

Material Imprimible

Curso de Evaluación de Desempeño

Módulo 3

Contenidos:

- Etapa de implementación del proceso de evaluación: errores o desviaciones que cometen los evaluadores.
- Métodos de evaluación de desempeño: características, ventajas y desventajas.
- Etapas de la evaluación de desempeño: reunión inicial

Etapa de implementación del proceso de evaluación

La etapa de implementación del proceso de evaluación cuenta con varias etapas. En primer lugar, es sumamente importante que todos los integrantes de la organización estén al tanto de la implementación de esta nueva herramienta, sean tanto evaluadores como evaluados.

Será responsabilidad del área de Recursos Humanos el diseño y envío de comunicaciones periódicas vía correo electrónico, WhatsApp, cartelera o el método que se utilice habitualmente para la comunicación de novedades en la organización.

En estas comunicaciones se deberá explicar de manera concisa de qué se trata el proceso, sus etapas y los beneficios y ventajas que aporta. Luego de esta comunicación inicial, se deberá enviar cada dos meses, idealmente, una comunicación a modo de recordatorio de la etapa en la que se encuentra la organización. Por ejemplo, convengamos que en el mes de febrero o marzo se lanza formalmente el proceso de evaluación, luego del envío de la primera comunicación formal, en abril o mayo se deberá enviar una nueva comunicación indicando que en esos meses tendrán lugar las reuniones de seguimiento donde los jefes se reúnen con sus equipos y con cada uno de sus integrantes para realizar un seguimiento del desempeño y hacer los ajustes necesarios.

A la par del envío de las comunicaciones, es momento de que Recursos Humanos diseñe las capacitaciones para los evaluadores. El armado de estas capacitaciones dependerá de una multiplicidad de factores, como el tamaño y cultura de la organización, la cantidad de evaluadores a capacitar, el tiempo disponible, los espacios con los que cuente para el dictado de los talleres, etc.

Otro punto importante que deberá determinar lo más pronto posible Recursos Humanos será si las capacitaciones las dictará un docente o capacitador externo, generalmente a través de la contratación de una consultora especializada en el tema, o si, por lo contrario, quienes dictarán los cursos serán empleados pertenecientes a la organización.

Esto dependerá de los recursos económicos con los que cuente la empresa para destinar a esta etapa, ya que naturalmente el dictado por parte de capacitadores internos será significativamente más económico que la contratación de un docente externo. También entrarán en juego, al momento de tomar esta decisión, cuestiones como la formación académica y la experiencia de los capacitadores internos con los que cuente la empresa.

Una vez que Recursos Humanos definió las comunicaciones que enviará en cada etapa del proceso y si las capacitaciones serán dictadas por personal interno o profesionales externos, deberá diseñar y redactar el contenido de las capacitaciones. Por lo general, independientemente de las características y cultura de cada empresa, se recomienda que estas capacitaciones se dicten en un formato más bien de taller, es decir, con contenidos bien puntuales sin ser excesivamente teóricos, acompañados de actividades y ejercicios prácticos, como juegos o actividades de *role playing*.

La estructura de la capacitación podría ser la siguiente. En primer lugar, es recomendable comenzar por dedicar, aunque sea, entre 5 y 10 minutos a la presentación del docente y muy brevemente de los participantes. Por lo general, los talleres no deberían tener más de 30 evaluadores, con el fin de aprovechar mejor las interacciones entre ellos y que los juegos y actividades prácticas no se extiendan por demás causando aburrimiento entre los que ya participaron. Es importante tener en cuenta que cuántos más participantes tenga el taller, mayores serán las posibilidades de que, justamente, en lugar de un taller práctico, la capacitación se convierta en una clase expositiva meramente teórica.

Una vez hechas las presentaciones, es un buen momento para que los participantes se introduzcan en el tema desde el principio, es decir, qué es la evaluación de desempeño, qué entienden por ella.

