

Evaluación de Desempeño



Un lunes por la mañana, Diego, el administrador del predio, recibió las quejas airadas de dos tractoristas que acusaban al capataz, Francisco, de tratarlos injustamente. Durante el fin de semana, Francisco había empleado a un tractorista joven, con poco tiempo en el predio, para que aplicara pesticidas. Los empleados más antiguos estaban furiosos porque el capataz les había asegurado que no habría trabajo para tractoristas durante el fin de semana. Cuando Diego trató de averiguar lo que había pasado, Francisco reconoció que les había mentado, pero justificó su acción alegando que los tractoristas no demostraban una buena actitud. El rendimiento del empleado nuevo superaba al de ambos tractoristas con antigüedad. Diego le pidió a Francisco que le planteara el problema a ambos trabajadores con más antigüedad. Francisco se disculpó ante ellos, por mentirles. Al explicarles su falta de rendimiento, se notó que los tractoristas estaban molestos. Con los ojos enrojecidos y a punto de llorar, uno de ellos preguntó por qué nunca se les había mencionado el tema. Francisco les aseguró que esto no volvería a ocurrir. En el futuro le informaría a cada individuo sobre su desempeño. Los dos tractoristas nunca llegaron a ser trabajadores de primera, pero su rendimiento mejoró considerablemente.

Jesús Gómez, Consultor Laboral Agrícola
Bakersfield, California

Después del proceso de selección se podría decir que la evaluación de desempeño es posiblemente la herramienta administrativa más importante que el agricultor tiene a su disposición. La evaluación de desempeño, cuando se lleva a cabo debidamente, puede ayudar a afinar y recompensar el desempeño de

los empleados. En este capítulo primero conversamos sobre el propósito de la evaluación de desempeño, luego presentamos el método *negociado de la evaluación de desempeño*, y por último, describimos los pasos necesarios para obtener una evaluación útil de desempeño tradicional.

La evaluación de desempeño negociada tiene el mérito de promover la comunicación sincera, de dos sentidos, entre el supervisor y la persona evaluada, y ayudar al subordinado a tomar más responsabilidad por el mejoramiento del desempeño.

En contraste, en la evaluación de desempeño tradicional, el supervisor adopta más el papel de juez —en cuanto al desempeño del empleado— que de entrenador personal. De esta manera, desafortunadamente, el enfoque suele ser uno en que se ignoran los problemas o se busca la culpabilidad en vez de ayudarle al empleado a que asuma la responsabilidad para mejorar.

¿Significa esto que el enfoque tradicional debería ser descartado? ¡No! Los expertos han sugerido que la evaluación de desempeño no debería estar atada a las decisiones relacionadas con los aumentos salariales. Cuando la evaluación de desempeño está vinculada a los aumentos, argumentan, los empleados adoptan una postura más defensiva y están menos abiertos al cambio. Entonces, ¿cómo deben concederse los aumentos salariales si no es por medio de la evaluación de desempeño? Yo sugeriría que la evaluación de desempeño tradicional todavía puede tomar un papel crítico en cuanto a la administración de recursos humanos y es ideal para las decisiones relacionadas con los aumentos salariales. Pero es por medio del método de evaluación de desempeño negociada que los empleados pueden realmente comprender lo que deben hacer para poder maximizar su desempeño, su carrera y sus ganancias.

Para que el empleado tenga suficiente tiempo para cambiar y mejorar, el método de evaluación de desempeño negociada debería llevarse a cabo unos 9 a 12 meses antes de usar el método tradicional. No hay tales requisitos estrictos cuando el método tradicional (usado para tomar decisiones sobre el pago) precede al método negociado (que se usa como una herramienta de entrenamiento personal y de comunicación).

¿QUÉ IMPORTANCIA TIENE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO?

La evaluación de desempeño resulta útil para: 1) validar y refinar las actividades de la empresa (tal como la selección y capacitación) y 2) brindar información a los empleados que desean mejorar su futuro rendimiento.

Validez y refinamiento de las actividades de la empresa

La selección, capacitación y casi todas las prácticas de administración o de cultivo agrícola, tales como la adopción de un nuevo sistema de poda o un programa de pago de incentivos, pueden evaluarse tomando en cuenta los datos de rendimiento.

Los resultados de la evaluación pueden aportar ideas útiles para mejorar las prácticas existentes o establecer nuevos métodos. Por ejemplo, la evaluación puede revelar que un supervisor, o varios, han tenido ciertos conflictos con otros administradores y empleados. Puede adoptarse entonces algunas de estas soluciones: 1) prestar más atención a la capacidad de los capataces en el proceso de selección, 2) animar a los supervisores existentes para que asistan a clases de comunicación y resolución de conflictos, y 3) proporcionar asesoría individual a cada encargado.

La información obtenida por medio de las evaluaciones de desempeño también pueden utilizarse para: 1) desarrollar descripciones de puestos más adecuados y planificar programas para la formación de los empleados ya contratados, 2) otorgar aumentos u otros beneficios, 3) establecer sesiones de asesoramiento laboral, 4) adoptar medidas disciplinarias o procedimientos de despido.

Mientras mayor sea el número de empleados, más fácil resulta tratar de obtener conclusiones válidas de los datos de rendimiento (véase el Capítulo 3). La evaluación de casos aislados también puede ser útil, pero lleva años poder establecer o analizar tendencias significativas en los datos.

Necesidad humana de retroalimentación

Aunque existe variabilidad entre los empleados en sus deseos de mejorar su rendimiento, generalmente la mayoría quiere recibir retroalimentación. Un agricultor bien establecido, y de mucho éxito, recordaba con tristeza la indiferencia de su patrón cuando como joven, él y su familia de inmigrantes japoneses trabajaban con mucho esfuerzo en una granja norteamericana. Años después, al encontrarse con su antiguo patrón, el agricultor le preguntó por qué nunca les había elogiado el esfuerzo. Este les contestó: “Tenía miedo que dejaran de trabajar con tanto esfuerzo”.¹

Las personas necesitan comentarios positivos y retroalimentación con regularidad. Aparte de la selección de personal, pocas acciones administrativas pueden tener un efecto más positivo sobre el desempeño del empleado, que la afirmación o aprobación cuando es

merecida. Existen, se podría decir, depósitos de buena voluntad, sin los cuales no se pueden “retirar fondos”. Esto no significa que usted debería restarle importancia a las áreas que requieran mejoras. Al contrario, cuando se expresan de buen modo, con frecuencia el personal agradece las sugerencias para mejorar. Este refuerzo positivo, sin embargo, “sólo puede ocurrir dentro del contexto de escuchar y preocuparse por una persona”.² Por lo general, los encargados que buscan los rasgos y comportamientos positivos en la conducta de sus subalternos, y lo hacen en forma sincera, sin ánimo de manipulación, podrán hacer sugerencias constructivas con más facilidad. Aun más, en el método negociado, el peso para analizar el desempeño no cae sólo en el supervisor, sino que requiere introspección de parte del individuo que está siendo evaluado.

