

Material Imprimible

Curso de Evaluación de Desempeño

Módulo 1

Contenidos:

- Proceso de evaluación de desempeño: orígenes y evolución a lo largo del tiempo
- Objetivos de la evaluación de desempeño
- Ventajas y desventajas que implica implementar el proceso de evaluación de desempeño
- Diseño de un sistema de evaluación: qué se evalúa, evaluados y evaluadores, intervalo de evaluación más apropiado de acuerdo con el tipo de organización

Proceso de evaluación de desempeño

Desde hace ya décadas, estamos viviendo en un paradigma que considera a las personas el activo más importante de las organizaciones. Esto podemos verlo claramente en la evolución del nombre que se les asignaba a los empleados de una organización desde: “trabajador”, “empleado”, “colaborador” y encontrándonos actualmente en lo que se conoce como “gestión de personas”.

Lejos estamos de la época en la cual el empleado era sólo un elemento más a administrar, como una máquina, la mercadería, o un bien físico. Aquellas organizaciones que no gestionan el desempeño de sus empleados se exponen al peligro de tener productividades y rendimientos mucho menores a los de sus competencias. Los empleados son percibidos como una fuente de valor agregado para la organización, ya no como un costo inevitable.

Definiciones propuestas por varios autores reconocidos en el ámbito de los Recursos Humanos y la Psicología:

En 1973, Andrea Zerilli definió la evaluación de desempeño como “una apreciación sistemática del valor que un individuo demuestra por sus características personales y/o presentación con respecto a la organización de la que forma parte, expresado periódicamente conforme a un preciso procedimiento por una o más personas encargadas, que conozcan al individuo y su trabajo”.

Por su parte, en el año 1989, Andrew Sikula estableció que la evaluación de desempeño se puede definir como “la asignación de un valor a cada actuación del empleado, con el objetivo de facilitar la toma de decisiones y lograr resultados”.

Y, por último, Luis Puchol, en 1995, describió a la evaluación de desempeño como “un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios. La evaluación tiene una óptica histórica, es decir, hacia atrás, y prospectiva, o sea, hacia

adelante, y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales”.

Si bien la definición postulada por Luis Puchol en su libro “Dirección y Gestión de Recursos Humanos” es una de las más precisas y completas, los invitamos a que lean las definiciones de otros autores muy reconocidos, como Harold Koontz, Harper & Lynch, Byars & Rue, Carlos Martínez y Alfredo Morales Cartaya en el material complementario, para ampliar aún más.

Continuando con lo que define Luis Puchol por evaluación de desempeño, es importante analizar un poco más en detalle algunos de los conceptos que se desprenden.

La evaluación de desempeño es un procedimiento continuo, permanente y constante, que tiene lugar durante todo el año y no únicamente al momento de realizar la carga formal en un sistema o de llevar a cabo la entrevista de devolución, la que es una etapa del proceso sumamente importante, pero ciertamente no la única.

La evaluación es, del mismo modo, un procedimiento sistemático, ya que cada uno de sus componentes parte de criterios unificados en un manual común a todos los miembros de la organización. Por ejemplo, si la evaluación se realiza por competencias laborales, dichas competencias deben estar descriptas en un manual junto a sus grados o niveles de desarrollo correspondientes. Cuanto más sistematizado se encuentre el procedimiento de evaluación y la labor de los empleados se pueda contrastar contra niveles esperados ya definidos previamente, más objetivo se vuelve.

Continuando con la lectura más profunda de la definición, Luis Puchol describe la evaluación como un procedimiento orgánico. Esto quiere decir que afecta y es transversal a toda la organización. Atraviesa la gestión de todos los sectores, no sólo áreas aisladas. No olvidemos que las organizaciones funcionan como un sistema integrado, no de manera aislada. Es sumamente importante que todos los sectores adopten el proceso de evaluación como propio, evitando así que la evaluación de desempeño quede únicamente en manos del sector de Recursos Humanos.

Cuando mencionamos que la evaluación es en cascada, significa que es el jefe quien evalúa a sus empleados a cargo de forma directa, y estos, a su vez, en caso de tenerlos, evalúan a sus equipos. El procedimiento recorre el organigrama, es decir, la estructura que grafica los distintos puestos y sectores de una organización y sus relaciones jerárquicas, de arriba hacia abajo, hasta el nivel que la organización establezca que corresponda evaluar.

