

Evaluación del desempeño laboral

Guía completa



La evaluación de desempeño es la herramienta que emplean las áreas de recursos humanos para medir el rendimiento de cada colaborador y del equipo en general. En la actualidad ha tomado un papel estratégico, ya que no sólo aporta información necesaria para realizar una mejor gestión del talento humano, sino que también ayuda a crecer a la persona al aportarle datos para conocer sus fortalezas y sus áreas de oportunidad como profesional.

La realidad es que realizar una evaluación de desempeño laboral es una tarea que requiere recursos mínimos pero una metodología muy clara. El principal reto está en generar un ambiente imparcial, ya que se evalúa a seres humanos con emociones, percepciones y situaciones vivenciales. Si el método falla, la comunicación que conlleva y el beneficio de la misma se pierden.

Por ello queremos presentarte esta guía que considera los aspectos más relevantes para realizar una adecuada evaluación del personal.

Tabla de contenidos



1. Qué es la evaluación del desempeño o evaluación 360 ¿Cómo medir el rendimiento laboral?
2. Objetivos de la evaluación del desempeño. La evaluación 360 y sus ventajas
3. Beneficios de la evaluación de desempeño
4. Métodos de evaluación del desempeño
5. ¿Qué es la NOM 035?
6. Ejemplos de cuestionario de evaluación de desempeño laboral
7. Sistema de evaluación de desempeño. ¿Cómo hacer una evaluación de desempeño?
8. Tendencias de la evaluación de desempeño laboral en México
9. ¿Qué es un software de evaluación de desempeño?
10. Ventajas de contar con un software de evaluación de desempeño
11. Software de evaluación de desempeño de Sesame HR

1. ¿Qué es la evaluación de desempeño?

De manera general, se puede decir que la evaluación de desempeño laboral es un proceso sistemático con el cual se mide de manera objetiva e integral las competencias, la conducta, el rendimiento y la productividad profesional de una persona. Es decir, se busca medir la eficacia del empleado en su puesto de trabajo.

Si añadimos un punto de vista más humano, podemos detectar otros puntos importantes que persiguen estos procesos de evaluación:

- Responsabilizar a la persona de su actuar en la organización.
- Estimar las cualidades del colaborador y su contribución a la empresa.
- Identificar los perfiles adecuados para cada puesto de trabajo.



2. Objetivos de la evaluación de desempeño.

El método que se emplee para realizar la evaluación de desempeño debe medir todos los parámetros profesionales y aportar la información pertinente para el negocio. Y es clave para que tenga utilidad, que el proceso sea continuo.

El proceso de evaluación no debe considerarse como un método para castigar o recalcar errores. Por el contrario, es un proceso que debe enfocarse no sólo en el desempeño del trabajo, sino incluir aspectos como las competencias y las habilidades. Al adquirir este enfoque integral, la evaluación de desempeño permitirá:



Aumenta productividad

Puedes identificar las fortalezas de cada trabajador y construir en base a dichas habilidades. Sumando las fortalezas de cada miembro del equipo, los resultados se potencializan. Además, puedes anticipar problemas de integración o de falta de ciertos talentos y capacidades en tu equipo.

Detecta y retiene talento

Este proceso aporta datos objetivos para el movimiento de las personas dentro de la estructura organizacional, identificando competencias y al talento valioso o a aquellos de los que se puede prescindir. Al identificar al personal valioso podrás implementar estrategias adecuadas para su retención.

Mejora la comunicación interna

Cuando todos conocen lo que se espera de su trabajo y se compara la percepción de su desempeño, se eliminan los malos entendidos y el famoso «radio pasillo». El equipo se siente más integrado y mejora su desempeño y su satisfacción laboral.

Incrementa el desarrollo profesional y facilita los planes de carrera.

El hecho de realizar este proceso de manera continua permite inicialmente identificar aspectos a trabajar o a desarrollar en cada persona. Con las siguientes evaluaciones, se va midiendo el avance en dicho desarrollo y los puntos a reforzar o a modificar. Las personas pueden contar con una guía y claridad para saber qué les falta tener para cubrir adecuadamente su puesto o para aspirar a puestos superiores.

OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

1

Aumenta la productividad laboral

2

Mejora la comunicación interna de la empresa

3

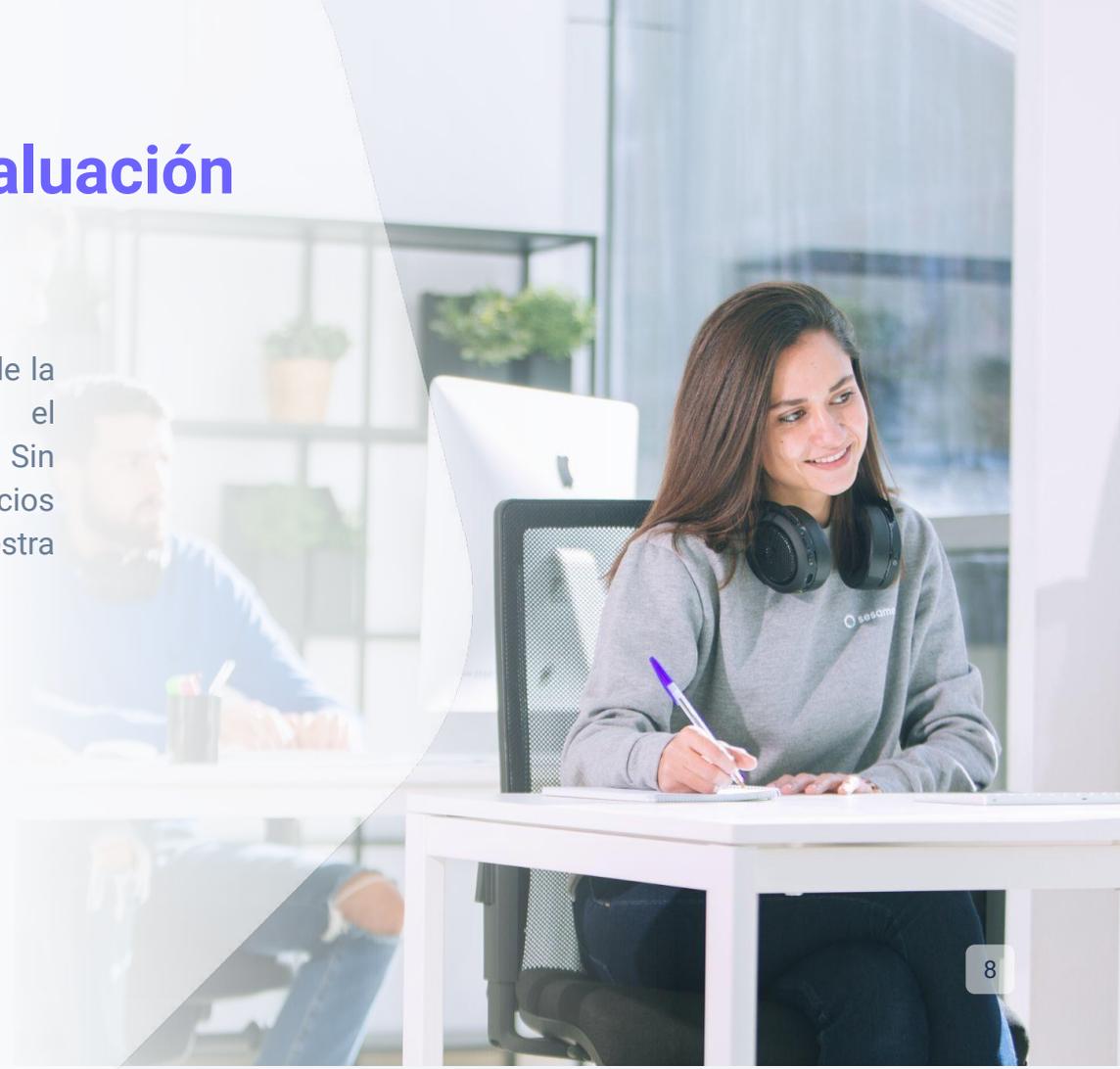
Detecta y retiene el talento de tu empresa

4

Incrementa el desarrollo profesional

3. Beneficios de la evaluación de desempeño

Como ya habíamos mencionado, el objetivo de la evaluación de desempeño es medir el rendimiento laboral de las personas. Sin embargo, podemos encontrar otros beneficios que obtendremos al implementarla en nuestra organización:



- **Genera comunicación con los colaboradores.** Al aportar información objetiva al trabajador sobre cómo ha sido la percepción de su desempeño y comunicar las expectativas por parte de la empresa se proporciona feedback que ayuda al crecimiento laboral.
- **Impulsa la formación.** Cuando se detectan las brechas entre lo que se espera de un puesto y las habilidades de la persona que lo ocupa, se pueden diseñar planes de formación mejor orientados.
- **Aumenta la motivación.** Todo profesional busca ser considerado dentro de su organización. Al contar con procesos claros de medición, las personas estarán más motivadas a generar resultados.
- **Fomenta el rendimiento.** Cuando todos conocen lo que se espera de su trabajo, mejora el funcionamiento del equipo y los resultados de la empresa.
- **Mejora la gestión del talento humano.** La evaluación de desempeño aporta la información precisa que necesitan las empresas para establecer planes de desarrollo personal y asegurarse de que se cuenta con el talento necesario par tener éxito.

