

SUPER NOTAS

*ALUMNA: ANA
XASILL MORALES
HERNANDEZ*

¿Qué es la evaluación del desempeño laboral?

Toda organización de éxito que esté modernizada y a la vanguardia de las últimas corrientes la aplica. Por eso, lo mejor es que tu empresa no se quede atrás y aproveche los continuos adelantos y mejoras que se producen en Recursos Humanos, que a su vez logran que una organización sea más competitiva y eficaz. Así que vamos a conocer qué es exactamente la evaluación del desempeño laboral.

Se trata de un tipo de instrumento que permite la comprobación del grado de cumplimiento que alcanzan los objetivos individuales de cada persona que trabaja en la organización. De tal manera que se puede medir el rendimiento, la conducta de los profesionales que la integran y la obtención de los resultados de una manera integral, sistemática y objetiva.

Para ello, se evalúan los siguientes aspectos del personal:

- Fortalezas.
- Capacidades.
- Insuficiencias.
- Posibilidades.
- Aptitudes.
- Problemas.
- Grado de integración.

De este modo, la empresa consigue información básica y necesaria para tomar decisiones de manera correcta y acertada. Si el desempeño coincide o supera a los objetivos fijados, habrá que alentar a los empleados para que sigan por ese camino. Por el contrario, si este no alcanza los objetivos, no hay que buscar culpables, pero sí detectar los problemas, necesidades y los factores que fallan para corregirlos y lograr lo propuesto.

Por eso no basta con hacerlo una vez y ya está. Es necesario repetirla de forma periódica, ya que una organización debe estar en constante evolución y, por tanto, también su personal. De esta manera se consigue fidelizar al trabajador, mejorar los resultados, aumentar la productividad y la calidad y mejorar las relaciones entre superiores y empleados.

¿Qué es lo que se evalúa?

La evaluación del desempeño laboral se centra en tres grandes bloques principales:

- Personalidad, cualidades y comportamiento de la persona.
- Grado de contribución del empleado a los objetivos propuestos o el trabajo requerido.
- Potencial que hay que desarrollar.

Para ello, se deben evaluar los siguientes aspectos individuales de cada uno de los integrantes de la compañía:

- Conocimiento del trabajo que desempeña.
- Grado de calidad del trabajo que realiza.
- Cómo se relaciona con el resto de personas que integran la organización.
- Estabilidad mental y emocional.
- Capacidades analíticas y de síntesis.

Una vez que conocemos los aspectos básicos, solo nos queda saber cómo llevarla a cabo. Te explicamos en qué consiste sus desarrollos.

Cómo se desarrolla la evaluación del desempeño laboral

Se trata de un proceso de carácter sistemático en el cual no hay lugar a la improvisación. Por tanto, se deben fijar previamente las siguientes premisas, en las que deberán basarse los evaluadores:

- Qué va a ser evaluado.
- Forma de realizar la evaluación.
- Período de tiempo que se va a evaluar.
- Período de tiempo que va a durar.
- Tiempo en el que se va a repetir (semestral, anual, etc.).
- Quién la va a realizar (por ejemplo, una empresa externa es más recomendable, puesto que los evaluadores no están influenciados por percepciones personales ni prejuicios).
- Qué medidores van a ser utilizados (calidad, oportunidades, productividad, motivación, desempeño, etc.) para poder cuantificar el desempeño.

Todo ello se debe realizar mediante un proceso que no resulte difícil ni aburrido. Y en el cual la persona se sienta integrada, comprenda que forma parte de este, entendida, ayudada, arropada y motivada para ejecutar una evaluación que le va a empoderar para mejorar su desempeño y lograr mejores resultados. En ningún momento debe ser percibido como algo negativo, si no fracasará y no servirá de nada.

Principios en los que debe basarse la evaluación

Debe fundamentarse en una serie de principios básicos para ser llevada a cabo. Estos son:

- Debe estar en completa unión con la estrategia empresarial.
- Debe orientarse hacia el desarrollo de los empleados.
- Los estándares deben estar basados en información sobre el puesto de trabajo de carácter relevante.
- Los objetivos deben estar claramente definidos.
- Los empleados deben participar de forma activa y estar comprometidos con ella.
- El evaluador debe aportar conocimientos, técnicas y consejos para obtener mejoras.

Indicadores que se deben usar en la evaluación

Estos van a ser fundamentales para poder medir y analizar los factores representativos como las habilidades, capacidades, productividad, motivación, etc. que son consideradas importantes en la organización.

Estos son de dos tipos:

- Indicadores estratégicos
- Medición del grado de cumplimiento de objetivos establecidos.
- Corrección o fortalecimiento de estrategias.
- Orientación de los recursos.
- Estrategias de las organizaciones y formas de llevarlas a cabo.
- Indicadores de gestión
- Medición de los avances logrados a través de actividades y procesos.
- Obtención de datos sobre actividades realizadas y componentes.

Métodos de evaluación

Existen diferentes métodos que se pueden usar, dependiendo de cada empresa, puesto que debe tener un diseño personalizado basado en las características y necesidades que tenga esta.

- Autoevaluación: el empleado evalúa su puesto de trabajo, su desempeño y a la organización.
- Evaluación por iguales: los trabajadores que ocupan un mismo cargo o están en un mismo nivel, evalúan a la organización, al desempeño conjunto, y el puesto de trabajo que ocupan.
- Evaluación realizada por subordinados: en este caso, ellos evalúan a sus superiores.

