

# **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

# ÍNDICE

**Introducción**

**Condiciones para la implementación de un programa de evaluación**

**¿Para qué evaluar? Los objetivos**

**¿Qué evaluar? El objeto de la evaluación**

**¿Cómo evaluar? Sistemas de evaluación**

**¿Quién debe evaluar? Los actores de la evaluación**

**¿Qué hacer con la evaluación? La entrevista de feedback**

# INTRODUCCIÓN

**Impopularidad**

**Rechazo institucional y personal**

**Percepción de consecuencias negativas**

**Rechazo de los directivos: conflicto de rol**

---

**Necesidad de la evaluación: toma de decisiones, valoración del funcionamiento**

**Tendencias: legislar la evaluación; evaluar a mandos intermedios y técnicos, frente a operarios**

# ¿QUÉ ES LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?

Proceso mediante el cual una organización mide la contribución que le aporta un empleado.

## ESQUEMA BÁSICO DEL PROCESO

Descripción y documentación del contenido del puesto

Establecimiento de objetivos de rendimiento

Establecimiento de criterios de medición para evaluar el rendimiento

Evaluación y revisión del rendimiento

# Ventajas de la evaluación del desempeño

- Mejora el desempeño mediante la retroalimentación.
- Ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos salariales.
- Decisiones de ubicación del trabajador.
- Indica necesidades de formación y desarrollo.
- Guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Detecta imprecisiones de información.
- Puede indicar errores en el diseño del puesto.
- Puede detectar factores externos de influencia en el rendimiento.

# Aplicación a la prevención de riesgos

- Evaluación de conductas claves para la prevención de riesgos laborales en el puesto de trabajo.
- Evaluación de procedimientos de operación estándar y conductas esenciales para el desempeño seguro en los puestos .
- Ayuda a mejorar el nivel de seguridad en organizaciones en las que se pueden definir claramente las normas y procedimientos críticos para la seguridad; y, se trate de conductas observables directamente.

# CONDICIONES DE IMPLEMENTACIÓN

# CONDICIONES PRE-IMPLEMENTACIÓN

## MOMENTO EVOLUTIVO DE LA ORGANIZACIÓN

- Fase emprendedora y de creatividad**: nueva creación, alta implicación del personal.
- Fase de crecimiento dinámico**: actividad rentable, no consolidada. Personal numeroso con buena disposición. Crisis de liderazgo.
- Fase de beneficios o dirección**: estabilidad, antigüedad del personal, baja motivación. Crisis de dirección.
- Fase de delegación: crisis de control por independentismo de los directivos.
- Fase de coordinación: burocracia excesiva. Crisis del papeleo.
- Fase de colaboración
- Fase de liquidación**: disminuye el margen de beneficios
- Fase de cambio**: nuevas tecnologías, formación de personal.



# CONDICIONES PRE-IMPLEMENTACIÓN

## ACTITUD DE LA DIRECCIÓN

- Apoyo claro de la dirección a la evaluación
- Disponibilidad de recursos materiales y humanos

## TRANSPARENCIA DE OBJETIVOS

- Objetivos explícitos y públicos
- No deben haber metas ocultas

## CLIMA Y CULTURA

- Fomentar la participación en todas las fases, tanto de evaluados como evaluadores
- Influye en la percepción de imparcialidad y en la satisfacción

## ESTRUCTURA DE TAREAS

- Definición de tareas y objetivos del puesto
- Parte de los instrumentos estarán orientados a obtener esta información

## OTROS FACTORES

- Tamaño de la organización
- Tecnología automatizada
- Nivel del puesto a evaluar

