

**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.  
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

**CURSOS INSTITUCIONALES**

**DESARROLLO EMPRESARIAL**

**EVALUACION EFECTIVA DEL DESEMPEÑO**

del 19 al 23 de mayo de 1997

**MATERIAL DIDÁCTICO**

**Lic. Gloria Marruenda**

**Palacio de Minería**

**1997**

## **SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

### **Objetivo General:**

Los asistentes conocerán los recursos básicos para supervisar, evaluar y retroalimentar el rendimiento ocupacional de sus subordinados, facilitando la armónica consolidación del equipo de trabajo.

### **Temario:**

#### 1. Naturaleza de la evaluación.

- Comparación entre evaluación y otro tipo de investigaciones.
- Objetivos patentes y encubiertos.
- La función de la evaluación dentro de la Planeación estratégica.

#### 2. Los vínculos laborales y su influencia sobre el autoconcepto de la persona.

- Pirámide motivacional de Maslow.

#### 3. La función de supervisar y evaluar el desempeño como factor determinante de motivación y actitudes positivas hacia el trabajo productivo de los subordinados.

#### 4. Supervisión y Evaluación efectiva del desempeño. (Robert Maddux).

##### Parte I. ¿Está usted preparado para mejorar su capacidad de evaluación?

- ¿Cómo me beneficia una evaluación planeada correctamente?
- Oportunidades de evaluación del desempeño.
- ¿Quién realizará mejor la evaluación del desempeño?

##### Parte II. Cómo prepararse para una Evaluación efectiva.

- Metas y estándares.
- Actitudes.
- Características de un evaluador efectivo.
- Errores que se deben evitar.
- Cómo desarrollar plan de acción.
- Modelos de discusión de la evaluación.

### Parte III. Dirija la evaluación.

- Cómo iniciar una discusión de evaluación.
- Discusión sobre el desempeño insatisfactorio.
- Cómo lograr que los empleados se comuniquen abiertamente.
- Preguntas que facilitan la discusión de evaluación.
- Desarrollo personal y crecimiento.
- Características de un líder efectivo de discusión.
- Concluya la discusión de evaluación.

Ejercicios: Resolución de estudios de caso y ensayos conductuales de la evaluación y Retroalimentación efectiva, por parte de los asistentes.

### Parte IV. El seguimiento.

- Once pasos para evaluar rendimientos.
- Lista de control de la evaluación.

5. Conclusiones y cierre del curso.

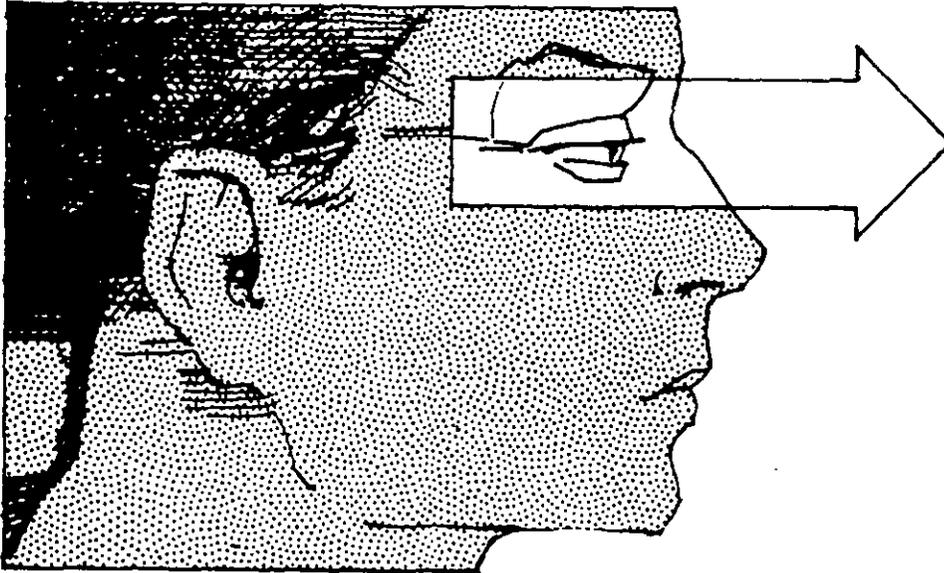
# ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>Prefacio</b>	<b>5</b>
<b>Acerca de este libro</b>	<b>7</b>
 <b>PARTE I. ¿ESTÁ USTED PREPARADO PARA MEJORAR SU CAPACIDAD DE EVALUACIÓN?</b>	
Algunos objetivos para el lector	13
Elija ahora	15
¿Cómo me beneficia una evaluación planeada correctamente?	17
Oportunidades para la evaluación del desempeño	19
¿Quién realizará mejor la evaluación del desempeño?	21
 <b>PARTE II. CÓMO PREPARARSE PARA UNA EVALUACIÓN EFECTIVA</b>	
¿Qué se entiende por metas y estándares?	25
Identifique metas y estándares	27
Las actitudes y la evaluación del desempeño	29
Características de un evaluador efectivo	31
Cubra todas las bases	33
Estimuladores mentales para la autoevaluación	35
Preparación administrativa para la planeación de la evaluación	37
Los errores que se deben evitar	39
Cómo desarrollar un plan de acción	41
Modelos de discusión de la evaluación	43
¿Qué molesta a Jess?	45
 <b>PARTE III. DIRIJA LA EVALUACIÓN</b>	
Cómo iniciar una discusión de evaluación	49
Discusión sobre el desempeño insatisfactorio	51
Cómo lograr que los empleados se comuniquen abiertamente	53
Preguntas que facilitan la discusión de evaluación	57
Desarrollo personal y crecimiento	61
Características de un líder efectivo de discusión	63
Concluya la discusión de evaluación	65
 <b>PARTE IV. EL SEGUIMIENTO</b>	
El seguimiento. Tres sugerencias	71
Lista de control de la evaluación del desempeño	72
Plan de acción personal	75
Contrato voluntario	77
Respuestas que sugiere el autor a los casos y situaciones	79

# PARTE I

**¿ESTÁ USTED PREPARADO  
PARA MEJORAR SU CAPACIDAD  
DE EVALUACIÓN?**

**ALGUNOS OBJETIVOS PARA USTED**



# ALGUNOS OBJETIVOS PARA EL LECTOR

Antes de que comience a leer este libro, reflexione sobre sus objetivos. Los objetivos nos dan un sentido de dirección, una definición de lo que planeamos realizar y un sentimiento de autorrealización cuando los alcanzamos. Revise los objetivos que son importantes para usted. Después, cuando haya terminado de leer este libro, examínelos y disfrute del sentimiento de realización que experimentará.

DESPUÉS DE LEER Y PRACTICAR LOS CONCEPTOS DE ESTE LIBRO, USTED PODRÁ:

- Establecer un clima de trabajo que conduzca a la evaluación productiva del desempeño.
- Iniciar y mantener una comunicación positiva entre su desempeño laboral y las expectativas de trabajo.
- Ayudar a los empleados a preparar adecuadamente la evaluación del desempeño.
- Preparar y dirigir discusiones sobre el desempeño, que propicien un intercambio de información y produzcan mejores resultados.
- Dar seguimiento adecuado a los acuerdos obtenidos con los empleados.

**LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BRINDA UNA OPORTUNIDAD PERIÓDICA DE COMUNICACIÓN ENTRE LA PERSONA QUE ASIGNA EL TRABAJO Y LA PERSONA QUE LO DESEMPEÑA, GRACIAS A LA CUAL SE DISCUTE QUÉ ESPERA LA UNA DE LA OTRA Y QUÉ TANTO SE SATISFACEN ESTAS EXPECTATIVAS.**

La evaluación del desempeño no consiste en debates entre adversarios ni charlas de tipo social, sino en establecer un vínculo de comunicación entre dos personas que tienen un propósito común.

Dirigir estas discusiones no siempre es fácil, pero los principios y técnicas para conducir eficazmente estas sesiones pueden ser aprendidas y aplicadas por todos.



# ELIJA AHORA

## QUIÉNES LLEVAN AL ÉXITO

Líderes que se comprometen con el establecimiento de metas comunes.

Líderes que reconocen públicamente el desempeño positivo y privado corrigen el desempeño inadecuado.

Líderes que establecen expectativas claras y mensurables, y que generan un clima adecuado para alcanzar el éxito.

Líderes que hacen preguntas, escuchan con mucha atención y aprecian las ideas de los demás.

Líderes que dan seguimiento a los compromisos acordados.

Añada algo de su experiencia personal:

---

---

---

---

## QUIÉNES LLEVAN AL FRACASO

Aquellos que establecen arbitrariamente y unilateralmente metas y/o normas para el desempeño.

Aquellos que invierten mucho tiempo en buscar lo que está mal y muy poco en buscar lo que está bien.

Aquellos que no han reflexionado sobre lo que esperan o no saben medir el éxito. Los que crean una atmósfera de amenazas para los demás empleados.

Aquellos que nunca escuchan o piden ideas, incluso si éstas dan soluciones a los problemas de otros.

Los que no toman en serio sus compromisos.

Añada algo de su experiencia personal

---

---

---

---

Una buena evaluación del desempeño deja en ambas partes la sensación de haber ganado algo.

## ¿Tiende usted a aplazar la evaluación del desempeño?

Con demasiada frecuencia la evaluación del desempeño se deja para el último minuto, por lo que se realiza de forma apresurada. Cuando esto sucede los resultados dejan mucho que desear. El supervisor se siente culpable y el empleado defraudado y menospreciado.

La siguiente página enumera algunas ventajas de realizar meditativamente la evaluación del desempeño, cuando sea necesario. Marque las que sean importantes para usted.



**LAS VENTAJAS DE HACER  
UN BUEN TRABAJO**

# ¿CÓMO ME BENEFICIA UNA EVALUACIÓN PLANEADA CORRECTAMENTE?

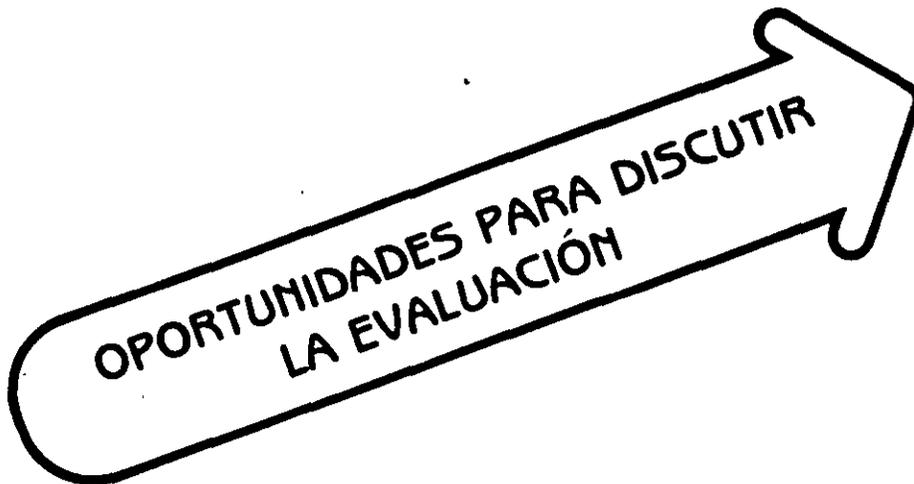
Con frecuencia las personas responsables de la evaluación del desempeño no le asignan a ésta una alta prioridad porque no han pensado en los beneficios que puede aportar una buena sesión de evaluación.

