



ágorasocial  
SERVICIOS INTEGRALES PARA EL TERCER SECTOR

informe

# Qué es y para qué sirve la evaluación del desempeño



## Índice

¿Trabajamos con eficacia? .....	4
¿Qué es la evaluación del desempeño? .....	4
De qué depende el desempeño de una persona en su puesto de trabajo? .....	6
¿Para qué sirve la evaluación del desempeño? .....	7
Utilidad para la organización .....	8
Utilidad para los trabajadores .....	9

© 2007 Ágora Social. Todos los derechos reservados.

**Se autoriza la difusión de este informe** por cualquier medio (impreso, correo electrónico, descarga desde otros sitios web, etc.), siempre que se reproduzca en su integridad. Si encuentras recomendables los contenidos de nuestro sitio puedes enlazar desde el tuyo a cualquiera de nuestras páginas en [www.agorasocial.com](http://www.agorasocial.com).



Qué es y para qué sirve  
**la evaluación del desempeño**

### ¿Trabajamos con eficacia?

Una organización necesita medir la eficacia del trabajo ejecutado y realizar los ajustes que le permitan lograr sus objetivos. Evaluar el desempeño de las personas en su trabajo no es una tarea fácil, a menudo se plantean interrogantes, ante los cuales, las personas tienen respuestas muy diferentes.

- ¿Tiene sentido evaluar el rendimiento en una organización en la que los trabajadores están fuertemente implicados con sus fines? ¿No es esto suficiente garantía de que trabajarán eficazmente?
- ¿Por qué necesitamos evaluar el rendimiento de las personas en su puesto de trabajo?
- ¿Existe algún sistema de evaluación que garantice la justicia en la gestión del personal?
- ¿Por qué los trabajadores oponen tanta resistencia a que se les evalúe?
- ¿Quién debe evaluar? ¿Quién evalúa a los directivos?
- ¿Cómo ser justo e imparcial para evaluar a personas con las que mantenemos buenas o malas relaciones?
- ¿Qué aspectos debemos evaluar y cuáles no?
- ¿Debemos ser benevolentes en la evaluación de un trabajador que atraviesa un mal momento personal?
- ¿Cómo comunicarle a una persona los resultados negativos de su evaluación?

En cualquier organización donde se lleve a cabo un trabajo se emiten juicios y valoraciones sobre el desempeño de las personas en sus puestos de trabajo. Con el fin de ser objetivos a la hora de realizar esas valoraciones se han desarrollado instrumentos que pretenden formalizar la evaluación. Sin embargo, hay muchas organizaciones que no utilizan ninguno de estos instrumentos y que se cuestionan la conveniencia de realizarla.

Veamos algunos ejemplos:

En la organización "X" no hacen evaluación del desempeño y piensan que podría ser contraproducente establecer un sistema de evaluación que ponga a la defensiva a los trabajadores. Tienen miedo de que el alto nivel de motivación que tienen los empleados se vea perjudicado al poner de manifiesto los puntos débiles de su desempeño. Piensan que todo el mundo hace el máximo esfuerzo y consideran que sus problemas para cumplir los objetivos que se proponen se deben a otras causas como la falta de recursos económicos.

En la organización "Y" realizan la evaluación del desempeño desde hace tres años pero se ha convertido en un simple trámite que hay que cumplir. Los resultados de la evaluación se archivan y las valoraciones hechas por los evaluadores son muy similares para todos los aspectos evaluados y para todos los trabajadores. La mayoría de las personas piensa que la evaluación es una pérdida de tiempo.

En la organización "A" realizan evaluaciones anuales de jefes a empleados. Los datos se han utilizado para detectar las necesidades formativas y aplicar incentivos al buen rendimiento. Este año han introducido la evaluación de empleados a los superiores, aunque para que los trabajadores colaborasen han tenido que realizar las valoraciones de forma anónima. Los responsables reconocen haberse sorprendido con los resultados, que no han sido tan favorables como esperaban (por ejemplo, un 58% considera que convocan demasiadas reuniones y son poco productivas. A partir de estos resultados se ha incluido en el plan de formación un curso práctico de organización de reuniones para responsables de departamento).

