

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

13. Evaluación del desempeño

- 13.1. Concepto
- 13.2. Objetivos de la evaluación de personal
- 13.3. Sistemas de evaluación de personal
- 13.4. Características de la evaluación de personal
- 13.5. Ventajas de la evaluación de personal
- 13.6. Proceso a seguir en la evaluación de personal
- 13.7. La entrevista de evaluación
- 13.8. Errores más frecuentes en la evaluación

13.1. Concepto

La evaluación del desempeño o de personas consiste en juzgar regularmente las actividades y valía de nuestros colaboradores y tomar medidas en consecuencia para corregir o mejorar comportamientos.

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático y periódico que permite al Jefe conocer la eficacia con que su colaborador han llevado a cabo su cometido y funciones en la empresa.

Debemos diferenciar los concepto de:

- **Evaluación del desempeño:** valora a la persona.
- **Valoración de puestos de trabajo:** valora el puesto con independencia de la persona que lo ocupe.
- **Valoración de resultados:** valora resultados obtenidos en función de los objetivos establecidos.

La evaluación del desempeño sirve para:

- Mejorar la eficacia de la gestión: ya que Jefe conocer las
- Informar y comunicar: al colaborador su orientación profesional, formación y adecuación persona-puesto.
- Motivar.

13.2. Objetivos de la evaluación de personal

- Adecuar la persona al puesto de trabajo.
- Conocer las pretensiones y demandas de los colaboradores.
- Corregir las desviaciones y los posibles errores tanto de comportamiento como de resultados respecto a los objetivos previamente establecidos.
- Descubrir las carencias y necesidades de formación que los colaboradores pueden presentar para realizar correctamente su trabajo.
- Detectar y poner de manifiesto las fortalezas y debilidades de los colaboradores.
- Informar a los colaboradores sobre cómo están haciendo su trabajo y lo que se espera de ellos.
- Mejorar las relaciones interpersonales entre el Jefe y los colaboradores.
- Permitir al evaluado conocer y contrastar su proyección al futuro: permitiéndole ver con claridad la trayectoria de su carrera.
- Reconocer los méritos y resultados positivos obtenidos.

- Satisfacer la natural curiosidad del individuo por conocer el concepto que el Jefe tiene de él.

13.3. Sistemas de evaluación de personal

Existen tres sistemas o enfoques de la evaluación de personal:

- **Sistema de evaluación por factores o cerrado.** Valoración de aptitudes, actitudes y competencias necesarias para desempeñar un puesto de trabajo. Cada empresa y cada Jefe determina los factores y criterios de evaluación. Algunos factores:
 - a) Afán de superación personal.
 - b) Calidad de trabajo.
 - c) Cantidad de trabajo.
 - d) Conocimiento del trabajo.
 - e) Espíritu de colaboración.
 - f) Identificación con la empresa.
 - g) Iniciativa.
 - h) Sentido de responsabilidad.
 - i) Etc.
- **Sistema de evaluación por objetivos o abierto.** Valoración y medición de los resultados obtenidos por nuestros colaboradores, en un período de tiempo determinado, en función de los objetivos establecidos.
- **Sistema de evaluación mixto.** Es aquel que engloba a los dos sistemas anteriores, o sea reúne en un mismo sistema a factores y objetivos de forma integral.

13.4. Características de la evaluación de personal

Con independencia del modelo o sistema de evaluación por el que optemos, éste deberá cumplir una serie de características o requisitos.

- **Simplicidad.** Todo sistema de evaluación debe ser sencillo y de fácil aplicación. En la medida que establezcamos sistemas complejos y laboriosos estamos dando facilidades para su no realización.
- **Flexibilidad.** No hagamos sistemas de evaluación rígidos que nos aten en exceso. No olvidemos que los mismos son medios para lograr unos fines determinados. Si caemos en sistemas excesivamente cerrados perderemos libertad de actuación y eficacia en la evaluación.
- **Consecuente.** A los colaboradores hay que evaluarlos en función de sus comportamientos, aptitudes, actitudes y resultados, y no en función de si nos caen bien o mal.
- **Globalidad.** En el medida de lo posible hay que basarse en datos concretos, contemplando tanto los hechos favorables y positivos como los desfavorables y negativos.