## **CONDICIONES PRE-EVALUACIÓN**

Momento evolutivo de la organización

Actitud de la dirección

Transparencia de objetivos

Clima favorable y cultura de participación

Estructura de tareas definidas

## **CONDICIONES DURANTE Y POST-EVALUACIÓN**

Rigor en la recogida de información

Control de los sistemas de apelación

Acceso a los resultados

Proceso de devolución de los resultados

Evaluación de la consecución de objetivos y efectos colaterales no deseados

# **¿PARA QUÉ EVALUAR? LOS OBJETIVOS**

# LOS OBJETIVOS

FUNCIONES DE LA EVALUACIÓN			
	CONTROL	←————→	DESARROLLO Y ORIENTACIÓN
PERSONAS	<p><b>ADMINISTRACIÓN</b></p> <p>Fin: gestión de personal</p> <p>Rol del evaluador: juez</p> <p>Orientación temporal: presente</p>	<p><b>IDENTIFICACIÓN DE POTENCIAL</b></p> <p>Fin: entre administración y desarrollo de personal</p> <p>Rol del evaluador: científico</p> <p>Orientación temporal: entre presente y futuro</p>	<p><b>DESARROLLO DE PERSONAS/MEJORA DEL DESEMPEÑO</b></p> <p>Fin: desarrollo de personal, motivación, orientación</p> <p>Rol del evaluador: consultor, consejero</p> <p>Orientación temporal: futuro, plan de carrera</p>
SISTEMAS	<p><b>VALIDACIÓN</b></p> <p>Fines de: validación de sistemas de selección y programas de formación</p> <p>Rol del evaluador: científico</p> <p>Orientación temporal: presente</p>		<p><b>DESARROLLO DE SISTEMAS</b></p> <p>Fines de: consecución de niveles de excelencia y desarrollo de la organización</p> <p>Rol del evaluador: director</p> <p>Orientación temporal: futuro (corto, medio, largo plazo)</p>

# **¿QUÉ EVALUAR? EL OBJETO DE LA EVALUACIÓN**

# EL OBJETO DE LA EVALUACIÓN

## ¿RESULTADOS O DESEMPEÑOS?

---

### RESULTADOS

Producto del trabajo

Éxito o fracaso



Puede general un clima  
laboral negativo

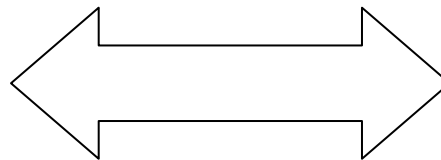
### DESEMPEÑO

Forma de hacer las tareas,  
aquello por lo que consigue  
determinado nivel de  
resultados

