojado con el empleado, procure tratar el problema antes de la entrevista, no durante ella, y si es preciso, debe dejar pasar

algún tiempo antes de realizarla, con el fin de evitar que este enojo influya negativamente en su evaluación (Puchol, 2003, pág.293).

En cuanto a la realización de la entrevista hay varias cuestiones que se deben tener en mente cuando realmente se llevan a cabo las entrevistas de evaluación. Primero, la finalidad principal de la entrevista es reforzar el desempeño satisfactorio, o diagnosticar y mejorar el desempeño insatisfactorio. Una forma de ayudar a lograr lo anterior consiste en ser directo y específico. Hable en término de datos de trabajo objetivos, usando ejemplos como ausencias, registros de calidad, informes de inspección y retardos.

Segundo, antes de que el subalterno se marche, obtenga su consenso respecto de cómo se mejorarán las cosas y para cuándo. Puede ser útil un plan de acción que indique los pasos y resultados esperados. Si se requiere una advertencia escrita formal, debería identificar los estándares con que se juzga al empleado, dejar en claro que el trabajador estaba consciente del estándar, especificar cualquier transgresión al estándar y mostrar que el empleado tenía oportunidad de corregir su conducta.

Tercero, asegúrese de que el proceso sea justo. Por ello, resulta esencial permitir que el trabajador intervenga en el proceso de evaluación, al menos dándole la oportunidad de expresar sus opiniones.

Cuarto, tal vez el supervisor tenga que lidiar con actitudes defensivas. Por ejemplo, cuando a un individuo se le avisa que ha tenido un desempeño deficiente, la primera reacción por lo general es la negación. Al negar la falla, el empleado evita tener que cuestionar su propia competencia. Tales actitudes defensivas son normales.

Es prudente no atacar las defensas de la persona (por ejemplo, al tratar de decir cuestiones como usted sabe que la verdadera razón por la que usa esa excusa es porque no puede soportar que se le culpe por algo). Otra táctica es posponer la acción, por ejemplo, al permitirle al individuo un respiro de 5 minutos para calmarse, después de que se le informa sobre su desempeño insatisfactorio.

Finalmente, recuerde que, al igual que los candidatos a un puesto quizás intenten influir en los reclutadores al congraciarse con ellos, los empleados a su cargo podrían influir exitosamente en sus puntuaciones usando tácticas de congraciamiento como el acuerdo durante la entrevista de evaluación. (Dessler y Varela, 2011, pág.239).

Capítulo tres: Problemas y razones de la evaluación del desempeño

Antes de iniciar con una gestión y evaluación del desempeño es necesario centrarse en los criterios y el método de evaluación. Resaltando que el rendimiento del empleado es una realidad objetiva y que, si se elige bien los criterios y métodos adecuados y las calificaciones serán un reflejo muy razonable de tal rendimiento. Sin embargo y tomando como referencia algunas investigaciones donde han manifestado, que lejos de ser un fiel reflejo de la realidad, existe un gran número de factores de carácter social y psicológico que influyen en los evaluadores a la hora de valorar objetivamente el trabajo de otra persona, por lo que es necesario no solo centrarse en el diseño del sistema, sino también en como lo implementamos (Dessler, 2001, pág. 345).

3.1 Problemas en la evaluación del desempeño

En todos los procesos ocurre la posibilidad de que ocurran errores y el proceso de evaluación del desempeño no es la excepción. Al momento de evaluar se suele perder la objetividad y cometer ciertos errores, siendo los más comunes: La carencia de objetividad, efecto de halo, tendencia central, condescendencia o severidad, prejuicios, sesgo del comportamiento, manipulación de la evaluación (Dessler, 2001, pág.338).

3.1.1 Carencia de objetividad o criterios pocos claros

Al respecto: “los problemas con los criterios de evaluación aparecen por divergencias en la interpretación del significado de las palabras con que se evalúa a los empleados. Así, bueno, adecuado, satisfactorio y excelente significan cosas diferentes para distintos evaluadores” (Dessler, 2001, pág.338).

