

# Introducción



# **Cómo relacionar la estrategia de los negocios con el desempeño**

## **Su aplicación en todo tipo de organizaciones**

Hay una tendencia a creer que cuando se habla de management en general y de Recursos Humanos en particular se hace referencia a empresas comerciales, industriales o de servicios con fines de lucro. Sin embargo la temática de Recursos Humanos se relaciona con personas que trabajan en otros tipos de instituciones u organismos, además de los ya mencionados. La estrategia de negocios, para citar sólo algunos ejemplos, se verifica en sociedades civiles como pueden ser un club deportivo o social, una repartición estatal o una entidad de bien público u ONGs.

Actualmente se habla mucho de la necesidad de alinear las prácticas de Recursos Humanos a la estrategia de los negocios, que es el tema que desarrollaremos en este libro. Cuando nos referimos a estrategia de negocios lo hacemos en un sentido amplio, ya que la aplican empresas de distinto tipo, como un club de deportes, por ejemplo. Tomemos como referencia el fútbol, donde la estrategia fundamental será obtener la copa o las copas en juego, o una empresa sin fines de lucro con un determinado objetivo-estrategia en relación con el fin social que persiga. Unos y otros tendrán una estrategia.

Ya sea en las empresas tradicionales como en aquellas sin fines de lucro se puede implementar la Gestión de Recursos Humanos por Competencias, para alcanzar con éxito los objetivos planteados.

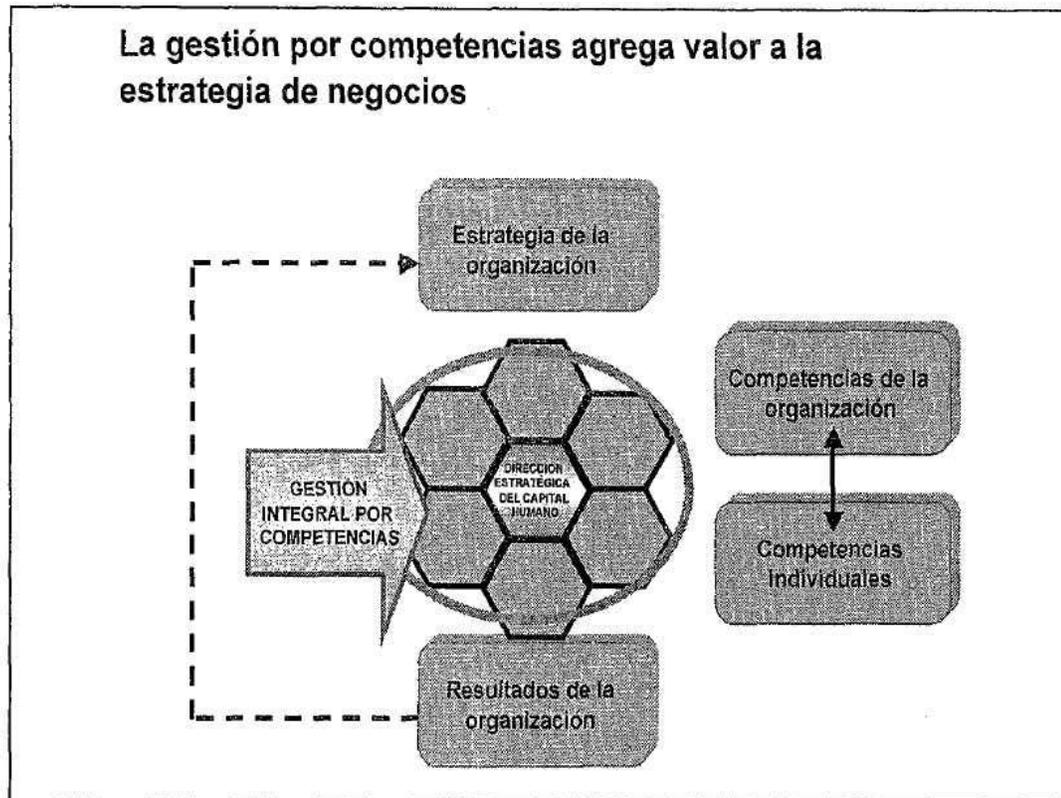
Los distintos subsistemas de Recursos Humanos de un modo u otro repercuten en la estrategia: ayudan a lograrla o ayudan a “malograrla” cuando el personal no está alineado a los objetivos organizacionales. Para bien o para mal, los subsistemas de Recursos Humanos influyen sobre los resultados finales.

## **La gestión por competencias es un medio para tener éxito**

Si, como veremos en el capítulo 2 de esta obra –y ya se ha tratado en *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*–, la definición de competencias se relaciona con la mejor manera de lograr los objetivos, los diferentes

subsistemas de la empresa, diseñados a su vez en función de esas competencias que nos llevarán al éxito, serán el vehículo para lograrlo.

Por lo tanto, Gestión de Recursos Humanos por Competencias no es nada más ni nada menos que el medio para tener éxito. Las competencias –a su vez– son aquellos comportamientos que nos permitirán alcanzar los resultados.



Los enfoques para relacionar desempeño con estrategia son varios. Por un lado el management de la organización fija los objetivos, que caen en cascada a toda la empresa o institución. Estos objetivos tienen directa relación con los objetivos organizacionales. Cuando a cada empleado se le fijan objetivos, estos son parte de esa “cascada de objetivos organizacionales”.

Desde la perspectiva del empleado, esta fijación de objetivos le permite formar parte de la empresa, lo ayuda a vincular su quehacer diario con los objetivos organizacionales y con los resultados. En este sentido plantea Mathis<sup>1</sup> la eva-

1. Mathis, Robert L. y Jackson, John H., *Human Resource Management*, South-Western College Publishing, Cincinnati, 2000.

luación de desempeño, relacionando la estrategia global de los negocios con los objetivos individuales del empleado.