### ¿Qué es la evaluación del desempeño?

**Es un proceso sistemático y periódico que sirve para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo, mostrándoles sus puntos fuertes y débiles con el fin de ayudarles a mejorar.**

Lo que pretende la evaluación es **identificar los aspectos que necesitan ser mejorados** para establecer planes de formación, reforzar sus técnicas de trabajo y gestionar el desarrollo profesional de sus trabajadores.

Es importante resaltar que se trata de un proceso sistemático y periódico. Se establece de antemano lo que se va a evaluar y de qué manera se va a realizar y se limita a un periodo de tiempo, que normalmente es anual o semestral. Al sistematizar la evaluación se establecen unas normas estándar para todos los evaluadores de forma que disminuye el riesgo de que la evaluación esté influida por los prejuicios y las percepciones personales de éstos.

La evaluación se tiene que basar en actividades que afectan al éxito de la organización, no a características de la persona que no tienen que ver con su rendimiento como son la edad, el sexo o la antigüedad en la organización.

Para algunos autores (Gómez Mejía) habría que distinguir entre desempeño y rendimiento. Mientras que el rendimiento se refiere al resultado final del trabajo, el desempeño contempla también el proceso o la manera de hacer el trabajo.

Puchol (2003) describe la Evaluación del Desempeño (EDD) como un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios. La evaluación tiene una óptica histórica (hacia atrás) y prospectiva (hacia delante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

Según este autor, la evaluación se produce de forma vertical, cada persona es evaluada por su jefe inmediato y éste, a su vez, es evaluado por un jefe de un nivel superior. De esta forma, el máximo responsable (director) sería sólo evaluador y en el

nivel más bajo, las personas serían evaluadas pero no serían evaluadores.

Pereda y Berrocal incluyen dentro del concepto de rendimiento cuatro aspectos:

- Cantidad y calidad de los servicios producidos por el trabajador.
- Forma de comportarse en su puesto de trabajo.
- Medios que utiliza el trabajador.
- Integración con los valores, cultura y objetivos de la organización.

Algunos trabajadores y evaluadores creen que la evaluación se realiza con el objetivo de premiar o castigar el desempeño y tienden a considerarlo como un examen o un juicio. No es extraño que piensen así, ya que la evaluación se ha utilizado en muchas ocasiones de forma automática para tomar decisiones sobre la retribución y promoción de los trabajadores. Sin embargo, su objetivo es más amplio. Lo que pretende es identificar los aspectos que necesitan ser mejorados para establecer planes de formación, reforzar sus técnicas de trabajo y gestionar el desarrollo profesional de sus trabajadores.

Estas ideas erróneas deben trabajarse muy bien antes de implantar un sistema de evaluación del desempeño si no queremos que sea un rotundo fracaso. La evaluación debe realizarse de forma constructiva, con el objetivo de mejorar. Sólo así se conseguirá la participación activa de todos los implicados en el proceso.

Todos los responsables emiten espontáneamente juicios sobre las competencias, habilidades, defectos, etc., de sus empleados. Con la evaluación del



desempeño los evaluados tienen la oportunidad de conocer los aspectos que deben mejorar para ser más eficaces y aumentar sus posibilidades de promoción y desarrollo.

### ¿De qué depende el desempeño de una persona en su puesto de trabajo?

No cabe duda de que la **motivación** es clave para el éxito en el desempeño, pero ésta puede cambiar a lo largo del tiempo. No podemos suponer que las motivaciones de los trabajadores de nuestra organización serán siempre las mismas. La realidad cambia y nuestro interés por esa realidad puede cambiar. Además nuestras necesidades personales, familiares, económicas y sociales también evolucionan y por lo tanto, cambian nuestras prioridades. En la medida que podamos satisfacer estas necesidades dentro de la organización (satisfacción por la tarea, reconocimiento público, incentivo económico, poder, necesidad de logro, calidad de vida en el trabajo, conciliación de la vida laboral y personal, etc.) tendremos un nivel de motivación mayor o menor.

