

# ma 7: Evaluación y gestión del desempeño

## IV. GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70

--

ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70

# Objetivos

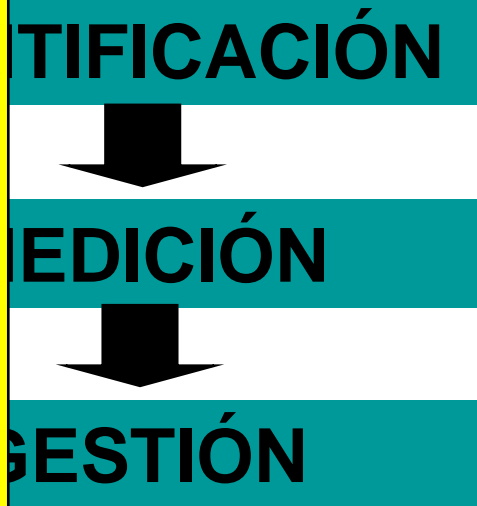
- Explicar por qué es importante la ED y describir sus elementos.
- Analizar las ventajas e inconvenientes de los sistemas de medición del desempeño.
- Reducir el impacto de los errores y sesgos de medición en la ED.
- Analizar el papel potencial de las emociones en la ED y el modo de gestionar su efecto.
- Identificar los principales requisitos legales para la evaluación.
- Utilizar las ED's para gestionar y mejorar el rendimiento de los empleados.

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70  
--  
ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70

- Concepto de evaluación del desempeño (ED)
- Medir el desempeño
- Gestión del desempeño

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70  
- - -  
ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70

# Concepto de ED (I)



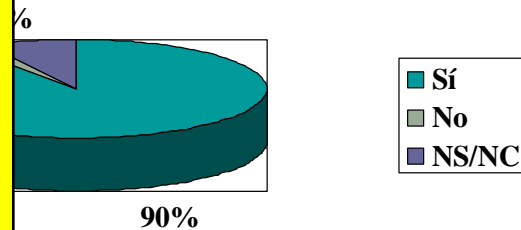
...a, Balkin y Cardy (2007)

- Identificación del desempeño
  - Qué áreas de trabajo hay que analizar
    - Basarse en el APT
    - Actividades de éxito para la empresa
- Medición del desempeño
  - Implica realizar un juicio sobre si el rendimiento es bueno o malo
  - Coherencia entre diferentes evaluadores
- Gestión del desempeño
  - no al pasado...al futuro
  - retroalimentación a los trabajadores

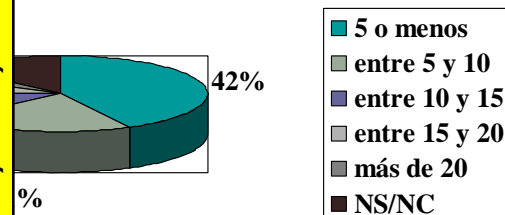
CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
 LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70  
 ...  
 ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
 CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70

# Concepto de ED (II)

## Sistema Formal de ED



¿Cuánto tiempo lleva implantado el actual sistema de ED?



- La mayor parte de las organizaciones realizan evaluaciones del desempeño
- Práctica importada de las empresas anglosajonas que se está extendiendo rápidamente
  - Cambios en los sistemas de retribución
  - Práctica de “alto rendimiento”

(2007): “Tendencias en la ED: Un estudio sobre el modo en que diseñan la evaluación”. Capital Humano, nº 212, pp. 54-61.

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
 LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70  
 ---  
 ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
 CALL OR WHATSAPP: 689 45 44 70

# Medir el desempeño

iones  
égicas

¿Para qué?

¿Quién?

¿Qué?

¿Cómo?

¿Cuándo?

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70  
...  
ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70

# Propósitos de la evaluación

¿Para qué?

¿Quién?

¿Qué?

¿Cómo?

¿Cuándo?

## Fines administrativos

para tomar decisiones sobre las condiciones laborales de un empleado (promociones, despidos, recompensas)

## Fines de desarrollo

mejorar el rendimiento del empleado y fortalecer sus capacidades laborales (formación y desarrollo profesional)

## Defensa legal

documentar una decisión sobre un despido,...