- **Proximidad.** Uno de los objetivos de la evaluación es la mejora de las relaciones interpersonales entre Jefe y Colaborador. Pues bien, a través de este proceso se trata de estimular a que cada Jefe se acerque a sus colaboradores con el fin de ayudarles a mejorar profesionalmente.
- **Progresividad.** No tengamos prisa, ni tratemos de hacerlo perfecto desde la primera ocasión. La evaluación es verdaderamente un proceso difícil y complejo, y en consecuencia, requiere su tiempo para hacerlo correctamente. La eficacia se logra a partir de la tercera o cuarta evaluación.
- **Oportunidad.** Debemos tener bien presente que la evaluación no es un sistema de control, sino la ocasión que todo directivo tiene para mejorar los potenciales de sus colaboradores. Aprovechémosla.
- **Neutralidad.** En la evaluación no hay que buscar culpables ni responsables, sino tomar conocimiento de los hechos y causas con el fin de adoptar medidas de cara a mejorar en el futuro.
- **Periodicidad.** La evaluación de personal estará sujeta a unos períodos de tiempo idénticos: anuales, semestrales,... El período de realización más habitual es el anual, si bien en función de las circunstancias particulares de cada caso se podrán fijar otros períodos más inferiores, nunca superiores.
- **Descendente.** Para que una evaluación "funcione" realmente en una empresa debe empezar desde arriba, o sea, debe ser el Director General quien evalúe primero a los altos directivos, y estos a los Jefes de Departamento, y así sucesivamente a todos los niveles de la empresa. Ello, no sólo da credibilidad a la evaluación, sino que además, permite que los individuos conozcan primero como subordinados una técnica que deberán emplear con posterioridad como superiores.
- **Voluntariedad.** Hemos señalado al principio del capítulo que evaluar es una función directiva a la que está sometido todo mando, y por tanto, es una actividad "obligatoria" a realizar. Sin embargo, manteniendo lo expuesto, y sin que se piense que caemos en una contradicción, si no estamos convencidos de su utilidad, o no disponemos de la herramienta adecuada para aplicarla correctamente, es mejor "no hacerla". No hay cosa peor que hacer una evaluación por obligación, ya que los efectos positivos que de la misma se pueden derivar en comunicación, reconocimiento, satisfacción,...).
- **Negativos.** Hagámosla si estamos convencidos, en caso contrario, abstengámonos de hacerla.

13.5. Ventajas de la evaluación de personal

Casi con toda la seguridad, a la vista de lo reflejado hasta el momento, el amigo lector o lectora habrá percibido claramente muchos de los beneficios o ventajas que se obtienen de la práctica de la evaluación de personal.

No obstante, y con el fin de ayudar a percibir las en su integridad, vamos a pasar seguidamente a señalar las principales ventajas que se derivan tanto para el Jefe como para el Colaborador del ejercicio de la evaluación y que son las siguientes:

A) Ventajas para el Jefe

- Se refuerza y mejora las relaciones con los colaboradores.
- Se ayuda a la reflexión. Se aprende a ser más analítico con respecto a las actividades, conductas y resultados logrados por los colaboradores.
- Se aprende a valorar al personal por criterios no afectivos.
- Se recoge una valiosa información de lo que piensa el colaborador.

B) Ventajas para el Colaborador

- Se le ayuda y estimula a comprender mejor su propio trabajo.
- Se le ayuda a clarificar las exigencias y responsabilidades del puesto de trabajo que desempeña. Conoce de antemano las bases que van a utilizarse para juzgar su rendimiento.
- Se le ayuda a descubrir sus puntos fuertes y débiles.
- Se le impulsa a su propio desarrollo mediante el autocontrol de sus tareas.
- Se le da oportunidades para mejorar y avanzar por el camino correcto.

13.6. Proceso a seguir en la evaluación de personal

El proceso que vamos a exponer no es nuevo, ni original. Algunas empresas vienen utilizando desde hace algún tiempo programas esencialmente similares a éste. Por ello, es un proceso contrastado, que si se pone en práctica con convicción y confianza los resultados satisfactorios están garantizados.

Para llevar a cabo el proceso de la evaluación de personal de una forma adecuada se deben seguir una serie de fases o etapas como son las siguientes:

- Explicar al colaborador la finalidad y el sistema que se va a seguir para llevar a cabo la evaluación.
- Señalar al colaborador los factores por los que va a ser evaluado y acordar con el mismo los objetivos a lograr, el período establecido y los medios necesarios para su logro.
- Establecer de acuerdo con el colaborador los sistemas de medición apropiados para medir tanto la evolución como los resultados finales.
- Una vez vencido el plazo establecido, señalar con antelación el día y la hora para llevar a cabo la evaluación.
- Celebrar una entrevista de evaluación con el colaborador donde el jefe transmita sus opiniones al respecto y donde se analicen con detenimiento los resultados obtenidos y saquen las conclusiones oportunas.
- Determinar los nuevos objetivos a alcanzar para el próximo período y los factores donde se considera necesario mejorar.