La retroalimentación puede ser *cualitativa* o *cuantitativa*. Los

RECUADRO 6-1

Retroalimentación

En varios entornos, el desempeño mejoró notablemente (del 11 al 27%) cuando los trabajadores recibieron metas determinadas y retroalimentación sobre sus tareas. Dos ejemplos extraídos de la industria de explotación forestal demuestran la eficacia de establecer objetivos. En el caso del talado de árboles, la productividad de los trabajadores aumentó en un 18% y el ausentismo disminuyó al establecerse metas precisas. Los trabajadores lograron cumplir sus propios objetivos en forma más frecuente que cuando éstos fueron establecidos por los encargados.

En un segundo estudio, la administración opinaba que los conductores no cargaban sus camiones hasta su máxima capacidad. Por temor a las multas de las autoridades viales, o posiblemente la pérdida de sus puestos, las cargas sólo alcanzaban al 58 ó el 63% de la capacidad del camión. Pero cuando se establecieron objetivos de

carga de un 94%, los cambios fueron notables. Durante el primer mes, los camioneros cargaron un promedio de 80% de la capacidad. A los tres meses, pasaban el 90%. La empresa economizó más de US\$ 250.000 en nueve meses. En estos estudios la administración creó un entorno laboral en el cual los trabajadores no recibieron reprimendas por no cumplir los objetivos. Aparentemente los camioneros habían tratado, después de mostrar algo de éxito, de poner a prueba la paciencia de la administración reduciendo el porcentaje de carga. Al comprobar el apoyo de la administración, volvieron a seguir aumentando su desempeño. Los investigadores afirmaron que 1) los objetivos deben ser difíciles pero factibles, 2) la importancia de la participación del personal en el establecimiento de objetivos varía; 3) los trabajadores debían recibir los recursos necesarios; 4) la empresa puede permitir, pero no estimular, la competencia y 5) los empleados deben ser competentes porque la motivación sin capacidad no resulta útil.³



Las personas necesitan comentarios positivos con regularidad. Los encargados que saben dárselos a sus subalternos —y lo hacen en forma sincera, sin ánimo de manipulación— podrán hacer sugerencias constructivas y dar retroalimentación con más facilidad.

comentarios cualitativos son descriptivos. Por ejemplo, decirle al mecánico que uno aprecia la calidad y puntualidad de las reparaciones. Por el contrario, los comentarios cuantitativos se basan en cifras numéricas, tal como el porcentaje de injertos que han prendido. Algunos investigadores opinan que la retroalimentación resulta particularmente útil cuando los trabajadores se proponen lograr una meta (ver el Recuadro 6-1).

LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO NEGOCIADA⁴

Junto con las acciones disciplinarias hacia los empleados, las entrevistas de evaluación de desempeño son, con toda probabilidad, la actividad de mando que es objeto de más aversión. Las evaluaciones de rendimiento tradicionales sitúan al supervisor en una posición de experto respecto del desempeño de los empleados. Normalmente, el trabajador suele reaccionar con cierta resistencia pasiva o claramente a la defensiva. Con toda razón los supervisores habitualmente se muestran reacios a comunicar malas noticias a los trabajadores. Es mucho más fácil ignorarlas y esperar que se esfumen.

Usted puede facilitar esta tarea si aumenta la responsabilidad del colaborador en su propia evaluación de desempeño. Hay muchas maneras de lograr esta meta y aquí comparto un enfoque que me ha dado excelentes resultados. Un agricultor le puede pedir a un empleado que desarrolle cuatro listados para presentar durante la entrevista de evaluación: 1) áreas en las que el desempeño del trabajador es bueno (lo que él contribuye a la empresa agrícola); 2) áreas en las que el empleado ha mejorado recientemente (tal vez dentro del último año); y 3) áreas en las que el trabajador piensa que podrían haber mejoras. Es necesario darle suficiente tiempo al empleado para preparar estas listas (por lo menos dos semanas).

En su papel de supervisor, usted también llenará las tres listas, y

seguramente los empleados traerán respuestas más francas. Es importante que los subalternos entiendan bien el proceso y por lo tanto me gusta decirles algo como: “Yo llenaré las tres listas también”, y enseguida repetir el propósito de cada una otra vez. “O sea, 1) áreas donde usted se desempeña bien y contribuye a la empresa, según mi perspectiva; 2) áreas donde ha mostrado mejoras recientes; y 3) áreas de debilidad donde todavía puede mejorar”. El punto principal es que el empleado le escuche decir que usted valora algunas partes de su desempeño, pero también que hay otros aspectos que él debe mejorar.

El último asunto es crítico desde el punto de vista psicológico. Es parte de la naturaleza humana no querer compartir nuestras faltas; pero también es parte de esta misma naturaleza que prefiramos compartir nuestras propias limitaciones en vez que lo haga otro. Esta técnica le permite al subordinado pensar en términos tanto de las expectativas sobre su propio desempeño como de las perspectivas percibidas por su supervisor.

Hay una cuarta lista, tan crítica como las tres primeras, de la que hablaremos más tarde. Pero es conveniente incluirla dentro de la tarea que se le da al empleado ahora, para que éste tenga tiempo para llegar bien preparado. La cuarta lista es la respuesta a la pregunta: “¿Qué cambios puedo hacer yo, como

Las evaluaciones de desempeño tradicionales sitúan al supervisor en una posición de experto respecto del desempeño de los empleados. El colaborador suele reaccionar con cierta resistencia pasiva o claramente a la defensiva.



su supervisor, para que usted pueda desempeñarse mejor en su trabajo?” Si un supervisor no está realmente dispuesto a escuchar lo que el empleado pueda contestar, el método de evaluación negociada no funcionará como debe y un método más tradicional trabajará mejor.

Mientras que el proceso de evaluación de desempeño puede llevarse a cabo sólo entre el supervisor y el empleado, el uso de un tercero puede facilitar el éxito del método. El mensaje que se transmite claramente a todos los involucrados es que el proceso es importante para la empresa agrícola. La persona de afuera viene principalmente a escuchar a los individuos en una reunión separada (o sesión previa), y ayudar a prepararse para la sesión conjunta. Durante la sesión conjunta, el tercero puede, usando el proceso de negociación reseñado en el Capítulo 13, ayudarle a los participantes a mejorar sus relaciones laborales y a enfocarse en los cambios necesarios, en vez de en defender sus posiciones. Este papel de tercero puede llevarlo a cabo su veterinario, asesor agrícola, o asesor de relaciones interpersonales.

La sesión conjunta de evaluación de desempeño

Cuando ha llegado el momento de sentarse a conversar sobre el desempeño del empleado, debe prevalecer una atmósfera positiva y relajada. Es fundamental contar con un lugar sin distracciones o interrupciones

Se le pide al empleado que exponga el contenido de cada lista, comenzando con la primera. Los supervisores deben escuchar con atención y tomar notas si fuera necesario, pero no deben interrumpir al empleado salvo para plantear preguntas que puedan clarificar algún tema. Si el empleado dice algo que encontramos extraño, preocupante, o que no comprendemos, vale la pena pedirle que amplifique o explique el punto. A las personas generalmente no les molesta ser interrumpidas cuando se trata de poder explicar algo más a fondo. Cualquiera pregunta, eso sí, no debería poner al colaborador a la defensiva, o

ser un comentario disfrazado de pregunta (véase los capítulos 12 y 13).