El concepto parece muy sencillo, pero seguramente la mayoría de los empleados no lo comparte. ¿Por qué? Porque no se le ha dicho "para qué sirve" lo que él hace y de qué modo se relaciona con la estrategia de los negocios. Si cada empresa u organización del tipo que sea, comercial, industrial, sin fines de lucro u oficina del gobierno, le dice a cada uno de sus empleados de qué modo contribuye a lograr los objetivos de la organización, no sólo logrará que la persona realice mejor la tarea, indirectamente también logrará que se sienta mejor en todo sentido. Si trasladamos este concepto a los objetivos, vemos que una empresa u organización tiene un objetivo general, que habitualmente traduce en objetivos anuales, que, a su vez, se fraccionan en objetivos individuales. De nuevo el concepto es muy simple, sólo hay que llevarlo a cabo.

Esta obra está destinada a la evaluación de desempeño como herramienta y como concepto. La herramienta en sí puede ser más o menos sofisticada, pero la instrumentación y una serie de elementos en su entorno serán los verdaderos determinantes del éxito o el fracaso de un sistema. Dar feedback, decir al empleado cómo está haciendo las cosas, será su mejor arma para una buena relación con su equipo, con su personal.

Mucho se habla en estos días de *performance management*, de gestión del conocimiento y de otros temas con relación al desempeño y el desarrollo de los recursos humanos, pero las empresas fracasan en su aplicación. A la combinación de estos nuevos conceptos junto con la herramienta que permita el logro de estos resultados, dedicaremos este trabajo.

¿Qué es *performance management*? Si se coincide en que la función básica del trabajo de una persona es la de producir resultados, no importa cuál sea su posición o puesto de trabajo, siempre se espera que un empleado produzca algún tipo de utilidad. Esto es lo que se espera de él. Para que estos resultados se concreten, la persona debe conocer "qué se espera" y a su vez, recibir feedback, es decir, que alguien le diga cómo lo está haciendo y ser recompensado por ello. *Performance management* es un proceso para definir, implementar, medir y evaluar la performance (el desempeño) deseada de cada uno de los integrantes de la organización, tanto en forma individual como grupal y, en consecuencia, de toda la empresa.

Uno de los primeros puntos que deben señalarse es que para una dirección estratégica de los recursos humanos, para pensar en el capital humano de la or-

ganización, para evaluar el capital intelectual de una empresa, uno de los subsistemas vinculados con el personal es la evaluación de desempeño. El concepto de *performance management* relaciona la evaluación de desempeño con el subsistema de compensaciones.

No se puede pensar en los recursos humanos alineados a la estrategia de los negocios sin contar con el apoyo de una buena herramienta para la evaluación de desempeño y –desde ya– con una correcta interacción con los distintos subsistemas de Recursos Humanos, ya que la evaluación de desempeño tiene una directa articulación con el subsistema de compensaciones, ya mencionados y con otros subsistemas igualmente importantes: desarrollo de carreras y capacitación y entrenamiento.

## Relación entre la estrategia y el desempeño

Una empresa o institución, con o sin fines de lucro, aun un área o departamento gubernamental, tienen objetivos y planes anuales, quinquenales o de cualquier otra duración.

Si se relacionan estos objetivos con los puestos de trabajo y estos tienen –a su vez– objetivos, tendremos la piedra fundamental de un sistema de evaluación de desempeño.

En primera instancia se define la estrategia organizacional y a partir de esta un desempeño esperado global de toda la organización. De allí surgirán los objetivos de la organización.

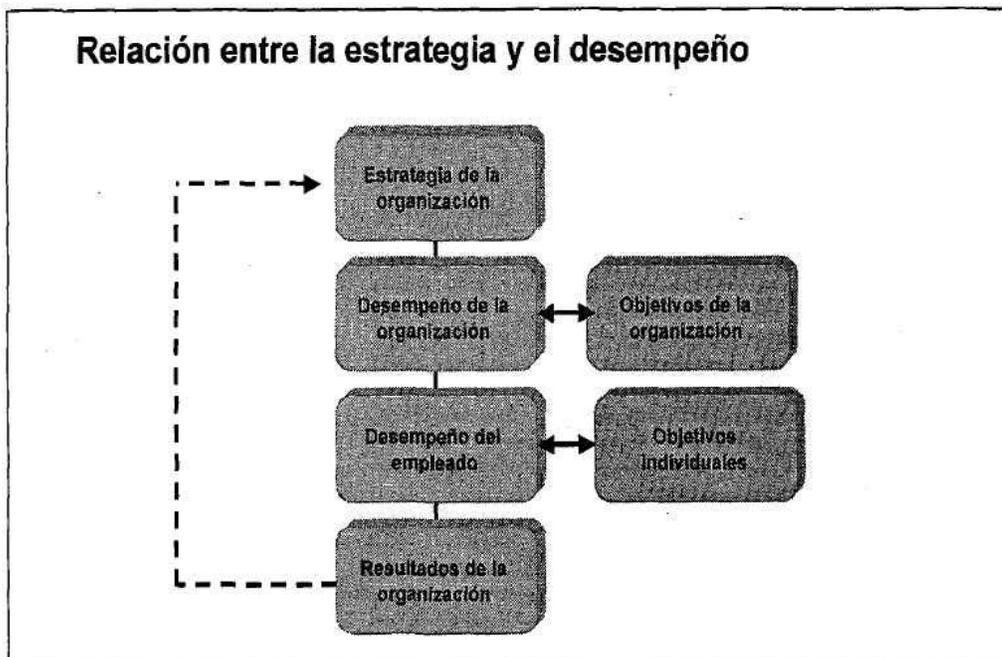
Los objetivos bajarán en cascada a todos sus integrantes y se determinarán los objetivos individuales.

Con objetivos individuales (resultados) y con un descriptivo de qué hace falta para lograrlos (competencias) se tendrá entre las manos una herramienta para medir el desempeño y aportar a los resultados globales esperados.

Como veremos más adelante, para recibir feedback una organización puede utilizar diferentes recursos, ya sea midiendo el desempeño individual que por sumatoria permitirá evaluar el rendimiento o desempeño de toda la organización o incorporando otras herramientas como evaluaciones de 360 grados (o de 180 grados), donde es posible incorporar el feedback de personas ajenas a la organización que –también– dirán “cómo se desempeña” el empleado en particular y la empresa en general.

Cuando se evalúa el desempeño o se trabaja con sistemas de *performance management*, se está recompensando justamente eso que se está midiendo, el desempeño.

Si una organización está lo suficientemente madura para poder decir claramente qué quiere hacer y qué espera de sus empleados, tiene más posibilidades de alcanzar las estrategias de negocios que en caso contrario.



