

UADE
VIRTUAL



CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

UVA 8
El proceso de la
evaluación del desempeño

UVA 8

El proceso de la evaluación del desempeño



El desarrollo de contenidos que se presenta a continuación es una selección editada y compilada ad hoc, sobre la base de la bibliografía citada al pie, para ser utilizado exclusivamente como material de estudio de **UADE Virtual**.

Ha sido realizado por la profesora:



Lic. Verónica Saiz

ÍNDICE

1. Introducción

2. Desarrollo de la evaluación

2.1. Recomendaciones para evaluar

2.1.1. Antes de la entrevista

2.1.2. Durante la entrevista

2.1.3. Después de la entrevista

2.2. Principios para una entrevista de evaluación de desempeño efectiva

2.3. Observaciones para el momento de evaluar

2.3.1. Elementos subjetivos del calificador

2.3.2. Métodos para reducir distorsiones

2.4. Formularios de evaluación de desempeño

2.5. Plan de acción sobre la evaluación de desempeño

3. Bibliografía



1. INTRODUCCIÓN

En este material veremos el proceso de **evaluación de desempeño**. Enumeraremos algunas recomendaciones que pueden resultar útiles al momento de realizarla y veremos algunos formularios, a modo de ejemplo.

2. DESARROLLO DE LA EVALUACIÓN

A continuación, nos centraremos en cómo se lleva a cabo la evaluación de desempeño.



Las **entrevistas de evaluación** son sesiones de **verificación del desempeño** que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación, sobre el pasado y su potencial a futuro.

La sesión de evaluación del desempeño finaliza centrándose en las **acciones** que el empleado puede emprender con el fin de mejorar las áreas en las que su desempeño no es satisfactorio y resaltando los aspectos positivos que ha logrado. El reconocimiento a los méritos del trabajador, primero es individual, y después colectivo.

Es aconsejable confeccionar un Manual del Evaluador, que contenga recomendaciones para llevar a cabo la Evaluación. El manual puede estar conformado por las siguientes partes:

➤ **Objetivos de la evaluación**

Se detallan los **objetivos** que defina la **organización para este proceso**. Por ejemplo: detectar áreas de mejora en el desempeño de las personas, facilitar la comunicación continua e interactiva entre jefes y empleados, etc.

<p>➤ Diccionario de competencias</p>	<p>Se enumeran y explican las diferentes competencias a evaluar.</p>
<p>➤ Recomendaciones para evaluar</p>	<p>Podemos dividirlos en antes, durante y después de la entrevista de evaluación.</p>

2.1. Recomendaciones para evaluar

2.1.1. Antes de la entrevista

Se entrega al empleado una **copia del formulario para que se auto evalúe**, al menos con una semana de anticipación de la entrevista. Por su parte, el **evaluador también evalúa al empleado** en otro formulario.

Así, tanto evaluador como empleado utilizan formularios idénticos y cada uno completa su copia. Si es la primera vez que se aplica esta metodología, recomendamos sentarse junto con el empleado y explicarle la forma y el procedimiento.

Las evaluaciones pueden tener el mismo formato para todos los niveles de la empresa (personal subalterno, mandos medios y personal de dirección) o diferenciados. Esto queda a criterio de cada organización. Sin embargo, es **recomendable que sean diferentes para evaluar mejor las competencias necesarias para cada nivel jerárquico**, a pesar de que esto conlleve una logística e implementación de mayor complejidad.

Antes de la entrevista, también se deben **revisar los resultados del empleado** del período a evaluar y **pensar en ejemplos específicos** que lo ayudarán. Asimismo, se pueden **desarrollar alternativas** para mejorar y corregir áreas problemáticas.

2.1.2. Durante la entrevista

Evaluador y evaluado, con fecha de cita fijada previamente, **evalúan los factores comunes de calificación y verifican el cumplimiento de los objetivos fijados** en la última evaluación de desempeño.

En los casos en que existan dos opiniones surgidas de la autoevaluación confeccionada por el trabajador y de la realizada por el superior evaluador, ambos sujetos deben **consensuar la evaluación**.

¿Para qué? Para llegar a una reflexión profunda y **unificar la apreciación** sobre el desempeño, haciendo preguntas indirectas y/o abiertas.

Durante la entrevista, se debe:

- discutir los **determinantes de la conducta** que afectan al rendimiento,
- resaltar los **logros**,
- evaluar los **incidentes críticos**,
- sugerir un **plan de mejora** para corregirlos y **acciones de formación**.