La evaluación es un procedimiento de expresión de juicios. Todos nosotros estamos asignando “etiquetas” a los demás de forma permanente. Por ejemplo, como jefes estamos catalogando de forma constante a los integrantes de nuestros equipos, identificaremos al que “nunca trabaja”, al que “apenas puede, se escapa para pasear por las oficinas” o aquel que consideramos nuestra mano derecha. Todos estos juicios resultan ser bastante subjetivos, son una respuesta a nuestras creencias personales, expectativas y experiencias previas.

Al pasarlos por el filtro de la evaluación de desempeño, pueden volverse mucho más objetivos y constructivos, minimizando, en la medida de lo posible, las subjetividades y logrando que los empleados mejoren en aquellos puntos más débiles y felicitándolos por los logros en sus aspectos más fuertes. ¿Qué logra la organización con esto? Como resultado, la organización logrará mayor eficiencia, traducida generalmente en resultados económicos, a la par de un desarrollo profesional del empleado, una marcada mejoría en el clima laboral y en las relaciones humanas.

Volviendo a los elementos que se desprenden de la definición de evaluación de desempeño postulada por Luis Puchol, la evaluación debe darse en relación con el trabajo habitual del empleado. Es decir, no se evalúa su simpatía, su personalidad, si participa de los eventos sociales con compañeros de trabajo, etc., la evaluación se focaliza en la manera en que el empleado realiza las tareas propias de su puesto de trabajo.

La herramienta de evaluación de desempeño pretende analizar y cuantificar, en la medida de lo posible, el valor que el empleado representa para la organización, pura y exclusivamente en relación con su puesto de trabajo actual.

Ejemplo: un empleado puede haber estudiado años y años y finalmente recibirse de Licenciado en Recursos Humanos de una prestigiosa universidad. Sin embargo, al desempeñarse, por el momento, como Jefe de Producción, el hecho de que posea un título universitario no le beneficia laboralmente, ya que no lo puede aplicar a sus tareas diarias. No obstante, si la empresa tiene como eje el desarrollo del potencial de sus empleados, lo tendrán en cuenta para cuando en la organización surja alguna vacante para el área de Recursos Humanos.

Uno de los últimos elementos de la definición es que todo proceso de evaluación de desempeño tiene dos tipos de ópticas: la histórica y la prospectiva.

La primera, es decir, la óptica histórica, tiene que ver con el período de tiempo durante el cual el jefe observó el desempeño de su empleado a cargo. En la mayoría de las organizaciones es de un año, por lo general, abarca desde noviembre a noviembre del año siguiente.

Este período de tiempo de observación debe ser correctamente comunicado tanto a jefes como empleados por parte del área de Recursos Humanos, para que todas las partes estén al tanto y sepan que su desempeño estará siendo evaluado. Al contar con un año de datos relevados sobre el desempeño de un empleado, la organización cuenta con datos objetivos, tanto cualitativos como cuantitativos, para justificar acciones como promociones, ascensos, reconocimientos, traslados e incluso desvinculaciones. La organización evita, de esta manera, o por lo menos minimiza en gran medida, las subjetividades propias de todo ser humano que pueden darse en el ámbito laboral.

La óptica prospectiva apunta al futuro, es decir, se tienen en cuenta aquellos aspectos que el empleado puede mejorar de su desempeño para obtener mejores resultados al mismo tiempo que logra metas profesionales individuales. Es importante que el evaluador, es decir el jefe del empleado evaluado, lo guíe y actúe de alguna manera como mentor para la mejora continua del desempeño, explicando de forma clara qué es lo que espera de su desempeño y brindándole las herramientas que necesite para mejorarlo.

Por último, el proceso de evaluación de desempeño tiene como fin la integración. Es una herramienta de control, seguimiento y mejora del desempeño de los empleados, no de fiscalización o investigación. No busca encontrar el error y señalarlo para poner en ridículo al empleado, sino todo lo contrario. Se utiliza para destacar lo que el empleado realizó correctamente durante el año y mejorar los aspectos del desempeño que sean necesarios para cumplir con los objetivos del empleado, el sector y la organización.