Evidentemente, para que estos esquemas funcionen deben apoyarse en el compromiso de todos, directivos y empleados; el propósito debe ser el desarrollo de los empleados con clara fijación de objetivos, seguimiento durante el año (coaching) con comentarios que permitan conocer cómo se está trabajando (feedback) y una evaluación formal una vez al año.

La entrevista de evaluación debe focalizarse en las fortalezas y en las áreas de mejora o desarrollo sin descuidar los intereses de carrera del evaluado. Pero si esto se hace sólo una vez al año, sin una palabra o comentario *entre las evaluaciones* el resultado se empobrece. Igualmente es aconsejable que la organización prevea planes especiales de desarrollo para los empleados de alto potencial. También se proponen planes especiales de recuperación para aquellos buenos empleados que en algún momento de su carrera estén por debajo de lo esperado o requerido.

Las evaluaciones de desempeño, así como la apertura de grados de las competencias y otras mediciones, deben responder a metas altas pero realistas, deben suponer un desafío que pueda alcanzarse. No hay nada más desmotivante que una meta imposible de alcanzar. Por el contrario, es igualmente desmotivante una meta muy baja. Por ello, una buena administración de las evaluaciones de desempeño deberá incluir la revisión de las metas para evitar esos efectos negativos.

Las evaluaciones de desempeño a través de la fijación de objetivos y competencias pueden constituir –a su vez– una formidable herramienta, camino o vía para un cambio cultural de la organización. ¿Cómo? A través de la fijación de objetivos y de las competencias y sus grados. Según cómo se vayan fijando y modificando, una empresa u organización de cualquier tipo puede lograr un cambio cultural.

Si bien parece obvio, la evaluación de desempeño se halla integrada a los distintos procesos de Recursos Humanos, fundamentalmente ligada al desarrollo de los empleados. Muchas empresas, cuando inician un esquema de Gestión de Recursos Humanos por Competencias lo hacen a partir de la evaluación de desempeño. Si de la dirección estratégica de recursos humanos se trata, es imprescindible que la misma se expanda a todos los subsistemas en relación con el personal.

**Evaluación de desempeño es uno de los subsistemas para la dirección estratégica de los recursos humanos**



En síntesis, y trataremos de presentarlo a lo largo de los ocho capítulos de la obra, la evaluación de desempeño, *performance management*, evaluación del rendimiento o cualquier otra denominación utilizada, es mucho más que una metodología, mucho más que un informe, que un formulario debidamente llenado y de entrevistas de evaluación. Evaluación de desempeño implica una tarea diaria entre directivos y empleados, entre jefes y supervisados, entrevistas de análisis con retroalimentación y la retroalimentación cotidiana derivada de una buena y fructífera relación laboral.

Evaluar el desempeño no debe verse –desde la perspectiva del empleado– como un momento de “rendir examen” sino como una oportunidad de expresarse y mejorar. Las empresas que lo logran mejoran en todos los aspectos, desde el clima laboral hasta los índices que miden la rotación y calidad de vida del personal. Y, desde ya, también optimizan el logro de los objetivos organizacionales.

# Capítulo 1

## Evaluación de desempeño



Este capítulo comprende:

- La importancia de evaluar el desempeño
- Los problemas más comunes
- Los distintos métodos para evaluar el desempeño
- La entrevista de evaluación
- Un esquema completo de evaluación de desempeño: análisis del rendimiento y evaluación por competencias
- La evaluación de desempeño para empresas de todo tamaño
- La relación de la evaluación de desempeño con la administración de carreras

## La evaluación de desempeño: inquietudes comunes

En conferencias, diálogos con empresarios, profesionales o alumnos, surgen preguntas sobre las evaluaciones y revisiones de desempeño, a las que habitualmente damos las siguientes respuestas.

**Pregunta:** *Mi mejor empleado no está satisfecho con su revisión de salario producto de una evaluación. ¿Qué debo hacer?*

**Respuesta:** Si hubo algún error, deberá considerarlo. En caso contrario deberá conversar con él, explicarle la situación; pero no es una buena idea modificar sistemas y procedimientos por presión, aun de su mejor empleado.

**Pregunta:** *Las revisiones ¿deben ser escritas?*

**Respuesta:** Sin duda alguna. Da seriedad a los procedimientos y evita problemas de interpretación.

**Pregunta:** *¿Mis empleados deben conocer previamente los ítems en los cuales serán evaluados?*

**Respuesta:** Absolutamente sí. Todos los empleados deben conocer qué se espera de ellos y lo requerido para el puesto que ocupan.

**Pregunta:** *¿Cuáles son los peores errores que cometen los managers con las revisiones?*

**Respuesta:** El error más común y más serio que los *managers* cometen es exagerar la revisión de un empleado que se encuentra debajo del nivel requerido. Otro error común es la tendencia a no remunerar a los buenos empleados como se lo merecen.

**Pregunta:** *¿Cómo informo sobre una revisión realmente negativa?*

**Respuesta:** Deberá ser claro. Relea con él el resultado de la evaluación para asegurarse de que el empleado haya comprendido adecuadamente todos los ítems de la misma.

**Pregunta:** *¿Cómo evito que los empleados compartan sus revisiones o sus niveles de salario con los demás?*

**Respuesta:** La verdad es que no puede. Aunque solicite que la revisión y el sala-

rio se mantengan confidenciales, algunas personas, en especial los empleados jóvenes, compartirán esta información de todos modos.

**Pregunta:** *Mi empresa se encuentra con problemas económicos y no estamos en condiciones de aumentar sueldos. ¿Debo no realizar o retrasar las revisiones?*

**Respuesta:** Es esencial realizar revisiones de desempeño a pesar de no estar en condiciones de aumentar sueldos. Explique la situación a sus empleados enfocando el futuro positivamente para que permanezcan, para no desalentarlos y evitar que busquen otro empleo.

**Pregunta:** *¿Todos los empleados deben recibir su revisión al mismo tiempo?*

**Respuesta:** En lo posible, sí. Las compañías suelen entrar en un pequeño caos en época de revisiones de desempeño, porque se desatienden las tareas habituales. Asímalo. Es el coste de una compañía organizada. Los beneficios de las revisiones son para todos: para los colaboradores y para la empresa.

