

Material Imprimible

Curso Administración de Compensaciones y Beneficios

Módulo Evaluación de desempeño

Contenidos:

- Evaluación de desempeño: aspectos esenciales, objetivos y problemas
- Qué evaluar y quiénes evalúan
- Métodos y tipos de evaluaciones
- Entrenamiento que tienen que tener los evaluadores

Evaluación de desempeño

El papel de los Recursos Humanos es muy importante en las Empresas, ya que es el principal elemento con el que cuenta la organización.

Los empleados deben estar capacitados, ser competitivos y crear valor agregado. O sea, que no se puede obtener calidad ni productividad sin un compromiso del personal de la empresa.

Habitualmente en las empresas se valoran a las personas de acuerdo con lo que realizan, utilizando en general formas subjetivas de evaluación, mediante observaciones del supervisor, con muy poco fundamento, sin un sistema metódico de evaluación ni control de los resultados del trabajador; tampoco se tiene en cuenta el nivel de rendimiento ni el potencial del trabajador.

Todas estas circunstancias hacen que a la persona no se la tenga en cuenta, provocando indiferencia y desmotivación por parte del trabajador, ya que considera que su aportes y esfuerzos a la Empresa no son debidamente analizados y recompensados, sintiendo injusticias e inequidades en el trato que le dispensa el supervisor inmediato, haciendo “favoritismos”.

Por lo tanto, la evaluación del desempeño tiene como objetivo esencial motivar la conducta del trabajador, para que se sienta identificado con la Empresa y se ponga la camiseta; por lo tanto, al modificar su conducta, logra mayor productividad y eficiencia. Los buenos resultados que se esperan del trabajador tienen que ver con el esfuerzo, la capacidad que tenga, y cómo percibe su papel o rol dentro de la Empresa.

Podemos decir entonces que Esfuerzo + Capacidades + Comprensión del rol es igual a Resultado.

Estos tres factores son importantes, deben estar presentes y se combinan cada uno de ellos. Por ejemplo, si el trabajador hace un gran esfuerzo, teniendo las capacidades que el puesto requiera, pero no entiende su función, los resultados serán pobres. De la misma manera, si el trabajador realiza un esfuerzo pero no tiene las capacidades necesarias, los resultados son insuficientes. Lo mismo pasa si el trabajador es perezoso, esforzándose poco, aunque tenga las capacidades que el puesto solicita, los resultados finales serán ineficientes.

La evaluación de desempeño es una técnica que permite una mejor interacción entre los trabajadores y la Empresa, y así poder lograr los resultados esperados.

Pero entonces... ¿cómo podemos definir a la **evaluación de desempeño**? Como una técnica sistemática que permite relevar, analizar y controlar toda la información sobre cómo actúan las personas en el trabajo, con el objetivo central de mejorar su rendimiento y productividad.

Esta evaluación tiene varios propósitos:

- Definir necesidades de capacitación o entrenamiento
- Mejorar la comunicación
- Establecer y medir las conductas de las personas
- Motivar activamente al personal
- Distribuir recompensas salariales
- Tomar decisiones de despido
- Detectar candidatos para promociones y ascensos
- Provocar cambios en las conductas de los trabajadores
- Comprobar la eficiencia de los procesos de trabajo
- Y brindar al calificado información precisa sobre cómo se ve su desempeño

El cumplimiento de dichos propósitos depende, en gran medida, de: la adecuación del trabajador evaluado con su puesto, la aceptación del trabajador y del supervisor de las políticas de la Empresa sobre la evaluación del personal, y la habilidad del supervisor para motivar al subordinado.

La evaluación de desempeño siempre se debe realizar teniendo en cuenta la descripción de puestos y se evalúan sus comportamientos y conductas en base a esos requerimientos del puesto, o sea, que se examina cómo la persona se desempeña y se desarrolla en su puesto de trabajo.

Asimismo podemos decir que los problemas más comunes que se presentan en la evaluación de desempeño son:

- Carencia de políticas y normas de cómo se debe realizar la evaluación
- Utilización de criterios subjetivos o poco realistas (sin método sistemático)
- Falta de comunicación entre el evaluado y el supervisor
- Errores en la evaluación

- Incoherencia en las clasificaciones
- La evaluación como obligación (y no como una oportunidad de mejora)
- Prejuicios personales por parte del supervisor
- Efecto de halo, utilizando calificaciones muy altas
- Subestimar o sobrestimar al empleado evaluado
- Y existe un efecto de tendencia central, es decir, calificar a todos como normales

Para brindar respuestas a estos problemas planteados, es necesario utilizar una adecuada herramienta de evaluación, analizada y seleccionada por el Departamento de Recursos Humanos de la empresa, entrenar y capacitar a los evaluadores, y realizar una eficiente administración de ésta herramienta.

