CAPÍTULO 8

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

- Definir el concepto de evaluación del desempeño y su potencial
- Explicar la administración por objetivos
- Exponer cómo el administrador trabaja con objetivos relevantes
- Señalar los distintos métodos de evaluación del desempeño
- Mencionar las tendencias del proceso para evaluar el desempeño de las personas

Lo que verá a continuación

- Concepto de evaluación del desempeño
- ¿Quién debe evaluar el desempeño?
- Métodos tradicionales de evaluación del desempeño
- Métodos modernos de evaluación del desempeño
- Administración del desempeño
- Aplicaciones de la evaluación del desempeño

CASO INTRODUCTORIO

INDUSTRIAS REUNIDAS OMEGA

La evaluación del desempeño en Industrias Reunidas Omega era una actividad burocrática. Cada semestre, el departamento de recursos humanos enviaba a los gerentes los formularios que debían llenar para evaluar el desempeño de sus subordinados. Cada gerente debía mirar en retrospectiva el desempeño que cada trabajador había tenido durante el semestre, e interpretarlo anotando cruces en las escalas gráficas del formulario. A continuación, explicaba a cada subordinado los resultados de su evaluación semestral; por último, enviaba los formularios al departamento de recursos humanos en un sobre confidencial, y éste los archivaba en las carpetas individuales de cada trabajador. Todo ello se hacía de acuerdo con los rígidos procedimientos establecidos. El gerente actuaba como juez supremo de los subordinados y su evaluación personal era incuestionable. El subordinado seguía con su desempeño tradicional, el gerente con su postura autocrática de siempre y la organización se mantenía dentro de su rutina. Y todo seguía igual. Los objetivos de la evaluación del desempeño eran: evaluar los méritos personales de cada trabajador en función de su desempeño pasado, premiarle con un aumento de salario y detectar si existían carencias o la posible necesidad de entrenamiento. Dado que un gerente cualquiera no estaba en posición de modificar los salarios de sus subordinados, hacía caso omiso de este objetivo. Como tampoco estaba en posición de establecer programas de entrenamiento, ese objetivo también quedaba descartado.

Siempre, en todo momento y en todas las circunstancias, evaluamos lo que sucede en nuestro derredor. Las personas permanentemente evalúan asuntos muy diversos, como el efecto de la inflación en la economía nacional, el desempeño de las exportaciones nacionales y el comportamiento de las bolsas de valores, qué tan bien funciona el aparato de sonido de un compañero, la calidad de la heladería a la que nos gusta ir y el sabor de la cerveza importada, cómo se comporta la novia actual de nuestro mejor amigo, qué tan bueno es el profesor de matemáticas, la potencia del automóvil nuevo de papá, etc. La evaluación del desempeño es un tema común y corriente en nuestra vida personal. También lo es en las organizaciones, las cuales siempre están ante la necesidad de evaluar diversos desempeños, como el de finanzas, recursos humanos, operaciones y ventas, así como el técnico y el de mercadotecnia. Además, evalúan la calidad de los productos, la productividad de la compañía, el servicio al cliente y, principalmente, el desempeño humano. A final de cuentas, las personas dan vida a la organización y son la piedra angular de su dinámica. La organización moderna ya no tiene tiempo para remediar un desempeño apenas tolerable o por debajo de la media. Para que la organización tenga una actuación competitiva y salga

LA ARH HOY EN DÍA

¿QUÉ SE DEBE MEDIR?

La preocupación principal de las organizaciones, por lo general, se centra en la medición, la evaluación y el monitoreo de cuatro aspectos centrales:

1. ***Los resultados*; concretos y finales que una organización desea alcanzar dentro de un determinado periodo.**
2. ***El desempeño*; es el comportamiento o los medios instrumentales con los que pretende ponerlo en práctica.**
3. ***Las competencias*; las habilidades individuales que le aportan o agregan las personas.**
4. ***Los factores críticos para el éxito*; los aspectos fundamentales para tener éxito en su desempeño y en sus resultados.**

Muchas organizaciones cuentan con distintos sistemas de evaluación para medir los resultados financieros, los costos de producción, la cantidad y la calidad de los bienes producidos, el desempeño individual de los colaboradores y la satisfacción de los clientes.

bien librada en el mundo globalizado de hoy, el desempeño humano debe ser excelente en todo momento.

Concepto de evaluación del desempeño

Así como los profesores evalúan el desempeño de sus alumnos, las organizaciones se interesan por el desempeño de sus colaboradores. En el pasado, cuando había estabilidad y permanencia, el desempeño se podía evaluar mediante esquemas burocráticos y rutinarios. En aquellos tiempos la rutina burocrática era la marca de la época. Ante los nuevos tiempos de cambio, transformación e inestabilidad, el esquema burocrático ha cedido su lugar a la innovación y a la necesidad de agregar valor a la organización, para las personas que trabajan en ella y para los clientes a los que sirven.

La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización. Este proceso recibe distintos nombres, como evaluación de méritos, evaluación personal, informes de avance, evaluación de la eficiencia individual o grupal, etc., y varía enormemente de una organización a otra. En realidad, es un proceso dinámico que incluye al evaluado, a su gerente y las relaciones entre ellos y que, en la actualidad, es una técnica de dirección imprescindible para la actividad administrativa. Es un excelente medio para detectar problemas de supervisión, administración, la integración de las personas a la organización, el acoplamiento de la persona al puesto, la ubicación de posibles disonancias o de carencias de entrenamiento para la construcción de competencias y, por consiguiente, sirve para establecer los medios y los programas que permitirán mejorar continuamente el desempeño humano. En el fondo, es un potente medio para resolver problemas de desempeño y para mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones.

La evaluación del desempeño incluye seis puntos fundamentales:[4]

1. ¿Por qué se evalúa el desempeño?
2. ¿Cuál desempeño se debe evaluar?
3. ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?
4. ¿Quién debe evaluar el desempeño?
5. ¿Cuándo se debe evaluar el desempeño?
6. ¿Cómo se debe comunicar la evaluación del desempeño?

NOTAS

ALGUNAS DEFINICIONES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- *La evaluación del desempeño* es el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que éste cumple con los requisitos de su trabajo.[1]
- *La evaluación del desempeño* es el proceso de revisar la actividad productiva anterior con el objeto de evaluar qué tanto contribuyeron los individuos a que se alcanzaran los objetivos del sistema administrativo.[2]
- *La evaluación del desempeño* consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de los puestos y pretende determinar cuáles áreas del trabajo se deben estudiar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y pretende determinar cómo ha sido el desempeño en comparación con ciertos parámetros objetivos. La administración es el punto central de todo sistema de evaluación y debe ser mucho más que una actividad que se orienta al pasado; por el contrario, para desarrollar todo el potencial humano de la organización, se debe orientar hacia el futuro.[3]
- *La evaluación del desempeño* es la calificación que los proveedores y los clientes internos adjudican a las competencias individuales de una persona con la que tienen relaciones de trabajo y que proporciona datos e información respecto de su desempeño y sus competencias individuales, los cuales servirán para buscar una mejora continua.

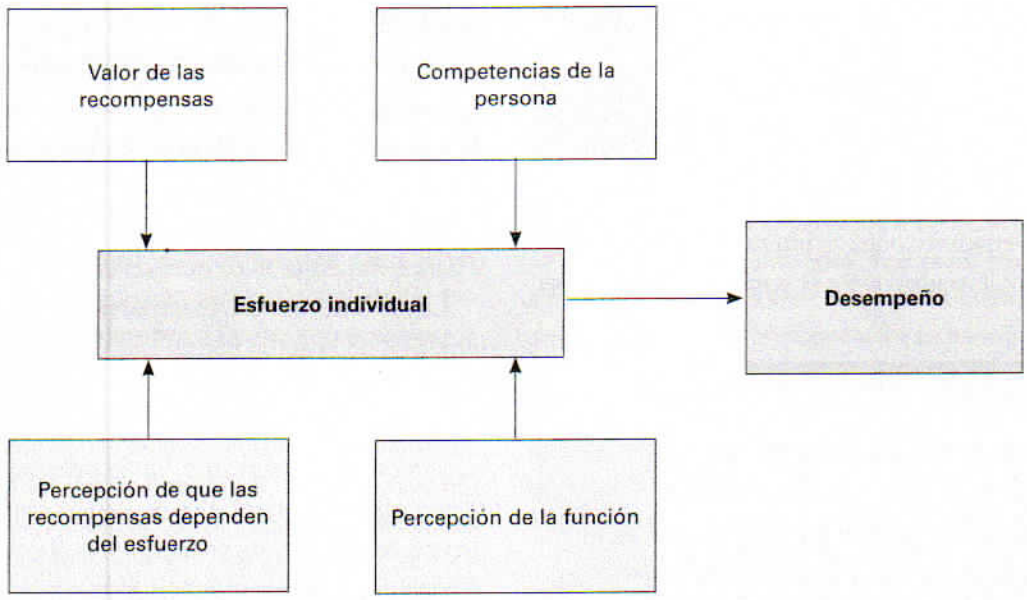


Figura 8.1 *Los principales factores que afectan el desempeño en el puesto.*

El desempeño humano en la organización depende de muchas contingencias. Varía de una persona a otra y de una situación a otra, porque depende de innumerables factores condicionantes que influyen en él. El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del esfuerzo determinan la medida del esfuerzo individual que la persona está dispuesta a hacer. La forma en que cada persona percibe la relación costo/beneficio evalúa la medida en que considera que vale la pena hacer determinado esfuerzo. A su vez, el esfuerzo individual depende de las condiciones individuales de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar. Luego entonces, es claro que el desempeño está en función de todas las variables que lo condicionan.

¿Cuál es el punto central de la evaluación del desempeño?

La evaluación del desempeño se puede enfocar en el puesto que ocupa la persona o en las competencias que aporta a la organización para contribuir al éxito de ésta. Así, surge la pregunta: ¿qué es más importante, el desempeño en el puesto o la aportación de las competencias que requiere la organización? La figura 8.2 brinda una idea de los dos tipos de enfoque.

¿Por qué se evalúa el desempeño?

Toda persona necesita recibir realimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. Sin esta realimentación las personas caminan a ciegas. Para tener idea de los potenciales de las personas, la organización también debe saber cómo desempeñan sus actividades. Así, las personas y las organizaciones necesitan saber todo respecto a su desempeño. Las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son:[5]

1. *Recompensas.* La evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores. Es la evaluación por méritos.
2. *Realimentación.* La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las

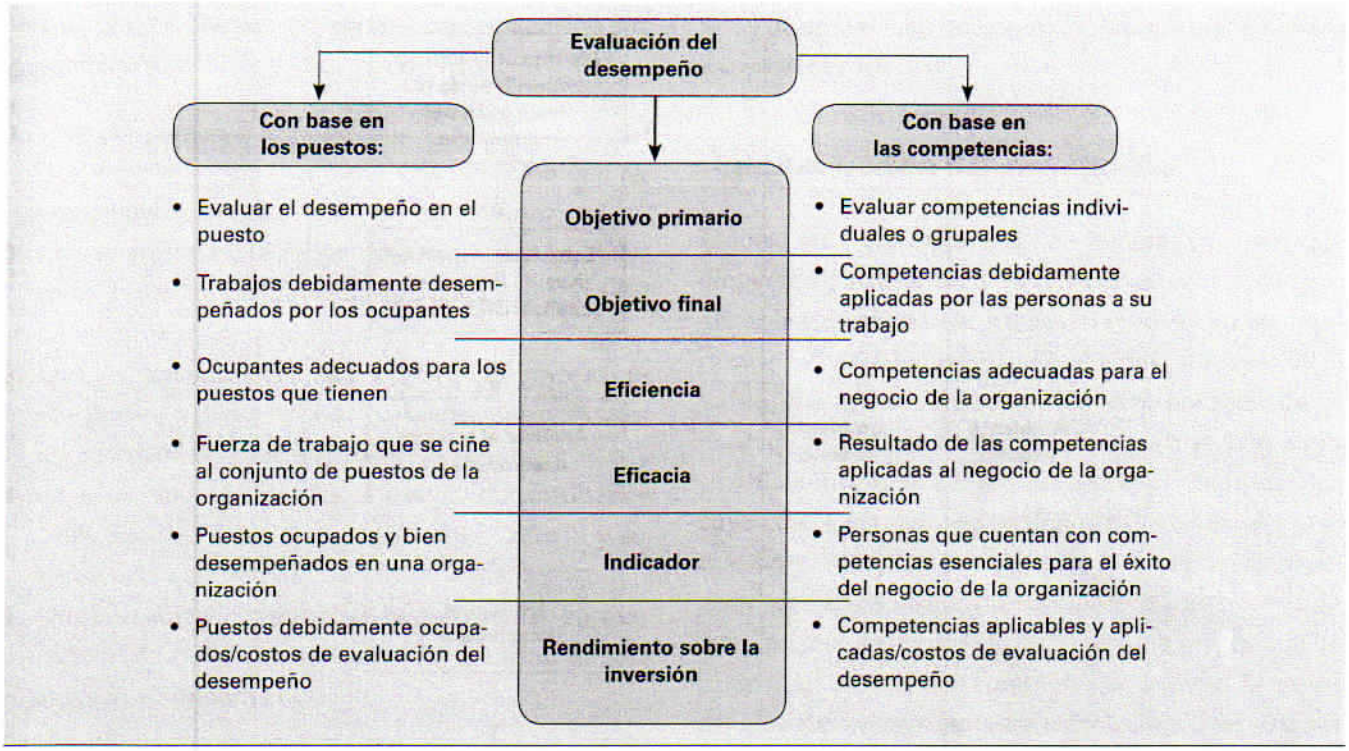


Figura 8.2 *Evaluación del desempeño con base en los puestos frente a evaluación del desempeño con base en las competencias.*

que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias.

3. *Desarrollo.* La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (aquello que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (aquello que debe mejorar por medio del entrenamiento o el desarrollo personal).
4. *Relaciones.* La evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean (gerentes, pares, subordinados) porque sabe qué tan bien evalúan su desempeño.
5. *Percepción.* La evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su derredor piensan respecto a él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social.
6. *Potencial de desarrollo.* La evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etcétera.
7. *Asesoría.* La evaluación ofrece, al gerente o al especialista de recursos humanos, información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores.