Una técnica bastante útil es preguntar a los participantes qué entienden por evaluación, si alguna vez escucharon hablar de ello, tomar todos los conceptos que comparten y armar luego una definición en común.

Como todo proceso nuevo y transversal a toda la organización y a todos sus integrantes, naturalmente, se generarán algunas resistencias entre los participantes. Y, como sabrán, las capacitaciones ofrecen un lugar y espacio para que los mismos se desahoguen.

La idea de los talleres no es callar a los participantes ni mucho menos, pero los capacitadores deberán contar con la experiencia y habilidad de encauzar las posibles quejas y continuar con la capacitación por respeto al resto de los participantes y de los tiempos planteados para el encuentro.

Luego de realizar la puesta en común sobre la definición de evaluación de desempeño, y, sobre todo, qué entiende la organización en particular por esta herramienta, es un buen momento para que el capacitador comparta con los evaluadores las ventajas y beneficios que aporta la herramienta. Si bien existen beneficios generales, como los que aprendimos en el primer módulo, se logrará un mejor efecto en los participantes si el capacitador relaciona estas ventajas con cuestiones propias de la organización o problemáticas conocidas por todos. Esto resulta útil cuando el capacitador es interno, sobre todo.

Luego, es recomendable que el capacitador recorra, aunque sea brevemente, las distintas etapas del proceso de evaluación, si bien llegado a este punto, los evaluadores fueron recibiendo las comunicaciones relacionadas a este punto.

Previo a los ejercicios prácticos como los *role playing*, no nos olvidemos que los participantes deben conocer cómo es la carga de las evaluaciones en el sistema que la organización eligió para la gestión del desempeño. Una forma que mantendrá el interés de los evaluadores consiste en que el capacitador simule la carga de una evaluación en su computadora, y lo proyecte para que todos puedan conocer los pasos de la carga formal y evacuar las dudas. Por este motivo, si la capacitación está siendo dictada por alguien externo a la organización, es importante que esté presente un referente de Recursos Humanos para evacuar este tipo de dudas más bien técnicas.

Como sugerencia, y para cubrir la mayor parte de los elementos de la evaluación en el tiempo del taller, un primer ejercicio puede consistir en que cada evaluador complete un

formulario de evaluación a modo de prueba, sobre uno de los integrantes de su equipo, sin indicar su nombre, por supuesto.

Luego, una vez que todos lo hayan completado, pueden reunirse en parejas o pequeños grupos de acuerdo con la cantidad de evaluadores, y compartir sus formularios para ver las distintas formas de realizarlo. Después del debate, el capacitador puede compartir, en pantalla, un ejemplo de formulario correctamente completado para que los participantes tomen de referencia.

Otro de los ejercicios, que además suele despertar a los participantes cuando ya pasó gran parte de la capacitación, es simular, por ejemplo, una entrevista de devolución. Así, los participantes se organizan en parejas, y uno toma el rol de evaluado mientras el otro hace de evaluador.

Cada pareja recibirá, en papel, una determinada situación en relación a las características del desempeño del evaluado y a la forma de realizar la devolución del evaluador. De acuerdo a la situación que cada pareja recibió, deberán hacer la simulación y el capacitador dará su devolución indicando posibles mejoras.

No está demás sugerir, que, si estas capacitaciones se dictaron unos meses antes de la carga formal de la evaluación, es una buena práctica realizar algún taller virtual para repasar lo aprendido y evacuar posibles dudas que pudieron haber surgido luego de las capacitaciones presenciales.

Errores o desviaciones que cometen los evaluadores

Una de las posibles desviaciones o errores es el efecto de halo, quizás uno de los más conocidos. Este efecto hace que el evaluador se deje llevar por un aspecto en particular de la persona a evaluar, en lugar de realizar una evaluación de todos los factores que componen su desempeño. Así, puede dejarse llevar por cuestiones como el aspecto físico, la religión, el cuadro de fútbol, incluso, y esto puede influenciar la evaluación tanto de manera positiva como negativa.