Finalmente, evaluador y evaluado **completan juntos la ficha** de evaluación.

2.1.3. Después de la entrevista

Luego de la entrevista, el evaluador debe **enviar la entrevista al jefe inmediato del evaluado y notas a la dirección de recursos humanos**. Además, debe continuar con un seguimiento sobre el desempeño regularmente y a medida que surjan asuntos específicos.

2.2. Principios para una entrevista de evaluación de desempeño efectiva

Hay ciertas acciones que se pueden realizar con el fin de lograr una entrevista de evaluación de desempeño efectiva. Con este objetivo en mente, el **evaluador** puede:

- desarrollar un clima de “nosotros” (no de usted vs. yo), sin estar a la defensiva y con ánimo de resolver problemas,
- especificar al evaluado que esta sección es para mejorar su desempeño y no para aplicar medidas disciplinarias,

- llevar a cabo la entrevista en un ambiente de privacidad, con el mínimo de interrupciones,
- destacar los aspectos positivos del desempeño del empleado,
- centrar sus comentarios, positivos o negativos, en el desempeño y no en las cualidades personales,
- destacar su disposición de colaborar con el evaluado,
- utilizar el *feedback* de una manera constructiva,
- ser flexible cuando es posible,
- verificar permanentemente si se comprende bien lo que se está hablando,
- ser cordial, claro, directo y específico,
- conservar la calma y no discutir con el evaluado,
- identificar y explicar las acciones específicas que el evaluado puede emprender para mejorar su desempeño,
- verificar que las expectativas de ambas partes han sido satisfechas,
- ofrecer al evaluado la posibilidad de añadir algo que este crea necesario,
- agradecer al evaluado su esfuerzo, participación y espíritu constructivo, y desearle éxitos en el logro de sus metas futuras.

2.3. Observaciones para el momento de evaluar

2.3.1. Elementos subjetivos del calificador

Las mediciones son subjetivas porque las lleva a cabo una persona. Por eso, pueden producir distorsiones que suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos.

Algunos de esos aspectos son:

<p>➤ Los prejuicios personales</p>	<p>Cuando el evaluador tiene una opinión formada basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.</p>
<p>➤ Efecto de halo</p>	<p>El efecto de halo hace que los evaluadores consideren a un empleado como óptimo o excelente en todos los factores. Ocurre cuando el evaluador evalúa al empleado aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce. Este problema se presenta cuando el evaluador debe calificar a sus amigos o a quienes no los son. Así, este efecto lleva al evaluador exigente a considerar a todos sus subordinados como mediocres o débiles en todos sus aspectos. Para prevenirlo se pueden prever los comentarios en la forma de calificación, calificando separadamente a cada grupo, lo cual impide el influjo de unas cualidades a otras.</p>
<p>➤ El efecto de acontecimientos recientes</p>	<p>Muchas veces las evaluaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto.</p>
<p>➤ La tendencia a la medición central</p>	<p>Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio. Esta tendencia es peligrosa por considerar a todos los empleados como promedios. Así se ocultan los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos. Se puede disminuir el efecto de ésta, especificando y diferenciando más las definiciones de los grados intermedios de manera que no determinen una distancia entre lo excepcional y lo pésimo, sino en base a un criterio positivo y directo de las cualidades y requisitos que deben exigir a un trabajador promedio.</p>
<p>➤ Interferencia de razones subconscientes</p>	<p>Es la tendencia que presentan las personas encargadas de emitir un juicio que consiste en fundar la valoración sobre una impresión global, bien sea favorable o desfavorable o sobre una sola característica predominante, sin tener en cuenta las demás.</p>

<p>➤ Suavidad o indulgencia</p>	<p>Movidos por el deseo inconsciente de agradar o para no perder "autoridad" muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas. Surge cuando los calificadores dan a los individuos evaluados calificaciones extremadamente altas o bajas. Una manera de reducir este error es definir claramente las características o dimensiones y dar descripciones significativas de conducta conocidas como rangos en la escala. Además, se puede solicitar que las calificaciones se conformen en algún patrón.</p>
---------------------------------	--

2.3.2. Métodos para reducir distorsiones

Hasta acá vimos cuáles son los factores que pueden influir y distorsionar las evaluaciones de desempeño, y algunas recomendaciones para prevenirlos. Ahora veamos qué métodos existen para intentar reducir las distorsiones, de modo tal que las evaluaciones de desempeño reflejen la realidad con la mayor objetividad posible.