La evaluación del desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas. Para ello, debe cumplir los siguientes lineamientos básicos:[6]

1. La evaluación debe cubrir no sólo el desempeño actual de las actividades, sino también la consecución de metas y objetivos. El desempeño y los objetivos deben ser temas inseparables de la evaluación del desempeño.
2. La evaluación debe dar importancia al colaborador que ocupa el puesto y no en la impresión que se tiene respecto a los hábitos personales que observa en el trabajo. La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en una evaluación subjetiva de los hábitos personales. Empeño y desempeño son cosas muy diferentes.

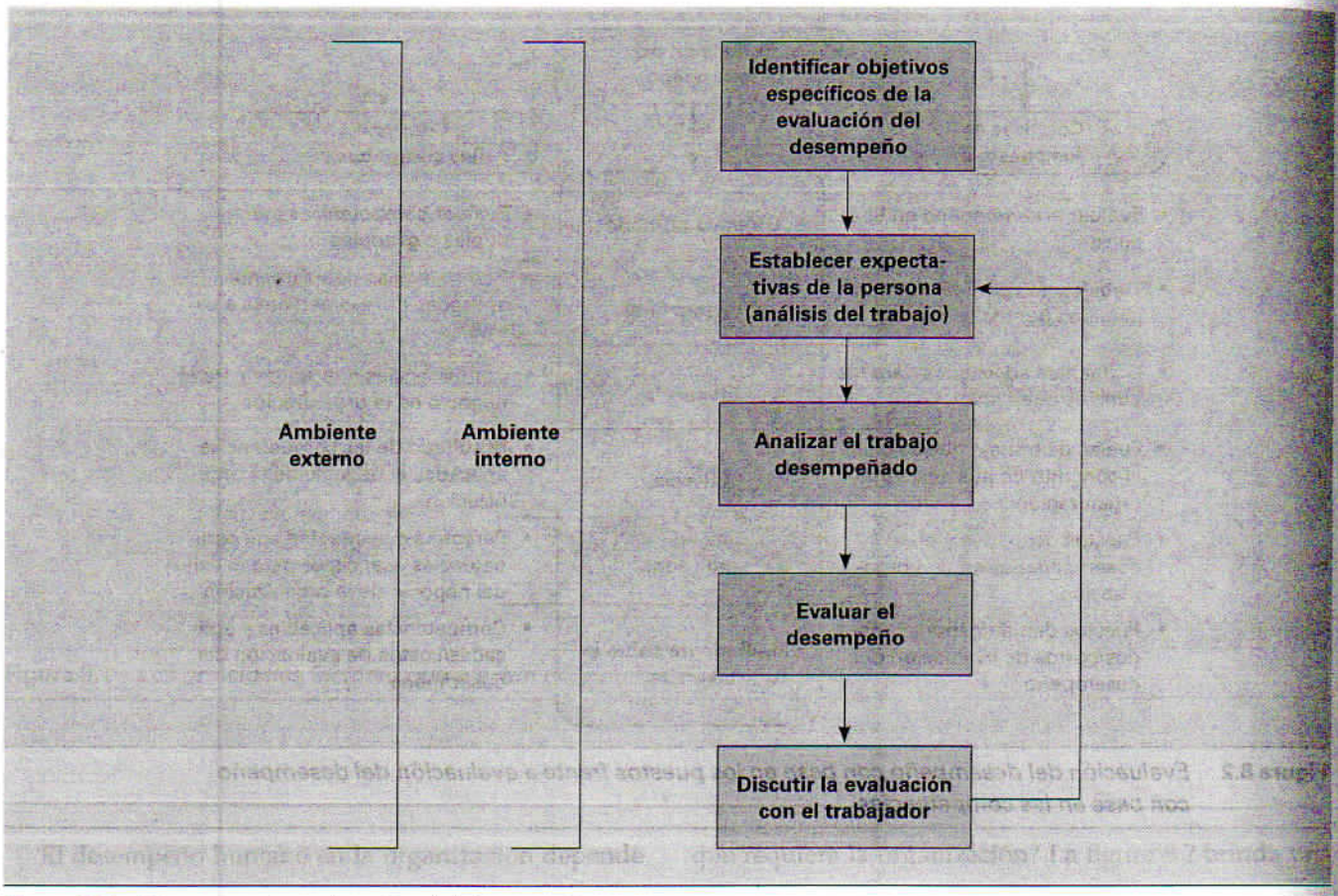


Figura 8.3 *El proceso de evaluación del desempeño.*

3. La evaluación debe ser aceptada por las dos partes, el evaluador y el evaluado. Los dos deben estar de acuerdo en que la evaluación producirá algún beneficio para la organización y para el colaborador.
4. La evaluación del desempeño debe servir para mejorar la productividad del colaborador en la organización y lo debe llevar a estar mejor equipado para producir con eficacia y eficiencia.[7]

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

INDUSTRIAS REUNIDAS OMEGA

Rubens Alcántara, presidente de Industrias Reunidas Omega, estaba en contra del sistema de evaluación del desempeño que existía en su compañía. Se dio cuenta de que el sistema no agregaba valor a la empresa ni a sus trabajadores; que sólo era tiempo perdido en papeleo y en trámites burocráticos. Sin embargo, creía que debía existir una manera de evaluar a las personas y sus aportaciones al negocio de la compañía. Quería cambiar radicalmente el sistema y convertirlo en una herramienta administrativa que motivara al personal a tener una mejora continua en su desempeño. Pero no sabía cómo hacerlo. El primer paso fue preguntar a los gerentes de la empresa por qué evalúan el desempeño de los trabajadores. Las opiniones fueron encontradas. Algunos pensaban que era una imposición del departamento de recursos humanos, otros creían que era una simple actividad burocrática, que no tenía sentido alguno. Rubens descubrió que los gerentes compartían su misma opinión.

Los puntos débiles del proceso de evaluación del desempeño son:[8]

1. Que las personas implicadas en la evaluación del desempeño la perciban como una situación que recompensa o sanciona el desempeño anterior.
2. Que la importancia del proceso recae más en llenar formularios que en la evaluación crítica y objetiva del desempeño.
3. Que las personas evaluadas perciben el proceso como injusto y tendencioso. La inequidad perjudica enormemente el proceso de evaluación.
4. Que los comentarios desfavorables del evaluador provocan una reacción negativa del evaluado y su resistencia a aceptarlos.
5. Que la evaluación sea inocua, es decir, que se base en factores de evaluación que no llevan a nada y que no agregan valor para nadie.

¿Quién debe evaluar el desempeño?

La evaluación del desempeño es un proceso que reduce la incertidumbre y que, al mismo tiempo, busca la consonancia. La evaluación disminuye la incertidumbre del colaborador porque le proporciona realimentación respecto a su desempeño. Busca la consonancia porque proporciona el intercambio de ideas entre el colaborador y su gerente, así como la coincidencia de sus conceptos. En realidad, la evaluación del desempeño debe mostrar al colaborador lo que las personas piensan de su trabajo y de su aportación a la organización y al cliente.

En el fondo, el principal interesado en la evaluación del desempeño es el propio colaborador, pero también la organización. Antes, las organizaciones creaban sistemas de evaluación centralizados en el único órgano que monopolizaba el asunto: el departamento de recursos humanos. La situación está cambiando. El ideal sería un sistema simple de evaluación, en el cual el propio trabajo o entorno proporcione toda la realimentación sobre el desempeño de la persona, sin necesidad de intermediarios ni la intervención de terceros. La jerarquía, el *staff* y la centralización siempre imponen reglas y normas rígidas que se alejan de la realidad que rodea al colaborador y que hacen del proceso de evaluación un verdadero maratón burocrático.

Autoevaluación del desempeño

El ideal sería que cada persona evaluara su propio desempeño, a partir de algunos criterios de referencia para evitar la subjetividad implícita del proceso. En las organizaciones más democráticas y abiertas, el propio individuo, con ayuda de su superior, es responsable de su desempeño y de su monitoreo. En esas organizaciones se utiliza mucho la autoevaluación del desempeño, en cuyo caso cada persona evalúa constantemente su actuación y su eficiencia y eficacia, en el marco de algunos parámetros que le proporciona su supervisor o la tarea misma. En realidad, cada persona puede y debe evaluar su desempeño como vía que le permita alcanzar las metas y los resultados establecidos y superar las expectativas. Debe evaluar sus necesidades y sus carencias personales para mejorar su desempeño, así como sus puntos fuertes y débiles, su potencial y su fragilidad, porque así sabrá lo que debe reforzar y cómo mejorar sus

EVALUACIÓN CRÍTICA

¿QUIÉN EVALÚA EL DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS?

Las organizaciones emplean distintas formas para determinar quién debe evaluar el desempeño de un colaborador. Las más democráticas y participativas dejan en manos del propio colaborador la responsabilidad de autoevaluar libremente su desempeño. Algunas asignan la responsabilidad de la evaluación al gerente inmediato, con el objeto de reforzar la jerarquía. Otras tratan de integrar al gerente y al subordinado en la evaluación a efecto de reducir la diferencia jerárquica. Algunas más asignan la evaluación del desempeño al equipo, sobre todo cuando están estructuradas en forma de equipos autosuficientes y autodirigidos. Existen también quienes adoptan un proceso circular de 360° para la evaluación, otras organizaciones donde el órgano de administración de recursos humanos centraliza y monopoliza el proceso de evaluación. Veamos cada una de estas opciones.

resultados personales. Muchas organizaciones tratan de desarrollar esquemas de autoevaluación para sus equipos. La autoevaluación colectiva ha tenido excelentes resultados.

El gerente

En la mayor parte de las organizaciones el gerente —como administrador de personas— tiene una responsabilidad de línea por el desempeño de sus subordinados, de su constante evaluación y de la comunicación de los resultados. En esas organizaciones el propio gerente, con asesoría del área de recursos humanos (RH) que establece los medios y los criterios para efectuar la evaluación, es quien evalúa el desempeño del personal. Dado que el gerente no tiene conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático para evaluar a las personas, el área de RH interviene, como función del *staff*, para instituir, dar seguimiento y controlar el sistema, mientras que cada gerente conserva su autoridad de línea a la hora de evaluar el trabajo. Esta línea de trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad, de modo que cada gerente es el administrador real de su personal.

El individuo y el gerente

Si la evaluación del desempeño es una responsabilidad de línea y si el propio colaborador es el más interesado en ella, entonces una opción interesante es la reunión de las dos partes. Ahora la participación del individuo y del gerente en la evaluación conforma una tendencia muy fuerte. De este modo, el gerente funciona como el elemento que guía y orienta, mientras que el colaborador evalúa su desempeño en función de la realimentación que le proporciona el gerente, quien proporciona al colaborador todos los recursos necesarios —orientación, entrenamiento, asesoría, información, equipo, metas y objetivos por alcanzar— y obtiene resultados, mientras que el colaborador recibe recursos del gerente y proporciona el desempeño y los resultados. Es un intercambio en el que las dos partes aportan algo para obtener resultados.

El equipo de trabajo

Con esta modalidad, el propio equipo de trabajo evalúa su desempeño como un todo y el de cada uno de sus miembros y después, con cada uno, programa las medidas necesarias para su mejora. El equipo es el responsable de la evaluación del desempeño de sus participantes y define los objetivos y las metas que debe alcanzar.

La evaluación de 360°

Todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado califican su desempeño. El gerente, los compañeros y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y, en resumen, todas las personas a su alrededor, que abarca 360°, participan en la evaluación. Esta evaluación es más rica porque produce información distinta, procedente de todas partes, y sirve para asegurar la adaptación y el acoplamiento del trabajador a las diversas demandas que recibe de su entorno de trabajo o de sus asociados. Sin embargo, para el evaluado no es nada fácil permanecer suspendido entre dos varas o sobre una pasarela recibiendo un verdadero tiroteo que llega de todas partes. Si no tiene una mentalidad abierta, que conoce y acepta el sistema, queda en una posición muy vulnerable.

La evaluación hacia arriba

Es una faceta específica de la evaluación para calificar al gerente. La evaluación hacia arriba es el contrario de la evaluación del subordinado por parte del superior, es la otra cara de la moneda, permite que el equipo evalúe a su gerente, qué tan bien proporciona al equipo los medios y los recursos para que alcance los objetivos y cómo podría incrementar la eficacia del equipo y ayudar a mejorar sus resultados. La evaluación hacia arriba permite que el grupo sostenga negociaciones e intercambios con el gerente, con la exigencia de nuevos enfoques en términos de liderazgo, motivación y comunicación, que darán lugar a relaciones de trabajo más libres y eficaces. El mando arbitrario del superior lo sustituye una nueva forma de actuación democrática, con sugerencias, consultas y participación. Algunas organizaciones van

más allá y proponen que los colaboradores evalúen a la compañía con miras a obtener realimentación sobre los resultados alcanzados y las medidas correctivas que se necesitan para ajustar el ambiente de trabajo a las expectativas de las personas.

La comisión de evaluación del desempeño

Algunas organizaciones asignan la evaluación del desempeño a una comisión especialmente diseñada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva a cargo de un grupo de personas directa o indirectamente interesadas en el desempeño de los colaboradores. Es habitual que la comisión esté compuesta por personas que pertenecen a distintas unidades de la organización y por miembros permanentes y transitorios. Los permanentes y estables (como el presidente de la organización o su representante, el ejecutivo mayor de recursos humanos y el especialista en evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones y su función es moderar y asegurar que se mantenga el equilibrio de los juicios, que se respeten las normas de la organización y la constancia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada colaborador evaluado o su respectivo superior.

A pesar de la evidente distribución de fuerzas, esta forma recibe muchas críticas por su claro aspecto centralizador y por su ánimo de juzgar el pasado. Por lo mismo, la comisión difícilmente consigue enfocarse en la orientación y la mejora continua del desempeño. En las relaciones entre el colaborador y su entorno, la comisión es un tercero, un elemento externo y extraño. Además, es onerosa, laboriosa y tardada, porque todos los colaboradores deben pasar por la criba de la comisión. Asimismo, las personas evaluadas sienten que se les hace menos, como si su desempeño dependiera de una comisión central que juzga a todos y que los aprueba o reprueba.

El órgano de recursos humanos

Se trata de una forma muy común en organizaciones más conservadoras, pero está en abandono por su enorme carácter centralizador, monopolizador y burocrático. Con ella, el órgano de recursos humanos asume toda la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas de la organización. La información sobre el anterior desempeño de las personas casi siempre se obtiene de cada una de ellas y se procesa e interpreta para generar informes o programas de medidas que serán

✕ EVALUACIÓN CRÍTICA

¿QUÉ CONDUCE A LA EXCELENCIA DE LA ORGANIZACIÓN?

Una organización que registra un elevado desempeño empieza por personas que registran un elevado desempeño, y éstas dependen de una función de RH que registra un elevado desempeño. ¿Qué opina usted de lo anterior?

