



## LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Por Carlos Alberto Mejía C.  
Consultor /Gerente

### LOS ALCANCES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El desempeño de los empleados es una preocupación cotidiana de la administración, tanto por la obtención de resultados satisfactorios como por el mantenimiento de relaciones de justicia y equidad entre el empleado y la empresa.

No existen modelos únicos de evaluación, lo cierto es que cada vez más apuntan a la evaluación de elementos tangibles, susceptibles de ser medidos, lo cual previene la subjetividad de quien hace la evaluación, evitando sesgos o situaciones individuales que no deben estar presentes al momento de realizarla<sup>[1]</sup>.

El principio es que sí se hace bien lo que está comprometido, tienen que producirse resultados tangibles para los diferentes públicos con los cuales está vinculada la empresa<sup>[2]</sup>. La finalidad primaria de toda empresa se centra en la obtención de resultados económicos y de valor agregado para la propia compañía y sus accionistas, pero esto se logra a través de la generación de niveles crecientes de satisfacción en los clientes, los empleados, los acreedores, los proveedores y la comunidad.

La evaluación del desempeño parte, entonces, de la verificación de esos niveles de satisfacción o valor que los empleados son capaces de generar a través de su labor. Igual que la empresa tiene una visión, una misión y unos macro-objetivos, cada empleado tiene su propia realización. Cuando una empresa contrata a un empleado es por algo y para algo. Sí esto es claro, es decir, sí el empleado ha recibido precisas instrucciones sobre lo que la empresa espera de él y sí se le ha dotado de los elementos necesarios para llevar a cabo su labor (implementos, condiciones de trabajo, conocimientos y habilidades), ya es posible evaluar su ejecución.

---

<sup>[1]</sup> La evaluación del desempeño se fundamenta en la existencia de sistemas de información, gestión, costos y rentabilidad, tales que permitan determinar la contribución individual de cada uno de los empleados en el resultado total de la organización o, al menos, el de las áreas de organización en las cuales participan.

<sup>[2]</sup> En inglés existen dos palabras muy significativas: Los dueños de la empresa, llamados "stockholders" y los públicos que tienen interés en una empresa, que se suelen conocer como los "stakeholders, quienes no son sólo los dueños, también lo son los empleados, los proveedores, los acreedores, los clientes y la comunidad, en general.

El desempeño se mide con el fin de hacer un uso óptimo de los recursos y explotar al máximo las posibilidades de la empresa. La evaluación trata de medir el progreso de cada empleado, lo cual significa que se espera que él continuamente este en un proceso de superación y realización, tal que permita “enriquecer” su labor personal y profesional y producir el mayor “rendimiento” posible en su actividad.

Además, la evaluación del desempeño se realiza también con el fin de establecer sistemas de remuneración variables, fundamentados en los méritos y logros de cada individuo más que en el cargo que simplemente ocupe. La tendencia de la administración de personal en el momento actual es la de llegar a compensaciones variables y contrataciones flexibles.

## ¿CÓMO EVALUAR Y MEDIR EXITOSAMENTE EL DESEMPEÑO?

Existen cinco elementos de evaluación que permiten hacer un seguimiento de todo el universo de acciones y actuaciones de un empleado frente a su empresa y su trabajo:

### 1. Los resultados de la labor

Si se logra definir claramente qué es lo que en un cargo se debe “producir”, se tendrá una base suficiente para realizar la evaluación del resultado de la labor. Esta medición no siempre es fácil, sobre todo en cargos cuya función tiene mucho que ver con labores intelectuales donde la medición de los hechos es más difícil.

Para realizar la evaluación de los resultados suelen emplearse métodos cuantitativos con información sobre: Balance, PYG, encuestas, investigaciones de mercados e indicadores de gestión de diverso tipo, con el fin de medir el progreso en cada uno de los frentes de actividad de la empresa y los niveles de satisfacción de los públicos que se relacionan con la misma.

Con todo, cada vez más, existen sistemas de medición de la labor individual, los que se fundamentan en datos tales como los indicadores de efectividad y eficacia los cuales involucran el tiempo y el costo para el cumplimiento de ciertas metas. Estos indicadores, por supuesto varían directamente con el porcentaje alcanzado e inversamente con el costo y el tiempo.

Es frecuente, también, que los resultados de la labor se midan con relación a un presupuesto previamente establecido, como sería el caso de las personas que participan en labores de ventas, proyectos o producción.

### 2. Los proyectos en desarrollo

En ocasiones los empleados, a más de sus labores diarias, tienen que participar o liderar proyectos de mayor significación. Un segundo elemento para la evaluación del desempeño, por lo tanto, es el avance en los proyectos a su cargo. Se requiere, como es obvio, que el proyecto tenga unos objetivos claros y un sistema de evaluación sobre su progreso.