- Evaluación realizada por los superiores: aquí los superiores evalúan a sus subordinados.
- Evaluación de los clientes: externos a la organización, de los que con ella trabajan, etc.
- Evaluación 360°: se trata de un método que integra todas las evaluaciones anteriormente descritas. De este modo, analiza la visión total.

Organizaciones importantes que usan la evaluación del desempeño laboral

Algunas de las organizaciones más modernas, importantes y pioneras en la gestión del desempeño laboral lo usan, como por ejemplo BBVA, Coca Cola, Nissan, Google, Iberdrola, Accenture Latam, etc. En todos los casos, ha aumentado su productividad, han retenido talento y han fidelizado al empleado.

Ya conoces qué es y cómo se desarrolla la evaluación del desempeño laboral. Pon tu empresa en manos de expertos en Recursos Humanos y méjoralas en todos los sentidos.



El proceso de Evaluación de Desempeño

El proceso de Evaluación de Desempeño por Competencias es un proceso recurrente en el tiempo que tiene como finalidad principal medir el desempeño de cada integrante de la organización en las competencias propias de su puesto de trabajo. En un anterior post hablábamos de los 10 motivos para realizar una Evaluación de Desempeño, que trata de manera detallada los objetivos y motivaciones para realizarla.

El primer paso para realizar una Evaluación de Desempeño es decidir para cada puesto de trabajo, qué competencias se quieren incluir y qué grado de exigencia requiere cada una de ellas. En general para cada puesto de trabajo tendremos dos tipos de competencias:

- **Competencias Generales.** Son competencias no relacionadas directamente con un puesto de trabajo concreto. Son competencias dirigidas a fomentar la cultura y valores de la organización así como requerimientos que la organización quiere hacer extensibles a todos sus miembros. Por ejemplo: Trabajo en Equipo, Honestidad, Compromiso, etc.
- **Competencias Específicas.** Competencias necesarias para el puesto de trabajo. Pueden cambiar para cada puesto de trabajo o requerir de un nivel de exigencia diferente. Por ejemplo, el puesto “Comercial” puede requerir la competencia “Hablar en público” en un grado mayor que para el puesto “Operador”.

El segundo paso es decidir para cada puesto de trabajo que metodología vamos a aplicar: 90, 180, 270 o 360 grados. La siguiente gráfica muestra visualmente la correspondencia entre el número de grados y el rol del evaluador:

- 90° si a una persona solo le evaluará su superior inmediato.
- 180° si además le evaluarán sus colegas.
- 270° si además le evaluarán sus subalternos.
- 360° si además de todos los anteriores le evaluarán también sus clientes, internos o externos.

Efectivamente, la evaluación de 360° es la más completa y real que podemos hacer puesto que es la que nos da una visión más completa sobre una persona, pero como se puede intuir también es la más complicada técnicamente de realizar. Una persona evaluada por el método 360° puede requerir de al menos 8 encuestas (autoevaluación, 1 jefe, 2 compañeros, 2 subalternos, 2 clientes) si multiplicamos por el número de personas el volumen de información a gestionar puede ser considerable, y una buena razón para que dispongamos de soluciones técnicas especializadas como HRider para manejar toda esta información de forma ágil y segura antes de lanzarnos a una aventura de esas dimensiones.

Por último, una vez las encuestas han sido completadas procederíamos a su recogida y análisis de resultados, tanto globales como individuales por persona, para los que se establecería al menos una entrevista personal para discutir el informe de resultados obtenido con cada evaluado.

Retos técnicos de una Evaluación de Desempeño

Como hemos visto, realizar una Evaluación de Desempeño requiere por parte del departamento de recursos humanos de una planificación y trabajo importante, que a veces puede resultar infravalorado por el resto de la organización. Los principales retos que debemos abordar para realizar una Evaluación de Desempeño son:

- **Crear encuestas atractivas**, tanto en su uso como en su presentación, que eviten que el evaluador lo perciba como una tarea aburrida carente de importancia.
- **Capacidad para gestionar la información**, tanto a la hora de distribuir las encuestas como en su recogida y procesamiento. Hacerlo en papel o con una herramienta no especializada como Excel conduce de forma segura al fracaso del proceso.
- **Capacidad para analizar y explotar la información desde diferentes puntos de vista**, así como de generar informes atractivos e inteligibles que aporten valor para la ayuda en la toma de decisiones.
- **Rapidez para realizar todo el proceso**. De poco sirve tener los resultados de los informes 3 meses después de realizar la evaluación.

El riesgo de fracasar en la gestión de una Evaluación de Desempeño puede suponer, además del gasto inútil de tiempo y recursos, generar resultados equívocos o parciales que lleven a decisiones incorrectas, la pérdida del talento y competitividad de toda la organización, y la imposibilidad de volver a realizarla en los siguientes años por miedo al fracaso.



BIBLIOGRAFIA:

<https://www.arete-activa.com/evaluacion-del-desempeno-laboral-que-es-y-como-se-desarrolla/>

<https://www.hrider.net/cms/blog/1902/1/el-proceso-de-evaluacion-de-desempeno-i-diseno.html>