3.1.2 Efecto de halo

En la evaluación del desempeño, el problema que se presenta cuando la calificación que obtiene un subordinado de un supervisor en una característica, sesga las calificaciones de esa persona sobre otras características. Este ocurre cuando al realizar la evaluación el supervisor enfoca su resultado en base a un solo factor el cual es de importancia para él, como por ejemplo una buena conducta, atracción física entre otros (Dessler, 2001, pág. 338).

Existen al menos dos causas del error de halo:

1. Un supervisor podría hacer un juicio general sobre un trabajador y después ajustar las calificaciones de todas las dimensiones a ese juicio.
2. Un supervisor podría hacer que todas las calificaciones fueran coherentes con el nivel de rendimiento de un trabajador en una dimensión que es importante para el supervisor (Gómez et al., 2008, pág.278).

Así pues, el efecto Halo ocurre cuando se generaliza a la valoración de todos los aspectos del desempeño de una persona, alguna característica que no tiene que ver con la ejecución de sus tareas.

Por ejemplo, valorar como un buen trabajador por solo el hecho de ser simpático o agradable. En este caso el error consiste en no diferenciar entre buen trabajador (Eficaz, profesional, entre otros), y ser simpático, y entender que ambos aspectos son distintos.

Por otra parte, el efecto de halo significa que la puntuación de un trabajador en un indicador (como llevarse bien con los demás) influye en la forma en que se evalúa a la persona en otros rasgos (como cantidad de trabajo). Por ello, un trabajador poco amigable podría clasificarse como insatisfactorio en todos los rasgos, en vez de sólo en el de llevarse bien con los demás. Estar consciente de este problema es un gran avance para lograr evitarlo (Dessler y Valera, 2011, pág. 241).

3.1.3 Tendencia central

A este respecto “El problema de tendencia central, es la tendencia a calificar a todos los empleados de la misma manera, tal como calificarlos a todos en promedio” (Dessler, 2001, pág.338).

En otras palabras, aquí lo que opera es el miedo, la tendencia a no involucrarse en la evaluación por temor a las explicaciones o justificaciones que haya que hacer posteriormente: si no pongo mal a nadie, no tendré que dar explicaciones. Este error es típico cuando el evaluador interpreta la evaluación desde un punto de vista excesivamente centrado en las repercusiones de la evaluación y se desmarca como elemento importante para la mejora de esta herramienta. Suele responder a la pregunta ¿Y yo qué gano con esto?.

De igual manera el problema de la tendencia central se refiere a una tendencia a clasificar a todos los trabajadores en torno al promedio. Por ejemplo, si la escala de puntuación varía de 1 a 7, un supervisor tendería a evitar los valores altos (6 y 7) y los bajos (1 y 2), y calificaría a la mayoría de sus subordinados entre 3 y 5. Tal restricción llega a distorsionar las evaluaciones y hacerlas menos útiles para cuestiones de promoción, salario y asesoría. Clasificar a los trabajadores, en vez de usar una escala de puntuación gráfica, puede eliminar este problema porque todos los empleados tienen que clasificarse y, por lo tanto, no todos pueden clasificarse con el promedio (Dessler y Valera, 2011, pág. 241).

3.1.4 Condescendencia o severidad

En este sentido “es la tendencia a ser muy severos, calificando con puntajes muy bajos a pesar del buen desempeño del trabajador” (Mondy y Noe, 2005, pág. 269).

A este respecto algunos supervisores tienden a calificar a todos sus subordinados de forma consistentemente alta o baja, un problema al que se conoce como problema de severidad/indulgencia. De nuevo, una solución sería insistir en clasificar a los subordinados, porque ello fuerza al supervisor a distinguir entre desempeños altos y bajos.