A continuación se presentan algunas de las ventajas de llevar a cabo una evaluación profesional con fundamentos apropiados. Marque  así las que sean importantes para usted.

- 1. La evaluación del desempeño permite que me haga una idea sobre el trabajo realizado y sobre quienes lo realizan.
- 2. Cuando mantengo una buena comunicación con los demás sobre las expectativas laborales y los resultados, se crean oportunidades para expresar nuevas ideas y mejorar métodos.
- 3. Cuando se lleva a cabo una buena evaluación del desempeño, la ansiedad se reduce ya que los empleados se enteran de cómo están trabajando.
- 4. La productividad se incrementa cuando los empleados reciben con oportunidad una retroalimentación correctiva en su desempeño.
- 5. Refuerzo las buenas prácticas laborales y aliento el buen desempeño, cuando reconozco públicamente las contribuciones positivas.
- 6. Cuando motivo la comunicación con los empleados, las metas se vuelven claras, por lo que ellos las alcanzan o, incluso, las superan.
- 7. Las sesiones regulares de evaluación eliminan las sorpresas sobre cómo se está percibiendo la calidad del trabajo.
- 8. Aprender a realizar evaluaciones del desempeño profesionales es una excelente preparación para el ascenso, e incrementa la responsabilidad.

Las investigaciones reflejan que más de la mitad de los empleados, profesionales y oficinistas que trabajan actualmente, no saben cómo se evalúa su trabajo. Si esto ocurre con sus empleados, es el momento de familiarizarlos con el proceso; informe a cada nuevo empleado cómo será evaluado cuando comience a trabajar.

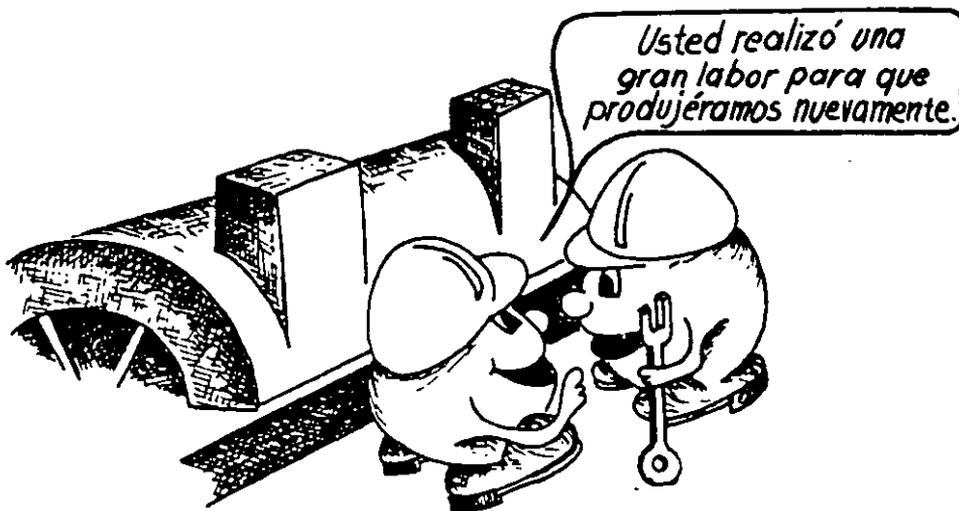
El supervisor es quien normalmente inicia las discusiones sobre la evaluación, pero también es apropiado que los empleados pidan que se lleve a cabo una junta para determinar lo que se piensa sobre su desempeño.



# OPORTUNIDADES PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Marque así  las ideas que coincidan con lo que usted piensa.

- 1. Las discusiones de evaluación deben ser programadas sobre bases regulares, según la política de la organización o según el supervisor.
- 2. Pueden llevarse a cabo discusiones menos formales cuando la naturaleza de la asignación o de otras circunstancias así lo amerite.
- 3. Los líderes deben elogiar siempre que la realización sea adecuada y corregir rápidamente el desempeño insatisfactorio, cuando ocurriera.
- 4. Las actividades de evaluación realizadas en el momento propicio pueden ser discutidas después, para su reforzamiento en un análisis más formal y sistemático.
- 5. Continuar con las discusiones después de una evaluación formal, da oportunidad de analizar más ampliamente los temas, en caso necesario.





## ESTUDIO DE CASO 1.

Los casos concretos permiten que usted tenga una idea del contenido que ha sido o será presentado.

El primer caso (expuesto en la siguiente página le ayudará a entender algo sobre los principios necesarios para llevar a cabo una satisfactoria evaluación del desempeño.

# ¿QUIÉN REALIZARÁ MEJOR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?

Janice y Fletcher, nuevos supervisores, asisten a su primer taller de entrenamiento. Todavía no han manejado el material de la evaluación del desempeño pero, durante el almuerzo, han discutido sus filosofías personales sobre el tema. Janice no cree que pueda hacerse una buena evaluación del desempeño del empleado a no ser que previamente se hayan discutido las asignaciones y se hayan acordado las expectativas. Piensa que el trabajo debe asignarse en términos mensurables para que, tanto ella como el empleado, puedan dar seguimiento al desempeño de acuerdo con el progreso del trabajo.

Fletcher piensa que este enfoque es peligroso. Cree que al empleado debe dársele sólo una idea general de lo que tiene que realizar. Según él los empleados delimitarán los objetivos a un bajo nivel. Prefiere que las expectativas del desempeño queden lo suficientemente vagas como para poder ver qué realizan los empleados por sí mismos. Si sus niveles no fueran lo bastante altos, entonces él se los haría saber en el momento preciso.

Según usted, ¿quién realizará mejor la evaluación del desempeño?

Janice  
Porque \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Fletcher  
Porque \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## **PARTE II**

# **CÓMO PREPARARSE PARA UNA EVALUACIÓN EFECTIVA**

# ¿QUÉ SE ENTIENDE POR METAS Y ESTÁNDARES?

El proceso de evaluación determina cuándo el empleado y el supervisor alcanzan una mutua comprensión sobre las necesidades que deben satisfacerse. Si las expectativas no están claramente establecidas o no son comprensibles para ambas partes ni presentadas en términos mensurables, el desempeño será difícil de evaluar.

Las metas y los estándares son métodos por los cuales pueden expresarse las expectativas laborales. El responsable de la evaluación del desempeño necesita comprenderlos óptimamente y saber cómo emplearlos durante el proceso de evaluación.

Marque así  los recuadros correspondientes a las definiciones y ejemplos con los que usted está de acuerdo.

## METAS

- Una **meta** es el planteamiento de los resultados que deben obtenerse. Las metas describen: 1. Las condiciones que existirán cuando el producto deseado se alcance. 2. El margen de tiempo en el que el resultado se obtendrá. 3. Los recursos que la organización está dispuesta a invertir para ver realizado aquello que se desea.

Las metas pueden ser motivantes, pero también deben ser alcanzables y acordadas con la participación de los responsables de su obtención. Aquí está un ejemplo:

*"Incrementar el flujo de facturas en el departamento de contabilidad hasta un mínimo de 150 por día, para el 1 de octubre. El costo total a incrementar no debe exceder los 550 dólares."*

Una vez alcanzada, puede establecerse una nueva meta para dirigirse al siguiente grupo de resultados deseados.

## ESTÁNDARES

- Un **estándar** se refiere al criterio de desempeño progresivo que debe alcanzarse una y otra vez. Normalmente, los estándares se expresan en términos cuantitativos y se refieren a cuestiones tales como la asistencia, las indemnizaciones, las tolerancias industriales, los índices de producción y los niveles de seguridad. Son más efectivos cuando se establecen con la participación de los que deben cumplirlos. Aquí está un ejemplo:

*"El retraso en el registro departamental no debe exceder de una semana. Todo registro solicitado debe estar disponible cinco minutos después de la solicitud."*

En general, las metas se aplican más a los administradores y empleados profesionales que se comprometen con proyectos individualizados. Los estándares son más comunes para los trabajadores que se ocupan de tareas repetitivas y rutinarias.

**Cuando los empleados participan en el establecimiento de metas y niveles, no será un misterio para ellos el procedimiento de evaluación de su desempeño. Los empleados no deberán decir: "¿Por qué no me explicó lo que quería?", o bien, "¿Quién inventó esos niveles imposibles?"**

**Como las metas y/o estándares son el criterio principal mediante el cual se mide el desempeño, vale la pena revisarlos.**

**Complete por favor el ejercicio de la página siguiente.**

# IDENTIFIQUE METAS Y ESTÁNDARES

En la siguiente lista de afirmaciones ponga en el recuadro una  M si se trata de una meta, y una  E si se trata de un estándar de acuerdo con las definiciones de la página 13. Si la afirmación no expresa ni una meta ni un estándar, deje el recuadro  en blanco.

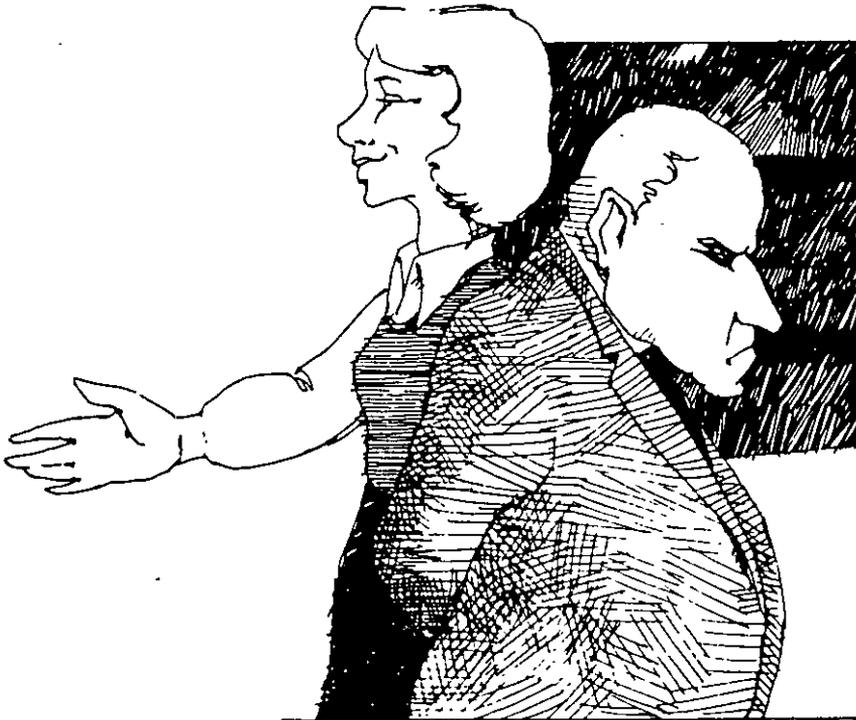
Las respuestas están al pie de la página.