Orígenes y evolución a lo largo del tiempo

Si nos remontamos a los primeros pasos hacia lo que conocemos hoy por evaluación de desempeño, nos encontramos en una fábrica textil de Escocia a principios del siglo XIX. Allí, el encargado de implementar el proceso de evaluación fue Robert Owen, un socialista, impulsor del movimiento obrero y empresario galés.

El primer acercamiento a la evaluación de desempeño vino de la mano de la medición del rendimiento del día a día de los obreros de esta fábrica textil. ¿En qué consistía este sistema de evaluación? Cada supervisor contaba con un libro donde registraba comentarios diarios sobre el desempeño de sus obreros a cargo, clasificando y ordenando dichos comentarios en secciones identificadas con distintos colores para señalar los niveles de rendimiento.

Llamativamente, hace más de 150 años en 1842 para ser más precisos, el Congreso de Estados Unidos sancionó una ley de alcance nacional que establecía la obligatoriedad para las empresas del país de implementar un sistema de evaluación de desempeño anual.

Siguiendo las implementaciones de procesos de evaluación, vemos que comenzando el siglo XX las técnicas para evaluar el desempeño de los empleados se fueron complejizando cada vez más, volviéndose mucho más avanzadas a un paso agigantado. Si bien, en un principio, la evaluación era común a todos los empleados, independientemente del puesto que ocuparan o las tareas que realizaran, la tendencia comenzó a virar hacia la evaluación de competencias y habilidades específicas para los

puestos de la organización, además del análisis cuantitativo del rendimiento. Empezamos a ver lo que se asemeja a los modelos de evaluación actuales, compuestos por componentes tanto cuantitativos, es decir, qué hace o qué no o si alcanza los objetivos planteados, como cualitativos, o sea, cómo lo hace en relación con cuestiones más actitudinales.

Sin embargo, cuando realmente se comienza a ver un gran crecimiento en torno a la evaluación de desempeño es durante la segunda mitad del siglo XX, es decir, a partir de 1950 hacia adelante. Para esta época, nos encontramos en un contexto mundial de grandes cambios que afectan, por supuesto, al ámbito laboral, siendo uno de los eventos principales la transformación de la naturaleza del trabajo al pasar de ser netamente manual a un “trabajo del conocimiento”.

Resulta mucho más complejo medir y cuantificar el desempeño y rendimiento de los trabajos que requieren conocimientos profesionales y de alto valor agregado, en comparación con los trabajos manuales, cuyo producto es un bien físico y tangible que se puede contar, y cuya producción podemos medir en el tiempo. Medir producciones de trabajo intangibles y que no generan un producto físico supuso un desafío para la medición del desempeño.

Como consecuencia de todos los cambios en relación con el trabajo que se produjeron alrededor de los años 50, las dos modalidades de evaluación que mayor popularidad obtuvieron fueron la evaluación por competencias laborales y la evaluación por objetivos. De más está decir que analizaremos en profundidad ambas, junto a muchos otros tipos de evaluación, a lo largo de los siguientes módulos.

Ya acercándonos a la actualidad, nos encontramos con un gigante que nos acompaña: la tecnología. No quedan dudas de que también influye en los procesos de evaluación de desempeño, desde el más sencillo hasta el más complejo y detallado. Es de suma

importancia aliarnos con la tecnología y utilizarla a nuestro favor, como trabajadores y partes de una organización.

Sin ir más lejos, inmersos en un contexto de globalización como en el que estamos, con equipos de trabajo dispersos por todo el mundo, gracias a las herramientas digitales podemos implementar evaluaciones online que nos acerquen a nuestros empleados.

Es importante destacar que todos los procesos de evaluación del desempeño laboral, desde el más antiguo hasta los que se encuentran en boga actualmente, han sufrido cambios y transformaciones con el correr del tiempo, para ajustarse a las necesidades laborales del momento. No es extraño afirmar, entonces, que los sistemas que utilizamos actualmente evolucionarán en los próximos años y debemos acompañar, y aprovechar, dichas transformaciones.

Objetivos de la implementación de un proceso de evaluación de desempeño

Todos los procesos de evaluación de desempeño persiguen dos objetivos generales. Por un lado, la optimización de los resultados de la organización en función del desempeño y la contribución de los empleados. Y, por otro lado, fomentar e impulsar el desarrollo y crecimiento profesional de dichos empleados.