La evaluación que usted realice quizá sea menos objetiva de lo que cree. Un estudio se enfoca en cómo la personalidad influye en las evaluaciones que los estudiantes dan a sus condiscípulos. Los evaluadores que calificaron más alto en escrupulosidad tienden a dar a sus pares puntuaciones más bajas; mientras que quienes calificaron alto en amabilidad asignaron puntuaciones más altas (Dessler y Valera, 2011, pág. 242).

3.1.5 Prejuicios

Esto ocurre cuando los supervisores permiten que las diferencias individuales, como el género, la religión, la raza o la edad afecten las calificaciones que otorgan. Este problema no es solo perjudicial para la moral de los empleados, sino también es abiertamente ilegal y puede causar un litigio costoso. Los efectos del prejuicio cultural, o estereotipos, pueden influir en las evaluaciones. Establecemos imágenes mentales de aquellos que consideramos como trabajadores ideales y los empleados que no concuerdan con esta imagen pueden recibir una evaluación injusta.

La discriminación en la evaluación también puede basarse en otros factores. Por ejemplo, los empleados de carácter apacible pueden ser evaluados con más severidad, simplemente porque no objetan los resultados con firmeza. Este tipo de comportamiento contrasta con los busca pelitos (Mondy y Noe, 2005, pág. 269).

3.1.6 Sesgo del comportamiento reciente y de estereotipos

Casi todos los empleados saben con precisión cuando está programada una revisión del desempeño. Aunque sus acciones pueden no ser conscientes, el comportamiento de un empleado mejora notablemente y su productividad tiende a aumentar varios días o semanas antes de la evaluación programada. Es normal que un evaluador recuerde el comportamiento reciente con más claridad que las acciones de un pasado distante. Sin embargo, las evaluaciones formales de desempeño por lo general abarcan un tiempo específico y se debe considerar el desempeño de una persona durante todo el periodo (Mondy y Noe, 2005, pág. 269).

3.1.7 Manipulación de la evaluación

En algunos casos, los supervisores controlan todos los aspectos del proceso de evaluación y pueden, por lo tanto, manipular el sistema. Por ejemplo, un supervisor puede desear otorgar un incremento salarial a cierto empleado. Para justificar esta acción, el supervisor puede aplicar una calificación de desempeño alta, o puede deshacerse de un empleado y otorgarle una calificación baja. En cualquier caso, el sistema está distorsionado y las metas de evaluación no se pueden lograr (Mondy y Noe, 2005, pág. 270).

3.2 Cómo evitar los problemas de la evaluación del desempeño

El proceso de evaluación del desempeño es un campo minado de problemas. Por ejemplo, los evaluadores inflan las calificaciones de manera inconsciente (indulgencia positiva), subestiman el desempeño (sesgo negativo) o permiten que la evaluación de una característica influya en forma indebida en la calificación de las otras (error de halo).

Algunos evaluadores tienen un sesgo en las calificaciones que dan, porque favorecen inconscientemente a las personas que tienen cualidades y rasgos similares a los de ellos (error de semejanza). Y, por supuesto, algunos evaluadores ven en el proceso de evaluación una oportunidad política para repartir premios y castigos a los empleados que les agradan o disgustan. Si bien no hay protecciones que garanticen evaluaciones exactas del desempeño, las sugerencias siguientes ayudan mucho a que el proceso sea más objetivo y justo (Robbins y Judge, 2009, pág. 600).

1. Utilizar una adecuada herramienta de evaluación, que constara de un formulario y un instructivo.
2. Entrenar a los evaluadores. Muchas compañías se limitan a entregar el formulario y el instructivo, pero esto no basta. La mejor herramienta puede fracasar si los evaluadores no reciben una correcta y profunda capacitación sobre cómo utilizarla (Alles, 2005, pág. 29).

