



Documento elaborado por la Docente Elizabeth Martínez Medina
Programa: Técnico Laboral Auxiliar en Recursos Humanos

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Es una técnica de dirección que consiste en el proceso de revisión de lo realizado por un empleado durante un periodo –usualmente un año- por parte de un responsable jerárquico con el objetivo de analizar qué se ha hecho adecuadamente y qué no. Este ejercicio, que se pretende sea interactivo, sirve para sacar conclusiones del pasado que puedan servir para aumentar la eficacia de ese empleado para el futuro. Por eso, el ejercicio de la Evaluación de Desempeño suele tener una segunda parte dedicada a planificar el futuro, tanto del contenido del trabajo como de las acciones de mejora a emprender por el individuo. El aspecto formal de ésta queda configurado por el informe o formulario que se realiza siguiendo unas pautas reglamentadas en un procedimiento o política.

OBJETIVOS

Desde el punto de vista de la organización:

Suministrar información basada en hechos a la administración sobre la competencia laboral de los empleados, que le permita tomar decisiones relacionadas con la permanencia del empleado en el servicio o implantar las acciones de mejoramiento individual e institucional, incentivos y estímulos pertinentes para la mejora del desempeño personal e institucional.

Desde el punto de vista de los empleados:

1. Recibir orientación y recursos para mejorar sus oportunidades de carrera profesional
2. Recibir una opinión constructiva sobre lo que se hace bien (reconocimiento), y lo que es mejorable (para aprender)
3. Clarificar cuáles son las responsabilidades y prioridades en el negocio y en el trabajo individual
4. Recibir ayuda para mejorar el rendimiento
5. Mejorar la comunicación cara a cara con sus jefes

Desde el punto de vista de los administradores, se suele ver la Evaluación del Desempeño como una herramienta para:

1. Desplegar en las personas de su equipo los objetivos de la unidad
2. Asesorar y hacer un seguimiento del desempeño de sus colaboradores
3. Evaluar y reconocer el desempeño para ganar en equidad en las revisiones salariales
4. Desarrollar las competencias de su equipo



Documento elaborado por la Docente Elizabeth Martínez Medina
Programa: Técnico Laboral Auxiliar en Recursos Humanos

Ventajas de la evaluación del desempeño:

- Mejora el desempeño mediante la retroalimentación.
- Ayuda a determinar quiénes merecen recibir aumentos salariales.
- Decisiones de ubicación del trabajador.
- Indica necesidades de formación y desarrollo.
- Guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Detecta imprecisiones de información.
- Puede indicar errores en el diseño del puesto.
- Puede detectar factores externos de influencia en el rendimiento

¿Que entendemos por Competencia laboral?

Capacidad de una persona para obtener los resultados en el desempeño laboral, resolviendo las situaciones imprevistas que surjan en el trabajo y logrando trabajar articulada con otros procesos.

La Competencia involucra dimensiones de la capacidad del individuo como:

CONOCIMIENTOS: Saber Técnico y operativo

HABILIDADES: Saber hacer • Desempeño Sobresalientes

COMPORTAMIENTOS: Saber ser • Valores, principios

La evaluación de desempeño no es un proceso de un día, es una herramienta que requiere capacitación y preparación para su aplicación y además tener una intención clara.

RESPONSABLE DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es responsabilidad primaria del supervisor inmediato del calificado, ya que éste es el que mantiene el contacto personal con ellos, conociendo mejor que nadie las condiciones y características del desempeño a evaluar. El área de Recursos Humanos (RRHH) actúa como órgano asesor



**Documento elaborado por la Docente Elizabeth Martínez Medina
Programa: Técnico Laboral Auxiliar en Recursos Humanos**

encargado del diseño, aplicación y mantenimiento del sistema de evaluación del desempeño, como así también del entrenamiento de los calificadores.

Existen alternativas en cuanto a quien puede realizar la evaluación de desempeño, según el autor Idalberto Chiavenato, estas son:

- El empleado: algunas organizaciones permiten que el individuo realice su propia evaluación del desempeño. En estas organizaciones cada persona autoevalúa su desempeño teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.
- El empleado y el gerente: bajo un esquema de “Administración por objetivos” (APO), los empleados junto con su supervisor formulan los objetivos que van a regir para el empleado para todo el periodo bajo análisis. Luego se evaluará su desempeño en cuanto a la consecución de esos objetivos.
- Equipo de trabajo: el equipo de trabajo es quien evalúa el desempeño, programando con el empleado las medidas necesarias para mejorarlo.
- El órgano de gestión del personal: es una alternativa corriente en organizaciones más conservadoras. El área de RRHH es quien procesa e interpreta la información del desempeño de cada empleado, la que ha sido proporcionada por cada gerente. Esta forma envía informes o implementa programas para la mejora del desempeño.
- Comité de evaluación: en este caso la evaluación de desempeño está a cargo de un comité nombrado para este fin, y constituido por empleados permanentes o transitorios pertenecientes a diversas dependencias o departamentos. Evalúan en forma conjunta a un grupo de empleados de entre 20 y 30 personas. Recibe críticas por su aspecto centralizador y su espíritu de juzgamiento.
- Evaluador de 360°: consiste en la evaluación del empleado por las personas de su entorno, esto significa que es evaluado por sus supervisores, pares y subordinados, como así también por él mismo. Cualquier persona con la que mantenga cierta interacción o intercambio participa en la evaluación de su desempeño

BENEFICIOS

14 Idalberto Chiavenato plantea que: “cuando un programa de evaluación de desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo”. En general, los principales beneficiarios son el individuo, el jefe y la organización.



Documento elaborado por la Docente Elizabeth Martínez Medina
Programa: Técnico Laboral Auxiliar en Recursos Humanos

Beneficios para el jefe

- Evaluar de mejor manera el desempeño y comportamiento de sus subordinados.
- Proponer medidas y planes de acción destinadas a mejorar el desempeño de sus subordinados.
- Forjar una comunicación más abierta con sus subordinados para que comprendan la evaluación como un sistema objetivo, mediante el cual pueden conocer cuál es su desempeño.

Beneficios para el subordinado

- Conocer las reglas del juego, es decir, en base a qué se evalúa su desempeño, qué es lo que la empresa valora en sus empleados.
- Conocer qué espera su supervisor directo de él, cuáles son sus expectativas acerca de su desempeño y cuáles considera que son sus fortalezas y debilidades.
- Saber qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos de su propia cuenta, etc.).
- Autoevaluar y autocriticar su desempeño, reforzando su autoconcepto.
- El sistema estimula la capacitación entre los empleados, la mejora de su desempeño y la preparación para las promociones.

Beneficios para la organización

- Poder evaluar el potencial de cada empleado y definir la contribución de cada uno de ellos al logro de los objetivos organizacionales.
- Poder identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad (ya sea para mejorar los puntos débiles de su desempeño actual o para acceder a un puesto con requerimientos distintos), e identificar a personas claves que tienen las condiciones necesarias para ser promovidos.
- Poder dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados de desarrollo personal, mejorando las relaciones humanas en el trabajo, aumentando la motivación y estimulando la productividad.
- Señalar con claridad a los individuos qué se espera de ellos.

Fuente de datos: Varios autores.