

## PERSONA A PERSONA

### LA PERCEPCIÓN.

Cada uno de nosotros vemos la misma situación con una percepción totalmente diferente, debido a nuestros paradigmas.

Este aspecto tiene algo fundamental y se llama: **Percepción Humana**.

Es importante comentar que todos podemos tener las mismas sensaciones, puesto que éstas no son más que resultado de estímulos externos o internos captados por los nuestros sentidos, por ejemplo: el frío, calor, luz, sombra, etc. La interpretación que le damos a estas sensaciones es lo que se llama es **percepción**.

La **percepción** del mundo nos puede limitar y perjudicar pero también puede beneficiarnos.

**Nuestras percepciones están dadas por nuestros propios paradigmas y terminan guiando nuestra vida.**

La madurez personal se caracteriza por nuestras percepciones ajustadas a la realidad, por ello, es importante tener la **mayor cantidad de información posible** antes de juzgar algo.

Esto nos beneficia personalmente porque podemos convertir situaciones difíciles en **oportunidades**, convertir los errores en un proceso de mejora continua. Esto es lo que se conoce como **Actitud Mental Positiva (AMP)**. Por ejemplo, cuando se opina sobre un vaso con líquido a la mitad, algunos dirán que está medio vacío y otros dirán que está medio lleno.

### Diferencia entre informar y comunicar.

**Comunicar:** Comunicar es relacionarse. No basta con transmitir un mensaje, hay que llegar a los demás preguntándoles o interesándose por sus puntos de vista (*feedback*).

**Informar:** Es la simple transmisión de un mensaje.

### La comunicación como proceso.

El proceso de la comunicación, es decir, **las fases sucesivas que debe recorrer un mensaje desde quien lo emite hasta quien lo recibe**, está constituido por los siguientes elementos:

## ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

- a) **Propósito:** Es el primer elemento del proceso de comunicación que el emisor ha de decidir y precisar. La finalidad de toda comunicación es lograr una respuesta adecuada.
- b) **Emisor y receptor:** Son los elementos humanos del proceso de la comunicación.

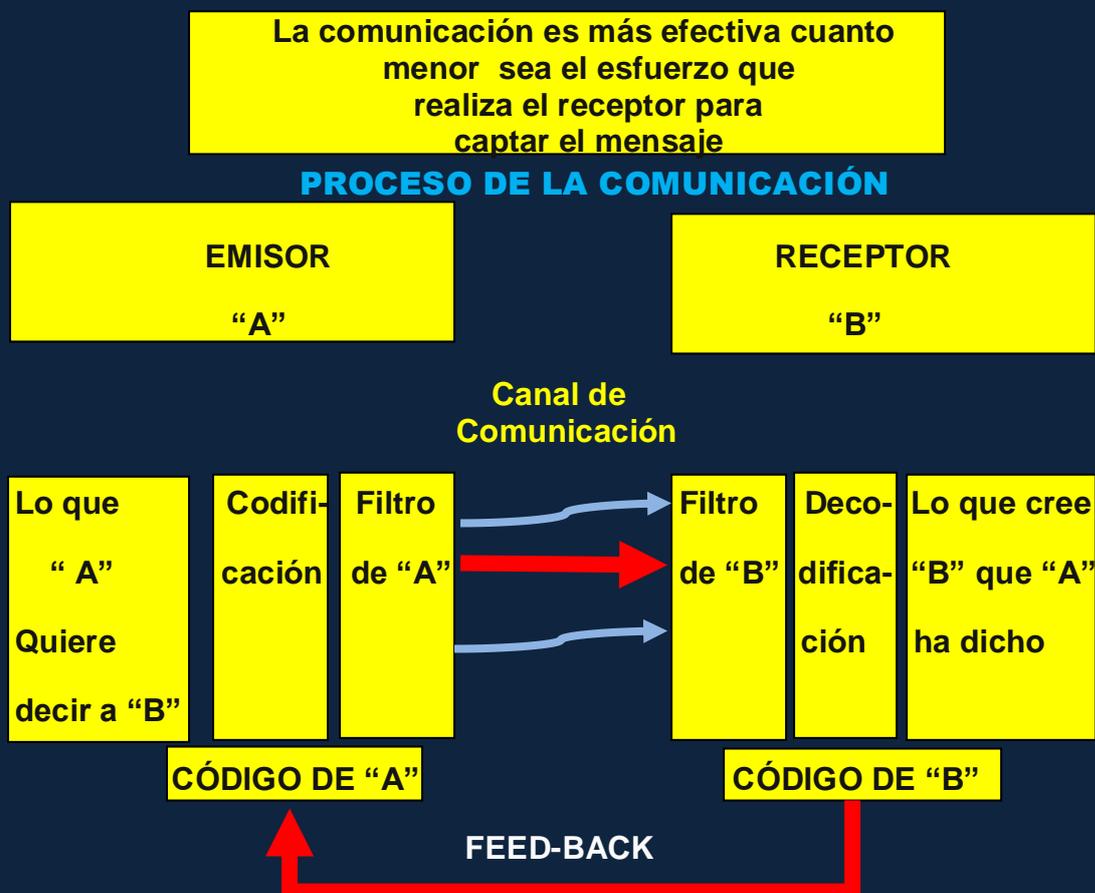
**Mensaje:** Es el contenido que se quiere comunicar. Tiene que ir siempre expresado en un código.

**Código es un sistema de signos:** Palabras, señas, gestos, etc. el emisor codifica el mensaje y el receptor lo decodifica.

**Canal:** Es el medio a través del cual se establece la comunicación entre el receptor y el emisor.

**Feedback (Retroalimentación):** Explica la doble vía de comunicación, en cuanto a que la fuente y el destinatario deban compartir sus puntos de vista. El **feedback** (retroalimentación): **Es aplicar la doble vía de comunicación, en cuanto a la fuente y el destinatario los cuales deben compartir sus mundos de experiencia en una constante retroalimentación.**

El **feedback** son señales que nos permiten reconocer que el receptor ha recibido y asimilado el mensaje que le estamos enviando.



### Cualidades de un buen mensaje:

- ☛ **Expresión correcta.** Buena dicción, gramática, ortografía, etc.
- ☛ **Claridad.** Utilizar el lenguaje que emplea quien nos escucha.
- ☛ **Adecuado empleo de la semántica.** Es el correcto uso de las palabras.
- ☛ **Sinceridad.**
- ☛ **Concisión.** Expresar las ideas con el menor número de palabras.
- ☛ **Credibilidad.** Veracidad, realidad.
- ☛ **Utilidad.**

### Barreras de la comunicación:

- ☛ **Falta de escucha activa.**

**Para lograr escuchar activamente:** Deje hablar a su interlocutor, no le interrumpa. Resuma y reformule periódicamente lo que usted ha escuchado de él, demostrándole que lo está escuchando, mirándolo a los ojos.

- ☛ **Defensa psicológica.**

Es el escudo que creamos y que sirve para evitar que nos sintamos confusos, desorientados, cada vez que pasa algo que va en contra de nuestras expectativas. Las disonancias bloquean la recepción y comprensión del mensaje cuyo contenido esté en conflicto con nuestros paradigmas o sistema conceptual, así como la adquisición de nuevos conocimientos.

- ☛ **Tendencia a criticar o evaluar.**

Es la tendencia juzgar, evaluar, aprobar o en su caso desaprobar lo que está diciendo otra persona. Es la tendencia ser juicios **a priori** en casi todos los intercambios de lenguaje, pero es mucho mayor en aquellas situaciones en las que se mezclan sentimientos y emociones de disgusto o de alegría.

- ☛ **Feedback confuso.** Es la retroalimentación de quien los escucha y no la podemos entender claramente.

## ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

- ☛ **Poca fluidez en la comunicación interna:** La falta de fluidez se produce tanto la comunicación ascendente, descendente e incluso horizontal, debido a que no se utilizan adecuadamente los canales de comunicación o por no tener establecido una buena red de comunicación formal.

### Intereses creados.

Las barreras en la comunicación citadas con anterioridad (ruidos en la comunicación) pueden originarse por intereses creados, un ejemplo es el que a ciertos mandos directivos no les interese que sus colaboradores sepan sobre ciertos temas, por miedo a las consecuencias que podrían tener el que supiesen tanto como ellos.

## COMUNICACIÓN EFICAZ

- ☛ Planee lo que quiera comunicar.
- ☛ Utilice un lenguaje claro y sencillo dependiendo de su audiencia.
- ☛ Sea coherente con su comunicación verbal y con su lenguaje corporal.
- ☛ Utilice varios métodos o tipos de comunicación. Escuche activamente.
- ☛ Preste atención al comportamiento de comunicación corporal.
- ☛ Utilice la retroalimentación o feedback.
- ☛ Piense más rápido que su interlocutor, pero hable más despacio de lo que él piensa.

## Evaluación del rendimiento.

### Concepto.

La evaluación del rendimiento consiste en llevar a un análisis sistemático, continuo o en cascada del valor del individuo para la organización. Por ello, trata de establecer un sistema que permita situar dentro de la organización a cada colaborador en relación con lo que opina y se espera de cada uno de ellos, a fin de permitirles corregir en un determinado plazo de tiempo su evolución profesional en aquellos casos en que resulte necesario.

### Elementos de evaluación.

Los elementos susceptibles de evaluación son:

- Comportamiento.
- Rendimiento.
- Resultados.

En relación a las características personales del individuo:

- Capacidad.
- Experiencia.
- Personalidad

De este modo se indicarán puntos fuertes y débiles de la persona en relación a lo que demanda un puesto de trabajo.

### Periodicidad.

Algunas empresas llevan a cabo una evaluación de personal una vez al año, pero ésto no es suficiente. Pueden haber ocurrido demasiados hechos en un año, para que por una simple evaluación sea el reflejo correcto del trabajo realizado. Al personal le gusta que le digan qué piensan de su trabajo, cómo progresa y cuáles son sus perspectivas a futuro, es por ésto que deben ser informados de un modo más puntual.

### Evaluación continua.

El Método de Evaluación Continua (MEC) consiste en **fomentar la mayor cooperación posible entre la alta dirección y los empleados**. Una vez que el personal se acostumbra a una secuencia de reacciones y respuestas, puede sentirse mucho más dispuesto a analizar y comentar de forma constructiva su conducta y su enfoque hacia el trabajo.

No es necesario establecer procesos sofisticados para una evaluación continua. Simplemente se trata de tomarse un tiempo extra para analizar el trabajo de cada empleado, comentando sobre las conclusiones obtenidas con ellos y resolver en lo posible los problemas que puedan aparecer, promoviendo iniciativas y estableciendo nuevos objetivos.

## ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

### Objetivos de la evaluación del rendimiento.

- Premiar el rendimiento sostenido, constante.
- Reconocer la contribución del empleado a los objetivos de la empresa.
- Proporcionar retroalimentación sobre el rendimiento alcanzado.
- Identificar áreas de mejora y elaborar los planes de mejora correspondientes.
- Elaborar planes de desarrollo personal.
- Formular acciones correctivas cuando sea procedente.

### VENTAJAS

#### PARA EL EVALUADOR

#### PARA EL EVALUADO

Conocer cómo se están haciendo las cosas. Detectar necesidades de formación.	Conocer como está realizando su trabajo a la vista de su jefe.
Detectar necesidades de formación.	Obtener información para ejecutar mejor su trabajo o en su caso superar sus deficiencias.
Conocer mejor al colaborador directo.	Facilitar la integración a través del análisis de sus oportunidades de crecimiento en la empresa.
Establecer objetivos individuales.	Motivarse a partir del elogio de su jefe
Orientar y prestar ayuda al desarrollo profesional.	
Poner al día las descripciones de puestos.	
Conoce las aspiraciones, deseos y preferencias del personal evaluado.	
Establecer sistemas de retribución más justos.	

**DIEZ REGLAS BÁSICAS PARA LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO**

- 1. Prepare la evaluación.** Estudie el Currículum Vitae, estudie las evaluaciones anteriores, el contenido del puesto, los objetivos fijados con anterioridad y datos diversos.
- 2. Observe la diferencia entre la realidad de la empresa y el potencial observado en el empleado evaluado y por otra parte, las percepciones y comportamientos de éste que puedan apartarse de esa realidad.**
- 3. Lleve a cabo una cuantificación aproximada de la actitud “media” existente en la empresa, para poder efectuar una comparación entre la actitud del evaluado y esa actitud “media”.**
- 4. Cuantifique la realización de los objetivos y el papel desempeñado en el entorno en la empresa.**
- 5. Platique en forma sencilla, sincera, completa y constructiva.**
- 6. Enumere las situaciones de frustración y gratificantes del año anterior y busque explicaciones y soluciones creíbles, con cortesía e interés.**
- 7. Evite los juicios definitivos y no llegue a la conclusión de una falta de capacidad del colaborador cuando éste no ha tenido simplemente la ocasión para demostrarla.**
- 8. Defina nuevos objetivos, exigentes pero realista, aceptados tanto por el jefe como por el empleado.**
- 9. Establezca, de acuerdo con los resultados de esta entrevista, un cambio (aumento de sueldo, carrera, formación, redefinición del puesto, etc.).**
- 10. Obtenga la opinión del segundo nivel jerárquico superior y transmita una síntesis al evaluado.**

**Los principios del Directivo en la evaluación del Rendimiento.**

1. Conozca los motivos de la evaluación.
2. Evalúe sobre la base de una información representativa, suficiente y relevante.
3. Realice una evaluación honesta.
4. Mantenga la coherencia entre la evaluación oral y la escrita.
5. Presente la evaluación como una opinión.
6. Dé información sobre las evaluaciones sólo a quienes tenga una buena razón para conocerlas, como lo es Recursos Humanos por ejemplo.
7. Nunca insinúe la existencia de una evaluación que no haya sido hecha.
8. Nunca acepte las evaluaciones de otros sin conocer en qué se han basado para emitir su opinión.
9. Fije una metodología y normas para las evaluaciones y sea usted el primer en respetarlas.
10. Transmita datos de la evaluación a un tercero, sólo si han sido dados también al interesado.
11. Ponga las evaluaciones escritas a disposición los empleados.
12. Proporcione a los empleados la oportunidad de expresar oral y por escrito su punto de vista sobre los aspectos evaluados.
13. Deje una sección en blanco o abierta para que el empleado indique sus aportaciones a la empresa.

### Entrevista de evaluación del rendimiento.

La entrevista de evaluación es una actividad empresarial clave, ya que **compromete el futuro del empleado y en ella se pone en juego la capacidad de motivación y liderazgo del mando que la realiza.**

Todos tenemos derecho a ser evaluados profesionalmente en nuestra empresa. Es un derecho porque afecta a la estabilidad del puesto de trabajo y mide las expectativas de futuro en el desarrollo profesional del empleado.