El entrenamiento debe incluir lineamientos generales sobre la metodología que se va a utilizar para la evaluación del desempeño y sus objetivos. Por ejemplo, si la evaluación se utiliza o no para decisiones de compensación y/o con propósitos de desarrollo. Así mismo debe explicarse la mecánica del sistema de puntuación, incluyendo la frecuencia con que se realizan las evaluaciones, quien las efectúa y cuáles son las normas del desempeño (Alles, 2005, pág.251).

3.3 Razones para aplicar la evaluación del desempeño

Las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son:

1. **Recompensas.** La evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores. Es la evaluación por méritos.
2. **Realimentación.** La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias.
3. **Desarrollo.** La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (aquello que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (aquello que debe mejorar por medio del entrenamiento o el desarrollo personal).
4. **Relaciones.** La evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean (gerentes, pares, subordinados) porque sabe qué tan bien evalúan su desempeño.
5. **Percepción.** La evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su derredor piensan respecto a él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social.
6. **Potencial de desarrollo.** La evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etcétera.

7. Asesoría. La evaluación ofrece, al gerente o al especialista de recursos humanos, información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores (Chiavenato, 2007, pág. 246- 247).

Capítulo cuatro. Características de un sistema eficaz de evaluación

El propósito básico de un sistema de evaluación es mejorar el desempeño de individuos, los equipos y toda la organización. También puede servir para ayudar en la toma de decisiones administrativas con respecto a los incrementos salariales, las transferencias o la terminación de relaciones laborales. Además, debe ser defendible legalmente. Aunque no existe un sistema perfecto, todos deben poseer ciertas características. Las organizaciones deben procurar una evaluación exacta que permita el desarrollo de un plan para mejorar el desempeño individual y grupal. El sistema debe informar con honestidad a las personas cuál es su posición en la organización. Los siguientes factores ayudan a lograr esos propósitos (Mondy y Noe, 2005, pág. 271).

4.1 Criterios relacionados con el trabajo

La relación con el empleo es quizá el criterio más básico de la evaluación del desempeño. Más específicamente los criterios de evaluación se deben determinar por medio del análisis de puestos. Los factores subjetivos como la iniciativa, el entusiasmo, la lealtad y la cooperación son obviamente importantes, sin embargo, no se deben usar a menos que se muestre de manera clara que se relacionan con el puesto (Mondy y Noe, 2005, pág. 271).

4.2 Expectativas del desempeño

Los gerentes y subordinados deben acordar las expectativas de desempeño antes del periodo de evaluación. ¿Cómo pueden funcionar los empleados si no saben frente a que están siendo evaluados? Por otro lado, si los empleados entienden claramente las

expectativas, pueden evaluar su propio desempeño y realizar ajustes oportunos conforme se realizan sin tener que esperar hasta la revisión de la evaluación formal.

El establecimiento de altos estándares objetivos es relativamente sencillo en muchas maneras, como la manufactura el ensamblaje y las ventas. No obstante, para muchos otros tipos de empleo, esta tarea es más difícil. Con toda la evaluación se debe llevar a cabo con base expectativas de desempeño claramente entendidas (Mondy y Noe, 2005, pág. 271).

4.3 Estandarización

Las empresas deben utilizar el mismo instrumento de evaluación para todos los empleados que están en la misma categoría y que trabajan para el mismo supervisor. Además, los supervisores deben realizar evaluaciones que cubran periodos similares para estos empleados. Aunque las evaluaciones anuales son las más comunes, muchas empresas exitosas evalúan con mayor frecuencia. Es esencial realizar sesiones de retroalimentación y entrevistas de evaluación programadas regularmente para todos los empleados.

La documentación formal de los datos de evaluación sirve para varios propósitos incluyendo la protección contra una posible acción legal. Los empleados deben firmar sus evaluaciones. Si se niega a firmar, el gerente debe documentar este comportamiento. Los registros deben incluir también una descripción de las responsabilidades, los resultados de desempeño esperados y el papel que juegan estos datos en la toma de decisiones de evaluación. Aunque la evaluación del desempeño es importante en empresas pequeñas, no se espera que cuenten con sistemas de evaluación tan formales como los que utilizan las empresas grandes. Los tribunales han determinado que los criterios objetivos no son tan importantes en empresas pequeñas porque sus directivos están familiarizados con el trabajo de sus empleados (Mondy y Noe, 2005, pág. 271).

