

“LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO”:

Una práctica de gestión de sus recursos humanos

Cada vez son más las empresas que adoptan como práctica de Gestión de sus Recursos Humanos la Evaluación del Rendimiento de sus empleados bajo procedimientos formales.



Año a año, muchas empresas planifican como una de sus actividades en el área de RRHH la Evaluación del desempeño de su personal, constituyendo esta actividad una instancia formal dentro del plan de actividades de la empresa.

Ahora bien, ¿para qué sirve que una empresa evalúe anualmente el rendimiento laboral de su plantilla de trabajadores en los distintos niveles de la organización?

Objetivos de la evaluación del rendimiento del personal en las organizaciones

A continuación, listamos los principales objetivos que, esta práctica crecientemente popular en los últimos años, permite conseguir a aquellas organizaciones que la lleven adelante:

1. **Sirve para tomar decisiones de RRHH de manera fundamentada:** esta práctica proporciona información a la empresa acerca del rendimiento de sus empleados en el desempeño de sus funciones y tareas, y en el cumplimiento de sus responsabilidades, lo cual puede ser usado para adoptar decisiones en aspectos tales como: planes de retribución variable, promociones, formación, retención o no de empleados en períodos de prueba, despidos.
2. **Es una vía para mejorar el rendimiento de los empleados:** es útil para señalar los puntos fuertes y débiles del empleado, esto es, los aspectos en los que el empleado tiene un correcto desempeño que debe consolidar, y los aspectos en los que el empleado presenta rendimientos inferiores a los esperados, y que por tanto debe mejorar en el corto plazo.
3. **Es un instrumento para comunicar las normas y valores organizativos predominantes en su empresa:** ella permite indicar, tanto a evaluados como a evaluadores, cuáles son los valores y normas de comportamiento que la empresa desea formalizar y consolidar en todos los niveles organizacionales. Refiere tanto a resultados que

pretende lograr (qué es lo que se busca de los empleados), como a los procesos de logro de objetivos (métodos aceptables de conseguir tales resultados).

4. **Permite validar otras prácticas de RRHH:** la información suministrada por la evaluación de rendimiento del personal puede dar validez al grado de eficacia de otras prácticas de RRHH, como ser: **Selección** (¿cuál es el rendimiento de empleados reclutados a través de distintas fuentes?); **Formación** (¿son útiles los planes de formación de la empresa para mejorar el rendimiento de sus empleados?); **Retribución** (¿qué efectos tiene sobre el desempeño laboral el sistema de incentivos de la empresa?); **Desarrollo Profesional** (¿están preparados los empleados de cierto nivel para realizar eficientemente las funciones de un nivel superior?).

Definición de un Plan de Evaluación de Rendimiento de Empleados

Previo a poner en práctica una instancia de Evaluación de Desempeño dentro de su empresa, se suele definir un Plan de Evaluación, en el cual la gerencia de la empresa, o bien el área de RRHH de la misma, delimitan los siguientes aspectos de ejecución de esta práctica:

Aspectos clave de un Plan de Evaluación de Desempeño

- Metodología de evaluación
- Fechas en las que se va a evaluar el rendimiento del personal
- Criterios con que serán evaluados los distintos empleados de los diferentes niveles organizacionales de la empresa
- Definición y preparación de quienes serán los evaluadores en cada uno de los casos a ser evaluados
- Mecanismos de comunicación de la actividad en el seno de la empresa
- Criterios para dar feedback a los evaluados sobre cuáles han sido los resultados de su evaluación
- Prever planes y acciones a tomar como resultado de tal instancia de evaluación

Sistemas de Evaluación: medidas objetivas y subjetivas

➔ La Dirección por Objetivos es la Medida Objetiva de Evaluación de Rendimiento laboral de Empleados más aplicada por las empresas a nivel mundial

1. Dirección por Objetivos

Es un sistema en el que, a partir de los objetivos organizativos y departamentales, evaluador y evaluado establecen una serie de objetivos “claros”, “medibles” y “específicos” a ser alcanzados de parte del empleado bajo evaluación para una fecha determinada entre ambos. Llegada esa fecha, se evalúa el grado de consecución de tales objetivos.



