

# Evaluación del desempeño

Sergio A. Herra \* y Nuria Rodríguez\*\*

## RESUMEN

El propósito del presente trabajo es ofrecer una serie de bases teóricas y de aplicación práctica para poder realizar una evaluación del desempeño en forma idónea, con beneficios para el empleado, el supervisor y la empresa.

## INTRODUCCIÓN

Las prácticas de evaluación del desempeño no son nuevas; desde que el hombre dio empleo a otro, su trabajo pasó a evaluarse.

Durante mucho tiempo los administradores se preocuparon exclusivamente de la eficiencia de la máquina, como medio de aumentar la productividad de la empresa. Esta Teoría Clásica de la Administración o teoría de la máquina no logró resolver el problema del aumento de la eficiencia de la organización.

A partir de la humanización de la teoría de la administración y con el surgimiento de la Escuela de las Relaciones Humanas, ocurrió una reversión de este enfoque, y la principal preocupación de los administradores pasó a ser el hombre. Los mismos aspectos anteriormente colocados frente a la máquina pasaron a colocarse ahora frente al hombre y surgieron algunas investigaciones:

- ¿Cómo conocer y medir la potencialidad del hombre?
- ¿Cómo llevarlo a aplicar totalmente ese potencial?
- ¿Qué lleva al hombre a ser más eficiente y productivo?

\* M.B. A. Médico Asistente del Servicio de Nefrología, Hospital San Juan de Dios.

\*\* M.B. A. Escuela de Ciencias Exactas y Naturales, Universidad Estatal a Distancia (UNED).

- ¿Cuál es la fuerza básica que impulsa sus energías a la acción?
- ¿Cuáles son sus necesidades de mantenimiento para un funcionamiento estable y duradero?
- ¿Cuál es el ambiente más adecuado para su funcionamiento?

Con las primeras respuestas a estas interrogantes y estudios sobre la motivación humana surgió la Teoría Behaviorista de la Administración, preocupada no solo del comportamiento individual del hombre dentro de la empresa, sino principalmente, por el propio comportamiento organizacional.

Según este nuevo enfoque, mediante el trabajo el hombre vislumbra consciente o inconsciente-mente las perspectivas de satisfacción y de autorrealización que las actividades que desarrolla le permitirán alcanzar.

Innumerables investigaciones revelaron ciertas aspiraciones fundamentales que condicionan el comportamiento del hombre dentro de la empresa:

- Deseo de sentirse necesario e importante para la organización a la que se pertenece.
- Deseo de sentir el interés del jefe por su éxito o bienestar.
- Deseo de recibir reconocimiento y aprobación por lo que hace, principalmente cuando tiene éxito y cuando produce provecho a la organización.
- Deseo de recibir consideración y respecto por medio de un tratamiento capaz de mantener su amor propio y su autoapreciación.
- Deseo de participar y de sentirse integrado y satisfecho dentro de un ambiente de relaciones humanas compatibles.
- Deseo de sentirse comprendido por sus superiores en cuanto a los problemas personales que lo afectan

y que muchas veces condicionan su pensamiento y su acción.

- Percepción de posibilidades claras de permanencia en la organización, de progreso y de futuro.
- Visualización de los objetivos organizacionales capaces de hacerlo sentirse orgulloso de ser miembro de la organización.

## CONCEPTOS BÁSICOS

El procedimiento para evaluar el recurso humano se denomina comúnmente "Evaluación del Desempeño", y generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de informaciones respecto de los empleados y de su desempeño en el cargo.

La "Evaluación del Desempeño" es un sistema de apreciación del desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el status de algún objeto o persona. La evaluación de las personas que desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse mediante enfoques diferentes que reciben diferentes denominaciones, tales como:

"evaluación del desempeño", "evaluación del mérito", "evaluación de los empleados", "informe de progreso", "evaluación de la eficiencia funcional" y otros. Sin embargo, merece destacarse que la Evaluación del Desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, sea formal o informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones.

La Evaluación del Desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo. Mediante ella se pueden encontrar problemas de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo, de motivación, etc.

Asimismo, de acuerdo con los tipos de problemas identificados, la Evaluación del Desempeño colabora en la determinación y el

desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la empresa.

## LA RESPONSABILIDAD POR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La responsabilidad por el procesamiento de la verificación, medición y seguimiento del desempeño humano es atribuida a diferentes órganos dentro de la empresa, acorde con la política de Recursos Humanos establecida.

Puede existir una centralización para la Evaluación del Desempeño, en cuyo caso se atribuye a un órgano perteneciente al área de Recursos Humanos; en otros casos puede ser atribuida a una Comisión de Evaluación del desempeño, en la que la centralización cuenta con participación de evaluadores de diversas áreas de la empresa, o puede realizarse totalmente descentralizada, fijándose en la persona del empleado, con alguna parte de control por parte del superior directo.

En términos generales, se utiliza un sistema centralizado en cuanto al proyecto, construcción e implantación del sistema y descentralizado en cuanto a la aplicación y ejecución.