- 1. Las roturas en la cocina deben mantenerse al mínimo.
- 2. Eliminar hacia el 1 de octubre los errores del código de mantenimiento para los programas de computación existentes, a un costo que no exceda las 40 horas de trabajo.
- 3. Reducir el costo de las operaciones en curso, hacia el 1 de enero.
- 4. Los teléfonos se deben contestar rápidamente y se deben tomar los mensajes cuando sea necesario.
- 5. Reducir los gastos de mantenimiento del quemador hasta un 15% antes del 15 de noviembre y que el costo en cada ocasión no exceda de 10 000 dólares.
- 6. Aumentar las ventas de relojes para hombre en un 10% antes del 1 de junio sin que el costo aumente.
- 7. Reducir considerablemente el tiempo perdido por causa de accidentes, a fin de año.
- 8. Los errores en los registros de inscripciones no excederán del 2% del total de la inscripción mensual.
- 9. Los teléfonos se deben contestar antes de que suenen dos veces. Deben seguirse las formas de cortesía prescritas en el manual de la compañía. Los mensajes deben incluir fecha, tiempo de llamada, los nombres y números pertinentes, y el carácter de la llamada.
- 10. Aumentar las ventas de la región occidental hasta 200 000 dólares a fin de año y con un incremento del costo de ventas menor del 5%.

RESPUESTAS  
Las afirmaciones 2, 5, 6 y 10 son metas medibles.  
Las afirmaciones 8 y 9 son estándares medibles.  
Las afirmaciones 1, 3, 4 y 7 no son metas ni estándares.

## NUESTRA ACTITUD HACIA LA GENTE DETERMINA NUESTRO ENFOQUE DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Algunos líderes llevan a cabo buenas evaluaciones del desempeño porque su actitud hacia la gente los sitúa en dirección positiva. Otros son menos afortunados porque su actitud crea un clima negativo. La siguiente página describe tres actitudes diferentes. ¿Cuál de ellas lo describe mejor a usted?



# LAS ACTITUDES Y LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

MARQUE ASÍ  LA ACTITUD QUE MEJOR LO DESCRIBA

- “Yo sé más”**. Esta persona siente que el trabajo debe realizarse ejerciendo un control sobre la gente que lo lleva a cabo. A los trabajadores se les debe decir qué hacer, cómo hacerlo y cuándo detenerse. Después se les debe decir qué hicieron mal y qué hicieron bien; dónde hay puntos débiles y dónde fuertes. El encargado siente que esto está justificado dado su conocimiento superior y su habilidad. Esta actitud no invita al surgimiento de nuevas ideas o a que la gente se sienta motivada. La comunicación se dirige unilateralmente.
- “Yo establezco las metas, tú las alcanzas”**. Esta persona siente que, por su conocimiento superior, habilidad o experiencia, es correcto que proponga metas para que otros las alcancen. Al trabajador se le da la oportunidad de discutir la forma de alcanzar las metas pero no de aportar ideas para determinar los actuales objetivos del desempeño. Esto se evalúa según la óptima realización de las metas originales, sin tomar en cuenta lo realistas que eran.
- “Vamos a analizar el trabajo juntos, a establecer metas realistas y a evaluar el desempeño de acuerdo con ello”**. Esta persona da importancia al desempeño en el trabajo, no a las características del trabajador. La idea es ayudar a los trabajadores a evaluar la utilidad de sus ideas, a reconocer sus fallos y a explotar sus puntos fuertes. El líder actúa como auxilio y apoyo más que como juez.

# AUTOANÁLISIS

## CARACTERÍSTICAS DE UN EVALUADOR EFECTIVO

Nuestra capacidad como evaluadores se ve influida por nuestras características personales. Éste es un buen momento para medir sus habilidades para evaluar. Complete el examen de la siguiente página.

**Comprométase ahora a mejorar sus habilidades en cada una de las áreas en que sea necesario, según los resultados.**

# CARACTERÍSTICAS DE UN EVALUADOR EFECTIVO

Las siguientes características personales son el fundamento de una evaluación efectiva del desempeño. La escala le ayudará a identificar sus puntos fuertes y a determinar las áreas para las que sería beneficioso un mejoramiento. Encierre en un círculo el número que mejor refleje el lugar de la escala en el que usted se ubica. Cuanto mayor sea el número, más se apega la frase a su forma de ser. Cuando haya terminado, sume en el espacio correspondiente el de los números marcados.

1. Me agrada ser responsable de la productividad.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
2. Me agrada la gente y disfruto hablando con ella.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
3. No me importa hacer críticas de naturaleza constructiva.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
4. Elogio abiertamente si el caso lo amerita.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
5. No me intimidan los trabajadores que me dicen lo que realmente piensan.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
6. Solicito nuevas ideas y las aplico cuando es posible.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
7. Respeto los conocimientos y las habilidades de la gente que trabaja para mí.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
8. Doy seguimiento a los compromisos, metas y niveles alcanzados, para asegurarlos.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
9. Soy sensible a las necesidades y sentimientos de los demás.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
10. No me preocupa que los empleados sepan más sobre su trabajo que yo.	<u>10</u> <u>9</u> <u>8</u> <u>7</u> <u>6</u> <u>5</u> <u>4</u> <u>3</u> <u>2</u> <u>1</u>
TOTAL _____.	

Una puntuación entre 90 y 100 indica que usted tiene excelentes características para conducir evaluaciones efectivas. Una puntuación entre 70 y 89 indica que usted tiene puntos fuertes significativos, pero también ciertas necesidades de mejoramiento. Una puntuación entre 50 y 69 refleja un número significativo de áreas problema. Abajo de 50 es una advertencia para hacer un esfuerzo serio por mejorar. Haga un esfuerzo particular por crecer en aquellas áreas en donde haya obtenido 6 o menos, independientemente de su puntuación total.

**DIRIGIR UNA DISCUSIÓN DE EVALUACIÓN  
DEL DESEMPEÑO PUEDE COMPARARSE CON  
EL BÉISBOL**

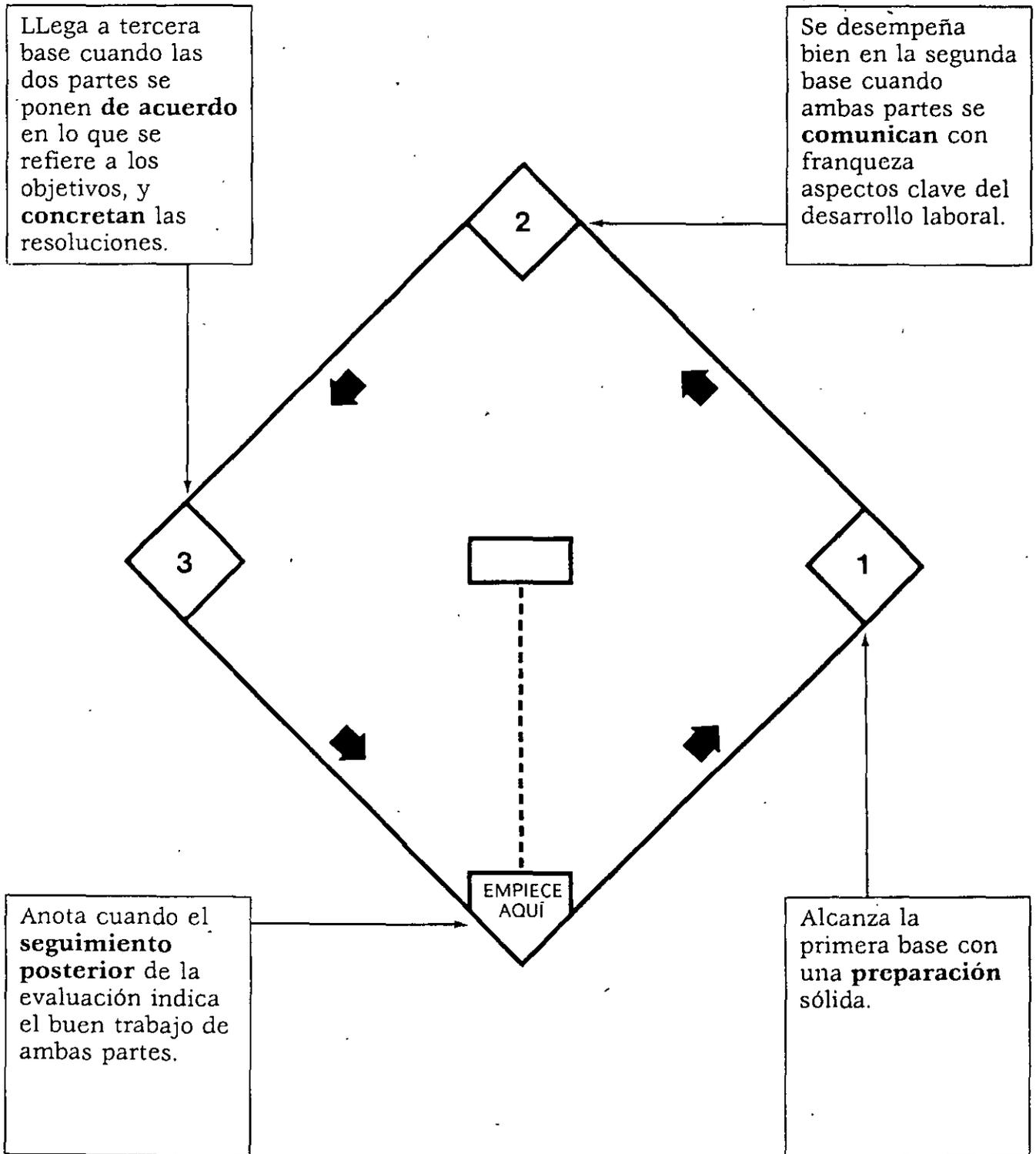
(Usted no tiene que ser un aficionado al béisbol para hacer que esto funcione.)

- Cada sesión requiere del esfuerzo de equipo y de un plan de juego.
- El triunfo depende de la preparación del equipo.
- Cada jugador necesita de una oportunidad en el bat.
- En cada encuentro necesitan cubrirse cuatro elementos básicos y esenciales (las bases) para obtener los máximos resultados.



**RECUERDE QUE DEBE  
ALCANZAR LAS BASES**

# CUBRA TODAS LAS BASES



**ES TAN IMPORTANTE LA PREPARACIÓN DEL  
EMPLEADO PARA LA DISCUSIÓN COMO LA DEL  
GERENTE**

La discusión de la evaluación debe ser un encuentro interpersonal planeado y estructurado, y no una conversación casual.

