

## Boletín 2-2000, artículo 2º

### Reflexiones sobre la evaluación del desempeño

Lic. Alexis Rodríguez Hernández

*“Las prácticas de evaluación del desempeño no son nuevas, desde que el hombre dio empleo a otro, su trabajo pasó a evaluarse”*

*Sergio H. Herra, Nuria Rodríguez*

El recurso humano es el principal elemento para el éxito o el fracaso de cualquier organización, la organización que conoce su recurso humano, estará en condiciones ventajosas, sobre aquellas que no disponen de esa información y que facilitará la consecución de resultados exitosos en su actividad.

El Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) es un conjunto de mecanismos que permite establecer el grado en que las personas, contribuyen al logro de los objetivos establecidos para el cargo o funciones que deben asumir en una organización.

El sistema de evaluación proporciona información que facilita entre otros: la toma de decisiones en cuanto a promoción, aumento de salarios, formación, advertencias, transferencias y despidos, basándose en estudios formales que ofrecen elementos concretos, sin tener que depender de apreciaciones subjetivas o datos o hechos aislados.

Es importante considerar que la evaluación del desempeño, no es un sistema uniforme que se aplica a cualquier organización. Necesariamente cada organización según los objetivos debe establecer su propio sistema de evaluación, considerando factores propios de su organización, por ejemplo, tipo de actividad, nivel profesional, tipo de funciones, etc.

La Evaluación del Desempeño como una necesidad.

¿Por qué se justifica la realización de una evaluación del desempeño?

Podemos considerar la Evaluación del Desempeño como una necesidad de las organizaciones desde tres aspectos fundamentales:

I-Necesidad Económica: Las organizaciones tienen la necesidad de conocer sobre su función, su permanencia y acción en el medio en que se desenvuelve.

II-Necesidad Organizacional: Conocer la adaptación del personal a la estructura y las funciones establecidas.

III-Necesidad Humana de Seguridad y Justicia: Que el personal conozca su propia eficacia, fortaleza y debilidades, y tenga la certeza que estos aspectos son considerados bajo criterios positivos, uniformes y previamente divulgados.

La Evaluación del Desempeño como fuente de información.

La Evaluación del Desempeño permite a las organizaciones conocer las potencialidades y debilidades del personal, no es un fin en sí mismo sino un instrumento para obtener información. Mediante un adecuado sistema de evaluación se logra:

- Conocer las cualidades y debilidades del personal de la organización.
- Obtener información confiable sobre el personal para: promoción, aumento de salarios, formación, transferencias y despidos.
- Medir la efectividad y la eficiencia.
- Una mejor comunicación entre los superiores y los colaboradores en ambos sentidos.
- Tomar decisiones amparados en elementos concretos, con un sentido de equidad, objetividad y seriedad.

Otro factor que es importante considerar para la valoración de un funcionario es la disponibilidad de tiempo para la organización.

Por otra parte, un sistema de evaluación del desempeño debe ser flexible y adaptable a los diferentes niveles de la Organización, el mismo debe involucrar a todo el personal, para que haya una efectiva colaboración y retroalimentación del mismo. La participación del servidor en la apreciación de su desempeño, es importante, por el rol que tiene el factor humano en el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones sociales.

Ahora bien, la evaluación del desempeño debe concebirse como un instrumento que procura mejorar y fortalecer, la gestión del recurso humano, que permite detectar problemas personales o colectivos e identificar potencialidades en los funcionarios en aras de desarrollar programas, que permitan subsanar esos problemas y a la vez aprovechar las potencialidades identificadas.

Sin embargo, siempre que se habla de evaluación (sobre todo en aquellas organizaciones donde se aplicará por primera vez) por lo general se genera un clima de tensión y desconfianza en las personas, básicamente porque no se ha desarrollado un programa de comunicación e información al personal involucrado explicándole los objetivos básicos de la evaluación.

Este tipo de situaciones provoca entre otras cosas: dificultades para reunir la información, el personal no ofrece ninguna colaboración, desconfianza por el uso que se dará a la información, confrontaciones con el evaluador, lo anterior da al traste los resultados de un sistema de evaluación y en lo normal de los casos, no contribuye a mejorar las relaciones humanas, la eficiencia y eficacia en la organización.

### **Utilidad de la Evaluación.**

¿Cómo se aprovechan los resultados de las evaluaciones?

Realizar una evaluación sin tener definido un plan a seguir con los resultados obtenidos, es el problema de muchas empresas públicas y privadas que deciden hacer evaluación y que luego de los primeros esfuerzos desisten de esta actividad, porque no establecieron previamente lo que harían con los resultados de la evaluación, o bien, porque no valoraron el costo que tendría implementar las acciones necesarias para subsanar los resultados obtenidos.

Para que la evaluación del desempeño sea aprovechada eficientemente, la organización debe contar: con el apoyo político y financiero, la identificación de todo el personal de la organización con el sistema, así como un plan de desarrollo para el personal (promoción, capacitación, reubicación y otros) y disponer de los recursos económicos que el mismo requiere.

Un programa de Evaluación del Desempeño bien planeado, coordinado y desarrollado, trae beneficios a la Institución, a los dirigentes, y a sus colaboradores.