

¿Qué es la Evaluación del Desempeño?

La Evaluación del Desempeño es una herramienta de gestión muy útil que sirve para evaluar de qué manera los conocimientos, habilidades, comportamientos, es decir, las competencias de sus colaboradores, aportan al logro de los objetivos de su empresa.

¿Para qué evaluar el Desempeño?

Un sistema de Evaluación del Desempeño tiene como propósito lograr un rendimiento superior en sus trabajadores, que se vea reflejado en los resultados de su empresa y en la propia satisfacción profesional de cada colaborador. Permite visualizar el rendimiento progresivo y la relación de los objetivos de su empresa con los objetivos personales de sus colaboradores.

Algunos beneficios de implantar un Programa de Evaluación del Desempeño:

- ✓ Determina las responsabilidades y prioridades de cada colaborador
- ✓ Desarrolla las habilidades, destrezas y competencias de sus colaboradores
- ✓ Mejora el rendimiento individual de sus trabajadores y la productividad de su empresa
- ✓ Proporciona una opinión constructiva sobre lo que se hace bien (reconocimiento) y lo que es mejorable (para aprender)
- ✓ Fomenta la comunicación cara a cara entre sus colaboradores y sus jefes directos

Guía práctica para diseñar un Programa de Evaluación del Desempeño

Los Programas de Evaluación del Desempeño (PED) son flexibles en cuanto a su aplicación, pero se recomienda que se realicen al menos una vez al año, lo cual no limita la posibilidad de tener reuniones de seguimiento trimestrales o semestrales con la finalidad de realizar ajustes y/o correcciones de manera oportuna. Es usual que el inicio del PED coincida con el inicio de cada año, pero si considera que el periodo anual de evaluación debe empezar en cualquier otro mes, no hay inconveniente alguno.

1. FASE DE PLANEACIÓN: Establecer objetivos del Programa de Evaluación del Desempeño

A comienzos del periodo a evaluar debe llevarse a cabo una reunión personal entre el jefe y cada colaborador directamente bajo su cargo, para establecer claramente los objetivos individuales que debe cumplir el trabajador en su puesto de trabajo, para el periodo iniciado.

En este primer paso, deben establecerse los indicadores o ratios a utilizar así como la forma de calcularlos. Estos objetivos deben estar alineados con la estrategia de su empresa y deben ser específicos, medibles y alcanzables por el trabajador. Algunos ejemplos:

- ➔ Reducir a 15% el porcentaje mensual de productos devueltos por baja calidad
- ➔ Reducir los reclamos de sus clientes en un 50% respecto del trimestre anterior
- ➔ Mejorar la eficacia de la planta de producción hasta lograr un promedio mensual de 65%
- ➔ Reducir las mermas y desperdicios en un 30% respecto al año anterior

Una vez que el jefe y el colaborador acuerden los objetivos establecidos para el puesto de trabajo, los objetivos y sus Indicadores de Mejora deben ser anotados detalladamente en el formulario sugerido para el PED (ver anexo 1).

La forma de asignar la calificación al cumplimiento de objetivos individuales debe quedar claramente definida en esta reunión.

2. FASE DE PLANEACIÓN: Determinar las conductas y comportamientos valorados por la empresa

De igual manera, el jefe y el colaborador deben establecer las competencias, habilidades, actitudes y conductas que su empresa valora en sus trabajadores, de tal manera que el trabajador conozca el tipo de evaluación que tendrá y qué comportamiento se espera de él. Debido a la naturaleza algo subjetiva de la observación y calificación de conductas, debe establecerse y describirse con cada competencia y/o comportamiento. A continuación mostramos la definición de una competencia: Orientación al Cliente Interno y un detalle de las conductas asociadas a esta competencia:

COMPETENCIA: ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO

Demostrar sensibilidad por las necesidades de las diferentes áreas y de la propia área de trabajo, que pueden requerir en el presente o en el futuro. Se trata de una actitud permanente de tomar en cuenta las necesidades de los demás. Estar comprometidos con la calidad esforzándose por una mejora continua.