Un trabajador se siente más satisfecho en su trabajo cuando:

- Conoce los objetivos generales de su departamento y le permiten participar en su elaboración.
- Sabe cuáles son las expectativas y criterios de evaluación de la organización respecto a su actuación individual.
- Negocia la asignación de los trabajos, no se le imponen.
- Se encarga de trabajos significativos: unidades completas, no partes de trabajos.
- Tiene la posibilidad de crecer en la organización a través de la promoción y se le informa sobre cómo lograrlo.
- Mantiene relaciones interpersonales fluidas con su superior inmediato. Los responsables deben adoptar un rol de facilitadores, no de sancionadores.
- Recibe formación que le permite mejorar su eficacia y eficiencia.
- Se le reconoce el trabajo bien hecho.

- Recibe una remuneración justa, en función del puesto, del rendimiento y del mercado.

Los **conocimientos y la experiencia** permiten a la persona saber lo que debe hacer y cómo hacerlo. En la actualidad es necesaria una formación continua para adaptarse a los cambios, tanto tecnológicos como sociales. La realidad que pretendemos cambiar se modifica a gran velocidad obligándonos a revisar nuestros objetivos, conocimientos, procesos y métodos de trabajo.

Según las **capacidades intelectuales y físicas** que tenga la persona podrá desempeñar unas tareas u otras. Si hay un buen ajuste entre el puesto y el perfil del trabajador es más probable que éste consiga unos niveles de rendimiento y de satisfacción adecuados.

La **situación externa** al trabajador puede ayudar o entorpecer el desarrollo de su labor: recursos técnicos o económicos, colaboración de los usuarios de nuestra actividad y de entidades públicas y privadas, cantidad de tiempo para realizar el trabajo, relaciones entre los compañeros, información recibida, etc.

La **cultura y política** de recursos humanos de la organización puede favorecer o impedir el desarrollo de un entorno en el que los trabajadores se motiven para mejorar su actuación. La organización puede desmotivar a los trabajadores al no reconocer sus logros, no tener en cuenta sus necesidades, gestionar de forma injusta al personal, valorarlo por cuestiones que no tienen que ver con su cometido o no hacerle partícipe de los objetivos.

Es contradictorio observar en algunas organizaciones cómo nos preocupamos por mejorar la situación de los destinatarios de nuestra actividad, sus recursos, su formación, su bienestar emocional, etc. y, sin embargo, no nos ocupamos de gestionar debidamente estos aspectos con respecto a nuestros trabajadores.

### ¿Para qué sirve la evaluación del desempeño?

Todas las personas que tienen trabajadores a su cargo realizan inevitablemente juicios sobre su desempeño. Estas evaluaciones informales suelen influir

en decisiones importantes para el desarrollo profesional de los trabajadores y en las relaciones interpersonales. Si se aplica un sistema formal y sistematizado de evaluación se pueden disminuir los riesgos de cometer errores en esas valoraciones y mejorar la comunicación entre responsables y subordinados.

La valoración del desempeño es una herramienta al servicio de los sistemas de gestión de recursos humanos. Los resultados de la evaluación se pueden utilizar para desarrollar o mejorar otros programas, por ejemplo, sirve para diseñar un plan de formación ajustado a las necesidades reales de los trabajadores.