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

INDUSTRIAS REUNIDAS OMEGA

Tras consultar la opinión de los gerentes respecto al sistema actual de evaluación del desempeño, Rubens Alcántara pidió a Camila Cámara, gerente de recursos humanos de la compañía, que estudiara el asunto y que le presentara opciones. Camila no perdió el tiempo y ofreció a Rubens una visión de los métodos tradicionales de evaluación del desempeño, porque quería demostrar que éstos, aun cuando se sustentan en el desempeño anterior, también ofrecen perspectivas para el futuro. ¿Qué haría usted si estuviera en el lugar de Camila?

▲ LA ARH HOY EN DÍA

LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DEPENDE DE LOS COLABORADORES[9]

Algunos estudios recientes muestran que las compañías tienen algunas prácticas en común que aplican para brindar servicios excelentes, como:

1. *Un concepto estratégico.* Las compañías que brindan servicios de gran calidad tienen una verdadera obsesión por los consumidores; una percepción clara de quiénes son sus clientes meta y de las necesidades que desean satisfacer. Desarrollan una estrategia específica para satisfacer esas necesidades de modo que consiguen ganar la lealtad de los consumidores.
2. *La alta gerencia está comprometida con la calidad.* Compañías como Disney, Delta Airlines, Marriott y McDonald's están profundamente comprometidas con la calidad. Su gerencia no sólo se enfoca en el desempeño financiero mensual sino, principalmente, en el desempeño de los servicios. McDonald's mide permanentemente cada establecimiento aplicando una norma de atención al cliente que considera: la calidad, el servicio, el aseo y el valor. Cuando alguno no cumple con las exigencias se le retira la franquicia.
3. *Establecen normas muy altas.* Las buenas prestadoras de servicios establecen normas muy elevadas de calidad. Swissair se ha fijado la meta de que, cuando menos, 96% de sus pasajeros califiquen sus servicios como muy buenos u óptimos; en caso contrario toma medidas de inmediato. Citibank ha establecido la meta de responder las llamadas telefónicas en diez segundos y las cartas de los consumidores en un plazo de dos días. Las normas elevadas tienen un propósito. Una norma de 98% de exactitud puede parecer buena, pero en el caso de Federal Express (FedEx) eso significa dejar de entregar 64 000 paquetes por día. Asimismo, significa que no se comprenderían 10 palabras de cada página, no se surtirían debidamente 400 000 prescripciones al día y beber agua sería una actividad insegura ocho días por año. Las compañías se pueden clasificar como aquellas que brindan servicios "meramente buenos" o aquellas que brindan servicios excelentes, con el 100% de calidad, sin defecto alguno.
4. *Sistemas para monitorear el desempeño de los servicios.* Las empresas que brindan servicios de alta categoría hacen, con regularidad, auditorías del desempeño de sus servicios y también de sus competidoras. Emplean diversos medios para medir el desempeño, como las compras comparativas, los compradores fantasma, las encuestas de los consumidores, los formularios de sugerencias y reclamaciones, los equipos de auditoría de los servicios y las cartas dirigidas al presidente. General Electric envía 700 000 tarjetas al año para que las amas de casa las contesten evaluando el desempeño de su personal de servicios. Citibank evalúa continuamente el desempeño de sus trabajadores con base en normas de exactitud, atención y oportunidad, y también emplea a clientes fantasma para comprobar si sus trabajadores están prestando buenos servicios. El First Chicago Bank aplica el Programa de medición del desempeño, que consiste en llevar un gráfico del desempeño semanal que contiene varios elementos relacionados con el servicio al cliente. Siempre que el desempeño queda por debajo de un nivel mínimo aceptable se toman medidas correctivas.
5. *Sistemas para atender las reclamaciones de los clientes.* Las compañías de servicios que son ágiles atienden de forma expedita y generosa las reclamaciones de sus consumidores y brindan otros servicios gratuitamente cuando su desempeño no ha sido bueno o cuando el cliente ha tenido que esperar mucho tiempo.
6. *Persiguen la satisfacción de los colaboradores y de los clientes.* Las compañías de servicios excelentes consideran que sus relaciones con los colaboradores se reflejan directamente en las relaciones con los clientes. Crean un ambiente que apoya a los trabajadores, recompensándoles por un buen desempeño en los servicios. Con regularidad auditan la satisfacción de los colaboradores en cuanto a sus tareas. Citibank ha establecido una meta de satisfacción de los colaboradores del orden de 90% y de los clientes de 70%. Pero equiparó los índices y vio que era imposible tener 90% de satisfacción de los colaboradores si 30% de los clientes estaban insatisfechos. Karl

Albrecht observó que los trabajadores insatisfechos se pueden convertir en los "terroristas" de la organización. En su libro *The Customer Comes Second*, Rosenbluth y Peters[10] afirman que los colaboradores de la empresa, y no sus clientes, son los que deben ocupar el "primer lugar" si ésta pretende realmente satisfacer a sus clientes. Coloque a sus trabajadores en primer lugar y ellos atenderán mejor a los clientes. La base de esto es la evaluación del desempeño humano.

Todo lo anterior tiene que ver con la evaluación del desempeño.

coordinados por el órgano de recursos humanos. Como todo proceso centralizador, las reglas y las normas burocráticas siempre restan libertad y flexibilidad a quienes participan en el sistema. Además, tiene la desventaja de trabajar con promedios y medias, y no con el desempeño individual y singular de cada persona. Se ocupa de lo general y no de lo particular. En su intento por eliminar las diferencias individuales, provoca una marcada tendencia a la estandarización del desempeño de las personas.

Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

Existen diversos métodos para evaluar el desempeño humano. Evaluar el desempeño de un gran número de personas dentro de las organizaciones, mediante criterios que produzcan equidad y justicia y al mismo tiempo estimulen a las personas, no es una tarea fácil. Por ello, muchas organizaciones construyen sus propios sistemas de evaluación, que se ciñen a sus características peculiares, y los dividen para evaluar al personal de dirección y de gerencia (donde prevalece la visión estratégica), los empleados de base (con predominio de la visión táctica) y los jornaleros (donde impera la visión de las operaciones).

Los métodos tradicionales de evaluación del desempeño más utilizados son: las escalas gráficas, la elección forzosa, la investigación de campo, los incidentes críticos y las listas de verificación. Veamos cada uno de ellos.

Escalas gráficas

Es una tabla de doble asiento, donde se registran, en los renglones, los factores de la evaluación y en las columnas las calificaciones de la evaluación del desempeño. Los factores de la evaluación representan los criterios relevantes o los parámetros básicos para evaluar el desempeño de los trabajadores. El primer paso es escoger la definición de los factores de la evaluación del desempeño que servirán como instrumento para calificar y comparar el desempeño de los trabajadores implicados. Los factores de la evaluación son comportamientos y actitudes que selecciona y valora la organización. Así, los trabajadores que alcanzan mejor desempeño en sus actividades son quienes alcanzan calificaciones más altas en estos factores, sin importar el puesto que ocupen. Entonces, si una organización escoge el conocimiento del puesto como un factor a evaluar, señala a todos los trabajadores la importancia y la prioridad que confiere a ese aspecto. El número de factores de la evaluación varía según los intereses de cada organización pero, en general, se ubica entre cinco y diez factores. La figura 8.4 muestra los criterios que las organizaciones suelen utilizar para la evaluación.

El método de las escalas gráficas evalúa el desempeño de las personas por medio de factores con previa definición y graduación. Para ello utiliza un formulario de doble asiento, en el cual las líneas horizontales representan los factores de la evaluación del desempeño, mientras que las verticales representan los grados de variación de los mismos. Los factores, previa selección, definen las cualidades que se pretende evaluar en el caso de cada persona. Cada factor es definido mediante una breve descripción, simple y objetiva. Cuanto mejor sea ésta, tanto mayor será la precisión del factor. Cada factor se dimensiona para que retrate una banda amplia del desempeño, que va desde el malo o insatisfactorio hasta el óptimo o excelente. Entre estos dos extremos existen valores intermedios.

Habilidades/capacidades/ necesidades/rasgos	Comportamientos	Metas y resultados
Conocimiento del puesto	Desempeño de la tarea	Cantidad de trabajo
Conocimiento del negocio	Espíritu de equipo	Calidad del trabajo
Puntualidad	Relaciones humanas	Atención al cliente
Asiduidad	Cooperación	Satisfacción del cliente
Lealtad	Creatividad	Reducción de costos
Honestidad	Liderazgo	Rapidez de soluciones
Presentación personal	Hábitos de seguridad	Reducción de subterfugios
Buen juicio	Responsabilidad	Ausencia de accidentes
Capacidad de ejecución	Actitud e iniciativa	Mantenimiento del equipamiento
Comprensión de situaciones	Personalidad	Cumplimiento de los plazos
Facilidad para aprender	Soltura	Enfoque en los resultados

Figura 8.4 *Criterios para la evaluación del desempeño.*

Una vez definidos los factores de la evaluación, el segundo paso será definir los grados de la evaluación para establecer las escalas de variación del desempeño en cada uno de ellos. Por lo general se utilizan tres, cuatro o cinco grados de variación (óptimo, bueno, regular, tolerable y malo) para cada factor. Con los factores de la evaluación y sus respectivos grados se prepara la escala gráfica de evaluación, como muestra la figura 8.5.

El método de las escalas gráficas reduce las opciones de la evaluación a los grados de variación de los factores, lo cual limita las posibilidades del evaluador. También se critica este método porque, mediante la estadística o las matemáticas que arrojan valores objetivos para evaluar a las personas, reduce los resultados de la evaluación a expresiones numéricas. Por ejemplo, cuando los grados tienen valores numéricos como excelente = 5, bueno = 4, regular = 3, tolerable = 2 y malo = 1.

Elección forzada

El método de la elección forzada surgió para eliminar la superficialidad, la generalización y la subjetividad, aspectos característicos del método de la escala gráfica. La elección forzada consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de bloques de frases descriptivas que se enfocan en determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases. El evaluador tiene la obligación de escoger una o dos de las frases de cada bloque, la que mejor se aplique al desempeño del trabajador evaluado. También puede escoger la frase que mejor represente el desempeño del trabajador y la que más se aleje de él. De ahí su nombre de elección forzada.

Investigación de campo

Es uno de los métodos tradicionales más completos para evaluar el desempeño. Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y la función de *staff* en el proceso de evaluación del desempeño. Requiere de entrevistas entre un especialista en evaluación (*staff*) y los gerentes (línea) para, en conjunto, evaluar el desempeño de los respectivos trabajadores. De ahí el nombre de investigación de campo. El especialista, a partir de la entrevista con

Factores	Excelente	Bueno	Regular	Tolerable	Malo
Producción (cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera los parámetros	A veces supera los parámetros	Satisface los parámetros	A veces debajo de los parámetros	Siempre debajo de los parámetros
Calidad (esmero en el trabajo)	Trabajo de calidad excepcional	Trabajo de calidad superior	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Trabajo de pésima calidad
Conocimiento del trabajo (pericia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco el trabajo
Cooperación (relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
Comprensión de las situaciones (capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad intuitiva	Buena capacidad intuitiva	Satisfactoria capacidad intuitiva	Poca capacidad intuitiva	Ninguna capacidad intuitiva
Creatividad (capacidad para innovar)	Siempre tiene excelentes ideas	Casi siempre tiene excelentes ideas	Algunas veces presenta ideas	Rara vez presenta ideas	Nunca presenta ideas
Realización (capacidad para hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar

Figura 8.5 *Escala gráfica de evaluación del desempeño.*

⇆ PROS Y CONTRAS

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CON ESCALAS GRÁFICAS

Pros:

1. **Facilita la planificación y la construcción del instrumento de evaluación.**
2. **Sencilla y fácil de comprender y de utilizar.**
3. **Visión gráfica y global de los factores a evaluar.**
4. **Facilita la comparación de los resultados de varios trabajadores.**
5. **Proporciona una fácil realimentación de datos al evaluado.**

Contras:

1. **La evaluación del desempeño es superficial y subjetiva.**
2. **Produce efecto de generalización (*halo effect*); si el evaluado recibe *bueno* en un factor, probablemente recibirá *bueno* en todos los demás.**
3. **Peca de categorización y homogeneización de las características individuales.**
4. **Limita los factores de la evaluación; funciona como un sistema cerrado.**
5. **Produce rigidez y reduccionismo en el proceso de evaluación.**
6. **Ninguna participación activa del trabajador evaluado.**
7. **Tan sólo evalúa el desempeño anterior.** ●

cada gerente, llena un formulario (descrito en la figura 8.7) para cada trabajador evaluado. El método se desarrolla en cuatro etapas: entrevista inicial de evaluación, entrevista de análisis complementario, planificación de las medidas y seguimiento posterior de los resultados.

Método de los incidentes críticos

Es un método tradicional de evaluación del desempeño muy sencillo y se basa en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeños sumamente positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa del desempeño normal, sino de desempeños excepcionales, sean positivos o negativos. Se parece a la técnica de administración por excepciones que utilizaba Taylor al inicio del siglo xx. Cada factor de la evaluación del desempeño se transforma en incidentes críticos o excepcionales con el objeto de evaluar los puntos fuertes y los débiles de cada trabajador.

Listas de verificación

Es un método tradicional de evaluación del desempeño a partir de una relación que enumera los factores de la evaluación a considerar (*check-lists*) de cada trabajador. Cada uno de esos factores del desempeño recibe una evaluación cuantitativa, como muestra la figura 8.9.

La lista de verificación funciona como una especie de recordatorio para que el gerente evalúe todas las características principales de un trabajador. En la práctica es una simplificación del método de las escalas gráficas.

Críticas a los métodos tradicionales de evaluación del desempeño

Los métodos tradicionales de evaluación del desempeño presentan ciertas características ya superadas y que resultan negativas. Por lo general, son burocráticos, rutinarios y repetitivos. Tratan a las personas como si fueran

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre:_____ Puesto:_____ Departamento:_____

A continuación encontrará bloques de frases. Anote una x en la columna que aparece a un lado con el signo + para indicar cuál es la frase que mejor define el desempeño del trabajador, y con el signo – para la que menos lo define. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.