¿Para qué?

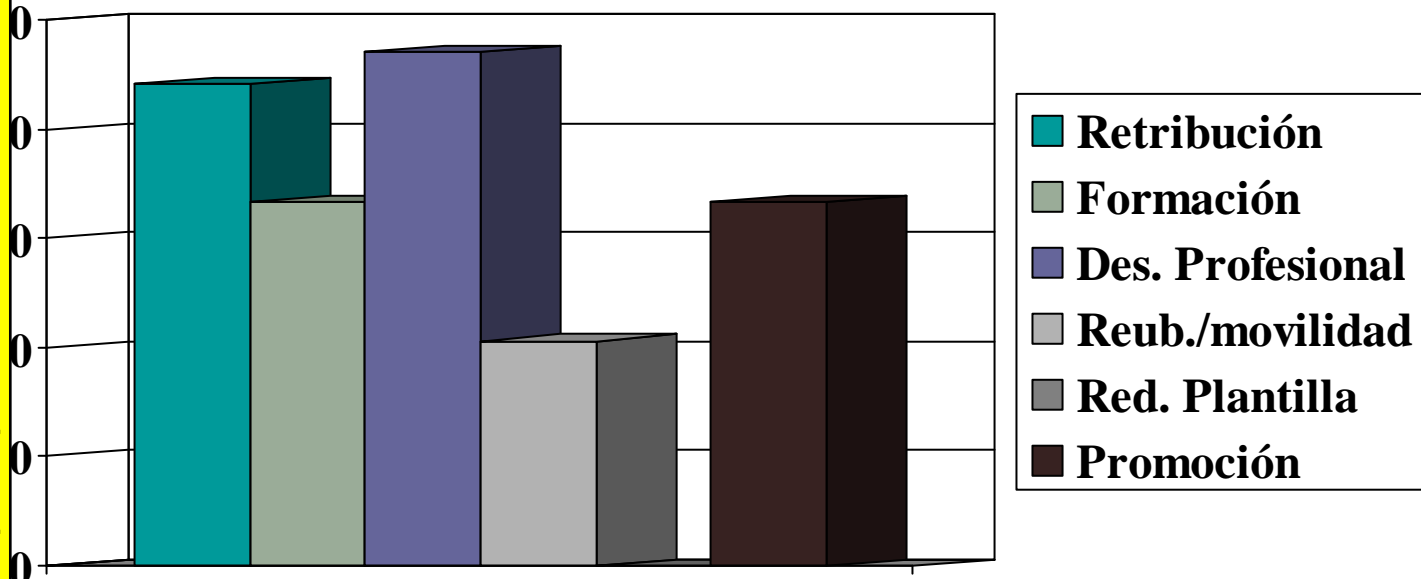
¿Quién?

¿Qué?

¿Cómo?

¿Cuándo?

## Propósito de la ED



Fuente: Vázquez Inchausti (2007)

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
 LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70  
 ---  
 ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
 CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70



# evaluados y evaluadores

¿Para qué?

¿Quién?

¿Qué?

¿Cómo?

¿Cuándo?