**Pregunta:** *¿Usted cree que es una buena idea darle un mensaje al empleado a través de la evaluación de desempeño? Por ejemplo, superior para alentarlo o inferior para advertirle que no estamos conformes.*

**Respuesta:** No. Las evaluaciones deben ser acordes con lo observado. El “mensaje” que usted o la empresa deseen transmitir a un empleado será verbal en el momento de la entrevista de evaluación o en cualquier otro momento, pero no “usando” la evaluación para ello.

**Pregunta:** *¿Cómo evitar la diferencia entre los evaluadores? Por ejemplo, en una zona tengo un gerente que pone altas calificaciones como una forma de obtener mayores aumentos para sus vendedores y en otra zona un jefe muy exigente...*

**Respuesta:** Es un tema complicado, pero hay distintas soluciones. Primero, reforzar el entrenamiento de los evaluadores. Todo lo que se invierta allí nunca es suficiente. Segundo, puede incluir un ítem en la evaluación de los jefes sobre este punto. Si ellos saben que a su vez los van a evaluar a ellos como evaluadores, seguramente tendrán más cuidado.

**Pregunta:** *¿Usted cree que la evaluación de desempeño ayudará a mejorar mi relación con mis empleados?*

**Respuesta:** Sí, sin duda. Para retener al personal clave y para saber cuándo hay que desvincular al mal empleado la mejor herramienta de la cual dispone es la **evaluación y revisión de desempeño**.

## ¿Por qué evaluar el desempeño?

El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

Por otra parte, tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados.

Los empresarios y los empleados son escépticos en relación con las evaluaciones de desempeño. Habitualmente se cree que las evaluaciones de desempeño son o se realizan para decidir si se aumentan los salarios o no, o a quiénes hay que despedir. Esto puede ser cierto en ocasiones, pero el significado de las evaluaciones de desempeño es mucho más rico y tiene otras implicaciones en la relación jefe-empleado y en la relación más perdurable entre la empresa y los empleados.

En forma sintética, las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para:

- Tomar decisiones de promociones y remuneración.
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo. Recordemos a Edgar Schein<sup>1</sup> cuando explica que un trabajador “necesita saber cómo está realizando su trabajo”, el grado de satisfacción que sus empleadores tienen en relación con la tarea realizada.
- La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer cómo hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.

Una evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación al **perfil de puesto**. Sólo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal, en relación con algo, en este caso “ese algo” es el puesto que ocupa.

---

1. Schein, Edgar H., *Psicología de la organización*, Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1982.

Confrontando el perfil de un puesto con el de la persona evaluada se establece una relación entre ambos, la **adecuación persona-puesto**.

A partir de allí será posible evaluar el desempeño, el potencial, y definir cuáles son las estrategias de capacitación y entrenamiento necesarias para la más correcta adecuación persona-puesto.

Como se ve, se puede utilizar la **Evaluación de desempeño** para mucho más que para determinar salarios. Mejora por igual los resultados de la empresa y la actuación futura de las personas. Una correcta metodología de evaluación de desempeño es beneficiosa para ambas partes.

## ¿Para qué sirve la evaluación de desempeño?

- La evaluación de desempeño posibilita:
- Detectar necesidades de capacitación.
  - Descubrir personas clave.
  - Descubrir inquietudes del evaluado.
  - Encontrar una persona para un puesto.
  - Motivar a las personas al comunicarles su desempeño e involucrándolas en los objetivos de la organización (retroalimentación)
  - Es una ocasión para que jefes y empleados analicen cómo se están haciendo las cosas.
  - Para tomar decisiones sobre salarios y promociones.

Mejora  
el rendimiento  
del empleado

Mejora  
los resultados  
de la  
organización



## Beneficios y problemas más comunes

Los problemas más comunes en la evaluación de desempeño son:

- Carencia de normas.
- Criterios subjetivos o poco realistas.
- Falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador.
- Errores del evaluador.
- Mala retroalimentación.
- Comunicaciones negativas.

No requieren mayor explicación. Todos conocemos empresas con este tipo de problemas.

### Problemas más comunes de la evaluación de desempeño

- 
- ➔ Carencia de normas.
  - ➔ Utilización de criterios subjetivos.
  - ➔ Aplicación de criterios poco realistas.
  - ➔ Falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador.
  - ➔ Errores del evaluador.
  - ➔ Mala retroalimentación.
  - ➔ Comunicaciones negativas.

**Para evitar estos problemas:**

- Utilizar una adecuada herramienta de evaluación, que constará de un formulario y un instructivo. Sobre el final de este capítulo el lector encontrará un formulario, y en otros capítulos nos referiremos a los instructivos.
- Entrenar a los evaluadores. Muchas compañías se limitan a entregar el formulario y el instructivo, pero esto no basta. La mejor herramienta puede fracasar si los evaluadores no reciben una correcta y profunda capacitación sobre cómo utilizarla. Por lo tanto este es un punto clave. Se dedicará el capítulo 7 a este aspecto.

Los métodos para evaluar el desempeño constituyen uno de los medios más útiles para aumentar la productividad así como para facilitar el avance a las metas estratégicas.

El éxito de un programa depende de varios factores; uno muy importante es cómo se lo administra.

¿Para qué sirve? Tiene muchos efectos benéficos para una organización. Entre los más importantes:

1. Dar a los empleados la oportunidad de repasar su desempeño y las normas con su supervisor.
2. Proporcionar al supervisor los medios de identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado.
3. Brindar un formato que permita al supervisor recomendar un programa específico para ayudar a un empleado a mejorar el desempeño.
4. Aportar una base para las recomendaciones salariales.

Entre otros usos se pueden mencionar:

1. Determinar promociones.
2. Tomar decisiones de retener o despedir.
3. Identificar necesidades de capacitación específica.
4. Planear carreras para el personal.