Debe reservarse un momento específico, placentero para todos.

Los temas de discusión deben escogerse con anticipación, para que los participantes puedan prepararse adecuadamente.

Ayude a los empleados a prepararse. Proporcióneles con anticipación una copia de los "estimuladores mentales para la autoevaluación", impreso en la siguiente página.

# ESTIMULADORES MENTALES PARA LA AUTOEVALUACIÓN

Estas preguntas pueden ayudarlo a preparar su evaluación del desempeño. Conforme las vaya leyendo, piense en su desempeño, progreso y sus planes de crecimiento futuro.

1. ¿Qué habilidades críticas requiere mi trabajo?, ¿hasta qué punto debo ponerlas en práctica?
2. ¿Qué es lo que más me gusta de mi trabajo? ¿qué es lo que menos me gusta?
3. ¿Cuáles fueron mis logros específicos durante el periodo de evaluación?
4. ¿Qué metas o estándares estuve a punto de alcanzar?
5. ¿Cómo podría ayudarme mi supervisor a realizar mejor el trabajo?
6. ¿Hay alguna cosa en la organización o en mi supervisor que frene mi efectividad?
7. ¿Qué cambios mejorarían mi desempeño?
8. ¿Realmente aprovecha mi capacidad mi trabajo actual? ¿Cómo podría ser más productivo?
9. ¿Qué espero estar haciendo de aquí a cinco años?
10. ¿Necesito más experiencia o adiestramiento en algún aspecto de mi trabajo actual? ¿cómo podría obtenerlo?
11. ¿Desde mi última evaluación, ¿qué he hecho por prepararme para afrontar mayor responsabilidad?
12. ¿Qué nuevas metas y estándares deben establecerse para el siguiente periodo de evaluación?, ¿cuáles de los anteriores necesitan modificarse o revisarse?

SE LE AUTORIZA A COPIAR ESTA PÁGINA Y REPARTIRLA ENTRE SUS  
EMPLEADOS

## Un consejo para alcanzar la primera base

### LA PREPARACIÓN POR PARTE DEL GERENTE

Cuando una evaluación del desempeño no marcha bien, generalmente se debe a que el supervisor no está preparado adecuada o completamente, o bien porque éste no ha dado al empleado la oportunidad de prepararse.



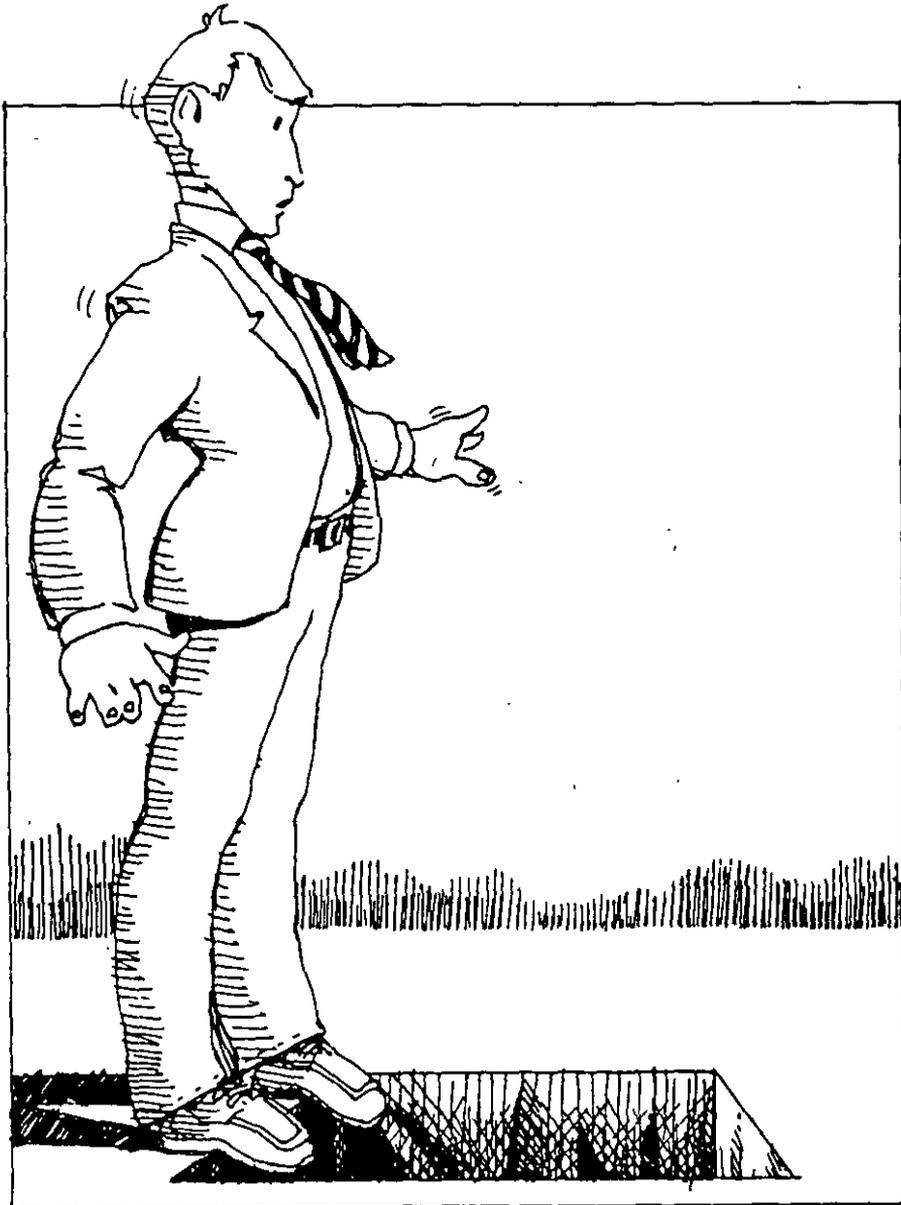
**PREPÁRESE**

# PREPARACIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA PLANEACIÓN DE LA EVALUACIÓN

Antes de concluir una evaluación del desempeño, identifique y desarrolle los temas que han de tratarse. Como el desempeño del empleado en su actual trabajo es el problema central, acumule los datos relevantes concernientes a los requerimientos del trabajo y a las metas o estándares establecidos. Después, evalúe el desempeño del empleado más allá del periodo de evaluación, y posteriormente:

1. Analice los requerimientos del trabajo para asegurarse de que está completamente familiarizado con ellos.
2. Analice las metas y estándares que mente se han discutido y acordado con los empleados, más algunas notas que usted tenga en relación con su logro.
3. Analice el historial laboral del empleado:
  - Sus habilidades.
  - Su adiestramiento.
  - Su experiencia.
  - Sus aptitudes especiales y únicas.
  - Sus anteriores trabajos y su desempeño laboral.
4. Compare el desempeño laboral con las expectativas de trabajo que se tenían para el periodo evaluado y califíquelo desde inaceptable hasta sobresaliente.
5. Tome nota de cualquier variación en el desempeño del empleado, que deba ser discutida. Dé ejemplos específicos.
6. Considere las oportunidades de hacer carrera o las limitaciones de esta persona. Prepárese para discutir las.

¡Tenga cuidado con los errores  
mientras se prepara!



# LOS ERRORES QUE SE DEBEN EVITAR

Los factores que nos engañan o nos ciegan durante el proceso de evaluación son los errores que hay que evitar. Un evaluador debe estar en guardia para detectar todo lo que distorsione la realidad, ya sea de manera favorable o desfavorable. Algunos errores típicos son:

- Tendencias/prejuicios. Es todo aquello que nos mueve a reaccionar, pero que no tiene nada que ver con el desempeño; por ejemplo, ideas sobre raza, religión, educación, medio familiar, edad y/o sexo.
- Valoración de cualidades. Dar mucha importancia a características que no tienen que ver con el trabajo y que son difíciles de medir; por ejemplo, la flexibilidad, la sinceridad o la amistad.
- Dar demasiada importancia en el desempeño favorable o desfavorable en una o dos tareas, lo que conducirá a una evaluación poco justa del desempeño global.
- Confiar en las impresiones y no en los hechos.
- Considerar responsable al empleado por el impacto de factores que están fuera de su control.
- Fracasar en el objetivo de dar a cada empleado una oportunidad de preparación previa.

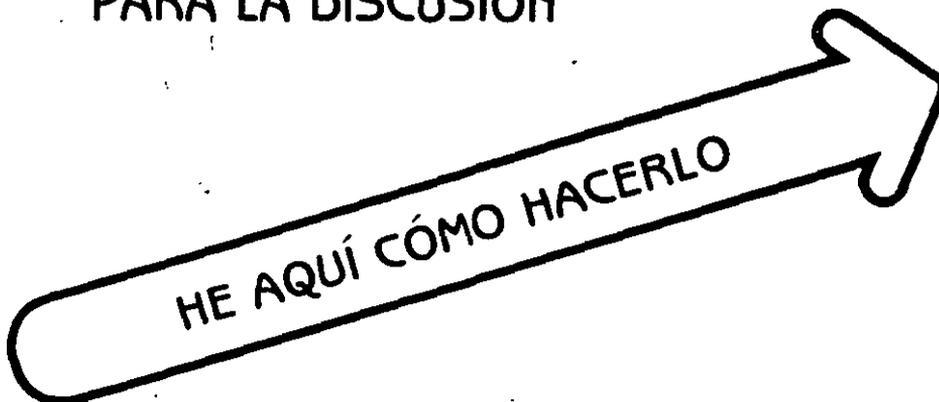
CONCÉNTRASE EN LA COMPARACIÓN DEL DESEMPEÑO CON LAS EXPECTATIVAS MUTUAMENTE ACORDADAS.

En una discusión de evaluación deben ser cubiertas cuatro áreas fundamentales:

1. La medición del desempeño del empleado, en relación con las metas y/o estándares.
2. El reconocimiento de las aportaciones del empleado.
3. La corrección de los nuevos problemas o de los problemas ya existentes en el desempeño.
4. El establecimiento de metas y/o estándares para el siguiente periodo de evaluación.

Todos los temas esenciales surgidos durante la discusión deben relacionarse con estos elementos; ambas partes deben participar activamente en la discusión. La existencia de un plan preparado de antemano ayudará a mantenerla dentro de la trayectoria prevista.

## DESARROLLE UN PLAN DE ACCIÓN PARA LA DISCUSIÓN



# CÓMO DESARROLLAR UN PLAN DE ACCIÓN

Una vez que usted haya completado su análisis de planificación, necesitará desarrollar un plan de acción para la evaluación. Tenga en mente las siguientes líneas de orientación y marque así  aquellas que merezcan mayor atención.