DESCRIPCIÓN	INDICADORES CONDUCTUALES
Se muestra proactivo para atender con rapidez las dudas de sus compañeros de trabajo y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades de los demás. En ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a sus consultas. Demuestra interés en atender a los miembros de la organización con rapidez. Diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	<ul style="list-style-type: none">- Saluda cordialmente a todos los miembros de la organización.- Responde de forma verbal o escrita las dudas de sus compañeros- Pregunta a sus compañeros por dudas respecto al área o de su trabajo.- Comparte opiniones con otros para mejorar sus trabajos.- Observa continuamente su entorno para mejorar su trabajo.- Busca información para resolver a frecuentes consultas: por internet, revistas.- Consulta a diferentes personas o archivos de información para validar sugerencias o soluciones a problemas.

Ejemplos de algunas competencias y sus definiciones:

- ➔ Innovación y Creatividad: Generar ideas creativas y desarrollarlas para construir soluciones a problemas en el trabajo.
- ➔ Trabajo en Equipo: Capacidad para trabajar con otras personas con la finalidad de lograr metas en común para la organización.
- ➔ Planificación y Organización: Determinar eficazmente las metas y prioridades, los plazos y los recursos requeridos para alcanzar los objetivos propuestos.
- ➔ Habilidades de Comunicación: Expresar ideas y opiniones de manera clara y comprensible para el equipo de trabajo.

3. FASE DE SEGUIMIENTO: Realizar seguimiento permanente al desempeño del trabajador

Los responsables de equipo (supervisores, jefes, etc.) deben realizar un seguimiento permanente al trabajo del colaborador con la finalidad de generar retroalimentación constructiva y constante sobre su desempeño. Es importante que se establezca un calendario tentativo (mensual, trimestral, etc.) para revisar formalmente el desempeño del trabajador. Lo esencial de esta fase es el acompañamiento, es decir el respaldo y seguimiento que los jefes dan a sus colaboradores durante el año para asegurar que los objetivos sean alcanzados.

Los jefes son responsables de instruir, dirigir, guiar y animar a sus colaboradores, mostrándoles la forma para alcanzar los objetivos propuestos.

- Si un colaborador no conoce la operatividad de una máquina o equipo, es conveniente instruirlo en su uso y cerciorarse que ha aprendido correctamente.
- Un cliente reporta que sus reclamos no han sido atendidos. Debemos conversar con el colaborador que lo atendió y guiarlo para que atienda adecuadamente reclamos posteriores.
- Control de calidad se queja constantemente de errores en las medidas de nuestros productos. El jefe debe comunicar al operador acerca de la importancia de este detalle en la calidad de nuestro producto.

A continuación se muestran algunas pautas de alto nivel de acompañamiento para tener en mente:

- Generar una relación de confianza hacia sus colaboradores buscando durante todo el año, instruirlos, dirigirlos, guiarlos y animarlos.
- Realizar preguntas para reunir detalles sobre la situación, que nos ayuden a mejorar el desempeño del trabajador.
- Recuerda los objetivos que usted y su colaborador están tratando de alcanzar, así como las competencias requeridas para el puesto.
- Fijar una fecha de seguimiento y revisar el progreso alcanzado.

4. FASE DE EVALUACION: Revisar y verificar los resultados del año

Éste es el momento en que tanto los jefes como sus colaboradores revisan y califican los resultados del año, teniendo como base los objetivos establecidos durante la Fase de Planeación. El objetivo de esta fase no es simplemente juzgar el propio desempeño, sino revisar lo que hemos hecho bien, así como aquello que podemos mejorar, para construir una base de datos del éxito y las oportunidades de mejora, de manera tal que sus colaboradores puedan ser mucho más efectivos el próximo año. Esta Fase se realiza usualmente pasado un año de la Fase de Planeación.