	Nº	+	–
Presenta producción elevada			
Comportamiento dinámico			
Tiene dificultad con los números			
Es muy sociable			

	Nº	+	–
Tiene dificultad para lidiar con las personas			
Tiene bastante iniciativa			
Le gusta reclamar			
Teme pedir ayuda			

	Nº	+	–
Tiene espíritu de equipo			
Le gusta el orden			
No aguanta la presión			
Acepta críticas constructivas			

	Nº	+	–
Tiene potencial de desarrollo			
Toma decisiones con criterio			
Es lento y tardado			
Conoce su trabajo			

	Nº	+	–
Tiene buena presencia personal			
Comete muchos errores			
Ofrece buenas sugerencias			
Difícilmente decide			

	Nº	+	–
Nunca es desagradable			
Producción razonable			
Tiene buena memoria			
Se expresa con dificultad			

Figura 8.6 *Método de evaluación por medio de la elección forzada.*

PROS Y CONTRAS

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO MEDIANTE LA ELECCIÓN FORZADA

Pros:

1. **Evita el efecto de la generalización (*halo effect*) en la evaluación.**
2. **Elimina la influencia personal del evaluador, es decir, la subjetividad.**
3. **No requiere entrenar a los evaluadores para su aplicación.**

Contras:

1. **Planificación y construcción del instrumento muy complejas.**
2. **No proporciona una visión global de los resultados de la evaluación.**
3. **No provoca realimentación de datos ni permite comparaciones.**
4. **Técnica poco contundente respecto a los resultados.**
5. **El evaluado no tiene participación alguna.**

homogéneas y estuvieran estandarizadas. Además, son autocontenidos porque la evaluación funciona como un fin y no como un medio. Les falta libertad en la forma y el contenido. En la actualidad las organizaciones buscan nuevos métodos, más participativos y que impulsen la evaluación; se busca desarrollar métodos capaces de dirigir los esfuerzos de las personas hacia objetivos y metas que sirvan para el negocio de la empresa y para los intereses individuales de las personas, mediante la integración de los objetivos organizacionales y los individuales, que no provoquen conflictos y refuercen la posición de que la evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un importante medio para mejorar y motivar el comportamiento de las personas.

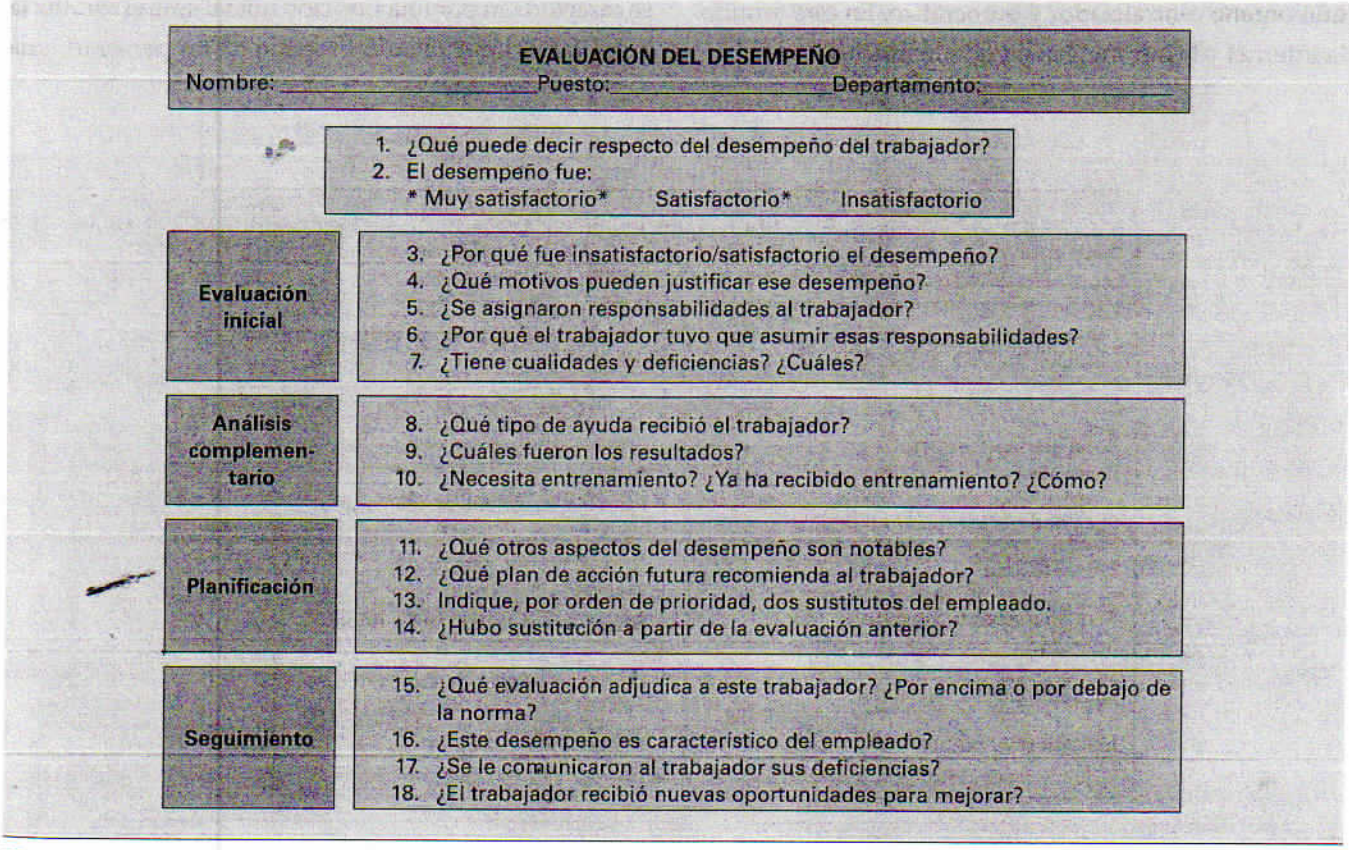


Figura 8.7 *Método de evaluación del desempeño por medio de la investigación de campo.*

PROS Y CONTRAS

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO MEDIANTE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Pros:

1. **Incluye la responsabilidad de la línea (el gerente evalúa) y la función del *staff* (el departamento de recursos humanos asesora) en la evaluación del desempeño.**
2. **Permite planificar acciones para el futuro (como programas de entrenamiento, orientación, asesoría, etcétera).**
3. **Hace hincapié en la mejoría del desempeño y la consecución de resultados.**
4. **Permite evaluar a fondo el desempeño.**
5. **Propicia una relación provechosa entre el gerente de línea y el especialista de *staff*.**

Contras:

1. **Costo operacional elevado porque exige la asesoría del especialista.**
2. **Proceso de evaluación lento y tardado.**
3. **Poca participación del evaluado, tanto en la evaluación como en las medidas.**

La tendencia a la desburocratización de los procesos de evaluación de las personas ha producido, sobre todo, una reducción radical del papeleo y de los formularios que antes representaban un verdadero dolor de cabeza para los ejecutivos. La evaluación ahora es simple y relajada, está exenta de los formalismos exagerados y de los complicados criterios impuestos por algún órgano centralizador y burocrático. En este sentido la internet y la intranet han ayudado mucho.

Métodos modernos de evaluación del desempeño

Las limitaciones de los métodos tradicionales de evaluación del desempeño llevaron a las organizaciones a buscar soluciones creativas e innovadoras. Ahora surgen nuevos métodos de evaluación del desempeño que se caracterizan por una posición nueva ante el asunto: la autoevaluación y la autodirección de las personas, una

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre:_____ Puesto:_____ Departamento:_____

Aspectos excepcionalmente positivos		Aspectos excepcionalmente negativos	
Sabe atender correctamente a las personas		Comete muchos errores	
Facilidad para trabajar en equipo		Falta visión amplia de los asuntos	
Presenta ideas innovadoras		Tarda en tomar decisiones	
Tiene características para el liderazgo		Espíritu conservador y limitado	
Facilidad para argumentar		Dificultad para manejar números	
Espíritu muy emprendedor		Comunicación deficiente	

Figura 8.8 *Método de evaluación del desempeño por medio de incidentes críticos.*

PROS Y CONTRAS

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO MEDIANTE LOS INCIDENTES CRÍTICOS

Pros:

1. **Evalúa el desempeño excepcionalmente bueno y excepcionalmente malo.**
2. **Hace hincapié en los aspectos excepcionales del desempeño. Los aspectos positivos deben ser subrayados y mejor aplicados, mientras que los negativos deben ser eliminados o corregidos.**
3. **Método fácil de instituir y de utilizar.**

Contras:

1. **No se ocupa de los aspectos normales del desempeño.**
2. **Peca por fijarse en pocos aspectos del desempeño y, por tanto, resulta tendencioso y parcial.**

mayor participación del trabajador en su propia planificación de desarrollo personal, enfoque en el futuro y en la mejora continua del desempeño.

Evaluación participativa por objetivos (EPPO)

Algunas organizaciones adoptan un sistema de administración del desempeño con la participación activa del colaborador y de su gerente. Este sistema adopta una intensa relación y una visión proactiva. Resurge la vieja administración por objetivos (APO), pero ahora con nueva vestimenta y sin los traumas que provocaban la antigua arbitrariedad, autocracia y estado continuo de tensión y calificación de los involucrados, que caracterizaron su implantación en la mayoría de nuestras organizaciones.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre: _____ Puesto: _____ Departamento: _____

Áreas de desempeño:	1	2	3	4	5
Habilidades para decidir					
Acepta cambios					
Acepta dirección					
Acepta responsabilidades					
Actitud					
Cumple las reglas					
Cooperación					
Autonomía					
Presta atención a los costos					

Áreas de desempeño:	1	2	3	4	5
Iniciativa personal					
Soporta la tensión y la presión					
Conoce el trabajo					
Liderazgo					
Calidad del trabajo					
Cantidad de producción					
Prácticas de seguridad					
Planificación y organización					
Cuida el patrimonio					

Figura 8.9 *Método de evaluación del desempeño por medio de listas de verificación.*

Ahora, la evaluación participativa por objetivos es democrática, participativa, incluyente y motivadora. Dentro de esta nueva evaluación que resurge, la evaluación del desempeño sigue seis etapas:

1. *El formulario de los objetivos consensuados* es el primer paso. Un objetivo es una declaración del resultado que se desea alcanzar dentro de un determinado periodo. Los objetivos se formulan en conjunto a través de la negociación del colaborador y su gerente para llegar a un consenso. Los objetivos se consensan y no son impuestos desde la cima hacia la base. La superación de los objetivos debe producir algún beneficio a la organización y proporcionar una participación directa del evaluado en ese beneficio, como un premio o un esquema de remuneración variable. Sin embargo, debe ser un incentivo fuerte y convincente para dinamizar el desempeño hacia los fines pretendidos. El desempeño se debe enfocar en alcanzar esos objetivos y su evaluación dependerá directamente de ello.
2. *El compromiso personal para alcanzar los objetivos que se formularon en conjunto.* Es imprescindible que el evaluado dé su plena aceptación de los objetivos, así como su compromiso personal para alcanzarlos. Ésta es la condición *sine qua non* del sistema. En algunos casos se celebra una especie de contrato formal o psicológico que representa el acuerdo establecido.
3. *La aceptación del gerente respecto de la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos.* A partir de los objetivos consensuados y una vez establecido el compromiso personal, se definen los recursos y los medios para poder alcanzarlos eficazmente. Sin recursos ni medios los objetivos son simples promesas. Estos recursos y medios pueden ser materiales (equipos, máquinas, etc.), pueden ser humanos (equipo de trabajo, etc.) y pueden ser inversiones personales en entrenamiento y desarrollo del evaluado (orientación, asesoría, etc.). Los recursos son una forma de costo por alcanzar los objetivos acariciados.
4. *El desempeño* es el comportamiento del evaluado que presenta la posibilidad de alcanzar los objetivos formulados. Aquí reside el aspecto principal del sistema. El desempeño constituye la estrategia personal que escoge el individuo para alcanzar los objetivos. Esto significa que cada persona debe escoger, con total libertad y autonomía, sus propios medios para alcanzar los objetivos. El gerente puede brindar consejos y orientación en lugar de mandar, controlar y ser impositivo.
5. *El monitoreo constante de los resultados y su comparación con los objetivos* significa comprobar el costo/beneficio que involucra el proceso. La medición constante de la consecución de los objetivos debe tener una base cuantitativa digna de fe y confianza y, al mismo tiempo, que proporcione una idea objetiva y clara de cómo marchan las cosas y del esfuerzo del evaluado. Siempre que sea posible, el propio evaluado se debe evaluar, es decir, debe saber monitorear los resultados y compararlos con los objetivos trazados. El gerente debe ayudarle en este sentido.
6. *La realimentación intensiva y la evaluación continua conjunta* con mucha información de regreso y, sobre todo, apoyo de la comunicación para reducir las disonancias e incrementar las consistencias. Éste es uno de los aspectos más importantes del sistema: el evaluado debe tener una clara percepción y noción de cómo funciona para evaluar el esfuerzo/resultado que alcanza y sacar sus conclusiones. El gerente debe ayudarle en este sentido.

NOTAS

¿LA APO ES UNA BUENA IDEA?

La APO es una de las buenas ideas que fueron destruidas por el furor burocrático de algunas organizaciones. Cuando Drucker definió el proceso en 1954, se refería a la administración de las empresas por objetivos y autocontrol, es decir, la autodirección no burocratizada. Lo que sobrevivió fue la antítesis de lo que había pregonado: una complicada rutina burocrática e inflexible, con movimiento de la cima hacia abajo y sumamente coercitiva y angustiante. Si se respetara que las bases se ubiquen arriba, entonces habríamos restaurado el verdadero concepto de la APO como un sistema democrático y participativo, uno que proporciona rendimientos tanto a la organización como a las personas involucradas.

