

La evaluación del desempeño: un paradigma y un desafío de la gestión de personas

Los procesos de evaluación como actividad concreta son una práctica que por lo general temen todos los agentes, tanto evaluadores como evaluados, produciendo no pocas tensiones dentro de las organizaciones.

Yolanda Antón

La evaluación del personal de una empresa se ha convertido, con el paso de los años, en una realidad totalmente aceptada en nuestro entorno, incluso exigida por todos los niveles de gestión. Es también un paradigma de buena gestión, incorporada en el ADN del *Management* contemporáneo, independientemente de la dimensión y carácter público o privado de las organizaciones. Esto responde al concepto del buen desempeño, de la excelencia en la gestión y de la participación de las personas en los logros de una gestión eficaz y eficiente. Incluso es aceptado a nivel global, más allá de diferencias geográficas y culturales.

Más del 90% de las empresas realizan algún tipo de evaluación, más o menos informal, pero apenas un tercio de ellas la realiza de forma sistemática, a partir de políticas discutidas abiertamente y con la regularidad y la rigurosidad adecuadas. Cuando esto no existe o no se aplica de forma objetiva e independiente como un valor de la misma organización, evitando personalismos y posturas particulares de la jerarquía, se genera temor y angustia porque en demasiadas ocasiones tiene gran peso el sesgo del supervisor y ello quebranta la confianza y motivación de los empleados.



Por ejemplo, la mayoría de las evaluaciones se realizan anualmente y es difícil mejorar en algún aspecto del desempeño si el *feedback* recibido sobre tus resultados se comunica sólo una vez al año. No obstante, en algunos sectores como el del software, ingeniería, consultoría, que trabajan sobre la base de la ejecución de proyectos, las evaluaciones se realizan de una forma más continua y el resumen anual no conlleva, por lo general, sorpresas al evaluado.

En cuanto al sesgo y el peso de la opinión del superior, éstos siempre existen. Pero cuando es la opinión de dicho supervisor lo que prevalece en la

SEGUROS PARA EMPRESAS



**CUBRA
CASI
TODOS SUS
IMPREVISTOS**

**¿Quién no ha
derramado alguna vez
el café sobre la mesa?**

Personas como ese serán lo único por lo que tendrás que preocuparte desde ahora, porque Unicaja le ofrece una amplia gama de Seguros para Empresas que cubren los posibles imprevistos que pueden sucederle en el desarrollo de su actividad profesional.

- SEGUROS DE DAÑOS
- SEGUROS PERSONALES
- SEGUROS DE RESPONSABILIDAD CIVIL
- SEGUROS DE CRÉDITO



evaluación, pueden producirse grandes daños que lleguen a invalidar la misma esencia de una evaluación del desempeño al servicio de los logros de una organización. Así, por ejemplo, existen casos en los que los evaluadores califican mejor a aquellos empleados a los que ellos mismos han contratado, o que son más duros en su evaluación con determinados colectivos.

Las críticas a las evaluaciones tradicionales llegan al punto de que hay quien opina que sólo sirven para destruir la confianza entre el jefe y el empleado, y cuestan a las empresas enormes cantidades de dinero en forma de tiempo y de esfuerzos. Estos críticos piensan que los individuos evaluados están más preocupados por agradar al jefe que por conseguir resultados para la empresa, y así los empleados prefieren no hablar de los problemas que observan porque podría afectar adversamente a sus trayectorias profesionales y retribuciones. Las evaluaciones se convierten en encuentros distantes, no en auténticas conversaciones, en los que ambas partes desean que todo termine lo antes posible.

Y lo cierto es que parte de razón llevan. En muchos casos las empresas están preocupadas por que las evaluaciones arrojen una medida cuantificable y objetiva y todos sabemos que no todo es cuantificable, o al menos no fácilmente cuantificable. Existen elementos cualitativos que deben valorarse y eso únicamente se logra a través de un diálogo constante, frecuente, más allá de las evaluaciones de finales de año.

A pesar de todas las críticas que se han hecho a las evaluaciones de resultados, son muy pocos los que apostarían por eliminarlas porque suponen la oportu-


nidad de fijar objetivos, dar *feedback* y orientación e información clara sobre las expectativas de resultados de la empresa, y eso es algo fundamental. Es difícil retribuir a los empleados sin algún tipo de evaluación y no hay muchas alternativas disponibles al margen de la evaluación del desempeño.

Sea como sea como se gestione el sistema de evaluación, es poco probable que todo el mundo esté de acuerdo con el mismo. Pero ignorarlo o hacerlo desaparecer podría ser nefasto para la empresa porque podría crear la percepción de que hay sesgos e intereses y generar un mal clima laboral. Iría en contra de la importancia de los resultados y la recompensa del esfuerzo.

Un gran aporte tanto teórico como práctico a la evaluación del desempeño es la llamada “evaluación 360 grados”. Esta denominación se deriva de que la evaluación de un determinado individuo es realizada no sólo por su superior jerárquico, sino también por sus subalternos y por sus colegas, por sus pares.

Pero lo que debe quedar claro es que no existe un sistema perfecto y que todos tendrán tanto aspectos positivos, como negativos. Por lo tanto, la solución o la mejor práctica no puede estar basada en el sistema elegido, sino en la cultura de la organización en cuanto a la evaluación del desempeño y de la actitud de la jerarquía máxima de la empresa en cuestión: esto es en definitiva lo que legitima, como tantas otras prácticas gerenciales, el éxito de la aplicación de lo que sobre el papel pasa por ser una de las panaceas para lograr un *staff* comprometido con los fines de una organización. Una vez más, la gestión por el ejemplo ::

SEGUROS PARA EMPRESAS



CUBRA CASI TODOS SUS IMPREVISTOS

¿Quién no ha derramado alguna vez el café sobre la mesa?

Pommes como ese serán lo único por lo que tendrás que preocuparte desde ahora, porque Unicaja le ofrece una amplia gama de Seguros para Empresas que cubren los posibles imprevistos que pueden sucederle en el desarrollo de su actividad profesional.

- SEGUROS DE DAÑOS
- SEGUROS PERSONALES
- SEGUROS DE RESPONSABILIDAD CIVIL
- SEGUROS DE CRÉDITO