4. Métodos de evaluación del desempeño

Existen diversos métodos para realizar la evaluación de desempeño laboral. Dependerá de las necesidades y de la cultura de la organización el seleccionar el método adecuado. Los primeros cinco métodos tienen que ver con quién realiza la evaluación, mientras que los siguientes tienen que ver con el tipo de evaluación de desempeño que se utiliza.



a. Métodos según quien realiza la evaluación:

Autoevaluación

Es el mismo trabajador quien evalúa su actuación con base en ciertos parámetros previamente establecidos. Se puede tener la ventaja de contar con detalles y datos precisos ya que el trabajador buscará ser lo más objetivo y realista posible. Además, se fortalece el compromiso hacia las tareas y el sentido de responsabilidad. La principal desventaja es el sesgo que se puede presentar si el diseño no es el adecuado.

Evaluación de 90 grados

En este método es el jefe quien realiza la evaluación. Al ser el principal responsable de las tareas encomendadas, él es quien vigila el desarrollo profesional y el encargado de aportar el feedback correspondiente para dar a conocer las fortalezas y debilidades de cada subalterno. Generalmente se aplica un mismo cuestionario para todos los subalternos que tiene el mismo jefe. Al tratarse también se una sola opinión, también puede presentar sesgos.

Evaluación de 180 grados

En este método se suma a la evaluación del jefe las evaluaciones de los pares (personas que están al mismo nivel). De esta manera se aporta no sólo la percepción de la realización de las tareas, sino también las relaciones que establece con los demás miembros del equipo. En este tipo de evaluación se requieren de dos tipos diferentes de cuestionarios.

Evaluación del desempeño 270 grados

En este método sumamos a la apreciación del superior inmediato y de los compañeros pares, la percepción de los subalternos. Si se cuenta con un mecanismo adecuado se puede detectar la visión de los trabajadores y una valoración constructiva y respetuosa hacia su superior. Por ello es que la evaluación de los subalternos debe ser anónima para que se puedan generar juicios libres y respetuosos.

Evaluación del desempeño 360 grados.

Este es el método más completo de todos, ya que quienes evalúan son el jefe inmediato, los colegas, los subalternos, los clientes y una auto evaluación. Aunque puede ser más compleja de aplicar, es la que aporta una medición integral del desempeño de cada colaborador. El método de evaluación de desempeño será más exacto mientras mayor sea la cantidad de perspectivas que se tengan. Y que mejor que preguntar también a nuestros clientes su opinión sobre nuestro actuar en el trabajo.

b. Métodos según el tipo de evaluación de desempeño:



Evaluación de desempeño por objetivos

En este método se busca evaluar el desempeño con base en el seguimiento, control y alcance de los objetivos. Para ello, generalmente se establecen parámetros o metas a alcanzar (en ocasiones se identifican KPIs relativos al desempeño del puesto), o se mide el avance de tareas o proyectos concretos.

Evaluación de desempeño por competencias

Este método ha ido ganando adeptos en su aplicación. El fin que se persigue es evaluar el desempeño de los colaboradores basándose en las competencias que se requieren para el cargo que ocupa. En otras palabras, se evalúan las habilidades y aptitudes que se necesitan para realizar las actividades de su puesto.

Reuniones one to one

Este tipo de reuniones son encuentros entre el trabajador y su responsable superior inmediato. Tienen como fin identificar las fortalezas y los errores en el desempeño de la persona, a manera de proponer estrategias para mejorar cada aspecto.

TIPOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



**Evaluación
90°**



**Evaluación
180°**



**Evaluación
360°**



**Evaluación por
objetivos**



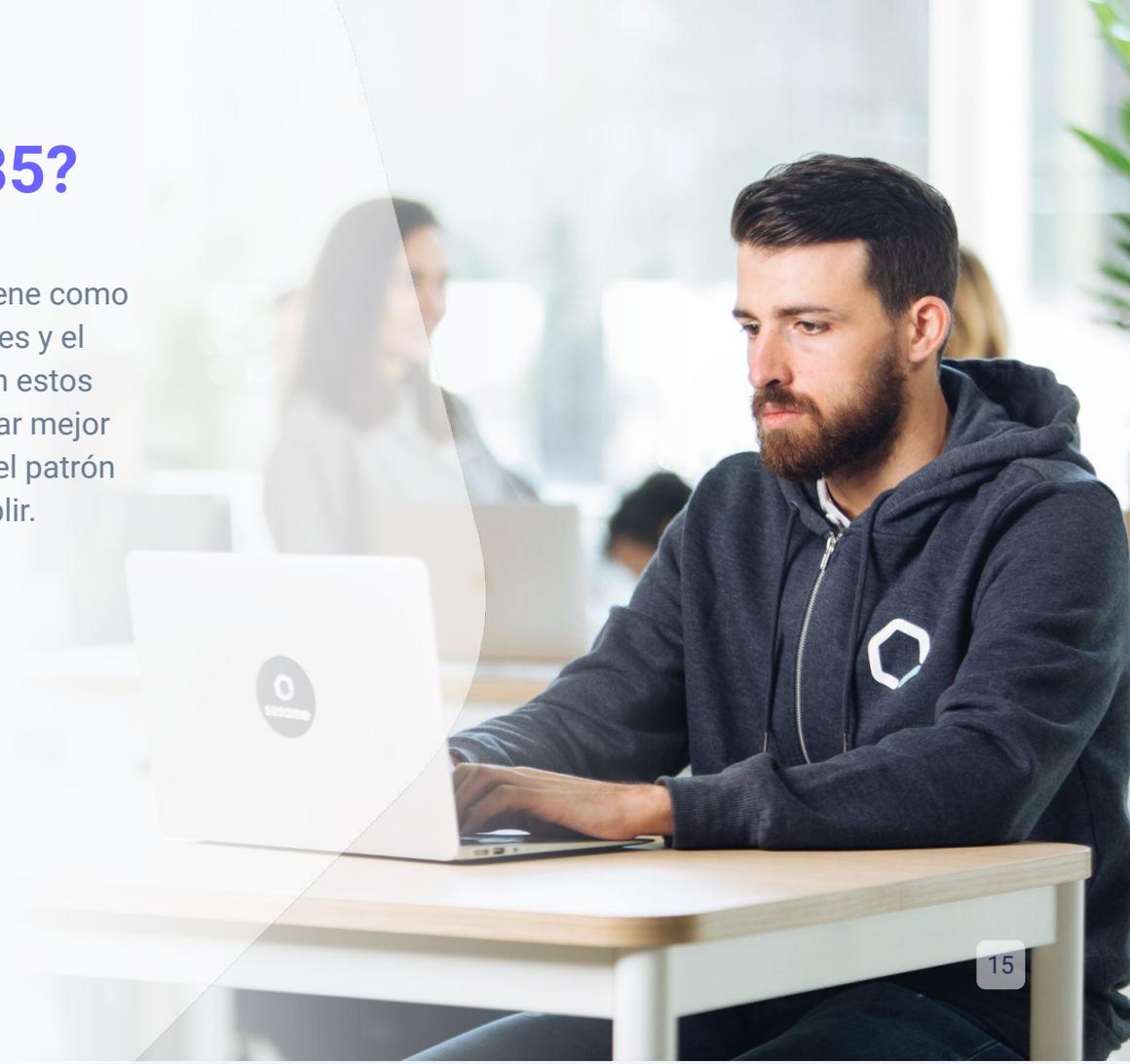
**Evaluación por
competencias**



**Reuniones
one to one**

5. ¿Qué es la NOM 035?

La norma NOM-035 es una legislación que tiene como objetivo la prevención de riesgos psicosociales y el fomento de entornos laborales positivos. Con estos factores, los trabajadores pueden desempeñar mejor sus funciones. Tanto los trabajadores como el patrón tienen responsabilidades que se deben cumplir.



a. ¿Cómo aplicar la NOM 035?

El primer paso para implementar la NOM-035 es realizar una consulta interna. Con ella se pretende obtener información que nos permita detectar los distintos riesgos psicosociales. Una vez que se detectan estos, debes crear planes de acción efectivos y medibles.

Es en este primer punto donde empatamos la evaluación de desempeño 360 con el cumplimiento de la NOM-035. Como decíamos, la evaluación de desempeño no sólo mide el desempeño del colaborador, sino pretende también ser un medio de retroalimentación en ambas vías.

La evaluación de desempeño puede detectar algunos factores de riesgo psicosocial como actitudes negativas del equipo, tipos de liderazgo dañinos, aspectos que generan clima de violencia o hasta detalles en las instalaciones.

b. ¿Quiénes deben cumplir con la NOM 035 y cómo cumplirla?