Una buena entrevista es aquella en la que tiende a coincidir la evaluación de la empresa con la autoevaluación del interesado.

### Guía de la entrevista de evaluación.

1. Compruebe que el empleado comprende claramente sus responsabilidades y los resultados que se esperan de él.
2. Reconozca aquellos aspectos de sus resultados que están por encima de lo esperado, y presente con claridad aquéllos aspectos de su trabajo que están perjudicando sus resultados, para así encontrar conjuntamente nuevas pautas y nuevos métodos que mejoren las deficiencias.
3. Reduzca la tensión nerviosa del evaluado acerca de sus resultados y de la evaluación en sí. Para ello, es necesario explicar cómo se ha llegado al consenso entre los participantes. *“los objetivos medibles son demostrables, los criterios subjetivos se toman por consenso y en caso de duda, se apoya siempre al evaluado, o sea, debe darse el beneficio de la duda”*.
4. Permita que el evaluado aporte los métodos que puede asumir para minimizar sus puntos débiles y maximizar sus puntos fuertes.
5. Fomente una buena disposición y la mejor comprensión de usted como directivo y de la organización hacia un desarrollo profesional.

### PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN.

- La entrevista es más eficaz cuando al propio evaluado se le permite autoevaluarse y descubrir cuáles son sus puntos débiles, así como fomentar sus puntos fuertes.
- Tenga siempre en cuenta que existe una gran diferencia entre cómo las personas se ven a sí mismas y cómo las ven los demás. La completa comprensión de su conducta se produce muy lentamente. Debe tener tacto en los temas que lo ameriten, no se precipite y de tiempo a la persona para asumir ciertos detalles acerca de él.
- Mediante una actitud discreta del mando, el evaluado puede llegar a concluir sus propias fallas. Si esto ocurre se crea un clima de gran confianza y se mejoran las relaciones entre jefe y subordinado.
- El mejor progreso se obtiene cuando el evaluado aprende a juzgar sus propias habilidades.

### PASOS EN LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN.

1. **Prepare cada entrevista.** Es preferible realizar la entrevista lo más pronto posible tras la reunión de evaluación, teniendo en cuenta:
  - a. Las responsabilidades que serán tratadas en función de los resultados.
  - b. Cómo evaluaría el empleado las funciones de su propio puesto.

Dígale al empleado, con tiempo, cuando van a reunirse para hablar de la evaluación para que se prepare su propia autoevaluación.
2. **Elija el lugar y la hora más adecuados.** Una entrevista cumplirá su propósito solo si no se presentan interrupciones, que si se crea la impresión de que se tiene prisa y solo se hace como un requisito más. No permita llamadas telefónicas, ni ninguna otra interrupción.

3. **Inicie la entrevista enfocando el propósito de la misma y su importancia.** Los evaluados van a la entrevista nerviosos, con dudas y tensión. Si usted reconoce esa tensión como algo natural del ser humano, por lo general, la tensión desaparece. El mando tiene que comportarse con naturalidad y cordialidad, dando las máximas facilidades al evaluado para que pueda sentir cómodo y tranquilo.

Habría que aclarar que esta entrevista no solo le interesa a la organización sino que también le ayudará en lo personal, ya que está pensada para reconocerle sus logros o éxitos, apoyarle en su mejora y planificar su desarrollo. La evaluación no es una medida disciplinaria, sino que sirve para hablar de los que al evaluado y al director les interesa.

4. **Revise los resultados positivos.** Es muy importante ser sincero. Si el evaluado detecta que usted no está siendo sincero en sus comentarios, le identificará a usted como un mentiroso o falso y la entrevista tendrá un efecto negativo y de rechazo por parte del evaluado. Dedíquele al evaluado todo el tiempo que sea necesario.
5. **Revise los resultados menos favorecedores para el evaluado.** Los resultados menos positivos son más aceptados por el empleado, cuando a través de una cuidadosa planificación de las preguntas, el evaluado es guiado hacia una propia autoevaluación de sus errores o fallos. Suele ser un camino más largo, pero es una técnica eficaz, porque es discreta y no crea resentimientos. Se llega al acuerdo, coherente con la evaluación, porque el interesado ha descubierto los puntos que pueden y deben ser mejorados. Las personas, con frecuencia, necesitan descubrir los aspectos a mejorar para iniciar su propio cambio de comportamiento y de trabajo para poder prosperar.
6. **Haga un resumen al final de la entrevista en la encuesta de evaluación, todos los acuerdos tomados entre usted y el entrevistado, estableciendo fechas para mejora o bien para aumento de sueldo o promoción.** Todo esto debe hacerse antes de finalizar la entrevista de evaluación. Elimine cualquier incertidumbre. Si promete algo, ¡cúmplalo! Resuma todos los acuerdos tomados conjuntamente con el evaluado y hágale ver la naturaleza constructiva de la evaluación. Establezcan unas fechas de *follow-up* de dichos planes.

ENTREVISTA DE EVALUACIÓN.

¿QUÉ HAY QUE HACER?	¿QUÉ NO HAY QUE HACER?
<ul style="list-style-type: none"> <li>Una entrevista motivadora para alcanzar acuerdos entre la organización y el interesado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que se solo un acto para tomar represalias en contra del evaluado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La entrevista debe hacerse lo antes posible después de la evaluación, para que no pierda sentido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si se atrasa el período entre la evaluación y la entrevista es probable que aparezcan temas de conflicto muy puntuales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Siempre establecer un período en que se van a llevar a cabo las evaluaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No haga generalizaciones. No aborde hechos ocurridos antes del período de evaluación.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Espíritu de consenso estimulando la autoevaluación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que la crítica de los puntos positivos ocupe el 5% del tiempo y el 95% restante se utilice para una crítica destructiva.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Potenciar los puntos fuertes para que haga mejor lo que ya hace bien.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No estar satisfecho de los puntos fuertes y exigir desmedidamente más. Las exigencias deben dejarse para otras ocasiones.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Dedicar el tiempo necesario, sin prisas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interrupciones personales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lo que recomiendo es utilizar su propia oficina para llevar a cabo la evaluación. Los asuntos de trabajo se tratan en el lugar de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprovechar la reunión para tocar otros temas que nada tienen que ver con la evaluación.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Citar al empleado sólo para efectos de la entrevista, sin mezclar otras actividades. La entrevista es formal, pero sin tensión y con un ambiente profesional de confianza mutua.</li> </ul>	

### MOTIVACIÓN AL PERSONAL

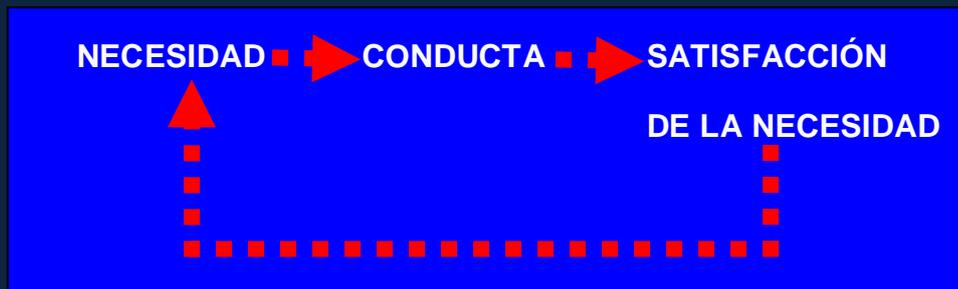
Por lo general, la motivación era considerada como un tema poco importante y que no influía directamente en el mundo de la empresa y el trabajador.

De hecho lo único que le importaba a la empresa era producir la mayor cantidad de inventario posible y venderlo con cierto margen de utilidad o *mark-up*.

Hoy por hoy, esta situación ha cambiado radicalmente.

#### MOTIVACIÓN.

Básicamente, la motivación se refiere **al impulso que induce al individuo a realizar una conducta determinada para satisfacer una necesidad**. Cuando dicha necesidad es satisfecha surgirá otra que provocará de nueva una conducta en el individuo. Por tanto, se observa que la motivación es un ciclo en el cual el sujeto siempre tendrá alguna necesidad que satisfacer.



#### Motivación en la empresa.

Por similitud, este concepto es aplicable a una empresa, la motivación será aquel impulso que induce a una persona a trabajar. De ello se desprende la importancia, cada vez creciente, que este concepto adquiere en la gestión de los Recursos Humanos.

En la actualidad, la alta legitimidad existente y unos productos cada vez más parecidos entre sí, la ventaja competitiva de las empresas ya no sólo reside en el producto que fabrican, sino en el **potencial humano** que las integra, que presta servicio a la medida de las necesidades del cliente y que **constituye la fuerza impulsora del desarrollo organizacional**. Esto hace que la motivación de los empleados se convierta en un factor necesario y determinante en la consecución de los objetivos organizacionales.

El empleado estará motivado, cuando no se le pongan barreras en su motivación, por tanto, se sentirá muy contento

## **ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

trabajando, aumentando exponencialmente su rendimiento, se involucra y participa más en la consecución de los objetivos de la empresa, se disminuye notablemente la rotación de personal, se siente autorrealizado, y esto redundará en una mejora del clima y salud laboral y, por extensión, en una mejora de los resultados organizacionales.

### **Motivación de los colaboradores.**

Como directivo usted no puede forzar a una persona a motivarse, ella lo tiene que lograr por sí misma. De hecho, el uso de técnicas de motivación basadas en el ejercicio de las amenazas ha dejado de ser útil, puesto que el trabajador va a reaccionar revelándose contra el castigo o limitando su trabajo para evitar el mismo.

Esto no es útil en un entorno como el actual que estamos viviendo, ya que las empresas necesitan de toda la participación, el potencial y las aportaciones que puedan realizar los trabajadores.

Si quiere usted saber las razones que motivan a un trabajador esforzarse en su trabajo, es decir, las personas actuarán de una forma determinada dependiendo de lo siguiente:

- Sus necesidades, impulsos deseos y metas personales.
- La recompensa que pudieran obtener como consecuencia de una buena actitud.
- La combinación de los dos factores anteriores.

Lo anterior explica que los empleados tengan ciertas necesidades, una de las más importantes, el reconocimiento, prestigio, seguridad en el trabajo, ascensos y sobre todo permanencia en la empresa, con la seguridad de que no lo van a correr, y que se esfuercen cuando la posibilidad de satisfacer todas estas necesidades esté directamente relacionada con su buen rendimiento.

Tanto las necesidades internas, como los refuerzos que reciban del exterior, son factores de motivación y que usted como directivo deberá tener en cuenta en la dirección que lleve a sus empleados hacia la obtención de metas y objetivos fijados por la empresa.

### **Considere las individualidades.**

## **ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

Es importante tomar en cuenta el papel que juegan las diferencias individuales para efectos de la motivación en el trabajo:

- Las personas tienen puntos de vista diferentes según las necesidades que los impulsan a una cierta conducta.
- Inclusive existen personas con necesidades idénticas, pero difieren en la forma de satisfacerlas.
- Por último, también hay diferencias en cuanto a los premios o recompensas, puesto que las mismas sólo son valoradas por quién la recibe directamente, nunca por quién las ofrece.

### **El dinero no es el único factor que motiva.**

Uno de los aspectos importantes al hablar sobre la motivación el trabajador es nada menos que el dinero. Mi opinión personal es que el reconocimiento de un buen trabajo queda en primer lugar, mucho antes que el dinero, ya que el dinero viene por sí mismo. Seguramente, muchos directores siguen conservando la idea tradicional de que solamente el dinero puede motivar a los empleados.

Sin embargo, el dinero, aunque no deja de ser muy importante, ha perdido su actualidad del primer puesto en esta clasificación de factores motivacionales dentro del entorno laboral.

Usted como directivo debe tomar en cuenta que:

- El dinero es más importante para unas personas que para otras. Mientras que para ciertas personas el trabajo será un medio para conseguir dinero, para otras, será el trabajo en sí mismo la causa de su satisfacción. Por ejemplo, suponga usted está planeando un viaje a Europa, al prepararse en el conocimiento de museos, las rutas, costumbres, simplemente usted ya inició su viaje, y es feliz.
- Por medio del salario se puede conseguir que las personas estén motivadas para presentarse a trabajar, pero nunca será suficiente si usted pretende conseguir de ellos un mayor rendimiento.
- Las recompensas económicas siempre deben estar relacionadas con el rendimiento para que puedan ser consideradas como un verdadero factor de motivación.

### **Motivación y rendimiento.**

## ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Un director tiene que hacer todo lo posible para que sus colaboradores estén motivados, ya que, de su rendimiento depende la calidad del progreso de la organización y del propio director.

La clave está en:

- Reforzar los comportamientos deseables.
- Debilitar los comportamientos no deseables.

El directivo debe considerar que el rendimiento del empleado es una consecuencia de su propio esfuerzo. Sin embargo, el esfuerzo no asegura un mayor rendimiento, por lo que *el director deberá recompensar al rendimiento más no el esfuerzo.*

### ¿Cómo mejorar el rendimiento del empleado?

1. Observe el rendimiento global del empleado, prestando especial atención al comportamiento que debe ser mejorado.
2. Describa el rendimiento actual.
3. Averigüe por qué no se cumplen las expectativas.
4. Elabore un plan de mejora que incluya los siguientes requisitos:
  - a. Determine los objetivos.
  - b. Especifique al máximo los aspectos que deben ser mejorados.
  - c. Establezca métodos de control.
5. Asegúrese de que la mejora ofrece compensaciones para todos.

### Principios clave de la motivación.

Uno de los principios más importantes de la motivación es el valor de conservar y desarrollar la autoestima. Este principio establece que la gente se motiva para trabajar a un nivel congruente con la percepción que tiene su propia competencia para llevar a cabo una tarea específica.

El directivo que logra que sus colaboradores se sientan competentes, aumentará sin duda, la motivación de éstos para que actúen de un modo competente; el directivo que lesiona o lastima la autoestima de un empleado, obtiene generalmente un producto de muy baja calidad. En otras palabras, mientras más confianza sienta la gente, mejor trabajará.

## ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Cuanta más alta sea la percepción que tenga el empleado de su competencia personal, más efectivo será su desempeño en el trabajo. Para ello conviene tener presentes los factores que puedan provocar la motivación a través de la autoestima.

