

# LA EVALUACION DE DESEMPEÑO



Por: José G. Náter Gautier

La evaluación de desempeño es uno de los procesos más conflictivos que tiene que manejar todo supervisor. El mismo consiste en hacer un juicio sistemático y lógico sobre las habilidades y el desempeño del empleado el cual conlleva la propuesta de adiestramiento y acción correctiva en las áreas de mejora identificadas.

El objetivo de la evaluación es lograr el desarrollo y la documentación del proceso de mejora continua en el desempeño de las tareas que le han sido asignadas a la persona evaluada. Además tiene como propósito:

1. Certificar el desempeño de las tareas asignadas a la persona, para lo cual se han creado diversidad de formas, formatos y procesos. Cada empresa escoge lo que se ajuste a su cultura organizacional, tamaño y complejidad.
2. Servir de instrumento para manejar el desarrollo ordenado del empleado mediante la utilización del plan de acción preparado para el mejoramiento de aquellas áreas de oportunidad identificadas.
3. Servir de documento legal, por lo que su elaboración debe hacerse con la mayor seriedad y responsabilidad.

La frecuencia con que se realice la evaluación variará de empresa en empresa. En algunas, se hace anualmente, ya sea durante el año calendario o al año de aniversario del empleado con la empresa. Por otro lado, hay empresas que llevan un monitoreo mensual de sus empleados con el propósito de medir y corregir debilidades en el menor tiempo posible. Ya sea a diario (evaluaciones informales), mensual o anualmente, la evaluación debe tener como objetivo el motivar al evaluado, ayudándole a mejorar sus habilidades y el desempeño de las tareas asignadas. Si no produce un empleado motivado, ¿para qué hacerlas?

El proceso de evaluación usualmente consta de cinco etapas: preparación, presentación, discusión, conclusión y seguimiento.

En la preparación es muy importante que el evaluador entienda y domine la forma o instrumento de evaluación que habrá de utilizar. Debe leerlo y estudiarlo hasta comprender todos los criterios con los que estará trabajando. Es recomendable que el evaluador no espere al último momento para preparar la evaluación. El llevar un registro de incidentes importantes es recomendable. De esta manera, no dependerá completamente de su memoria. Por otro lado, no debe comenzar a evaluar a nadie sin antes repasar la política de evaluación de la empresa, así como leer el expediente del empleado.

En el proceso de evaluar, generalmente surgen problemas. Algunas dificultades a las que se enfrentan los evaluadores son: subestimar o sobrestimar el desempeño; dar una puntuación baja o alta en todos los criterios basada en la puntuación de un sólo criterio; evaluar a los demás en base a la percepción que se tiene de uno mismo; evaluar sólo comportamiento reciente; posicionar a todos los

evaluados dentro del promedio y evaluar tomando como base el aumento que recibirá el empleado. Todos estos son obstáculos de los que debemos desprendernos. No hacerlo, posiblemente afectará el verdadero propósito del ejercicio de hacer un juicio objetivo del desempeño, creando obstáculos que harán muy difícil tener empleados totalmente satisfechos.

Asegúrese que antes de entrar en la discusión de la evaluación, usted se prepare con ejemplos específicos que apoyen sus planteamientos. Además, planifique y notifique al empleado el día, la hora y el lugar de la reunión. Establezca un ambiente relajado y evite las interrupciones.

Una vez entrega al evaluado el documento final de evaluación, dé oportunidad al empleado para leerlo, estudiarlo y repasarlo sin ninguna prisa. Escuche todo lo que el empleado diga, permita que tome notas y aclare todas las duda para evitar malos entendidos.

Recuerde que está evaluando el desempeño del empleado y no a la persona. Evite amenazas, intimidación y cualquier tipo de lenguaje que no sea apropiado usar en el más formal de los eventos. Si tuviese que hacer alguna crítica, suavice el tono con que hace la misma, pero no suavice el mensaje. Evite las exageraciones, no sea que pierda credibilidad en sus observaciones.

Es importante que de surgir algún problema de desempeño, usted escuche lo que el empleado tiene que decir. Escuche, analice, y no descarte a la ligera los argumentos presentados. Identifique el problema con suma claridad. No debe haber duda de con qué se está trabajando. No debe cerrar esta etapa sin asegurar que el empleado entiende el propósito del proceso en que está participando.

Promueva que el empleado resuma la evaluación. Examinen juntos todas las posibles alternativas; clarifíquelas, y una vez identificada la solución, elaboren un plan de acción a seguir.

Este plan de acción es parte de la evaluación. El seguimiento del mismo debe ser hecho de manera formal en todas sus etapas para que se logren los objetivos planteados en el tiempo o fecha acordada

Como habrá constatado, la evaluación de desempeño es un proceso que consta de varias etapas, todas, sumamente importantes. El buen manejo de cada paso del proceso producirá un empleado motivado y listo para lograr la mejora continua de sus habilidades y desempeño.

Para concluir, es importante que todo el proceso esté impregnado de honestidad, veracidad, confidencialidad y objetividad; principios que deben estar presentes en todas las conversaciones entre evaluador y evaluado. No comente la evaluación con personas ajenas al proceso. Este es otro de esos procesos donde sobra cualquier comentario que no sea con la parte interesada. Sea impecable en su proceder al hacer evaluaciones. Recuerde, un empleado satisfecho producirá clientes satisfechos.