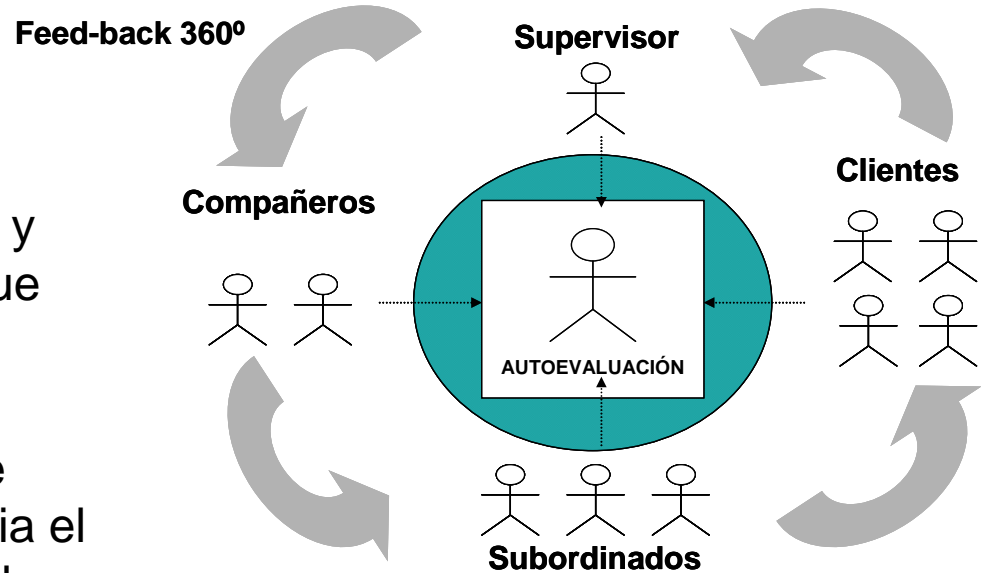
**Evaluados:** individuo, grupo.

**Requisitos para ser evaluador:**

Conocer las funciones y objetivos del puesto que ocupa la persona a evaluar

Tener la posibilidad de observar con frecuencia el desarrollo del trabajo de la persona a evaluar

Poder emitir juicios fiables y válidos



CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
 LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70  
 ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
 CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70

# Ventajas e inconvenientes de cada evaluador

¿Para qué?

¿Quién?

¿Qué?

¿Cómo?

¿Cuándo?

OR	VENTAJAS	INCONVENIENTES
	Algunas personas sólo aceptan ser evaluadas por sus superiores	Falta de información
ROS	Punto de vista adicional	Conflictos
ADOS	Punto de vista adicional	Represalias del superior
	Punto de vista adicional más libre de sesgos	Falta de información
LUACIÓN	Motivación	Error de indulgencia
K 360	Información desde múltiples puntos de vista	Coste

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
 LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70  
 ---  
 ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
 CALL OR WHATSAPP: 689 45 44 70

# evaluadores en la empresa pañola

¿Para qué?

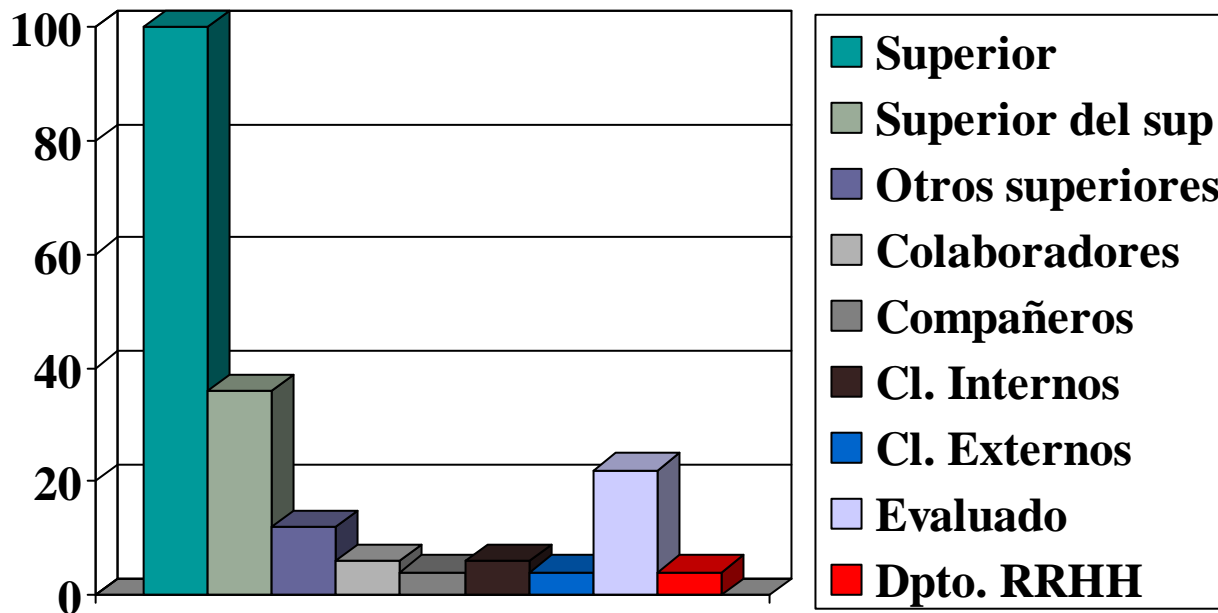
¿Quién?