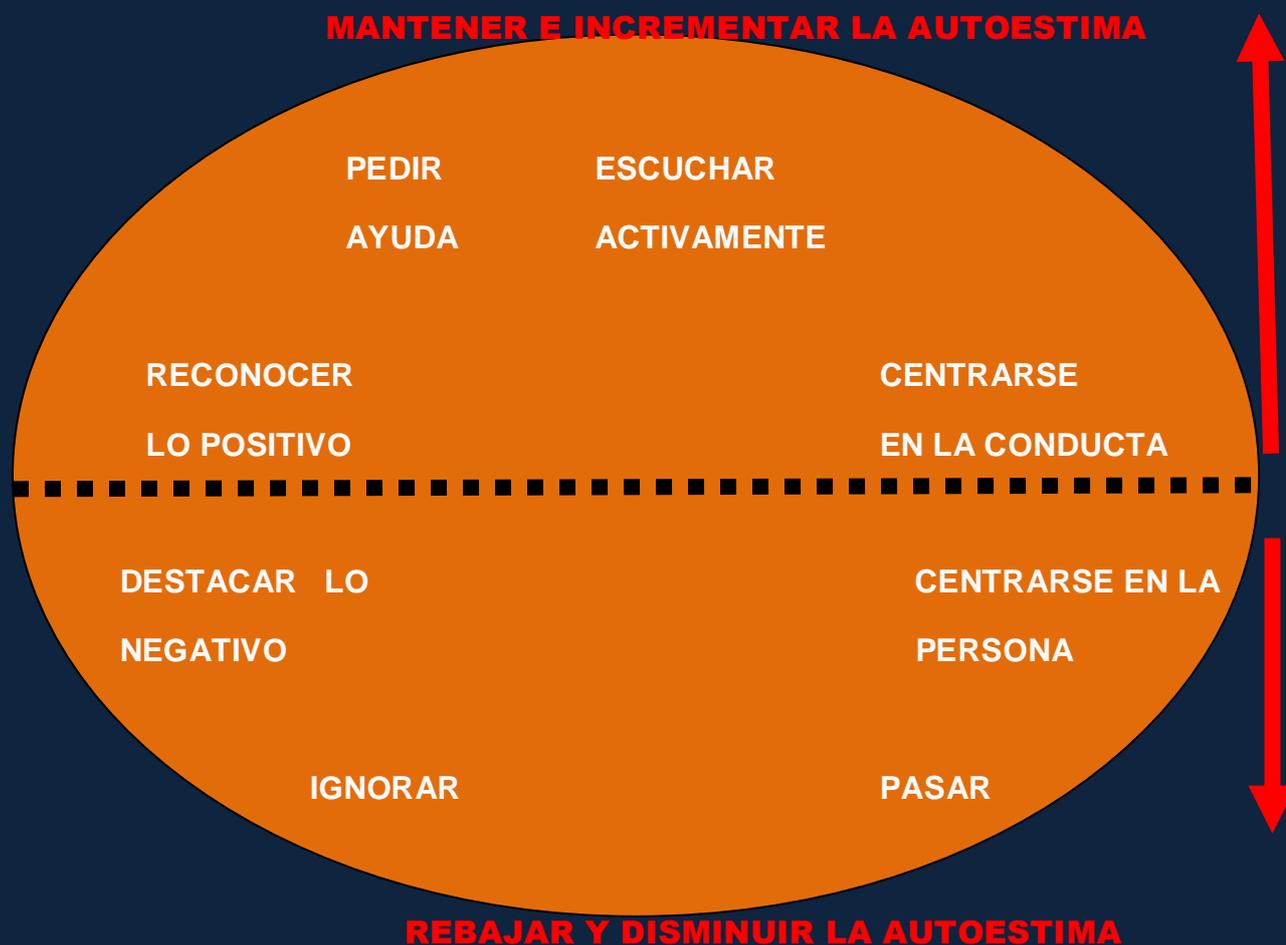
### Factores que favorecen la autoestima.

- Comunicar el cumplimiento satisfactorio de las tareas.
- Animar a la resolución personal y adecuada de los problemas.
- Elogiar las tareas bien realizadas para incrementar sentimientos del logro personal.
- Transmitir la confianza a los empleados de que pueden realizar el trabajo sin una supervisión permanente.
- Manifestar explícitamente que usted sabe que el empleado quiere hacer un buen trabajo.
- Idear tareas variadas y creativas para hacer el trabajo interesante.
- Establecer metas, objetivos, logros, etc.
- Da a conocer los resultados.
- Respetar las buenas ideas.
- Valorar a las personas.

Tanto para mantener, como para desarrollar la autoestima, es importante tener en cuenta lo siguiente: **Sea sincero y específico.**

## Principios clave de la motivación.

Para mantener o desarrollar la autoestima de las personas, existen cuatro principios clave, que se pueden utilizar en todas las ocasiones:



### 1. LA ATENCIÓN CENTRADA EN LA CONDUCTA.

Uno de los hechos que más dañan a la autoestima de las personas es cuando un directivo se enfoca tan sólo en la personalidad del empleado y no en su comportamiento o conducta observable.

El hecho de centrarse en la persona implica, por una parte, que el empleado se ponga a la defensiva y, por otra, que no sepa cuál es el camino por el que tiene que progresar.

Usted, como directivo, debe tomar en consideración que los empleados quieren escuchar de usted, de forma específica, los aspectos positivos de su trabajo y también aquellos que son considerados como áreas de oportunidad para poder seguir creciendo en la organización.

## ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Cuando tenga que comentar un problema con un empleado, tome en consideración lo siguiente:

- ☛ Siempre sea directo.
- ☛ Sea muy específico.
- ☛ Céntrese en el comportamiento observable.

Si usted encuentra otros tipos de comportamiento y trabaja con este principio clave, usted va a conseguir que los empleados mantengan y desarrollen su propia autoestima.

Por ejemplo:

CENTRADO EN LA PERSONA	CENTRADO EN EL COMPORTAMIENTO
“Creí que tendrías una mejor actitud”.	“El haberte quedado a terminar informe incompleto, retrasó su entrega a la dirección general”.
“Me gusta tu dedicación”.	“Respecto al asunto del cliente en cuestión, aprecio que además dedicaras varias horas fuera de la oficina para profundizar en lo relacionado con los costos de operación”.
“Te falta interés por tu trabajo”.	“Cuando se le solicitó colaborar en el proyecto, comentó que no tenía tiempo y ahora con el nuevo proyecto está sucediendo exactamente lo mismo”.
“Estás demostrando mucha iniciativa”	“En los asuntos X, Y, Z ha tomado decisiones a mi parecer importantes”.

### 2. Escuchar activamente.

Si usted quiere verlo esta manera, en el arte de la comunicación, el escuchar, es la función más importante, en el proceso de relación de trabajo. Nos mantiene en contacto con la gente, nos permite obtener impresiones directas, retroalimentación inmediata e información real. El escuchar **es la forma de recibir y captar mensajes de nuestro interlocutor.**

Muy pocas personas tienen la facilidad de saber escuchar bien. Estar con el personal, escucharles, es manifestarles la importancia que tienen para nosotros. Saber lo que ocurre, escuchar a todos, es un ejercicio que debe ser practicado, respetando la confidencialidad y mediante el desarrollo de un clima de confianza.

Una faceta que incide en la facultad de escuchar bien, **es la actitud de escuchar activamente al emisor del mensaje.** A menudo, se suele interrumpir a la otra persona por impaciencia, por querer exponer nuestro propio punto de vista y por suponer o adivinar lo que nos va a decir antes de que se diga. Los efectos de escuchar activamente son:

- ☞ **Un efecto reconfortante la persona a quien se escucha.**
- ☞ **Promover la buena relación entre la dirección y el equipo de empleados.**
- ☞ **Evitar problemas posteriores.**

Cuando uno habla u opina antes de terminar de escuchar a su interlocutor, se arriesga equivocarse. La recomendación es que “es mejor escuchar antes de abrir la boca para emitir una opinión”.

### 3. Pedir ayuda para resolver problemas.

**Pedir ayuda puede ser una poderosa herramienta para obtener el compromiso los empleados.**

Varios estudios han demostrado que **pedir**, más que decir, logra mejores resultados en términos de compromiso con el trabajo a realizar. Preguntando qué sugerencias puede ofrecer una persona, usted obtendrá de esa persona mayor cooperación que **si le dice directamente y autoritariamente lo que tiene que hacer.**

**Es lógico pedir ayuda cuando se tiene un problema.** Le permite a usted encontrar una solución viable contando con el apoyo del empleado además, demuestra que usted valora su opinión y a la vez mantiene la autoestima del empleado. Hay varias maneras de utilizar este principio clave:

## ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

- ☞ **Pedir ayuda directamente:** “Necesito su ayuda”. Es una manera muy útil de manifestarle al empleado que necesita de sus sugerencias.
- ☞ **Solicitar información:** Puesto que el empleado está más cercano al asunto de que se trata, y puede tener más información y a menudo tiene una valiosa percepción de la causa que originó el problema. Pregúntele usted a dicho empleado para poder tener un marco de referencia.
- ☞ **Pedir soluciones:** Solicitar las ideas del empleado antes de ofrecerla las de usted, contribuye a mantener e incrementar la autoestima del empleado, ya que usted le está enviando el mensaje de que lo valora como empleado importante y de buen nivel. Además tiene su compromiso en las soluciones acordadas.
- ☞ **Directivo “A”:** Para este trabajo tienes que hacer primero X, en segundo lugar Y y en tercero Z.
- ☞ **Directivo “B”:** Necesito tu ayuda para resolver este problema.
- ☞ **Directivo “C”:** ¿Qué opinas sobre este trabajo? ¿Cómo se podría realizar?

Si usted analiza a estos tres directivos lo más probable es que el “A” tenga más problemas para alcanzar los objetivos que los demás directivos.

### **ATREVERSE A PEDIR AYUDA ES UNA PODEROSA HERRAMIENTA DE MOTIVACIÓN.**

#### **4. Reconocer lo positivo.**

La función de mando consiste en influir en la actuación de las personas que están a su cargo, promoviendo las conductas positivas o deseables y desalentando aquellas que resulten perjudiciales para el rendimiento del equipo.

- ☞ Procure **no reforzar involuntariamente el trabajo mal hecho o la acción inapropiada.**
- ☞ Intente **reconocer lo que los empleados consideran una buena recompensa y un buen reconocimiento.**
- ☞ Preste atención al **rendimiento adecuado o positivo y reconózcalo.**
- ☞ Reconozca el **trabajo bien hecho habitualmente y no sólo el espectacular.**

## ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

- ☛ No debe dar por hecho que los empleados ya saben que usted ya está valorando su trabajo, tiene que hacérselos saber específicamente.

### ¿Cómo dar un reconocimiento positivo los empleados?

- ☛ Desarrolle el hábito de buscar diariamente, de forma activa, trabajos bien hechos. Inclusive, cuando alguien ha cometido un error, busque los aspectos positivos de dicha equivocación.
- ☛ Refuerce positivamente el buen trabajo con detalles específicos. Describa lo que estuvo bien hecho para que pueda repetirse.
- ☛ Busque reconocer las conductas deseadas, sencillas y practicables.
- ☛ Es necesario que usted cambie sus “anteojos” que todo lo ven negativo, por otros “anteojos” que todo lo ven positivo y algo a ser mejorado.
- ☛ Refuerce a las personas en forma individual, no sólo en grupo.
- ☛ Utilice una serie cada vez mayor de métodos de reforzamiento variados y cambiantes: conversaciones personales, pequeños obsequios institucionales, ciertos elogios, etc.

### Entrevista crítica constructiva: retroalimentación o feedback.

*“Si uno trata las personas como es debido y como pueden ser, llegarán a ser lo que deben y pueden ser” Goethe.*

### Organizaciones que aprenden.

La acción de criticar constructivamente consiste en: **exteriorizar ciertos matices, con la finalidad de corregirlos o mejorarlos, presentando las alternativas para lograrlo.**

Cuando un padre o una madre quieren que su hijo se desarrolle con éxito, utilizan sabiamente dos herramientas:

### ✦ **La valoración, y la crítica constructiva.**

De esta manera, la acción positiva se valora, dando importancia a la acción correcta. De esta forma, el niño se fortalece y obtiene una guía de lo que es correcto. Por el contrario, cuando un niño hace una acción equivocada o algo que podría realizar mejor, los padres se esfuerzan en mostrarle al niño lo que está mal, dándole pistas o vías de solución, o confiando en que una reflexión sobre el tema sería suficiente para que él pueda discernir por su propio albedrío.

Así de sencillo es en la vida familiar y así de sencillo debería ser EN las empresas. Debe fomentarse en las empresas las relaciones basadas en la confianza y la comunicación clara y combinación de ambas ayudan a conseguir lo siguiente:

- 🌟 **La fidelidad de los empleados.** Los errores deben vistos como oportunidades de mejora o áreas de oportunidad y deber ser aceptadas como parte de la filosofía de la empresa.
- 🌟 **La fidelidad de los clientes.** Debido a que internamente en la empresa existe un clima de mejora continua, se facilita la transparencia y resolución de las posibles quejas, aumentando así la fidelidad de los clientes.
- 🌟 Por otra parte, los errores jamás deben ocultarse, deben ser aceptados como algo natural que indudablemente ayudará al **crecimiento de la organización.**
- 🌟 Debe existir un **clima de confianza**, para que no existan represalias, enojos, es decir, que ya no existan, debido a que los problemas deben ser discutidos antes.
- 🌟 **Las personas no deben estar ocupadas por encontrar errores**, sino todo lo contrario: más bien en lo que siempre **deben estar ocupadas es en encontrar soluciones a las dificultades o adversidades que se puedan presentar.**

La sugerencia es que lleve a cabo lo comentado anteriormente en forma periódica y habitual. **La crítica debe comprender únicamente lo positivo**, lo que hay que mejorar. Si alguien hace algo malo nunca critique. **La crítica de utilizarse como una forma de evaluación**, no de destrucción personal.