Del mismo modo pueden influir y cegar al evaluador acontecimientos muy recientes que nublen el desempeño que el evaluado tuvo durante todo el año. Por ejemplo, si a lo largo de los meses el empleado cumplió con todos los objetivos y su desempeño fue correcto, pero en la última semana previo a la carga formal de evaluación tuvo una diferencia con el evaluador, puede ser que toda la evaluación se vea influenciada por este último acontecimiento.

¿Cómo mitigar este efecto? Los métodos de evaluación que miden el desempeño de manera cuantitativa y basados en hechos objetivos suelen minimizar el efecto halo.

La tendencia central hace referencia a la predisposición del evaluador de elegir los factores en su grado medio, evitando los extremos ya sean positivos o negativos cuando el desempeño del evaluado lo amerita. Este tipo de desviación suele hacerse muy visible cuando todas las evaluaciones de un equipo de trabajo son muy similares entre sí y ningún colaborador se destaca del resto por su desempeño sobresaliente o malo.

La polarización positiva o negativa hace referencia a la tendencia que puede presentar un evaluador para elegir los grados más positivos o negativos dentro de cada factor. Sería el error opuesto a la tendencia central que vimos anteriormente. De esta manera, el evaluador se vuelve demasiado duro o, por el contrario, muy blando con el evaluado. De cualquier modo, este error de polarización trae aparejada desmotivación en el empleado que fue evaluado, ya que puede percibir que la evaluación es sumamente injusta o está siendo tomada en serio.

El error de contraste consiste en la tendencia que puede tener un evaluador en comparar a la persona que está evaluando con algún otro integrante de su equipo, en lugar de tomar como base para la evaluación los objetivos planteados y la descripción de puestos.

Otro de los posibles errores o desviaciones más frecuentes tiene que ver con la tendencia del evaluador de formarse una primera impresión sobre la persona que está evaluando, generalmente apenas ingresa a la organización, y, luego, de forma involuntaria evaluarlo para que se confirme esa primera impresión.

Por último, pero no por ello menos importante, está el error de semejanza. ¿En qué consiste esta desviación? Es la tendencia por parte del evaluador a evaluar de manera más favorable o positiva a aquellos integrantes de su equipo que percibe más parecidas a su persona. Esto puede generar errores en la percepción real del desempeño de los evaluados y, en consecuencia, tener repercusiones en la productividad de todo el equipo y sector de la organización.

Métodos de evaluación más utilizados actualmente en las organizaciones

En primer lugar, es importante diferenciar entre las distintas metodologías de evaluación que existen. Nos encontramos con la metodología de la auto evaluación, la evaluación 360° y la metodología a través de la cual es el superior quien evalúa a los integrantes de su equipo de trabajo, el caso más frecuente por lo general.

Metodología de auto evaluación

Es una metodología a través de la cual es el propio empleado quien realiza una evaluación de su desempeño, en base a ciertos parámetros y factores ya definidos. De esta forma, el análisis del desempeño se vuelve mucho más profundo porque fuerza al evaluado a pensar sobre su propio rendimiento, reflexionando acerca de su potencial y los aspectos en los que podría mejorar y crecer.

Por lo general, las organizaciones hacen uso de esta metodología como complemento a los métodos más tradicionales de evaluación en los cuales es el jefe quien evalúa a los empleados.

Esta metodología genera un espacio de reflexión para el evaluado acerca de su propio desempeño y rendimiento. A su vez, fomenta la autonomía y la independencia en los empleados autoevaluados, lo que en muchos casos va de la mano con un aumento de la motivación y la productividad al tomar las riendas del propio desempeño. La auto evaluación permite también al empleado hacer una propia revisión del año de trabajo, para recordar y celebrar los logros y aprender de los obstáculos y desafíos que surgieron. En resumen, potencia el foco en el logro de objetivos, ya que el empleado se puede

conocer más profundamente y podemos decir que toma el control de su propio desarrollo profesional y laboral.