4.4 Evaluadores capacitados

La persona o personas que observan al menos una muestra representativa, normalmente tiene la responsabilidad de evaluar el desempeño de los empleados. Esta persona es con frecuencia el supervisor inmediato. La capacitación debe ser un proceso continuo y congruente para garantizar exactitud y congruencia, que debe abarcar como calificar a los empleados y como realizar entrevistas de evaluación. Las instrucciones deben ser detalladas y destacar la importancia de otorgar calificaciones objetivas y no con prejuicios (Mondy y Noe, 2005, pág. 271).

4.5 Comunicación abierta continua

La mayoría de los empleados tiene una gran necesidad de saber que tan bien se desempeñan. Un buen sistema de evaluación proporciona la retroalimentación necesaria en forma continua. Debe haber pocas sorpresas en la evaluación del desempeño.

Los gerentes deben resolver problemas cotidianos a medida que ocurren y no permitir que se acumulen durante seis meses o un año y después abordarlos en la entrevista. Cuando surge algo nuevo es porque quizá el gerente no realizó un buen trabajo al comunicarse con el empleado a lo largo del periodo de evaluación. Aunque la entrevista presenta una excelente oportunidad para que ambas partes intercambien ideas, no debe ser nunca un sustituto de la comunicación y la orientación diaria que requiere la gestión del desempeño (Mondy y Noe, 2005, pág. 272).

4.6 Revisión del desempeño

Además de la necesidad de una comunicación continua entre los gerentes y sus colaboradores, se debe establecer un tiempo especial para llevar a cabo un análisis formal del desempeño. Como el mejoramiento del desempeño es una meta común de los sistemas de evaluación, es absurdo retener los resultados de la evaluación.

Si a los empleados se les niega el acceso a esta información, sus esfuerzos de desarrollo se varan gravemente limitados. Una revisión del desempeño permite detectar

cualquier error u omisión en la evaluación o un empleado puede estar en desacuerdo y desear desafiarla.

La documentación constante de la evaluación del desempeño de los empleados es de vital importancia para realizar evaluaciones exactas. Aunque la tarea puede ser tediosa para los gerentes el mantenimiento de un registro continuo de incidentes observados y reportados es esencial para llevar una evaluación útil (Mondy y Noe, 2005, pág. 272).

4.7 Proceso justo

Garantizar el proceso adecuado es vital. Si la empresa no cuenta con un procedimiento de quejas formal, debe desarrollar uno que proporcione a los empleados la oportunidad de confrontar los resultados de la evaluación que consideren injustos o inexactos. Deben tener un procedimiento para presentar quejas y que estas se aborden objetivamente (Mondy y Noe, 2005, pág. 272).

En suma, un sistema de EDD, tiene tantas más posibilidades de alcanzar sus objetivos si:

1. Los objetivos de la EDD son claros, son conocidos y aceptados por el personal afectado.
2. Los afectados han sido informados desde el primer momento y se les ha implicado, junto con el personal técnico outsider, del diseño e implementación del sistema.
3. Se aplica hasta el más alto nivel del organigrama.
4. Los procedimientos y prácticas son coherentes con los objetivos.
5. Se simultánea con un sistema de dirección por objetivos o de performance, managements.
6. Se informa/forman a todos los afectados para que sepan aplicarlo correctamente.
7. En la formación deben incluirse necesariamente prácticas de entrevistas simuladas, quizás grabadas en vídeo, para ser posteriormente analizadas y valoradas por los participantes en el curso.

