

# ***Evaluación del Desempeño como parte fundamental del mejoramiento continuo***

**Alejandra González Jorquera**

---

Asistente Social, Pontificia Universidad Católica de Chile  
Socia Gerente HR Consultores

***Son muchas las empresas que, hoy en día, utilizan Sistemas de Evaluación del Desempeño, que de una u otra manera ayudan a la organización procurando una metodología formal de trabajo y favoreciendo el logro de los objetivos organizacionales.***

***Las empresas han propiciado el mejoramiento continuo, considerando la administración del desempeño, como la fuente generadora de resultados positivos.***

## ***¿Qué es la Evaluación del Desempeño?***

La Evaluación del Desempeño es una de las principales funciones en la administración de personas, corresponde a un proceso que mide el rendimiento de los empleados de una organización. Tanto los evaluados como los evaluadores, esperan como resultado final de este proceso acciones, sean éstas correctivas o compensatorias.

## ***¿Cuál es el objetivo de la Evaluación del Desempeño?***

Su objetivo principal es otorgar información relevante, actual y confiable del grado de cumplimiento de las funciones desarrolladas por el empleado. De la misma

manera otro de los objetivos fundamentales es la posibilidad de otorgar retroalimentación del trabajo realizado.

## ***¿Cuál son las ventajas de la Evaluación de Desempeño?***

En la medida que existe un mecanismo de evaluación formal y planificado , la Evaluación del Desempeño aportará información valiosa para la administración del recurso humano, principalmente en las áreas de: planeación de carrera, mejoramiento del desempeño, promociones, capacitación, análisis de puestos, problemas personales, compensaciones, entre otros.

Esta información tratada de manera profesional e inteligente podría redundar claramente en un mejor desempeño organizacional.

***Respecto de la Planeación de Carrera:*** Un buen resultado en la Evaluación del Desempeño podría permitir a la empresa contar con un empleado con reales posibilidades de crecimiento profesional al interior de la organización.

***Respecto del Mejoramiento del Desempeño:*** Una evaluación permanente del desempeño, así como una correcta retroalimentación, permitirán a la organización mejorar sus estándares de desempeño, toda vez que al evaluar se procura implementar acciones correctivas o la mantención de conductas positivas.

***Promociones:*** El resultado de una evaluación de desempeño, también puede llevar a la acción de promoción o traslado, toda vez que el evaluado resulta contar con competencias y/o habilidades demostradas que aseguren un buen desempeño en otras áreas de la organización.

***Capacitación:*** Ya sea que la evaluación indique que hay un potencial no desarrollado del trabajador, o bien que el trabajador necesita de una capacitación específica, lo cierto es que, como resultado de la Evaluación de Desempeño, siempre es posible contar con elementos importantes y esenciales en la planeación de la capacitación.

***Rediseño de Puestos:*** Un desempeño insatisfactorio, también podría indicar irregularidades en la concepción del puesto. Un jefe puede esperar algo distinto de aquello que le fue indicado al trabajador que debía cumplir. Errores de esta naturaleza conllevan a rediseñar los puestos. Se deben establecer mecanismos que aseguren al trabajador contar con la información necesaria para cumplir bien sus funciones.

**Problemas Personales:** Siendo la instancia de evaluación del desempeño, un momento en cual el trabajador se encuentra en situación de total privacidad y donde probablemente afloran todas aquellas variables que influyeron en el buen o mal desempeño, es posible encontrarse incluso con problemas de salud, problemas familiares, problemas personales. Las áreas de Recursos Humanos, pueden abordar estos problemas y ayudar al trabajador y por ende a la organización en su conjunto.

## **Compensaciones**

Otro efecto de la Evaluación del Desempeño, podría ser la consideración de pagos ya sea por ajuste salarial o a través del pago de bonos por resultados.

## **Evaluación Objetiva v/s Evaluación Subjetiva**

Este es el gran dilema de aquellos evaluadores y evaluados que miran con cierto recelo los sistemas de Evaluación del Desempeño.