✕ EVALUACIÓN CRÍTICA

NUEVOS ENFOQUES PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO[11]

Las tendencias en la evaluación del desempeño son:

1. *Los indicadores deben ser sistémicos* a partir de considerar a la empresa como un todo, un conjunto homogéneo e integrado que privilegia los aspectos relevantes. Los indicadores se derivan de la planificación estratégica que define el qué, el cómo y el cuándo medir. Como efecto en cascada, identifica las metas y los objetivos de los departamentos y los niveles jerárquicos participantes. Los indicadores deben ligarse a los procesos de la empresa y enfocarse en el cliente interno o externo. Se deben escoger como criterios específicos para la evaluación, sea para las premiaciones, la remuneración variable, la participación en los resultados, las promociones, etc. Es raro que un único indicador pueda ser lo bastante flexible y universal como para servir a tantos criterios diferentes y, por ello, es necesario tener varios indicadores.
2. *Los indicadores se deben escoger en conjunto para* evitar distorsiones y no desalinear otros criterios de la evaluación. Hay cuatro tipos de indicadores:
   a) *Los indicadores financieros* se refieren a elementos como el flujo de caja, la utilidad, el rendimiento sobre la inversión, la relación entre costo y beneficio, etcétera.
   b) *Los indicadores ligados al cliente,* como su satisfacción, sea interno o externo, el tiempo de entrega de pedidos, la competitividad en precio o calidad, la fracción de mercado abarcada, etcétera.
   c) *Los indicadores internos,* como los tiempos del proceso, los índices de seguridad, los índices de repetición de trabajo, el ciclo del proceso, etcétera.
   d) *Los indicadores de innovación,* como el desarrollo de nuevos procesos, nuevos productos, proyectos de mejoras, mejora continua, calidad total, investigación y desarrollo, etcétera.
3. *La evaluación del desempeño se debe sustentar en índices de referencia objetivos,* que puedan apoyar el proceso, como indicadores de:
   a) Desempeño global (de toda la empresa).
   b) Desempeño del departamento.
   c) Desempeño grupal (del equipo).
   d) Desempeño individual (de la persona).
4. *La evaluación del desempeño debe tomar en cuenta el contexto general.* El ambiente externo también se debe considerar en razón de la evolución de los índices internos confrontados con indicadores externos amplios y generales, como:
   a) Los *índices de orden económico,* que se refieren a la evolución de la coyuntura económica de la región, el país y el mundo.
   b) *Aspectos importantes de las empresas* del mismo ramo que el negocio o que presenten similitud con el negocio de la empresa (*benchmarking*).
5. *La evaluación del desempeño como elemento que integra las prácticas de recursos humanos.* La evaluación es una llave que integra los diferentes procesos de recursos humanos: selección, contratación, sueldos y salarios, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de las personas de la organización. Se trata de un medio de "vinculación" que integra todos los procesos de la administración de recursos humanos.
6. *La evaluación del desempeño se basa en procesos no estructurados,* sin los antiguos rituales burocráticos de llenado de formularios y en la comparación con factores genéricos y amplios para la evaluación. Una total desburocratización y desregulación. La evaluación no estructurada es flexible y la efectúan los gerentes por medio del contacto directo y cotidiano con los subordinados. La evaluación produce un entendimiento entre el gerente y el colaborador, ya no es un acto de juicio definitivo y superior respecto al comportamiento del colaborador. Es casi una negociación, porque las dos partes intercambian ideas e información y su resultado es un compromiso conjunto: ofrecer las condiciones para el crecimiento profesional y, por otra parte, alcanzar los objetivos o los resultados. Los cambios en la forma y el contenido del proceso. Los viejos métodos de las escalas gráficas, la elección forzada, la investigación de campo, los incidentes críticos y las listas de verificación están en reformulación para llegar a una configuración que satisfaga las nuevas exigencias.

7. *La evaluación del desempeño como forma de realimentación para las personas.* La evaluación constituye un instrumento para realimentar información, es decir, para proporcionar a las personas información y orientación, para su autoevaluación, autodirección y autocontrol. En este contexto, la evaluación del desempeño adquiere un sentido más amplio y extenso con nuevos aspectos como:
   a) *La competencia personal* que implica la capacidad para aprender de las personas y la creación de conocimientos y habilidades nuevas y diferentes.
   b) *La competencia tecnológica* que implica la capacidad para asimilar el conocimiento de las diferentes técnicas que se necesitan para el desempeño e incluye generalidad y multifuncionalidad.
   c) *La competencia metodológica* que implica la capacidad para tomar la iniciativa e implantar medidas para resolver problemas en diversas situaciones. Es como un espíritu emprendedor que resuelve espontáneamente los problemas.
   d) *La competencia social* que implica la capacidad para relacionarse con personas o grupos, así como para trabajar en equipo.

   Las personas deben reunir dosis diferentes de cada una de estas diversas competencias y, para ello, deben recibir realimentación suficiente para autodiagnosticar su desempeño cotidiano.
8. *La evaluación del desempeño da cada vez más importancia a los resultados.* Las metas y los objetivos que se deben alcanzar son más importantes que el comportamiento en sí. Los medios ceden su lugar a los fines alcanzados o que se pretenden alcanzar. Los medios deben estar en manos de las personas que los escogen libremente de acuerdo con sus preferencias o habilidades personales. Los fines se convierten en el parámetro de la evaluación para recompensar un trabajo excelente. Lo que interesa es un desempeño eficaz y no sólo eficiente. Las organizaciones de alto desempeño procuran crear las condiciones ideales para obtener y mantener un alto desempeño de sus trabajadores.
9. *La evaluación del desempeño ahora se relaciona con la noción de la expectación.* La expectación es la relación entre las expectativas personales y las recompensas que se derivan del nivel de productividad del individuo. Se trata de una teoría de las contingencias de la motivación, en cuyo caso la productividad se considera un resultado intermedio en una cadena que conduce a determinados resultados finales deseados, como el dinero, la promoción, el apoyo del gerente, la aceptación del grupo, el reconocimiento público, etc. Se trata de elevar el nivel de la valencia positiva de la productividad y la calidad en el trabajo. En otros términos, se refiere a elevar el grado de instrumentalidad de la excelencia en el comportamiento laboral. Esto significa marcar en la cabeza de las personas que la excelencia en el desempeño produce beneficios para la empresa y también para ellas. Para lograrlo es necesario vincular los resultados de la evaluación del desempeño con incentivos de corto plazo, como la remuneración flexible o el sistema de incentivos. Un sistema de flexibilización sin costos adicionales para la empresa, pero con participación de las personas en los resultados alcanzados y en la consecución de los objetivos formulados. ●

✕ EVALUACIÓN CRÍTICA

EL SISTEMA DE MEDICIÓN Y SUS INDICADORES

Otros dos factores importantes marcan el curso que sigue la evaluación del desempeño. El primero es que las organizaciones ahora sustituyen la estructura funcional y departamentalizada por la organización por procesos o por equipos, lo que altera profundamente los sistemas de indicadores y de mediciones dentro de ellas. El segundo factor es la participación de los colaboradores en los resultados de las organizaciones, lo cual requiere un sistema de mediciones e indicadores que permita las negociaciones francas y objetivas entre ellas y sus trabajadores. En muchas organizaciones todavía faltan indicadores del desempeño o existe un uso desordenado de varios indicadores dispersos e inconexos que no genera la visión global que se necesita. ●

LA ARH HOY EN DÍA

LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN CHEVRON[12]

Chevron Corporation ha establecido dos objetivos para la evaluación del desempeño:

1. **Mejorar el desempeño de los empleados.**
2. **La satisfacción obtenida por medio de comunicaciones proactivas entre el supervisor y el empleado.**

Los beneficios que se derivan son que las dos partes comprenden las expectativas, las prioridades claras, la mejoría de los métodos de trabajo y el reconocimiento temprano de las tendencias positivas y negativas del desempeño. Tanto el supervisor como el empleado son igualmente responsables de iniciar conversaciones, responder a la realimentación y hacer que la evaluación funcione. La figura 8.10 presenta esas responsabilidades principales.

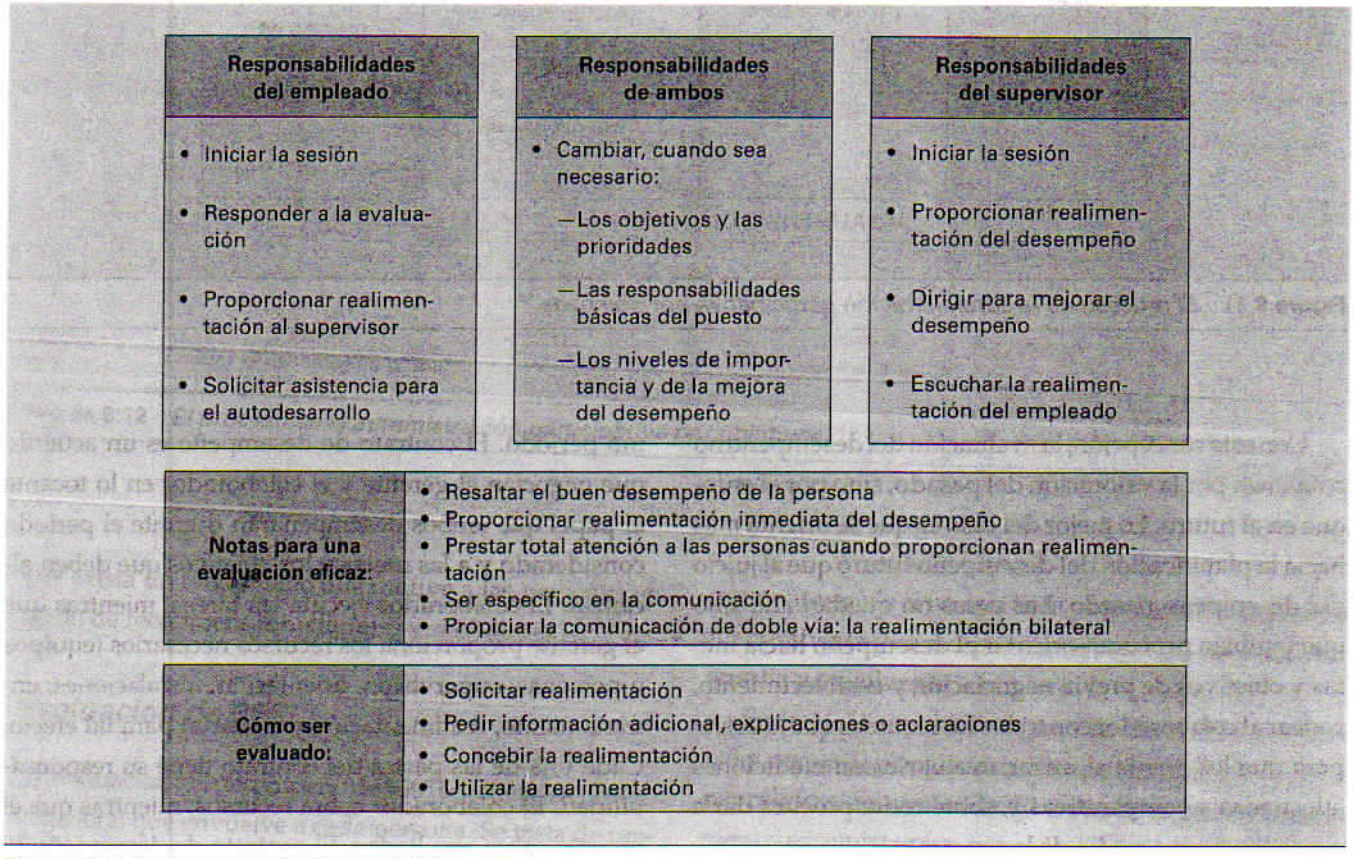


Figura 8.10 *Las recomendaciones de Chevron.*

Chevron hace las recomendaciones siguientes para discusiones que se ponen difíciles entre las partes:

EL EVALUADOR DEBE AYUDAR A:	EL EVALUADOR PUEDE AYUDAR A:
• Preparar la evaluación	• Escuchar abiertamente
• Ser directo y cuidadoso	• Asumir el problema
• Ser claro sobre el problema, su efecto y las expectativas futuras	• Hacer preguntas para esclarecer el problema
• Pedir ideas y sugerencias al evaluado	• Dejar en claro lo que espera

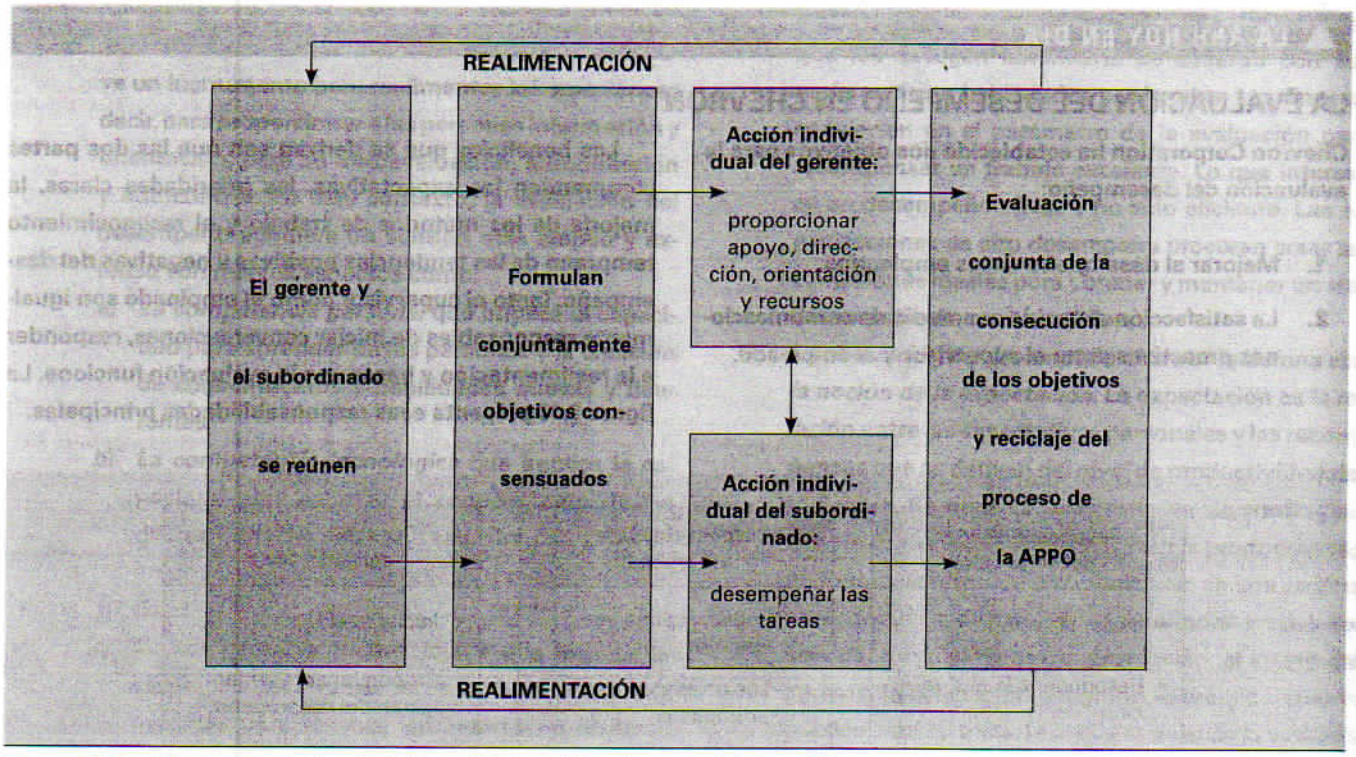


Figura 8.11 *El proceso de la administración participativa por objetivos.*[13]

Con esta concepción, la evaluación del desempeño no comienza por la valoración del pasado, sino por el enfoque en el futuro. Lo mejor del caso es que se orienta más hacia la planificación del desempeño futuro que al juicio del desempeño pasado. Las cosas no quedan ahí, sino que también procuran orientar el desempeño hacia metas y objetivos de previa negociación y establecimiento, rodear al colaborador con todos los recursos que necesita para que los pueda alcanzar, evaluarle con mediciones adecuadas y comparativas y, sobre todo, procura darle consistencia por medio de la constante realimentación y la evaluación continua. Todo ello para asegurar un desempeño conforme a las necesidades de la organización y de los objetivos de la carrera del evaluado.