Si bien su uso más conocido o extendido está en relación con aspectos salariales y/o de promoción o despido creemos que existe otro aspecto tan importante como estos no siempre reconocido o presente tanto en evaluados como en evaluadores: **la evaluación de desempeño como herramienta de desarrollo.**

*Desde el punto de vista individual, la evaluación brinda la retroalimentación esencial para analizar las fortalezas y las debilidades, así como para mejorar el desempeño.<sup>2</sup>*

Los programas fallan por diferentes motivos, entre ellos, cuando los evaluadores no se toman en serio los programas –esto se soluciona con capacitación y entrenamiento– pero en ocasiones fallan por la presencia de jefes/evaluadores deshonestos o no sinceros durante la evaluación.

La evaluación de 360°, donde intervienen varios evaluadores, incluyendo clientes y otras personas relacionadas, es una herramienta formidable para el desarrollo de las personas. Dedicaremos parte de esta obra a esta evaluación en particular y a un derivado de la misma: la evaluación de 180°.

## Métodos de evaluación de desempeño

Muchos autores hacen referencia a los distintos métodos de evaluación de desempeño. Esta obra tiene como propósito específico referirse a la evaluación de desempeño por competencias. No obstante se hará una pequeña referencia a los distintos métodos para que el lector tenga un panorama más completo sobre la temática.

Los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden: **características, conductas o resultados.**

Los basados en características son los más usados, si bien no son los más objetivos. Los basados en conductas (competencias) brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual son los mejores para el desarrollo de las personas.

El enfoque con base en resultados es también muy popular, ya que se focaliza en las contribuciones mensurables que los empleados realizan en la organiza-

---

<sup>2</sup>. Sherman, Bohlander y Snell, *Administración de Recursos Humanos*, Thomson Editores, México, 1999.

ción. (El formulario que está al final del capítulo combina resultados y conductas o competencias).

### **Métodos basados en características<sup>3</sup>**

Su diseño está pensado para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que esa compañía considera importantes para el presente o para un futuro. Son populares porque son sencillos o fáciles de administrar. Si el “listado” de características no está diseñado en relación con el puesto, el resultado estará alejado de la realidad y puede dar una opinión subjetiva.

#### **Escalas gráficas de calificación**

Cada característica por evaluar se representa mediante una escala en que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee esas características.

#### **Método de escalas mixtas**

El método de escalas mixtas es una modificación del método de escala básica. En lugar de evaluar las características con una escala se le dan al evaluador tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior.

#### **Método de distribución forzada**

El método de distribución forzada exige que el evaluador elija entre varias declaraciones, a menudo puestas en forma de pares, que parecen igualmente favorables y desfavorables. De todos modos es algo en desuso.

#### **Método de formas narrativas**

El método de forma narrativa requiere que el evaluador prepare un ensayo que describa al empleado que evalúa con la mayor precisión posible. Presenta una excelente

---

3. Sherman y otros, obra citada.

oportunidad para que el jefe exprese su opinión sobre un empleado. Tiene sin embargo muchos problemas, es subjetivo y no siempre los evaluadores cuentan con un buen estilo de escritura; en otras palabras, los buenos escritores brindan evaluaciones más favorables de sus empleados que aquellos con menor capacidad literaria.

En síntesis, las evaluaciones de desempeño por características tienden a ser vagas y subjetivas. Una forma de eliminar la subjetividad es, en una evaluación de desempeño por características, darles a estas una descripción del comportamiento a lo largo de la escala; en ese momento la evaluación de desempeño por características cambia de nombre pasando a ser una evaluación de desempeño por comportamiento.

## **Métodos basados en el comportamiento**

Los métodos basados en el comportamiento permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica qué acciones deberían (o no deberían) exhibirse en el puesto. Por lo general, su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo.

Nos referiremos nuevamente a este tema en los capítulos 2 y 3 y en otros subsiguientes.

### **Método de incidente crítico**

Se relaciona con la conducta del evaluado cuando esta origina un éxito o un fracaso poco usual en alguna parte del trabajo. Una de las ventajas de este método es que abarca todo el período evaluado y de este modo se pueden facilitar el desarrollo y la autoevaluación por parte del empleado. Ahora bien, si no se consideran tanto aspectos favorables como desfavorables, la evaluación puede ser incorrecta.

Incidente crítico: suceso poco usual que denota mejor o peor desempeño del empleado en alguna parte del trabajo.

### **Escala fundamentada para la medición del comportamiento**

Enfoque de evaluación de comportamiento que consiste en una serie de escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño laboral.

Alto	10	Descripción de los comportamientos
	9	
	8	
	7	
Promedio	6	
	5	
	4	
	3	
Bajo	2	
	1	

Esta escala requiere mucho tiempo y esfuerzo para su desarrollo ya que debería hacerse una por cada puesto.

### Escala de observación de comportamiento

Enfoque de evaluación que mide la frecuencia observada en una conducta. La escala deberá estar diseñada para medir la frecuencia con que se observa cada una de las conductas.

De este modo es más fácil informar al evaluado sobre su evaluación.

### Métodos basados en resultados

Los métodos basados en resultados, como su nombre lo indica, evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo. Sus defensores afirman que son más objetivos que otros métodos y otorgan más autoridad a los empleados. La observación de resultados, como cifras de ventas o producción, supone menos subjetividad, por lo cual quizá esté menos abierta al sesgo o a la opinión subjetiva, sea a favor o en contra, de los evaluadores.