La NOM-035 aplica a todas las empresas que residen en el territorio de México. Sin embargo, existen diferencias en cuanto a las responsabilidades que les corresponden, de acuerdo al tamaño de las mismas. Se definieron tres escalas:

- Organizaciones en las que trabajan hasta 15 colaboradores.
- Centros de trabajo compuestos que cuentan entre 16 y hasta 50 empleados.
- Empresas donde laboran más de 50 trabajadores.

c. Objetivos de la NOM 035 en tu empresa

La NOM-035 tiene el objetivo de detectar, analizar y prevenir factores de riesgo psicosocial, al mismo tiempo que fomentar entornos positivos dentro de las organizaciones.

Por ende, más allá de cumplir con la normativa, implementar estrategias que busquen erradicar los factores de riesgo psicosocial impactará de manera positiva en el desempeño laboral. De esta manera, cerraríamos un círculo virtuoso entre la NOM-035 y la evaluación de desempeño.

d. Evita sanciones legales con la NOM 035 realizando encuestas a tus empleados

Lo más importante para tu organización debería ser la estabilidad emocional, laboral y familiar de tus colaboradores. Sin embargo, un estudio realizado por la U.N.A.M. muestra que el 85% de las organizaciones en el país no cuentan con condiciones adecuadas para que los empleados puedan tener un balance entre su vida personal y laboral.

Por ello, para evitar sanciones con respecto a la NOM-035 y para aplicar cuestionarios de evaluación de desempeño 360 puedes emplear plataformas digitales especializadas como Sesame HR. Con esta aplicación podrás aplicar encuestas y recibir las respuestas en tiempo real. Además, podrás diseñar rápidamente tus encuestas con las diferentes funciones que incluye el sistema. Esto agilizará la toma de decisiones.

6. Ejemplos de cuestionario de evaluación de desempeño laboral

Las técnicas para realizar un cuestionario de evaluación de desempeño laboral pueden ser tanto cuantitativas como cualitativas. Para seleccionar la ideal a aplicar dependerá nuevamente de los objetivos que se pretenda alcanzar. Veamos algunas técnicas de las más utilizadas:



Informe del Supervisor o jefe inmediato

Es una técnica de evaluación donde los responsables de las diferentes áreas redactan un informe sobre el desempeño de cada trabajador en formato libre.

Escalas

En este tipo de evaluación, se establecen competencias o factores a evaluar. Algunas de ellas pueden ser: productividad, creatividad, calidad, comprensión de situaciones, trabajo en equipo, trabajo bajo presión, etc. Para cada factor a evaluar sobre el desempeño del trabajador, se establecen escalas (del 1 al 5 o del 1 al 10). También se pueden emplear escalas no numéricas (óptimo, bueno, regular y malo).

Checklist

Estas evaluaciones se basan en un pensamiento binario, ya que se presentan una serie de preguntas cuya respuesta es sí o no. Esta técnica es fácil de llenar para el evaluador y no permite sesgos por apreciaciones.

BARS

Por sus siglas en inglés (Behaviorally Anchored Rating Scales), las «escalas basadas en el comportamiento» buscan evaluar el comportamiento del trabajador al realizar su trabajo. Se evalúa cómo reaccionan ante incidentes críticos, en el desarrollo de las dimensiones de su puesto laboral, y generan una escala de puntuación.

7. Sistema de evaluación de desempeño. ¿Cómo hacer una evaluación de desempeño?

A continuación te mostramos los pasos para implementar una evaluación de desempeño laboral. Siguiendo los mismos lograrás aplicar la metodología de manera simple y clara mientras involucras a todos los miembros de la organización y garantizas la confidencialidad de las respuestas.



a. Define los objetivos de la evaluación de desempeño

Como todo proceso bien planeado, se requieren establecer los objetivos que se quieren alcanzar al aplicar la evaluación.

b. Establece los indicadores de desempeño

Para poder determinar si se cumplen o no los objetivos, se deben definir métricas que nos permitan saber si hemos alcanzado o no cada objetivo planteado.

c. Establece la metodología de evaluación de desempeño

Ya hemos enlistado los diferentes métodos para aplicar la evaluación de desempeño. Podríamos recomendarte emplear la evaluación de desempeño 360 grados por ser la más completa. Pero esta decisión dependerá de las necesidades y recursos de tu organización.

d. Diseña el cuestionario de evaluación de desempeño.

Durante este paso se diseñan las preguntas, los diferentes cuestionarios que se requieran (evaluación de jefes, pares, subordinados, clientes y autoevaluaciones), los lapsos de tiempo, los responsables y demás recursos de aplicación de la encuesta.

e. Lanza la evaluación de desempeño.