Primera lista. Los propósitos principales de la primera lista son: 1) reconocer los logros de los empleados y hacerles saber que no han pasado inadvertidos, 2) alabar a los empleados en una forma sincera para que puedan ser más receptivos a las críticas constructivas (un empleado con una autoestima débil, naturalmente se pondrá a la defensiva y se tornará menos receptivo a las sugerencias para poder mejorar), y 3) evitar tachar el comportamiento de un empleado con la misma pincelada (p. ej. pensar de alguien como una persona conflictiva o difícil en vez de una persona que a veces se comporta en una forma difícil).

A medida que el empleado va leyendo su primera lista en voz alta, no vacile en agregar algo a su lista que se le pueda haber escapado. Hágale saber al empleado que usted está escuchando cuidadosamente lo que dice. Cuando el empleado termine de leer su lista, léale la suya. Esté seguro de halagar los éxitos del empleado —aun si éstos ya los ha nombrado él mismo. Si el colaborador menciona uno de sus puntos débiles como un asunto a su favor, trate de comprender la perspectiva del empleado. Más tarde tendrá la oportunidad, cuando se trate de los puntos débiles, de compartir su perspectiva. La verdad es que casi todo punto positivo, cuando es llevado a su extremo, puede tener una “cola negativa”. O dicho en otra forma, “nuestros puntos fuertes también pueden llegar a ser nuestras debilidades”.

La primera lista es vital en cuanto a la fundación del proceso de evaluación de desempeño. El tiempo gastado en conversar sobre lo que el empleado hace bien nunca es tiempo mal invertido. Con el apuro de las actividades habituales, los supervisores frecuentemente se enfocan en lo que un empleado hace mal. ¿Con qué frecuencia brindamos halagos sinceros y bien pensados? No muy seguido, ya que en estas sesiones de evaluación de desempeño los empleados a veces no pueden esconder su satisfacción al recibir los sinceros cumplidos sobre su trabajo. Aquellos

Es parte de la naturaleza humana no querer hablar de nuestras debilidades; sin embargo preferimos señalar nuestras propias limitaciones en vez de que lo haga otro.



empleados que sienten que se están haciendo bien sus tareas en por lo menos un área de responsabilidad, y se sienten reconocidos por sus supervisores, generalmente tendrán más deseos para mejorar en otras áreas, también. Además dijimos que las cosas positivas que podamos decir de un empleado son importantes depósitos de buena voluntad.

Es el ímpetu positivo el que le da al empleado la fuerza o determinación para tratar, con más ganas, de mejorar sus puntos débiles. Los empleados pueden darse cuenta rápidamente, sin embargo, cuando un halago no es sincero. Más aún, cuando los supervisores son negativos y tienen poco que decir en forma positiva hacia un empleado, los subordinados tendrán menos deseos de hacer los cambios necesarios. Estos principios tan generales, por supuesto, están condicionados por diferencias individuales, tales como sentimientos de autoestima (Recuadro 6-2).

Segunda lista. El propósito de la segunda lista es permitir que el empleado mencione las áreas débiles que ha estado tratando de mejorar. Por supuesto, cuando un empleado dice que ha mejorado en un área esto no significa que ha conquistado sus flaquezas del todo. Como antes, el supervisor escucha y pide clarificación sin interrumpir al empleado. El supervisor le deja saber que ha escuchado y después lee su propia lista.

Tercera lista. El diseño de la tercera lista (al igual que de las otras) es ayudarle al buen empleado a destacarse, y al que no va tan bien a mejorar. Todos tienen áreas donde pueden mejorar. Tal como podemos tachar a los empleados con matices negativos y no reconocer lo bueno en ellos, también podemos fallar al no ayudarle al empleado ejemplar a alcanzar todo su potencial. Esto último puede ocurrir ya sea al no reconocerles sus puntos sobresalientes o al ignorar sus debilidades, por insignificantes que parezcan.

En un predio el administrador no sólo pudo conversar con el capataz sobre su desempeño, sino que además hablaron sobre los conocimientos y habilidades necesarios para obtener un ascenso



al puesto de administrador asistente.

En el proceso de compartir listas, se pueden aclarar malentendidos. Un encargado de la alimentación de terneros puede haber incorrectamente presumido, por ejemplo, que el encargado de la lechería estaba molesto por sus procedimientos relacionados con la inmunización, cuando en realidad el encargado estaba complacido.

Una vez más, permita que el empleado comience primero. Habilite al empleado a que lea su lista completa, sin interrupciones, con la excepción ya

La autoestima global de los individuos está afectada por la forma en que ven áreas específicas de sus vidas.

RECUADRO 6-2

Nuestra Frágil Autoestima

Sabemos muy poco sobre la autoestima a pesar de lo mucho escrito sobre el tema. La autoestima parece ser algo situacional, específica, y frágil. Las personas se afectan las unas con las otras en forma positiva o negativa. Los empleados con autoestimas muy altas o bajas (a cualquier extremo de la curva) pueden ser menos afectados por la calidad de la supervisión que reciban, que aquellos más al medio (la porción más grande bajo la curva). Aun así, son pocas las personas que pueden jactarse de tener una autoestima tan robusta que no pueda desinflarse. Un supervisor positivo, que busca lo bueno en otros, tiene mayor posibilidades de encontrarlo —tanto como a empleados más receptivos. Algunos encargados, dada su naturaleza positiva, saben extraer y cultivar los rasgos de excelencia en otros. La autoestima global es afectada por cómo las personas se sienten sobre áreas específicas de sus vidas, tal como sus papeles múltiples como cónyuge, padre, hijo, empleado, supervisor, miembro de un equipo, y así sucesivamente. Cada una de estas áreas puede volver a subdividirse. Un administrador, por ejemplo, puede pensar que es generalmente un buen supervisor. Este mismo individuo puede reconocer que posee ciertos talentos dentro de la supervisión. Más aún, puede darse cuenta que su interacción con diferentes miembros de su equipo varía. Si un aspecto de nuestras vidas es particularmente importante para nosotros, nuestra autoestima en esta área tendrá un efecto significativo sobre nuestros sentimientos globales de autoestima. A través del tiempo, lo que consideramos importante puede ir cambiando en forma drástica. Algunos sugieren que debemos enfocarnos en el descubrimiento y desarrollo de nuestros talentos. En muchos sentidos, este es un buen consejo. Definitivamente, no tenemos que ser buenos para todo y

aunque lo intentemos, esta vida es simplemente demasiado corta. El destacarnos en un área puede traernos mucha satisfacción positiva. También nos puede dar la confianza para aventurarnos en lo que no conocemos o tratar de mejorar en un rubro donde no nos vaya tan bien. Una necesidad constante de compararnos con otros es una indicación seria de que algo anda mal con nuestra autoestima. Es fácil confundir la autoestima con la vanidad y el orgullo. En la búsqueda por la autoestima elevada y el reconocimiento, algunos intentan ignorar aquellas áreas que realmente son importantes en sus vidas. Los individuos pueden tratar de convencerse de que pueden descuidar áreas críticas de su vida. En lo profundo de su ser, o tal vez algo mucho más consciente, cada persona sabe cuándo su vida está fuera de balance, y esto afecta su autoestima.