Desde la óptica del “evaluador”, la evaluación por objetivos y resultados es un sistema más cómodo que evaluar a la persona subjetivamente, dado que la evaluación corre por carriles estrictamente objetivos, mensurables, y limitados a resultados cuantificables.

Desde el enfoque del “evaluado”, este método satisface ciertos factores clave en todo puesto de trabajo:

- a) los empleados trabajan mejor cuando saben lo que se espera de ellos y cómo contribuye su esfuerzo al rendimiento global de la organización
- b) los empleados tienen algo que decir de los resultados que la empresa espera de ellos

- c) cuando trabajan, los empleados necesitan saber cómo lo están haciendo
- d) los empleados quieren recompensas (dinero, reconocimiento, sensación de logro) acordes o alineados con sus niveles de rendimiento
- e) permite vincular claramente los objetivos individuales con los organizacionales: esto es, es una excelente oportunidad de alinear los intereses de los empleados con los de la empresa

Sus mayores **inconvenientes** o limitaciones son:

Es un sistema pobre para el desarrollo: las mediciones de resultados alcanzados por los empleados indican a las personas lo bien o lo mal que lo están haciendo, pero no señalan qué tiene que hacer o dejar de hacer para mejorar esos resultados.

Puede perjudicar la competitividad a largo plazo de la organización: centrar la evaluación en resultados a corto plazo puede dar lugar a que los empleados evaluados focalicen su actividad únicamente en aquellas acciones que le permitan conseguir tales resultados, descuidando de esta manera el estado general del sistema y procesos que genera tales resultados. Ello bien puede ser un factor perjudicial para el desenvolvimiento de la empresa en el largo plazo.

Puede conducir a olvidar tareas importantes: concentrarse exclusivamente en los resultados puede incentivar una mentalidad de *"hacer sólo lo que se mide"*, descuidando otros aspectos del trabajo más difíciles de cuantificar pero que también son factores críticos para el cumplimiento de la misión de las personas dentro de la organización.

Puede tener efectos negativos en el espíritu de cooperación: este sistema de evaluación puede provocar conflictos y competencia dentro de la empresa, desalentando el espíritu de cooperación.

En términos generales, **este sistema de evaluación por objetivos no es adecuado en casos de:**

- *Puestos interdependientes* (desincentivan la cooperación)
- *Puestos ambiguos*, de difícil delimitación de objetivos: ¿cómo crear una medida para juzgar el rendimiento si no está claro lo que el puesto involucra?
- *Puestos con múltiples actividades*, donde algunas son más fáciles de evaluar que otras
- *Puestos en los que el individuo que los ocupa no tiene control total sobre los resultados de su trabajo*, sino que los mismos también se ven influenciados por factores ajenos a la actuación del empleado

2. **Medidas Subjetivas**

En este tipo de medidas de evaluación se definen como criterios para valorar el rendimiento del empleado aspectos de tono subjetivo, no cuantificables, sino que son producto de la "apreciación" y "juicio" del evaluador.

Básicamente, tales criterios son:

a) Evaluación por Rasgos

¿En qué medida el empleado posee ciertas características o rasgos salientes de personalidad y actitud individual y colectiva que la empresa ha definido como "deseados" y pretendidos en su organización?

b) Evaluación por Comportamientos

¿En qué medida el empleado exhibe ciertos comportamientos en su puesto de trabajo que son requeridos y bien conceptuados por su empresa?

A diferencia de la evaluación en base a objetivos (más apropiada para niveles directivos, gerenciales, jefes de área dentro de una empresa), las medidas subjetivas se ajustan mejor a evaluaciones de empleados no directivos dentro de la organización, o bien para aquellos en los cuales resulta difícil establecer medidas objetivas de rendimiento.

Sus mayores ventajas son:

- a) **Evita premiar o castigar a los empleados por resultados que escapan a su control:** las evaluaciones subjetivas parten de la base que los resultados alcanzados por el empleado son producto, tanto de su desempeño como de otros múltiples factores ajenos a la persona.
- b) **Busca incentivar los comportamientos que aumenten la probabilidad de que los resultados económicos sean positivos,** o bien minimizar la probabilidad de que, si los mismos son insuficientes, ello se deba a lo que el empleado hizo o dejó de hacer.
- c) **Hace explícito el tipo de comportamiento requerido por el plan estratégico de negocio de la empresa:** permite identificar lo que tienen que hacer las personas en los distintos puestos para implementar con éxito la estrategia de la organización.