### El supervisor directo

El desarrollo y la administración del plan de Evaluación del Desempeño no es función exclusiva del órgano de Recursos Humanos, sino que es responsabilidad de línea y debe asesorarse de la asistencia del órgano de Recursos Humanos. La persona encargada de evaluar al personal es su propio jefe, quien mejor que nadie tiene o debiera tener las condiciones para hacer el seguimiento y verificar el desempeño de cada subordinado, diagnosticando cuáles son sus fortalezas y debilidades. Sin embargo, los jefes directos no poseen el conocimiento especializado para poder proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño de su personal, que es función del órgano de Recursos Humanos, quien proyecta, fija y posteriormente realiza el seguimiento y control del sistema, mientras cada jefe aplica y desarrolla el plan dentro

de su círculo de acción. De esta forma, el jefe mantiene su autoridad de línea y evalúa el trabajo realizado por los subordinados mediante el esquema trazado por el plan, mientras el órgano de Recursos Humanos mantiene su autoridad asesorando a todas las jefaturas por intermedio de orientación e instrucciones necesarias para la buena aplicación del plan.

### **El empleado**

Algunas empresas utilizan el sistema de autoevaluación por parte de los empleados como un método de evaluación del desempeño. Este método es poco común, ya que se requiere de un buen nivel cultural, equilibrio emocional y de capacidad para realizar una autoevaluación, libre de subjetivismo y distorsiones personales. Puede ser aplicado con relativo acierto a personal universitario que ocupa elevadas posiciones en la empresa. En este método, el mismo empleado llena el cuestionario y posteriormente lo somete a su superior y juntos analizan los resultados, las medidas que deben tomarse y los objetivos del desempeño que deben ser alcanzados. Este método no puede ser de entera responsabilidad del empleado porque:

- Puede existir heterogeneidad de objetivos, con criterios de patrones individuales de comportamiento profesional.
- No siempre se cuenta con las condiciones de autoevaluación, dentro de los requisitos establecidos por el sistema, lo cual puede provocar distorsiones y pérdida de precisión de los mismos.
- Los puntos de vista de los empleados difícilmente coinciden con los de su superior sobre la evaluación del desempeño.
- Los objetivos del desempeño pueden tornarse demasiado personales y subjetivos.

### **LA COMISIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

En algunas empresas la evaluación del desempeño puede ser atribuida a una comisión especialmente designada para este fin y constituida por individuos pertenecientes a diversos órganos o departamentos. La evaluación en este caso es

colectiva y cada miembro tiene igual participación y responsabilidad en los juicios.

Generalmente esta comisión está formada por miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes y estables participarán en todas las evaluaciones y su papel será el mantenimiento del equilibrio de los juicios, de la atención de los patrones y de la consistencia del sistema. Dentro de los miembros permanentes deberá estar un representante de la alta dirección de la empresa, de ser posible el propio presidente, quien a su vez asumirá la presidencia de la comisión; el responsable del área de Recursos Humanos y algunos otros especialistas de esta área y de ser posible algún ejecutivo del área de Organización y Métodos.

Los miembros transitorios o interesados que participarán exclusivamente de las evaluaciones de los empleados, directa o indirectamente unidos a su área de actuación, tendrán el papel de brindar las informaciones respecto de los evaluados y proceder a su evaluación.

Mientras que los miembros transitorios evalúan y juzgan a sus subordinados directos o indirectos, los miembros permanentes tratan de mantener la estabilidad y homogeneidad de las evaluaciones, para evitar distorsiones en los métodos de evaluación establecidos.

Ejemplo de una comisión de evaluación del desempeño.

### **Miembros estables permanentes**

Presidente o Director  
Director de Recursos Humanos  
Especialista en evaluación del desempeño  
Ejecutivo de organización y métodos

### **Miembros transitorios o provisionales**

Director del área  
Gerente del Departamento  
Jefe de la Sección  
Supervisor del evaluado

La empresa necesita estar muy bien preparada e integrada para desarrollar la evaluación por medio de comisiones.

## **OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse.

### **Uso de la evaluación del desempeño**

• La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico, mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la Evaluación del Desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios:

- La vinculación de la persona al cargo.
- Entrenamiento.
- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
  - Auto perfeccionamiento del empleado.
  - Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
    - Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
    - Estímulo a la mayor productividad.
    - Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
    - Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
    - Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

## **Beneficios de la evaluación del desempeño**

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres facetas:

1. Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.

2. Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.

3. Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.

### **Beneficios para el individuo**

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y, asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.

- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.

- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.

- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

### **Beneficios para el jefe**

El jefe tiene oportunidad para:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.

- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.

- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.

- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

### **Beneficios para la empresa**

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.

- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.

- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.

- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.

- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

### **MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño puede efectuarse por medio de técnicas que varían intensamente no solo de una a otra empresa, sino aun dentro de la misma empresa, según sea el nivel de personal y de actividad que desempeñe.