Irónicamente, el sobreenfoque en sí mismo puede destruir los sentimientos de autoestima. Es generalmente por medio del servicio y el apoyo de otros que nuestra propia autoestima va madurando. Para sobresalir en nuestra ocupación —una en la cual tengamos interés y talento— requiere que sepamos enfocar nuestros esfuerzos. El tratar de hacer más de lo que realmente podamos diluye nuestros esfuerzos y se obtiene poco bueno de ello. Un supervisor efectivo puede ayudarle a los individuos a su cargo a que analicen sus esfuerzos y encuentren un balance positivo. Una autoestima saludable bajará el temor que un individuo pueda sentir al identificar debilidades e intentar algo nuevo. A veces las personas se resisten a aprender o mejorar en aquellas cosas que puedan ser imprescindibles en sus puestos, pero cuando finalmente hacen el esfuerzo, se llenan de un sentimiento de regocijo que los hace preguntarse por qué no lo habían intentado antes. Tales sentimientos positivos pueden penetrar dentro de todo lo que hace la persona, tal como los sentimientos de estancamiento hacen lo contrario. Si paramos de crecer, paramos de vivir.



Marsha Campbell Matthews

mencionada, la de pedir clarificación. Cuando un subalterno comparte que un asunto es un problema, dificultad o área de debilidad, no se apresure a ponerse de acuerdo con él. Más aún, cuando le corresponda leer su tercera lista, no hay necesidad de repetir lo que ha dicho el empleado. En cambio, puede destacar cualquier punto que no se haya nombrado todavía. El punto clave en todo esto es que cuando un empleado admite que algo es una debilidad, *él se ha adueñado del problema*, lo que es vital.

Lo ideal es que el análisis del empleado sea bien completo y preciso. Algunos subalternos son dados a criticarse a sí mismos con el propósito de evocar un cumplimiento o para tratar de reducir la importancia de la situación. Si el desempeño del empleado es realmente inferior, o no le gusta sentirse manipulado, puede preguntarle, “¿Qué le hace pensar que su desempeño ha sido inferior en esta área?” Una vez que el empleado ha reconocido aquellos rasgos o comportamientos que debe cambiar, el supervisor no debiera caer en el papel más tradicional, en el cual como jefe le comenta las faltas al subordinado. Todo lo contrario, el supervisor ahora puede ser un oyente activo, ofreciendo apoyo y ayuda al trabajador que desea cambiar algún comportamiento no deseado.

Una vez que los empleados hayan terminado de compartir la tercera lista en términos generales (con lo que se pueda haber agregado de la suya), puede decir algo como, “Juan Pablo, me dice que A, B y C son áreas débiles para usted. Por favor comparta conmigo los

pasos específicos que desea dar durante los próximos meses para poder fortalecer cada una de estas áreas”. Después de haber dicho esto puede sugerir que empiecen a conversar de los temas que puedan tener soluciones más fáciles primero o pedirle al subordinado que escoja el orden para afrontar los temas.

En cuanto a las soluciones, algunos empleados ofrecerán medidas demasiado vagas o simplistas tales como, “Le pondré más empeño”. Las buenas intenciones tal vez no den resultados positivos a no ser que se estudie exactamente qué es lo que se hará diferente para solucionar la dificultad. Tampoco ayuda cuando un empleado tiene metas tan altas que no son alcanzables y por lo tanto nunca se llevarán a cabo.

A pesar de lo que se ha dicho sobre la importancia de que el empleado resuelva sus propios problemas, a veces ayuda el ofrecerles algunas alternativas. Lo que sí es esencial es que el subordinado se sienta habilitado a aceptar, modificar o rechazar tales sugerencias. Por ejemplo, en una evaluación de desempeño un trabajador compartió que no siempre decía toda la verdad. El lechero le sugirió: “Me doy cuenta que cuando una persona se ha acostumbrado a no decir toda la verdad, no le será fácil cambiar de un día a la mañana. Hagamos esto, si usted me dice algo que es menos que toda la verdad (y esto le va a molestar y sabrá cuando le haya ocurrido), pongámonos de acuerdo que volverá a contarme el resto del asunto”. El empleado se sintió cómodo con la solución y la prueba es que

El método de evaluación de desempeño negociado logra, sobre todo, una conversación franca entre el supervisor y la persona evaluada. Es el empleado el que toma la responsabilidad para mejorar el desempeño futuro.

durante la próxima semana siguió el consejo del dueño de la lechería y asumió la responsabilidad por lo que había hecho.

Cuanto más concretas sean las soluciones, mayor será el potencial de tener éxito. Un empleado a cargo del taller llegó a un acuerdo con su supervisor para hacer disponibles las herramientas a otros empleados y al mismo tiempo disminuir la forma desorganizada en que dichas herramientas estaban siendo manejadas por lo que muchas veces se perdían. Otro empleado quedó de acuerdo en que le daría cinco minutos de aviso a sus compañeros cuando necesitaba ayuda en vez de insistir a que dejaran todo para venir a ayudar al instante, a no ser, por supuesto, que el asunto involucrase la salud de los animales o era una emergencia.

Una vez que se empieza a discutir la tercera lista, tanto el supervisor como el subalterno pueden estar emocionalmente agotados. Existe entonces la tentación de resolver los problemas con apuro o con la intención de sacarle utilidad momentánea. También, el empleado puede comenzar a ponerse defensivo, anulando todo lo bueno que se dijo al comienzo de la reunión. Periódicamente recuérdale al empleado algo relacionado con la primera lista (lo que el subordinado hace bien).

Tome, por ejemplo, una situación donde ha estado conversando sobre la tendencia de un empleado a comportarse de una forma dogmática y testaruda en sus opiniones, despreciando las contribuciones de otras personas. Usted observa que el empleado empieza a sentirse desalentado y desinflado al escuchar estas cosas. Desea que la conversación sea más positiva en un esfuerzo de encontrar una solución más viable. “Sabe, José Eduardo, me doy cuenta que es porque a usted le importa tanto esta empresa que quiere que las cosas se hagan bien y por lo tanto quiere expresar sus ideas. Y ciertamente queremos seguir escuchándolas. El desafío, desde mi punto de vista, es ¿cómo logramos que otras personas también sientan que sus opiniones valen? ¿Especialmente aquellos, que

para comenzar, son tímidos para compartir sus perspectivas?” Este viene siendo un ejemplo de la situación que planteamos antes: que aun los puntos buenos (en este caso tener un gran interés en el bienestar de la empresa y estar dispuesto a dar opiniones) puede tener un lado negativo (olvidarse de respetar las opiniones de las otras personas).

Puede llegar el momento, eso sí, en el que logre más mal que bien al seguir la evaluación. En tales casos el supervisor y empleado querrán convenir en otra fecha para volver a reunirse (p. ej. en dos o cuatro semanas) para seguir estudiando el problema y buscar posibles soluciones.

Dependiendo de lo extenso del reto involucrado, el pensar cuidadosamente sobre el proceso laboral y todos los posibles lugares donde puedan surgir problemas, nos ayudará a comprender mejor la totalidad del desafío. La eficacia de una sesión de “lluvia de ideas” puede depender de la habilidad de los participantes para pensar fuera de las soluciones tradicionales.

Si el proceso ha funcionado correctamente, no habrá necesidad que el supervisor comente sobre muchos aspectos negativos que no hayan sido mencionados por el colaborador. No obstante, se pueden presentar situaciones en las que esta técnica no se aplique bien. En estos casos, el supervisor deberá confiar principalmente en su propio conjunto de listas y hacer uso de una entrevista de evaluación de desempeño más tradicional.