Los especialistas pueden reducir las posibilidades de distorsión mediante la **capacitación de evaluadores y evaluados, la retroalimentación y una selección adecuada de las técnicas de evaluación.**

La capacitación puede incluir tres pasos:

- advertir la naturaleza de las fuentes de distorsión,
- explicar la importancia de las Evaluaciones de Desempeño en las decisiones de personal,
- permitir a los evaluadores que se ejerciten en varias evaluaciones de práctica antes de realizarla sobre su personal a cargo.

2.4. Formularios de evaluación de desempeño

Veamos a continuación un modelo de formulario de Evaluación de Desempeño como ejemplo:

LOGO DE LA EMPRESA	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		Registro
			Reemplaza
			Fecha de
			Página
Apellidos y Nombres:	Antigüedad:	FOTO	
Legajo:	Categoría/Cargo:		
Sector:	Gerencia/ Dirección:		
Fecha de ingreso:	Tiempo de cargo:		

COMPETENCIAS	Nivel de actuación				
	Excepcional	Destacado	Estándar	Necesita mejorar	No desarrollado
Flexibilidad y disposición al cambio					
Iniciativa					
Pro-actividad					
Autonomía					
Comunicación					
Trabajo en equipo					
Aprendizaje					
Desarrollo de relaciones					
Orientación a la calidad y mejora continua					
Responsabilidad					
Tolerancia a la presión					
Conocimiento del trabajo					
Liderazgo y desarrollo de personas					
Planificación, organización y control					
Negociación					
Impacto e influencia					

DESARROLLO DE LA ENTREVISTA DE MEJORA

➤ **Fortalezas y aspectos a mejorar:**

Sintetice los puntos fuertes o destacables de la actuación del empleado. Enuncie los aspectos que deberá revisar o desarrollar para superarse en su gestión.

FORTALEZAS	ASPECTOS A MEJORAR

➤ **Compromiso de mejora para el ciclo que comienza:**

Describa las acciones que el empleado junto con su superior inmediato se comprometen a desarrollar para mejorar el desempeño en las áreas que presenten dificultades, así como para optimizar su gestión en los aspectos susceptibles de mayor desarrollo (exprese los compromisos de mejora de manera concreta en términos de acciones a seguir y responsables de ejecutarlas)

--

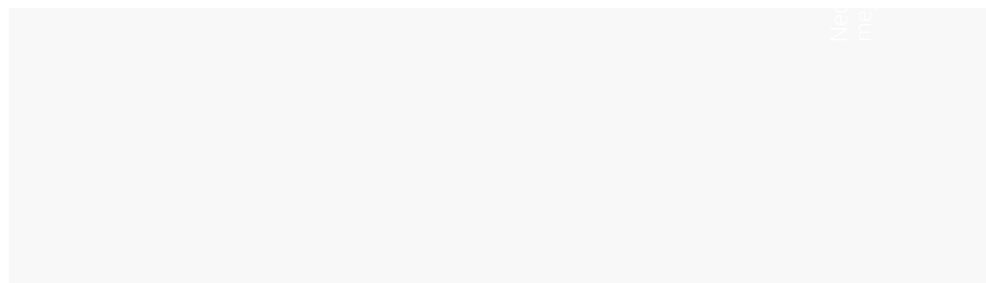
➤ **Acciones de capacitación y autocapacitación:**

Indique las acciones que deberá encarar el empleado por sí solo o con el apoyo de la empresa, para mantener su capacidad de contribución a las exigencias presentes y futuras de la empresa.

--

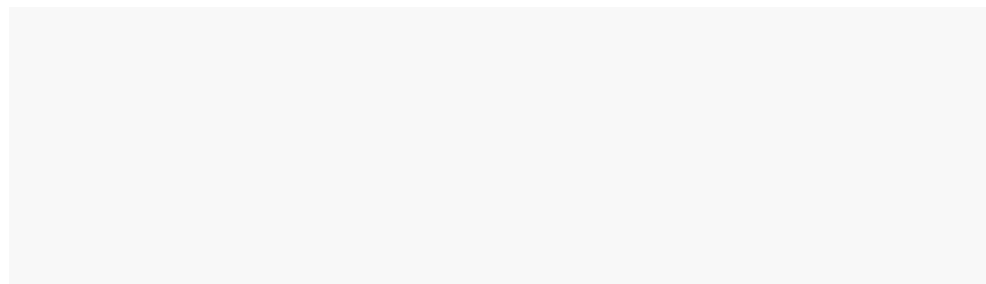
➤ **Evaluación de la eficacia de la capacitación:**

El evaluador deberá expresar, sintéticamente, los resultados observados en el empleado como consecuencia de la aplicación de los conceptos vertidos en las capacitaciones recibidas durante el periodo de evaluación.



