

## A LOS EMPLEADOS SE LES DEBE EVALUAR

Temas de gerencia: el manejo del personal

### A los empleados se les debe evaluar

**La evaluación representa muchas ventajas para la empresa. Permite identificar necesidades de capacitación y criterios de promoción. Actividad no es sinónimo de productividad**

Walter A. Chávez Velasco (\*)  
El Diario de Hoy

Los administradores de empresas consideran que uno de los factores clave en el desarrollo de una organización eficiente es la utilización íntegra de sus recursos humanos, que es el capital más valioso que pueda tener una empresa.

La evaluación del desempeño de un empleado de cualquier nivel jerárquico (tanto en la administración pública como privada) es la medida de los resultados, y responde una pregunta sencilla: ¿Hizo su trabajo?

Para responder la anterior pregunta, muchas veces la productividad es el único criterio. Sin embargo, ahora que los puestos de trabajo son menos estandarizados y rutinarios, medir la productividad se hace más complicado.

Cada día más empresas recurren a la evaluación del desempeño para establecer sus rangos salariales, bonificaciones y ascensos. No obstante, debe quedar claro que no se pueden tomar medidas ni formular políticas de personal sin obtener primero información veraz y confiable dentro de la empresa o en otras externas dentro del mismo sector o giro.

Uno de los beneficios prácticos de la evaluación del desempeño es el de conocer los resultados presentes de cada empleado en su puesto de trabajo, es decir sus conocimientos, destrezas, eficiencia y eficacia, así como el potencial para otros puestos o ascensos.

También en la práctica sirve para que el jefe inmediato del evaluado conozca las deficiencias o debilidades de su personal y pueda ejecutar las acciones de capacitación pertinentes.

En algunos países más avanzados en la práctica administrativa, se evalúa el desempeño no de una persona, sino del equipo de trabajo, de todo un departamento y de toda la empresa, lo cual es una tendencia positiva hacia la que

nos conducimos, ya que la empresa como un todo es la que será evaluada al final del ejercicio con base en las utilidades obtenidas.

Frecuentemente no se realiza una evaluación del desempeño en forma exitosa, porque el proceso es particularmente sensible a los errores humanos de criterio, agravados desde el principio por la falta de claridad sobre lo que se está evaluando y el por qué.

Los objetivos de este proceso deberían ser positivos y constructivos. Los programas de evaluación estarán destinados al fracaso si los empleados los asocian con despidos.

## **Objetivos**

Las evaluaciones del desempeño sirven para fines como:

- 1- Para que la dirección de la empresa utilice la información para tomar decisiones generales acerca del personal.
- 2- Identificar necesidades de capacitación y desarrollo, conocer las destrezas y habilidades de los empleados, así como sus limitaciones o debilidades.
- 3- Se pueden utilizar como criterio para validar y determinar la eficacia de los programas de selección y capacitación.
- 4- Sirven de base para identificar a quienes promover, quién merece una bonificación o aumento de sueldo.

El esfuerzo o aplicación es un factor que muchas veces se toma en consideración para evaluar el desempeño (en lo particular, estoy en desacuerdo). Los profesores, por ejemplo, tienden a valorar mucho la aplicación de un alumno, lo que al final cuenta es el resultado. Premiar el esfuerzo es valorar los medios antes que los fines. Se debe tener bien claro que actividad (entiéndase esfuerzo, aplicación) no es sinónimo de productividad, ¿cuántas personas hay que trabajan 12 o más horas diariamente sin ser productivas? y no podemos decir que no se esfuerzan ni son aplicadas. Preferimos una persona que trabaje menos tiempo, pero que tenga mejores resultados.

Por ejemplo, en la mayoría de los departamentos de ventas, los vendedores son evaluados por el volumen de ventas en un período de tiempo. No importa el número de clientes potenciales que visiten, ni si trabajan 18 horas al día o que visite el interior del país. Lo que en realidad importa son los pedidos aceptados por el cliente que llevan a las empresas.

La antigüedad es otro factor que pesa a la hora de evaluar el desempeño y sobre todo pesa a la hora de establecer remuneraciones. La antigüedad tiene la ventaja de que es fácil determinar. Este punto tiene las mismas características del anterior (el esfuerzo), en el sentido de que puede existir un empleado con 15 años de permanecer en la empresa, pero con un rendimiento inferior al de un empleado nuevo. En este punto tiene un valor importante, aunque a veces subjetivo, la confianza y la lealtad que se tiene con un empleado antiguo.

## **Cualidades**

Las habilidades o destrezas son otros puntos importantes para evaluar. Comúnmente, cuando una persona ingresa a una organización, su nivel de habilidades es uno de los principales factores determinantes de la remuneración que recibirán, jugando un papel importante la oferta y la demanda del mercado en esos momentos.

El riesgo y las dificultades del puesto, su complejidad, responsabilidad, realización de actividades desagradables o indeseables, o los que causen presiones, pueden ser otros criterios para fijar salarios y recompensas. Estos puestos normalmente requieren mayores remuneraciones para atraer empleados a estos sectores. Por ejemplo: policías, trabajadores de minas y pilotos entre otros. Un buen parámetro de clasificación es el de aquellas ocupaciones o profesiones a las que compañías aseguradoras incrementan la prima de seguro médico y de vida por el riesgo.

Es conveniente evaluar el desempeño de los empleados, del equipo de trabajo y de la empresa como un todo para lograr resultados positivos (léase utilidades o ganancias) para que los empleados estén remunerados lo más justo que se pueda de acuerdo con el trabajo que desarrollan, a sus habilidades, a la experiencia, al esfuerzo y sobre todo a lo que logren. Las personas trabajan esperando salarios, oportunidades de ascender, trato social, reconocimiento y que sus esfuerzos y resultados sean apreciados.