El primer objetivo: la búsqueda de optimización de los resultados de la organización tomando como punto de partida el desempeño de los trabajadores. La evaluación tiende a ser más bien cuantitativa, ya que sigue muy de cerca los resultados del negocio o la organización, que utiliza esta herramienta para optimizar rendimientos. Este tipo de sistemas de evaluación están, por lo general, vinculados a políticas de compensaciones de corto plazo, como las comisiones, por ejemplo, o a un plazo mayor, como es el caso de bonos o bonificaciones anuales en función de los resultados alcanzados por los empleados o por un grupo de trabajo.

El segundo objetivo: la evaluación busca fomentar el desarrollo y crecimiento profesional de los empleados. Aquí, la evaluación se transforma en una herramienta más bien

cualitativa, ya que brinda información y retroalimentación al empleado sobre su desempeño, qué se espera de su puesto y en base a esto, qué acciones tomar para mejorar los puntos más débiles o fomentar aquellos en los que se destacó. Las áreas de Capacitación y Desarrollo suelen intervenir, en este caso, para motivar y acompañar al empleado en su crecimiento a más largo plazo, a través de políticas de formación, capacitación, planes de carrera o cuadros de reemplazo.

Si bien estos objetivos son los principales que persigue el proceso de evaluación de desempeño, una herramienta tan compleja y variada tiene múltiples fines.

La evaluación de desempeño busca obtener la máxima eficiencia de la organización a través de la máxima contribución de los empleados. Pretende lograr un empleo más racional y objetivo de los recursos humanos de la organización y una mejora profesional de estos de manera constante.

La evaluación permite también el análisis del mérito individual por parte de los empleados y por qué no también de los jefes, a través, por ejemplo, de la evaluación 360° que veremos más adelante. Para que este análisis pueda darse, es fundamental que todo el proceso de evaluación se comunique de forma transparente y clara.

Si se lleva adelante correctamente, la evaluación mejora notablemente el clima organizacional. Las decisiones se fundamentan en cuestiones objetivas, se dejan de lado gran parte de las subjetividades que todos tenemos y se evita la sensación de “injusticia” que puede presentarse entre los empleados.

Todo proceso de evaluación de desempeño le permite a la organización establecer lineamientos y parámetros de trabajo comunes a todos, explícitos, objetivos, transparentes y comunicados adecuadamente. También podemos afirmar que fomenta y facilita la identificación de oportunidades individuales de crecimiento y, en consecuencia, la planificación de acciones concretas de desarrollo. Así mismo, el proceso de evaluación permite alinear el desempeño de los empleados con los objetivos particulares de cada sector y los generales de toda la organización, así como corregir desvíos o errores que se hayan detectado.

En resumen, todo proceso de evaluación de desempeño busca estructurar el enfoque a través del cual la organización mide el desempeño laboral de sus integrantes.

Asimismo, podemos decir que todo proceso de evaluación de desempeño tiene dos tipos de **finalidades** que son muy sencillas de distinguir en toda organización.

Una de las finalidades es la administrativa. A través de ella, el proceso de evaluación de desempeño brinda bases más objetivas, claras y justas para la toma de medidas y decisiones administrativas, como ascensos, aumentos de sueldo, bonos, traslados, despidos, reestructuraciones de sectores. Al volver cuantificable las bases para la toma de este tipo de decisiones, se evitan, en gran medida, discusiones provenientes de la subjetividad que todos poseemos como seres humanos. Consideramos importante remarcar que el proceso de evaluación de desempeño no hace desaparecer totalmente las subjetividades, sino que las minimiza y filtra a través de herramientas concretas y objetivas, valiéndose muchas veces de mediciones numéricas y cuantitativas.

La segunda finalidad es la de mejora. A través de ella, la evaluación busca el continuo mejoramiento y superación del desempeño de los empleados. Permite a la organización, y a los jefes, sobre todo, encontrar los puntos más “débiles” que deben trabajar los integrantes de sus equipos de trabajo, así como incentivar aquellos aspectos en los que presentaron mejoras.

Beneficios que obtiene el empleado que trabaja en una organización donde se evalúa su desempeño

En primer lugar, le permite tener presente qué espera su jefe y la organización de él en relación con su puesto de trabajo y los objetivos tanto del área como generales. Esto funciona como una guía o brújula que le indica el rumbo hacia dónde ir.