### **Crítica y valoración:**

- 🌟 Cuando tenga que hacer **un elogio hágalo en público**, pero cuando tenga que **criticar a alguien hágalo en privado.**

## ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

- Si usted quiere ser efectivo como director, **concéntrese en el problema y en la solución, nunca en la persona y su actitud.**
- Cuando tenga que criticar algo o alguien, esta crítica debe ser muy breve y en el **momento preciso**, ya que es más efectiva que si se tomara usted más tiempo para criticarla.
- Enfóquese en los asuntos importantes, no en las pequeñeces. Siempre pregúntese **¿Es ésto realmente importante?**
- Nunca actúe por impulso, **primero piense y reflexione** y así se evitarán muchos dolores de cabeza.
- Siempre sea **firme y concreto**. No esté divagando.
- **Escuche siempre los argumentos de su empleado**, ya que puede tener la necesidad de expresar sus propios sentimientos.
- Cuando se critique algo, debe estar también dispuesto a **enseñar** para que la persona aprenda.
- Utilice un vocabulario positivo bien y **evite las generalizaciones** tales como: siempre, nunca, ..., etc.
- Haga que su empleado se **comprometa a cambiar** y pregúntele como se asegurará de cumplir dicho compromiso. El empleado debe proponerse un objetivo para él mismo, lo cual debe ser siempre medible. Usted debe responsabilizar a sus empleados de sus propios errores.
- **Sea coherente**. Nunca critique en los demás lo que usted no puede cumplir. Por ejemplo puntualidad, compromisos, fechas del término, etc.
- ***Crea usted firmemente en el potencial de cambio de las personas, ya que si usted puede cambiar, las demás personas también pueden hacerlo.***

### Guía para la crítica constructiva:

1. **Prepare su reunión**. Considere la importancia de la situación, **concrete** de los hechos y **fíjese un objetivo positivo** para el empleado en particular.
2. **Describa la situación**. Exponga con toda precisión los hechos de la situación y su repercusión en la empresa. **Valore a su empleado.**

## ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

3. **Pídale usted a su empleado su opinión sobre los hechos.** Utilice o enfóquese más hacia el “**cómo**” más que al “**por qué**”. Si usted se enfoca al “por qué”, lo que está haciendo es dirigirse a las **causas** y por lo tanto está poniendo y facilitando que el empleado se ponga a la defensiva. En cambio, si usted le pide su **opinión**, debe estar dispuesto a escuchar. El escuchar implica escuchar **activamente** comprendiendo realmente la situación que se le está explicando.
4. **Pídale usted a su empleado las posibles soluciones.** Probablemente él de dará varias soluciones; simplemente ayúdelo a que tome una decisión.
5. **Concrete la solución.** Cualquier solución que el empleado le haya propuesto, analice si hay que facilitarle más recursos. Concrete usted las acciones y la fecha de seguimiento. Finalmente, exprese su confianza en que el empleado podrá conseguirlo.

***Si usted es capaz de criticar pero también valorar, entonces usted podrá dirigir.***

### **Entrevista para mejorar los hábitos de trabajo.**

Los malos hábitos, ya sean recientes o adquiridos a lo largo de los años, pueden crear resentimientos en algunos de los empleados, o interrumpir la tarea, o bien, no permitir que cada uno desarrolle su propia capacidad o rendimiento al máximo. Así, cuando ésto sucede, se desperdicia mucho tiempo y energía. Por este motivo, el directivo debe afrontar rápidamente los malos hábitos sin esperar a que pasen a formar parte de las pautas de comportamiento general del equipo, es decir, usted evitar que el equipo se contamine de los malos hábitos.

Existen muchas clases de malos hábitos de trabajo, como es el hecho de que ocupen demasiado tiempo en tomarse un café, llegar con ciertos minutos de retraso, no acatar las normas de seguridad, exceso de llamadas telefónicas personales, discusión en voz alta de sus problemas personales, dejar la documentación en desorden, higiene personal descuidada, críticas negativas y “apodos despectivos” a sus compañeros de trabajo, etc. Todo ésto puede desmoralizar y contaminar al resto del equipo, **ya que si unos cuantos empleados violan ciertas reglas, todos los demás tendrían exactamente el mismo derecho de hacerlo.** “Una mala manzana pudre a las demás”.

## ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

- Debido anterior, en primer lugar, es necesario que detecte usted los malos hábitos de su personal, lo cual, en ocasiones, puede resultar muy difícil.
- En segundo lugar, es necesario “dar la cara” a los problemas lo más rápido posible, lo cual es una tarea delicada, ya que, cuando hablamos de malos hábitos, nos estamos refiriendo específicamente al comportamiento del empleado, no al trabajo en sí mismo. En consecuencia, tendremos que ser sutiles para no dañar la autoestima del empleado. Así, es en este momento cuando debemos tener en cuenta los principios claves de la motivación:

- Debe enfocarse usted siempre en la conducta como aspecto central.
- Debe ser un escucha activo.
- Debe dar un reconocimiento positivo, nunca destructivo.
- Debe pedir ayuda a sus empleados.

Antes de que usted intervenga para corregir los malos hábitos de los empleados, es necesario determinar exactamente cuál es el problema y ver si éste encaja dentro de una de las cuatro situaciones tradicionales que son:

- Cuando la productividad de un empleado se ve afectada.
- Cuando afecta negativamente a la productividad de los demás integrantes del equipo.
- Cuando afecta negativamente a las normas de la empresa.
- Cuando es ofensivo o molesto.

El principal beneficio que tendrá usted en la corrección de los malos hábitos es que **elevará la moral de su departamento al fomentar el espíritu de trabajo y el ambiente confortable.**

Cuando lleve usted a cabo una junta para mejorar los hábitos de trabajo, su principal objetivo como director consiste en **hacer notar al empleado que es necesario dejar el mal hábito de trabajo e incorporar un nuevo hábito positivo.**

## ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

De la misma forma **también debe reforzar la autoestima del empleado, en el sentido de dejar perfectamente claro de lo que es el mal hábito detectado de comportamiento que difiere de cómo es el como persona.** Es decir, se debe recalcar la congruencia. Demuestre al empleado que es precisamente él, el que realmente puede mejorar y cambiar, y que será en su propio beneficio, pero además también en beneficio del equipo de trabajo.

Es indispensable que usted describa en detalle el hábito de trabajo, para que empleado se dé cuenta de las consecuencias negativas que tiene su comportamiento incorrecto, tanto en lo que se refiere a su propio trabajo, como al de sus compañeros y de todo el equipo, precisando también, cómo saldrá beneficiado cuando se ajuste a las normas del equipo.

A veces es difícil discernir si vale la pena el hecho de cambiar un hábito de trabajo, para ello puede hacerse la siguiente pregunta para saber si existe la necesidad de intervenir:

**¿Estoy preparado, en caso de que el empleado no se corrija, a tomar una acción disciplinaria pertinente?**

Si la respuesta es no, no debe llevar a cabo la entrevista para corregir este hábito de trabajo.

Si la respuesta es si, deberá intervenir para corregirlo.

Si usted tiene que llevar a cabo una entrevista de corrección de malos hábitos en sus empleados, es conveniente siga los siguientes pasos de acción, todos ellos basados en los principios fundamentales de la motivación humana:

1. **Describa con detalle, enfocándose en la conducta y razones él porqué le preocupa.**

Ⓢ Tiene que hacer un esfuerzo para centrarse exclusivamente **en el comportamiento** no deseable de su empleado pero nunca en su actitud. Tenga mucho cuidado en no dañar la autoestima del empleado, ya que de lo contrario sus esfuerzos no solamente quedan nulificados, sino que la situación que usted trata de corregir, simplemente empeorará.

Ⓢ **Hágalo de manera natural, sin sarcasmos, sin ironías, sin elevar su tono de voz, ni amenazar**, simplemente haciendo la descripción de los hechos. Esto ayudará al empleado mantener su propia autoestima y, en consecuencia, no se pondrá a la defensiva ni ahora ni en el futuro.

## ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

- Ⓢ Nunca compare al empleado con otros.
- 2. Pregunte usted por las razones que pueda explicarle el empleado y escuche activamente.
  - Ⓢ Permita usted que el empleado exponga su propio punto de vista, ya que puede existir alguna razón de peso por la cual haya adquirido este mal hábito. Utilice siempre la técnica de **escuchar activamente**, para acercarse a la comprensión de las razones por las cuales el empleado está actuando de cierta manera determinada. **Nunca forme juicios de valor**, ya que su objetivo es esclarecer los hechos de la mejor forma posible.
- 3. **Haga un resumen de la situación y pida sugerencias al empleado para cambiarla.**
  - Ⓢ Es muy útil **hacer un resumen de todos los puntos expuestos por usted y por empleado**, enfocándose e indicando aquellos en los que están de acuerdo con respecto a la situación real, ya que ofrece el marco de referencia para una posterior discusión. Si usted solicita las ideas del empleado, es más fácil que se involucre en la solución y adquiera un compromiso en firme para cambiarla.
- 4. **Decida una acción específica y concrete apoyo.**
  - Ⓢ Será necesario que se establezca un auténtico compromiso del empleado para que el cambio sea efectivo. Usted debe ofrecerle el apoyo que sea necesario, ya que de esta forma se da cuenta de que usted está de su parte y que tendrá su apoyo incondicional para cambiar este hábito de trabajo deficiente.
- 5. **Establecer fecha de seguimiento (follow up) y expresar confianza.**
  - Ⓢ Al establecer una fecha de seguimiento, demuestre al empleado que está seriamente interesado en que corrija el hábito de trabajo deficiente y que quiere ayudarlo en todo lo que esté a su alcance. Es importante también manifestarle al final de la entrevista la confianza que usted está depositando en él.

### **Entrevista para mejorar el rendimiento.**

Usted como director, es el responsable de la cantidad y calidad del trabajo de su equipo. Así, debe intervenir cuando el nivel de rendimiento del empleado caiga por debajo de los niveles esperados.

## ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Cuanto más tiempo deje pasar, más difícil será corregirlo, ya que los comportamientos negativos tienden a permanecer. Además, *si usted está ignorando el bajo rendimiento de un cierto empleado, los demás dirán que se está premiando dicho bajo rendimiento y, consecuentemente, los comportamientos indeseables tenderán a proliferar entre su equipo.*

Del mismo modo, cuando se está corrigiendo a un empleado con problema de bajo rendimiento, obtendrá de los demás, respeto y admiración.

Si usted ya tiene experiencia en tratar problemas de rendimiento, seguramente se habrá dado cuenta de que éstos suelen generar reacciones defensivas, ya que el empleado suele proteger su autoestima por medio de mecanismos típicos de defensa como lo son: *la negación, la racionalización, la pasividad o bien la agresión.* Por ello, la conversación debe centrarse exclusivamente en el problema. Es en este momento cuando debe tener en cuenta los **principios claves de la motivación:**

- ☉ **Centrarse en la conducta.**
- ☉ **Escuchar activamente.**
- ☉ **Reconocimiento positivo.**
- ☉ **Pedir ayuda.**

Lo fundamental, cuando tenga que afrontar un problema de rendimiento, es hacerse la pregunta de ***si la diferencia entre lo que es y lo que debe ser es realmente importante.*** La respuesta le dará a usted la pauta de si debe intervenir inmediatamente o debe dejar que sea el propio empleado que paulatinamente corrija su situación.

Debe buscar por todos los medios que el empleado se dé cuenta de que está **trabajando en un equipo** para la resolución de dicho problema.

Aclare con el empleado **cuál es el rendimiento que usted está esperando de él, de una forma precisa y concisa**, ya que solamente cuando el empleado tenga una idea clara de lo que se espera de él tendrá un comportamiento consecuente con esta expectativa.

**Evite amenazar o intimidar.** De ninguna manera es útil para el objetivo que usted se ha fijado.

El **compromiso** de un empleado es muy importante, tanto para usted, como para él mismo. Para usted, porque mejorará su rendimiento y al empleado porque es una nueva oportunidad de mostrarle su valía.

## ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

De todas formas existen empleados que, por circunstancias históricas, tienen problemas de bajo rendimiento de trabajo y que vienen desde su educación familiar. Este tipo de empleados no son mencionados en estas recomendaciones.

Los siguientes **pasos para la acción**, están basados en los principios clave de motivación, que le ayudarán a usted como Director para llevar a cabo este tipo de entrevista:

### 1. Describir las áreas específicas de rendimiento.

- ☉ Recuerde que el propósito básico de esta discusión es **platicar sobre el rendimiento actual del empleado** y no sobre otras cuestiones. Describa el rendimiento satisfactorio en términos específicos y muéstrelle cualquier **resultado que pueda ser medido**.
- ☉ Céntrese en la **conducta, nunca en la persona**. Evite en lo posible un reconocimiento vago o generalizado, como por ejemplo, decirle: **“Usted ha hecho un excelente trabajo”** Esto es muy general y no está diciendo nada. Debe mencionarle cifras específicas sobre su rendimiento, que es la manera más fácil y eficaz de mostrar al empleado que su reconocimiento es sincero y con conocimiento.
- ☉ Al darle usted un reconocimiento positivo le hace ver que usted ha notado su rendimiento, o bien, su progreso en el trabajo. En consecuencia, le facilita el que pueda sentir su autoestima incrementada.

### 2. Explicar la importancia que tiene este rendimiento para usted y para el equipo.

- ☉ Al hacer énfasis en su empleado en el porqué de la importancia de su rendimiento, estará demostrando que realmente es sincero en su reconocimiento, lo cual repercute en su autoestima. Por ello se insiste en la necesidad de ser concreto y específico y no divagar.

### 3. Pedir ayuda para mantener el rendimiento.

- ☉ Probablemente esta será la ocasión en la que el empleado le explicará cómo ha conseguido llegar este rendimiento y al mismo tiempo, cómo podría aún mejorarlo con cierta ayuda. Nunca lo interrumpa, pero busque la lógica interna que mueve al empleado al darle esta explicación. Esta es otra oportunidad para reafirmarle que usted está siendo **sincero** en su reconocimiento.

### 4. Escuchar activamente e indicar que acción se tomará.

- ☉ Para mantener este ambiente positivo y constructivo, no se debe limitar a oír, sino que debe **escuchar activamente** al empleado, indicándole que usted está entendiendo y comprendiendo lo que él está planteando. Procure en todo momento que sea el empleado el **protagonista** de la entrevista.
- ☉ Si usted puede conceder la solicitud o sugerencia hecha por el empleado, *debe informarle inmediatamente sobre la acción que será llevada a término, cómo y cuándo, demostrándole con esto está apoyando totalmente su trabajo.*

### 5. Acordar nuevas entrevistas.

- ☉ Este momento de la conversación es el oportuno para indicarle al empleado que usted querrá tener futuros contactos con él para concretar nuevos progresos que él haya ido realizando. Aproveche esta ocasión para mostrarle su entusiasmo y reafirmar su felicitación sobre su rendimiento.

#### ☉ Entrevista para fijar objetivos.

*Fijar los objetivos con los empleados proporciona importantes beneficios para la empresa, para usted y para ellos, ya que se incrementa la autoestima y simultáneamente el empleado aumenta la conciencia en sí mismo.* Para poder conseguir esto tendrán que revisar los adecuados **principios clave de la motivación:**

- ☉ **Escuchar activamente.**
- ☉ **Pedir ayuda.**
- ☉ **Centrarse únicamente en la conducta del empleado.**
- ☉ **Hacer un reconocimiento positivo.**

La importancia de que exista una comunicación abierta y efectiva en la consecución de los resultados, radica fundamentalmente en la siguiente premisa:

Cuando el empleado **participa** en la fijación de sus propios objetivos, se **compromete** él mismo a alcanzarlos.

En la preparación de los objetivos, lo primero que debe hacerse es plantear la siguiente pregunta: ¿Existe la costumbre en esta empresa de trabajar por objetivos?

## ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

- ☐ Si es así, las **discusiones** serán mucho más fluidas y al mismo tiempo, probablemente **habrán más aportaciones** por las experiencias obtenidas.
- ☐ En el caso de que la exista esta costumbre será necesario realizar una explicación del **por qué y del cómo** de los objetivos y, al mismo tiempo, deberá exponer a los colaboradores **los requisitos necesarios para establecer un objetivo**.
- ☐ Los objetivos deben ser: **claros, concretos, realistas, cuantificables y con fecha límite (due date)**.

Normalmente, el Director propone los objetivos, pero los empleados deben sentir que ellos están participando, es decir involucrándose en su consecución. Ésto es solamente posible a través de una relación interactiva adecuada, contando con la aceptación de ambas partes. Así, todo objetivo debe ser **discutido, decidido y aceptado de una forma consensuada**.

En toda relación interactiva que se lleve a cabo en la entrevista para la fijación objetivos, debe estar orientada mantener e incrementar la autoestima de los empleados, y éstos a su vez, **deben y necesitan conocer exactamente qué se espera de ellos**. Con todo ello se consigue que cada persona procure trabajar con todas sus energías para conseguir el objetivo.

**¿Cómo se pueden utilizar los principios clave de motivación para que la entrevista de fijación de objetivos sea exitosa?**

Los pasos a seguir para la **acción** son los siguientes:

1. **Describir la situación amigablemente**. Al describir la situación usted debe ser lo más objetivo posible y **centrarse en la conducta** del empleado. Muestre con la mayor exactitud cuáles han sido los datos en los que se fundamenta para plantear una situación determinada. Utilice toda información que tenga la mano para facilitarle al empleado un marco de referencia claro para que él pueda actuar. Sea claro y llano con el empleado, vaya directamente al grano, sin rodeos. Puesto que quiere conseguir una respuesta positiva del empleado, sea usted también positivo desde un principio.

2. **Pídale ayuda al empleado para fijar los objetivos.** Decirle al empleado los objetivos que tiene que cumplir, puede que sea la forma más rápida y directa, pero probablemente no obtendrá los efectos adecuados. Si quiere que el empleado se involucre en la consecución de sus propios objetivos, necesita que esté de su parte y permita que fije sus propios objetivos, aunque realmente los están decidiendo conjuntamente. La mejor manera de conseguir el compromiso del empleado, es **pidiéndole ayuda**, para decidir qué puede hacerse frente a la situación que usted está planteándole.
3. **Discutir escuchando activamente.** Recuerde que usted mantiene esta plática para hablar de una situación objetiva. En consecuencia, le interesa conocer cuáles son las opiniones del empleado obteniendo la máxima información posible y haciéndole preguntas en tono natural conseguirá que no se ponga a la defensiva. ***Aquí es cuando usted debe escuchar activamente.***
4. **Decidir el objetivo fijado y reforzarlo.** Facilite en este momento al empleado un resumen de los distintos aspectos y datos necesarios para que el objetivo cumpla con los requisitos que debe tener. Este es el momento más adecuado para realizar un refuerzo positivo de la acción del empleado. Es necesario apoyar al empleado en su esfuerzo por determinar claramente el objetivo.
5. **Decidir la fecha de seguimiento y expresar su confianza.** Al fijar una fecha para una nueva entrevista, se está enviando un mensaje al empleado: *alcanzar el objetivo es muy importante.* Al mismo tiempo, este encuentro facilita el seguimiento para que cualquier tipo de problemas o factores negativos que puedan surgir puedan ser resueltos de la mejor forma posible. *Expresa su confianza en la capacidad del empleado para alcanzar los objetivos propuestos.*

Entrevista de control o seguimiento (follow-up).

Se define al control como: ***El proceso por el cual se comprueba si lo realizado se ajusta a lo planeado, analizando las causas de las posibles desviaciones y tomando las acciones necesarias para su adecuada corrección.***

## ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

El proceso de control incluye 4 pasos fundamentales:

- 1. Determinar los niveles de rendimiento.**
- 2. Recoger datos para medir el rendimiento.**
- 3. Comparar los resultados con los estándares propuestos.**
- 4. Tomará medidas y acciones correctivas.**

Los controles se relacionan de forma directa con los objetivos establecidos durante el proceso de planeación. *El control no es un fin en sí mismo, sino un medio. Sirve para detectar los errores del sistema, y corrigiéndolos, contribuir a la obtención de los objetivos.*

En el día con día, el control se reduce con frecuencia y se concreta a decirles a los empleados qué deben hacer y a criticar su actuación o aplicar sobre ellos otras presiones si es que no actúan como se les dice.

Este aspecto de control del rendimiento es difícil de evitar y puede plantear problemas, porque a muchos empleados no les gusta estar controlados o ser corregidos por un rendimiento que no se ajusta a la norma establecida.

Parte de la responsabilidad de la tarea del directivo es precisamente ejercer este control, aceptando y minimizando los efectos negativos que puedan derivarse del mismo, como lo son los enfados, resentimientos, quejas y desmoralización.

Para conseguir esto tendrán que utilizar los principios clave de la motivación, que son:

- ☐ **Escuchar activamente.**
- ☐ **Pedir ayuda.**
- ☐ **Centrarse la conducta.**
- ☐ **Reconocimiento positivo.**

## ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

La palabra control tiene ya de por sí ciertas connotaciones negativas en la mente de las personas. Los empleados a los que se controla entienden que el control es una forma de acción disciplinaria impuesta por la empresa y que es ejecutada por los jefes. Difícilmente lo podrán entender como un esfuerzo para ayudarles a conseguir los objetivos fijados.

**El Directivo debe minimizar los efectos negativos del control con esfuerzos racionales de dirección.** Si el directivo no puede eliminar, al menos parcialmente, los problemas humanos de control, estará en una clara desventaja ya que **las normas de rendimiento se cumplen mucho mejor cuando se aceptan de buen grado por quienes deben esforzarse para alcanzarlas.**

**Los aspectos negativos del control se pueden minimizar.** Los directivos deben considerar alguno de los siguientes enfoques más positivos basados en los *Principios Clave de la Motivación*:

- ▣ **Destaque la importancia de los controles para los empleados.** Los estándares proporcionan a los empleados una retroalimentación que les indica si lo están haciendo bien o no. Reducen la necesidad de que directivo interfiera y muchas veces permiten al empleado hacer su tarea como lo prefiera, siempre y cuando, cumpla con los estándares. Las normas pueden aumentar los márgenes de libertad en el trabajo; permiten a los empleados tener una mayor flexibilidad, siempre y cuando se cumplan y ésto conlleva a que el directivo intervenga en menor medida.
- ▣ **Evite los estándares arbitrarios o de castigo.** Un estándar de control es un objetivo específico de actuación que debe ser alcanzado en un producto, servicio, máquina, individuo u organización. Los empleados responden mejor a los estándares establecidos sobre la base de registros anteriores, al igual que aquéllos que se basan en el análisis de tiempos. Los estándares deben de ser vistos como aceptables y justos.
- ▣ **Sea específico.** Utilice los números cuando sea posible. Evite expresiones como: “*Usted debe mejorar la calidad*”, o bien, “*mejorar la asistencia*”. Por el contrario, emplee números que establezcan metas específicas.

- ☐ **Haga comentarios sobre la mejora, nunca sobre el castigo.** Utilice las circunstancias en las que el empleado no alcanzó el promedio esperado y enséñele a mejorar su trabajo, por ejemplo: *“su rendimiento estuvo en X porcentaje por debajo del estándar este mes. Quizá juntos podamos detectar que le impidió alcanzarlos”*. El director actúa mejor cuando utiliza estándares que no se han cumplido como una oportunidad para identificar los problemas relacionados con los métodos o inclusive las actitudes.
- ☐ **Expresé con claridad cuál es la penalización por no cumplir con los estándares.** El directivo debe equilibrar las recompensas y las sanciones. La mayoría de las personas responden a la motivación positiva. Sin embargo, todos empleados querrán saber qué pasará si no lo hacen bien. La regla general es evitar el castigo mientras sea posible, pero debe quedar claro que los estándares hay que alcanzarlos y las consecuencias que se desprenderían para quién no los cumpla.
- ☐ **Evite las amenazas que después no pueda llevar a cabo.** Si tuviera imponer una sanción, sea específico sobre la naturaleza y el tiempo de la media disciplinaria. Si hace una advertencia específica, debe asegurarse con anticipación de que la organización lo va apoyar en su aplicación.
- ☐ **Sea consistente en la aplicación de los controles.** Los estándares deben ser iguales para todos los que hacen el mismo trabajo. Si cree que puede hacer excepciones, prepárese para defenderlas. La recompensas y sanciones deben ser iguales tanto para los que alcancen los estándares, como para los que no.
- ☐ **Desarrolle y mantenga canales de comunicación.** Un sistema de control funcionará mejor si el directivo mantiene abierto un canal de comunicación en ambas direcciones, para poder conocer qué ocurre y cuáles son los motivos. Las normas siempre son más aceptadas cuando los problemas que pueden surgir para su cumplimiento pueden plantearse libre y abiertamente para ser resueltos.

## **ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

### **Disciplina motivadora: reflexiones.**

No hay nada que mine tanto la moral del equipo, el directivo que no sabe mantener la disciplina y el rendimiento, que deja pasar muchos comportamientos inadecuados y al final tiene que tomar una gran decisión correctiva para cierto empleado. A todo directivo le cuesta tener que sancionar a un elemento de su equipo. Algunos directivos abandonan esta obligación en los primeros momentos y después tienen que recurrir a duras acciones disciplinarias, en ocasiones delegan a terceros, dígase de un director de alto nivel o bien del director de recursos humanos.

### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Escala de clasificación

    Escala de clasificación

    Escala de calificación basadas en la conducta

    Lista de verificación

    De elección forzada

    De incidentes críticos

    De investigación de campo

    De evaluación en grupo

    Orientado al futuro

    De autoevaluaciones

    De administración por objetivos

### OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Después de estudiar estos temas usted podrá explicar el objetivo de las evaluaciones del desempeño y las razones por las eventualmente llegan a fracasar. Podrá identificar las características de un Programa eficaz de evaluación. También podrá describir las diversas fuentes de información de evaluación. Podrá también explicar los métodos usados para la evaluación del desempeño y por último identificar las características de una entrevista de evaluación de un desempeño laboral eficaz.

Usted seguramente conoce algunos de los métodos más eficaces que tienen los Gerentes para conseguir y desarrollar empleados de primer nivel. Sin embargo el hecho de contar con empleados con gran talento no es suficiente, *por ello es que las organizaciones muy exitosas son partidarias de comprometer a sus trabajadores para que éstos alcancen ciertas metas que beneficien a la empresa y por ende a las personas.*

Usted conocerá los diversos programas de evaluación de desempeño, que puede definírseles como **una de las herramientas más útiles de que dispone una organización para mantener y aumentar la**

## ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

productividad empresarial, así como para facilitar el avance hacia las metas estratégicas.

Es obvio que se manejarán procedimientos formales de evaluación del desempeño, tanto éstos como los procesos de administración pueden ser “informales”. Todas las personas de nivel ejecutivo que tienen a su cargo personal, tienen como tarea principal vigilar la forma de trabajar de sus empleados y evalúan el modo en que se esto encaja o se ajusta a las necesidades de la organización en cuestión.

Se dan una idea del valor relativo de los empleados para la organización y siempre tienden a buscar la maximización la contribución de cada empleado.

Si bien es cierto que los procesos continuos informales son de vital importancia, la mayoría de las organizaciones lleva a cabo una evaluación formal del desempeño de una a dos veces al año. Lo común es que sea semestral en empresas tales como General Motors.

El éxito o fracaso de un programa de evaluación del desempeño depende de la filosofía empresarial que lo fundamenta, de su relación con las metas de la empresa y de las habilidades y capacidades de los responsables de administrarlo.

Es posible utilizar muchos métodos para recolectar información sobre el desempeño de los empleados, sin embargo, esto sólo es un paso en el proceso de la evaluación.

Es necesario valorar la información en el contexto de las necesidades de la organización y comunicarla a los empleados de modo que pueda generar niveles elevado de desempeño.

### PROGRAMAS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Los programas formales de evaluación del desempeño y de la clasificación de méritos no son, de manera alguna, nuevos para las empresas. En Estados Unidos, por ejemplo, el Gobierno comenzó a evaluar el desempeño de sus empleados desde 1842, cuando el Congreso aprobó una ley que hacía obligatorias las evaluaciones anuales de desempeño de los burócratas. A partir de estos antecedentes, los programas de evaluación de desempeño se extendieron a las empresas grandes y pequeñas.

Los expertos en Recursos Humanos consideran estos programas como uno de los medios más lógicos para evaluar, desarrollar y por lo tanto, emplear con eficacia el conocimiento y las capacidades de los empleados. Otros especialistas en RH cada vez mayor opinan que las

## ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

evaluaciones de desempeño con cierta frecuencia no explotan a cabalidad su gran potencial, es decir, dichas evaluaciones son indebidamente subutilizadas.

Por ejemplo la administración de la Calidad Total (*Total Quality*) cuestiona varias suposiciones ancestrales sobre la forma en que debe llevarse a cabo.

Por ejemplo, empresas tales como Motorola, Merrill Lynch y Procter & Gamble han modificado sus sistemas de evaluación para reconocer mejor tanto la calidad como la cantidad del desempeño, el trabajo en equipo, además de los logros individuales y las mejoras a los procesos, además de los resultados del desempeño.

### ¿Cuál es el propósito de la evaluación del desempeño?

Podría pensarse que las evaluaciones del desempeño tienen un propósito más bien limitado: “**Evaluar a quién realiza o no, un buen trabajo**”. Sin embargo, la realidad es que dichas evaluaciones **son uno de los instrumentos más versátiles que los gerentes tienen a su disposición**. De tal forma que pueden tener muchos propósitos y ser beneficiosa tanto para la organización como para el empleado cuyo desempeño es evaluado.

### ¿Qué objetivos se buscan en una evaluación de desempeño?

1. Proporcionar a los empleados la oportunidad de analizar regularmente su desempeño y sus normas con el jefe.
2. Proporcionar al jefe los medios de identificar tanto las fortalezas como debilidades del desempeño de un empleado.
3. A través de un formato utilizarlo para que permita al supervisor recomendar un programa específico, por ejemplo de capacitación, para ayudar al empleado a mejorar su desempeño.
4. Utilizar la evaluación de desempeño como base, si fuese el caso, para poder hacer una recomendación de aumento de sueldo o en su caso como una advertencia de un posible despido, si no corrigiera cierta situación negativa.

Por ejemplo, a continuación se muestra los usos más comunes de las evaluaciones de desempeño y generalmente se les clasifica como **administrativas** y de **desarrollo**.