La definición de los objetivos es un paso importante para esclarecer las expectativas que se depositaron en el colaborador, lo que éste debe tener en mente respecto a su desempeño. Otro paso importante es la concordancia del colaborador con los objetivos. Éstos deben ser negociados a efecto de que exista un compromiso, el cual depende del contrato de desempeño que establece, por escrito, las expectativas y los compromisos para el próximo periodo. El contrato de desempeño es un acuerdo que negocian el gerente y el colaborador en lo tocante al papel que ambos desempeñarán durante el periodo considerado y a las metas y los objetivos que deben alcanzar. El colaborador ejecuta las tareas, mientras que el gerente proporciona los recursos necesarios (equipos o personas, supervisión, orientación, instalaciones, entrenamiento, realimentación y asesoría) para tal efecto. Cada una de las partes del contrato tiene su responsabilidad. El colaborador cobra recursos, mientras que el gerente cobra resultados. El contrato de desempeño se basa en dos piezas principales: la relación de las responsabilidades básicas y las normas de desempeño para cada una de ellas. La lista de las responsabilidades básicas enumera todas las actividades que el colaborador debe desempeñar, mientras que las normas de desempeño se refieren a las descripciones de los resultados u objetivos que se deben alcanzar. El ciclo de la evaluación participativa por objetivos consiste en definir los objetivos y las responsabilidades, en desarrollar normas de desempeño, en evaluar el desempeño y, de nueva cuenta, en redefinir los objetivos, y así en lo sucesivo. Es importante

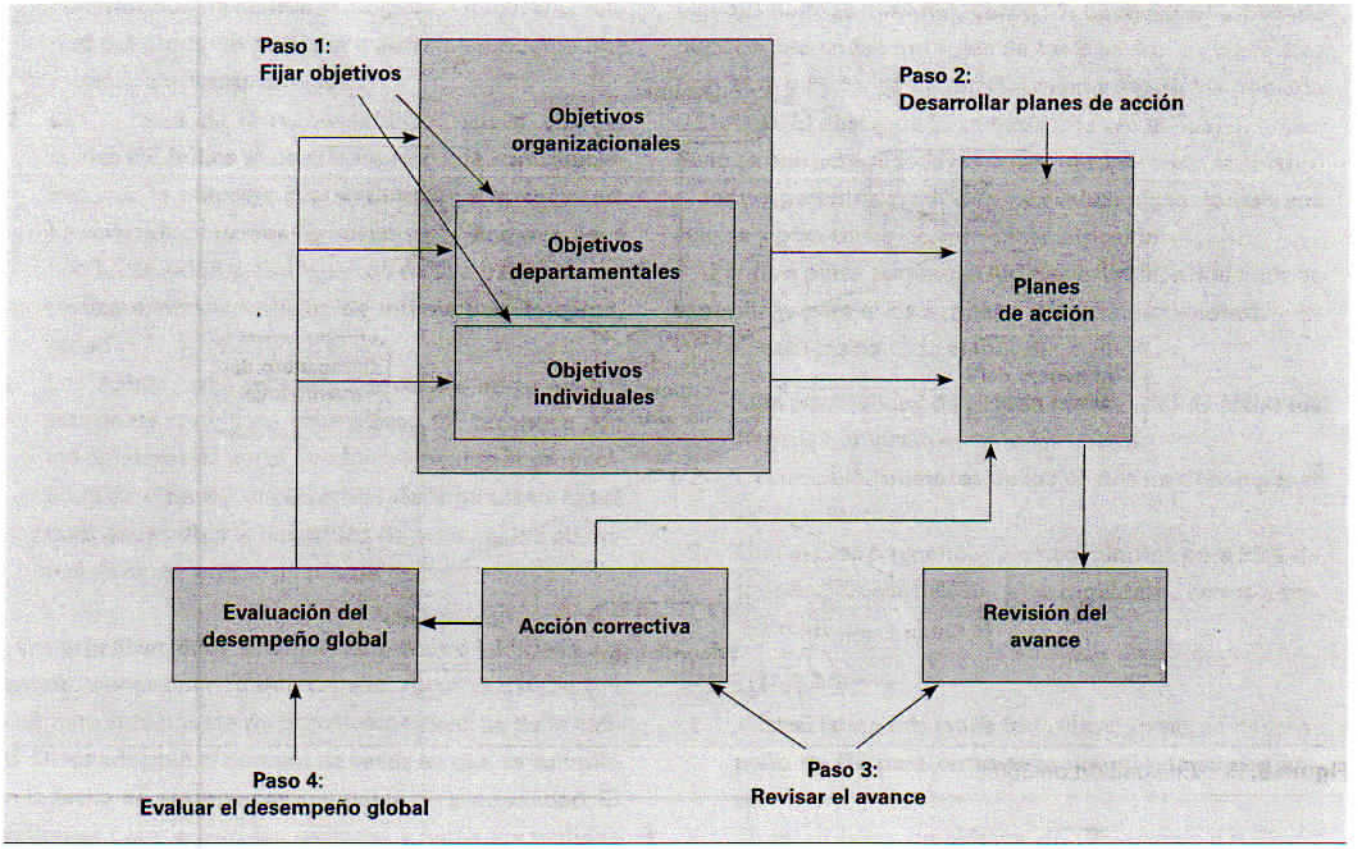


Figura 8.12 *El proceso de la administración participativa por objetivos.*[14]

que exista un mecanismo que motive a las personas en razón de recompensas materiales y simbólicas.

Evaluación de 360°

La evaluación del desempeño de 360° se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación circular de todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado. Así, el superior, los compañeros y pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno del evaluado participan.[15] Es una forma más rica de evaluación porque produce diversas informaciones procedentes de todas partes. La evaluación de 360° proporciona condiciones para que el colaborador se adapte y ajuste a las distintas demandas que le imponen su contexto de trabajo o sus diferentes asociados. Así, la evaluación es una pasarela a la vista de todos, lo cual no es nada fácil. La persona queda en una posición muy vulnerable si no está bien preparada o si no tiene la mente abierta y es receptiva ante este tipo de evaluación amplia y envolvente.

Se trata de una herramienta de desarrollo profesional y personal porque identifica potencialidades y áreas neurálgicas del evaluado. El enfoque es predominantemente administrativo y conductual. Se basa en el empleo de formularios impresos vía internet, los cuales generan informes individuales que proporcionan las acciones futuras y los planes para la mejora individual. Cada evaluador, inclusive el colaborador evaluado, recibe un formulario en el cual registra sus respuestas sobre lo evaluado. El gerente, dos o más compañeros del mismo nivel y dos o más subordinados alimentan el proceso, el cual involucra también la autoevaluación del propio colaborador, proporcionando una constelación de percepciones comparativas. En algunos casos, otros proveedores y clientes internos también toman parte en el proceso. A final de cuentas, una vez tabulados los da-

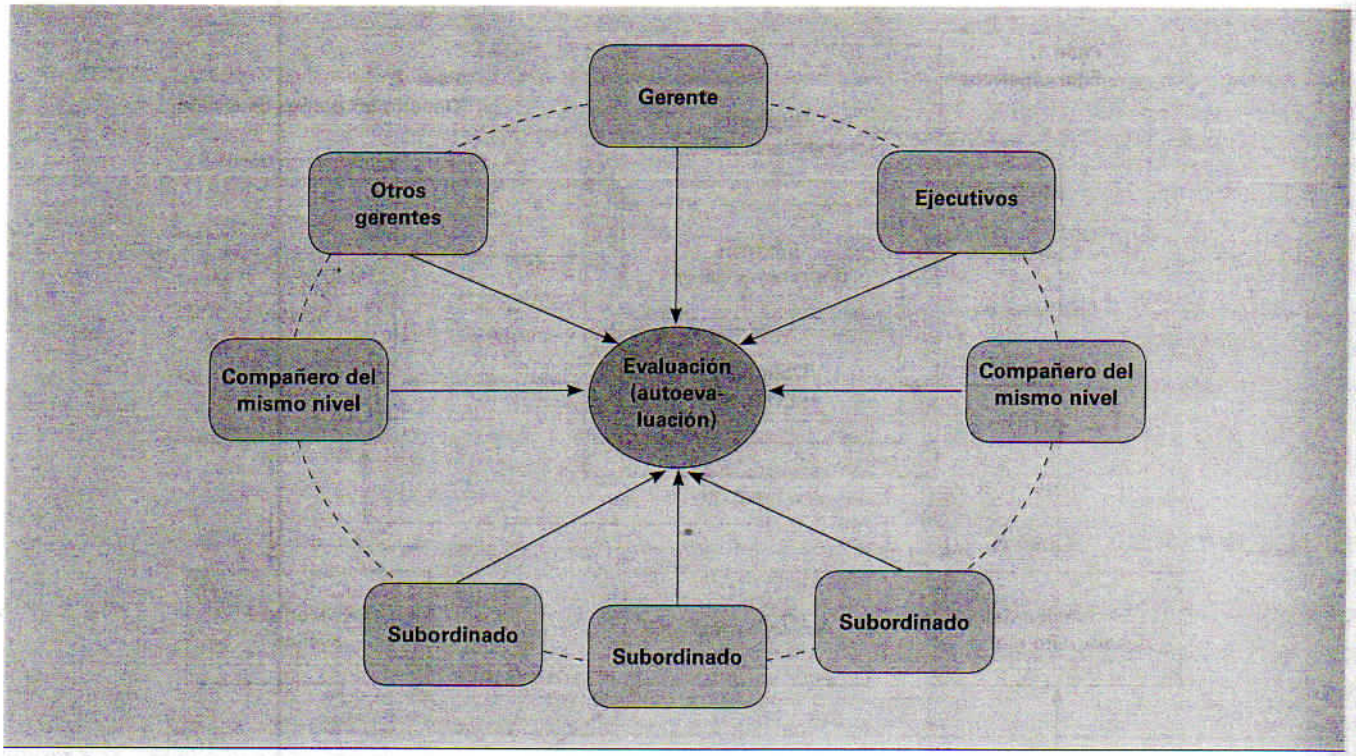


Figura 8.13 *Evaluación de 360°.*

CASO DE APOYO

LAS NORMAS DE DESEMPEÑO DE GENERAL ELECTRIC Y DE AMERICAN AIRLINES

Los gerentes de General Electric (GE) establecen y definen las normas de desempeño de la manera siguiente:[16]

1. Las *normas de la rentabilidad,* con las cuales GE pretende generar utilidades dentro de un periodo determinado. Es el rendimiento sobre la inversión. GE pretende mantener y elevar las normas de rentabilidad por medio de todos los programas que puedan aumentar el porcentaje de ganancias de la compañía.
2. Las *normas del posicionamiento en el mercado,* con las cuales GE pretende mantener una participación determinada del total de ventas de un mercado específico frente a sus competidores. John Welch, Jr., ex presidente de GE, anunció que todo producto ofrecido por la compañía debía tener la mayor, o la segunda mayor, participación en el mercado frente a los productos ofrecidos por los competidores.
3. Las *normas de la productividad,* con las cuales GE señala la manera en que los distintos segmentos de la organización deben producir, con enfoque en la productividad. Uno de los métodos para convencer a los trabajadores de que se involucraran para aumentar la productividad de la compañía fue simplemente tratarles con dignidad y hacer que se sintieran parte del equipo de GE.
4. Las *normas del liderazgo,* con las cuales GE quiere alcanzar una posición de liderazgo en la innovación de productos. Estas normas indican lo que se debe hacer para alcanzar el liderazgo en la innovación. Por lo mismo, la compañía se volvió pionera en el desarrollo de diamantes sintéticos para uso industrial.
5. Las *normas del desarrollo del personal,* con las cuales GE indica el tipo de programas de entrenamiento en que los trabajadores deben participar. La compañía utiliza una compleja tecnología de entrenamiento y las sesiones son apoyadas por avanzados sistemas de proyección, recursos audiovisuales computarizados, vídeo láser, etcétera.
6. Las *normas de las actitudes de los trabajadores,* con las cuales GE indica los tipos de actitudes que sus gerentes deben incentivar en sus subordinados. La

construcción de actitudes dirigidas a mejorar la calidad del producto refleja una posición moderna que muchas empresas emulan.

7. Las *normas de la responsabilidad social*, con las cuales GE indica el nivel y los tipos de contribuciones que la empresa pretende hacer a la sociedad. La compañía reconoce la responsabilidad que tiene con la sociedad y, con la ayuda de sus trabajadores, realiza distintos trabajos de interés para la comunidad.
8. Las *normas que reflejan el equilibrio entre los objetivos de corto y de largo plazos.* GE reconoce que los objetivos de corto plazo incrementan la probabilidad de alcanzar los objetivos de largo plazo. Estas normas resaltan la necesidad de alcanzar los objetivos de corto y de largo plazos.

Las organizaciones establecen normas o criterios para monitorear y evaluar su desempeño. Algunas establecen un número máximo de rechazos como medida de la calidad. Otras adoptan el número de veces en que se cumplió con la fecha de entrega como medida de puntualidad. El objetivo es bajar a cero los rechazos y surtir los pedidos de los clientes en las fechas previstas. Por razones que no están dentro de su control, esto no siempre es posible. La participación del personal de base provoca que los supervisores y los operarios de las máquinas decidan juntos algunas normas mínimas, como 5% de rechazos y 80% de puntualidad en las entregas de los pedidos en las fechas previstas y 48 horas de retraso máximo para los pedidos restantes. El desempeño se mide una vez al final del mes. Si no se han cumplido las normas, el supervisor, el colaborador y el gerente se reúnen para evaluar el problema y sus causas y para tratar de corregir la situación.

Por otra parte, American Airlines establece dos normas específicas para el desempeño del personal operativo en los aeropuertos de todo el mundo:

1. Una puntualidad de 95% en los horarios de todas las llegadas programadas de los vuelos.
2. Las posibles demoras de los vuelos no deben pasar de 15 minutos.
3. Una espera de menos de cinco minutos para 85% de los pasajeros formados para registrarse en los aeropuertos.

PREGUNTAS

1. ¿Usted cómo integraría todas las normas de desempeño de GE para obtener la sinergia de su conjunto?
2. Si usted fuera presidente de GE, ¿cómo detallaría las normas de desempeño de la empresa para que todos los trabajadores las conozcan?
3. Compare las normas de desempeño de GE con las de American Airlines.

▲ LA ARH HOY EN DÍA

REMODELE LOS PRINCIPALES MECANISMOS DE CONTROL[17]

Tom Peters propone que, para imprimir flexibilidad en las organizaciones, es necesario redefinir radicalmente (o abandonar por completo) los tres elementos de control organizacional sobre las personas: la evaluación del desempeño, el establecimiento de objetivos y la descripción de los puestos. Estos tres elementos se fueron burocratizando progresivamente para reforzar la estabilidad y la permanencia del sistema, su dirección quedó en manos de especialistas y sufren un alarmante desfase frente a las necesidades del ambiente cambiante de hoy. Peters dice que producen más daños que beneficios, que se deberían concentrar más en lo que es importante, en lugar de funcionar como simples relatos informativos de la situación. Por tanto, la evaluación del desempeño, que es un asunto de vital importancia, se debe ceñir a siete recomendaciones, a saber:

1. *La evaluación del desempeño debe ser constante* y no debe ser un hecho anual, semestral o periódico. Debe funcionar con base en la realimentación diaria y cotidiana, en lugar de tomar a las personas por sorpresa.
2. *La evaluación es —y debe ser— una tarea que toma mucho tiempo,* es decir, tiempo diario para realimentar cada evaluación, tiempo de preparación para la evaluación, tiempo dedicado a reuniones de

evaluación conjunta y tiempo de trabajo en grupo para consultar a los compañeros y conversar con el evaluado.

3. *Las categorías de la evaluación deben ser pocas* (por ejemplo, sólo superior, satisfactorio e insatisfactorio). Se debe evitar toda forma de clasificación forzada.
4. *Reducir la complejidad de los procedimientos y los formularios de la evaluación formal.* El ideal sería tener sólo un "contrato" escrito, entre el superior y los subordinados, que contuviera los objetivos anuales o semestrales específicos, los del desarrollo de la carrera, los ascensos, los de la mejora personal en áreas deficitarias y los objetivos estratégicos del equipo o del grupo. Este contrato debe estar en negociación y renegociación continua de las partes. El contrato psicológico tiene más valor que el formal.
5. *Los objetivos de la evaluación deben ser claros y explícitos,* de modo que hagan hincapié en lo que se pretende suceda y que calibren el desempeño en ese sentido.
6. *Las decisiones de retribución salarial deben ser públicas.* La confidencialidad no permite que las personas sepan quién tiene éxito. Las recompensas financieras se deben divulgar y destacar abiertamente.
7. *La evaluación formal sólo debe ser una parte del reconocimiento general del desempeño de las personas.* El desempeño excelente debe ser festejado y celebrado públicamente.

¿Qué piensa usted de todo lo anterior?

NOTAS

LOS PROS Y LOS CONTRAS DE LA EVALUACIÓN DE 360°[18]

Pros:

- El sistema es más comprehensivo y las evaluaciones provienen de múltiples perspectivas.
- La información es de mejor calidad.
- Complementa las iniciativas de la calidad total y hace hincapié en los clientes internos/externos y en el espíritu de equipo.
- Como la realimentación proviene de varios evaluadores, puede contener preconcepciones y prejuicios.
- La realimentación proporcionada por el entorno permite el desarrollo personal del evaluado.

Contras:

- El sistema es administrativamente complejo porque combina todas las evaluaciones.
- La realimentación puede intimidar al evaluado y provocar su resentimiento.
- Puede implicar evaluaciones encontradas en razón de los distintos puntos de vista.
- El sistema, para funcionar bien, requiere que los evaluadores estén entrenados.
- Las personas pueden conspirar para dar una evaluación inválida a otras.

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

INDUSTRIAS REUNIDAS OMEGA

Camila pretendía vender a Rubens la idea de un sistema de evaluación del desempeño muy dinámico e interactivo. Su preferencia particular era el método de la administración por objetivos participativa. ¿Usted cómo se comportaría en el lugar de Camila para justificar sus preferencias ante el director y presidente de la compañía?

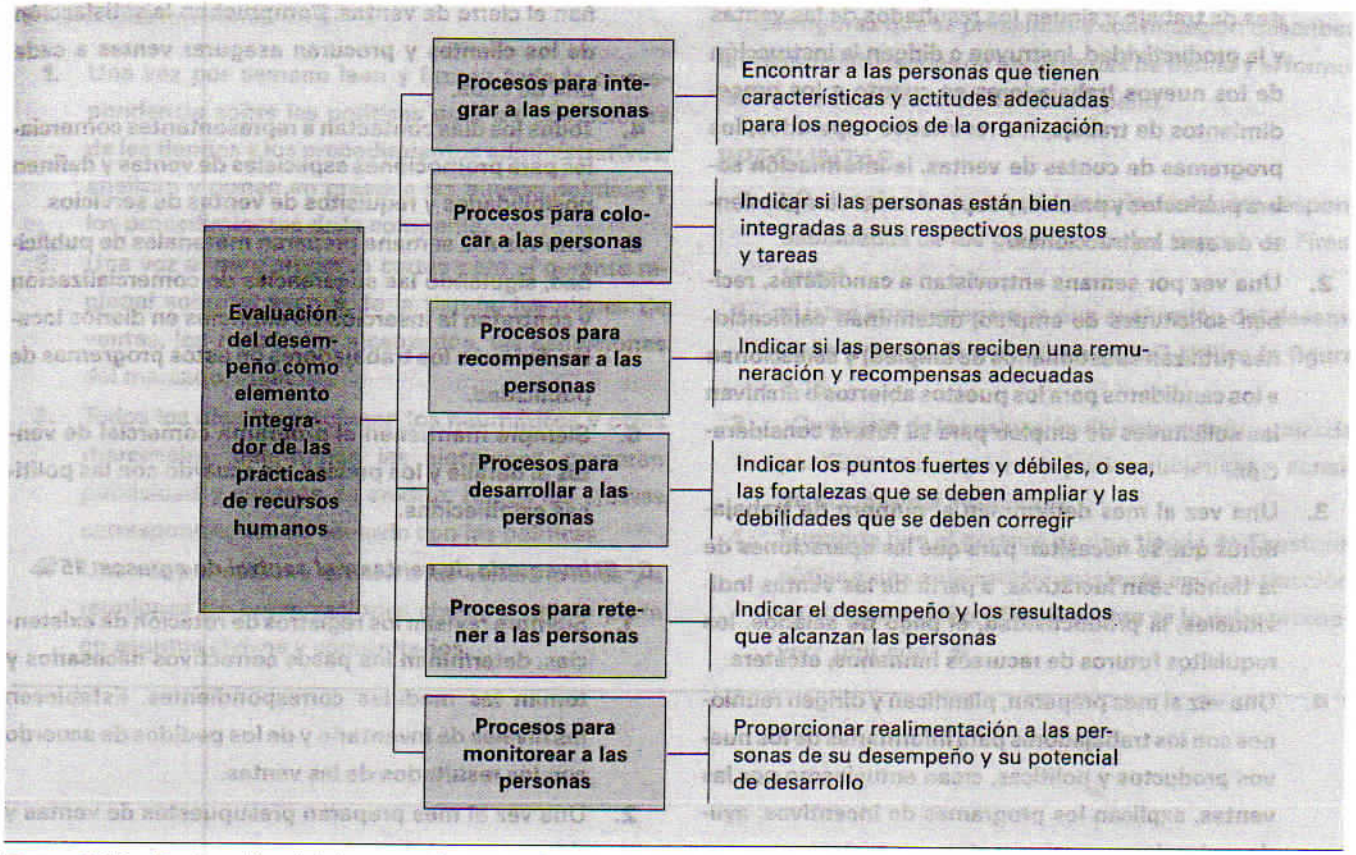


Figura 8.14 *Evaluación del desempeño como integradora de las prácticas de la administración de recursos humanos.*

CASO PARA DISCUSIÓN

LA EVALUACIÓN DE LOS GERENTES DE FIRESTONE[19]

Firestone Tire & Rubber Co. es la segunda empresa del ramo de los neumáticos en Estados Unidos, con 18% del mercado estadounidense. Produce y comercializa neumáticos y productos de hule para automóviles, camiones, autobuses, tractores y aviones. Existen 2 100 establecimientos y representantes independientes que venden sus neumáticos. Las tiendas son un "vínculo" vital con los consumidores y sus gerentes son el recurso humano clave que determina las ventas y las ganancias de la empresa. El desempeño del gerente de cada establecimiento se evalúa anualmente por su jefe inmediato.

Los gerentes de las tiendas tienen varias responsabilidades. Deben alcanzar el máximo volumen de ventas y la ganancia líquida máxima. Supervisan las fases de operación de la tienda: las ventas, la comercialización, los servicios, los precios y el mantenimiento. Son responsables del control de todos los activos de la tienda y de la prevención de riesgos y de pérdidas. Los gerentes entrevistan, seleccionan, entrenan y supervisan a los trabajadores, y siguen su progreso y desarrollo. Tienen reuniones con los trabajadores y dan seguimiento a su productividad. Establecen las cuotas de ventas de los trabajadores y evalúan su cumplimiento. Trabajan con personal de ventas y actúan personalmente en asuntos comerciales que implican a otros representantes. Interpretan y explican las políticas de operación y los procedimientos de las tiendas a los subordinados para conservar su adhesión. Investigan quejas y hacen los ajustes necesarios. Mantienen las tiendas limpias y prestan suma atención a:

A - La administración de los recursos humanos: 30%

1. **Todos los días supervisan directamente a los colaboradores y, por medio de ellos, a otros trabajadores: dirigen actividades, programas, obligaciones y hora-**

rios de trabajo y siguen los resultados de las ventas y la productividad. Instruyen o dirigen la instrucción de los nuevos trabajadores en cuanto a los procedimientos de trabajo, los resultados esperados, los programas de cuotas de ventas, la información sobre productos y precios, y supervisan el cumplimiento de esas instrucciones.

2. Una vez por semana entrevistan a candidatos, reciben solicitudes de empleo, determinan calificaciones (utilizan cuestionarios de empleo) y seleccionan a los candidatos para los puestos abiertos o archivan las solicitudes de empleo para su futura consideración.
3. Una vez al mes determinan el número de trabajadores que se necesitan para que las operaciones de la tienda sean lucrativas, a partir de las ventas individuales, la productividad, el pago de salarios, los requisitos futuros de recursos humanos, etcétera.
4. Una vez al mes preparan, planifican y dirigen reuniones con los trabajadores para informarles de los nuevos productos y políticas, crean entusiasmo por las ventas, explican los programas de incentivos, ayudan a las demostraciones de ventas, etcétera.
5. Una vez por semana entrenan y dirigen el entrenamiento de los nuevos empleados, siguiendo los programas de entrenamiento establecidos para su eficaz aprovechamiento, dirigen el entrenamiento en el puesto y supervisan las actividades de entrenamiento de los trabajadores.

B - Las ventas y las promociones de ventas: 30%

1. Todos los días evalúan las ventas de cada trabajador, siguen el avance de cada uno en el camino por alcanzar las cuotas y determinan y toman las medidas necesarias para ayudarles a alcanzar las metas.
2. Todos los días trabajan con los vendedores para establecer los objetivos de las ventas y dan seguimiento a los resultados, utilizan mapas y registros de ventas para asegurar el máximo esfuerzo de ventas y el aprovechamiento eficaz del tiempo. Tienen reuniones con los vendedores para determinar la eficacia de sus contactos, las razones que explican la falta de avance y les ayudan a cerrar ventas y a asegurar negocios adicionales.
3. Todos los días contactan por teléfono o personalmente a clientes potenciales y a negocios inactivos, promueven y solicitan ventas y servicios, y acompañan el cierre de ventas. Comprueban la satisfacción de los clientes y procuran asegurar ventas a cada uno de ellos.
4. Todos los días contactan a representantes comerciales para promociones especiales de ventas y definen posibilidades y requisitos de ventas de servicios.
5. Una vez a la semana preparan materiales de publicidad, siguiendo las sugerencias de comercialización y contratan la inserción de anuncios en diarios locales. Avisan a los trabajadores de estos programas de publicidad.
6. Siempre mantienen el programa comercial de ventas al detalle y los precios, de acuerdo con las políticas establecidas.

C - El inventario de ventas y el control de egresos: 15%

1. Siempre revisan los registros de rotación de existencias, determinan los pasos correctivos necesarios y toman las medidas correspondientes. Establecen los niveles de inventario y de los pedidos de acuerdo con los resultados de las ventas.
2. Una vez al mes preparan presupuestos de ventas y de egresos y cubren las ventas estimadas y los gastos del periodo.
3. Todos los días evalúan los mapas de control de los egresos, comparan los gastos actuales con los presupuestos previstos y determinan las acciones necesarias para que cuadren los presupuestos aprobados.
4. Siempre son responsables de la integridad y la exactitud de todos los inventarios, datos contables, *sobreprecios* y *descuentos*.

D - Los controles: 10%

1. Una vez por semana comprueban existencias, equipamientos y servicios, observan las actividades de la tienda y determinan el equipamiento que debe mantenerse en condiciones de operación. Inspeccionan todas las partes de la tienda, revisan las condiciones de seguridad, las precauciones de incendio y la protección de los activos de la compañía. Verifican los créditos, avalados por entidades de información de crédito, y establecen límites de crédito.
2. Siempre son responsables de verificar los errores o los asientos de caja en los libros.
3. Todos los días investigan las quejas de los clientes y hacen los ajustes o toman las medidas correctivas necesarias para su satisfacción.

E - Diversas funciones: 15%

1. Una vez por semana leen y firman toda la correspondencia sobre las políticas para las operaciones de las tiendas y los procedimientos administrativos; analizan y ponen en práctica las nuevas políticas y los procedimientos de la compañía.
2. Una vez al mes preparan cartas para el gerente regional sobre el avance de la tienda, los planes de ventas, los resultados alcanzados, las condiciones del mercado, etcétera.
3. Todos los días inspeccionan los neumáticos y otras mercancías, determinan las elecciones, preparan publicidad y asuntos de crédito. Hacen los ajustes correspondientes de acuerdo con las políticas.
4. Una vez por semana asisten a las ventas locales y a reuniones de organizaciones civiles y toman parte en asuntos cívicos y comunitarios.