Motivos del éxito o fracaso



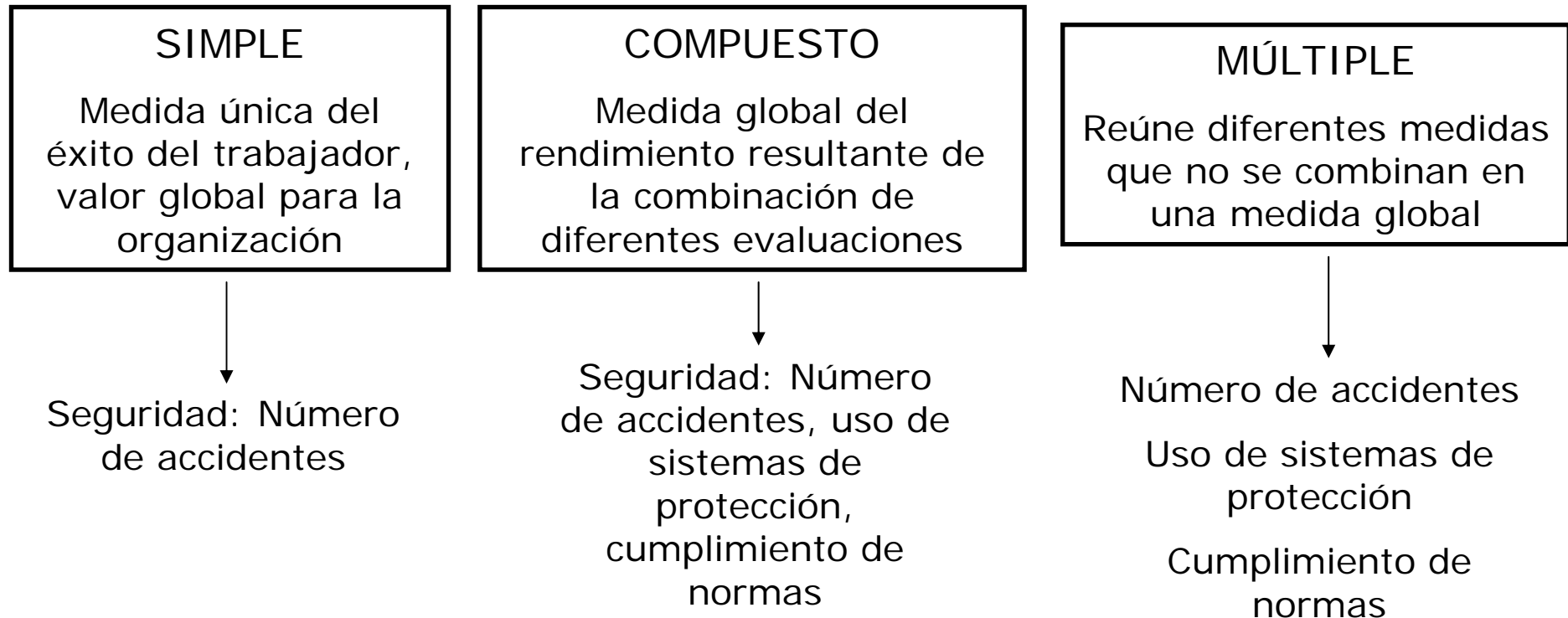
Puede desviar la atención  
de la consecución de  
resultados



# EL OBJETO DE LA EVALUACIÓN

## ¿CRITERIOS SIMPLES, COMPUESTOS O MÚLTIPLES?

Número de medidas que se van a obtener por cada trabajador



# EL OBJETO DE LA EVALUACIÓN

## ¿RASGOS O CONDUCTAS?

Si decidimos evaluar desempeño, debemos optar por rasgos o conductas

RASGOS



Baja fiabilidad

Baja validez

Describen a la persona y no su rendimiento

CONDUCTAS



Fijan un marco de referencia común a todos los evaluadores

Ofrecen indicadores directamente observables, conductas habituales de trabajo



# **¿CÓMO EVALUAR? SISTEMAS DE EVALUACIÓN**

# SISTEMAS DE EVALUACIÓN

## Técnicas directamente relacionadas con la producción

### Indicadores objetivos y cuantificables de rendimiento

Cantidad de producción

Calidad de producción

Absentismo

Accidentes

Ritmo de progreso

Puntualidad

## Técnicas no relacionadas directamente con la producción

### Técnicas de estimación de méritos

Observación de la forma de trabajar

Subjetividad

Técnicas de comparación o jerarquización

Técnicas escalares

Otras técnicas

# TÉCNICAS DE COMPARACIÓN O JERARQUIZACIÓN

## JERARQUIZACIÓN SIMPLE

El evaluador formula una lista de trabajadores, ordenándolos de mejor a peor, en relación con su valor global para la organización

## JERARQUIZACIÓN MÚLTIPLE

El evaluador elabora tantas listas de trabajadores como dimensiones evaluadas

### **Ventaja**

Sencillez (máx. 15-20)

### **Inconvenientes**

El orden se interpreta como equidistante, aunque no lo sea

No explica por qué uno es mejor o peor

No puede compararse un grupo con otro, salvo transformación

## Transformación de puntuaciones para comparar grupos evaluados mediante técnicas de jerarquización

1° Calcular la posición porcentual

$$\% = \frac{100 (\text{posición} - 0.5)}{N \text{ (número de sujetos del grupo)}}$$