¿Qué?

¿Cómo?

¿Cuándo?

## Quién evalúa el desempeño



Fuente: Vázquez Inchausti (2007)

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
 LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70  
 ---  
 ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
 CALL OR WHATSAPP: 689 45 44 70

¿Para qué?

¿Quién?

¿Qué?

¿Cómo?

¿Cuándo?

# *Dimensiones de desempeño*

**Rasgos/características:** capacidades y características del empleado (lealtad, capacidad de decisión, iniciativa,...)

**Comportamientos:** lo que el empleado hace analizando los comportamientos específicos que tienen relación con el trabajo (puntualidad, cumplimiento de normas,...)

**Resultados:** logros específicos o resultados directos del trabajo del empleado (número de ud. vendidas, reducción de costes, calidad,...)

# Ventajas e inconvenientes de las descripciones de desempeño

¿Para qué?

¿Quién?

¿Qué?

¿Cómo?

¿Cuándo?

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buenos juzgando rasgos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambigüedad</li> <li>- Evaluación de la persona</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concrección</li> <li>- Se evalúa lo que se hace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demasiado específica</li> <li>- Poco natural</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concrección</li> <li>- Objetividad</li> <li>- Flexibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición objetivos en ciertos puestos</li> <li>- Resultados fuera de control del evaluado</li> <li>- Ignora medios</li> <li>- Ignora aspectos como trabajo en equipo, iniciativa...</li> </ul>

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
 LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70  
 ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
 CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70

# Dimensiones y propósitos

¿Para qué?

¿Quién?

¿Qué?

¿Cómo?

¿Cuándo?

	FINES ADMINIST.	FINES DE DESARROLLO	FINES LEGALES
EFECTOS	+	-	--
EXACTITUDES	0	+	++
RESULTADOS	0	0	+

muy positivo  
 positivo  
 no muy claro  
 negativo  
 muy negativo

Fuente: Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2007)

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
 LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70  
 ---  
 ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
 CALL OR WHATSAPP: 689 45 44 70

# mensiones de desempeño la empresa española

¿Para qué?

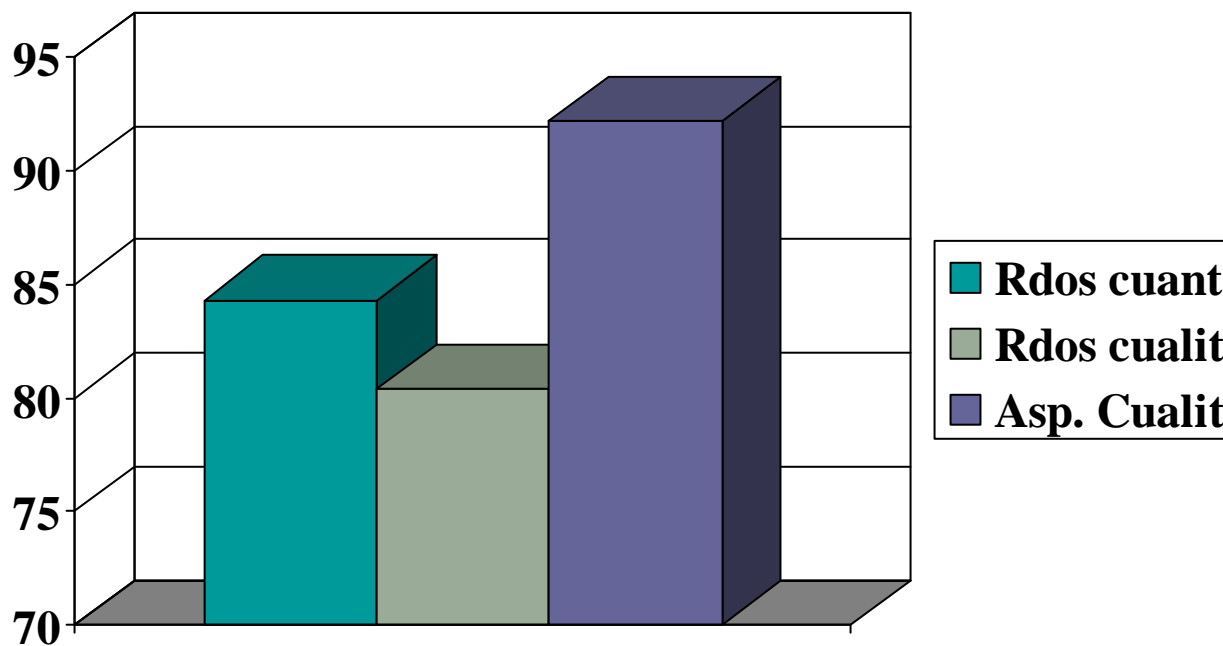
¿Quién?