Su principal inconveniente es que pueden ser fuente de valoraciones poco válidas, esto es, que las calificaciones asignadas no se correspondan con el nivel real de rendimiento alcanzado por el empleado.

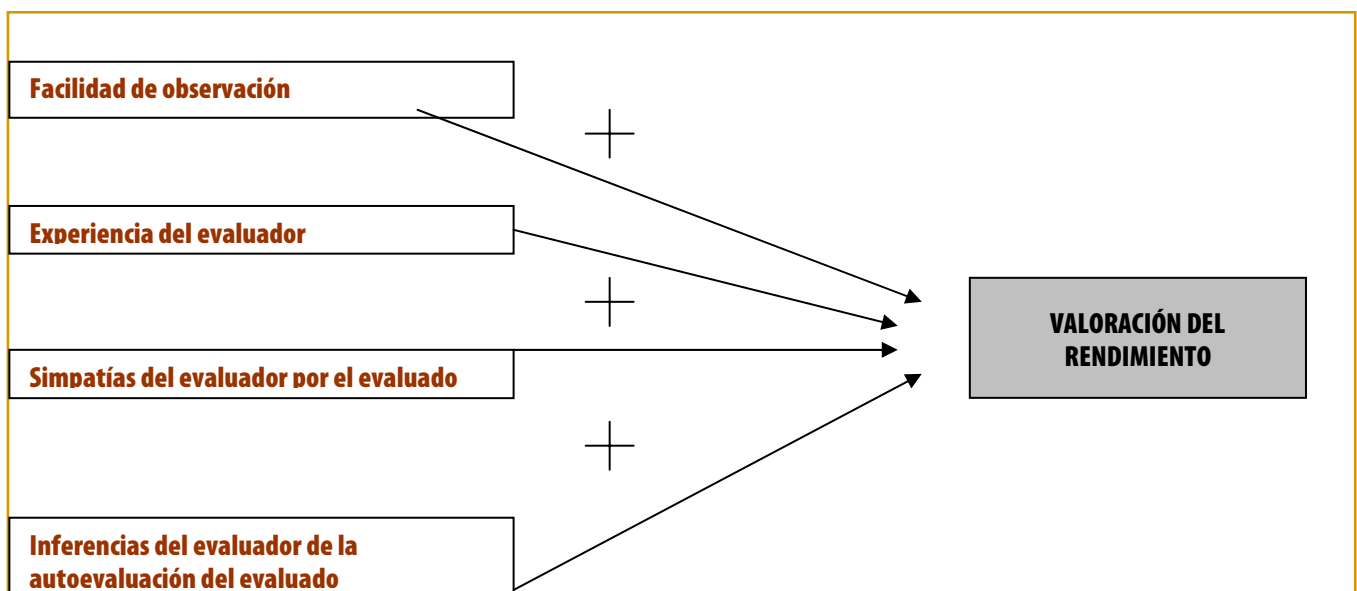
¿Por qué puede suceder esto? Porque son medidas donde tiene un rol excluyente la figura del “evaluador”.

Análisis de la figura del evaluador

1. Factores psicosociales que influyen en las valoraciones

La investigación referida a la práctica de la evaluación del rendimiento laboral de los empleados en sus organizaciones ha puesto de manifiesto que existe un gran número de factores de carácter social y psicológico que influyen en quienes juegan el rol de “evaluadores” al momento de valorar subjetivamente el desempeño laboral de otra persona.

La siguiente figura ilustra sobre cuáles son algunos de los “Determinantes psicosociales de las valoraciones”.



2. Motivación del evaluador

La evaluación del rendimiento es un proceso complejo que exige de la figura del evaluador diversas actividades: procesar información; valorar el rendimiento; y dar retroalimentación a los evaluados, por citar las más relevantes.