Las figuras que se presentan a continuación describen las responsabilidades de los gerentes de tienda y el formulario para su evaluación del desempeño.

PREGUNTAS

1. ¿Qué opina respecto a la descripción de las responsabilidades de los gerentes de las tiendas de Firestone?
2. ¿Usted cómo prepararía una evaluación del desempeño a partir de esta descripción? Utilice la figura 8.16.
3. ¿Qué parte de la evaluación del desempeño utilizada por Firestone requiere de juicios subjetivos o consideraciones del evaluador?
4. Suponga que el gerente de una tienda de Firestone obtiene una calificación excelente en la evaluación de su desempeño. ¿Significa que se le debe promover? ¿Por qué?

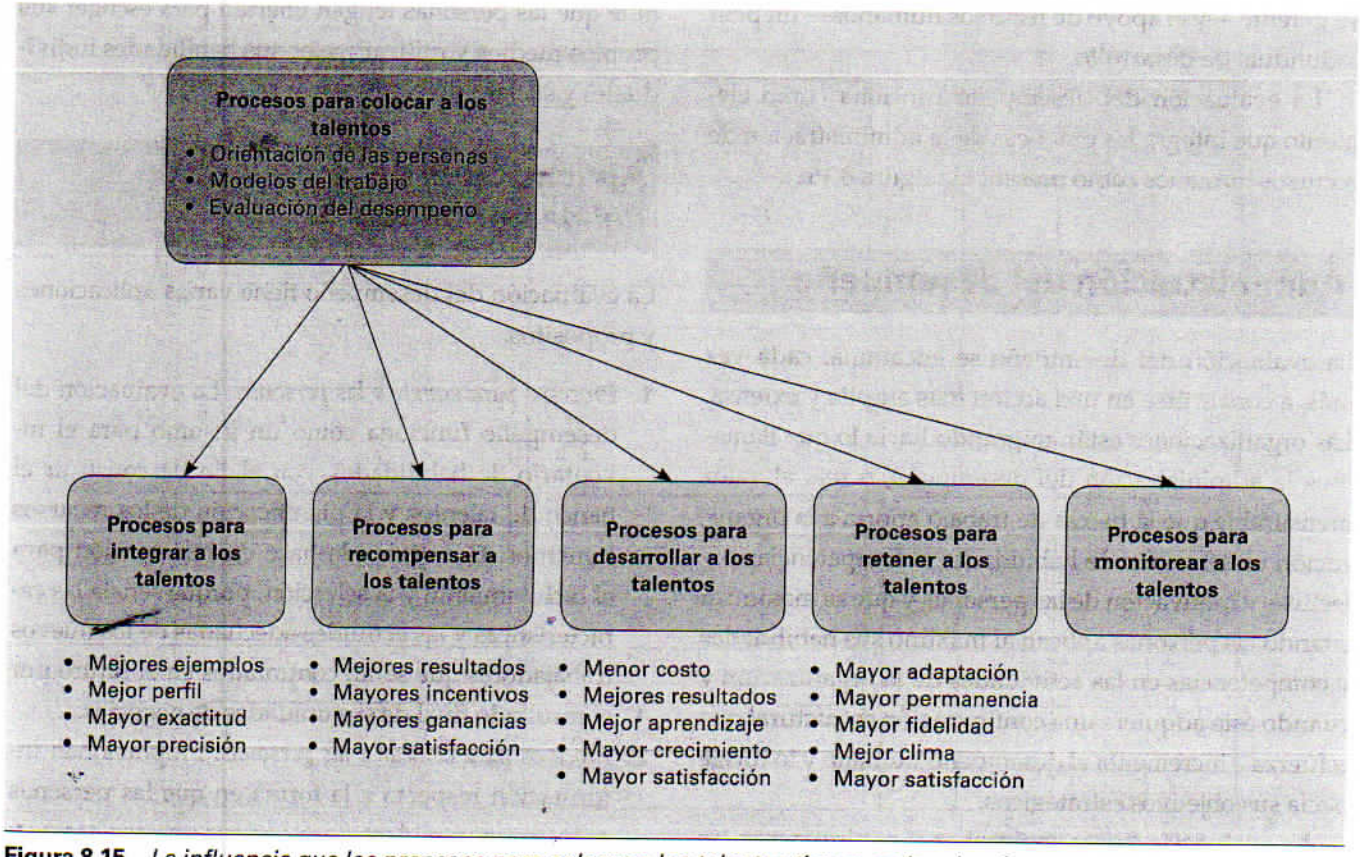


Figura 8.15 *La influencia que los procesos para colocar a los talentos tienen en los demás procesos.*

LA ARH HOY EN DÍA

LA TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN Y LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La tecnología de la información (TI) está cambiando la administración de recursos humanos. En el mercado hay muchos programas de *software* baratos que sirven de plataformas para la evaluación del desempeño y que presentan menúes con varias dimensiones (factores de la evaluación con diferentes calificaciones), entre ellas la autonomía, la iniciativa, la comunicación, la toma de decisiones, la planificación y la productividad. Cada dimensión cubre varios factores de la evaluación: la comunicación puede cubrir factores separados como redacción, comunicación verbal, receptividad de la realimentación, visión crítica, capacidad para escuchar, habilidad para mantener a otros informados, apertura mental, etc. Otros sistemas ofrecen una versión compleja de la escala gráfica y permiten que el evaluador navegue por categorías de desempeño y de subfactores. El EPM (*Electronic Performance Monitoring*) es otro producto de la tecnología de información que facilita la evaluación del desempeño. En realidad, las organizaciones utilizan redes de computadoras que facilitan evaluar día con día el desempeño de las personas. Esto permite que las personas conectadas al sistema se monitoreen y sepan exactamente cuándo y cómo corregir sus debilidades y fallas.

tos, el evaluado recibe realimentación por medio de un informe individual y reservado de los mapas que resultan de la evaluación. Con esta base, puede elaborar con su gerente —y el apoyo de recursos humanos— un plan individual de desarrollo.

La evaluación del desempeño funciona como elemento que integra las prácticas de la administración de recursos humanos como presenta la figura 8.15.

Administración del desempeño

La evaluación del desempeño se encamina, cada vez más, a convertirse en una acción más amplia y extensa. Las organizaciones están migrando hacia lo que llamamos la administración del desempeño, o sea, el valor mensurable que la fuerza de trabajo aporta a la organización en términos de habilidades o competencias colectivas y motivación de las personas y que se maximiza cuando las personas aplican al máximo sus habilidades y competencias en las actividades de la organización y cuando ésta adquiere una configuración estructural que refuerza e incrementa el desempeño humano y lo dirige hacia sus objetivos estratégicos.

La evaluación busca comprobar si se alcanzaron los objetivos y cómo se podría mejorar el desempeño para elevar cada vez más las metas y los resultados, cuál fue el resultado alcanzado y cuál fue la participación que el individuo o grupo que lo produjo tuvo en él. Esto permite que las personas tengan libertad para escoger sus propios medios y utilizar mejor sus habilidades individuales y sociales.

Aplicaciones de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño tiene varias aplicaciones y propósitos:

1. *Procesos para sumar a las personas.* La evaluación del desempeño funciona como un insumo para el inventario de habilidades, con el fin de construir el banco de talentos y la planificación de los recursos humanos. Constituye la base de información para el reclutamiento y la selección, porque señala las características y las actitudes adecuadas de los nuevos trabajadores que serán contratados en el futuro por el resultado final de sus unidades de negocios.
2. *Procesos para colocar a las personas.* Proporcionan información respecto a la forma en que las personas se integran y se identifican con sus puestos, tareas y competencias.

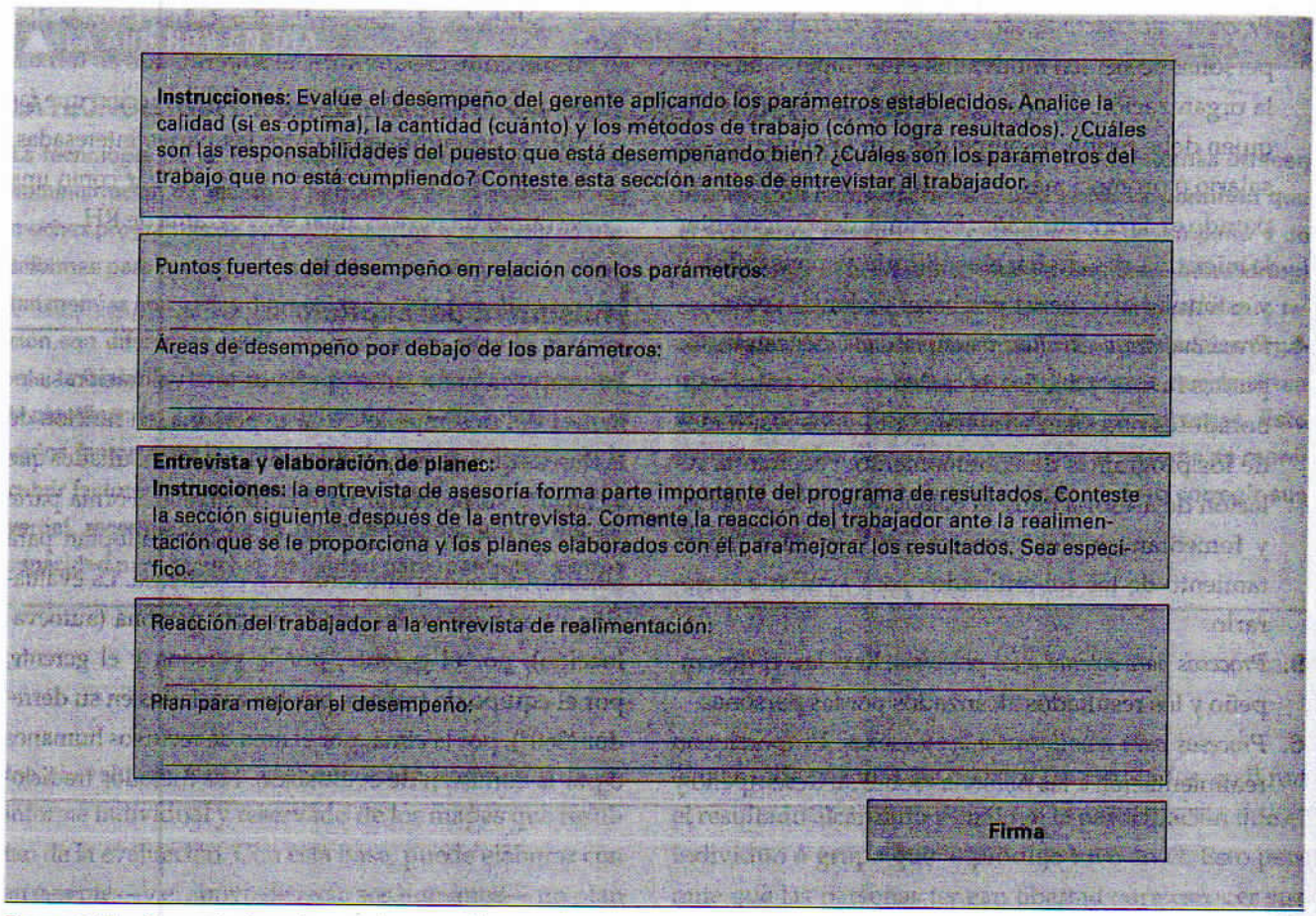
3. *Procesos para recompensar a las personas.* Indican si las personas se sienten motivadas y recompensadas por la organización. Ayudan a la organización a decidir quién debe recibir recompensas, como aumentos de salario o promociones, o a decidir quién debe ser separado de la organización. En suma, deben fomentar la iniciativa, desarrollar el sentido de responsabilidad y estimular el esfuerzo por hacer mejor las cosas.
4. *Procesos para desarrollar a las personas.* Muestran los puntos fuertes y débiles de cada persona, cuáles colaboradores necesitan entrenamiento y los resultados de los programas de entrenamiento. Facilitan la relación de asesoría entre el colaborador y el superior y fomentan que los gerentes observen el comportamiento de los subordinados para ayudar a mejorarlo.
5. *Procesos para retener a las personas.* Revelan el desempeño y los resultados alcanzados por las personas.
6. *Procesos para monitorear a las personas.* Proporcionan realimentación a las personas sobre su desempeño y posibilidades de desarrollo. Son la base para la discusión entre el superior y el subordinado en torno a asuntos de trabajo. Aportan una interacción que facilita el entendimiento entre las partes interesadas. Además, la evaluación se puede utilizar como una herramienta para evaluar el programa de RH.

Resumen del capítulo

La evaluación del desempeño es una valoración sistemática del desempeño de cada persona, en función de las tareas que desempeña, las metas y los resultados que alcanza y su potencial para el desarrollo. Forma parte de las prácticas que las organizaciones adoptan para administrar sus operaciones con excelencia. La evaluación puede ser hecha por la propia persona (autoevaluación), por el gerente, por la persona y el gerente, por el equipo de trabajo, por los asociados en su derredor (360°), por la cima, por el área de recursos humanos o por la comisión de evaluación. Los métodos tradicio-

Principales responsabilidades (conforme a la descripción del puesto)	**Normas del desempeño** (medidos con los criterios de éxito)	**Desarrollo del trabajador**			
		< 50%	50–75%	76–90%	> 90%
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					

Figura 8.16 *Establecimiento de normas y registro de resultados.*



Instrucciones: Evalúe el desempeño del gerente aplicando los parámetros establecidos. Analice la calidad (si es óptima), la cantidad (cuánto) y los métodos de trabajo (cómo logra resultados). ¿Cuáles son las responsabilidades del puesto que está desempeñando bien? ¿Cuáles son los parámetros del trabajo que no está cumpliendo? Conteste esta sección antes de entrevistar al trabajador.

Puntos fuertes del desempeño en relación con los parámetros:

Áreas de desempeño por debajo de los parámetros:

Entrevista y elaboración de planes:
Instrucciones: la entrevista de asesoría forma parte importante del programa de resultados. Conteste la sección siguiente después de la entrevista. Comente la reacción del trabajador ante la realimentación que se le proporciona y los planes elaborados con él para mejorar los resultados. Sea específico.

Reacción del trabajador a la entrevista de realimentación:

Plan para mejorar el desempeño:

Firma

Figura 8.17 *Comentario sobre el desempeño.*