2° Convertir la posición porcentual en una puntuación estándar

# TÉCNICAS DE COMPARACIÓN O JERARQUIZACIÓN

## JERARQUIZACIÓN ALTERNADA

### Procedimiento

- Se obtiene la lista del personal a evaluar
- Se eliminan los trabajadores que no realizan un trabajo homogéneo y aquellos que el evaluador no conoce
- Se elige el trabajador considerado mejor y se coloca el primero de una lista nueva
- Se elige al peor trabajador y se coloca el último de la nueva lista
- Se repite el procedimiento hasta terminar con todos los trabajadores

### Ventajas

- Útil cuando el grupo a evaluar es numeroso
- Evita errores por desconocimiento
- Facilita la discriminación entre trabajadores

### Inconveniente

- Es difícil cuando se llega a las posiciones intermedias

# TÉCNICAS DE COMPARACIÓN O JERARQUIZACIÓN

## COMPARACIÓN POR PARES

- Para cada dimensión se compara a cada trabajador con todos los demás que realicen un trabajo homogéneo.
- De cada pareja se elige al mejor.
- Se suma cuántas veces ha sido elegido el mejor cada trabajador, se calcula el porcentaje de elección y se transforma en puntuaciones Z.
- Para que sea más fiable debe hacerse con varios evaluadores, en cada comparación por pares habrá más de una elección.
- Pueden eliminarse los valores negativos sumando una constante igual a la puntuación negativa de mayor valor.
- Es complejo en grupos grandes: se subdivide en pequeños grupos al azar.

# TÉCNICAS DE COMPARACIÓN O JERARQUIZACIÓN

## TÉCNICAS MIXTAS JERÁRQUICO ESCALARES

Incluyen un criterio de valoración externo al grupo

### **Escalas de distribución forzada**

Se debe distribuir a los trabajadores según unos niveles establecidos

Asume que la distribución sigue la curva normal

Práctica: no se define de forma detallada la dimensión a evaluar, ni los niveles de la escala

Útil para evitar errores de tendencia central o extrema

### **Jerarquización por grupos libres**

Igual a la anterior pero sin obligar a distribuir a los trabajadores según porcentajes

# TÉCNICAS ESCALARES

**Se basan en la utilización de estándares de rendimiento comunes y fijados para cada puesto**

**No se comparan trabajadores, dos trabajadores pueden tener la misma puntuación**

	Rasgos o resultados no directamente observables	Conductas o resultados operacionalizados
Escalas de diferencial semántico y/o check-list	*	
Escalas gráficas y/o numéricas	*	(*)
Escalas de elección forzada	*	*
Escalas BOS (incidentes críticos)	(*)	*
Escalas BES o conductas esperadas/ancladas		*



# TÉCNICAS ESCALARES

## Escalas de diferencial semántico y listas de verificación

### Listas de verificación

Ofrecen a los evaluadores una lista de adjetivos o atributos, y éstos deben verificar cuáles se aplican a los trabajadores evaluados.

Cada adjetivo favorable suma un punto positivo, y los desfavorables restan. Pueden ponderarse los ítems en función de su importancia.

### Diferencial semántico

Variante de la lista de verificación

Se presentan adjetivos bipolares o conductas en dos polos

# TÉCNICAS ESCALARES

## Escalas gráficas y/o numéricas

El evaluador debe puntuar la presencia de un conjunto de rasgos y/o conductas en una escala de 1 a 5 ó 1 a 7.

EVALUADO: EVALUADOR: FECHA DE EVALUACIÓN:			DEPARTAMENTO: PERÍODO EVALUADO:		
<b>Capacidad para realizar el trabajo</b>	Preparación óptima	Conoce bien su trabajo	Debe ser guiado con frecuencia	Necesita continua supervisión	Incapaz de ejecutar las tareas
<b>Calidad del trabajo</b>	Muy cuidadoso	Habitualmente diligente	Cuidado normal	Errores frecuentes	Errores excesivos
<b>Cantidad de trabajo</b>	Volumen notable	Superior a la media	Cantidad suficiente	Escaso	Insuficiente
<b>Disciplina</b>	Nada	Poco	Medianamente	Bastante	Mucho
<b>Puntualidad</b>	Nada	Poco	Medianamente	Bastante	Mucho
<b>Colaboración</b>	Nada	Poco	Medianamente	Bastante	Mucho

# TÉCNICAS ESCALARES

## Escalas de conductas observadas (B.O.S)

Están compuestas por ítems que describen formas positivas y negativas de actuar de los trabajadores.