Para que la auto evaluación sea realmente una herramienta efectiva para los empleados y la organización, es importante que la misma ofrezca a quienes se auto evaluarán, las herramientas y pautas que se requieran para guiar el proceso de evaluación. Por ejemplo, los cuestionarios de preguntas suelen ser de gran ayuda para orientar a los empleados en el proceso de reflexión y autocrítica para lograr una auto evaluación completa y lo más objetiva posible. También es recomendable que las respuestas a este cuestionario sean lo más específicas dentro de lo posible, es decir, que incluyan números, cifras y datos cuantitativos para minimizar las subjetividades propias de evaluar el desempeño de uno mismo. Resulta sumamente útil también que el empleado que se está autoevaluado haga referencia a los objetivos propuestos por su jefe al comenzar el año y a las tareas que conforman la descripción de su puesto, a fin de contar con un punto de referencia común entre todas las partes.

No está demás resaltar que, como todo proceso de evaluación, la auto evaluación requiere tiempo y dedicación por parte del empleado evaluado. Por lo tanto, es necesario que la organización le facilite este espacio de auto evaluación a los empleados con unas semanas de anticipación a la fecha de entrega.

Metodología de evaluación 360°

Mediante esta metodología de evaluación, participan de la evaluación todas aquellas personas que tienen contacto con el evaluado, es decir, su superior, compañeros de trabajo, subordinados si los tuviera, clientes internos y externos y proveedores. La evaluación se realiza, entonces, de manera circular y la información proviene de todas las direcciones.

Hay que tener en cuenta que esta metodología de evaluación expone al evaluado a la mirada de todos y lo coloca en una posición muy vulnerable, situación que para muchas personas puede ser completamente desagradable y estresante.

Como toda metodología, la evaluación 360° presenta sus ventajas o beneficios, así como también ciertas desventajas a tener en cuenta si la organización decide optar por su implementación.

Los beneficios que le otorga esta metodología a las organizaciones que la utilizan para evaluar al personal: un punto a favor está relacionado con la multiplicidad de canales por los que proviene la información de la evaluación. Asimismo, la calidad de la información suele ser notablemente buena al provenir de diversas fuentes en lugar de un único evaluador y le otorga importancia y valor al criterio de los clientes internos y externos.

Las desventajas u obstáculos que puede generar su implementación: en primer lugar, la evaluación 360° se vuelve bastante compleja de administrar, ya que el área de Recursos Humanos debe combinar las evaluaciones de cada una de las partes, lo que en organizaciones de grandes dimensiones puede llevar mucho tiempo.

Asimismo, el evaluado debe ser una persona muy segura de sí misma en el ámbito laboral y personal a fin de estar preparada para recibir múltiples retroalimentaciones sobre su desempeño. Además, es muy común que, en algunos casos, las evaluaciones se contradigan, dependiendo de quién la esté haciendo. Por ejemplo, si un empleado tiene excelente atención con el cliente interno, pero maltrata a sus compañeros o tiene muy malos modos, la evaluación en relación a trato con el público será muy contradictoria.

En resumen, la metodología de evaluación 360° se recomienda para organizaciones no muy grandes y que cuenten con el tiempo y los recursos económicos que implica su implementación para asegurarse de aprovechar todos los beneficios que ofrece.

Métodos tradicionales de evaluación

Surgieron en organizaciones de gran envergadura como respuesta al desafío que implica evaluar grandes grupos de empleados con características heterogéneas, por lo general. Por lo tanto, estos métodos pueden variar de una organización a otra, pero siempre mantienen ciertas características comunes que los diferencian unos de otros.

Este es un buen momento para recordarles que la evaluación de desempeño es un instrumento, una herramienta y un medio para un fin que es recabar información que le

permita a la organización gestionar el desempeño de sus empleados, pero no debería ser un fin en sí misma.

