



*Universidad Austral  
de Chile -MBA*



# *La evaluación del desempeño: un instrumento de crecimiento.*

**Dr. FRANCO LOTITO C.**

# INTRODUCCIÓN

En el siguiente taller se abarcarán algunos temas tales como:

- ▶ Definición de algunos conceptos: percepción, proceso de *coaching*, juicio, afirmación, conducta, comportamiento, “humano con recursos”, P.M.P. y otros.
- ▶ Las implicaturas del concepto de evaluación del desempeño: algunos objetivos y fines.
- ▶ Algunas ventajas para los jefes y los trabajadores
- ▶ Reflexionar acerca de cuáles son las características de un sistema de evaluación efectivo.



✓ **Entorno → Competitivo, dinámico y cambiante (y con mucha incertidumbre).**

✓ **Los trabajadores cumplen un rol específico en la empresa: crean y agregan valor a las actividades organizacionales. (¡Para eso se les paga! Por lo tanto...)**

✓ **La empresa → compensa al trabajador (salario).**

Valorar en qué medida el trabajador ha cumplido con las metas propuestas del puesto de trabajo



**Evaluación del desempeño o rendimiento.**



## ❖ Sistema de Evaluación del Desempeño

❖ Es la determinación en forma racional y sistemática de la calidad del comportamiento\* de una persona en relación con las funciones y responsabilidades que le han sido asignadas, con el propósito de optimizar el logro de METAS ACORDADAS y posibilitar el desarrollo personal y profesional del trabajador

# Interrogantes para el propio sujeto →

- ¿Acepto el puesto de trabajo o no?
- ¿Cómo voy a desempeñar mi actividad?
- ¿ En forma rutinaria? ¿Hasta dónde llega mi autoridad? ¿Mis responsabilidades?
- ¿Alguna dedicación especial? ¿Con quién me voy a “topar”?

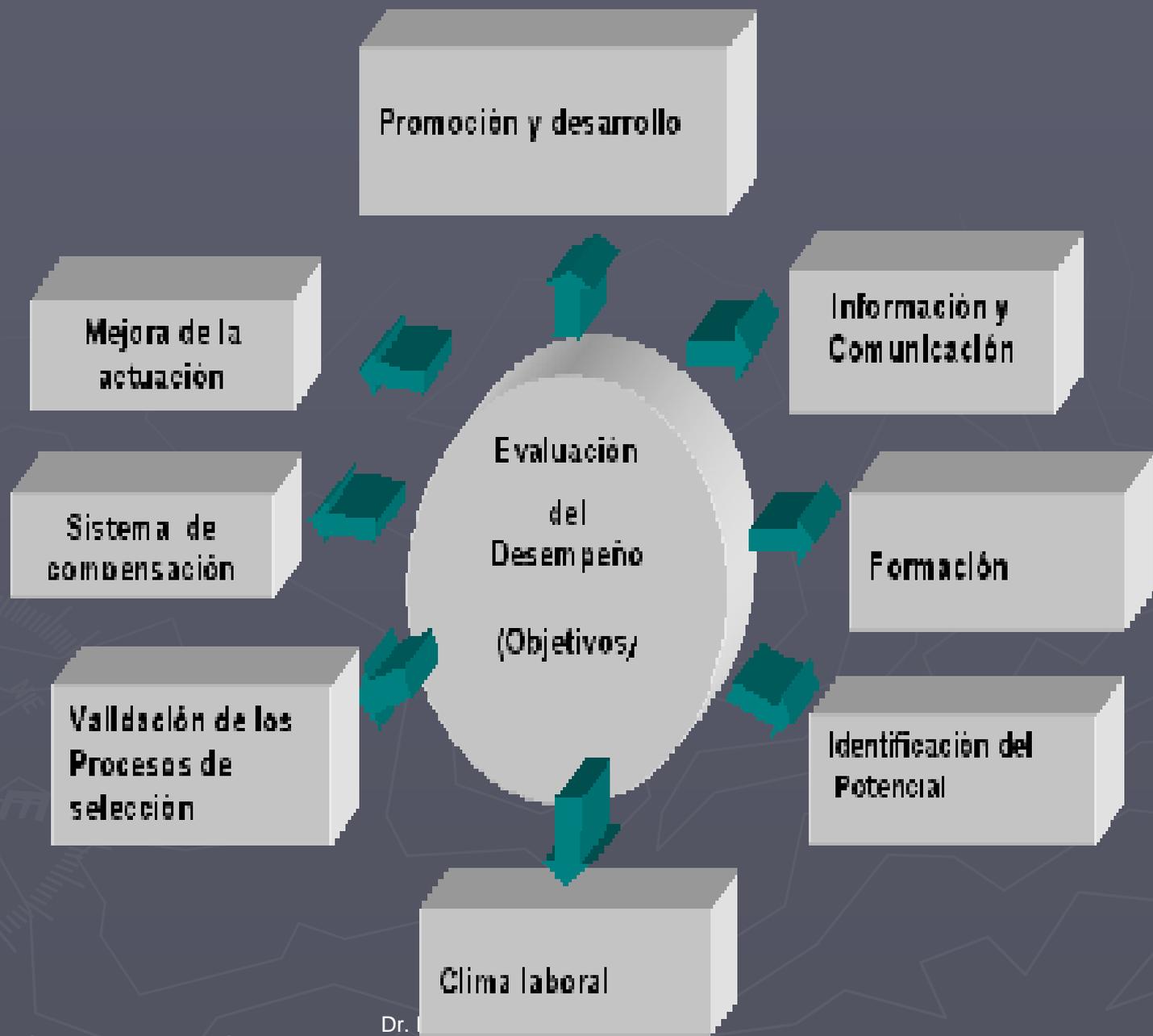
# ¿Conflicto?