Antes de terminar esta parte de la evaluación de desempeño, es bueno poder repasar exactamente qué es lo que se ha acordado tal como asuntos pendientes por solucionar (una copia de estas decisiones se puede imprimir y repartir a cada participante para ser estudiadas posteriormente, la que además servirá de registro de la reunión). Sin metas y objetivos específicos con itinerarios para su ejecución, la evaluación de desempeño probablemente causará más mal que bien. El seguimiento oportuno de estas metas también es vital.

Al proporcionar retroalimentación

sobre criterios de desempeño, por desgracia, es fácil de generalizar. Por lo tanto, los supervisores necesitan aislar el área de desempeño que necesita mejoras, o pueden correr el riesgo de fracasar en su comunicación. Por ejemplo, un trabajador viñatero puede sentirse desmoralizado al oír que es un mal podador, especialmente si ha puesto bastante esfuerzo e interés en ello. En cambio, se le puede decir que suele dejar los pitones (dagas, espuelas) demasiado largos. Su capataz quizás se ofrezca para proporcionarle mayor instrucción al respecto y vigilar al podador hasta que observe con claridad que sus instrucciones han sido comprendidas. Asimismo, decirle a un empleado que es perezoso, desconsiderado o que no asume iniciativas, posiblemente provocará reacciones negativas. Mucho mejor será discutir los *incidentes críticos* que hay tras esas calificaciones.

Antes de concluir esta parte de la reunión de evaluación de desempeño, es importante volver a enfocarse para que el empleado salga con una nota positiva. Cuando se requieren varias reuniones, se debe esforzarse para iniciar y terminar cada una de ellas en forma positiva.

Cuarta lista. La cuarta lista está basada en la pregunta, “¿Qué puedo hacer yo, como su supervisor, para que usted se pueda desempeñar mejor en su puesto?” y es tan trascendente como las primeras tres.

Cuando se plantea de manera sincera, y cuando a los trabajadores se les da tiempo suficiente para poder preparar una respuesta reflexionada, esta pregunta puede mejorar significativamente el proceso de evaluación de desempeño. Ya que esta pregunta se deja hasta el final, el planteamiento es tal que provoca en el colaborador el aporte de ideas genuinas, ya que ahora comprenden la importancia del proceso. Cuando el empleado responde a esta cuestión, el supervisor necesita controlar la tendencia natural que quiere defender o explicar conductas pasadas. El supervisor, primeramente, tiene que esforzarse para comprender al empleado y, a continuación, pedirle a éste que lo

comprenda (este enfoque se explica con mayor profundidad en los capítulos 12, 13 y 18).

Un agricultor tenía una norma de procedimientos en la que cualquiera persona que hacía un pedido de fertilizante o de alguna provisión debía primero cerciorarse de los precios con tres establecimientos agrícolas dentro de un tiempo específico. Como resultado de este proceso negociado de evaluación de desempeño, un administrador le dijo al dueño, “Usted guarda el cuaderno con todos los datos relacionados en su oficina. Cuando usted no se encuentra, yo tengo que hacer las tres llamadas antes de hacer el pedido. En cambio, si tuviera acceso al cuaderno, podría verificar si usted ya ha hecho alguna de estas llamadas. Y si resulta que debo llamar también, puedo agregar la información con su fecha correspondiente al cuaderno. Entonces, esto también le ahorrará tiempo a usted”.

Tan pronto que el empleado se dé cuenta que el propósito de la conversación es la resolución de dificultades y no la de buscar *culpabilidad*, es más probable que se compartan los dilemas existentes. Esta es una oportunidad de solucionar desafíos y ayudar a que las faenas se lleven a cabo mejor. Una razón por la que este enfoque de evaluación de

Cuando le preguntamos a un empleado: “¿Qué puedo hacer yo de forma diferente, como su supervisor, para que usted pueda cumplir mejor con sus responsabilidades?” le dejamos claro que el proceso involucra el mejoramiento y no el culpar.



desempeño suele tener buenos resultados, es porque cuando un supervisor reconoce la necesidad de introducir cambios en su propio comportamiento, y actúa en consecuencia, también le facilitará al colaborador poder realizar cambios positivos.

Las evaluaciones de desempeño más efectivas no sólo supondrán un proceso bidireccional como éste, sino que también analizarán las relaciones existentes entre el trabajador evaluado y otras personas con las que suele estar en contacto. Por ejemplo, en vez de pedir evaluaciones anónimas de un colega con el cual el empleado trabaja regularmente, ambos pueden contestar la pregunta para el otro, de sobre cómo pueden ayudarse mutuamente. Esto lo hacen en un entorno de colaboración en vez de competencia.

Seguimiento del proceso negociado

Una reunión de seguimiento un mes o dos después de la evaluación de desempeño inicial, para analizar donde ha mejorado el empleado, así como ver en qué necesita atención especial, puede ser muy útil. En un predio, un empleado había mejorado en varias faenas, pero surgieron otras áreas de debilidad —incluyendo algunas que no fueron discutidas en la reunión original. El agricultor, muy frustrado empezó a dudar sobre la posibilidad de rescatar a este empleado. Afortunadamente, se reunieron una vez más y el seguimiento fue de gran éxito.

Los administradores tienden a perdonar deficiencias. Pero una vez que el administrador piensa que ¡ya basta!, puede encontrar difícil ver y reconocer el progreso positivo de un empleado. Un agricultor invirtió mucho tiempo y dinero en un esfuerzo de ayudarle a un empleado a mejorar, incluyendo la contratación de un psicólogo para que asesorara al individuo en asuntos relacionados con las relaciones interpersonales. Este esfuerzo llegó demasiado tarde, sin embargo, ya que el agricultor despidió al empleado sin darle tiempo para ver si la asesoría tuvo un buen efecto.

En muchas formas, el seguimiento es parecido a la reunión original. El empleado que está siendo evaluado debe tener la oportunidad de conversar sobre lo que ha funcionado bien y mal hasta el momento. El supervisor se prepara igualmente. El enfoque, primero hacia lo positivo, es tan vital en alguna reunión de seguimiento como lo fue en la reunión original. La idea es prevenir los comportamientos defensivos y la busca de culpabilidad. Mientras que el enfoque negociado de evaluación de desempeño no garantiza el éxito, lo que sí hace, es dejar completamente claro lo que cada parte debe hacer para lograr el éxito. Antes de introducir temas sensitivos, el supervisor querrá recordarle al empleado de sus puntos positivos y potenciales. La discusión, entonces, es sobre los puntos específicos que se entronen para alcanzar el máximo potencial del empleado.

PASOS PARA LOGRAR

EVALUACIONES

TRADICIONALES ÚTILES

Los siguientes pasos permiten lograr evaluaciones útiles de desempeño —tanto para juzgar la validez del proceso de selección como para tomar decisiones relacionadas con los aumentos salariales:

- 1) Seleccionar el tipo de datos para evaluar el desempeño
- 2) Determinar quién efectuará la evaluación
- 3) Decidir sobre una filosofía de valuación
- 4) Superar deficiencias de valuación
- 5) Diseño de un instrumento de evaluación
- 6) Retroalimentación de información a los empleados

Seleccionar el tipo de datos para evaluar el desempeño

La conducta laboral del empleado puede clasificarse según las tres “P”: *Productividad* (lo que se ha logrado); *características Personales* (cómo se ha logrado, la conducta) y *Pericia* (habilidad).

La *productividad* puede medirse mediante logros laborales específicos. Por ejemplo, reducción de plagas, aumento del rendimiento del cultivo de alfalfa o disminución de cerezas dañadas.

Pueden considerarse las *características personales* tales como: la motivación, aceptación de crítica, colaboración, iniciativa, responsabilidad y el aspecto personal (aseo y vestimenta). La evaluación de las características personales es útil; pero algunas veces reflejan más la relación personal con el encargado que el desempeño de tareas. Por lo general, los agricultores no van a querer recompensar el desempeño, aunque sea excelente, si el trabajo se hace de mala gana y sólo después de varias amonestaciones.

Cuando las características personales forman parte de la evaluación de desempeño, dichos rasgos deben relacionarse con la tarea. A menudo, una característica personal puede convertirse en un logro. En lugar de referirse a la *responsabilidad* (característica personal) de un trabajador, por ejemplo, puede tomarse en cuenta la calidad de sus informes sobre las tareas terminadas (productividad).

La *pericia*, capacidad, conocimientos y habilidad, son importantes para la evaluación de desempeño. Al evaluar la capacidad de un encargado de rebaños lecheros (p. ej. sobre la inseminación artificial), los factores considerados animan al empleado a corregir las deficiencias que puedan impedir su progreso en el futuro. Un administrador de recursos humanos puede ser evaluado según su comprensión de los principios administrativos relacionados con el rubro, conocimiento de leyes laborales, habilidad para entrevistar personal o talento para asesorar a los empleados.

En sus evaluaciones de rendimiento, los agricultores deben encontrar el justo medio entre la productividad y las características personales. Este factor puede variar según los puestos. Un tractorista que pasa horas preparando el terreno, necesita menos espíritu de cooperación y trabajo en equipo que dos ordeñadores que trabajan juntos. Cuando



el patrón acentúa las características personales, el trabajador puede cumplir con sus exigencias a costa de la productividad y del desempeño. Asimismo, cuando el agricultor insiste en los logros, esta política de que “el fin justifica los medios” puede acarrear una conducta disfuncional o poco ética.

Determinar quién efectuará la evaluación

Las aportaciones para la evaluación de desempeño laboral pueden proceder

Mientras que los empleados típicamente se comparan entre sí, son pocos los beneficios que puede obtener la organización que fomenta la competencia. En una organización saludable el éxito de un empleado no tiene por qué implicar el fracaso de otro.

de diversas fuentes: el empleado mismo, sus compañeros de trabajo, los supervisores, sus subordinados y personas ajenas a la empresa. Las evaluaciones de fuentes múltiples merecen más confianza.

El empleado. Por lo general, el empleado conoce bastante bien su desempeño diario y cómo lo puede mejorar. El empleado puede resultar el individuo más importante en la evaluación de su propio rendimiento, como vimos en la evaluación de desempeño negociado. Sin embargo, el trabajador también tiene un interés personal en darse evaluaciones positivas y, por muy motivado que sea, puede beneficiarse por la evaluación externa.

Los compañeros de trabajo. En algunos casos, los compañeros de trabajo miden mejor el desempeño laboral de un colega que su supervisor, si bien dichas evaluaciones suelen ser indulgentes. A veces, los compañeros de trabajo esperan que los encargados lean entre líneas y, por eso, elogian factores insignificantes o irrelevantes. En otras, un colaborador puede criticar duramente a un compañero simplemente porque le desagrada. La evaluación de los compañeros es, generalmente, anónima y proviene de varias fuentes. El anonimato es por un lado necesario y por otro se presta para abusos.

El supervisor. Por lo general, las evaluaciones de desempeño realizadas a partir de la información obtenida del supervisor inmediato son las más comunes. A menudo, los supervisores están en mejores condiciones para realizar una evaluación sincera. En este tipo de evaluación, el peligro reside en el grado de autoridad e influencia ejercido por una sola persona.

Los subordinados. Esta evaluación no es común, pero puede usarse. Cuando los subordinados aportan material para la evaluación de sus supervisores, éstos suelen mejorar sus relaciones y controlar actitudes amedrentadoras. Esta evaluación, como la de los compañeros de trabajo, debe ser anónima.

Las personas externas a la empresa. Cuando existe mucho contacto con la clientela o cuando la persona evaluada conoce las tareas mejor que el

supervisor o el agricultor, esta evaluación puede resultar útil.

Decidir sobre una filosofía de valuación

Los sistemas de evaluación de desempeño pueden ser clasificados en dos grandes grupos: los que comparan los trabajadores entre sí y los que comparan a los empleados con un criterio establecido.

Comparación con otros trabajadores. Por lo general, cuando se comparan los empleados entre sí, un pequeño grupo de empleados se destaca. La mayoría del personal se sitúa en el medio, y otro pequeño grupo queda categorizado como inferior, en lo que se denomina una curva normal de distribución (ver la Figura 6-1). La ubicación de la persona evaluada surge de su comparación con los demás.

La ventaja principal del método comparativo es que evita que los evaluadores asignen a todos los trabajadores a una categoría (por ejemplo, todos en la categoría “destacados”). No obstante, habría que indicar la existencia de dos desventajas, especialmente cuando se está evaluando a un grupo reducido de trabajadores, como son *asumir* que: 1) los empleados se distribuyen normalmente (ya que podríamos encontrar cuatro trabajadores excelentes en un grupo de cinco, o ninguno en un grupo de tres), y 2) hay diferencias similares en el desempeño entre dos empleados adyacentes; por ejemplo, entre los clasificados en 1er y 2º lugar y los clasificados en 4º y 5º lugar.

Este sistema permite a un supervisor clasificar el desempeño de los empleados independientemente del presentado por otros empleados. En este caso tanto el supervisor como los empleados comparten un mismo marco de referencia para valorar con exactitud las modificaciones del desempeño a largo plazo.

Las comparaciones de cada empleado contra un criterio establecido no imposibilitan las comparaciones entre trabajadores. Pero cuando los empleados son comparados entre sí, pocos son los

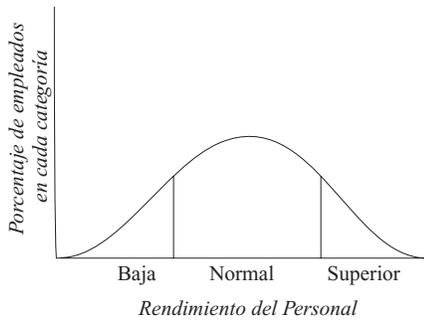


FIGURA 6-1

*“Clasificación según la curva normal”
(distribución normal de curva de campana).*

beneficios que puede obtener la organización que las lleva a cabo. Lo común es que se fomente la envidia, la vanidad y la competencia disfuncional. En una organización saludable el éxito de un empleado no tiene por qué implicar el fracaso de otro. Y si todos pueden tener éxito, mejor todavía.