13.7. La entrevista de evaluación

La entrevista es la reunión individualizada entre el Jefe y el colaborador, al menos una vez al año, aunque se aconsejan más, y en la que el Jefe transmite su opinión de la actuación del colaborador en el período analizado y el valor que el mismo da a los objetivos logrados.

Las fases de la entrevista son las siguientes:

13.7.1. Preparación.

Durante esta fase el El Jefe obtendrá la información necesaria sobre el evaluado, definir el objeto de la entrevista.

A partir de ahí, el evaluador deberá estructurar y planificar la misma de una manera lógica y de acuerdo a los aspectos que se van a tratar en la misma, para lo cual es aconsejable hacer un esquema de la entrevista. Asimismo, es recomendable preparar una serie de preguntas abiertas que nos faciliten conducir la entrevista por los cauces establecidos o conocer determinada información que se desea obtener del evaluado.

No está de más prever posibles preguntas y objeciones que pueda presentar el evaluado.

Una vez que el evaluador tenga claro el enfoque y tratamiento de la entrevista convocará con tiempo suficiente al evaluado para que éste tenga tiempo también para su preparación.

Es importante establecer la entrevista en un momento en que las relaciones personales entre evaluador y evaluado sean normales. No sería correcto hacerlo en un momento de tensión entre ambos.

El evaluador debe establecer el tiempo de duración de la entrevista y se asegurará que no habrá ningún tipo de interrupciones, ni molestias, durante la misma (teléfono, visitas,...).

13.7.2. Iniciación

El inicio de la entrevista debe ser suave y amable. El evaluador tratará por todos los medios de aliviar con comentarios amables la lógica tensión de los primeros momentos.

Son importantes los primeros momentos de la entrevista. Aunque en muchas ocasiones no se le preste la debida importancia, el inicio adecuado de la entrevista va a ser determinante para el correcto desarrollo de la misma.

La entrevista debe iniciarse explicando la finalidad y los temas que van a ser tratados durante la misma en su orden respectivo.

Es aconsejable lograr la conformidad del evaluado una vez que conoce el programa, así como conocer si tiene algún aspecto que considera debe ser incluido en la misma.

13.7.3. Desarrollo

Una vez efectuados los aspectos introductorios es conveniente empezar destacando los puntos más positivos del evaluado, sus logros más significativos.

Ahora bien, ¿qué hacer si no se encuentra ningún aspecto o resultado positivo? Pues muy sencillo, buscarlos. Siempre habrá en el evaluado algún aspecto que podamos destacar, de otro modo esta persona no debería estar en la empresa desde hace algún tiempo.

Comenzar resaltando los resultados positivos tiene un efecto motivador para el colaborador, a condición de que los puntos positivos merezcan realmente ser resaltados. Es decir, el evaluador debe ser en este sentido completamente sincero.

También es importante resaltar el esfuerzo realizado para lograr los objetivos, que en ocasiones es más loable que el resultado mismo. Los esfuerzos reflejan la voluntad de alcanzar una meta, unos objetivos. Los resultados pueden obtenerse a veces sin dificultades, por simple hábito.

Y de los aspectos positivos pasemos a señalar los negativos, pero con sentido constructivo. No se debe nunca juzgar a la persona, sino los hechos o comportamientos que consideramos oportuno modificar.

Una vez dicho lo que pensamos que es susceptible de ser mejorado escuchemos al evaluado y tratemos de recoger toda la información de interés que nos pueda facilitar. El hacer uso del silencio puede resultar eficaz.

Y una vez vistos los aspectos positivos y negativos se debe concretar las medidas a adoptar para mejorar logrando la aceptación y compromiso por parte del evaluado.

13.7.4. Cierre

Es fundamental cerrar bien una entrevista de evaluación. Es el sabor de boca final con el que nos vamos a quedar para un largo período de tiempo.

En gran medida, la eficacia del sistema de evaluación como "orientador" y "potenciador" del colaborador hacia los objetivos de la empresa, se halla condicionada por la calidad con que se cierra esta etapa.