Para llevar adelante el proceso de calificación o evaluación de desempeño, se necesitan ciertos elementos básicos:

- uno o más calificadores
- un especialista de recursos humanos como coordinador del sistema
- y por supuesto, el evaluado

Los resultados del proceso se deben registrar por escrito y ser comunicados verbalmente o por escrito al evaluado. También se le puede ofrecer a dicha persona la posibilidad de dejar constancia por escrito de su opinión respecto del resultado de la evaluación, en el mismo documento donde consta dicho resultado.

Una cuestión importante a tener en cuenta es que la objetividad en la evaluación requiere una práctica con larga experiencia en el uso de la técnica, asentada sobre un diseño de calificación sistemático y profesional.

Aparte de los aspectos humanos mencionados, es decir, el evaluado, evaluador y especialista, es necesario realizar el programa de evaluación de desempeño, que consta de lo siguiente:

- El procedimiento de la evaluación, que radica en definir los objetivos que se persiguen, y detallar analíticamente todos los pasos a seguir, como la capacitación de los calificadores, la realización de las evaluaciones, la comunicación de los resultados, la formulación de un plan de acción para mejorar el desempeño y el control estadístico de los resultados de la calificación

- El diseño del manual, donde deben constar los métodos a utilizar en el proceso de evaluación, los factores o competencias a emplear, los formularios para registrar la evaluación, etc.
- Y por último, el plan de acción, que es el documento donde se vuelcan las acciones que se deben realizar, para producir la mejora del desempeño.

Normalmente nos preguntamos qué evaluar, por lo que diremos que no se pretende examinar virtudes o defectos de las personas ni tampoco sus características personales. O sea, que se debe evaluar, en esencia, los niveles de desempeño del trabajador en su puesto de trabajo, identificando los logros o resultados frente a los objetivos planteados, utilizando sus conocimientos, habilidades y competencias.

Las preguntas que podemos hacernos son:

- ¿Cómo se desempeñó el trabajador en las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo?
- ¿Cómo se desempeñó de acuerdo a los objetivos establecidos a cumplir?
- ¿Pudo el trabajador aplicar todas sus capacidades y destrezas requeridas en su trabajo?

De esta manera, podemos identificar 3 elementos básicos: los logros del trabajador según los objetivos planteados, los logros en habilidades y destreza en sus competencias, y el cumplimiento de los criterios de su desempeño actual, haciendo hincapié en el registro de logros extraordinarios en el ejercicio de su función.

Lo importante en las evaluaciones es que la lleven a cabo las personas más cercanas al empleado o que sean sus clientes internos/externos habituales.

Los posibles evaluadores son:

- El supervisor o jefe directo, que es el habitual evaluador, ya que diariamente trabaja de cerca con sus empleados
- Los clientes, ya sean internos o externos, que reciban algún producto o servicio del empleado a evaluar
- El empleado, generando la autovaloración, lo que crea un mayor compromiso del empleado y brinda una búsqueda permanente de perfeccionamiento en sus habilidades, destrezas y competencias

- Los compañeros, es decir, los miembros del equipo de trabajo evalúan a su colega, pudiendo percibir las contribuciones que el empleado brinda, y el supervisor ignora
- El jefe del jefe o supervisor, ya que es una forma de tener otra opinión distinta a la del supervisor
- Y los subordinados, que son los empleados del evaluado, puesto que también pueden realizar aportes de cómo se comporta su jefe en el trabajo

Cuanto más frecuente sea la evaluación, mayores beneficios traerá a la organización y al empleado. Cuando hablamos de evaluación no sólo debemos considerar la formal y periódica, sino también la informal, resultado de la actividad cotidiana en el trabajo.

Normalmente, la evaluación formal escrita se realiza cada año; si son muy frecuentes, puede dar lugar a que la empresa no confíe en el empleado, y las muy espaciadas pueden interpretarse como que la Empresa no se interesa en el individuo.