Inclusive, en algunos casos, ciertos proyectos exigen la separación del empleado de su cargo habitual para poder llevarlos a cabo. En este evento, pueden establecerse también factores de compensación variables adicionales por el cumplimiento de ciertas metas o de ciertos estándares de resultados esperados.

### 3. Los compromisos a su cargo

Fuera de los elementos de resultado propios de la labor diaria que el empleado ejecuta, existen aspectos de mejoramiento de la actuación a los cuales es posible invitar a los empleados, de tal manera que formen parte de la evaluación del desempeño. La invitación a que se mejoren los procesos en los cuales se trabaja, se desarrollen innovaciones, se eleven los estándares de producción o calidad, se incorporen nuevas tecnologías, etc., son ejemplos típicos de estas labores.

Este tipo de tareas significa actividades más allá de lo corriente y propenden por el mejoramiento de largo plazo en una organización. La idea en este caso es también establecer metas y verificar su cumplimiento. Labores de esta naturaleza son altamente significativas para elevar la competitividad de una empresa y frecuentemente se pasan por alto, porque todo el enfoque se centra en la medición de los resultados del día a día.

### 4. El desarrollo de habilidades

Los cargos exigen destrezas y a medida que se avanza, nuevas destrezas, lo cual significa que el empleado está llamado, con la colaboración de la empresa, a adquirirlas, so pena de afectar cada vez más su propio desempeño y el resultado de la propia compañía. Es muy importante que el superior identifique el nivel de destrezas y habilidades que en cada momento se requiere, para establecer también metas en esta dirección y permitir y aún apoyar los procesos de actualización en conocimientos y habilidades de todo el personal. Este tipo de temas debe ser explícito como elemento de evaluación.

### 5. Las relaciones con los demás

Si bien un empleado puede tener muy buen desempeño individual, es frecuente la situación de afectar el desempeño colectivo por sus malas relaciones al interior de la empresa. Si este es el caso, debe formar parte de la evaluación del desempeño el progreso en el mejoramiento de las relaciones o, por el contrario, este hecho podría afectar severamente su estabilidad.

En los últimos años se han desarrollado modelos de evaluación colectiva de las personas en su grupo de trabajo, como metodología para verificar el avance en las relaciones interpersonales y los niveles de aceptación de los individuos.

Las metas que se establezcan en esta dirección, también, deben ser explícitas y previamente sondear cuál es la causa para estos comportamientos, con el fin de evitar que la “mala manzana dañe las demás manzanas”.

## LA COMPETITIVIDAD ENTRE LOS EMPLEADOS

Al igual que la empresa tiene que ser competitiva, es decir, tiene que ser tan buena o mejor que sus competidores en el mercado, los empleados deben también ser sanamente competitivos. Para ello es conveniente que el sistema de evaluación del desempeño permita establecer puntajes y factores de ponderación a los cinco elementos anteriormente evaluados, de tal manera que pueda saberse quiénes son los empleados de mejor desempeño.

Las clasificaciones del desempeño de los empleados a través de la curva normal, como superior, normal y regular o bajo desempeño, ayudarán a determinar las mejores acciones para elevar la conducta individual y colectiva en la organización. Desempeños superiores, además, permiten generar reconocimientos económicos o empresariales de tipo personal que son muy significativos y altamente apreciados.

Es frecuente que se detecten causas y situaciones que limitan o inhiben el desempeño favorable, las cuales pueden corregirse a medida que se evalúa la gestión, para permitir un progreso continuo en la empresa y sus empleados.

## Planning S.A.

Copyright © Planning S.A. Todos los derechos reservados.

### Acerca de Planning

Si desea conocer más sobre este tema, [pulse aquí](#)

Planning S.A. es una empresa privada colombiana que proporciona servicios especializados de consultoría e investigación, elabora publicaciones sobre estrategia y desarrolla y comercializa modelos de planificación y evaluación de la gestión, dirigidos a satisfacer las necesidades de la dirección superior.



### Servicios

Si desea conocer más sobre nuestros servicios de asesoría y sistemas de inteligencia, pulse en cualquiera de los links:

▪ [Consultoría](#) ▪ [Sistema de Inteligencia Monitor](#) ▪ [Sistema de Inteligencia Planner](#) ▪ [Otras publicaciones](#)



### Recomienda a un amigo

Si usted desea que alguien más reciba esta publicación, [pulse aquí](#), para entrar a la página de referidos.



Si quiere cancelar su suscripción, [pulse aquí](#), y será removido de nuestra base de datos.

[www.planning.com.co](http://www.planning.com.co)