### USO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

(Escala de 7 puntos)

	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
1	Administración de sueldos y salarios	5.85
2	Retroalimentación del desempeño	5.67
3	Identificación de las fortalezas y debilidades del empleado	5.41
4	Documentación de las decisiones del personal	5.15
5	Reconocimiento del desempeño del personal	5.02
6	Determinación de una promoción	4.80
7	Identificación de un desempeño deficiente	4.96
8	Apoyo para la identificación de metas	4.90
9	Decisión de retener o despedir al empleado	4.75
10	Evaluación sobre el alcance de las metas acordadas	4.72
11	Cumplimiento de los requerimientos legales	4.58
12	Determinar posibles transferencias y asignaciones	3.66
13	Decisiones sobre despidos	3.51
14	Identificación de la necesidad de capacitar al empleado	3.42
15	Identificación de la necesidad organizacional de una capacitación	2.74
16	Planeación de Personal	2.72
17	Refuerzo de la estructura de la autoridad	2.65
18	Identificación de las necesidades de desarrollo organizacional	2.63
19	Establecimiento de criterios para investigación de validación	2.30
20	Evaluación de los sistemas de personal	2.04

### PROPÓSITOS ADMINISTRATIVOS

Desde el punto de vista de la Administración, los programas de evaluación brindan información útil para toda la variedad de actividades de la Administración de Recursos Humanos. Por ejemplo, las investigaciones han demostrado que el uso más importante de las evaluaciones de desempeño es precisamente **fundamentar las decisiones de compensación**. La práctica de “pago por desempeño” se encuentra en organizaciones de todo tipo. Asimismo, dicha evaluación tiene una relación directa con muchas otras funciones de recursos humanos, como las decisiones de promoción, transferencia e inclusive despido.

Del mismo modo, es posible utilizar estos datos en la planeación de recursos humanos con el **objeto de determinar el valor relativo de los puestos que se encuentran bajo un programa de evaluación y como criterio para validar exámenes de selección**. Las evaluaciones de desempeño proporcionen además una “**senda de papel**” para documentar las acciones de la administración de recursos humanos, cuyo resultado pudiera ser una acción legal.

Es obligatorio para las empresas **mantener registros precisos y objetivos del desempeño a los empleados** a fin de poderse defender contra posibles cargos por discriminación, relacionados con promociones, determinación de salario y terminación del empleo, entre otras acciones de administración de recursos humanos.

## ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Por último, es importante reconocer que el éxito de todo programa de Recursos Humanos depende de saber cómo se compara el desempeño de los empleados con las metas que se establecieron para ellos en forma específica.

El mejor origen de conocimiento es de un programa de evaluación de recursos humanos planeado y administrado con cuidado. Los sistemas de valuación tiene la capacidad de influir en la conducta de los empleados, llevando así, directamente a una mejora en el desempeño organizacional.

### PROPÓSITO DE DESARROLLO

Desde el punto de vista de desarrollo individual, la evaluación brinda la **retroalimentación esencial para analizar las fortalezas y debilidades**, así como para mejorar el desempeño.

Sea cual sea el nivel de desempeño del empleado, el proceso de evaluación **brinda una oportunidad para identificar los puntos de análisis, y establecer nuevas metas para alcanzar un desempeño mayor.**

Los enfoques más recientes en la evaluación del desempeño **hacen énfasis en la capacitación, y los planes de crecimiento y desarrollo** para los empleados.

Un enfoque de desarrollo en la evaluación reconoce que **el propósito de un Gerente consiste en mejorar el comportamiento laboral**, no sólo en evaluar el desempeño anterior.

**Tener una base sana para mejorar el desempeño** es uno de los beneficios principales de un programa de valuación.

**No se debe utilizar este sistema para contabilizar los errores nada más**, debe enfocarse hacia el desarrollo de los empleados, es decir es mejor pasar de juez a entrenador.

### RAZONES POR LAS QUE FALLAN EVENTUALMENTE LOS PROGRAMAS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

En la práctica y por diversas razones, los programas formales de evaluación de desempeño en ocasiones dan resultados decepcionantes. Algunas de las razones del fracaso es que existe **falta de información y apoyo de la alta dirección, normas de desempeño poco claras, sesgo de los evaluadores, formularios excesivos y el uso del programa para generar conflictos.**

## ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Por ejemplo, si un programa de valuación se utiliza para brindar una evaluación escrita de acción salarial y al mismo tiempo motiva los empleados a mejorar su trabajo, es posible que los procesos administrativos y desarrollo entren en conflicto. Como resultado, la imprevista devaluación puede convertirse en una discusión sobre el salario en que el gerente busca justificar las acciones emprendidas. En tales casos, la discusión podría tener poca influencia del desempeño futuro del empleado.

Las razones principales por las que pueden fallar las evaluaciones de desempeño, son las siguientes:

1. El gerente o supervisor carece de información respecto al desempeño real de un empleado.
2. Normas por las que la evaluación de desempeño de un empleado no es clara.
3. El gerente no toma en serio la evaluación.
4. El gerente no está preparado para la revisión de la evaluación con el empleado.
5. El gerente no es honesto o sincero durante la evaluación.
6. El gerente carece de habilidades para evaluar.
7. El empleado no recibe retroalimentación continua sobre su propio desempeño.
8. Los recursos para recompensar al empleado son insuficientes.
9. Existe un análisis ineficaz de desarrollo del empleado.
10. El gerente utilizó un lenguaje poco claro o ambiguo en el proceso de valuación.

Al igual que las demás funciones de recursos humanos, sin el apoyo de la alta dirección del programa de valuación nunca tendrá éxito. Ni siquiera programa mejor concebido funcionaría en un entorno en que los superiores no animan a los evaluadores a tomar el programa en serio. Es tan importante esta responsabilidad que la alta dirección deberá anunciar que la eficacia en la evaluación de los subordinados es una norma con la que se evaluará a los propios evaluadores.

Otras razones por las que quizá los programas de valuación de desempeño no proporcionan resultados deseados incluyen:

1. Los Gerentes consideran que el beneficio que obtienen del tiempo y la energía que invierten el proceso es poco o nulo.
2. A los Gerentes les desagrada la confrontación cara a cara que suponen las entrevistas de evaluación.
3. Los Gerentes no son lo bastante diestros para ofrecer retroalimentación sobre el desempeño.
4. El juzgador de la evaluación entra en un conflicto con la función de ayuda de desarrollo de empleados.

## ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

En muchas organizaciones, la evaluación de desempeño es una actividad que se realiza una vez al año y la entrevista de evaluación se convierte en una fuente de fricción entre gerentes y sus empleados. Un principio fundamental de la evaluación del desempeño es que la retroalimentación continua y la asesoría a los empleados deben ser actividades positivas y cotidianas.

La revisión del desempeño anual o semestral debe ser una mera extensión lógica del proceso cotidiano de supervisión.

Una de las principales preocupaciones de los empleados es la justicia del sistema de evaluación del desempeño, ya que el proceso es fundamental para muchas decisiones de la administración de recursos humanos.

Quienes creen que el sistema es injusto, pueden considerar la entrevista con una pérdida de tiempo y salir de ésta con sentimientos de ansiedad y frustración. Asimismo, tal vez perciba la adhesión al sistema de evaluación como algo mecánico y, por lo tanto, sólo desempeñen un papel pasivo durante el proceso de entrevista.

Al manejar las preocupaciones de los empleados durante el proceso de valuación, la organización ayudará al programa de valuación a alcanzar sus metas.

Por último, la política organizacional puede introducir un sesgo incluso en las evaluaciones de desempeño administradas con justicia.

Es posible que los gerentes inflen o superponderen las evaluaciones, ya que desea sueldos más elevados para su personal o bien porque las calificaciones elevadas de su equipo lo hacen lucir a él como Gerente, como un excelente ejecutivo.

Por otro lado, quizá los gerentes deseen liberarse de empleados conflictivos y transferirlos a otros departamentos, para lo cual inflan o manipulan las calificaciones de dichos malos empleados.

### DESARROLLO DE UN PROGRAMA EFICAZ DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

Por lo general, el Departamento Recursos Humanos tiene la responsabilidad básica de supervisar y coordinar el programa de evaluación. Pero los gerentes de los departamentos de operación también deben participar de manera activa, en particular ayudando a establecer los objetivos para el programa.

## ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Además, es más probable que los empleados acepten y queden satisfechos con un programa de evaluación de desempeño cuando tienen oportunidad de tomar parte en el desarrollo del mismo.

Las preocupaciones sobre la justicia y precisión para determinar aumentos, promociones, etc., tienen que aligerarse en cierto modo cuando el empleado colabora en el desarrollo de las normas de desempeño.

### ESTABLECIMIENTO DE LAS NORMAS DE DESEMPEÑO

Antes llevar a cabo cualquier evaluación, es preciso definir con claridad y comunicarle al empleado las normas con las que se va a valorar su desempeño. Estas normas deben basarse en los requerimientos del puesto, derivarse del análisis del mismo y reflejarse en sus descripciones y especificaciones.

Cuando las normas de desempeño se establecen de manera apropiada, permiten traducir las metas y objetivos de la organización en requerimientos de puesto los que a su vez transmiten a los empleados niveles aceptables o bien inaceptables de desempeño.

**Existen 4 consideraciones básicas en el establecimiento de las normas de desempeño:**

1. **Pertinencia estratégica.**
2. **Criterios deficientes.**
3. **Contaminación de criterios.**
4. **Confiabilidad.**

#### Pertinencia estratégica

**Se refiere al grado en que las normas se relacionan con los objetivos estratégicos de la organización.** Por ejemplo establecer la norma de 95% de las quejas de los clientes deben ser resueltas en un día, entonces es adecuado que los representantes de servicio al cliente lo utilicen en sus evaluaciones.

Otro ejemplo sería de la empresa 3M que tienen objetivos estratégicos en el sentido de que del 25% al 30% de sus ventas deben corresponder a productos desarrollados en los últimos cinco años. Estas normas se traducen en parámetros para el desempeño de los empleados.

### Criterios deficientes

Una segunda consideración para establecer normas de desempeño es el grado en que las normas captan tal gama de responsabilidades del empleado. **Cuando estas normas se enfocan en un solo criterio por ejemplo ingresos por ventas, excluyendo otras dimensiones del desempeño, importantes pero no menos cuantificables como el buen servicio al cliente, se dice que el sistema de valuación sufre de criterios deficientes.**

### Contaminación de criterios.

Al igual que **pueden ser deficientes**, los criterios de desempeño **también se pueden contaminar**. Existen factores, fuera de control de un empleado, capaces de influir en su desempeño. Una comparación del desempeño de agentes de ventas no deberá contaminarse con el hecho de que cada territorio tiene un potencial de ventas diferente.

Una comparación del desempeño de los agentes viajeros no debe estar contaminada por el hecho de que los territorios tengan diferente potencial de ventas.

### Confiabilidad.

La confiabilidad **se refiere a la estabilidad o consistencia de una norma, o bien al grado en que las personas tienden a mantener determinado nivel de desempeño a través del tiempo.**

En las calificaciones, es posible medir la confiabilidad **relacionando dos conjuntos de aquellas realizadas por la misma persona o por dos evaluadores**. Por ejemplo, quizá dos gerentes califican a la misma persona y calculen su idoneidad para una promoción. Es posible comparar ambas calificaciones a determinar la confiabilidad entre evaluadores.

Las normas de desempeño permitirán a los gerentes especificar y comunicar información precisa a los empleados respecto a la calidad y cantidad de su rendimiento. Por lo tanto, cuando cerraba a las normas de desempeño, deben definirse en términos cuantificables y mensurables.

## ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Por ejemplo, opinar sobre la capacidad y buena disposición para manejar órdenes del cliente, no sería una norma desempeño tan buena como decir todas las órdenes de los clientes se registrarán en un lapso máximo de cuatro horas con un nivel de precisión de 98%. Cuando las normas expresan en términos específicos y medibles, el resultado de comparar el desempeño del empleado con la norma es una evaluación más justificable y confiable.

Las normas de desempeño nunca deben ser vagas o imprecisas en sus descripciones de características tales como: actitud, cooperación, confiabilidad, iniciativa y liderazgo. La característica de confiabilidad puede hacerse mucho menos vaga si se describe en términos de retrasos o ausencias no justificadas del empleado. Tampoco es aceptable decir que un desempeño es precisamente aceptable o por encima del promedio, ya que pudiera darse el caso de que los empleados sean ignorados más adelante en una promoción, o bien castigados por su bajo desempeño, o despedidos o retirados de la organización. En estos casos, las evaluaciones de desempeño pueden socavar la legitimidad de las decisiones subsecuentes relativas al personal.

Las evaluaciones de desempeño deben cumplir cuando menos con los siguientes lineamientos:

- ☛ Las clasificaciones de desempeño deben relacionarse con un puesto y con normas desarrolladas mediante el análisis de éste.
- ☛ Los empleados deben recibir una copia escrita de las normas del puesto con anticipación a la evaluación.
- ☛ Los gerentes que realiza la evaluación deben ser capaces de observar el comportamiento que están calificando. Esto supone tener una norma medible para comparar la conducta del empleado.
- ☛ Los supervisores deben estar capacitados para utilizar correctamente la forma de valuación. Se les debe instruir en la manera de aplicar las normas de valuación cuando realizan juicios.
- ☛ Las evaluaciones deben discutirse abiertamente con los empleados y ofrecerles asesoría o guía correctiva para ayudar a quienes tienen bajo desempeño a mejorarlo.
- ☛ Se debe establecer un procedimiento de apelación para permitir que los empleados expresen su desacuerdo con la evaluación.

Las empresas deben exigir a los supervisores documenten las evaluaciones y las razones de las acciones subsecuentes de la administración de Recursos Humanos.

## ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Esta información puede ser decisiva en caso de que un empleado demandara laboralmente a la empresa. La credibilidad del patrón se refuerza cuando puede apoyar las evaluaciones de desempeño documentando casos de mal desempeño.