Para tener éxito en la implementación de un programa de evaluación de desempeño, se deben tomar en cuenta determinados aspectos:

- Primeramente la aceptación, entre todos los involucrados en la evaluación, de los objetivos y los métodos a utilizarse en la evaluación; o sea, que todos estén de acuerdo con lo que se va evaluar
- Generar confianza entre el supervisor y el empleado
- Tomar decisiones basadas en datos cuantitativos, asentadas en información objetiva, evitando las suposiciones
- Utilizar metas cuantitativas en los factores a evaluar
- Hacer evaluaciones informales en forma periódica
- Que evalúen personas cercanas al empleado
- Asegurarse de que los empleados sepan qué se espera de él
- Y el proceso de evaluación debe ser sustentado por un programa de capacitación para los evaluadores

Una herramienta importante para realizar una correcta evaluación es la **descripción de puestos**, ya que nos permite visualizar sus funciones, responsabilidades y competencias requeridas para desempeñar el puesto en forma eficiente y productiva. Dicha descripción la hemos desarrollado en el módulo 2.

Tradicionalmente, se han utilizado diversos métodos de evaluación de desempeño, basados en la subjetividad y deficientes calificaciones, lo que provoca conflictos con el personal.

Estos métodos son:

- de escalas gráficas (continuas o discontinuas)
- de comparación (jerarquización y distribución forzada)
- y de comprobación

Veamos juntos cada uno de ellos en detalle.

El método de escalas gráficas es el más utilizado y conocido de los métodos de evaluación, y es el más simple. En él se evalúa el desempeño por medio de factores previamente definidos y con grados determinados por nivel.

Las escalas continuas generalmente son numéricas (20,40,60,80) o bien descriptivas (Malo, Regular, Normal, Bueno, y Muy bueno)

En las escalas discontinuas, se describen los grados. La selección de los factores y grados depende de los empleados a evaluar.

Ejemplo de factores más utilizados pueden ser: cantidad de trabajo, calidad de trabajo, puntualidad, cooperación, iniciativa, actitud, disciplina, conducta, etc.

Ejemplo de grados puede ser: Óptima (sobrepasa las exigencias), Buena (con frecuencia sobrepasa las exigencias), Regular (satisface las exigencias), Mediocre (a veces está por debajo de las exigencias), y Débil (no cumple las exigencias).

Analizando todos los factores, en el resumen final de la evaluación, se establecen puntajes:

- Excelente u óptimo: 100 puntos
- Buena: entre 80 y 90 puntos
- Regular: entre 60 y 75 puntos
- Mediocre: entre 50 y 45 puntos
- Y débil: menos de 40 puntos

Otro de los métodos de evaluación es el de comparación, que puede ser:

- Jerarquización por orden de méritos, en donde se compara cada empleado con los demás, es decir, comparación por parejas, en un cuadro de doble entrada
- Y por otro lado, distribución forzada, donde se clasifican a los empleados en cinco grupos: malos, deficientes, normales, buenos y excelentes

El tercer método que habíamos mencionado es el de comprobación, que utiliza frases descriptivas y diversas afirmaciones. El mismo consiste en una serie de preguntas, afirmaciones o frases descriptivas sobre la forma en que un empleado realiza su trabajo, dando un peso o valor específico a cada frase, determinando así el puntaje total.

Una alternativa más objetiva que los 3 métodos tradicionales anteriormente citados son los métodos basados en resultados, porque evalúan los logros de los empleados a partir de los resultados que obtienen en su trabajo.

Un ejemplo son las mediciones de productividad, en donde los vendedores evaluados según el volumen de ventas o los trabajadores de producción que son examinados sobre la base de las unidades producidas.

No obstante, estas evaluaciones tienen problemas de aplicación ante circunstancias desfavorable (menor demanda, escasez de materia prima, recesión en el mercado, nuevos competidores, etc.); al medir sólo el resultado generalmente se los culpa a los trabajadores por éstos motivos.

Otro ejemplo es la administración por objetivos que califica al personal de acuerdo al cumplimiento de las metas fijadas de común acuerdo entre el trabajador y su supervisor. Cada empleado tiene una meta específica que cumplir, que será descripta de cómo y de qué manera el empleado hará para alcanzarla.

Los objetivos a cumplir serán ponderados en relación con su grado de consecución en una escala de 1 a 5: 1 Supera ampliamente. 2 Supera. 3 Alcanzó el objetivo. 4. Estuvo cerca de alcanzar el objetivo. Y 5. No alcanzó el objetivo.

También se puede aplicar la siguiente escala:

1 = 100%

2 = 75%

3 = 50%

4 = 25%

5 = 0%

Para fijar los objetivos hay que tener en cuenta que deben ser:

- Estratégicos, ya que los objetivos individuales son parte de los objetivos de la organización
- Específicos, puesto que deben describir claramente cuál es el resultado final del objetivo
- Medibles
- Alcanzables
- Delimitados en el tiempo

Este método evita la subjetividad y son fácilmente aceptados por jefes y empleados y, a su vez, relacionan el desempeño de las personas con los objetivos de la organización.

