



*Universidad Austral
de Chile -MBA*



La evaluación del desempeño: un instrumento de crecimiento.

Dr. FRANCO LOTITO C.



Dr. Franco Lotito C. - PUC - UACH

INTRODUCCIÓN

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.



- ✓ Tenemos un 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 con un salario y, en ocasiones, con **bonos***.

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



**Evaluación del desempeño
o rendimiento.**

Conceptos...

► **Percepción: proceso que permite extraer información significativa del entorno o medio ambiente. Es un proceso de carácter cognitivo mediante el cual recibimos, organizamos e interpretamos la información sensorial del entorno para darle algún sentido. Es un proceso subjetivo y activo.**

Conceptos...

► Coaching: proceso de acompañamiento profesional y personalizado, donde un coach guía a una persona (coachee) para que descubra su potencial, maximice su rendimiento y alcanza objetivos específicos, ya sean personales o profesionales mediante preguntas, escucha activa y reflexión sin dar soluciones directas, sino que ayudando al coachee a encontrar sus propias respuestas

Conceptos...

- ▶ Juicio: son fundados o infundados y resultan ser una interpretación o evaluación personal, que es algo subjetivo y puede variar entre las personas ("María es bonita").
- ▶ Afirmación: son verdaderas o falsas y describe hechos objetivos y verificables (María tiene 21 años, mide 1,60 mts. y nació en Chile).

Conceptos....

- ▶ **Conducta:** hace alusión a todos aquellos actos de un organismo o individuo que son susceptibles de ser observados, registrados y estudiados.
- ▶ La CONDUCTA es el punto de partida de cualquier estudio psicológico.

Conceptos...

- Comportamiento: corresponde a la totalidad de la actividad humana, tanto de aquellos aspectos claramente observables como también de aquellos que escapan a la observación directa e inmediata por parte de terceros, tales como los pensamientos, las sensaciones, imágenes o sentimientos.

SISTEMAS DE EVALUACIÓN...

- ▶ Sistema de evaluación del desempeño
- ▶ Sistema de calificación del desempeño
- ▶ Sistema de apreciación del desempeño
- ▶ Evaluación del rendimiento
- ▶ Revisión del desempeño
- ▶ (Evaluación 360 grados, evaluación por objetivos, evaluación por competencias)

❖ 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.

(¿Qué puedo hacer cuando se produce un conflicto?)



Escucha empática

- Intención de comprender.
- Ponerse en los zapatos del otro.
- Entrar a su marco de referencia.
- Comprendiendo lo que ve según su paradigma.
- Comprensión profunda (emocional e intelectual).
- Depósito enorme en la cuenta emocional.
- Es terapéutica, curativa, de aire psicológico.
- Herramienta excelente para ayudar a resolver problemas.
- Ayuda a que la gente resuelva su maraña interna.
- Profundizando, "pelando la cebolla".



Habilidades progresivas de la escucha empática:

1. Atención física. **Postura de escucha.**
2. Comprensión intelectual. **Parafraseo.**
3. Comprensión emocional. **Reflejo de sentimientos.**
4. Escucha empática. **Todo junto.**

Atención Física

- Cara a cara.
- Postura abierta.
- Acercamiento al otro.
- Buen contacto visual.
- Relajado y cómodo.

Según Wayne y Noe (2022), 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.

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.

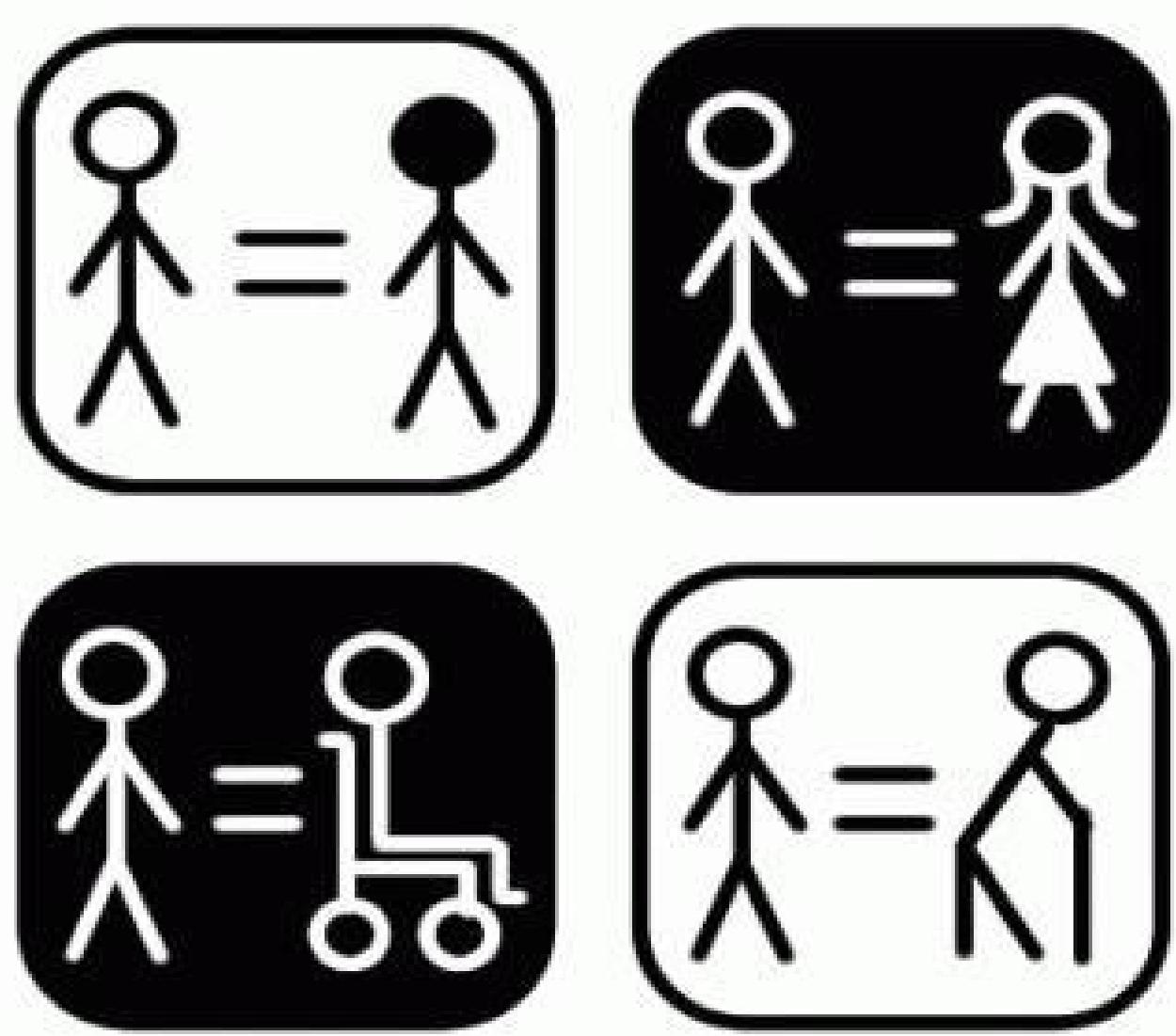
VENTAJAS PARA EL JEFE

- ▶ 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?



¿UN IDEAL DIFÍCIL DE ALCANZAR? ¿POR QUÉ?

Dr. Franco Lotito C. - PUC - UACH

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, supervisado, colega, cliente interno, clientes externos)*.



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...?
- ▶ ¿Ideas...?