El conflicto surge cuando entran en contraposición los objetivos, metas o métodos de dos o más personas.

(CASO N° 1: ¿Qué puedo hacer cuando surge un conflicto?)

Según Wayne y Noe (1997), los objetivos de la evaluación del desempeño pueden apuntar a:

- ▶ Planeación de recursos humanos.
- ▶ Reclutamiento y selección.
- ▶ Capacitación y desarrollo.
- ▶ Planeación y desarrollo de carrera.
- ▶ Programas de compensación.
- ▶ Relaciones internas con los empleados.
- ▶ Evaluación del potencial de los empleados.



Dr. I

# ETAPAS NECESARIAS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



# OBJETIVOS PRINCIPALES DE UN S.A.D.

- ▶ 1. Definir con precisión lo que la empresa espera de cada trabajador en términos personales y profesionales.
- ▶ 2. Contar con un medio objetivo para medir el comportamiento\* de un grupo de personas de accionar heterogéneo.
- ▶ 3. Proporcionar al trabajador la oportunidad de fundamentar su comportamiento pasado.

- ▶ 4. Proporcionar a la persona la oportunidad de conocer cómo es percibido\* su desempeño profesional y personal por la empresa.
- ▶ 5. Crear una instancia de diálogo y de fijación de mutuas expectativas.
- ▶ 6. Medir el potencial de desarrollo de los trabajadores.

- ▶ 7. Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones efectivas de participación a todos los miembros de la organización, teniendo presente los objetivos individuales y los organizacionales.
- ▶ 8. Tener la oportunidad para realizar una auto-evaluación (autognosis) para su propio desarrollo.

- ▶ 9. Conocer los rasgos (o aspectos) de comportamiento y desempeño que la organización más valoriza en sus trabajadores.
- ▶ 10. Incentivar la capacitación entre los evaluados y la preparación para posibles promociones o ascensos.
- ▶ 11. Saber qué medidas tomará su jefe, una vez finalizada la evaluación.