Método de evaluación mediante escalas gráficas

Este es, sin duda, el método más comúnmente utilizado en las empresas y organizaciones, y uno de los más conocidos, siendo al mismo tiempo muy simple de aplicar e instrumentar.

Sin embargo, es importante mencionar también que, si bien es un método muy popular, también es criticado ya que reduce los resultados de la evaluación de desempeño a números y estadísticas.

Este método de evaluación mide el desempeño de las personas a evaluar a través de factores definidos y graduados previamente por los encargados de la implementación de la herramienta.

Dentro de este método podemos encontrar tres variantes. Las escalas gráficas continuas, en las cuales sólo se definen los dos puntos extremos y la evaluación se sitúa en un punto cualquiera entre los extremos.

También nos encontramos con las escalas gráficas semicontinuas, muy similares a las continuas, pero con la salvedad de que entre los puntos extremos de la escala se incluyen puntos intermedios para hacer la evaluación menos compleja.

Por último, las escalas gráficas discontinuas son escalas en las cuales todos los grados o marcas ya han sido pre establecidos y descritos con anterioridad para que el evaluador elija la que mejor refleje el desempeño del evaluado.

Con el objetivo de contar con un método de evaluación lo más cuantitativo posible, muchas organizaciones ponderan con puntaje cada uno de los grados de evaluación y luego los suman, obteniendo así un puntaje total de la evaluación de cada persona. Esta técnica permite a la organización comparar desempeños de una manera muy rápida y simple, que por supuesto, posteriormente requerirá un análisis más integral para evitar caer en una sobre simplificación de la evaluación.

Ventajas y desventajas del método de evaluación mediante escalas gráficas: uno de los principales beneficios de este método radica en su sencillez y facilidad para aplicar. Asimismo, brinda una visión integral de todos los factores de evaluación, por lo que simplifica en gran medida el trabajo del evaluador y del área de Recursos Humanos.

Respecto a las desventajas, en primer lugar, nos encontramos con que no brinda mucha flexibilidad al evaluador, ya que este debe ajustarse al método de evaluación y a los factores ya determinados. En segundo lugar, este método, al igual que todos los instrumentos de evaluación, está sujeto a la subjetividad propia del evaluador, por lo que entran en juego cuestiones como los prejuicios y estereotipos.

Método de evaluación de desempeño de elección forzosa

Fue desarrollado por Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial con el propósito de seleccionar a los oficiales de las Fuerzas Armadas que debían ser ascendidos o promovidos.

El ejército de Estados Unidos se proponía encontrar una herramienta de evaluación que minimizara la subjetividad de los evaluadores y los posibles errores que la misma pudiera causar.

Este método consiste en evaluar el desempeño de los empleados a través de frases que describen el tipo de desempeño individual.

Entonces, el evaluador debe elegir sólo una o dos de las frases que mejor describen el desempeño de la persona que está siendo evaluada, a este motivo se debe el nombre del método. Estas frases se organizan en bloques, conteniendo cada bloque dos frases de significado positivo y dos que denotan un desempeño negativo y es tarea del evaluador elegir la frase que más aplica al desempeño del trabajador y la que menos lo hace.

Dentro de los beneficios que ofrece, nos encontramos, principalmente, con que brinda resultados confiables y con una mínima subjetividad. Además, su aplicación es sumamente sencilla y no requiere extensas capacitaciones y preparación de los evaluadores.

Por otro lado, las desventajas u obstáculos de este método tienen que ver con que, si bien una vez aplicado es sencillo de administrar, su preparación y planeación insume mucho tiempo, que no todas las organizaciones están dispuestas a destinar. Asimismo, este método separa los evaluados de acuerdo a un desempeño bueno, medio o malo, pero no aporta resultados adicionales como necesidades de capacitación o potencial de desarrollo, sólo ofrece resultados globales.

Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo

Es quizás menos conocido y aplicado en el ámbito de las organizaciones que evalúan a su personal, pero no por eso menos útil.

La investigación de campo es un método de evaluación cuya base son las entrevistas que conduce un especialista en evaluación de desempeño con el superior inmediato de las personas a evaluar. En ellas se analiza el desempeño de los evaluados, los motivos de sus acciones y comportamientos, y se examinan hechos o situaciones relacionadas al desempeño de los empleados.

Por lo general, el especialista en evaluación del desempeño se reúne en varias ocasiones con los evaluadores. En primera instancia, concretan una entrevista inicial con el objetivo de evaluar el desempeño de cada empleado dentro de tres grandes categorías, como, por ejemplo, desempeño más que satisfactorio o sobresaliente, desempeño satisfactorio y desempeño menos que satisfactorio o desfavorable.

En segunda instancia, una vez realizada la evaluación inicial de cada empleado, se realiza un análisis complementario a través del cual cada empleado es evaluado en mayor profundidad mediante preguntas específicas que formula el especialista a cada jefe o evaluador.

Luego, como tercer paso, el especialista elabora en conjunto con cada evaluador un plan de acción en función de los resultados de la evaluación, el cual puede incluir encuentros de asesoría con el empleado evaluado, modificaciones en las tareas o en la descripción de puestos, capacitación y formación, promociones o incluso el despido.

Por último, resulta fundamental el seguimiento que se realice del método de evaluación y de las acciones acordadas con cada trabajador evaluado.

El método de investigación de campo es, en su mayor parte, de carácter cualitativo, es decir, que analiza hechos y situaciones por sobre datos numéricos o cuantitativos. Además de analizar el desempeño de los empleados, brinda la posibilidad al superior de planificar acciones de capacitación y desarrollo de carrera para los integrantes de su equipo de trabajo.

Si bien este método de evaluación no es el más utilizado en las organizaciones, brinda ventajas muy interesantes y puede funcionar como complemento de otros métodos de evaluación más cuantitativos. Si se utiliza este método de investigación de campo junto a un análisis de las descripciones de puestos y la estructura de la organización, permite al evaluador trabajar con un panorama mucho más claro acerca del contenido, tareas y responsabilidades de cada puesto a su cargo, así como de las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñarse en ellos.

En primer lugar, brinda la posibilidad a la organización de contar con la asesoría y capacitación de un especialista en evaluación del desempeño. En segundo lugar, es uno de los métodos más objetivos que existen, ya que la evaluación es conducida por el especialista, una persona ajena a la organización que no conoce personalmente a los evaluados.

Así mismo, permite al área de Recursos Humanos combinar el proceso de evaluación de desempeño con otros procesos del sector transversales a toda la organización, como los planes de capacitación y desarrollo de carrera, por ejemplo.

Desventajas y desafíos implica el método de investigación de campo: presenta dos limitaciones principales. Por un lado, nos encontramos con que naturalmente posee un costo de operación sumamente elevado, ya que implica la contratación de un especialista en evaluación de desempeño. Cuanto más reconocido y más experiencia tenga el especialista o la consultora a la que pertenezca, más elevados serán los honorarios.

Por otro lado, como este método requiere la coordinación de varias entrevistas y reuniones, en muchos casos se vuelve lento, lo que puede atrasar los tiempos previstos para cada etapa del proceso de evaluación definida previamente por la organización.

Método de evaluación mediante incidentes críticos

Se diferencia del resto por ser simple, sencillo y efectivo. ¿qué entendemos por incidentes críticos? Si bien por su palabra podríamos asociarlo a algo malo, trágico o negativo, en el ámbito de los Recursos Humanos se llama incidente crítico a los hechos que escapan a la normalidad del desempeño de una persona y son significativos para el empleado, su superior o la organización, por ejemplo.