En segundo lugar, le muestra qué es lo que más valora la organización en sus empleados, qué espera de ellos y, en consecuencia, puede modificar su comportamiento y accionar si considera que hay una brecha entre su desempeño real y el esperado.

Todo proceso de evaluación de desempeño bien planificado cuenta con reuniones de seguimiento periódicas que van marcando el camino en cuanto al desempeño que se espera y va realizando ajustes con el fin de evitar sorpresas para el trabajador y el jefe. En consecuencia, también le brinda la oportunidad al trabajador de analizar su propio desempeño y crecimiento profesional como mencionamos anteriormente.

Y, por último, la evaluación resulta un elemento clave para la motivación y el compromiso de todos los empleados.

Beneficios que aporta el proceso de evaluación de desempeño para quienes tienen personal a cargo

Quien está a cargo de equipos de trabajo tiene la responsabilidad de hacerlo de la forma más objetiva posible, dejando de lado las subjetividades, aunque todos somos humanos y tenemos emociones. Para facilitar este proceso existe la evaluación de desempeño, que ofrece un sistema de medición planificado, estandarizado y que brinda transparencia.

A través de la evaluación de desempeño, todo jefe cuenta también con números y datos cuantificables que le dan un panorama más claro de su gestión y le permiten identificar las áreas donde es necesario hacer ajustes. Por ejemplo, si cuatro de los seis empleados que atienden al público tienen una evaluación desfavorable, esto actúa como señal de alerta de posibles problemas en el área que, de otro modo, sin evaluación, quizás pasarían desapercibidos.

Es importante que la comunicación sea clara durante todo el proceso de evaluación. Por este motivo, este proceso le da la chance al jefe de generar espacios de comunicación con sus empleados, como reuniones de equipo, desayunos de trabajo o reuniones grupales de seguimiento. Cuando más transparente sea el proceso de evaluación, más confianza y compromiso generará en los colaboradores y dejará de ser un proceso perteneciente sólo a Recursos Humanos.

En resumen, si el jefe logra aprovechar las ventajas y oportunidades que la brinda el proceso de evaluación, se asegurará un equipo de trabajo con menor rotación, un buen ambiente laboral y motivación para el desarrollo continuo.

Ventajas que provee el sistema de evaluación de desempeño a las organizaciones

En primer lugar, en base a los resultados de la evaluación, por lo general anual, la organización o empresa puede analizar si las políticas de selección de personal y de promoción interna son adecuadas. Por ejemplo, si la organización cuenta con un sector de centro de atención telefónica y el análisis arroja que el 50% de los operadores que allí trabajan tuvieron una evaluación deficiente porque tenían malos modos y no seguían el procedimiento indicado a la hora de atender reclamos, esto actúa como insumo para determinar que será necesario modificar las pruebas realizadas en el examen psicolaboral. De esta manera, se podrá hacer foco en seleccionar personal con determinadas características de personalidad que eviten exabruptos con los clientes.

En relación con las necesidades de capacitación de los empleados, la organización también puede obtener información del sistema de evaluación de desempeño. Así como ciertos puntos de la evaluación de un empleado pueden ser deficientes por una cuestión de comportamiento o predisposición, lo cierto es que hay un componente clave que es el conocimiento y la formación necesarias para desempeñarse correctamente en un puesto de trabajo.

Retomando el ejemplo de los empleados del Call Center, si en la evaluación se detecta que los operadores cometen errores al derivar los llamados al sector correspondiente o en el registro de los llamados en sistema, el área de Capacitación y Desarrollo podrá planificar y diseñar un curso para reforzar estos conceptos. En muchos casos se trata de una breve capacitación en el puesto de trabajo que no insume demasiado tiempo ni recursos económicos, pero que mejora notablemente el desempeño en el puesto.

Ejemplo de un empleado recibido de Licenciado en Recursos Humanos que al momento ocupaba el puesto de Jefe de Producción.

La organización puede estipular estándares de expectativas de desempeño de sus empleados, qué pretende que logren y cómo. Por lo tanto, en base a dichos estándares,

puede comenzar a alinear las metas y objetivos individuales de cada trabajador con los generales y estratégicos de la organización.