# Ventajas para el empleado

- ▶ 1. Conoce las expectativas de su jefe respecto de su desempeño y, asimismo, cuáles son los puntos débiles y fuertes que éste ha captado.
- ▶ 2. Identifica aquellos aspectos del desempeño que la empresa tiende a premiar.

- ▶ 3. Es informado de las medidas que se tomarán para optimizar su desempeño, y las que el empleado deberá tomar por iniciativa propia.
- 4. Se favorece y se motiva la identificación de la persona con los objetivos de la empresa.

# VENTAJAS PARA EL JEFE

- ▶ **1. Planificar y coordinar el trabajo, de manera de poder hacer funcionar su departamento de la manera más eficiente.**
- ▶ **2. Lograr una mejor comunicación con los individuos, explicarles sobre el proceso de evaluación y trabajar en conjunto.**

- ▶ 3. Evaluar el desempeño y la conducta de sus subordinados, para así tomar medidas futuras con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- ▶ 4. Identificar errores en el diseño del puesto de trabajo, y poder corregirlas.

- ▶ **5. Alcanzar un nivel de eficiencia más alto, ofreciendo oportunidades a los trabajadores (no sólo de ascensos, promociones, sino de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas y el clima laboral.**

**DE ACUERDO CON LO  
DISCUTIDO HASTA AHORA:  
¿CÓMO INTERPRETAMOS  
LO QUE SIGUE?**

**CASO N° 2**

**¿CUN IDEAL DIFÍCIL  
DE ALCANZAR?  
¿POR QUÉ?**

# EVALUACIÓN EN 360°

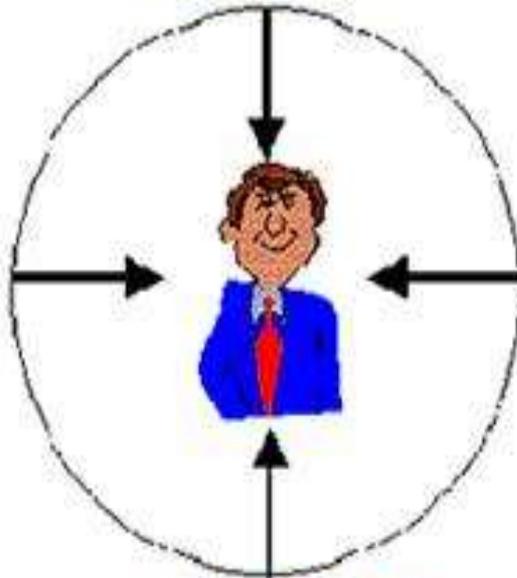
Uno de los métodos utilizados en la actualidad para evaluar el desempeño corresponde a la *Política de evaluación de 360 grados*, el que se define, según un artículo de Recursos Humanos “Política y Evaluación de desempeño de 360 grados”, *como una herramienta de retroalimentación basada en la colección de información de múltiples fuentes (Jefe inmediato, supervisor, colega, cliente interno, clientes externos).*



Jefe



Compañeros (PARES)



Cientes  
Internos/Externos



Subordinados

# *Objetivos Evaluación 360 grados:*

- 1. Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a las diferentes competencias requeridas por la organización y el puesto en particular.**
- 2. Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.**
- 3. Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y la organización.**

# Problemas de la evaluación del desempeño:

- *Carencia de objetividad*
- *Error de Halo*
- *(Pre)juicios del evaluador*
- *Tendencia al promedio*
- *Prejuicio por comportamiento reciente*
- *Prejuicios personales → discriminación*
- *Inflexibilidad y permisividad*



**Actitud extremadamente crítica ante el desempeño de un trabajador**



**Conceder calificaciones altas no merecidas**

# REFLEXIÓN Y DISCUSIÓN

- ▶ ¿Necesitamos un sistema para evaluar el desempeño de alguien? ¿Por qué y para qué?
- ▶ ¿Qué errores tendemos a cometer?
- ▶ Si se cometen...¿cómo podríamos evitarlos?
- ▶ ¿Sugerencias de acción...?