- 1. No trate de abarcar muchos temas en una sola discusión. Concéntrese en aquellos que merezcan mayor atención.
- 2. Asegúrese de dar ejemplos específicos y desprejuiciados, que puedan apoyar sus propios puntos de vista, pero también permitir el diálogo.
- 3. Desarrolle enfoques positivos para corregir los problemas. Dé a los empleados la oportunidad de sugerir soluciones antes de que se tome cualquier decisión final.
- 4. Prepárese para elogiar y reforzar positivamente los detalles que lo ameriten.
- 5. Identifique actividades desarrollables que mejoren el desempeño del empleado en el marco de las asignaciones actuales y/o que preparen para asignaciones futuras.
- 6. Tome nota de los proyectos, metas y/o estándares que deberán alcanzarse durante el próximo periodo de evaluación. Discútalos y establezca acuerdos sobre ellos durante la sesión.
- 7. Propóngase hacer participar al empleado en todos los aspectos de la discusión.

## MODELOS DE EVALUACIÓN

**¿SOBRESALIENTE?, ¿SATISFACTORIO?,  
¿INSATISFACTORIO?**

Sus conclusiones sobre la evaluación deben ser la guía principal para estructurar la discusión de la evaluación. Enseguida se sugieren algunos enfoques.

**MIENTRAS SE PREPARA, TEN-  
GA EN MENTE LOS OBJETIVOS DE  
LA DISCUSIÓN.**

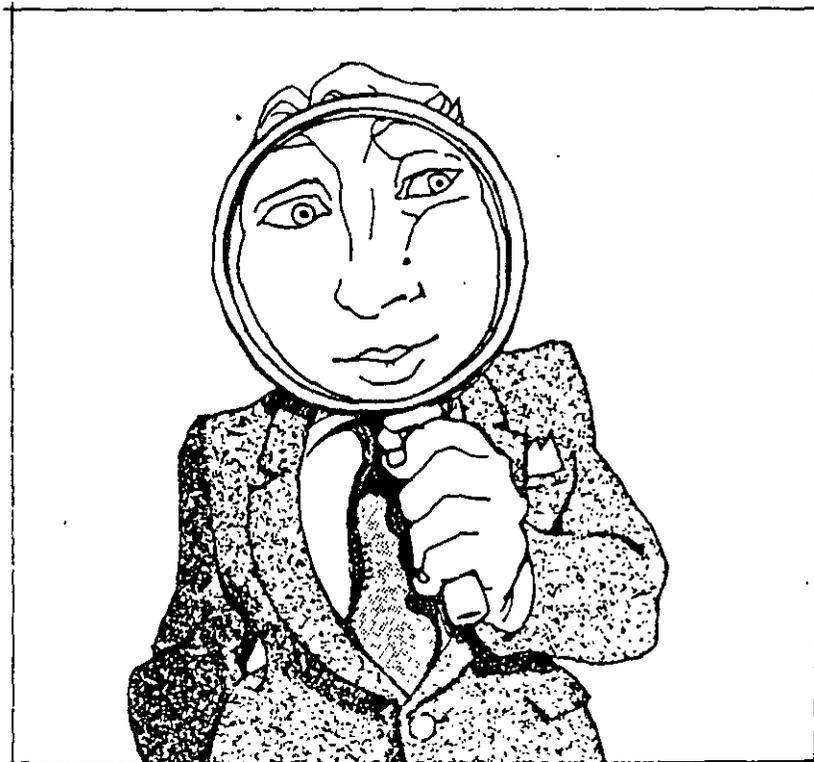
# MODELOS DE DISCUSIÓN DE LA EVALUACIÓN

En la evaluación global que usted haga del empleado puede clasificar su desempeño desde sobresaliente hasta insatisfactorio. Seleccione un enfoque para discutir su evaluación de acuerdo con su valoración. Por ejemplo, el empleado puede ser sobresaliente en el cumplimiento de sus asignaciones cotidianas, pero no es promovido porque carece de ciertas habilidades clave. Usted debe decidir cómo manejar cada caso. A continuación se presentan algunos de los posibles modelos de discusión.

RESULTADO FINAL DE LA EVALUACIÓN	FUTURO PROBABLE PARA EL EMPLEADO	OBJETIVO DE LA DISCUSIÓN
Sobresaliente	Promoción.	Considerar oportunidades.
	Crecimiento dentro de las asignaciones actuales.	Elaborar planes de desarrollo.
	Ampliación de las asignaciones.	Analizar la posibilidad de extender las responsabilidades.
	Sin cambios en las obligaciones.	Cómo mantener el nivel del desempeño.
Satisfactorio	Promoción.	Considerar posibilidades.
	Crecimiento dentro de las asignaciones actuales.	Elaborar planes de desarrollo.
	Sin cambios en las obligaciones.	Cómo mantener o mejorar el nivel de desempeño.
Insatisfactorio	Desempeño corregible.	Elaborar un plan de corrección y comprometerse a pagar un mejor salario.
	Desempeño incorregible.	Analizar una posible reasignación o prepararse para la separación.

ÉSTE ES UN BUEN MOMENTO PARA APLICAR LO QUE HA LEÍDO. ANALICE EL CASO DE LA SIGUIENTE PÁGINA CON BASE EN LO QUE HA APRENDIDO.

ESTUDIO DE CASO 2





## **PARTE III**

**DIRIJA LA EVALUACIÓN**



# CÓMO INICIAR UNA DISCUSIÓN DE EVALUACIÓN

Los administradores son quienes tienen la responsabilidad de iniciar las discusiones de evaluación, aunque las distintas personalidades de los individuos influirán en la forma. Los expertos están de acuerdo en que la discusión debe darse en un espacio privado, a fin de evitar interrupciones, y en un tono amigable. Un rato de charla ayudará a romper el hielo y entonces ambas partes podrán pasar a la discusión.

Una forma de llevar esto a cabo es destacar una realización positiva específica y discutirla primero. Otra manera es la de pedirle al empleado que analice su cumplimiento para el periodo de evaluación. Esto permite que el empleado decida por dónde quiere empezar y que pueda dirigir un examen sincero de su desempeño actual. Durante el tiempo en que el empleado habla, el líder debe convertirse en un atento escucha.

Si las discrepancias entre expectativas y resultados son evidentes, es importante que tanto el líder como el empleado intenten determinar cuáles son y por qué ocurren. Esto ayuda a que la discusión se convierta en una sesión colectiva de resolución de problemas, que puede dirigirse hacia la implantación de soluciones efectivas.

Debe animarse al empleado a identificar tantas razones de las discrepancias como sea posible. Ninguna debe ser rechazada de antemano aunque parezcan ser excusas. El líder debe contribuir a detectar las posibles causas de manera que nada significativo se pase por alto. Esta participación permite el intercambio de puntos de vista, puede aportar nuevas ideas a tratar, y conducir hacia una nueva comprensión de las expectativas de la compañía y de la gente que la integra.

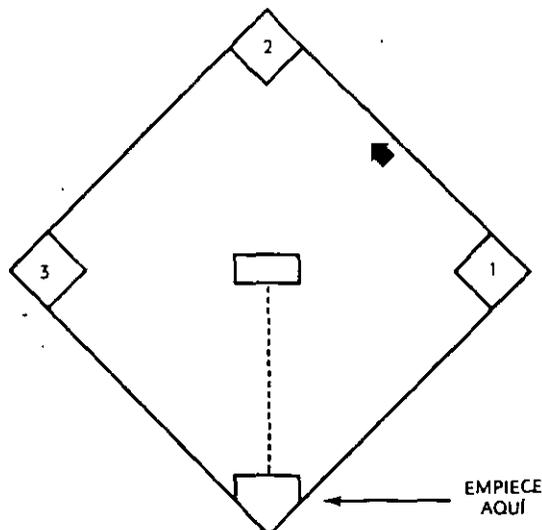
**EL LÍDER DEBE ASEGURARSE DE QUE EL DESEMPEÑO INSATISFACTORIO SEA IDENTIFICADO Y DISCUTIDO**

Los expertos creen que por lo menos el 50% de los problemas del desempeño en el trabajo se dan a causa de la inexistencia de retroalimentación. Un empleado no encontrará razones para modificar su desempeño si éste parece aceptado por el supervisor y por la compañía.

A continuación se proponen algunas formas de enfocar la retroalimentación constructiva y mantener un clima que conduzca a un resultado de ganar-ganar.

**¡NUNCA IGNORE EL DESEMPEÑO INSATISFACTORIO!**

**USTED ALCANZA LA SEGUNDA BASE CUANDO LAS DOS PARTES SE COMUNICAN ABIERTAMENTE TODOS LOS ASPECTOS DEL TRABAJO ¡PERO ESTO NO ES TAN FÁCIL COMO PARECE!**



LOS LÍDERES CON ÉXITO EN LAS DISCUSIONES PIENSAN QUE LOS EMPLEADOS DEBEN SER LOS QUE HABLEN. ESTO PUEDE LOGRARSE UTILIZANDO BUENAS TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN Y CREANDO UNA ATMÓSFERA PROPICIA PARA LA DISCUSIÓN.

## LAS DIVERSAS MANERAS DE HACER HABLAR AL EMPLEADO



# DISCUSIÓN SOBRE EL DESEMPEÑO INSATISFACTORIO

Es más probable que sean los empleados que trabajan en una atmósfera no amenazadora, los que discutan sus defectos en el ámbito de la evaluación. Cuando esto ocurre, el supervisor debe apoyar esta actitud, diciendo algo como "ese es un comentario muy agudo, ¿qué podemos hacer para corregir la situación?"

Si el empleado no se ha desempeñado satisfactoriamente en un aspecto de su trabajo y no plantea cuáles son las áreas flojas en desempeño, el supervisor debe hacerlo. Esto ayuda a describir el impacto de un desempeño pobre sobre la organización.

Algunos empleados no pueden darse cuenta de que no están alcanzando las expectativas, o bien, pueden pensar que todo es aceptable porque nadie ha discutido nunca el problema con ellos. A veces sienten que todo está bien porque ven que otros hacen lo mismo.

El primer paso para corregir el desempeño insatisfactorio es analizar las expectativas. Si el empleado ignora las expectativas, entonces es necesario aclarárselas y hacer un compromiso para alcanzarlas. Si las expectativas no han sido alcanzadas por ninguna otra persona, el supervisor debe, en primer lugar, saber por qué y después acordar con los empleados un plan de acción correctivo.

Preguntas como las siguientes pueden ayudar para empezar a tener resultados:

"¿Está usted consciente de los estándares de cantidad y calidad que esperamos obtener en este punto?"

"¿Está usted consciente de su índice de error en relación con el promedio departamental?"

"Parece que tenemos un atraso de dos semanas en el calendario ¿podría usted decirme por qué y qué podemos hacer para ponernos al corriente?"

"Sus informes de ventas son excelentes pero nunca están a tiempo, ¿podría decirme por qué?"

"El 50% de su personal renunció este trimestre, ¿a que lo atribuye usted?"