El evaluador debe indicar su acuerdo o desacuerdo con la identificación de tales conductas en el trabajador evaluado.

### Procedimiento de elaboración

1º Definición de objetivos del puesto, breves y claros.

2º Identificación y especificación de conductas clave: método de incidentes críticos de Flanagan o método de las conductas habituales o rutinarias.

3º Análisis de los datos: agrupar los incidentes en categorías amplias. Sistema de jueces.

4º Elaboración del cuestionario de evaluación: ítems positivos/negativos, escalas de respuesta tipo likert.

# TÉCNICAS ESCALARES

## Escalas de conductas esperadas (B.E.S)

Están compuestas por tantas escalas de Thursthone como dimensiones del trabajo quieran evaluarse.

Los ítems se formulan en términos de conductas que cabría esperar de un trabajador, siendo sólo ejemplos de conductas.

### Procedimiento de elaboración

1º Identificación de dimensiones relevantes (grupo 1).

2º Definición de niveles de rendimiento (alto, medio, bajo) para cada dimensión y elaboración de ejemplos conductuales concretos para cada nivel (grupo 1).

3º Reclasificación de los ejemplos de conductas en dimensiones (grupo 2).

4º Análisis de datos: se seleccionan los ejemplos clasificados igual en los dos grupos. Grupo 3: reclasificación en más de tres niveles de rendimiento. Se seleccionan 7 ó 9 ítems.

5º Contrastación empírica: estudio piloto.

## Escalas de conductas esperadas (B.E.S)

### **Ventajas**

Proporcionan incidentes conductuales para cada dimensión

Términos utilizados por los trabajadores, fácil comprensión y mayor validez aparente

Suele haber consenso y tienen alta fiabilidad

Los ítems pueden utilizarse para clarificar las conductas que se esperan del trabajador

# OTRAS TÉCNICAS DE EVALUACIÓN

## **Ensayo de forma libre**

Comentarios y juicios sobre el  
trabajador

Unido a otros instrumentos

Aportación cualitativa

## **Entrevista basada en objetivos**

Es un sistema de dirección con 4 componentes:

Definición de objetivos

Desarrollo de planes de acción

Revisión periódica

Evaluación de resultados

# OTRAS TÉCNICAS DE EVALUACIÓN

## Entrevista basada en objetivos: paso 1

### **Definición de objetivos**

Identificar áreas de responsabilidad

Determinar los indicadores observables para cada actividad

Establecer los estándares que servirán para medir y comparar resultados

### **Características de los objetivos**

Relacionados con las necesidades de la organización

Claros, concisos y realistas

Mensurables y cuantificados

Guías para la acción

Ambiciosos, desafiantes

Considerar las limitaciones

Establecerse de forma participativa

# OTRAS TÉCNICAS DE EVALUACIÓN

## Entrevista basada en objetivos: pasos 2 y 3

### **Desarrollo de planes de acción**

Identificar las tareas necesarias para alcanzar los objetivos (definirlas, identificar recursos y resultados esperados)

Establecer las relaciones secuenciales entre tareas

Asignar responsabilidades a individuos y definir recursos necesarios

Fijar el tiempo para cada tarea

### **Revisión periódica**

Establecer un sistema de evaluaciones parciales



# OTRAS TÉCNICAS DE EVALUACIÓN

## Entrevista basada en objetivos: paso 4

### **Evaluación anual de resultados**

Evaluar los objetivos conseguidos y establecer los nuevos

Revisión de objetivos fijados

Medición de resultados reales obtenidos

Valoración de los resultados respecto al estándar de actuación

Evaluar las razones del éxito o fracaso

### **Ventajas**

Mayor compromiso y acción de directivos y empleados

Mejor planificación y coordinación

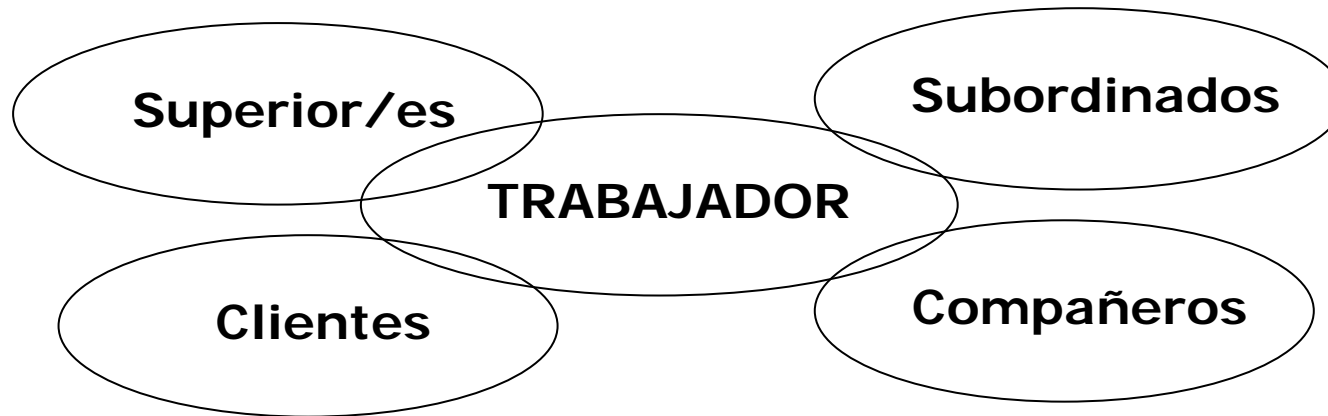
Mayor flexibilidad, genera actitudes abiertas