Los agricultores que hayan decidido evaluar el desempeño a partir de un criterio, deben plantearse a continuación si desean juzgar a todos los empleados según normas absolutas, o si se va a considerar el tiempo que un empleado lleva en el puesto. Aquellos empresarios que utilizan un criterio absoluto tienden a dar calificaciones más bajas, ya que se preocupan que los empleados con altas puntuaciones tal vez no verán la necesidad de mejorar. Por el contrario, aquellos evaluadores que consideran los logros del colaborador teniendo en cuenta el tiempo que lleva en su puesto, no se inquietan al darle altas calificaciones a un empleado. Para que ese mismo empleado siga obteniendo altas puntuaciones en el futuro, su desempeño tendrá que seguir mejorando según corresponda a su antigüedad en el empleo. Yo prefiero el segundo enfoque, que considera la antigüedad del trabajador.

Cómo superar las deficiencias inherentes a la evaluación

Las evaluaciones realizadas por los superiores adolecen de diversas deficiencias del proceso:⁵

Un rasgo o característica particular-



mente bueno o malo puede llegar a contagiarse a otras áreas de desempeño también evaluadas.

Una vez que el desempeño de un colaborador ha sido clasificado como “deficiente”, puede ocurrir que un supervisor tome bastante tiempo para notar que el trabajador ha mejorado.

Los supervisores suelen recordar los eventos más próximos al momento de la evaluación. Los empleados, conscientes de este hecho, pueden esperar la proximidad de la evaluación para mejorar su desempeño.

Los supervisores suelen dar una evaluación intermedia a sus empleados, en aquellos casos en los que las escalas de evaluación exigen que las calificaciones superiores o inferiores sean justificadas adecuadamente por escrito. Otros encargados, sin embargo, pueden manifestarse excesivamente estrictos, o bien demasiados benévolo. Los evaluadores indulgentes posteriormente pueden parecer que se contradicen a ellos mismos (p. ej. cuando un trabajador es disciplinado o no consigue un aumento): “Como en el

La técnica de incidentes críticos requiere fijarse en acontecimientos donde los empleados reaccionan en una forma particularmente eficaz o ineficaz. Tal como cuando una ordeñadora prestó atención a las temperaturas elevadas en el tanque de la leche, aunque no era parte de sus responsabilidades.

caso de las aceitunas, cuando una aceituna pequeña puede ser calificada como ‘grande’ y la más grande ‘enorme’ o ‘colosal’, la peor evaluación que muchas compañías dan a sus empleados en las evaluaciones es ‘bueno’. Así, el empleador se puede encontrar en la posición de argumentar que ‘bueno’ realmente significa ‘malo’”.⁶

Los evaluadores también pueden verse influidos por los atributos personales de los empleados, tales como la nacionalidad, nivel educativo, afiliación sindical, filosofía, edad, raza, género, o incluso, el atractivo físico (Recuadro 6-3).

Diseño de un Instrumento de Evaluación

Para el fin que nos ocupa, se puede optar entre diversas técnicas de recolección de datos y de evaluación, o escalas de valoración. Lo importante es que el instrumento utilizado proporcione información significativa tanto a los empleados como a la empresa.

Los instrumentos de evaluación de desempeño se pueden clasificar de distintas formas. Los datos se pueden presentar en términos de incidentes críticos, narrativas, o las escalas predeterminadas de evaluación. Lo común es hacer uso de una combinación de enfoques que nos ayude a concretizar una evaluación de desempeño válida. Asimismo, si queremos que los resultados sean significativos, es necesario que los evaluadores sean formados correctamente.

Incidentes críticos. Esta técnica requiere el conocimiento de acontecimientos notables donde los

empleados presentaron un comportamiento particularmente eficaz o ineficaz. Los incidentes críticos sólo serán efectivos y precisos si son anotados tal como ocurrieron mientras estén frescos en la mente del supervisor.

Ejemplos de incidentes críticos negativos pueden ser: no prestar atención a las temperaturas elevadas en el tanque de la leche, o incluir en los tanques la leche de vacas tratadas con antibióticos. Ejemplos de incidentes críticos positivos pueden ser, en el caso de los ordeñadores, proporcionar constantemente información precisa sobre vacas enfermas, o vacas en celo; cuando un empleado ofrece ideas que supongan ahorros para la empresa; o cuando un empleado advierte de la posibilidad de la ocurrencia de un problema fuera de las áreas normales de responsabilidad.

La fortaleza del proceso reside en el grado de concretización de los ejemplos proporcionados. Si no se tiene suficiente cuidado, el incidente crítico puede llegar a resaltar en mayor medida los comportamientos negativos de los trabajadores. Cuando esta técnica se utiliza sola, los empleados pueden tener dificultades para traducir los informes de los incidentes críticos en un mejor desempeño diario. Además, pueden pasar periodos largos en los que no existan acontecimientos notables.

La técnica de los incidentes críticos se puede emplear para recoger datos e ideas que nos faciliten el desarrollo posterior de escalas de evaluación más complejas y pueden ser sumamente útiles cuando este enfoque está

RECUADRO 6-3

Atractivo Físico

Los estudios ponen de manifiesto que las personas atractivas a menudo suelen ser juzgadas como más inteligentes y como portadoras de otras cualidades positivas.⁷ Por ejemplo, en un estudio, los hombres dieron puntuaciones mucho más altas en calidad de escritura a las mujeres más atractivas. Lo curioso era que los escritos simplemente se

acompañaban de fotografías de las supuestas autoras.⁸ El atractivo, cuando hablamos de la primera impresión, puede tener incluso un impacto mucho más importante en la selección de empleados. Este hecho se observa cuando las impresiones que nos hacemos de los candidatos se basan exclusivamente en una entrevista, sin estar complementados por otros datos como los resultantes del empleo de pruebas escritas o prácticas.

combinado con otros métodos de evaluación de desempeño.⁹

Evaluación escrita o narrativa. En comparación con los incidentes críticos, las evaluaciones escritas ofrecen una panorámica mucho más amplia del desempeño de los trabajadores. Las narrativas son más eficaces cuando los evaluadores disponen de las capacidades y cuentan con tiempo suficiente para proporcionar un informe analítico y reflexivo mientras mantienen un tono positivo.

Escalas predeterminadas de evaluación. Las evaluaciones en las que los encargados se limitan a verificar o a encerrar con un círculo la opción o respuesta más adecuada permiten la realización de evaluaciones más normalizadas que las evaluaciones escritas o que los incidentes críticos, y le requieren menos tiempo al supervisor (ver Figura 6-2). Desafortunadamente, su uso tan fácil puede ser engañoso, hasta el punto que los supervisores pueden completar su tarea sin reflexionar lo suficiente sobre el proceso. Las evaluaciones basadas en escalas predeterminadas constan de factores de evaluación junto con una escala numérica (p. ej. de 0 a 3), o con una escala de adjetivos descriptivos (p. ej. superior, bueno, por debajo de la media).¹⁰

El método más útil sería la combinación de diversos enfoques. Aquella que incluyera una escala predeterminada de evaluación o bien numérica o descriptiva, junto con incidentes críticos y una descripción escrita del desempeño

Retroalimentación de información útil a los empleados

Este punto nos trae de vuelta a la importancia de la comunicación entre el supervisor y el subordinado (como lo vimos en la evaluación de desempeño negociada). Las evaluaciones consiguen mejores resultados cuando los trabajadores *conocen con anticipación los criterios* que se utilizarán. Esto es fundamental para las buenas relaciones y para que el personal no se sienta perseguido o vigilado. A pesar de la

importancia de las evaluaciones formales, un supervisor efectivo no espera hasta la entrevista de evaluación de desempeño para comunicarse con los empleados. El compartir información sobre el desempeño debe ser una tarea frecuente y debe plantearse de manera positiva. El empleado no debería hallar muchas sorpresas cuando ambos discutan la evaluación. El proceso negociado de evaluación de desempeño, en gran parte, ayuda a disminuir estas sorpresas a un nivel más profundo, ya que fomenta una conversación sincera entre la persona evaluada y su supervisor. Deja bien claras las metas por lograr para que el subalterno pueda obtener la más alta calificación posible (si así lo desea) en la evaluación tradicional —donde ésta repercutirá en un posible ascenso o un aumento salarial.