### Mediciones de productividad

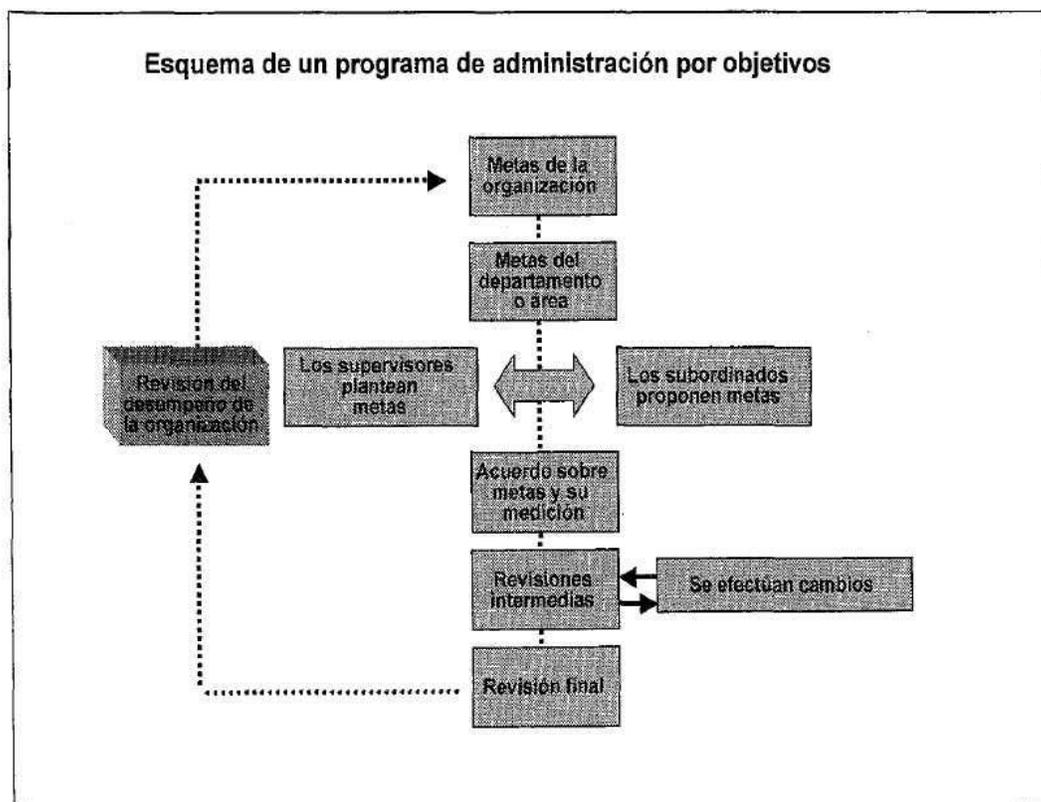
Ejemplos clásicos: vendedores evaluados según el volumen de ventas o los trabajadores de producción sobre la base de unidades producidas. A los altos ejecuti-

vos, respecto de la rentabilidad. De este modo fácilmente se puede alinear a los empleados con los objetivos organizacionales.

Pero también tienen problemas. Las evaluaciones por resultados pueden contaminarse por factores externos (escasez de una materia prima o recesión en un mercado determinado, asignación de una zona mala) sobre los cuales los empleados no tienen influencia. Si sólo se mide el resultado sería injusto culpar a los empleados por estos motivos. Además, pueden influir a los empleados a accionar sobre el resultado a corto plazo, lo cual no siempre coincide con los objetivos empresariales. Además pueden generar actitudes sectoriales dentro de una empresa.

### Administración por objetivos

Filosofía administrativa que califica el desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa representada por su jefe o director de área responsable.



Es una filosofía ejecutiva propuesta por Peter Drucker en 1954<sup>4</sup> según la cual los empleados fijan objetivos mediante la consulta con sus superiores; luego se utilizan estos objetivos para la evaluación de desempeño. La administración por objetivos es un sistema que conforma un ciclo, comienza por el establecimiento de metas y objetivos comunes de la organización y termina volviendo al mismo punto. El sistema actúa como proceso de establecimiento de metas, en que se establecen los objetivos para la organización, para los departamentos o gerencias, para los gerentes y para los empleados. En síntesis, cada empleado tiene una meta específica, fijada por él mismo pero dentro de un esquema general preparado/supervisado por su jefe o por el jefe del jefe, según corresponda. La descripción de la meta se acompaña de una descripción detallada de cómo hará ese empleado para alcanzarla. Luego del período evaluado –generalmente un año– el empleado hace su propia autoevaluación sobre lo logrado, con datos reales. La entrevista de evaluación se basa en la autoevaluación y el grado de cumplimiento de metas tanto del evaluado como de la organización.

### ¿Cuál utilizar?

Dependerá de cada empresa, de los propósitos que cada una asigne a la evaluación, de cuánto se desee invertir. Aunque se tiende a aplicar los sistemas elaborados y sofisticados, no siempre son los mejores para una empresa en particular.

#### Comparación de los distintos métodos de evaluación del desempeño:

	Ventajas	Desventajas
Métodos de características	De fácil y rápido diseño y –por lo tanto– de menor coste. Fáciles de usar.	No son tan útiles para dar devolución a los empleados y el margen de error es mayor.
Métodos de comportamiento	Se pueden definir estándares de desempeño que son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Son muy útiles para la devolución de la evaluación.	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y es costoso.
Métodos de resultados	Evitan la subjetividad y son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Relacionan el desempeño de las personas con la organización. Fomentan los objetivos compartidos.	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y pueden fomentar en los empleados un enfoque de corto plazo.

4. Sherman, obra citada.

### **El entrenamiento de evaluadores**

El entrenamiento debe proporcionarse a los evaluadores cuando se modifica una herramienta o se implementa una nueva y –también– cuando nuevos evaluadores se incorporan a la tarea de evaluar personal, por ejemplo, cuando una persona es promovida, cuando se incorpora un nuevo gerente o supervisor, etc.

- Los supervisores son los que realizan la evaluación de su equipo; si bien el área de Recursos Humanos puede ejercer una cierta supervisión no es la “dueña” o responsable de las evaluaciones;
- los evaluadores deben estar familiarizados con las técnicas de evaluación utilizadas, y
- deben evaluar en forma justa y objetiva.

El éxito del programa depende de ellos.

### **Otros métodos de evaluación de desempeño**

Gary Dessler<sup>5</sup> presenta, con alguna diferencia, métodos similares a Sherman sobre la evaluación de desempeño de empleados.

#### **Técnica de escala gráfica de calificación**

Escala que lista varias características y un rango de desempeño para cada una. Al colaborador se lo califica al identificar la calificación que describa mejor su nivel de desempeño para cada característica.

#### **Método de alternancia en la clasificación**

Clasificación de los empleados desde el mejor al peor, en torno a una característica en particular.

---

5. Dessler, Gary, *Administración de personal*, Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1996.

### Método de comparación de pares

Clasificación de los subordinados mediante una tabla de todos los pares posibles de individuos, para cada característica, para indicar cuál es el mejor empleado de ese par.