Mejor relación superior-subordinado

Mayor desarrollo de personal

# **¿QUIÉN DEBE EVALUAR? LOS ACTORES DE LA EVALUACIÓN**

# LOS ACTORES DE LA EVALUACIÓN



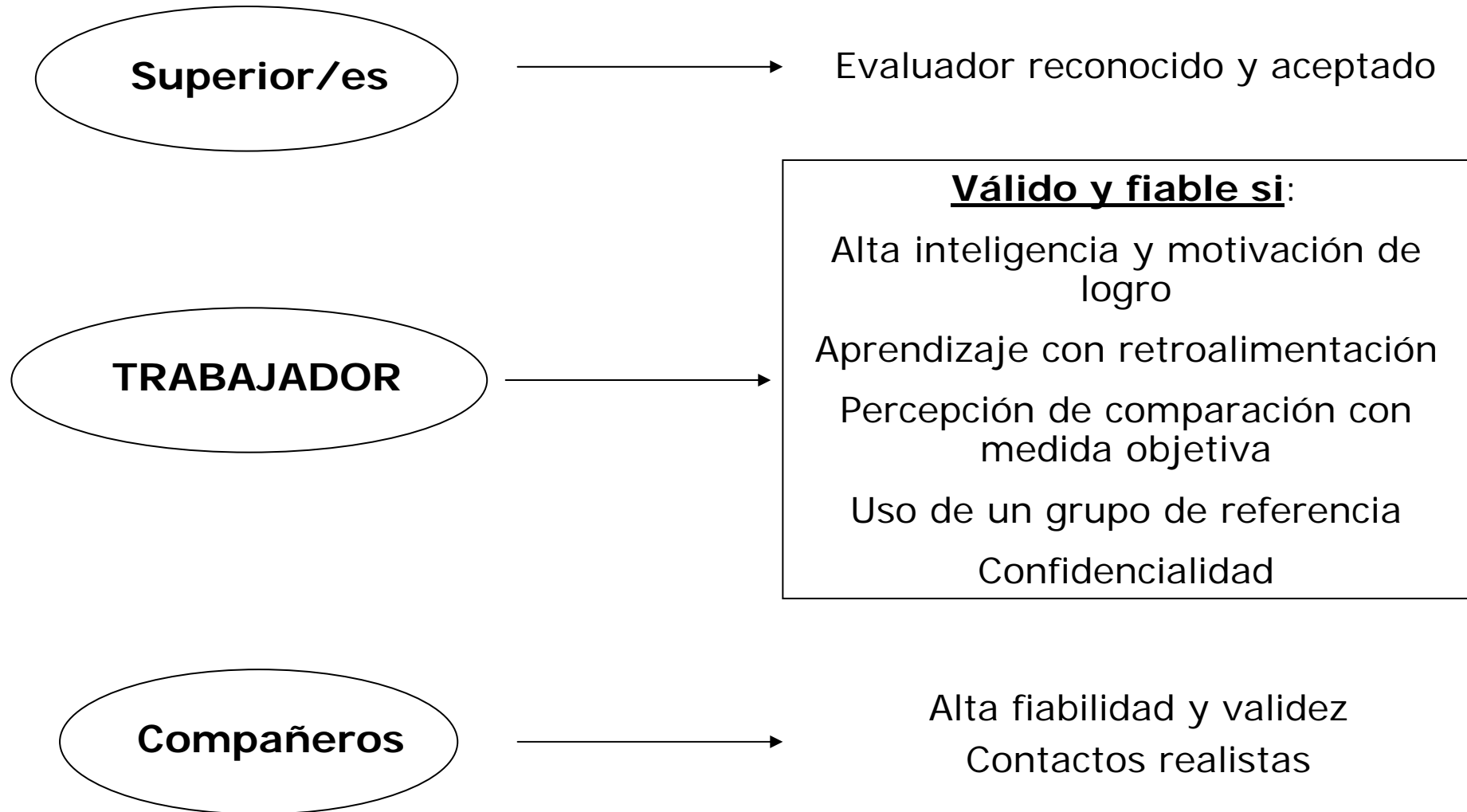
## CRITERIOS DE SELECCIÓN

Conoce los objetivos del puesto

Observan la conducta y rendimiento del ocupante con frecuencia

Emite juicios fiables y válidos

# LOS ACTORES DE LA EVALUACIÓN



# SESGOS Y ERRORES DE LOS EVALUADORES

## Contexto personal y social del trabajador

Efecto halo: evaluación global positiva/negativa del trabajador en base a una característica única

Efecto halo sucesivo: evaluación global positiva/negativa por la comparación con el resto de trabajadores

## Tendencia a la parcialidad

Temor a realizar juicios extremos

Tendencia a puntuar siempre alto o bajo

## Conocimiento previo del rendimiento en otras variables

Tendencia a la consistencia de la evaluación

## Conocimiento insuficiente sobre los evaluados

## Olvido del desempeño pasado

Focalización en el rendimiento actual, lo que implica una evaluación irreal

## Características personales

# MINIMIZAR LOS SESGOS Y ERRORES

Diseñar correctamente los instrumentos de recogida de información

Cada trabajador debe ser evaluado por varios jueces

En caso de utilizar criterios compuestos o múltiples, cada dimensión debe evaluarse por separado

En caso de evaluar a varios trabajadores, deben presentarse en diferente orden para cada dimensión

Utilizar técnicas de distribución forzada

Acortar los intervalos de evaluación con el fin de minimizar el efecto de olvido del rendimiento pasado

**¿QUÉ HACER CON LA EVALUACIÓN?  
LA ENTREVISTA DE FEEDBACK**

# LA ENTREVISTA DE FEEDBACK: objetivos

Comunicar y apoyar decisiones administrativas

Proporcionar retroalimentación sobre el rendimiento

Promover el desarrollo de los empleados, mediante la identificación de sus necesidades de formación

Establecer objetivos comunes de trabajo

Promover el desarrollo de la carrera, discutiendo planes a largo plazo de promoción



# LA ENTREVISTA DE FEEDBACK: tipos

Solucionar de problemas

**Objetivos**: estimular el desarrollo del trabajador.

**Supuestos**: la discusión de los problemas puede mejorar el rendimiento.

**Habilidades**: atender y reflejar sentimientos; reflejar ideas; hacer preguntas exploratorias; resumir; habilidades de comunicación.