# CÓMO LOGRAR QUE LOS EMPLEADOS SE COMUNIQUEN ABIERTAMENTE

A menudo, durante las discusiones de evaluación, los empleados hablan muy poco. He aquí algunas de las posibles razones:

- El empleado entiende el propósito de la evaluación y teme expresar su opinión.
- Al empleado no se le da la oportunidad de expresar su opinión.
- El empleado no tuvo tiempo de prepararse para la discusión.
- Las ideas o pensamientos del empleado son desechados o desaprobados con rapidez.
- El empleado siente que no tiene sentido nada del proceso.

Un administrador puede vencer esta renuencia creando el tipo de atmósfera indicado para iniciar el diálogo, en el que no existan amenazas. Marque así  los métodos que usted espera emplear.

- 1. **SER DESCRIPTIVO ANTES QUE JUZGADOR.** Cuando un supervisor asume el papel de juez ante el desempeño del empleado, casi siempre obtendrá como respuesta una actitud defensiva. Se establece un mejor clima cuando se emplean términos descriptivos para encarar los s. Esto hace posible que el líder y el empleado discutan objetivamente las soluciones, o mejor aún, las soluciones que el empleado ha generado. Note la diferencia en el siguiente ejemplo:

## ACTITUD JUZGADORA

"¿Cómo pudo hacer usted algo tan estúpido?"

## ACTITUD DESCRIPTIVA

¿Me podría explicar qué ocasionó el incidente?"

Los líderes que emplean un lenguaje descriptivo y no juzgador durante la discusión de evaluación, dejan ver un deseo de analizar y resolver el problema no de encontrar un chivo expiatorio o una forma de abajar al empleado.

2. SER UN APOYO NO UNA AUTORIDAD. A veces, de manera premeditada o bien inadvertida, los supervisores exhiben una actitud autoritaria durante la discusión. Esto puede crear resentimientos y actitudes defensivas. Normalmente es mejor respetar las habilidades del empleado para contribuir a la resolución del problema. He aquí un ejemplo:

ACTITUD AUTORITARIA

"Aquí está lo que haremos para conseguir terminar esto oportunamente."

ACTITUD DE APOYO

"¿Qué sugiere usted que hagamos para lograr que terminemos esto a tiempo?"

Las prácticas de apoyo generan opciones para la resolución de problemas, ya que el empleado se ve motivado a hacer sugerencias. Dan importancia al problema, no al empleado. Además, un enfoque de apoyo promueve que ambas partes se escuchen mejor y genera un clima en el que el desacuerdo no sólo es aceptable sino deseable.

3. REFLEJAR IGUALDAD, NO SUPERIORIDAD. Los supervisores que dan demasiada importancia a su posición y poder, a menudo crean barreras entre los empleados y ellos mismos. Los supervisores que comparten la información con sus empleados y buscan sus opiniones, crean un ambiente de igualdad. He aquí un ejemplo:

ACTITUD DE SUPERIORIDAD

"Yo ya lo hacía de esta manera antes de que usted naciera."

ACTITUD DE IGUALDAD

"Nosotros lo hemos hecho así durante años, pero me gustaría escuchar sus ideas sobre cómo hacerlo mejor."

Los empleados aprecian al líder que comparte con ellos la información, que pide opiniones y que escucha ideas. Los líderes que entienden esto, logran discusiones de evaluación más instructivas y productivas.

4. SEA ABIERTO, NO DOGMÁTICO. Los supervisores que enfocan dogmáticamente las decisiones, planes y problemas, les dicen implícitamente a los empleados que no necesitan de otras ideas o soluciones. Las cosas ya están decididas. Esto puede desmoralizar al empleado que tenga ideas y quiera sobresalir. Los líderes que escuchan las aportaciones del empleado o que estimulan sus ideas en busca de mejores soluciones, acrecientan el entusiasmo, la creatividad y la productividad. He aquí la ejemplificación de los dos enfoques:

ACTITUD DOGMÁTICA

"Ésta es la mejor solución."

ACTITUD ABIERTA

"Ésta es la mejor solución que se me ha ocurrido. ¿Qué otras posibilidades contempla usted?"

Un supervisor que acepta las aportaciones del empleado, reconoce su valor, su conocimiento y se gana la confianza del grupo.

¡LOS SUPERVISORES  
APRENDEN MÁS ESCUCHANDO  
QUE HABLANDO!

**LAS PREGUNTAS MEDITADAS PUEDEN PROPORCIONAR ALGUNOS BENEFICIOS COLATERALES DE SUMA IMPORTANCIA, PORQUE:**

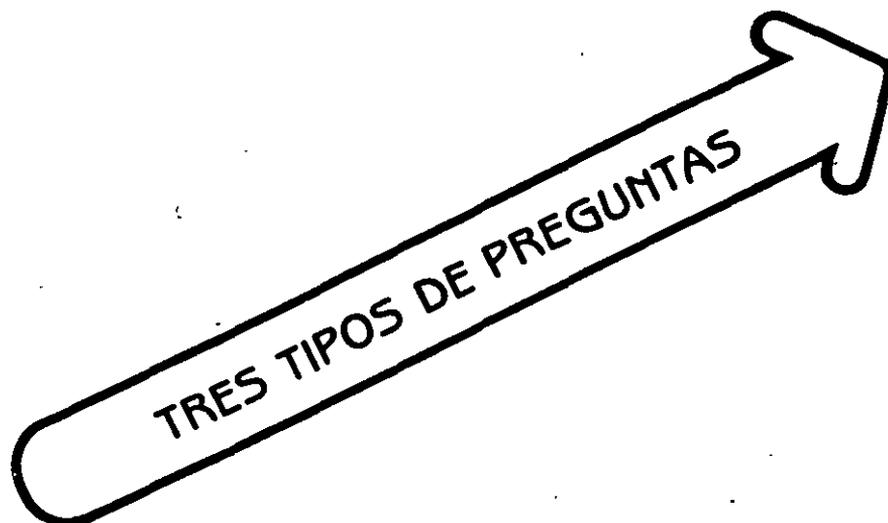
Requieren que el líder se comprometa a escuchar.

Estimulan la reflexión sobre puntos específicos.

Necesitan las ideas, puntos de vista o sentimientos de otras personas.

Dan la oportunidad de contrastar una idea con el razonamiento de otras personas.

Extraen información importante que no podría obtenerse de otra forma.



# PREGUNTAS QUE FACILITAN LA DISCUSIÓN DE EVALUACIÓN

Hay tres tipos de preguntas que pueden ayudar al supervisor y al empleado a mejorar la comprensión que cada uno tiene de los puntos de vista del otro. Marque así  aquellas que le puedan ser útiles.

1. **PREGUNTAS ABIERTAS.** Son preguntas que no pueden ser contestadas simplemente con un sí o un no, sino que requieren de una opinión o de la expresión de sentimientos. Por ejemplo: "¿Cuál es su opinión sobre...?", "¿Cómo se siente con...?", "¿Cuál cree usted que sea la razón de...?"

Algunas ventajas de las preguntas abiertas son las siguientes:

- Muestran el interés de usted por el punto de vista de otras personas.
- Confirman que usted valorará las ideas y sentimientos de los demás.
- Estimulan la reflexión sobre temas específicos.
- Mejoran la comprensión de las necesidades de los demás.
- Alientan el diálogo y no el monólogo.

2. PREGUNTAS REFLEXIVAS. Una pregunta reproduce de manera interrogativa la afirmación que ha hecho otra persona. Se requiere de técnicas para saber escuchar. Es muy importante seleccionar las ideas o sentimientos más significativos en lo expresado por el otro. Por ejemplo:

*Empleado: "Nuestros resultados podrían mejorar si modificáramos los procedimientos empleados para tomar muestras".*

*Supervisor: "¿Está usted seguro de que los resultados pueden mejorar?"*

Las preguntas reflexivas pueden ser útiles porque:

- Las discusiones pueden evitarse. Usted responde sin aceptar o rechazar lo que se ha propuesto.
- Confirman su comprensión de lo que se ha dicho. Si usted reproduce la idea incorrectamente, la otra parte tendrá la oportunidad de corregirlo.
- Se motiva a la otra persona a aclarar o ampliar lo que ha propuesto.
- La otra persona puede detectar las afirmaciones ilógicas que pueden formularse si la exposición se vuelve poco ordenada.
- Generan un diálogo que conduce al acuerdo.

3. **PREGUNTAS DIRECTIVAS.** Éstas se emplean para pedir información sobre un punto o tema particular. Normalmente las preguntas directivas se reservan para después de que la persona haya terminado de hablar sobre el asunto. También puede utilizarse para mantener la comunicación, u obtener ideas o información de particular interés para usted. He aquí un ejemplo:

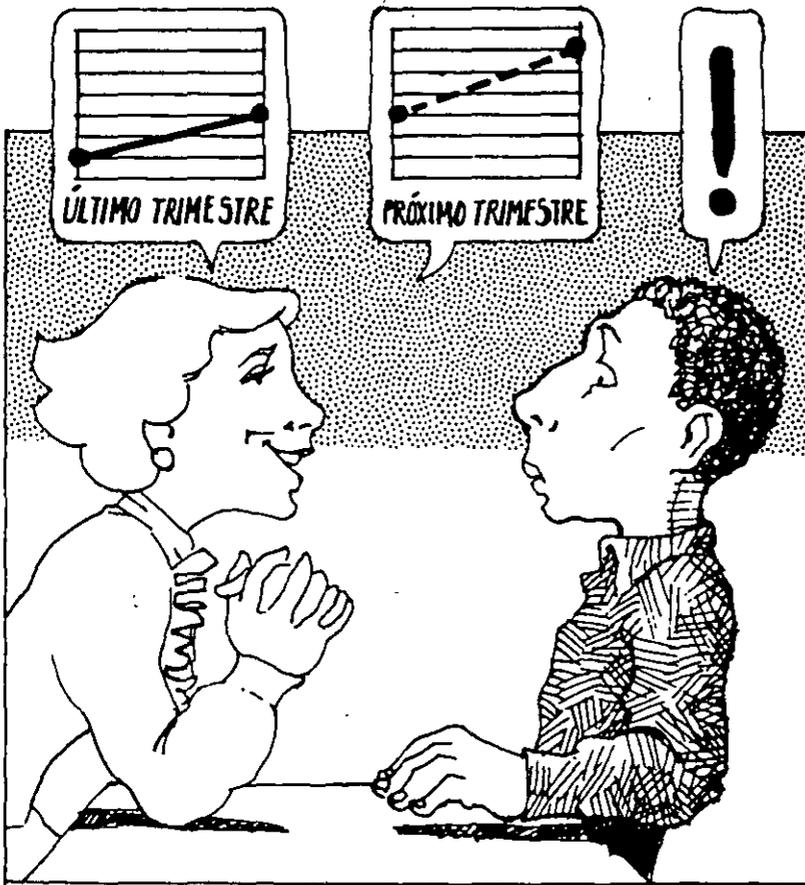
*Supervisor: "Si está usted convencido de que los resultados pueden mejorar, ¿qué pasos seguiría y en que momento los llevaría a cabo?"*

- Las preguntas directivas tienen las ventajas siguientes:
- Proporcionan la información pertinente en las áreas de mayor interés para usted.
  - Motivan a la otra persona a explorar nuevas ideas, defender sus afirmaciones y contribuir con sugerencias.
  - Ofrecen a ambas partes datos específicos sobre un tema.