Antes de [aplicar la encuesta](#), se debe sensibilizar y explicar al equipo el proceso que se llevará a cabo. Es importante explicar detalles y aclarar dudas. Sólo así podrás iniciar el proceso de evaluación. Te sugerimos emplear software especializado como Sesame HR para agilizar tiempo y recursos.

f. Realiza un seguimiento de la evaluación de desempeño

Monitorea cómo se está llevando a cabo el proceso para estar atento a cualquier eventualidad que pudiera surgir. Debes recordar continuamente a los evaluadores y evaluados que la información se manejará de manera anónima y confidencial.

g. Mide los resultados de la evaluación de desempeño

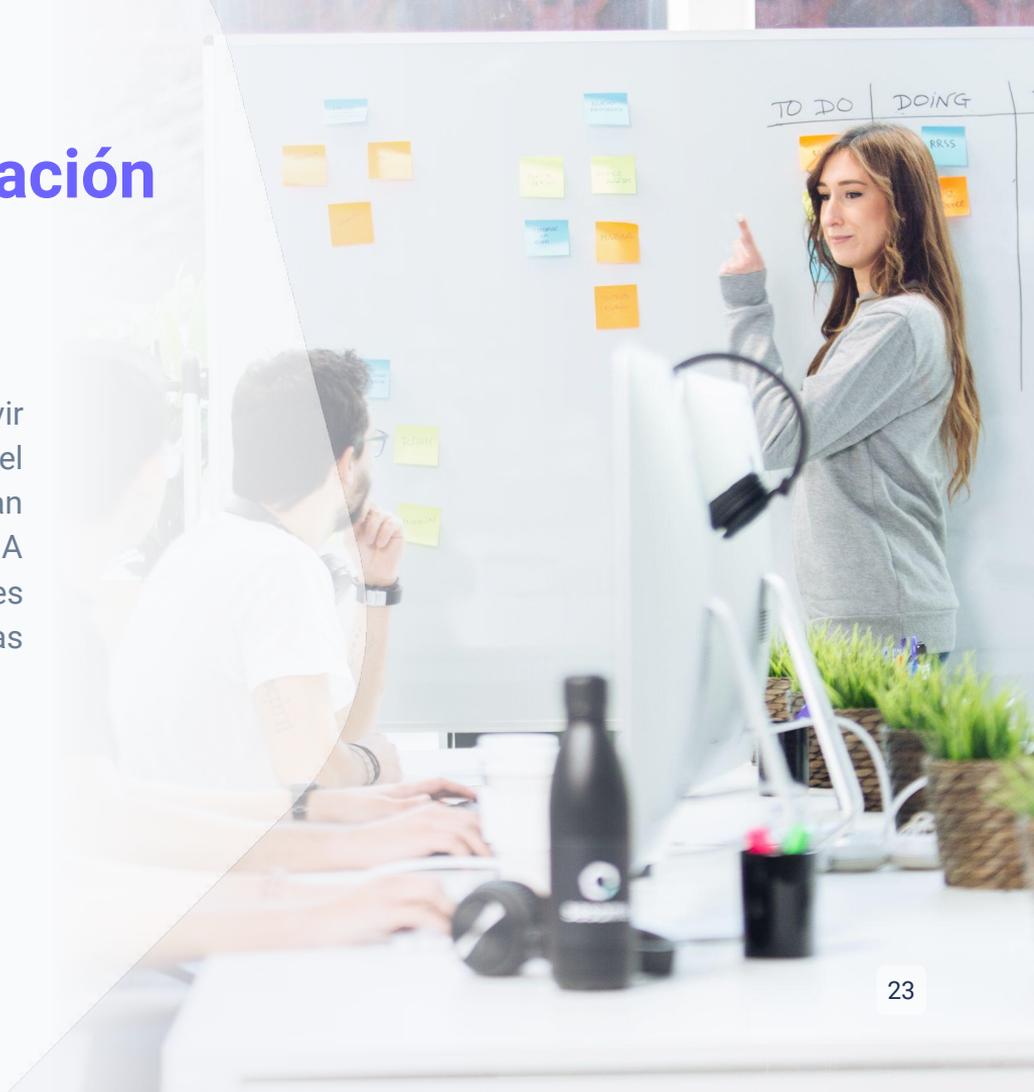
Al final del tiempo previsto para la evaluación, deberás reunir toda la información para comenzar los análisis de resultados de cada colaborador evaluado. Deberás sintetizar y acomodar los datos para mostrar estadísticamente tendencias y resultados porcentuales. Al aplicar tu evaluación con Sesame HR, este paso se vuelve mucho más práctico y sencillo.

h. Elabora un informe y comunica los resultados.