La evaluación del desempeño sirve para:

- Gestionar al personal de forma más justa.
- Comprobar la eficacia de los procesos de selección de personal. Cuando seleccionamos a un candidato estamos haciendo una predicción sobre su rendimiento futuro y a través de la evaluación de desempeño podemos comprobar si esta predicción se ha cumplido o no.
- Definir criterios retributivos según los diferentes rendimientos individuales y el logro de los objetivos.
- Evaluar la eficacia de los programas de formación.
- Detectar las necesidades y planificar la formación. La evaluación pone de relieve qué aspectos deben ser mejorados y quiénes deben formarse.
- Promocionar a las personas a otros puestos.
- Mejorar la comunicación interna. También nos proporciona datos sobre el clima laboral.
- Mejorar el ajuste entre la persona y el puesto: adaptación personal al puesto, rediseño del puesto, rotación de puestos. Podemos conocer las capacidades individuales, las motivaciones y expectativas de las personas para asignar los trabajos de forma adecuada.

- Detectar el potencial de los trabajadores para establecer planes de desarrollo profesional.
- Para establecer los objetivos individuales y revisar el cumplimiento de los objetivos anteriores.

### Utilidad para la organización

La evaluación del desempeño le sirve a la organización para:

- **Involucrar a las personas con los resultados,** haciéndoles ver cómo afecta su rendimiento a los resultados de la organización y las consecuencias que tiene el logro o no de esos objetivos. Si hay una mejora en el rendimiento individual y grupal de toda la plantilla mejorarán los resultados de la organización.
- **Informar a las personas de cómo lo están haciendo.** En muchas ocasiones, la percepción que tiene el trabajador acerca de su rendimiento no coincide con los resultados que se observan a través de la evaluación. Puede darse el caso de que se valore una dimensión en la que el trabajador tiene un buen desempeño y esa persona no tenga conciencia de su importancia. Por el contrario, el trabajador puede pensar que tiene un buen rendimiento porque se fija en algunos aspectos e ignora otros que son decisivos para un buen desempeño.
- **Reforzar comportamientos adecuados.** La ausencia de refuerzo en el trabajo es una causa de desmotivación importante que, por desgracia, es bastante habitual. Cuando reconocemos el esfuerzo y el trabajo bien hecho de una persona aumenta la probabilidad de que repita estos comportamientos.
- **Informar a los trabajadores de las expectativas que tiene la organización con respecto a su rendimiento.** A veces, los trabajadores dedican tiempo y esfuerzo a tareas que han dejado de ser prioritarias porque nadie les ha informado de la modificación de los objetivos o prioridades.
- **Identificar las causas del bajo rendimiento.** La solución a los problemas de bajo rendimiento es diferente dependiendo de cuál sea su causa (por ejemplo, falta de recursos, falta de conocimientos, problemas personales, falta de motivación, problemas de salud, etc.) Identificar las causas del bajo rendimiento ayuda a decidir los planes de acción de mejora.

Por ejemplo, se puede dar el caso de que una persona no esté en el puesto adecuado a sus características debido a un error de selección. La solución no será incentivarle económicamente o proporcionarle cursos formativos, probablemente habrá que cambiarle de puesto para que pueda desarrollar al máximo sus capacidades, rediseñar el que ocupa o finalizar el contrato. Mantener a esa persona insatisfecha en el puesto puede tener consecuencias negativas para ella y para la organización.

- **Mejorar la comunicación entre responsables y trabajadores.** A través del diálogo se puede transmitir información sin distorsiones o interpretaciones de terceros y resolver conflictos. La posibilidad de discutir puntos de vista diferentes favorece la comprensión mutua. Además, el evaluador tiene la oportunidad de detectar los problemas y las insatisfacciones de los empleados.
- **Establecer compromisos de mejora.** Son acuerdos entre el responsable y el trabajador por los que la persona valorada se compromete a mejorar en algunos aspectos que han sido valorados como puntos débiles. De esta manera, el trabajador se implica más en el proceso de mejora en su trabajo.
- **Construir un estilo de gestión que haga prevalecer los valores de la organización.** A través de las evaluaciones se puede potenciar que los trabajadores compartan los mismos valores y reforzar actitudes y comportamientos comunes. Por ejemplo, si queremos fomentar el trabajo en equipo no podemos limitarnos a evaluar los resultados de dicho equipo, tendremos que valorar la forma de trabajar que manifiestan sus miembros.

### Utilidad para los trabajadores

La evaluación del desempeño les sirve a los trabajadores para:

- **Identificar los criterios y las prioridades por los cuales va a ser valorada su actividad laboral.** El trabajador puede esforzarse más en mejorar los aspectos por los que va a ser evaluado y ajustar sus propios criterios y prioridades con los de la organización.
- **Identificar sus puntos fuertes y débiles.** Cuando se realiza la evaluación, se pueden discutir las discrepancias entre lo que valoran el responsable y el trabajador y entender en qué se basan esas valoraciones. La información que nos dan otras personas sobre cómo ven nuestra actuación es muy valiosa para conocernos mejor a nosotros mismos y tomar conciencia de qué comportamientos debemos mantener y cuáles necesitamos mejorar.
- **Obtener ayuda en el proceso de mejora.** Ya hemos comentado que la evaluación debe ser constructiva, el objetivo de identificar los puntos débiles debe ser buscar soluciones para ayudar a la persona a mejorar su desempeño, no puede ser un objetivo sancionador. El trabajador es el primer interesado en que le ayuden a mejorar en el desempeño de su trabajo, ya que la persona

se siente más satisfecha cuanto más competente se considera en su puesto de trabajo.

- **Mejorar la comunicación con su responsable inmediato.** El trabajador tiene la posibilidad de plantear sus necesidades en la organización y sus expectativas, pedir y proponer soluciones a los problemas que encuentra para desempeñar su actividad, preguntar el por qué de determinadas normas o decisiones, etc. Igualmente, el responsable puede transmitir al trabajador lo que se espera de él, la importancia que tiene su trabajo en el conjunto de la organización, etc.
- **Obtener reconocimiento por sus esfuerzos.** Todos necesitamos que se nos reconozca el esfuerzo realizado, aunque tengamos preferencia por unas u otras formas de reconocimiento (público, de una persona significativa, usuarios de nuestra actividad, etc.) Cuando valoramos el trabajo realizado por una persona estamos transmitiéndole que es importante para la organización y para lograr sus fines. Esto favorece el compromiso y la responsabilidad.

Si quieres saber cómo diseñar, ejecutar y evaluar un programa de evaluación del desempeño, realiza nuestro curso online *Seguimiento y desarrollo de personas en las ONL: evaluación del desempeño y fidelización*. **Más información (haz clic aquí)**.



**Ágora Social tiene como misión contribuir a una mayor profesionalización del tercer sector.** Ofrece productos y servicios orientados a la mejora de la gestión y la formación de las entidades no lucrativas. Promueve la democratización de las asociaciones y fundaciones. Consideramos que los socios, los voluntarios, el personal contratado no deben ser objeto de una gestión puramente instrumental, orientada a extraer la mayor utilidad de ellos. Deben ser sujetos activos que desempeñen un papel importante en la toma de decisiones.

**Nuestra función social se desarrolla en una doble vertiente:** difundir el saber existente y aportar ideas originales sobre la gestión de las organizaciones no lucrativas; y proporcionar a nuestros colaboradores y colaboradoras una remuneración adecuada y una vía de desarrollo personal y profesional.

[www.agorasocial.com](http://www.agorasocial.com)

## SERVICIOS DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

- Elaboración de planes estratégicos
- Implantación de sistemas de gestión de la calidad
- Consultoría sobre organización y métodos
- Elaboración de políticas y estrategias de RR.HH. (contratación, retribución, formación, evaluación y promoción).
- Selección de personal
- Programas de acogida para empleados nuevos
- Redacción de códigos deontológicos

## SERVICIOS FORMATIVOS

- Elaboración de planes y programas de formación a la carta
- Desarrollo de cursos a medida en el centro de trabajo
- Realización de cursos en abierto
- Cursos online