Este método de evaluación se basa en la premisa de que el comportamiento de las personas tiene características extremas que pueden conducirlos a un desempeño positivo y exitoso o a un desempeño negativo.

De este modo, es responsabilidad del evaluador registrar de forma periódica y por escrito aquellos comportamientos de las personas que conforman su equipo que se salen de la normalidad y se destacan por ser excepcionalmente positivos o, por el contrario, muy negativos. Un registro completo incluye la fecha en que sucedió, cuál fue el hecho de manera detallada, qué personas estuvieron involucradas y cuál fue el accionar del empleado.

Al momento de realizar la evaluación formal y la carga en sistema, el evaluador recurre a estos registros documentos a lo largo del año y se basa en ellos para completar la evaluación. De esta forma, se evitan muchos de los errores y desviaciones como el efecto halo o dejarse llevar completamente por acontecimientos positivos o negativos cercanos al momento de la evaluación formal.

Podríamos decir, entonces, que este método se basa en las excepciones positivas y negativas del desempeño normal y habitual de los empleados.

La principal ventaja del método de incidentes críticos a la organización reside en que está enfocado completamente en hechos y tareas. Toma como base la descripción de puestos

del empleado y registra los comportamientos que denotan qué tan bien o mal los llevó a cabo el empleado evaluado.

Y se basa en la observación directa del evaluador de comportamientos y hechos ocurridos durante todo el año, evitando tomar como referencia únicamente lo ocurrido recientemente.

Otro de los beneficios quizás indirectos de este método es que en cierta manera obliga al evaluador a pasar más tiempo en el lugar de trabajo observando a su equipo y compartiendo tiempo con ellos. Acerca al equipo con su superior y le brinda la oportunidad de conocer a cada uno, especialmente si se trata de un equipo muy grande o dividido en distintas sedes u oficinas.

Método de comparación de pares

Es quizás uno de los menos utilizados, pero que cuenta con ventajas y beneficios muy interesantes para las organizaciones que lo utilizan. El método de evaluación de comparación de pares, compara justamente como su nombre lo indica, a los empleados de dos en dos. El evaluador anota en la columna de la derecha al empleado que considera tiene un desempeño mejor que el otro con quien está comparando.

Además de la comparación por el desempeño en general, este método puede utilizarse para comparar empleados mediante factores como utilizan varios de los métodos tradicionales de evaluación. Este método de evaluación se recomienda para las organizaciones que cuenten con evaluadores poco capacitados en la temática de evaluación de desempeño o que por distintas razones no pueden hacer uso de métodos más complejos.

Método de frases descriptivas

La única diferencia con el método de elección forzosa radica en que en el de frases descriptivas, el evaluador no está obligado a elegir las frases. El superior deberá marcar al lado de cada frase propuesta, un signo más o la palabra si, si describe el desempeño del empleado evaluado o un signo menos o la palabra no, si la frase no refleja su desempeño.

Como ventajas de este método podemos señalar que su implementación es sumamente sencilla y rápida, y que no requiere capacitaciones muy extensas para los evaluadores. Por otro lado, debemos reconocer que presenta como desventaja que las frases pueden ser muy generales y poco específicas, y, en consecuencia, no describir adecuadamente el desempeño del evaluado.

Nuevos métodos de evaluación

Método de evaluación por logros

Este método evalúa los empleados de acuerdo a su capacidad para alcanzar las metas propuestas en conjunto con sus superiores. Requiere un trabajo previo para establecer los objetivos de cada puesto de trabajo y de cada empleado, para luego poder evaluarlos. En caso de que se implemente este método de evaluación, las reuniones periódicas con el superior se vuelven imprescindibles para que el evaluado obtenga una retroalimentación constante de su desempeño.