¿Qué?

¿Cómo?

¿Cuándo?

## Indicadores de desempeño



Fuente: Vázquez Inchausti (2007)

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70  
...  
ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
CALL OR WHATSAPP: 689 45 44 70

# Herramientas de medición

¿Para qué?

¿Quién?

¿Qué?

¿Cómo?

¿Cuándo?

## Ranking

- Listado del mejor al peor
- Distribución forzada del colectivo

## Descripción narrativa

## Escalas de valoración

## Establecimiento de objetivos o Dirección por Objetivos (DPO)

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70  
- - -  
ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70



# Herramientas según juicio y dimensiones

¿Para qué?

¿Quién?

¿Qué?

¿Cómo?

¿Cuándo?

## Qué se evalúa

	Rasgos/comport.	Resultados
absoluto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripciones narrativas</li> <li>• Escalas de valoración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DPO</li> </ul>
relativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ranking</i></li> </ul>	

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
 LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70  
 ---  
 ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
 CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70

# Herramientas según juicio

¿Para qué?

¿Quién?

¿Qué?

¿Cómo?

¿Cuándo?

	VENTAJAS	INCONVENIENTES
<b>TESTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obliga a distinguir entre los distintos trabajadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No dejan claro cómo de grandes o pequeñas son las diferencias entre empleados</li> <li>- No permiten comparar entre empleados de distintos grupos</li> <li>- Obligan a identificar diferencias entre empleados cuando realmente puede no existir ninguna</li> <li>- Evaluación del rendimiento global</li> </ul>
<b>TESTES DE GRUPOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permiten comparar entre empleados de distintos grupos</li> <li>- Información más específica y valiosa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No obliga a distinguir entre trabajadores</li> <li>- Los evaluadores pueden tener estándares de evaluación distintos</li> </ul>

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
 LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70  
 - - -  
 ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
 CALL OR WHATSAPP: 689 45 44 70

## icios y propósitos

¿Para qué?

¿Quién?

¿Qué?

¿Cómo?

¿Cuándo?

	FINES ADMINIST.	FINES DE DESARROLLO	FINES LEGALES
CIOS OLUTOS	0	+	0
CIOS ATIVOS	++	-	-

muy positivo  
 positivo  
 no muy claro  
 negativo  
 muy negativo

Fuente: Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2007)

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
 LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70  
 ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
 CALL OR WHATSAPP: 689 45 44 70

# Herramientas de medición en la empresa española

¿Para qué?

¿Quién?