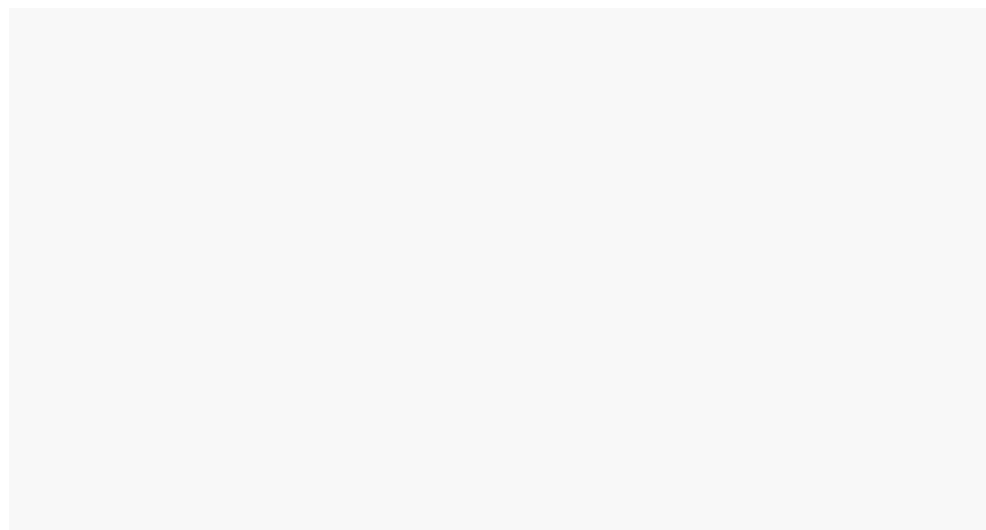
➤ **Evaluación global:**

El evaluador debe realizar un breve comentario a modo de comentario final, sobre el desempeño general del evaluado.



➤ **Comentarios del empleado:**

Si lo desea el empleado puede escribir aquí sus comentarios acerca de la entrevista y del proceso llevado a cabo a lo largo del año.



UVA 8

El proceso de la evaluación del desempeño

Nombre del empleado:	Firma:
Nombre y cargo del evaluador:	Firma:
Nombre del gerente de área	Firma:

➤ **Comentario adicional del evaluador:**

Si lo desea el evaluador puede escribir sus comentarios acerca de la entrevista y del proceso llevado a cabo a lo largo del año.

--	--	--

GERENTE DEL ÁREA / DIRECTOR		
Nombre:	Firma:	Cargo:
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS / DIRECTOR		
Nombre:	Firma:	Cargo:
FECHA:		

El modelo que recién vimos es sólo un ejemplo. Sin embargo, hay que destacar que toda evaluación de desempeño deberá tener presentes los siguientes parámetros:

- valores de la organización,
- factores cuantitativos del puesto de trabajo,
- factores cualitativos del puesto de trabajo.

2.5. Plan de acción sobre la evaluación de desempeño

Después de haber realizado la evaluación de desempeño, se logra **que el evaluado conozca cómo ha sido su actuación y lo que se espera de él**. Además, se le da a conocer el plan de medidas que se traza en torno suyo con los siguientes objetivos:

- perfeccionar el rendimiento,
- evolucionar en aspectos en que no hubo logros, ni progresos, ni resultados positivos,
- proyectarse hacia un desarrollo futuro.

En función de estos objetivos, se diseñará un **plan de medidas** que será dado a conocer individualmente a cada empleado en una **discusión formal y positiva** para ambas partes.

- trazar **entre tres y seis metas**,
- definir sobre quién recae la **responsabilidad de cumplimiento** de las mismas,
- establecer las diferentes **fechas de cumplimiento y los recursos** necesarios para esto,
- precisar los **periodos en los que el plan será chequeado**,
- reflejar cualquier limitación que pueda existir.