### Decidir quién debe evaluar el desempeño.

Debido a la complejidad de los trabajos de hoy en día es poco realista suponer que una persona puede observar y evaluar por completo el desempeño de un empleado. Cada uno es más o menos útil para los propósitos administrativos y desarrollo. **Existen empresas como Walt Disney que han comenzado aplicar el enfoque de varios calificadores para evaluar el desempeño de los empleados.**

### Evaluación del gerente o supervisor

**Este ha sido el enfoque tradicional para evaluar el desempeño del empleado. En la mayoría de los casos, los supervisores están en la mejor posición de realizar esta función, si bien no siempre les fue posible hacerlo. Muchas veces los gerentes se quejan de que no tienen tiempo para observar a profundidad el desempeño de los empleados. Así, deben depender de los registros de desempeño para la evaluación. Si no fuese posible contar con mediciones válidas, la evaluación carecerá de precisión.**

**Cuando un supervisor evalúa de manera independiente a los empleados, muchas veces se hacen apartados para que su superior revise las de evaluaciones hechas por el evaluador. Tal revisión reduce la posibilidad de que los supervisores evalúen a los empleados de manera superficial o sesgada. Por lo general, estas revisiones son más objetivas y proporcionan una perspectiva más amplia del desempeño de los empleados que las de los superiores inmediatos.**

### Autoevaluación

En ocasiones **se pide a los empleados que se evalúen a sí mismos en un formato denominado de autoevaluación**. Esta autoevaluación es benéfica cuando los gerentes buscan aumentar el compromiso de un empleado con el proceso de revisión. Un sistema de autoevaluación **exige que el empleado llene un formato evaluatorio antes de la entrevista de evaluación del desempeño**. Al menos, esto lo hace reflexionar en sus fortalezas y debilidades, y quizá lo lleve a analizar las barreras que limitan su desempeño eficaz. Durante la entrevista de desempeño, el gerente y el empleado analizan el desempeño y convienen en una evaluación final.

Este enfoque también funciona cuando el Gerente y el empleado establecen de manera conjunta metas futuras de desempeño o planes de desarrollo del empleado.

Quienes critican la autoevaluación, afirman que quien se califica es más indulgente que los gerentes y tiende a presentarse a una luz favorable.

Por esta razón, **este tipo de evaluaciones son mejores para propósitos de desarrollo que para tomar decisiones administrativas**. Cuando se Utilizan otros métodos pueden ser una valiosa fuente de información para la evaluación.

### Evaluación de los subordinados

La evaluación de los subordinados ha sido utilizada por empresas muy grandes, como Xerox y también en empresas pequeñas y **han sido usadas para retroalimentar a los gerentes sobre el modo en que sus propios subordinados los perciben como jefes**.

Los subordinados están en buena posición para evaluar a sus gerentes, ya que tienen contacto frecuente con ellos ocupando un puesto o posición única desde la cual pueden observar numerosos comportamientos relacionados con el desempeño del jefe.

Entre las dimensiones que se consideran más apropiadas para ser evaluados por los subordinados se incluyen:

## ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

- Liderazgo.
- Comunicación oral.
- Delegación de autoridad.
- Coordinación de esfuerzos de equipo.
- Interés en los propios subordinados.

Sin embargo, por lo general no se considera conveniente que el subordinado juzgue las dimensiones relacionadas con las tareas gerenciales específicas como lo son:

- Planeación y organización.
- Presupuesto.
- Creatividad.
- Capacidad analítica.

Debido a que las evaluaciones de los subordinados les dan a éstos cierto poder sobre sus jefes, es posible que los gerentes titubeen al apoyar al sistema, en particular cuando podría utilizarse como base para las decisiones de compensación salarial. Sin embargo, cuando la información se utiliza con fines de desarrollo personal, los gerentes tienden a ser más receptivos. **No obstante, a fin de evitar problemas potenciales, las evaluaciones de los subordinados deberán presentarse de manera anónima y combinar las opiniones de varios evaluadores individuales.**

### Evaluación de compañeros de trabajo

Cada vez es mayor la frecuencia con que se pide a las personas del mismo nivel, que trabajan juntas, se evalúen unas a otras. Una evaluación de compañeros proporciona información que en cierto modo es diferente a la que daría un supervisor, ya que frecuentemente los compañeros se dan cuenta de distintas dimensiones del desempeño.

Los compañeros de trabajo pueden identificar de inmediato habilidades de liderazgo e interpersonales junto con otras fortalezas y debilidades de sus compañeros de trabajo. Un jefe de jerarquía superior al que se le pide que califique a un agente de tránsito por ejemplo, en una dimensión como “trato con el público”, quizá no tenga mucha oportunidad de observar dicha dimensión. En cambio, los otros agentes de tránsito si tienen la oportunidad de observar con regularidad esta conducta de su compañero.

## ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Una ventaja de las evaluaciones de los compañeros parte de la idea de que proporcionan información más precisa y válida que las que realizan inclusive los propios supervisores.

Con frecuencia el jefe percibe al empleado haciendo su mejor esfuerzo, en tanto que los compañeros del evaluado ven una imagen más realista.

En las evaluaciones de compañeros, cada uno evalúa a su compañero de trabajo.

Después, por lo general se suman las formas en un solo perfil, mismo que se entrega al supervisor para su uso en la evaluación final.

A pesar de la evidencia de que las evaluaciones de los compañeros de trabajo son quizá el método más preciso para juzgar la conducta de un empleado, su uso se ha limitado por diversas razones.

Entre las razones se presentan con mayor frecuencia se incluyen:

- Sólo son un concurso de popularidad.
- Los gerentes se resisten a perder el control sobre el proceso de evaluación.
- Quienes reciben bajas calificaciones pueden vengarse compañeros.
- Los compañeros dependen de estereotipos en las calificaciones, lo cual distorsiona a las mismas.

Cuando los compañeros compiten, como ocurre entre compañeros de trabajo en el área de ventas, por ejemplo, **quizá este tipo de evaluaciones no sea muy aconsejable para tomar decisiones administrativas relativas al salario o bonos o comisiones por actuación.** Asimismo, las empresas que utilizan evaluación de los compañeros, deben salvaguardar la confidencialidad en el manejo de las formas de revisión. Cualquier fuga de información puede dar origen a rivalidades entre las personas, susceptibilidades heridas y generar hostilidad en las relaciones entre compañeros de trabajo.

### Evaluación del equipo de trabajo

Una extensión de la evaluación de los compañeros de trabajo es la llamada **evaluación del equipo de trabajo.** Si bien los integrantes del mismo están en condiciones de igualdad, **quizá no trabajen estrechamente en conjunto, como un solo equipo de trabajo compacto.**

## ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

En un entorno de equipos de trabajo, puede ser casi imposible separar la contribución individual. Los defensores de la evaluación de equipo afirman que, en tales casos, la evaluación de la persona puede ser un poco funcional, porque distrae de los asuntos críticos del equipo.

Para manejar este aspecto, organizaciones tales como Texas Instruments, han comenzado a desarrollar evaluaciones de equipo para valorar el desempeño del mismo en su totalidad.

Muchas veces, el interés de una empresa en las evaluaciones de equipo es impulsado por el compromiso con los principios y prácticas de la administración de la Calidad Total (Total Quality – Quality without tears).

En su origen, este es un sistema de control que supone establecer normas (basadas en los requerimientos del cliente), medir el desempeño de estas e identificar las oportunidades para mejorar continuo.

A este respecto, la administración de la calidad total y la evaluación del desempeño son mutuamente complementarias.

Sin embargo una característica de la administración de la Calidad Total es que el desempeño se comprende mejor a nivel del sistema en su totalidad, en tanto que tradicionalmente, la evaluación del desempeño se ha centrado en un empleado nada más.

Las evaluaciones del equipo representan una manera de “derribar barreras” entre las personas y fomentar un esfuerzo colectivo.

Frecuentemente, el uso de incentivos -como lo son compensaciones variables para el grupo- complementan el sistema.

### Evaluación de clientes

Asimismo, impulsadas por la Administración de la Calidad Total, cada vez hay más empresas que emplean la evaluación de Clientes Internos y de Clientes Externos como una fuente de información para la evaluación del desempeño. Desde hace tiempo, los restaurantes han utilizado las evaluaciones de los clientes externos para calificar a su personal y ahora han comenzado a usarla en empresas tales como Federal Express y AT&T. Los gerentes establecen medidas y metas del servicio al cliente para los empleados -con base en los objetivos establecidos para la empresa-

## ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Con frecuencia las metas de medición del servicio de cliente se engranan o relacionan directamente con la retribución al empleado mediante programas de incentivos.

Posteriormente, los datos obtenidos de la encuesta a clientes se incorporan a la evaluación del desempeño. Al incluir este tipo de medidas de servicio al cliente en sus revisiones de desempeño las empresas esperan obtener evaluaciones mucho más objetivas, empleados más eficaces, clientes más satisfechos y por supuesto un mejor desempeño en los negocios.

Por el contrario de los clientes externos, un cliente interno es cualquier persona dentro la organización que depende del rendimiento o de la producción de información del empleado de la misma empresa.

Por ejemplo, los gerentes que dependen del Departamento de Recursos Humanos para los servicios de selección y capacitación de personal, serían los candidatos para evaluar dicho departamento como un proveedor o en su caso un cliente interno. Tanto para propósitos Administrativos como de Desarrollo, los clientes internos pueden brindar retroalimentación en extremo útil sobre el valor agregado que ofrece un empleado o un equipo.

En las organizaciones todos somos clientes y todos somos proveedores de otras personas o departamentos, es decir, proveemos información como proveedores y recibimos de otros cierta información, en nuestra calidad de clientes.

### Todo reunido: La Evaluación Integral a 360°

Muchas empresas combinan varias fuentes de información sobre la evaluación del desempeño para crear sistemas integrales de evaluación y retroalimentación.

Los puestos tienen diversas facetas y cada persona observa cosas distintas. Como su nombre lo indica, la **valuación integral o de 360°** pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, etc.

Si bien es cierto que en sus comienzos los sistemas integrales enfocaban en el desarrollo, y se limitaban al desarrollo los ejecutivos y profesionistas, ahora ha pasado a formar parte de las evaluaciones del desempeño y de otras aplicaciones administrativas.

## ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Una encuesta reciente descubrió que más del 90% de las empresas que aparecen en la revista especializada de negocios *Fortune* han instrumentado de alguna forma el sistema integral de retroalimentación para el desarrollo profesional, evaluar el desempeño o ambos.

Como el sistema combina más información que la evaluación del desempeño típico, podría resultar administrativamente muy complejo.

Por consiguiente, las organizaciones han comenzado a utilizar la tecnología de la red o Internet o intranet para recabar y analizar la información.

Así como las demás ya vistas, la evaluación a 360° tiene ventajas y desventajas:

### Ventajas.

- El sistema es más amplio porque se reúnen respuestas provenientes de muchas perspectivas.
- La calidad de la información es mayor. (La calidad de los entrevistados es más importante que la cantidad).
- Complementa las actividades de la administración de la calidad total porque hace hincapié en los clientes y los equipos tanto internos como externos.
- Puede reducir los sesgos y prejuicios porque muchas personas proporcionan la retroalimentación y no sólo una.

### Desventajas.

- El sistema es complejo porque combina todas las respuestas.
- La retroalimentación puede ser intimidante y producir resentimientos si el empleado siente que los entrevistados se han confabulado contra él.
- Puede haber opiniones encontradas, a pesar de que todas ellas sean exactos de acuerdo con el punto de vista de quien lo emite.
- El sistema requiere de capacitación para funcionar adecuadamente.
- Los empleados podrían coludirse o bien jugar con el sistema mediante evaluaciones mutuas que carecen de validez.
- Los evaluadores podrían no asumir la responsabilidad de sus actos si sus evaluaciones son anónimas.

Cuando la empresa Intel estableció un sistema integral, se observaron las siguientes salvaguardas para asegurar el máximo de calidad y aceptación:

## ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

- ❖ Asegurar el anonimato. Asegurarse de que ningún empleado, en ninguna circunstancia, sepa cómo responde una persona específica en un evaluación del grupo (la calificación del supervisor es una excepción a la regla).
- ❖ Responsabilizar a las personas que responden. Los supervisores deben discutir los aportes de cada miembro en el equipo de evaluación, permitiendo que cada miembro sepa si utilizó de manera apropiada las escalas de calificación, si sus respuestas fueron confiables y la forma en que los demás participantes calificaron al evaluado.
- ❖ Impedir que el sistema se convierta en una cacería de brujas. Es posible que algunas personas traten de ayudar o perjudicar a un empleado, al darle una evaluación demasiado elevada o demasiada baja. Quizá los miembros del equipo intenten coludirse o confabularse dándose calificaciones muy elevadas. Los supervisores deben revisar las respuestas que obviamente no sean válidas o bien que estén manipuladas.
- ❖ Utilizar procedimientos estadísticos. Usar porcentajes ponderados u otros enfoques cuantitativos para combinar las evaluaciones. Los supervisores deberán tener cuidado con el uso de las combinación subjetivas de datos, que pudieran socavar el sistema.
- ❖ Identificar y cuantificar los sesgos. Comprobar los prejuicios o preferencias del grupo con relación a la edad, género, origen étnico u otros factores.

Con base en las experiencias de empresas tales como Intel y Disney, parece que la retroalimentación integral puede proporcionar un enfoque valioso para evaluación del desempeño. El éxito, como en el caso de cualquier técnica de evaluación, siempre dependerá de la forma en que los supervisores utilicen la información y la justicia con que se trate a los empleados.

### Capacitación de evaluadores

Una debilidad de muchos programas de evaluación del desempeño es que los gerentes y supervisores no tienen la capacitación adecuada para la tarea de evaluación a empleados y brindan poca retroalimentación significativa y de valor a los subordinados, debido a que carecen de normas precisas para evaluar el desempeño de sus subordinados y no han desarrollado las habilidades necesarias de observación y retroalimentación, muchas veces sus evaluaciones no son directas y están carentes de todo significado. Por lo tanto, los evaluadores de capacitación pueden mejorar inmensamente el proceso de valuación de desempeño.

### Establecimiento de un plan de evaluación

Los programas de capacitación tienen mayor eficacia cuando siguen un proceso sistemático que comienza con explicación de los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.

Es importante que el evaluador conozca el propósito de la evaluación.

Por ejemplo, si la evaluación va a ser utilizada para tomar decisiones de compensación y no con el propósito de desarrollo, puede afectar la forma en que el evaluador clasifique al empleado y quizá modifique su opinión sobre la manera de llenar la forma.

Asimismo, debe explicarse la mecánica del sistema de puntuación, incluyendo la frecuencia con que se realizan las evaluaciones, quienes efectúan y cuáles son las normas de desempeño. Además, la capacitación en procesos de evaluación deberá alertar a los calificadores respecto de las debilidades y problemas de los sistemas de evaluación, a fin de evitarlos.

### Eliminación de los posibles errores de los evaluadores.

La capacitación en procesos de evaluación debe concentrarse en eliminar los errores subjetivos que cometen los gerentes al evaluar. Es indispensable que se eviten los errores de opinión o mala fe, cuando una persona evalúa a otra. No debe permitirse que una evaluación del desempeño esté sesgada o amañada, distorsionada o inexacta.

Con cualquier método de evaluación, es preciso tomar en cuenta ciertos tipos de errores que podrían surgir.

Uno de estos errores es el llamado “error de halo” que consiste en que el error se presenta al considerarse las escalas, en especial en las que no incluyen descripciones desarrolladas con cuidado de las conductas que califican en el empleado. Debe dejarse un espacio para los comentarios en la forma de valuación lo cual tendería a reducir dicho error de halo.