¿Qué es lo que motiva a un individuo cumplir con tales tareas complejas y de suma responsabilidad?

Existen, al menos, **tres factores motivadores en un proceso de evaluación**:

1. **Las recompensas** – es muy factible, teóricamente hablando, que la organización recompense un correcto y enriquecedor proceso de evaluación, premiando al evaluador con incrementos salariales o promociones. En la práctica, sin embargo, este recurso parece ser muy poco habitual entre empresas de estas latitudes.
2. **Evitar las consecuencias negativas de la evaluación** – una preocupación bastante común en la práctica es que los evaluadores piensen que dar una evaluación pobre a su evaluado (inferior a la esperada) dañe sus relaciones con el empleado, o bien que dicha magra evaluación contribuirá a desmoralizarlo más que a incentivarlo. Así, el evaluador estará poco motivado a dar una evaluación precisa (que es la de real utilidad para la empresa), sobre todo cuando las valoraciones no son anónimas y van seguidas de entrevista, como es habitual en la evaluación tradicional.
3. **Las cuestiones de imagen** – las calificaciones podrían estar más influenciadas por la impresión que produzcan a los propios jefes del evaluador que por el posible efecto que provoquen en el subordinado evaluado. Por ejemplo, el evaluador puede temer que si sus valoraciones son muy benevolentes su capacidad como supervisor sea cuestionada, o bien que si las mismas son muy severas se dude de su habilidad para dirigir equipos que funcionen.

3. Errores de valoración

El proceso subjetivo de evaluación del rendimiento laboral puede traer consigo ciertos errores de valoración: son sesgos de los evaluadores a la hora de medir el rendimiento de los empleados que están bajo evaluación de su desempeño.

La principal fuente de errores reside en la complejidad del procesamiento de información implícita en la generación de una evaluación.

Dos de los errores de valoración más analizados por la bibliografía especializada en el tema son:

1 – el efecto halo: es la tendencia a valorar distintas dimensiones de forma parecida.

2- errores por restricción del intervalo: se cometen cuando un evaluador restringe todas sus valoraciones a una pequeña porción de la escala de valoración, valorando a todos los evaluados de forma parecida. Los errores que así se producen son de *benevolencia* (se evalúa a todos los empleados de forma notoriamente positiva); de *tendencia central* (se evalúa a todos en el punto medio para no comprometerse); y de *severidad* (se evalúa únicamente con calificaciones bajas, para mostrar que se es crítico con el empleado, y para buscar elevar rendimientos).

CONCLUSIONES

Finalmente, para concluir con el presente artículo, cabe precisar que la evaluación del rendimiento laboral, aparte de ser un proceso que de por sí es complejo por sus múltiples y dificultosas actividades, también tiene lugar en contextos organizativos variados.

Es decir, los evaluadores realizan sus valoraciones al servicio de numerosos y cambiantes intereses y necesidades. El objetivo, muchas veces, no es reflejar de la manera más exacta y precisa posible el rendimiento "real" del empleado evaluado, sino que se siguen determinadas circunstancias de mayor utilidad o adecuación para el momento que experimenta la empresa en el momento de la evaluación.

Un supervisor puede evaluar muy positivamente a ciertos trabajadores con el único fin de reducir las quejas o el nivel de conflictividad entre los empleados y la empresa. También puede dar una evaluación imprecisa, e inferior al real desempeño del evaluado, para dejar un mensaje: *"aunque no ha trabajado mal, será severo para que se esfuerce más"*.

En conclusión, su empresa debe considerar todos y aún más aspectos de los que les hemos presentado en este artículo, en la medida de aproximarse a una práctica adecuada de Evaluación de Desempeño, ya que se trata de una práctica crítica en materia de RR.HH. Bien hecha puede ser de gran utilidad para su organización, en tanto que mal desarrollada puede tener múltiples efectos contraproducentes: desmotivar al personal y pérdida de autoestima del trabajador; debilitamiento de clima laboral; inconvenientes en planes de carrera profesional y crecimiento del empleado dentro de la empresa, entre otros.

Este artículo está basado en:

"Dirección de Personas (Jaime Bonache y Ángel Cabrera) – Pearson Educación, España 2006