Las reuniones periódicas entre el evaluado y su superior conforman un método de evaluación del desempeño en sí mismas. Así, a modo de evaluación, cada evaluador coordinará reuniones periódicas con cada integrante de su equipo para revisar los logros y aspectos a mejorar a futuro. Sin embargo, en ningún momento se realizará la carga formal de la evaluación en un sistema, por ejemplo, etapa fundamental de los métodos de evaluación más tradicionales. Como este método posee características muy similares a los métodos tradicionales, la resistencia al cambio de los evaluadores, los empleados y la organización en general es significativamente menor.

Método de automatización de la evaluación

Las organizaciones que evalúan el desempeño de sus empleados de esta forma, utilizan programas o software de gestión del desempeño para que los empleados monitoricen su propio progreso. Este método de evaluación se destaca por su transparencia, agilidad y por la autonomía que brinda al evaluado para gestionar su propio desempeño.

Etapas del proceso de evaluación de desempeño y sus elementos

En primer lugar, el proceso comienza con una reunión inicial grupal e individual. Luego, y a lo largo de los meses hasta llegar a la carga formal de la evaluación, tendrán lugar las reuniones de seguimiento en función de lo planteado en la reunión inicial. Más tarde, vendrán las capacitaciones sobre la herramienta destinadas a los evaluadores, la carga formal y validación de las evaluaciones y, por último, el análisis de los resultados que las mismas arrojaron.

La primera etapa, es decir, la **reunión inicial del evaluador** con su equipo de trabajo y con cada empleado de manera individual.

En primer lugar, el proceso comienza con una reunión inicial preferiblemente grupal y luego individual donde el jefe y evaluador comparte con su equipo de trabajo los objetivos para el año que comienza. En la reunión individual con cada colaborador, se establecerán los objetivos que se desprenderán de los individuales de todo el sector previamente comunicados.

Un objetivo es aquello que se debe lograr. Es la descripción de un resultado o situación futura que el empleado debe alcanzar, por lo tanto, para proponer objetivos se debe partir de la situación actual.

Para que un objetivo esté correctamente planteado, y su cumplimiento sea posible, debe cumplir con ciertas características. Seguramente escucharon hablar de los objetivos SMART.

Las siglas SMART significan, por sus palabras en inglés, Específico, Medible, Alcanzable, Relevante y con un Tiempo Límite.

Al redactar los objetivos teniendo estos elementos como guías, la organización se asegura de establecer objetivos alcanzables y motivantes, en este caso tanto para evaluadores como evaluados.

En primer lugar, ser específico. Cuando el evaluador establece los objetivos para su personal a cargo, deberá explicar exactamente lo que tienen que realizar para lograrlo. Frases como trabajar con ganas, o trabajar más duro no le indican al empleado qué espera

el evaluador de él en términos cuantitativos. En cambio, si el evaluador le establece el objetivo de reducir los tiempos de redacción de informes en un 50%, esto le otorga al empleado una visión más clara y específica de lo que debe lograr.

En segundo lugar, que el objetivo sea medible. El objetivo debe poder evaluarse o medirse como su nombre lo indica, en términos cuantitativos, es decir, en números.

Luego, los objetivos deben ser alcanzables. Deben ser percibidos por el evaluado como posibles, de lo contrario la organización logrará que el empleado se desmotive al ni siquiera intentar alcanzar los objetivos propuestos. Por este motivo, es importante tomar como punto de partida el desempeño actual y los objetivos logrados previamente. Por ejemplo, si un empleado no alcanzó el objetivo de ventas del año pasado, no sería realista establecer que para este nuevo período incremente las ventas en un 20%.

También deben ser relevantes. Es decir, tienen que estar alineados con los objetivos y estrategia del sector al cual pertenece el empleado y la organización en general.

Y, por último, para que un objetivo esté correctamente planteado, debe ser temporal. Los objetivos deben tener un límite de tiempo determinado. El tiempo asignado a un objetivo puede hacer que no sea alcanzable o, por el contrario, que el empleado no se sienta motivado a querer cumplirlo porque el tiempo asignado es excesivamente prolongado.