Por último se debe generar un reporte por evaluado y realizar una reunión para brindar la retroalimentación de los resultados. En dicha reunión se deberán acordar acciones que aporten soluciones a los hallazgos.

8. Tendencias de la evaluación de desempeño laboral en México.

Los tiempos tan cambiantes que nos ha tocado vivir derivados principalmente de la crisis sanitaria por el COVID19 han modificado la manera en que se aplican las evaluaciones de desempeño laboral. A continuación, te presentamos las principales tendencias en cuanto a la aplicación de estas evaluaciones en nuestro país:



Retroalimentación continua

Si algo nos ha quedado claro desde el 2020 es que los planes pueden cambiar de la noche a la mañana. Por ello, las evaluaciones de desempeño aplicadas anualmente resultan obsoletas. El nuevo enfoque es aplicar evaluaciones continuas que aporten información para hacer mentoring o coaching. De esta manera se genera una retroalimentación constante a los colaboradores y un plan de desarrollo con trabajo continuo.

Evaluación del desempeño basada en datos

El empleo de grandes cantidades de datos en recursos humanos es conocida como People Analytics. Para procesar estos volúmenes altos de información se requiere de la tecnología. Un software de evaluación de desempeño te permite crear informes personalizados de la evaluación de las personas y monitorear el avance en las acciones pactadas de mejora.

Evaluación de desempeño en tiempo real

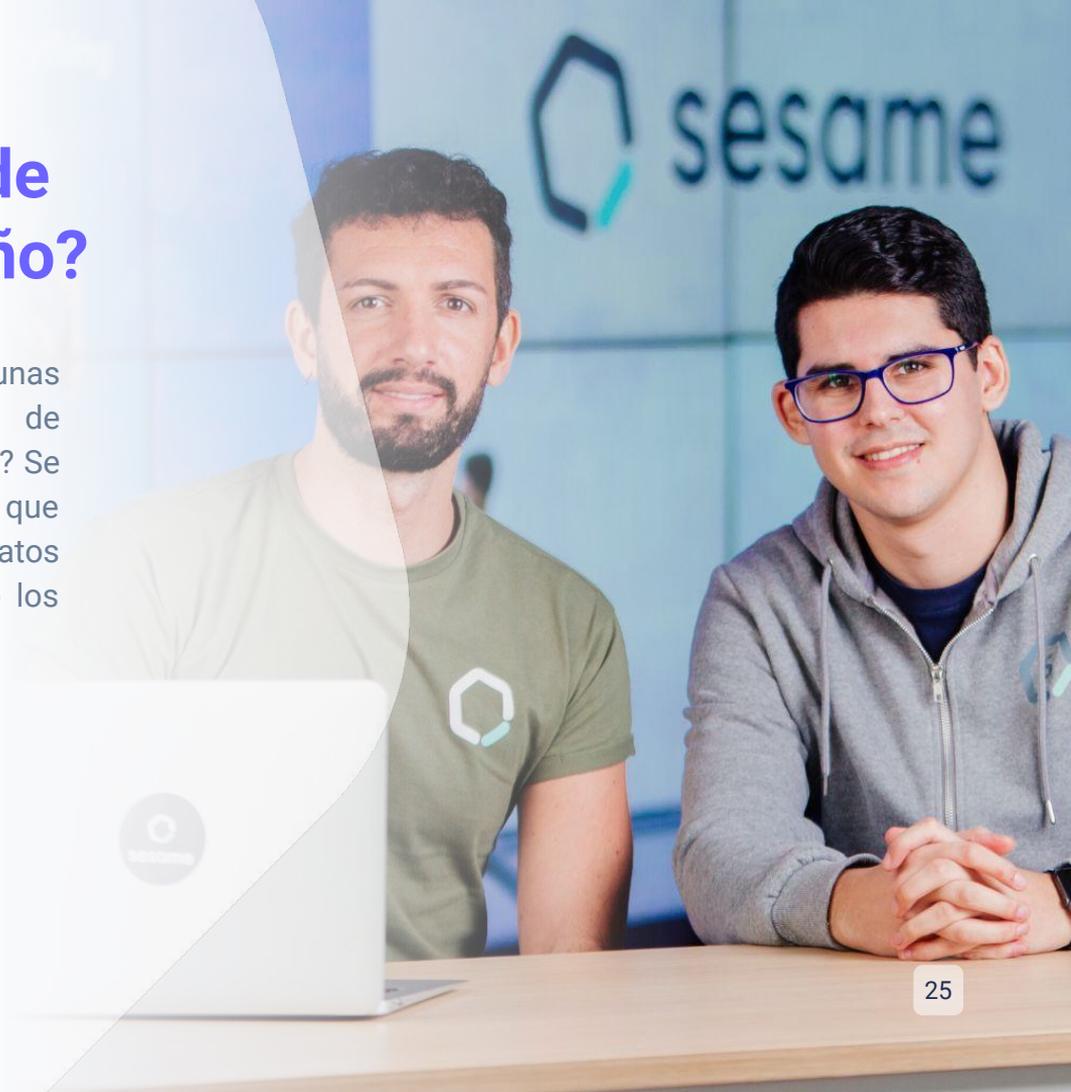
Para cumplir ambas tendencias, se requeriría de un gran esfuerzo y el empleo de muchos recursos. Sin embargo, las aplicaciones tecnológicas como Sesame HR permiten realizar las evaluaciones de manera continua y en tiempo real. Además, se pueden programar las reuniones uno a uno y generar un historial de las mismas para su seguimiento.