Independientemente de la aproximación adoptada, lo importante es involucrar al empleado tanto en el desarrollo y la realización de planes, como en asumir una mayor responsabilidad para mejorar. Mientras que incrementar en gran parte el papel jugado por el empleado en la entrevista

Area de Desempeño	0	1	2	3
Sigue procedimientos adecuados para mejorar la calidad de la leche			☹	
Proporciona un entorno adecuado de sala para el ordeño				☺
Reconoce y registra las vacas en celo o enfermas			☹	
Separa la leche de las vacas recién paridas (calostro)				☺
Utiliza el tiempo en forma eficiente en el ordeño o limpieza de las vacas				☺
Adopta precauciones de seguridad con las vacas que dan coces		☹		
Limpia la sala de ordeño para la siguiente sesión				☺
3 = superior		1 = inferior		
2 = bueno		0 = no realizado		

FIGURA 6-2
Escala de evaluación numérica para ordeñadores.

de evaluación de desempeño no nos garantiza que la entrevista será fácil, al menos reducirá en gran medida su carácter desagradable.

RESUMEN

Los objetivos fundamentales de la evaluación de desempeño se concretizan en: 1) validar la selección y otras prácticas de administración o agrícolas; 2) ayudar a los empleados a comprender y a asumir responsabilidades respecto de su desempeño, y 3) tomar decisiones relacionadas con el pago y los ascensos.

Las fases principales que hay que abordar para conseguir evaluaciones eficaces tradicionales son: determinar el tipo de datos que se va a utilizar así como quién va a realizar la evaluación; establecer una estrategia de evaluación; crear un instrumento para evaluar; tener presentes, para poder evitarlas, las deficiencias habituales del proceso de evaluación; e involucrar a los empleados en la toma de decisiones relativas a cambios futuros en el desempeño.

El aporte más importante de la evaluación negociada es la mejor comunicación que se logra entre supervisor y subordinado —muchas veces sobre temas que por temor tal vez ni se conversaban antes.



Jack Kelly Clark

Una evaluación de desempeño negociada que está bien llevada a cabo le ayuda al subordinado a tomar más responsabilidad para mejorar áreas defectuosas. Las metas deberían ser difíciles pero asequibles ya que las metas demasiado ambiciosas están destinadas al fracaso. El empleado típico quiere saber lo que usted piensa de su desempeño. Cuando le hace saber que se ha fijado en sus esfuerzos, éste es un gran paso hacia un equipo más motivado de trabajo. El mayor aporte de la evaluación negociada es la mejor comunicación entre supervisor y subordinado —muchas veces en temas que por temor tal vez ni se conversaban antes.

CAPÍTULO 6—OBRAS DE CONSULTA

1. Kubo, H. (1990, February 14-16). Improving Employee Communications. Presentado en el Pacific North West Orchard Business Shortcourse. Washington State University and Oregon State University.
2. Scholtes, P. R. (1988). *The Team Handbook: How to Use Teams to Improve Quality* (p. 6-25). Joiner Associates.
3. Latham, G. P., & Locke, E. A. (1983). Goal Setting—A Motivational Technique That Works. In *Contemporary Problems in Personnel* (3rd ed.) (pp. 313-324). Edited by Pearlman, K., Schmidt, F. L., & Hamner, W. C. New York: John Wiley & Sons.
4. Readeué este enfoque al trabajar con una empresa agroindustrial en Uganda, África, durante una misión de asistencia técnica sobre administración laboral agrícola, por medio de VOCA/US AID, en 1996. Una administradora de alto nivel dentro de la empresa de exportaciones agrícolas sugirió que estaba perdiendo el tiempo con este enfoque, mas después de su entrevista con el director y dueño de la empresa me agradeció contándome que nunca había tenido una reunión tan productiva con el dueño.
5. Por ejemplo, véase Carroll, S. J., & Schneier, C. E. (1982). *Performance Appraisal and Review Systems: The Identification, Measurement, and Development of Performance in Organizations* (p. 40). Glenview,

- Illinois: Scott, Foresman, and Company; Strauss, G., & Sayles, L. R. (1980). *Personnel: The Human Problems of Management* (4th ed.) (pp. 522-23). New Jersey: Prentice-Hall; and Kujawski, C. J., & Young, D. M. (1979). Appraisals of 'People' Resources. En *ASPA Handbook of Personnel and Industrial Relations* (pp. 4-193, 4-193). Washington D. C.: The Bureau of National Affairs.
6. Schlei, B. L., & Grossman, P. (1983). *Employment Discrimination Law* (p. 531). Bureau of National Affairs.
7. Por ejemplo, véase el trabajo de Dion, K.; Berscheid, E., & Walster, E. (1986). What Is Beautiful Is Good, *Journal of Personality and Social Psychology*, (24: 285-290); and Bull, R. (1986). In Brown, Roger. *Social Psychology: The Second Edition* (p. 391-393). New York: The Free Press.
8. Landy, D., & Sigall, H. (1974). Beauty Is Talent: Task Evaluation as a Function of the Performer's Physical Attractiveness, *Journal of Personality and Social Psychology* (29: 299-304). In Brown, Roger (1986). *Social Psychology: The Second Edition* (p. 393-394). New York: The Free Press.
9. Carroll, S. J., & Schneier, C. E. (1982). *Performance Appraisal and Review Systems: The Identification, Measurement, and Development of Performance in Organizations* (p. 121). Illinois: Scott, Foresman, and Company.
10. Una aproximación popular a la evaluación de desempeño de tipo "descriptivo" es la denominada Escala de Evaluación Basada en Comportamientos (Behaviorally Anchored Rating Scale con sus siglas, BARS). Estas escalas están representadas mediante conductas descriptivas alternativas. Para cada categoría dada de conductas o de desempeño, los enunciados se ordenan de forma ascendente o descendente de excelencia. Un reto importante que tienen las BARS es el gran número de áreas descriptivas que se necesitan. Otra dificultad reside en ordenar las observaciones de forma tal que cada enunciado de excelencia en el desempeño recoja a las anteriores.





Hay muchos aspectos sobre los cuales los agricultores no tienen control, y lo que sí controlan, lo hacen por medio de las personas. Cómo se contratan y motivan estas personas es de gran importancia. La administración laboral es mucho más que formularios y papeleo. Se trata de perseguir formas creativas y eficientes de aumentar la productividad y reducir las pérdidas.