Las preguntas **abiertas, reflexivas y directivas** son, todas ellas, técnicas útiles para que el empleado se interese en la discusión minuciosa del desempeño laboral y del desarrollo personal.

La discusión de evaluación es más que un simple análisis del desempeño laboral. Es un proceso que debe desembocar de manera natural en la discusión de cómo puede realizar mejor el empleado, en el futuro, su ejercicio en el trabajo.

Es también un buen momento para hacer surgir las ambiciones y aspiraciones del empleado.



# DESARROLLO PERSONAL Y CRECIMIENTO

A menudo, mientras se discute sobre el desempeño todo indica que se requiere, o al menos es deseable de adiestramiento y desarrollo adicionales. También es posible que la discusión misma indique cuándo está listo el empleado para asumir una mayor responsabilidad que requiera de nuevas o mejores habilidades.

Por lo tanto, debe discutirse sobre las áreas específicas por mejorar y las necesidades de desarrollar nuevas habilidades. También debe tratarse sobre las técnicas por las que el nuevo crecimiento podrá lograrse. El líder debe motivar al empleado a hablar sobre sus necesidades de crecimiento personal; así podrán establecerse las metas por alcanzar. Este esfuerzo puede apoyarse con lo siguiente:

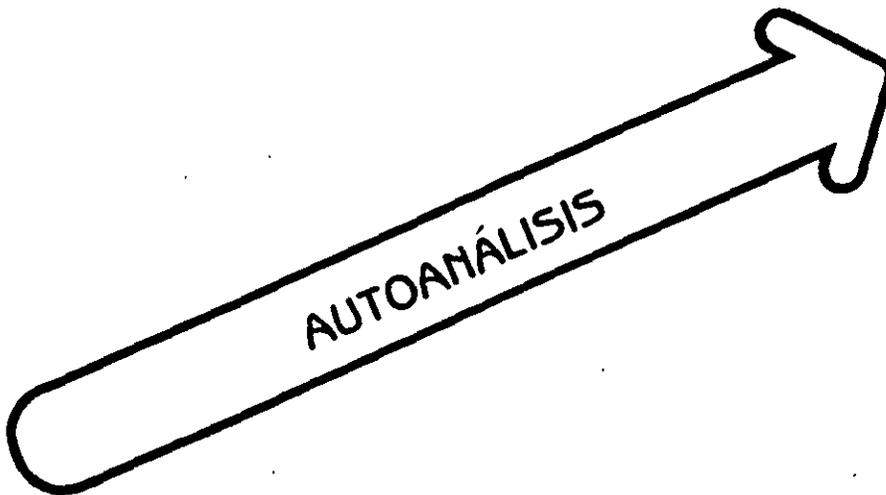
- Constituirse como grupo observador para explorar las alternativas de desarrollo.
- Probar hasta qué punto los empleados han pensado en los objetivos.
- Crear un clima de apoyo al aprendizaje.

El plan final de desarrollo del empleado debe ser específico e incluir el acuerdo de éste sobre:

- Lo que el empleado necesita hacer.
- Cuándo necesita hacerlo.
- Lo que el líder necesita hacer y cuándo.
- Cómo se pondrá en marcha el desarrollo, una vez completado.

### CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER EFECTIVO DE DISCUSIÓN

La actitud del evaluador hacia la discusión de evaluación puede determinar una clara diferencia en el resultado. Una sesión bien dirigida da la oportunidad de compartir ideas, puntos de vista, y de discutir problemas y logros. Examine su propia actitud en la siguiente página.



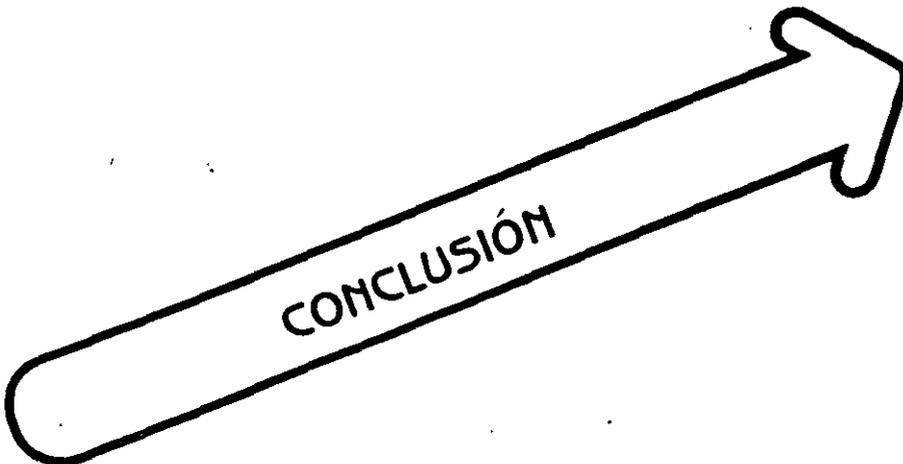
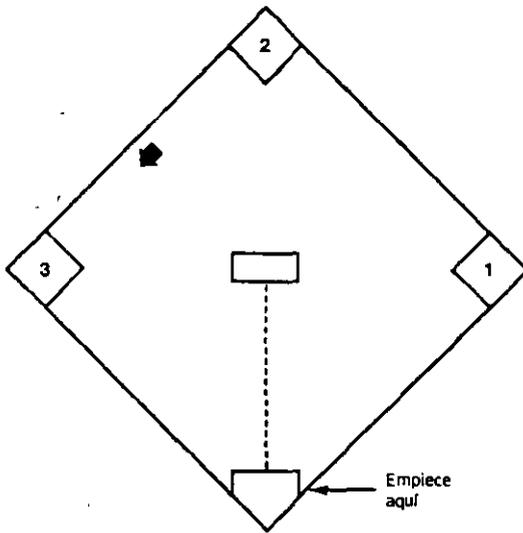
# CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER EFECTIVO DE DISCUSIÓN

Las siguientes características son esenciales para lograr discusiones de evaluación del desempeño efectivas. Esta escala le ayudará a identificar sus puntos fuertes y a determinar las áreas que hay que mejorar. Encierre en un círculo el número que mejor refleje el lugar de la escala en el que usted se ubica. Cuanto mayor sea el número, más se apega la frase a su forma de ser. Cuando haya terminado sume en el espacio correspondiente el total de los números marcados.

1. Permito que el empleado participe al máximo durante la plática.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
2. Hago mi mejor esfuerzo para escuchar las ideas del empleado.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
3. Estoy preparado para sugerir soluciones a los problemas y necesidades de desarrollo, pero dejo que el empleado tome la iniciativa.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
4. Mis afirmaciones sobre el desempeño son descriptivas, no jugadoras.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
5. Refuerzo lo positivo del desempeño en la misma medida en que trato de eliminar lo negativo.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
6. Trato de apoyar las ideas del empleado y no de imponer mi punto de vista.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
7. Invito a que se propongan alternativas en lugar de asumir que sólo hay una forma de enfocar el asunto.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
8. Empleo preguntas abiertas, reflexivas y directivas para estimular la discusión.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
9. Soy específico y descriptivo cuando expreso alguna opinión sobre el desempeño.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
10. Mis empleados saben que deseo que triunfen.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
TOTAL _____										

Una puntuación entre 90 y 100 indica que, seguramente, usted dirige discusiones de éxito. Una puntuación entre 70 y 89 indica que usted tiene importantes puntos fuertes, pero ciertas necesidades de mejoramiento. Una puntuación entre 50 y 69 refleja algunos puntos fuertes pero también un número significativo de áreas problema. Las puntuaciones abajo de 50 son una advertencia para hacer un serio esfuerzo por mejorar en algunas categorías. Haga un especial esfuerzo por crecer en aquellas áreas en donde haya obtenido 6 o menos, independientemente de su puntuación total.

USTED ALCANZA LA TERCERA BASE CUANDO AMBAS PARTES SE PONEN DE ACUERDO EN EL PLAN DE DESEMPEÑO PARA EL SIGUIENTE PERIODO, Y CONCRETAN LOS ACUERDOS.



# CONCLUYA LA DISCUSIÓN DE EVALUACIÓN

Cuando el supervisor y el empleado han concluido la discusión del desempeño pasado, comentado ciertas necesidades de desarrollo y establecido nuevas metas y/o estándares para el futuro, es necesario asignar un tiempo para revisar estos acuerdos y proyectos. Muchos análisis del desempeño fracasan porque los participantes terminan la sesión con distintas percepciones de lo que se realizó y de lo que se acordó. Para prevenir esto, el líder debe concluir la sesión de la siguiente manera:

1. Concretando lo que fue discutido y acordado. Esto debe hacerse de manera positiva y entusiasta.
2. Dando al empleado la oportunidad de reaccionar, preguntar y añadir otras ideas y sugerencias.
3. Expresando aprecio por la participación del empleado y reforzando el compromiso con los planes futuros.
4. Siguiendo la discusión por medio de un registro escrito de los acuerdos y/o los planes de acción requeridos.

**LA RESPUESTA DEL EMPLEADO A LA EVALUACIÓN  
PUEDE SER DISTINTA  
DE LO QUE USTED ESPERA**

Por lo tanto, es una buena idea reflexionar previamente sobre la gama de posibles respuestas y hacer los planes adecuados.

¿Cómo respondería usted ante la actitud del empleado descrita en las siguientes situaciones?

## SITUACIONES

Se presentan aquí algunos ejemplos de las diversas maneras en que los empleados podrían reaccionar a su evaluación. Después de leer cada ejemplo, indique cómo reaccionaría usted.

### SITUACIÓN 1

El empleado está de acuerdo con la evaluación y desea mejorar. Y, aunque existen claras diferencias de opinión, él hace un positivo esfuerzo por aclarar cada punto en lugar de adoptar una actitud defensiva.

SU RESPUESTA \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### SITUACIÓN 2

El empleado no acepta ser responsable de su bajo desempeño y culpa a las políticas de la compañía y a otros empleados.

SU RESPUESTA \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

SITUACIÓN 3

El empleado está en desacuerdo con los elementos de su evaluación y ofrece información específica que refuta sus conclusiones.

SU RESPUESTA \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

SITUACIÓN 4

El empleado acepta la evaluación sin decir una sola palabra y se dispone a marcharse antes de que usted haya discutido el siguiente plan de desempeño.