Etapas del proceso:

1. El jefe directo realiza individualmente la evaluación del colaborador.
2. El colaborador realiza su auto evaluación con la finalidad de tener ideas claras al momento de su retroalimentación.
3. Una vez realizadas ambas evaluaciones, el jefe realizará la reunión de retroalimentación con el colaborador. Aquí se revisan el desempeño y los resultados alcanzados por el colaborador.
4. Se reconocen y comunican las fortalezas y oportunidades de mejora del colaborador, así como el establecimiento de objetivos para el siguiente año.
5. El formato de evaluación lleno, debe ser firmado por el jefe y por el colaborador, y enviado al área que lleva el control de las evaluaciones de los colaboradores.

Algunos datos interesantes sobre la Retroalimentación:

- Se ha estimado que más de la mitad de los problemas de desempeño en el ámbito de los negocios se originan a causa de la carencia de retroalimentación.
- La retroalimentación es una fuente de información muy precisa acerca del resultado del desempeño; de lo contrario los colaboradores podrían recurrir a otras fuentes de información relativa al desempeño, que sean menos precisas y menos confiables.
- La retroalimentación sirve de dirección y de guía. Debido a una falta de retroalimentación en el desempeño los colaboradores no conocen cómo es su rendimiento, ni tampoco qué aspectos deben cambiar o mejorar.

El jefe debe entregar el documento de evaluación al responsable del área de Recursos Humanos, según cronograma establecido.

5. FASE DE RECONOCIMIENTO: Reconocer los resultados alcanzados

Esta fase es la que deben tomar en cuenta los jefes para engranar los resultados de desempeño a los incrementos salariales o bonos, o a las premiaciones públicas, entre otros mecanismos de reconocimiento. Es necesario el reconocimiento de manera tangible o intangible para que se refuerce de manera positiva el buen desempeño de sus colaboradores.

Es conveniente establecer un puntaje o calificación mínima que debe alcanzar el trabajador para lograr el reconocimiento que ha establecido para aquellos que cumplen sus objetivos. Esta calificación mínima, así como la forma de calcularla debe ser claramente conocida por todos sus colaboradores.

6. Errores frecuentes en una Evaluación del Desempeño

Supongamos que va a calificar el desempeño de un trabajador o de un grupo de trabajadores, y que las calificaciones tienen un mínimo de uno (1) y un máximo de cinco (5).

- **Tendencia Central:** Es la tendencia a calificar con la nota promedio, en este caso tres (3), para evitar tomar una decisión positiva o negativa sobre la calificación del trabajador.
- **Lenidad o Indulgencia:** Tendencia a calificar con puntajes altos sin que el trabajador realmente lo merezca.
- **Severidad:** Al revés de la lenidad o indulgencia, es la tendencia a ser muy severos, calificando con puntajes muy bajos a pesar del buen desempeño del trabajador.
- **Recencia:** Tomar en cuenta el desempeño más reciente en el tiempo (por ejemplo las últimas dos semanas) y generalizar la calificación sobre todo el periodo evaluado.

7. Algunas consideraciones finales

- Los objetivos deben ser medibles y fáciles de comprender por todos sus trabajadores, también deben ser medianamente alcanzables para evitar falta de motivación.
- La forma de calificar el desempeño del trabajador debe ser claramente conocida por él, debe conocer cómo y sobre qué será evaluado.
- No espere el fin del periodo de evaluación para revisar el desempeño de sus trabajadores, promueva revisiones periódicas (cada uno o dos meses) para que el trabajador sepa qué está haciendo bien (para que lo siga haciendo) y qué está haciendo mal (para que lo corrija).
- Es importante entender que se evalúa el desempeño del trabajador y que la evaluación debe ser realizada de manera objetiva e imparcial para darle credibilidad al programa.
- El cronograma debe cumplirse puntualmente para no restar credibilidad ni seriedad al Programa.
- Los premios elegidos deben ser atractivos para el trabajador y relacionados con sus necesidades y requerimientos, no con los del Comité que diseña el Programa.
- El PED debe ser conocido y entendido por todo el personal, especialmente por aquellos colaboradores que dirigen y/o lideran equipos de trabajo: supervisores, jefes, etc. Sugerimos que convoque a una reunión con los líderes de equipo de su empresa, y junto con ellos revise esta guía para informarles sobre el programa, así como para aclarar preguntas y dudas al respecto.