8. Se elige un momento tranquilo para su implantación.
9. Los participantes están persuadidos de «que nadie va a perder con el cambio».
10. Durante el primer año se realizan una o dos veces unas sesiones reales de evaluación, pero sin consecuencias en cuanto a promoción, traslado, entre otros, con el único fin de entrenarse en la técnica.
11. Se actualiza periódicamente recogiendo sugerencias.
12. En el supuesto de que se decida que la entrevista de evaluación de desempeño sirva también para tomar decisiones acerca de la retribución (cosa que, en mi opinión, es preferible separar), es aconsejable que, al menos durante los dos primeros años, no tenga la entrevista repercusiones salariales, para dar lugar a que todos la conciban como un sistema integral de gestión de recursos humanos, y no meramente como un sistema de retribución (Puchol, 2003, pág.305).

Conclusiones

La evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del colaborador, su contribución total al logro de los objetivos de la organización. A través de esta se puede conocer cómo los colaboradores están llevando a cabo determinada labor, a su vez el trabajador puede enterarse si su esfuerzo es el indicado o por el contrario que debe mejorar, permitiendo así establecer los medios y programas que contribuyan a la mejora continua del desempeño humano. La responsabilidad de llevar a cabo este proceso puede variar dependiendo de los objetivos de la organización, puede estar a cargo ya sea el supervisor, el propio empleado, la comisión de evaluación u otros.

Los diferentes métodos de evaluación, permiten determinar la mejor forma para en que se puede evaluar el desempeño de los trabajadores. Las organizaciones han de adoptar y llevar a cabo el que se adecue a sus necesidades, su aplicación estará en dependencia del tamaño, el tipo de actividad, o familia de puestos.

El hecho de llevar a cabo un proceso de evaluación puede originar ciertos problemas, tales como el definir criterios de desempeño inequitativos, el desarrollo de prejuicios personales, el efecto de tendencia central u otros. Dichos problemas pueden ser evitados a través del conocimiento pleno del problema, la elección de una herramienta de evaluación y el entrenamiento a los evaluadores acerca de la técnica a utilizar, a fin de que la herramienta de evaluación contribuya al logro de los objetivos propuestos.

Un sistema eficaz de evaluación se caracteriza por la determinación de los criterios de evaluación relacionados con el trabajo, el instrumento a utilizar, el establecimiento de expectativas de desempeño, capacitación a los evaluadores a fin de garantizar exactitud y congruencia y proporcionar realimentación en forma continua a los evaluados de forma tal que contribuya al mejoramiento del desempeño a nivel individual y organizacional.

La evaluación del desempeño constituye el elemento esencial para el desarrollo de habilidades y competencias de los colaboradores, ya que permite determinar la medida en que los colaboradores están cumpliendo con los objetivos propuestos, la

eficacia con la que están llevando a cabo sus actividades y el rendimiento en general, a fin de tomar acciones que favorezcan el mejoramiento del desempeño de toda la organización.

Bibliografía

- Chiavenato, I. (2007). *Adminstracion de los Recursos Humanos*. Mexico. Mc Graw .Hill Interamericana
- Chiavenato, I, (2011), *Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las oirganizciones*, Mexico, Mac Graw. Hill, Fred R., D. (2003).
- Chiavenato I, (2009), *Gestión del Talento Humano*, Mexico, McGraw-Hill Interamericana
- Dessler,G , Varela, R, (2011), *Administración de Recursos Humanos: enfoque latinoamericana*, Mexico Pearson Educación.
- Corral, F, (2007), *Evaluación del desempeño*, Máster en Dirección Estratégica con mención en “Consultoría para el D.O.” EOI/UPC.
- Gomez L, Balkin, D, Cady R, (2008), *Gestión de Recursos Humanos*, Madrid, Parson Educacion
- Mondy R y Noe , Robert M, (2005), *Administración de Recursos Humanos*, Pearson Educación
- Puchol, Luis . (2003), *Dirección y gestión de Recursos Humanos, Madrid, España*, Ediciones Díaz de Santos.
- Werther, B, & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. México, Mc Graw-Hill,
- I