

## DESARROLLO DE LOS EMPLEADOS MEDIANTE LA RETROALIMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

### **Brindar retroalimentación del desempeño.**

Para muchos directivos, pocas actividades son tan desagradables como dar a los empleados retroalimentación sobre su desempeño. En realidad, a menos que los presionen las políticas y controles de la organización, es probable que los gerentes ignoren esta responsabilidad.

¿Por qué existe esta renuencia a dar retroalimentación sobre el desempeño? Parece que hay al menos tres razones. La primera es que los gerentes frecuentemente se sienten incómodos al analizar con los trabajadores sus debilidades. Aun cuando casi todos los empleados pudieran mejorar en ciertas áreas, los gerentes temen tener una confrontación por presentar una retroalimentación negativa. Esta preocupación se presenta aparentemente incluso si las personas dan retroalimentación negativa a... ¡una computadora! Bill Gates informa que Microsoft llevó a cabo un proyecto que requería que los usuarios calificaran su experiencia con una computadora. “Cuando hacíamos que la computadora con la que habían trabajado los usuarios pidiera a éstos una evaluación de su desempeño, las respuestas tendían a ser positivas. Pero cuando era una segunda computadora la que pedía a las personas que evaluaran sus encuentros con la primera máquina, éstas eran bastante más críticas. Su renuencia a criticar a la primera computadora “en su cara” sugería que no querían lastimar sus sentimientos, aun cuando sabían que solo era una máquina”

La segunda razón es que muchos empleados tienden a estar a la defensiva cuando se les indican sus debilidades. En vez de aceptar la

retroalimentación como algo constructivo y la base para mejorar el desempeño, algunos trabajadores descalifican la evaluación a través de críticas hacia el gerente o culpar a otros. Una encuesta entre 151 gerentes de área en Filadelfia, por ejemplo, reveló que 98 por ciento de ellos habían recibido algún tipo de agresión después de dar a sus empleados una evaluación negativa.

Por último, los empleados tienden a tener una evaluación inflada de su propio desempeño. En términos estadísticos, la mitad de ellos deben de estar por debajo del promedio. Pero las evidencias indican que el empleado común estima que su nivel de desempeño en general cae alrededor del percentil número 75. Por tanto, incluso cuando los gerentes dan buenas noticias es probable que los trabajadores perciban que no son suficientemente buenas.

La solución al problema de la retroalimentación del desempeño es no ignorarlo, sino capacitar a los gerentes para que dirijan sesiones de retroalimentación constructivas. Una revisión eficaz –aquella en que el empleado percibe que la evaluación es justa, al gerente como sincero y al clima como constructivo– da como resultado que el trabajador salga de la entrevista de un excelente humor, informado sobre las áreas de su trabajo que necesitan mejorar y con la determinación de corregir sus deficiencias. Además, la revisión del desempeño debe estar diseñada más como una actividad de asesoría que como un juicio. Esto se hace mejor si se permite que la revisión evolucione fuera de la autoevaluación del trabajador.

### **Desarrollo de los empleados**

Una vez que se ha realizado la evaluación del desempeño de los empleados, es necesario enfocarse en el crecimiento y mejora de aquellos que han sido evaluados. Se deben realizar un conjunto de

intervenciones con base en valores humanistas que buscan mejorar la eficacia y la productividad organizacional y el bienestar de los empleados.

*Capacitación para la sensibilidad.* Puede recibir varios nombres –capacitación para la sensibilidad, laboratorio de entrenamiento, grupos de encuentro, o grupos T (grupos de entrenamiento)– Pero todas se refieren a un método de cambio del comportamiento a través de la interacción de un grupo no estructurado.

*Evaluación de necesidades.* Tiene como fin determinar cuáles empleados requieren entrenamiento y qué debe incluir éste. Esto contribuye a que no se capacite a las personas equivocadas o que se imparta un conocimiento inadecuado; es decir, se garantiza que los recursos se inviertan de manera apropiada en las áreas en las que hay una necesidad patente de entrenamiento. De acuerdo con Goldstein (1993) la evaluación de necesidades ha de concentrarse en la organización, en el puesto y la persona.

Para Fleming y Cabezas (2010), el objetivo de las empresas que deciden profesionalizar su recurso humano es asegurar la vida útil del equipo, disminuir errores de programación producción, disminuir errores de criterio, evitar retrabajos, disminuir riesgo de accidentes y el ahorro de tiempos y gastos de operación.

Para el aprendizaje el Saber, se determina a través de los conocimientos, y el desarrollo involucra cuatro saberes determinantes del individuo: saber aprender: promover la generación

del conocimiento; saber hacer: es la aplicación de los conocimientos adquiridos; saber ser: involucra las actitudes y valores de la persona en el trabajo; saber convivir: que es las aptitudes de interactuar con sus compañeros de trabajo (UAdeC, 2013).

Según Niebel y Freivalds (2009), hay muchos elementos que afectan el aprendizaje, como la complejidad de la operación, pues mientras el ciclo sea más largo y tenga más movimientos simultáneos mayor será la necesidad de capacitar al operario. Al igual que el índice de aprendizaje se reduce con la edad, que el operario se sienta producto terminado también afecta la capacidad de aprender.

Indudablemente, si las personas encuentran dentro de la empresa posibilidades de promoción en su carrera y crecimiento profesional se sentirán más satisfechas y permanecerán colaborando más tiempo, lo que originará que contribuyan indudablemente con los resultados de la organización (Madero, 2009). La influencia de la organización sobre el compromiso de conservación de los empleados y la productividad está en concordancia con estudios anteriores (Mowday et al., 1982).

Silverman (2006) menciona las áreas o actividades más relevantes que deben considerarse para incrementar el desarrollo profesional en los empleados. A continuación se detalla cada una de ellas.

- 1) Construir relaciones fuertes entre los mismos empleados y entre el binomio jefe-colaborador debido a que cuando los empleados perciben que tienen a su mejor amigo en el trabajo se puede decir que son más productivos, más positivos con los clientes, comparten nuevas ideas y permanecen más tiempo en su trabajo.

2) Desarrollar el potencial individual. Consiste en implementar un proceso de comunicación entre el personal; para ello, se efectúan preguntas personalizadas acerca de lo que es importante para su crecimiento y desarrollo en el trabajo.

3) Promover la colaboración y el trabajo en equipo. Con la finalidad de poder generar mayor integración entre los diversos integrantes del equipo y así poder unir sus esfuerzos en la búsqueda de sus objetivos en común.

4) Conectar a todos hacia la misma dirección. Mientras las relaciones personales se estrechen y vinculen se espera que se desarrolle el potencial y se promueva la colaboración y el trabajo en equipo, ayudando a construir un mayor compromiso; sin embargo, las personas necesitan conocer la visión y las metas de la organización.

**Referencia:**

Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento organizacional*. Tercera Edición. Pearson educación.

Spector, P. E., Aparicio Vázquez, A. T., & Fernández de la Peña, M. (2002). *Psicología industrial y organizacional: investigación y práctica*.

Madero Gómez, S. M. (2010). Factores relevantes del desarrollo profesional y de compensaciones en la carrera laboral del trabajador. *Contaduría y administración*, (232), 109-130.

García, A. F., & Barrón, F. M. (2019). Optimización de procesos mediante el desarrollo de empleados. Caso: Empresa metalmeccánica de fabricación de moldes.