### **EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Los métodos de evaluación del desempeño son extraordinariamente variados, algunos aspectos importantes por considerar son:

- Resistir la tentación de integrar un gran sistema de evaluación del desempeño, capaz de servir a todas las necesidades de la gerencia; un sistema grande y rígido puede traer consistencia y uniformidad, pero no resulta práctico ni adecuado a la dinámica humana de la organización.

- Permitir varios tipos de retrocontrol del individuo, sobre su desempeño y evitar comparaciones del tipo suma-cero que, intentando una apreciación concreta, impone una concepción extremadamente artificial.

- Enfocar los sistemas de evaluación del desempeño como sistemas abiertos y orientados al desempeño futuro.

### **SEGUIMIENTO**

La flexibilidad de los sistemas de evaluación es uno de los aspectos que más exigen seguimiento por parte del órgano responsable. Adaptaciones y ajustes se hacen necesarios para que puedan acompañar el desarrollo de la organización.

### **APRECIACIÓN CRÍTICA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Aunque la evaluación del desempeño sea definida como una técnica de mejoramiento de la

empresa, se puede acompañar de objetivos relacionados con la justificación de salarios, eliminación de funcionarios no aptos, con la correlación de la situación del individuo con los resultados obtenidos, etc. De tal forma que esos objetivos son seriamente dañados por los siguientes obstáculos:

- Dificultades en reunir información y mantenerla actualizada.
- Desconfianza en cuanto a la utilización de esas informaciones.
- Forma de conducir la entrevista de evaluación como si fuera una tarea de rutina.

## **Barreras que perjudican el proceso de evaluación del desempeño**

**1. Barreras metodológicas**, inherentes a los formularios y al funcionamiento de los métodos de evaluación:

- Dificultad en la recolección de la información sobre el desempeño.
- Dificultad de análisis del desempeño del individuo.

**2. Barreras de conducta profesional** como celos, preocupaciones y prejuicios que se desarrollan en las personas que evalúan y que están siendo evaluadas:

- Obstáculos políticos, ya que la mayoría de las personas cree que el superior conduce el método de evaluación según sus conveniencias personales.
- Obstáculos interpersonales, que surgen de la confrontación cara a cara, del evaluador con el evaluado en las entrevistas.

Para tratar de obviar estas situaciones, debe capacitarse adecuadamente a los evaluadores, y buscarse el método de evaluación acorde con el tipo de empresa, el empleado, y los objetivos por determinarse.

Existen, además, cinco problemas principales de la escala de calificación para la evaluación que pueden socavar la eficacia de herramientas de evaluación:

- Estándares poco claros: la cual se da con métodos que quedan abiertos a la interpretación.

- Efecto del halo: en donde una característica determinada, influye en la calificación con respecto a otras características.

- Tendencia central: cuando se trata de evitar los números extremos en la calificación, y se brinda una hacia los puntos medios.

- Lenidad o rigidez: cuando existe una tendencia por parte de los subordinados a emplear calificaciones extremas, ya sea muy altas, o muy bajas.

- Sesgo: cuando factores independientes del desempeño real, son utilizados para la calificación (edad, raza, sexo).

Con el fin de lograr el pleno desarrollo de las capacidades de los empleados y, por ende, de la organización misma, deben corregirse estas y otras situaciones, para buscar la evaluación en forma óptima y que realmente logre sus objetivos.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. Arias Galicia, F: *Administración de Recursos Humanos*. Trillas, México, 1980.
2. Bain, D: *Productividad, la solución a los problemas de la empresa*. McGraw-Hill, México, 1983.
3. Barquero Corrales, Alfredo: *Administración de Recursos Humanos*. Editorial UNED, Costa Rica, 1987.
4. Campero G, Vidal H: *Teoría General de Sistemas y Administración Pública*. EDUCA, Costa Rica 1977.
5. Cedeño Gómez, Alvaro: *Administración de la Empresa*. Editorial UNED, 1991.
6. Chiavenato, I: *Administración de Recursos Humanos*. Me Graw-Hill, México, 1988.
7. Dessler G: *Administración de Personal*. Prentice-Hall, México, 1991.
8. Donnelly JH, Gibson JL, Ivancevich JM: *Fundamentals of Management*. Homewood, Illinois, 1990.
9. Fuentes Bolaños, CE: *El empleo en Salud y la Gerencia de los Recursos Humanos*. EDNASSS-CCSS, 1994.
10. Calvan Escobedo J: *Proceso Administrativo*. Editorial UNED, Costa Rica, 1980.

11. Koontz H, O'Donnell C: *Principios de administracao*. Pioneira, Sao Paulo, 1964.
12. KONTZ H, O'DONNELL C: *Curso de Administración Moderna*. McGraw-Hill, México, 1973.
13. Terry & Franklin: *Principios de Administración*. CECSA, México, 1985.
14. Werther WB, Davis K: *Administración de Personal y Recursos Humanos*. McGraw-Hill, México, 1989.