**Papel del evaluador**: estimula mediante preguntas las aportaciones creativas del trabajador, conducta de solución de problemas, favorece la participación, evalúa dimensiones relevantes para el trabajador, utiliza las autovaloraciones.

**Reacciones**: actitud colaboradora, aceptación de las críticas.

# LA ENTREVISTA DE FEEDBACK: causas de las reacciones negativas del evaluado

## **IDEAS IRRACIONALES**

Debo ser amado y aceptado por todos

Debo ser competente y capaz de lograr cualquier cosa

Cuando alguien se equivoca se convierte en un ser despreciable y debe ser culpabilizado y castigado

Es una catástrofe que las cosas no vayan por el camino que me gustaría

Mis problemas se generan por causas externas que no puedo controlar

## **AUTOCONCEPTO**

Conocimiento de nosotros mismos, lo que creemos que somos

## **AUTOESTIMA**

Discrepancia entre autoconcepto real e ideal, valorativo

El evaluado con alta autoestima encaja mejor las críticas

El evaluador con alta autoestima siente menos necesidad de criticar

# LA ENTREVISTA DE FEEDBACK: causas de las reacciones negativas del evaluado

## **AUTOEFICACIA**

Creencia sobre la eficacia personal

Los evaluados con autoeficacia alta percibirán la crítica como un reto

## **LOCUS DE CONTROL**

El locus de control interno favorece la aceptación y realización adecuada de la crítica

## **ASERTIVIDAD**

Libertad de expresión

Comunicación franca y abierta

Respeto por sí mismo y por los demás

Evitan las conductas agresivas

Capaz de mostrar discrepancias abiertamente

# LA ENTREVISTA DE FEEDBACK: garantizar la aceptación

## PREPARAR LA ENTREVISTA

Anuncio anticipado de fecha y plan de trabajo

Lugar y hora adecuados

Revisión de los estándares de rendimiento establecidos para el puesto

Repaso de los resultados obtenidos

Ordenar la información

Identificación de los objetivos de mejora

## DESARROLLO METÓDICO

Inicio y toma de contacto

Definición de la situación social

Intercambio de información y formulación de la evaluación

Establecimiento de metas e indicadores de rendimiento

Cierre

# LA ENTREVISTA DE FEEDBACK: etapas

## DESARROLLO METÓDICO

**Inicio y toma de contacto**: objeto de facilitar la comunicación y relajar.

**Definición de la situación social**: expresar lo que se va a hacer y establecer la legitimidad.

**Intercambio de información y realización de la evaluación**: facilitar la expresión libre del trabajador.

El evaluador:

- no debe expresar juicios críticos sobre el trabajador,
- debe dejarle hablar,
- debe formular preguntas abiertas y generales, después más directivas, y preguntas eco,
- finalizar con un resumen, y con la valoración asertiva y constructiva del evaluador, se solicita que el trabajador lo resuma.

# LA ENTREVISTA DE FEEDBACK: etapas

## DESARROLLO METÓDICO

**Establecimiento de metas e indicadores** de rendimiento consensuados respecto al desempeño futuro: debe ser un proceso participativo y de negociación.

### **Cierre:**

- Recapitular lo tratado, diferenciar hechos e interpretaciones, especificar que hechos han de ser mejorados, qué indicadores se utilizarán, qué acciones realizará el trabajador, quién evaluará.
- Fijar fechas para cumplir lo acordado y para una nueva evaluación.
- Finalizar con una conversación informal.