SU RESPUESTA \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

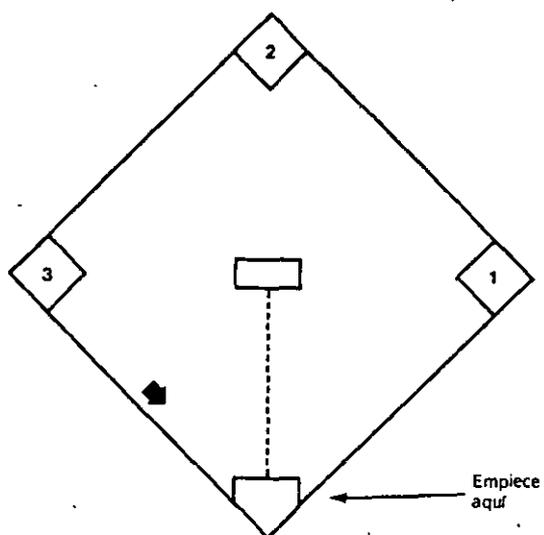
\_\_\_\_\_

Compare sus respuestas con las del autor, en las páginas 79 y 80.

## PARTE IV

# EL SEGUIMIENTO

USTED ANOTA CUANDO UN ANÁLISIS POSTERIOR  
A LA EVALUACIÓN REVELA EL BUEN TRABAJO  
DE AMBAS PARTES.



# EL SEGUIMIENTO.

## TRES SUGERENCIAS

### 1 REGISTROS ESCRITOS

Una vez que la discusión de evaluación del desempeño ha concluido, el administrador debe proceder inmediatamente a registrar por escrito:

- La evaluación global del periodo anterior.
- Los planes con los que ambas partes están de acuerdo.
- Todo compromiso personal que requiera de una acción específica.

### 2 REFLEXIÓN

Mientras se revisa cada aspecto, es oportuno que se analice el desempeño que usted ha tenido al dirigir la discusión. Algunas preguntas útiles para ello son:

- ¿Qué se hizo correctamente?
- ¿Qué se hizo deficientemente?
- ¿Qué podrá hacerse de otra forma en el futuro?
- ¿Qué se aprendió sobre los empleados?
- ¿Qué se aprendió sobre uno mismo y sobre el trabajo?

### 3 CONTROL DE LA EJECUCIÓN

Un tercer elemento del seguimiento es asegurarse de que los acuerdos sean respetados y los planes sean realizados. Si esto no ocurre, se pierde el impacto de la evaluación entera y el empleado asume una actitud de despreocupación con respecto al desempeño. Esta fase del seguimiento equivale a la fase inicial de la evaluación siguiente.

Para repasar lo que ha leído y planear su próxima evaluación del desempeño, estudie la lista de verificación en las siguientes dos páginas.

# LISTA DE CONTROL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La siguiente lista está diseñada para guiar al administrador en la preparación, realización y seguimiento de la discusión de evaluación del desempeño del empleado.

## 1. PREPARACIÓN PERSONAL

- He analizado las expectativas de ambas partes con respecto a las obligaciones laborales, proyectos, metas, estándares y cualquier otro factor predeterminado del desempeño, pertinente para la discusión de evaluación.
- He contrastado el desempeño del trabajo con las expectativas de ambas partes. A partir de ello, he hecho mi mejor esfuerzo para evitar errores como:
  - \_\_\_\_\_ Tendencias/prejuicios.
  - \_\_\_\_\_ Estar influenciado por los caprichos de la memoria.
  - \_\_\_\_\_ La sobreatención a ciertos aspectos del trabajo, en detrimento de otros.
  - \_\_\_\_\_ Estar muy influenciado por mi propia experiencia.
  - \_\_\_\_\_ La evaluación de las características más que la medición del desempeño.
- He analizado los antecedentes del empleado que incluyen:
  - \_\_\_\_\_ Sus habilidades.
  - \_\_\_\_\_ Su experiencia laboral.
  - \_\_\_\_\_ Su adiestramiento.
- He determinado los puntos fuertes del desempeño del empleado y las áreas que necesitan mejorar. A partir de ello:
  - \_\_\_\_\_ He acumulado documentación específica e imparcial que pueda servir para fundamentar mi posición.
  - \_\_\_\_\_ He limitado mi intervención en aquellos puntos críticos que constituyen lo más importante.
  - \_\_\_\_\_ He preparado un posible plan de desarrollo en el caso de que el empleado necesite asistencia para proponer un proyecto.
- He identificado las áreas de concentración en el establecimiento de metas y estándares para el próximo periodo de evaluación.
- He avisado con anticipación al empleado cuándo se llevará a cabo la discusión, para que se prepare.
- He establecido aparte un espacio de tiempo ininterrumpido para permitir el máximo provecho y completar la discusión.

## 2. DESARROLLO DE LA DISCUSIÓN

- Planeo comenzar la discusión creando una atmósfera franca pero amistosa y abierta. Esto incluye:

El seguimiento Por

- \_\_\_\_\_ Analizar el propósito de la discusión.
- \_\_\_\_\_ Dejar claro que se trata de una discusión de grupo para resolver colectivamente los problemas y establecer metas.
- \_\_\_\_\_ Tratar que el empleado esté tranquilo.

A lo largo de la discusión deseo mantener la atención sobre el desempeño laboral y todo factor relacionado con ello. Esto incluye:

- \_\_\_\_\_ La discusión de los requerimientos del trabajo –calidades del empleado, cumplimiento de metas, necesidades de mejoramiento– y la evaluación de los resultados del desempeño en relación con los objetivos establecidos en los análisis y discusiones previos.
- \_\_\_\_\_ Estar preparado para hacer las observaciones adecuadas a cada uno de los puntos que deseo discutir.
- \_\_\_\_\_ Animar al empleado a evaluar su propio desempeño.
- \_\_\_\_\_ Utilizar preguntas abiertas, reflexivas y directivas para suscitar la reflexión, la comprensión y la resolución de problemas.

Motivaré al empleado a bosquejar sus planes individuales de desarrollo, antes de sugerir mis ideas. Durante el proceso.

- \_\_\_\_\_ Trataré de que el empleado establezca sus objetivos de crecimiento personal y de mejoramiento.
- \_\_\_\_\_ Me esforzaré por llegar a un acuerdo sobre los planes apropiados de desarrollo que expongan con detalle qué se propone realizar el empleado y ofreceré orientación y apoyo, para lo cual estoy preparado.

Estoy preparado para discutir las asignaciones de trabajo, proyectos y metas para el próximo periodo de evaluación, y pediré a los empleados que se preparen con sugerencias.

**3. CONCLUSIÓN DE LA DISCUSIÓN**

Estaré preparado para tomar notas durante la discusión, con el propósito de concretar los acuerdos y el seguimiento. Al final:

- \_\_\_\_\_ Resumiré lo que se ha discutido.
- \_\_\_\_\_ Mostraré entusiasmo por los planes estructurados.
- \_\_\_\_\_ Daré al empleado la oportunidad de hacer sugerencias adicionales.
- \_\_\_\_\_ Terminaré la discusión en tono positivo, amistoso y armonioso

**4. SEGUIMIENTO POSTERIOR A LA EVALUACIÓN**

Tan pronto como la discusión haya terminado, registraré los planes estructurados, los puntos que requieran de seguimiento, los compromisos que he asumido, y repartiré copias entre los empleados.

Evaluaré también la forma en que lleve a cabo la discusión:

- \_\_\_\_\_ ¿Qué hice bien?
- \_\_\_\_\_ ¿Qué podría haber hecho mejor?
- \_\_\_\_\_ ¿Qué aprendí sobre el empleado y sobre su trabajo?
- \_\_\_\_\_ ¿Qué aprendí sobre mí mismo y sobre mi trabajo?

**REFLEXIONE UN MOMENTO SOBRE LO QUE HA APRENDIDO. DESPUÉS, DESARROLLE UN PLAN DE ACCIÓN PARA APLICAR LOS CONCEPTOS. LA GUÍA DE LA SIGUIENTE PÁGINA PUEDE AYUDARLO.**

**Piense en el material de este libro: los cuestionarios de autoanálisis, los casos y los ejercicios de reforzamiento. ¿Qué aprendió sobre la evaluación del desempeño?, ¿qué aprendió sobre usted mismo?, ¿cómo puede aplicar lo aprendido? Comprométase a ser el mejor en la evaluación del desempeño. Diseñe un plan de acción personal que le ayude a alcanzar esta meta.**

**El plan de acción de la página siguiente puede ayudarlo a clasificar sus metas y a esbozar el tipo de acción que le permita lograrlas.**

## *PLAN DE ACCIÓN PERSONAL*

1. Mis técnicas como evaluador son fuertes en las siguientes áreas:

---

---

---

---

2. Necesito mejorar las siguientes técnicas de evaluación:

---

---

---

---

3. Mis metas de mejoramiento como evaluador son: (asegúrese de que sean específicas, alcanzables y mensurables.)

---

---

---

---

4. He aquí los pasos que seguiré para alcanzar mis metas:

---

---

---

\_\_\_\_\_  
NOMBRE

### CONTRATO VOLUNTARIO

Algunas veces, nuestro deseo de mejoramiento personal puede ser reforzado si se establece un contrato con un amigo, con la esposa o con el supervisor. Si usted cree que un contrato puede ayudarlo, utilice el modelo de la página siguiente.



POSIBILIDAD DE UN  
CONTRATO VOLUNTARIO



## Bibliografía:

- Carreño, Fernando. Enfoques y principios teóricos de la evaluación. Editorial Trillas 1994. México.
- Belcher, John. Productividad Total. Editorial Granica. 1987. Buenos Aires, Argentina.
- Deep, Sam y Sussman, Lyle. Guía de Estrategias Inteligentes. PROMEXA. 1990. México.
- Hernández, Sergio y Varela Ricardo A. Casos y prácticas de Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas. 3a. Ed. 1993. México.
- Lafourcade, Pedro. La evaluación en organizaciones educativas centradas en logros. Editorial Trillas. 1993. México.
- Maddux, Robert. Evaluación efectiva del desempeño. Manuales didácticos de administración. Editorial Trillas. México, 1991.
- Rodríguez, Mauro. Manejo de Conflictos. Manual Moderno. 1989. México.
- Rodríguez, Mauro. Motivación al trabajo. Manual Moderno. 1988. México.
- Oliastri, Enrique. Manual de Planeación Estratégica. Tercer Mundo Editores, Ediciones Uniandes. 1991. Bogotá, Colombia.
- Tylczak, Lynn. Cómo incrementar la productividad de los empleados. Grupo Editorial Iberoamericano, S. A. de C. V. 1993. México.
- Unión Social de Empresarios de México. La Empresa Altamente Productiva y Plenamente Humana. EDAMEX. 1993. México.
- Weiss, Carol. Investigación evaluativa. Editorial Trillas. 1990. México.