Al contar con un sistema de evaluación formal y objetivo, es mucho más sencillo y rápido reconocer el desempeño destacado o sobresaliente, y recompensarlo de forma equitativa, así como también encontrar aquellos empleados con un desempeño pobre o por debajo de lo esperado. La evaluación le permite también encontrar oportunidades de crecimiento y desarrollo para cada empleado de acuerdo con sus tareas, su formación y su perfil.

Riesgos o desventajas

El riesgo o desventaja más grave que puede presentarse está relacionado con la falta de conocimiento de la herramienta por parte de los evaluadores. Al no conocer en detalle las etapas del proceso de evaluación, así como el método elegido, los evaluadores se encuentran mucho más propensos a evaluar de manera sesgada por su propia subjetividad. De esta manera, pueden dejarse llevar por la afinidad o simpatía que tienen con los integrantes de su equipo o, por el contrario, evaluar negativamente a otros miembros por no compartir la misma visión política, por ejemplo. La recomendación más útil para evitar lo que mencionamos anteriormente es que los evaluadores se apropien de la herramienta, la hagan suya y realmente la aprovechen para gestionar sus equipos de trabajo de una forma más objetiva y transparente.

El tiempo es otro factor que suele desalentar la implementación de la herramienta. Un proceso de evaluación de desempeño serio y realmente aprovechado por la organización insuere tiempo no sólo a fin de año, sino a lo largo de los meses. Requiere de horas de reflexión por parte de los evaluadores, organización y dictado de capacitaciones por parte del área de Recursos Humanos sobre la utilización de la herramienta, además del tiempo que implican las reuniones periódicas con los equipos de trabajo de forma grupal y con los miembros de manera individual.

Como suele suceder cuando hacemos una carrera universitaria o un curso, si dejamos la mayor parte del trabajo para el momento del examen o la entrega, deberemos dedicar muchas horas o días enteros a la tarea, descuidando el resto de nuestras responsabilidades. Lo mismo ocurre con el proceso de evaluación del desempeño, el seguimiento del rendimiento de los empleados debe convertirse en una tarea más del día a día de cada jefe.

Si bien resulta complicado percibir todos estos puntos como desventajas, podríamos considerarlos obstáculos o inconvenientes a la hora de implementar la herramienta de evaluación del desempeño.

Un factor importante para tener en cuenta por parte de la organización a la hora de la implementación de esta herramienta tiene que ver con los costos. Es muy probable que resulte necesario contratar consultores, coaches o especialistas en el tema que guíen a los profesionales de Recursos Humanos de la organización en la implementación. Así mismo, dependiendo del tamaño y dimensión de la empresa, resultará necesario adquirir un sistema de gestión de recursos humanos que incluya esta herramienta para volcar los resultados de las evaluaciones, así como el seguimiento que cada jefe realiza a lo largo del año.

El proceso de evaluación de desempeño pone en evidencia muy rápidamente a aquellas organizaciones que no se encuentran alineadas entre su misión, visión, valores y los objetivos que plantean a sus trabajadores. Por este motivo, resulta muy importante que los niveles directivos trabajen en primera instancia sobre la unificación y alineación de criterios antes de embarcarse en la implementación de un proceso complejo e intersectorial como es la evaluación de desempeño.

Ubicándonos desde la perspectiva del empleado, para que la evaluación de desempeño sea un proceso exitoso, debe percibir esta herramienta como algo útil, verdadero y transparente, no un “como sí”. Y para eso, los procesos de gestión de personas deben

pararse o tomar como punto de partida los resultados arrojados por las evaluaciones, como los aspectos a mejorar, por ejemplo.

Cómo puede prepararse una organización para implementar un proceso de evaluación de desempeño

Es importante que los directivos y el área responsable de gestionar los Recursos Humanos se pregunten si la organización se encuentra preparada para implementar esta herramienta. ¿Cómo tomarían los empleados esta novedad? ¿Se sienten identificados con la misión de la empresa y, en consecuencia, trabajan con compromiso? Lo que nos lleva a la pregunta ¿la organización cuenta con una misión, visión, valores y objetivos alineados y comunicados a todos los trabajadores?