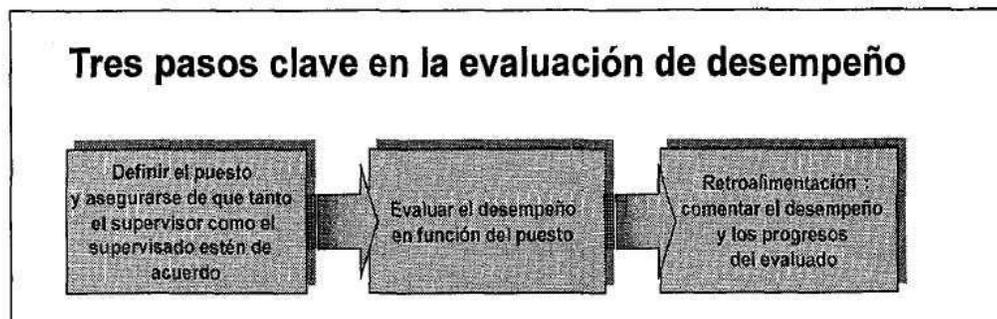
### Método de distribución forzada

Similar a la graduación de una curva; se colocan porcentajes predeterminados de empleados en varias categorías de desempeño.

Dessler señala, además, otros métodos ya mencionados más arriba. En nuestra opinión, un método que no se relacione con el puesto que debe ocuparse no es válido para la medición del desempeño de un empleado.

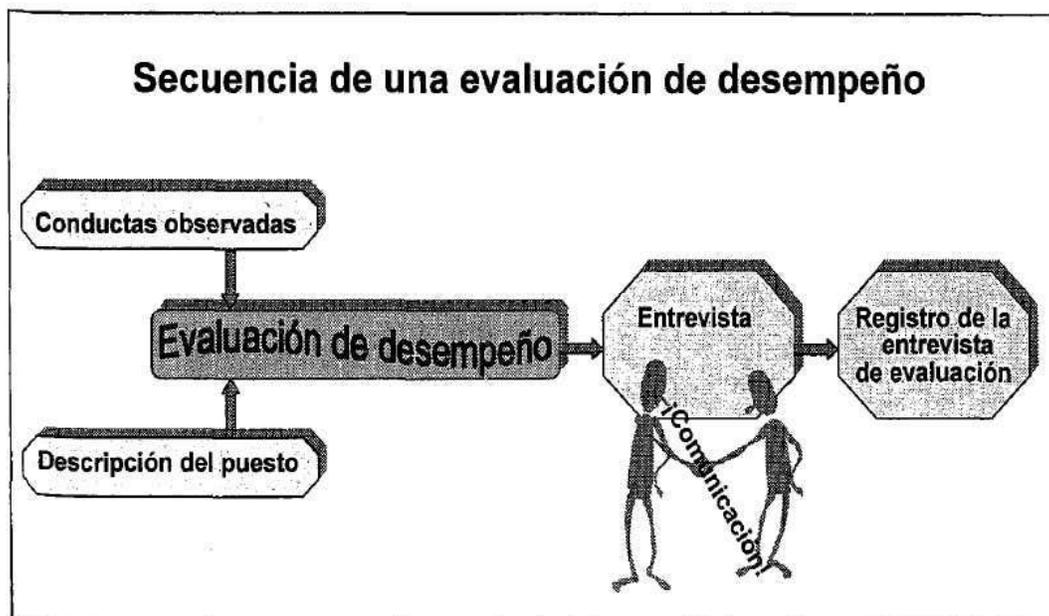
## Pasos de una evaluación de desempeño

- Definir el puesto: asegurarse de que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto. Como ya se dijo, una evaluación sólo puede realizarse con relación al puesto; es necesario que el evaluador y el evaluado comprendan su contenido.
- Evaluar el desempeño en función del puesto: incluye algún tipo de calificación en relación con una escala definida previamente.
- Retroalimentación: comentar el desempeño y los progresos del subordinado.



El análisis de la gestión o el desempeño de una persona tiene a su vez tres momentos diferentes:

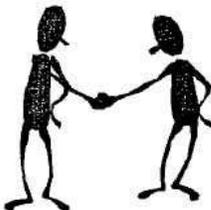
1. Una etapa inicial de fijación de objetivos, en la que se establecen los requerimientos principales del puesto y los factores (competencias o comportamientos) prioritarios para el año. Esta etapa inicial debe materializarse en una reunión donde se establezcan estos objetivos.
2. Etapas intermedias o de evaluación del progreso. Antes de llegar al período final de evaluación –generalmente un año– es aconsejable establecer con cierta periodicidad –por ejemplo cada tres meses, cada cuatro meses o cada seis– una reunión de progreso, donde se realice un balance de lo actuado en ese ejercicio en curso y el avance en la consecución de objetivos. En las reuniones deben analizarse el grado de cumplimiento de factores (en relación con el comportamiento o las competencias) o competencias, según el método de evaluación elegido por la empresa.
3. Al final del período, reunión final de evaluación de los resultados. Si por alguna circunstancia una persona tuvo dos dependencias –por ejemplo, un consultor que en el año lleva dos grandes proyectos de los que informa a dos jefes diferentes– será evaluada por ambos jefes; si el empleado es transferido de área, de plaza o ciudad durante el año, deberá segmentarse el período y será igualmente evaluado por los diferentes jefes.



Como muestra el gráfico, basándose en la **descripción del puesto** y en las **conductas observadas** es factible realizar la **evaluación de desempeño**, proceso en el cual son muy importantes la comunicación y el registro no sólo de la evaluación en sí misma –habitualmente se utiliza un formulario– sino también del **resultado de la entrevista de evaluación**.

### Consejos sobre revisiones de desempeño

- Ser cordial.
- Hablar claro.
- Marcar los aspectos positivos.
- Indicar los aspectos negativos.
- Presentar las posibilidades de desarrollo.
- Hablar de salario.
- Darle un cierre.



Evitar las emociones y planear la reunión de evaluación

## Entrevistas de evaluación

La entrevista de evaluación o de devolución de la evaluación es el momento más importante del proceso. No sólo permite analizar la evaluación sino encontrar en conjunto áreas o zonas de posibles mejoras. Asimismo mejora la comunicación entre jefes y empleados permitiendo o encontrando un momento de reflexión y de oportunidad de expresión.

Los autores hacen referencia a tres tipos de entrevista de evaluación:

- Decir y convencer.
- Decir y escuchar.
- Solución de problemas.