Es el momento de resumir y sintetizar todo lo que se ha hablado durante la entrevista, dejando bien claros los acuerdos adoptados en relación a las acciones de mejora, los compromisos contraídos y los plazos establecidos.

Es aconsejable terminar la entrevista dando los apoyos necesarios al evaluado para alcanzar los objetivos y los cambios de comportamiento a efectuar.

Si la entrevista se ha desarrollado de una forma correcta, es recomendable finalizarla con un tono informal, donde prevalezca un clima constructivo de colaboración y satisfacción. oración y satisfacción.

13.8. Errores más frecuentes en la evaluación

Cuando un directivo carece de la experiencia necesaria para llevar a cabo correctamente una evaluación de personal es frecuente observarle una serie de errores "típicos" que conviene conocerlos y en la medida de lo posible evitarlos.

Entre los errores que más frecuentemente se cometen podemos contemplar a los errores básicos que son el origen del fracaso de la mayor parte de las evaluaciones de personal y los errores técnicos muy relacionados principalmente con la entrevista de evaluación. Entre los errores básicos más característicos tenemos:

- El no tener unos objetivos claros a lograr en la evaluación.

- El fijar muchos objetivos al colaborador o fijarlos de muy difícil consecución. Ello provoca la desmoralización del evaluado.
- El dar demasiada importancia al aspecto formal de la evaluación. Su burocratización. Perderse o estar condicionado por el sistema es lo peor que le puede ocurrir a un evaluador.
- El pensar que un buen evaluador es aquel que sabe detectar faltas, en lugar de desarrollar los aspectos positivos.
- El relacionar a la evaluación de personal con un sistema de incentivos o de retribuciones complementarias.
- El pensar que la evaluación de personal es un sistema de control y no un sistema de ayuda a la persona.
- El no estar convencido de las ventajas de la evaluación.

Se podrían enumerar los errores técnicos más habituales.

1. **El sesgo.** Es la tendencia a calificar más alto a aquellas personas que tienen atributos o rasgos que nos gustan, o calificar más abajo a las personas por las que no tenemos ninguna simpatía.
2. **El efecto halo,** que consiste en generalizar la buena valoración de un factor aplicándola en otros.
3. **El efecto sombra,** al contrario que el efecto halo, consiste en generalizar un aspecto negativo de la actuación de un evaluado a otros factores diferentes.
4. **La indulgencia,** que consiste en evaluar más alto de lo que corresponde con el fin de "dar una buena imagen", no herir sentimientos, no perjudicar, o evitar líos con el evaluado
5. **La severidad o dureza,** que al contrario de la indulgencia, el evaluador aplica unas puntuaciones al evaluado inferiores a las que corresponde con su consiguiente desánimo y frustración.
6. **La tendencia central,** que consiste en "no mojarse" y evaluar a los colaboradores en el término medio establecido.
7. **El efecto reciente,** que es aquel en el que el evaluador tiende a recordar los sucesos que acontecieron más recientemente y esto origina un efecto desproporcionado sobre las valoraciones de los colaboradores.
8. **La semejanza,** o error de proyección personal, que consiste en que el evaluador valora a sus colaboradores en función a la percepción que el evaluador tiene de sí mismo.
9. **La fatiga,** que es el error que aparece cuando un evaluador tiene demasiadas evaluaciones que hacer en un período escaso de tiempo dando lugar a evaluaciones muy parecidas entre sí.

A lo largo del presente capítulo hemos tratado de poner de manifiesto no sólo las características principales de la evaluación de personal, los sistemas que existen para

Habilidades Directivas

realizarla en las condiciones debidas y los errores a evitar, sino que fundamentalmente hemos procurado destacar las ventajas que de la misma se derivan.

Somos plenamente conscientes de la dificultad que entraña el evaluar los comportamientos y resultados de nuestros colaboradores, así como de los riesgos que de la misma se derivan, pero nos parece mucho peor el desaprovechar la oportunidad de mejorar sus potenciales.

Y no debemos olvidar nunca que la evaluación de personal es una tarea propia e indelegable de todo mando que tenga personal a su cargo.

Por ello, animamos al amigo lector o lectora a que no se quede en el ámbito conceptual y pase a experimentar su práctica. Estamos seguros que tras haber sido efectuada en dos o tres ocasiones podrá comprobar sus importantes y valiosas ventajas. valiosas ventajas.