



## Evaluación de desempeño

Evaluar el desempeño de manera objetiva es una de las formas más eficaces para evitar resentimientos entre los empleados cuando se trata de asignar premios, capacitación, reconocimientos especiales o sanciones. Además, proporciona elementos de control para establecer criterios objetivos en ascensos, promociones, etc. También permite, con elementos concretos, dar retroalimentación al empleado acerca de su trabajo.

Concepto: La Evaluación de desempeño es el proceso por medio del cual se estima el rendimiento global del empleado en el desarrollo de su trabajo.

Recuerda que el término "evaluación" siempre tiene un tono de juicio, de examen, de crítica y esto, para cualquier persona, siempre resulta amenazante.

Al evaluar a tus empleados trata de ser objetivo, claro y preciso. Se trata de valorar la manera en que el trabajador realizó sus funciones y sus resultados. No se trata jamás de enjuiciar a la persona.

Te recomendamos evaluar el desempeño de tu personal con una periodicidad de al menos una vez al año, aunque lo óptimo sería que lo hicieras cada seis meses.

Si es en periodos más cortos, no existen suficientes elementos constantes que te permitan hacer una correcta evaluación. Si lo haces en periodos más prolongados que un año, existen tantas variables que afectan el trabajo, que se puede perder objetividad. Además, la memoria es corta.

Siempre debes informar a tus empleados que los vas a evaluar periódicamente en función de sus resultados de trabajo.

## Pasos para evaluar el desempeño

1. Definir el puesto
2. Cuestionario para evaluar el desempeño
3. Retroalimentación al empleado

A continuación, te explicaremos cada paso:

### Primer paso: definir el puesto

El primer paso para que tú, como empresario, evalúes el desempeño de un trabajador, es que tengas claros los objetivos y funciones del puesto que está realizando tu empleado. Recuerda que vas a evaluar los resultados de su trabajo.

Para esto es conveniente que consultes previamente la descripción de puesto correspondiente.

### Segundo paso: cuestionario para evaluar el desempeño

El segundo paso para llevar a cabo la evaluación de desempeño de un trabajador, es propiamente hacer la evaluación. La manera más sencilla y práctica para los grandes empresarios al frente de pequeñas empresas es utilizar un cuestionario que les facilite

## **Fundamentos de negocio**

### **Recursos Humanos > El personal adecuado es esencial en el avance de tu empresa (Selección) > Evaluación del desempeño**



medir en forma objetiva el desempeño de los empleados. El cuestionario lo debe contestar la persona que evalúe al trabajador.

A continuación, te explicamos cómo elaborar el cuestionario para cada puesto.

El cuestionario debe tener afirmaciones claras y concretas que describan resultados observables del trabajo del empleado. Es conveniente que uses afirmaciones que puedas calificar fácilmente como desempeño bajo, desempeño adecuado y desempeño superior.

Las afirmaciones (máximo unas veinte) tienen que evaluar tres áreas:

- Resultados de trabajo.
- Respeto a normas y políticas de la empresa.
- Elementos generales de habilidad.

A continuación, te explicamos cómo elaborar las afirmaciones de cada una de estas áreas para tu cuestionario.

#### **Resultados de trabajo**

Las afirmaciones deben estar redactadas de manera que te permitan evaluar los resultados de tu empleado de una manera tangible, medible, observable.

Puedes elaborar estas afirmaciones partiendo del resumen del puesto de que se trate.

#### **Respeto a normas y políticas de la empresa**

Aquí nos referimos a los lineamientos generales que debe seguir un empleado dentro de la empresa para realizar eficazmente su trabajo. Estos puntos generalmente están contenidos en el reglamento interior de trabajo.

Elige los puntos del reglamento que puedan tener mayor repercusión en el desempeño del trabajador, en el puesto que estás evaluando.

Diseñar un cuestionario que incluya estos tres aspectos te permitirá visualizar en qué aspectos el desempeño de tu empleado es superior o deficiente. En el primer caso, para tomarlo en cuenta en caso de una promoción, de un premio, etc., y en el segundo, para considerar la posibilidad de capacitarlo, de reubicarlo en otro puesto, o incluso, de rescindirle el contrato.

Aunque éstos son aspectos muy importantes por los cuales es necesario efectuar la evaluación de desempeño, ésta no concluye sino hasta que el empleado recibe sus resultados, lo que le permitirá usarlos como base para mejorar su desempeño.

La entrega de resultados se hace en una entrevista que se conoce como entrevista de retroalimentación.

#### **Tercer paso: retroalimentación**

El último paso de la evaluación de desempeño es la entrevista de retroalimentación. Esta tiene como objetivo principal platicar con el empleado sobre sus resultados de trabajo. En esta entrevista se le felicita por los aspectos en los que ha mostrado un desempeño

## **Fundamentos de negocio**

### **Recursos Humanos > El personal adecuado es esencial en el avance de tu empresa (Selección) > Evaluación del desempeño**



superior, y se dialoga sobre los puntos en los cuales su desempeño fue inferior a lo esperado.

En general, cuando los resultados de una evaluación son altos, reconoce los logros de tu empleado y felicítalo, muestra entusiasmo por su desempeño. Recuérdale que tiene tu apoyo y dile que te sientes orgulloso de que pertenezca a tu empresa.

También es importante que pienses cómo vas a premiar su desempeño. Puede ser con premios económicos, con cursos de capacitación, promoviéndolo a puestos de mayor jerarquía o responsabilidad, con un viaje, etc.

Pero, si en cambio, los resultados de la evaluación son pobres, piensa en las siguientes posibilidades, para que cuando hables con tu empleado puedas dialogar y proponerle algunas alternativas para mejorar su desempeño, además de escuchar sus argumentos.

Negligencia por parte del empleado para realizar bien su trabajo.

Falta de capacidad. Esto se debe a que el empleado no ha sido ubicado en el puesto adecuado en función de sus habilidades, experiencia o intereses de trabajo.

Falta de capacitación para desempeñar el puesto.

La entrevista de retroalimentación tienes que hacerla siempre en forma individual y en privado, sobre todo, cuando el desempeño del trabajador no ha sido el adecuado.

### **Algunas sugerencias para la retroalimentación**

Sé lo más claro y descriptivo que puedas. Inicia la sesión hablando de los aspectos positivos del trabajador y después habla de los aspectos deficientes de su trabajo. No juzgues a la persona. Haz hincapié en los aspectos que se pueden cambiar. Propón opciones de solución. Y escucha lo que dice tu empleado. Trata de llegar a acuerdos concretos.