## ¿Cómo realizar la entrevista de evaluación?

### Pasos sugeridos

1. Solicitar una autoevaluación.
2. Invitar a la participación.
3. Demostrar aprecio.
4. Minimizar la crítica.
5. Intentar cambiar conductas.
6. Enfocarse en la solución de problemas.
7. Apoyar.
8. Establecer metas.
9. Dar seguimiento en forma cotidiana.

### Mejoramiento del desempeño

La entrevista de evaluación debe brindar elementos, pautas, para el mejoramiento del desempeño y elaborar planes para ello.

Muchas veces los que tienen un desempeño ineficiente no comprenden exactamente qué se espera de ellos. Aclarar este punto, especificando áreas de acción y responsabilidades, mejora el desempeño.

Identificar el origen/causa del desempeño ineficaz o insuficiente y luego trazar un plan de acción.

## Cuando las evaluaciones de desempeño no son satisfactorias

Cuando el resultado no es favorable y el evaluado fue un buen empleado durante mucho tiempo, con evaluaciones positivas anteriores, o en el caso de personas que están pasando un mal momento personal; en suma, para situaciones especiales, se puede implementar un programa especial de **mejora del rendimiento**.

Para lograrlo, tienen que “comprar la idea” en primer lugar el supervisor del empleado en cuestión, y en segundo lugar el empleado mismo. Luego es importante acotar los tiempos, es decir, el programa debe tener un plazo definido, por ejemplo, seis meses.

Un plan de mejora del rendimiento debe incluir:

- Instrucciones y orientaciones verbales.
- Comentarios y sugerencias frecuentes.
- Conversaciones formales e informales.
- Informes de evaluación del rendimiento.
- Entrenamiento.
- Advertencias verbales y por escrito.

Para una correcta puesta en marcha debe prepararse un plan de acción con fecha de inicio, fechas de revisiones parciales y firmas de la persona involucrada, su supervisor inmediato y el responsable del área.

¿Cómo confeccionar un plan de acción?

- Analizar el tipo de problemas y las posibles causas que hayan dado origen a la situación.
- Pensar medidas realistas que podrían ayudar a rectificar el problema.
- Posibles ideas:
  - > ¿Necesita entrenamiento? ¿En qué?
  - > ¿Necesita repasar la descripción del puesto?
  - > ¿Tiene dudas sobre las políticas o los procedimientos?

---

Si una empresa trabaja con esquemas de *mentoring*<sup>6</sup>, la persona que cubra el rol de mentor puede ser la indicada para aconsejar a la que está transitando por un programa de mejora del rendimiento.

¿Qué sucede si el empleado no *mejora* su rendimiento de acuerdo con lo esperado?

Posibles instancias:

- Realineamiento de carrera ofreciéndole otra posición acorde con su nuevo estándar de rendimiento.
- Reingreso al programa de mejora del rendimiento con nuevos plazos y objetivos.
- Desvinculación.

## Un esquema completo de evaluación de desempeño

En la obra mencionada *Dirección estratégica de Recursos Humanos* se presenta un esquema de evaluación de desempeño. A partir de este esquema y con algunas modificaciones, se presenta a continuación nuestra propuesta integrada de evaluación de desempeño combinando evaluación por resultados con evaluación por comportamiento o competencias.

La evaluación, en consecuencia, se divide en dos partes: **análisis del rendimiento (objetivos)** y **análisis del desempeño en función de competencias**, considerando las conductas y su frecuencia, conceptos que a lo largo de esta obra serán debidamente explicados **en relación con el puesto** ocupado por la persona a evaluar.

---

6. La autora trata este tema en *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*, cap. 9. Igualmente en el cap. 9 de *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Casos* y en el cap. 9 del libro *Clases*, solamente disponible en Internet. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2000.

## Análisis del rendimiento (o evaluación por objetivos)

Gómez-Mejía y colaboradores<sup>7</sup> se refieren a la evaluación del rendimiento. *Para determinar el rendimiento se requiere un sistema de medición basado en el análisis del puesto de trabajo. Por lo tanto, el sistema de evaluación deberá centrarse en actividades que afecten al éxito de la empresa, y no en características que no tengan que ver con el rendimiento, como por ejemplo la raza, la edad o el sexo.*

Asimismo hace referencia a la *gestión del rendimiento*; para lograrlo las evaluaciones deberían ser algo más que una actividad que mira el pasado y que felicita o reprueba a los trabajadores por su trabajo durante el período anterior.

Con este propósito, la evaluación debe orientarse al futuro, hacia lo que los trabajadores pueden hacer para desarrollar su máximo potencial en la empresa.

Esto requiere que los directores proporcionen una retroalimentación a los trabajadores con el fin de que estos alcancen niveles más altos de rendimiento.

En párrafos anteriores nos referimos a la necesidad de fijar los objetivos al inicio del período de evaluación. El análisis del rendimiento se realizará sobre la base de esos objetivos. A su vez estos objetivos deben ser mensurados o ponderados de algún modo, idealmente con valores que sumen diez o cien para su rápida visualización.

Estos objetivos ponderados serán evaluados en relación con el grado de consecución, por ejemplo en una escala de 1 a 5:

1. Supera ampliamente.
2. Supera.
3. Alcanzó el objetivo.
4. Estuvo cerca de alcanzar el objetivo.
5. No alcanzó el objetivo.

---

7. Gómez-Mejía, Luis R.; Balkin, David B. y Cardy, Robert L., *Gestión de Recursos Humanos*, Prentice-Hall, Madrid, 1998.

Objetivos de gestión	Ponderación	Nivel de consecución (1 a 5)	Comentarios
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
	100%		

Para la fijación de los objetivos hay que tener en cuenta que los mismos deben ser:

- **Estratégicos:** según se vio en la introducción de esta obra, los objetivos individuales deben encontrarse dentro de los objetivos estratégicos de la organización, ser parte de ellos.
- **Específicos:** describir muy claramente cuál es el resultado final del objetivo.
- **Medibles.**
- **Alcanzables:** si bien deben presentar un desafío, deben ser alcanzables. No hay elemento más desmotivador para un empleado que sentir que lo miden por algo que él de todos modos no podrá alcanzar ni aun esforzándose mucho.
- **Delimitados en tiempo.**