Enfoque en el bienestar y salud

Dada la preocupación que tienen las personas por cuidar su salud, es evidente que los departamentos de recursos humanos procuren cuidar estas condiciones. Pero también hay una lata necesidad de cuidar la salud mental dadas las condiciones de aislamiento social. Por ello, se necesita generar constantemente evaluaciones y encuestas que permitan conocer la satisfacción de las personas con su trabajo, su desempeño y sus relaciones.

9. ¿Qué es un software de evaluación de desempeño?

A lo largo de este manual hemos hablado de algunas bondades de los software de evaluación de desempeño. Pero, ¿de qué hablamos exactamente? Se trata de herramientas especializadas e integrales que ayudan a recabar la información y a analizar los datos para generar una evaluación de las aptitudes de los trabajadores.



10. Ventajas de contar con un software de evaluación de desempeño.

Tan importante es diseñar una buena evaluación 360° como evitar los errores a la hora de analizar y comunicar los resultados.

A continuación te presentamos los siete errores más comunes a lo largo del proceso de evaluación de desempeño para que trates de evitarlos cuando llesves a cabo las tuyas.



Seguridad de la información

Como estas herramientas se ofrecen como servicio en la nube (SaaS), toda la información que se guarde en la misma estará segura tanto para que no pueda ser robada, hackeada o para que personas no autorizadas no tengan acceso a la misma.

Disponibilidad en todos los dispositivos

La versatilidad que tienen estos sistemas permiten que cualquier persona se conecte desde cualquier dispositivo y desde cualquier ubicación para evaluar y/o para revisar reportes, como celulares o tabletas.

Información en tiempo real

Lo comentamos en su momento, que la información y retroalimentación inmediata es muy valorada tanto por los gerentes como por el personal evaluado. Y esto sólo lo puedes lograr si implementas el uso de un software especializado.

Uso sencillo

Con un software de evaluación de desempeño podrás diseñar fácilmente tus evaluaciones que se adapta a las necesidades de tu empresa. Puedes diseñar tus propias reglas, criterios y definir quién y cada cuánto debe evaluar. Además, gracias a las evaluaciones basadas en datos, podrás mantener mejor motivado a tu equipo de trabajo.

11. Software de evaluación de desempeño de Sesame HR

Sumadas a las ventajas que hemos mencionado de los software de evaluación de desempeño laboral, con Sesame HR podrás:



Generar cuestionarios de evaluación de desempeño laboral y cumplimiento de la NOM 035

Sesame HR cuenta con diversas funciones para facilitar el diseño de diferentes evaluaciones y cuestionarios. El programa es sencillo e intuitivo. De esta manera puedes cumplir con la normativa de la NOM-035 y evaluar el desempeño del personal con la misma herramienta.

Programar y gestionar reuniones one to one

Con Sesame HR podrás programar reuniones de revisión de resultados con cada evaluado. De esta manera todos están comunicados sobre los avances en el proceso. Cada estrategia que se acuerde en las mismas puede ser guardada, a manera de mantener un registro y revisar los avances de cada acción.

Informes de rendimiento laboral

Gracias a la centralización de los datos y al análisis estadístico de los mismos, los reportes que genera Sesame HR te darán una radiografía muy precisa del desempeño de cada persona evaluada.

Prueba gratuita

Puedes chequear todas las funcionalidades que hemos mencionado anteriormente, registrándote de manera gratuita. De esta manera, podrás conocer la herramienta por 14 días sin costo alguno. Así podrás valorar en tu propia experiencia los beneficios de los cuales hemos hablado.



sesame

www.sesamehr.mx