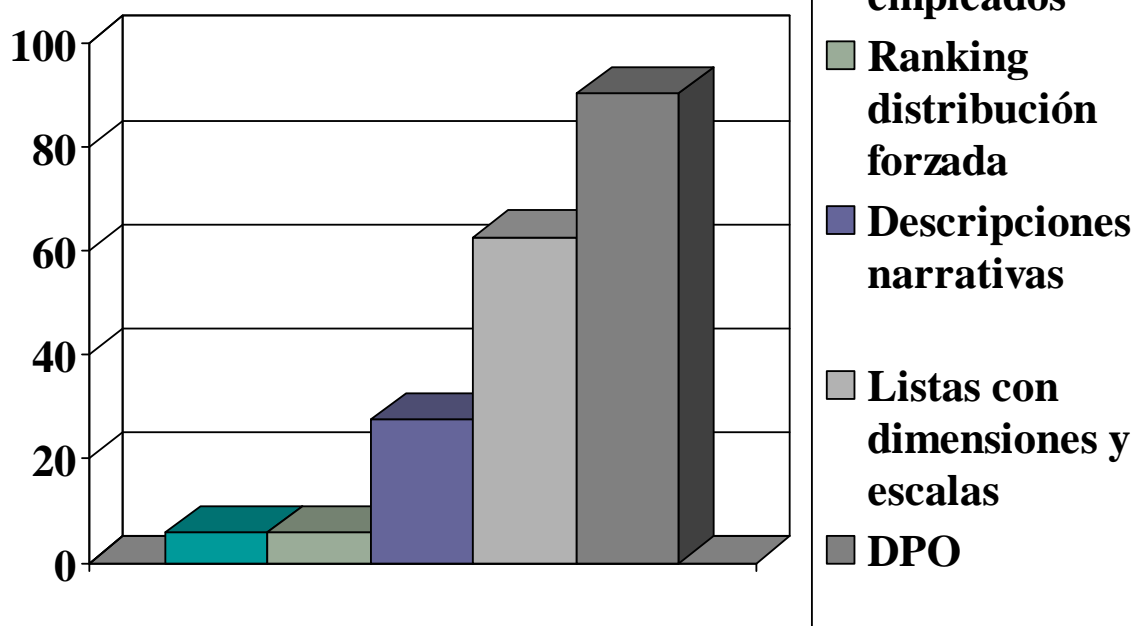
¿Qué?

¿Cómo?

¿Cuándo?

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
 LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70  
 ---  
 ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
 CALL OR WHATSAPP: 689 45 44 70

**Instrumentos ED**



Fuente: Vázquez Inchausti (2007)

¿Para qué?

¿Quién?

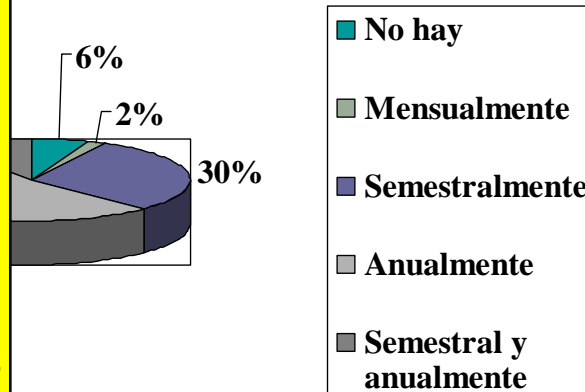
¿Qué?

¿Cómo?

¿Cuándo?

- Anual o semestralmente
- Con la fecha de contratación de cada empleado, o a todos los empleados al mismo tiempo

... de la evaluación (Reuniones formales)



CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
 LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70  
 ---  
 ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
 CALL OR WHATSAPP: 689 45 44 70

# Errores al medir el desempeño

Errores y sesgos del evaluador

Influencia de las simpatías

Precauciones

Política de la organización

Enfoque hacia el individuo o el grupo

Cuestiones legales

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70  
--  
ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70