Si la respuesta a alguna de las preguntas anteriores es negativa, es fundamental que la organización trabaje en mejorar los aspectos mencionados anteriormente antes de embarcarse en la implementación de la herramienta de evaluación de desempeño. En primer lugar, resulta sumamente importante que la organización defina estratégicamente su visión que declara hacia dónde busca dirigirse en un futuro, es decir, cómo se ve en 10 o 20 años. De la visión se desprende la misión, la cual expresa el motivo por el que fue creada la organización, su razón de existir. Y, finalmente, resulta clave que definan o revean sus valores como empresa u organización, es decir, los elementos que definen la cultura de la organización, así como sus principios éticos y forma de accionar. Es muy importante que desde las líneas directivas se transmita el valor de la visión, misión y valores diariamente a los empleados, y que los mismos se vivan y respiren en todas las acciones e iniciativas, con el fin de generar empleados comprometidos.

Evaluador

Es aquella persona que cuenta con un cargo directivo o de mando medio como jefe, supervisor, coordinador, director, etcétera. Posee un equipo de trabajadores a cargo a quienes supervisa, guía y coordina, además de definir sus tareas, responsabilidades y

objetivos. Por lo tanto, es el encargado de evaluar su trabajo y participar en la toma de medidas y acciones necesarias en base a los resultados obtenidos con la herramienta de evaluación, como, por ejemplo, ascensos, redistribuciones de tareas o incluso desvinculaciones.

Para que la evaluación sea lo más objetiva, transparente y justa posible, es necesario que el evaluador haya estado ocupando su puesto de mando medio por un mínimo de seis meses antes de la carga formal de evaluación en el sistema y la entrevista de devolución de esta. De lo contrario, es casi imposible que se forme una imagen clara del desempeño de cada empleado y cometa errores de juicio basados en sus propias subjetividades y creencias personales. Se recomienda que, en la medida de lo posible, el jefe o directivo anterior le facilite al nuevo evaluador sus anotaciones del seguimiento periódico del desempeño del equipo de trabajo a cargo. Estas anotaciones funcionarán como punto de partida para las observaciones que realice el nuevo jefe.

Evaluados

Son, en rasgos generales, todos los empleados de la organización que tienen una relación de dependencia con la misma. Cabe destacar que los evaluados pueden ser, a su vez, evaluadores de sus propios equipos, ya que la evaluación de desempeño suele darse mayormente en cascada, es decir, de los niveles superiores a los inferiores. Como requisito, es recomendable y necesario que cada persona a evaluar cuente con un mínimo de antigüedad de un año en la organización, desde el momento que ingresó hasta la carga formal de la evaluación. También se recomienda que, aunque la antigüedad sea de un año o más, el evaluado cuente con seis meses como mínimo en el puesto de trabajo por el que se lo evalúa. De no ser así, y para que la persona sea evaluada de todos modos para contar con una revisión de su desempeño, se suele sugerir que sea evaluada por su jefe anterior por su desempeño en el puesto que ocupaba anteriormente.

Inconvenientes a los que se enfrenta una organización que no realiza evaluaciones de desempeño

En primer lugar, se dificulta innecesariamente orientar y alinear las tareas y acciones de los empleados hacia los objetivos de la organización si no están planteados en primera instancia.

El no contar con una herramienta de evaluación formal se convierte en un obstáculo a la hora de supervisar a los empleados de una forma transparente y lo más objetiva posible como vimos anteriormente, lo que resta claridad a los ascensos, promociones y bonos que pueda otorgar la organización. Les quita la base tangible que provee la evaluación de desempeño.

Otro problema que trae aparejada la falta de una herramienta de evaluación formal es la significativa reducción de la motivación de los empleados, lo que se ve reflejado en reducciones de productividad, en el deterioro del clima laboral y, en consecuencia, una baja en el rendimiento y los resultados de toda la organización.

Por otro lado, es muy frecuente que los empleados, al no recibir comentarios o retroalimentación por parte de sus superiores cometan frecuentemente los mismos errores una y otra vez, ya que no son corregidos a tiempo. Del mismo modo, no tienen la posibilidad de conocer sus fortalezas o aspectos de su puesto laboral en los que se destacan.

Por último, tanto la organización como los superiores y empleados pierden la valiosa oportunidad de aprovechar la entrevista de devolución como momento para intercambiar las expectativas que tienen el uno del otro y realizar la retroalimentación o feedback correspondiente.