ANEXO 1: EJEMPLO DE FORMATO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Al final de la guía se incluye otro formato más sencillo, para que analicen la posibilidad de utilizar el más adecuado. Gracias.

FORMULARIO PARA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
I. DATOS						
Fecha de evaluación:						
Del Evaluado			Del Supervisor			
Apellidos:			Apellidos:			
Nombres:			Nombres:			
Cargo o Puesto:			Cargo o Puesto:			
II. DESEMPEÑO EN BASE A OBJETIVOS						
Marque en la casilla con una "X" el Grado de Consecución siendo:						
5	Supera las expectativas	100% a más de cumplimiento				
4	Cumple las expectativas	76 a 100% de cumplimiento				
3	Cumple la mayoría de las expectativas	51 a 75% de cumplimiento				
2	Cumple parcialmente las expectativas	26 a 50% de cumplimiento				
1	No cumple las expectativas	0 a 25% de cumplimiento				
Marque sólo con una "X" en un solo recuadro del área amarilla, por cada ítem evaluado						
Objetivos		Grado de Consecución				
		1	2	3	4	5
1					x	
2				x		
3		x				
	Sub Total	0	0	0	37.5	50
	TOTAL	87.5				
III. DESEMPEÑO EN BASE A COMPETENCIAS						
Ver cuadro de competencias						
Marque en la casilla con una "X" el Grado de Consecución siendo:						
5	Supera las expectativas	100% a más de cumplimiento				
4	Cumple las expectativas	76 a 100% de cumplimiento				
3	Cumple la mayoría de las expectativas	51 a 75% de cumplimiento				
2	Cumple parcialmente las expectativas	26 a 50% de cumplimiento				
1	No cumple las expectativas	0 a 25% de cumplimiento				

Marque sólo con una "X" en un solo recuadro del área amarilla, por cada ítem evaluado

Competencias	Grado de Consecución					
	1	2	3	4	5	
Genéricas						
1	Innovación y Creatividad: Generar ideas imaginativas y desarrollarlas para construir con ellas soluciones a problemas en el trabajo.				X	
2	Sentido de Urgencia: Percibir la urgencia real de determinadas tareas y actuar de manera consecuente para alcanzar su realización en plazos muy breves de tiempo	X				
3	Orientación a Resultados: Dirigir las acciones para lograr los resultados esperados cumpliendo los compromisos adquiridos.				X	
Específicas						
4	Trabajo en equipo: Capacidad de trabajar con otras personas para lograr metas en común.		X			
5	Planificación y Organización: Determinar eficazmente las metas y prioridades, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas			X		
6	Habilidades de comunicación: Expresar ideas y opiniones de manera clara y comprensible.				X	
	Sub Total	0	0	12.5	18.75	75
	TOTAL	106.25				
				Puntaje máximo		
	Puntaje en base a Objetivos	87.5			150	
	Puntaje en base a Competencias	106.25			150	
	PUNTAJE TOTAL OBTENIDO	193.8			300	
IV. OBSERVACIONES Y COMENTARIOS						
¿Considera que necesita de alguna capacitación especial para tener un mejor desempeño en su trabajo?						
	Si					
	No					
Si su respuesta es SI , coméntenos brevemente lo que necesita						
Fortalezas						
Oportunidades de Mejora						
Si tiene alguna observación y/o comentario final, no dude en comunicarlo en las siguientes						