Como habíamos definido en módulos anteriores, las **competencias** son comportamientos o conductas no visibles, difíciles de identificar; y son también llamadas competencias de gestión.

Debemos saber que el análisis de dichas conductas o comportamientos es esencial en la evaluación del desempeño por competencias.

Existen una serie de pasos a seguir para gestionar por competencias:

- Definir las competencias por puesto
- Describir cada competencia
- Y describir cada grado por competencia (y sus niveles)

El área de Recursos Humanos cumple un papel muy importante en el proceso de la evaluación de desempeño:

- Es un asesor (staff) de la línea
- Diseña la herramienta (métodos, factores, grados, ponderación, formularios, e instructivos)
- Entrenamiento de los evaluadores
- Vela por la objetividad del sistema
- Administra la herramienta (análisis de resultados y resultado final)
- Y ayuda a su cumplimiento

En la evaluación por competencias es importante el entrenamiento de los evaluadores, ya que el éxito depende de ellos:

- cuando se modifica o incorpora una herramienta nueva o nuevos evaluadores, los supervisores son lo que realizan la evaluación y deben estar familiarizados con la utilización de la herramienta
- Deben evaluar en forma justa y objetiva.
- Y realizan la entrevista de evaluación del personal, en donde se detectan y analizan áreas de posibles mejoras, optimiza la comunicación, marca los aspectos positivos y negativos, y define posibilidades de desarrollo

Para la evaluación de desempeño por competencias, es necesario realizar determinados pasos para analizar conductas y la frecuencia con la que se repiten:

- Deben basarse en un hecho real (no supuesto)
- Relacionar la conducta observada con las competencias (a cuál pertenece)
- Relacionar la conducta con el grado de la competencia

Esta forma de evaluación, elimina los valores subjetivos

El concepto de la frecuencia de las conductas es fundamental, y existen 2 métodos con escalas numéricas para medir la frecuencia:

- En la corrección ascendente el evaluador debe considerar si la conducta es habitual o excepcional; cuando hay comportamiento esporádico se asigna un valor intermedio
- En la corrección descendente se pondera la conducta según la frecuencia y comparando cada grado de la competencia. Por ejemplo: Siempre 100%, Frecuente 75%, Mitad de tiempo 50%, y Ocasional 25%

Actualmente existe la evaluación de 360 grados, que consiste en tomar datos proporcionados por diversas personas que incluyen, además del jefe, compañeros, subalternos, clientes internos y externos; en resumen, todos los que tengan que ver con el empleado a evaluar y su comportamiento en el trabajo. Esto brinda un criterio más democrático.

A su vez podemos manifestar que es una herramienta para el desarrollo de las personas, para que se vean a sí mismas y mejoren. Como resultado de esta evaluación existe un clima de mayor colaboración y empleados más responsables, ya que implica un fuerte

compromiso tanto de la empresa como del personal, y también confianza y confidencialidad.

Sin embargo, esta evaluación requiere de una mayor capacitación de todos los evaluadores involucrados, y hace que los jefes sean más productivos y el personal más cooperativo, enfatizando la responsabilidad y la labor en equipo.

Para implementar una evaluación de 360° es necesario llevar a cabo distintos pasos:

- Definir las competencias y sus grados
- Diseñar la herramienta
- Elegir los evaluadores
- Entrenar a los evaluadores
- Llevar adelante el proceso de evaluación
- Realizar el relevamiento y proceso de los datos
- Comunicarse con los interesados
- Y realizar informes (al evaluado y a la empresa)

Las claves para realizar una implementación exitosa de un programa de evaluación 360° son: la herramienta, la prueba piloto, el entrenamiento a los evaluadores, los manuales de instrucción, el procesamiento externo, los informes, la devolución a los evaluados, el seguimiento con los evaluados y la continuidad en el tiempo.

Es importante el entrenamiento a los evaluadores, ya que habría que hacer hincapié en las competencias, su apertura en grados, cómo deben interpretarse, brindar ejemplos y la utilización de los formularios.

Y... ¿qué ocurre con la evaluación de 90°? Se llama evaluación de 90° a la tradicional (jefe-empleado), muy subjetiva, sin métodos cuantitativos confiables y sistemáticos.

Por su lado, la evaluación por competencias de 180°, es una opción intermedia; se analizan cuestiones similares a lo analizado para evaluación de 360°, pero no incluyen los clientes ni los subordinados.