El siguiente es un modelo de encuesta a trabajadores sobre la evaluación de desempeño:

La presente encuesta tiene como objetivo comprobar el conocimiento que Ud. posee sobre la evaluación de desempeño, sus implicaciones futuras, importancia y repercusiones sobre la labor de los recursos humanos. Por favor **no ponga su nombre**, es una encuesta totalmente anónima. Con los resultados obtenidos se tratará de mejorar el subsistema de E.D. en un futuro cercano, es por ello que es importante que exprese su opinión en cada caso, lo importante es conocer sus puntos de vista.

UVA 8

El proceso de la evaluación del desempeño

El siguiente es un modelo de encuesta a trabajadores sobre la evaluación de desempeño:

La presente encuesta tiene como objetivo comprobar el conocimiento que Ud. posee sobre la evaluación de desempeño, sus implicaciones futuras, importancia y repercusiones sobre la labor de los recursos humanos. Por favor **no ponga su nombre**, es una encuesta totalmente anónima. Con los resultados obtenidos se tratará de mejorar el subsistema de E.D. en un futuro cercano, es por ello que es importante que exprese su opinión en cada caso, lo importante es conocer sus puntos de vista.

PREGUNTAS	SI	NO	SÓLO EN PARTE
1. ¿Sabe Ud. lo que es la evaluación de desempeño (E.D.)?			
2. ¿Considera que la E.D. es un proceso positivo para Ud. como trabajador?			
3. ¿Le permite saber que es lo que piensa su jefe de su labor como empleado?			
4. ¿Considera que la E.D. es un proceso mediante el cual Ud. como trabajador puede lograr mejores resultados en su labor?			
5. ¿Considera que la E.D. puede verse afectada por elementos subjetivos del evaluador tales como problemas personales, prejuicios, entre otros en contra suyo?			
6. ¿Considera que los aspectos que se miden en el modelo de E.D. están acordes a las funciones que tiene en su puesto de trabajo?			
7. ¿Considera que el modelo de E.D. mide la idoneidad suya como trabajador?			
8. ¿La E.D. mejora las relaciones entre su jefe y Ud.?			
9. ¿Le motiva que se analice su comportamiento como empleado?			
10. ¿La entrevista con su evaluador fue productiva, llegaron a acuerdos justos para mejorar su desempeño?			

Ahora veamos el modelo de encuesta a evaluadores sobre la evaluación de desempeño:

La presente encuesta tiene como objetivo comprobar el conocimiento que Ud. posee sobre la evaluación de desempeño, sus implicaciones futuras, importancia y repercusiones sobre la labor de los recursos humanos. Por favor **no ponga su nombre**, es una encuesta totalmente anónima. Con los resultados obtenidos se tratará de mejorar el subsistema de E.D. en un futuro cercano, es por ello que es importante que exprese su opinión en cada caso, lo importante es conocer sus puntos de vista.

PREGUNTAS	SI	NO	SÓLO EN PARTE
1. ¿Sabe usted qué es la evaluación de desempeño (E.D.)?			
2. ¿Considera que la E.D. es un proceso positivo para Ud. como trabajador?			
3. ¿Le permite saber qué es lo que piensan los empleados de la calidad, productividad y eficiencia de la labor que realizan?			
4. ¿Considera que la E.D. es un proceso mediante el cual se pueden lograr mejores resultados en una forma continua?			
5. ¿Considera que la E.D. puede verse afectada por elementos subjetivos del evaluador tales como problemas personales, prejuicios, entre otros?			
6. ¿Considera que los aspectos que se miden en el modelo de E.D. están acordes a las funciones que tiene cada puesto de trabajo?			
7. ¿Considera que el modelo de E.D. mide la idoneidad de los trabajadores?			
8. ¿Se siente capacitado para realizar la evaluación de desempeño?			
9. ¿Sabe cómo efectuar una buena entrevista de E.D.?			
10. ¿Sabe los errores de carácter subjetivo que puede cometer ejecutando la E.D.?			

UVA 8

El proceso de la evaluación del desempeño

11. ¿Cree que los evaluados están preparados para entender la E.D.?			
12. ¿Conoce los métodos de evaluación de desempeño más usados?			
13. ¿Considera la posibilidad de que las relaciones de amistad entre jefe y subordinado afecten la calidad del proceso?			
14. ¿Sabe las ventajas que trae consigo la E.D.?			

Bibliografía

- » **Chiavenato, Idalberto (1988):** *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- » **Puchol, Luis (1993):** *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid.