

Sistema de Evaluación

El diseño del sistema de evaluación como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del departamento de administración de capital humano. El enfoque que se utilice será influido por los procesos anteriores y por los objetivos del nuevo enfoque. Para que la evaluación del desempeño funcione es necesario que los evaluadores estén capacitados, tengan las habilidades y sepan los procedimientos de cómo hacer, estén al corriente de los posibles errores y orígenes de las distorsiones subjetivas. Tiene que saber lo importante que es la evaluación para mejorar el desempeño, determinar necesidad, políticas de compensaciones, tomar decisiones, planificar carrera, tomando en cuenta el diseño del puesto y la detección de los problemas. El mero hecho de saber si una evaluación se empleará para tomar una decisión sobre compensación o si se utilizará para una promoción puede cambiar una actitud y una evaluación.

Es importante asegurar la comprensión del evaluador del proceso que se lleva a cabo y su congruencia con el sistema adoptado. Algunos departamentos manejan manuales que describen en detalle los métodos y políticas en vigor; incluyen las pautas para conducir las evaluaciones o para que el evaluador pueda obtener retroalimentación.

En general, las sesiones de capacitación de los evaluadores tienen por objetivo la explicación del procedimiento, la mecánica de las aplicaciones, los posibles errores o fuentes de distorsión y las respuestas a las preguntas que pudieran surgir.

Sistema de Evaluación

Un punto importante a discutir es la frecuencia con la que se elaboran las evaluaciones. Algunos expertos consideran adecuado que se realicen dos evaluaciones al año a cada empleado, a no ser que se encuentre en alguna situación especial. En el caso de nuevos empleados o de los que tienen problemas de desempeño, las evaluaciones pueden llevarse con mayor frecuencia. Al terminar el proceso de capacitación se puede iniciar la fase de las evaluaciones.

La formación de los evaluadores continúa con la retroalimentación que reciben con la información sobre la calidad de las evaluaciones y sobre sus resultados, que se realiza mediante las entrevistas de evaluación, en las que el evaluador informa al empleado sobre su desempeño en el pasado y su potencial en el futuro. El evaluador puede enfocar estas entrevistas de tres formas:

- 1. Tell-and-sell:** se revisa el desempeño del empleado y se le convence de que lo mejore en lo sucesivo, suele utilizarse con los nuevos empleados.
- 2. Tell-and-listen:** el empleado plantea sus razones, excusas y defiende su desempeño. El evaluador asesora al empleado sobre cómo hacerlo mejor.
- 3. Bajo el enfoque de la resolución de problemas:** se identifican los problemas que interfieren en el buen desempeño del empleado y se resuelven con formación, asesoramiento o reubicación y se fijan nuevos objetivos de desempeño en el futuro.

Sistema de Evaluación

Referencia:

Chiavenato I. (2009). Gestión del talento humano (3ª. Edición). México, DF; Mc. Graw Hill
Werther W., D.K. (2008). Administración de recursos humanos. El Capital Humano de las empresas (6ª. Edición ed). México, D.F.: Mc Graw Hill