Algunos tipos de errores de calificación son los “errores fusión”, que abarcan un grupo o conjunto de calificaciones que se otorgan a varios empleados. Por ejemplo, los evaluadores renuentes a asignar calificaciones demasiado elevadas o muy bajas caen en el error de la tendencia central o media. En este caso todos los empleados son calificados en torno a un promedio.

Para tales evaluadores es buena idea explicarles que entre las grandes cantidades de empleados, cabe encontrar diferencias significativas en la conducta, productividad y demás características.

En contraste con los “**errores de tendencia central**” (que consisten en la tasación inexacta del desempeño, en el cual todos los trabajadores son calificados dentro de la media, es decir no hay empleados muy buenos ni empleados muy malos), también es común que algunos evaluadores den calificaciones extremadamente elevadas. Por ejemplo, un gerente podría afirmar equivocadamente “todos mis empleados son excelentes” o “nadie de mi personal es lo bastante bueno”. Esto es lo que se conoce como el “**error de suavidad o firmeza**” (que se le define como un índice de error en la evaluación del desempeño en el cual el evaluador generalmente tiende a dar calificaciones inusualmente altas o bajas a sus empleados).

Una forma de reducir este tipo de errores es definir con claridad las características o dimensiones del desempeño y proporcionar descripciones significativas de la conducta, conocidas como “anclas” en escala.

Otro enfoque consiste en requerir que las calificaciones formen parte de una “distribución forzada”.

A los gerentes que evalúan a los empleados con un sistema de “distribución forzada” se les exige colocar determinado porcentaje de los empleados en cada categoría de desempeño. Por ejemplo, tal vez se requiera que cuando menos el 10% de las calificaciones sean malas o en su caso excelentes. Sin embargo este sistema de distribución forzada, crea otros errores en la precisión de las calificaciones, sobre todo, si la mayor parte los empleados tienen desempeño por encima de la media.

Algunos errores de calificación son temporales, en el sentido de que la revisión del desempeño está sesgada, ya sea en sentido favorable o bien desfavorable, dependiendo de la forma en que el evaluador selecciona, evalúa y organiza la información del desempeño a lo largo del tiempo.

Cuando la evaluación se basa en gran medida en la conducta reciente del empleado ya sea buena o mala, el evaluador habrá cometido el error de novedad (el error de novedad es el porcentaje de inexactitud detectado en la evaluación del desempeño, basándose en gran medida en el comportamiento más reciente, más que en el comportamiento del empleado a lo largo del período de evaluación).

Los gerentes que dan calificaciones más elevadas a un empleado es porque creen que han mostrado una mejoría, quizá cometan el error de novedad en forma inadvertida. Sin una documentación de registros de trabajo para todo el período de valuación, el evaluador queda obligado recordar la conducta reciente del empleado para establecer la calificación es posible minimizar el error de novedad haciendo que el evaluador, de manera constante, documente los logros y fracasos de los empleados a lo largo del período de evaluación. Asimismo, la capacitación del evaluador ayudará a reducir este tipo de errores.

El error de contraste (que es el grado de inexactitud en la evaluación del desempeño de un empleado, la cual puede fluctuar debido a la comparación con otro empleado evaluado anteriormente) ocurre cuando la evaluación de un empleado queda sesgada arriba o abajo debido al desempeño de otro empleado, que fue evaluado poco tiempo antes. Por ejemplo, un empleado promedio podría lucir muy productivo cuando se le compare con uno que tiene un desempeño bajo. Sin embargo, es empleado pueda parecer como poco productivo si se compara con una “estrella” del desempeño. Los errores de contraste son más probables cuando se exige a los evaluadores que coloquen a los empleados en orden, del mejor al peor. Se evalúa a los empleados comparándolos con sus compañeros, por lo general con base en cierto lineamiento o norma organizacional. Por ejemplo, quizá comparen con base en su capacidad de cumplir las normas de producción o bien la habilidad global de realizar su trabajo. Al igual que con los demás tipos de errores de calificación, es posible reducir el error de contraste mediante una capacitación que se enfoquen el uso de las normas objetivas y anclas de conducta para evaluar el desempeño.

El error de similitud (que es el porcentaje de inexactitud en evaluación del desempeño en el cual el evaluador impera la evaluación de un trabajador debido a relaciones personales) ocurre cuando los evaluadores inflan las evaluaciones de las personas con quienes tienen algo en común. Por ejemplo, si el gerente y el empleado provienen de una misma localidad pequeña, el gerente, de manera involuntaria, puede tener una impresión más favorable del empleado.

Los efectos del error de similitud pueden ser poderosos, y cuando dicha similitud se basa en la raza, religión, el género o alguna otra categoría protegida, quizá se provoque una discriminación.

Además, los evaluadores deberán estar al tanto de cualesquiera estereotipos que pudieran tener hacia grupos específicos, ser nacional o extranjero, hombre o mujer, blanco o negro, porque pueden nublar la observación y la interpretación del desempeño. Los resultados de un estudio que examina la forma en que los estereotipos hacia las mujeres afectan las calificaciones de desempeño, sugieren que las mujeres evaluadas por personas con estereotipos tradicionales hacia ellas, estarían en desventaja para obtener aumentos salariales con base en los méritos y promociones. Este problema se ve agravado cuando se evalúa los empleados con base en normas de desempeño más definidas y características subjetivas.

En varias organizaciones como Sears, han desarrollado programas de capacitación formal a fin de reducir los errores subjetivos más comunes durante el proceso de evaluación. Esta capacitación puede tener recompensas, en especial cuando los participantes tienen oportunidad de:

1. Observar a otros gerentes que cometen errores,
2. Participar de manera activa en el descubrimiento de sus propios errores.
3. Practicar tareas relativas al puesto para reducir los errores que tienden a cometer.

### Capacitación para la retroalimentación.

Por último, un programa de capacitación para evaluadores debe proporcionar algunos puntos generales que deben ser considerados en la planeación y realización de una entrevista de retroalimentación. La entrevista no sólo permite que los empleados conozcan los resultados de la evaluación, sino que les da la oportunidad al gerente y al empleado de analizar los problemas actuales y establecer las metas futuras.

La capacitación en habilidades específicas debe abarcar al menos 3 áreas básicas:

1. Comunicación eficaz.
2. Diagnóstico de causas de problemas de desempeño.
3. Establecimiento de metas y objetivos.

## **ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

Es posible utilizar una lista para ayudar a los supervisores a prepararse para la imprevista de evaluación. Por ejemplo, en AT&T se utiliza una lista que nos dice la creciente tendencia en las organizaciones a hacer que los empleados evalúen su propio desempeño antes de la entrevista de evaluación.

Los puntos que se sugieren a manera de listado para un supervisor que va a llevar a cabo la evaluación del desempeño son los siguientes:

1. Programar la entrevista y notificar al empleado con antelación entre 10 días y dos semanas.
2. Solicitarle al empleado que se prepare para la sesión realizando su propio desempeño, los objetivos de supuesto y sus metas de desarrollo.
3. Dejar en claro que se trataba de la evaluación anual de desempeño.

### **Preparación para la revisión.**

1. Revise la documentación de desempeño que se recolectó durante el año. Concentrarse en los patrones de trabajo que se hubieran desarrollado.
2. Estar preparado para dar ejemplos específicos de desempeño por encima o por debajo del promedio.
3. Cuando el desempeño no alcance las expectativas, debe determinarse los cambios que se deben realizar. Si el desempeño complejo supera las expectativas, analizar esto y prepara un plan para reforzar el desempeño.
4. Después de redactar la evaluación, hacerla a un lado durante algunos días y volverla a revisar.
5. Seguir cualquiera de los pasos que requiere el sistema de evaluación del desempeño de la organización.

### **Realización de la entrevista.**

1. Elegir un lugar cómodo y libre de distracciones. El lugar debe invitar a una conversación franca y sincera.
2. Analizar un. A la vez durante la evaluación, abarcando las fortalezas y debilidades.
3. Ser específico y descriptivo, nunca ser general ni crítico. Informar de las tendencias en vez de evaluarlas.
4. Analizar y resolver las diferencias. Solicitar que se acepte la evaluación.
5. Analizar y planear de manera conjunta acciones correctivas para el crecimiento y desarrollo del empleado.
6. Mantener un enfoque profesional y de apoyo durante el análisis de la evaluación.

### Métodos de evaluación del desempeño

Desde sus primeros años de utilización en el gobierno de los Estados Unidos, los métodos de valuación de personal han evolucionado considerablemente. Los nuevos métodos que reflejan las mejoras técnicas y requerimientos legales, y que son más consistentes con los propósitos de la evaluación, reemplazarán a los sistemas antiguos.

Los métodos de valuación de desempeño pueden clasificarse de manera general de acuerdo con lo que miden:

1. Conductas, o
2. Resultados.

Los enfoques con base en las características aún son los más populares, a pesar de la subjetividad implícita. Los enfoques con base en sus conductas brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual quizá sean mejores para el desarrollo. Los enfoques con base en los resultados también han ganado popularidad, ya que se concentran en las contribuciones medibles que los empleados realizan en la organización.

### Métodos de características

Los enfoques de características en evaluación del desempeño están diseñados para medir hasta qué punto el empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa y liderazgo, que se consigan importantes para el puesto y la organización en general. La popularidad de los métodos de características se debe en gran medida a la facilidad con que se desarrollan. Sin embargo, si no se diseñan con cuidado con base en el análisis de puesto, las evaluaciones de características pueden estar sesgadas de manera notoria, además de ser excesivamente subjetivas y carentes de valor.

### Escalas gráficas de calificación

El método escalas gráficas de calificación (que es el enfoque para la evaluación del desempeño, mediante el cual el trabajadores calificados de acuerdo con una escala de características) cada característica por evaluar se presenta mediante una escala en que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee tal característica.

## ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Existen muchas variaciones en escala gráfica de valuación. Sus diferencias encuentran en:

1. Las características o dimensiones en que se califican a las personas.
2. El grado hasta el que el evaluador define la dimensión del desempeño.
3. Con cuánta claridad se definen los puntos en la escala.

Se está reduciendo en cierta medida un sesgo de subjetividad cuando las dimensiones y puntos de la escala que se definen con toda la precisión posible. Esto puede lograrse capacitando a los evaluadores e incluyendo lineamientos descriptivos de valuación en un manual de evaluación del desempeño desarrollado por la empresa.

Asimismo, el formato de calificación deberá brindar espacio suficiente para los comentarios sobre la conducta que se relaciona con cada escala. Estos comentarios mejoran la precisión de la evaluación, ya que requieren que el evaluador piense en términos de las conductas observables del empleado, al mismo tiempo que proporciona ejemplos específicos para analizar con el empleado durante la entrevista de evaluación.

### Método de escalas mixtas

El método escalas mixtas (que es un enfoque para la evaluación del desempeño similar a otros métodos de escala, basados en la comparación con un estándar, es decir mejor que, igual a, o peor que) es una modificación del método de la escala básica. En lugar de evaluar las características de acuerdo con una sola escala, se le dan al evaluador tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior. Después de anotar hasta las características de cada categoría, se les asignó una secuencia de autoría para formar la escala mixta.

### Método de distribución forzada

El método de distribución forzada (que es un enfoque de la evaluación del desempeño, el cual exige que el evaluador, basado en escritos especialmente diseñados, elija entre el desempeño exitoso y el no exitoso) exige que el evaluador elija entre varias declaraciones, a menudo puestas en forma de pares, que parecen ser igualmente favorables o desfavorables. Sin embargo, las declaraciones están diseñadas para distinguir entre un desempeño exitoso y una pobre.



Una limitación importante del método de ensayo es que una redacción que pretenda cubrir todas las características esenciales del empleado es una tarea que exige mucho tiempo (aunque cuando se combina con otros métodos no requiere de una extensa descripción). Otra desventaja de este método es que la habilidad y el estilo de redacción del supervisor quizá influyan en la calidad de la evaluación del desempeño. Tal vez los buenos escritores sean capaces de generar evaluaciones más favorables. Un inconveniente final es que este método tiende a ser muy subjetivo y tal vez nos enfoque en los aspectos adecuados del desempeño en el puesto.

### Métodos de comportamiento.

Uno de los inconvenientes potenciales de una evaluación del desempeño orientada hacia las características, es que éstas tienen hacer pagas y subjetivas. Una forma de mejorar una escala de clasificación es teniendo descripciones de comportamiento a lo largo del escala. Estas descripciones permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Los métodos de comportamiento se desarrollaron para describir de manera específica y acciones deberían o no deberían exhibirse en el puesto. Por lo general, su máxima utilidad consiste en proporcionar los empleados una retroalimentación de desarrollo personal.

### Método de incidente crítico

El método de incidente crítico (que es un suceso poco usual que denota mejor o peor desempeño del empleado en alguna parte de su trabajo) relacionado con el análisis de puestos, también se utiliza como método de evaluación el método de incidente crítico ocurre cuando la conducta de un empleado origina un éxito o fracaso poco usual en alguna parte del trabajo.

Un ejemplo de incidente crítico es por ejemplo que la persona de mantenimiento se dio cuenta de que un archivero que contiene documentos confidenciales quedó abierto al momento de la salida de los empleados. Dicho empleado de mantenimiento llamó al oficial de seguridad, quien tomó las medidas necesarias para resolver el problema.

## **ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

Un ejemplo de incidente desfavorable es el hecho de que un empleado de correspondencia no hay entregado de inmediato un paquete urgente, colocándolo en el correo regular que se entregaría dos días después en la ruta normal de mensajería interna.

Una ventaja del método de incidente crítico es que se abarca todo el período que se evalúa. Debido a que los incidentes de comportamiento son específicos pueden facilitar la retroalimentación y el desarrollo del empleado.

Sin embargo, a menos de que se analicen los incidentes favorables y desfavorables, es posible que los empleados evaluados guarden resentimientos negativos respecto este método.

Se sabe que algunos lo conocen como el método del “libro negro”. Quizá su mayor contribución sea para el desarrollo de las especificaciones de puestos y la generación de otros tipos de procedimientos de evaluación.

### **Método de lista de revisión de conductas.**

Una de las técnicas de evaluación más antiguas es el método de la lista de revisión. Consiste en que el evaluador revise las afirmaciones con una lista que considera característica del desempeño o de conducta del empleado. Una lista por ejemplo para un vendedor de equipos de cómputo, podría incluir afirmaciones tales como:

- Es capaz de explicar con claridad el equipo.
- Se mantiene a la vanguardia respecto de los nuevos desarrollos tecnológicos.
- Tiende a ser un empleado estable.
- Reacciona con rapidez a las necesidades del cliente.
- Procesa los pedidos correctamente.