*¿Puede un sistema ser tan efectivo si la evaluación está siendo realizada por alguien que finalmente podría estar influenciado por prejuicios, favoritismos, antipatías, etc.?*

- Una medición “objetiva” es aquella que puede ser verificada por cualquier persona, estas normalmente son de naturaleza cuantitativa. Ej. Cantidad vendida, número de piezas producidas.
- Una medición “subjetiva”, es aquella que podrían tratarse como una opinión de quien evalúa.
- Una medición es “directa” si el propio evaluador es capaz de verificar observando la conducta del trabajador.
- Una medición es “indirecta” si debe utilizar elementos adicionales como por ejemplo pruebas escritas de conocimientos.

Por lo anterior, el sistema de Evaluación del Desempeño debe ser práctico, confiable y aceptado por la organización y principalmente debe estar alineado con las necesidades de la empresa.

El sistema debe estar basado en observaciones “directas” y bajo la medición de parámetros “objetivos”.

Debe estar en concordancia con el **puesto de trabajo**, es decir, para que tenga validez, al empleado se le deberá evaluar por aquellos aspectos únicamente

desarrollados por el puesto de trabajo. Debe tener escalas de medición y estas deben ser verificables.

## ***Métodos de Evaluación de Desempeño***

Existen varios mecanismos de Evaluación, entre ellos se encuentran aquellos con base en el desempeño pasado como las “escalas de puntuación”, el “registro de acontecimientos relevantes”, entre otras, como aquellos sistemas con base en el desempeño futuro como la “administración por objetivos”.

## ***¿Cuál es la responsabilidad de Recursos Humanos?***

Si bien algunos evaluadores sienten innecesario este proceso y más que una ayuda a la gestión, consideran que es una pérdida de tiempo, por el hecho de tener que evaluar y más aún efectuar entrevistas formales, lo cierto es que es responsabilidad de las áreas de Recursos Humanos tanto el **diseño** como la **administración** de los procedimientos asociados, lo cuál entre otras cosas debe contemplar una etapa muy importante como lo es la **capacitación**.

**Capacitación a los Evaluadores :** Cualquier Sistema de Evaluación de Desempeño, por sencillo o complejo que sea, debe contar con el respaldo de un Manual de Uso específico, y con una etapa de Capacitación para los evaluadores. Ellos deben tener conocimiento del sistema y de los objetivos que guían el proceso. Saber por ejemplo, si el resultado de evaluación dará pie a una promoción, a un plan de capacitación, o a un ajuste salarial. Lo anterior, será absolutamente relevante para que el evaluador sienta la confianza necesaria en la aplicación del sistema.

**Situación de Entrevista de Evaluación del Desempeño:** La sesión de entrevista otorga la posibilidad de retroalimentar al trabajador respecto de su desempeño pasado y de los requerimientos organizacional para el futuro.

Por lo anterior una buena capacitación debe considerar el desarrollo de habilidades de los evaluador en tanto deben procurar un ambiente apto para la retroalimentación como así también el uso de herramientas comunicacionales que permitan , por una parte dar a conocer en forma objetiva los resultados obtenidos, como así también dar el espacio para que el empleado pueda dar a conocer sus opiniones y también sus aprehensiones.

**Los resultados como un indicador de gestión:** El resultado de la Evaluación del Desempeño, se transforma en un indicador de desempeño de las propias áreas de Recursos Humanos.

El frecuente bajo desempeño en la organización dará pie a desvinculaciones, ausencia de promociones, problemas a nivel personal y organizacional. Se pueden descubrir errores a nivel de selección de personal, de descripción de puestos, etc.

En términos generales, altos porcentajes de bajo desempeño puede indicar deficiencias en la administración de Recursos Humanos

Los resultados de la Evaluación del Desempeño no sólo deben dar pie a acciones directamente relacionadas con el empleado sino en la administración general de la organización.