# Errores y sesgos del evaluador

## Error de halo (horn)

*una dimensión influye en las demás*

- nos adaptamos a un juicio global
- coherencia con una dimensión importante

## Error de restricción de escala: **error de indulgencia, error de tendencia central o error de severidad**

## Error de contraste:

*influencia de las evaluaciones a otras personas*

## Error de novedad o recencia:

*influencia de la última evaluación del evaluado*

# Influencia de las simpatías y política de la empresa

## Influencia de las simpatías

influye el aprecio o rechazo

base emocional, no consciente

pueden coincidir con el buen rendimiento

Precauciones (control de las simpatías)

reconocer su existencia  
anotaciones periódicas del rendimiento

## Política de la empresa

- *perspectiva racional*
  - objetivo: *precisión*
  - supervisor-supervisado: *agentes pasivos*
  - criterios valoración: *claros*
- *perspectiva política*
  - objetivo: *utilidad*
  - supervisor-supervisado: *tratan de influirse*
  - criterios valoración: *ambiguos*



## Individuo-grupo

- Cultura occidental ... Individuo
- Trabajo en equipo ... Cooperación
- Valoración desempeño del equipo
  - *contribución individual al equipo*
    - medición de comportamientos
  - *rendimiento del equipo como unidad*
    - cantidad y calidad

# gestión del desempeño

Entrevista de evaluación

Plan de mejora del rendimiento

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70  
- - -  
ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70

## Entrevista de evaluación

¿Para qué?

¿Quién?

¿Qué?

¿Cómo?

¿Cuándo?

- Una, por lo general
- Con fines administrativos y/o de desarrollo
- Identificar causas del “mal desempeño”...
- Importante...
- Evaluar al evaluador
- Formar al evaluador



CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70

...  
ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70

## Plan de mejora

Identificar las causas del “mal desempeño” ...

Diferentes percepciones e importancia de las causas

Analizar la influencia de tres factores:

- Habilidad
- Motivación o esfuerzo
- Factores situacionales

Centrar la atención en las causas y plan de acción

# Problemas y soluciones

CAUSA	PREGUNTA A REALIZAR	POSIBLE SOLUCIÓN
AD	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Ha sido el trabajador alguna vez capaz de rendir adecuadamente?</li> <li>✓ ¿Son capaces de rendir en este trabajo otros compañeros?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formación</li> <li>▪ Reubicación</li> <li>▪ Rediseño del puesto</li> <li>▪ Despido</li> </ul>
CIÓN/ O	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Está decayendo el nivel de rendimiento del trabajador?</li> <li>✓ ¿Es menor el rendimiento en todas las tareas?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aclarar el vínculo entre el rendimiento y las recompensas</li> <li>▪ Reconocer un buen rendimiento</li> </ul>
ES ONALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Existen problemas de rendimiento en todos los trabajadores, incluso en aquellos con factores productivos y equipamiento adecuado?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adecuar el proceso de trabajo</li> <li>▪ Aclarar las necesidades a los proveedores</li> <li>▪ Eliminar las peticiones conflictivas</li> <li>▪ Proporcionar el equipamiento adecuado</li> </ul>

CLASES PARTICULARES, TUTORÍAS TÉCNICAS ONLINE  
 LLAMA O ENVÍA WHATSAPP: 689 45 44 70  
 ONLINE PRIVATE LESSONS FOR SCIENCE STUDENTS  
 CALL OR WHATSAPP:689 45 44 70

# Resumen y conclusiones

La ED es la identificación, medida y gestión del rendimiento de los RH.

La ED debe ofrecer a los trabajadores información útil que les permita mejorar el rendimiento en el futuro. La evaluación puede utilizarse con fines administrativos o de desarrollo.

Las dimensiones de desempeño se identifican gracias al APT.

Los métodos utilizados para medir el rendimiento se clasifican (1) en función de si el juicio que hacen es relativo o absoluto y (2) en función de si la medida se centra en las características o rasgos de personalidad, el comportamiento o los resultados. Cada método tiene sus ventajas e inconvenientes.

La calidad de las calificaciones depende más de la motivación y capacidad del evaluador.

Los retos de gestionar el desempeño son: los errores sesgos del evaluador, la influencia de los gustos, la política de la empresa, el centro de atención (individuo o grupo) y las cuestiones legales.

El objetivo de cualquier ED es la gestión del rendimiento, analizando las causas de los problemas desarrollando planes para solucionarlos.

