

Tema 7: Evaluación y gestión del desempeño

IV. GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

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.

[Índice]

1. Concepto de evaluación del desempeño (ED)
2. Medir el desempeño
3. Gestión del desempeño

Concepto de ED (I)

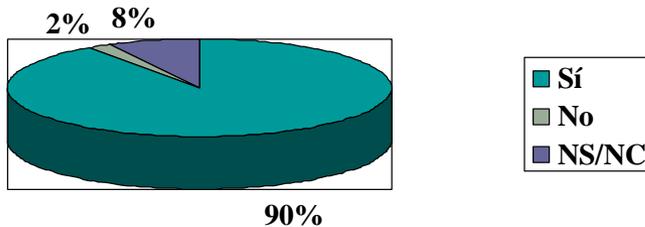


- Identificación del desempeño
 - Qué áreas de trabajo hay que analizar
 - Basarse en el APT
 - Actividades de éxito para la empresa
- Medición del desempeño
 - Implica realizar un juicio sobre si el rendimiento es bueno o malo
 - Coherencia entre diferentes evaluadores
- Gestión del desempeño
 - no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

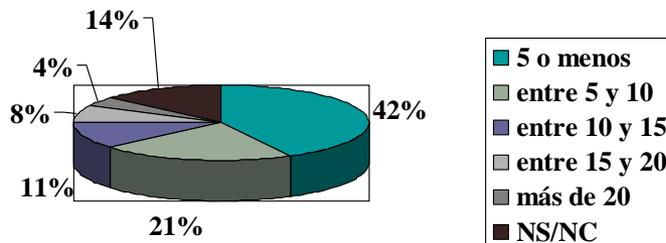
Fuente: Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2007)

Concepto de ED (II)

Sistema Formal de ED



Años que 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”

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

Medir el desempeño

**Decisiones
estratégicas**

¿Para qué?

¿Quién?

¿Qué?

¿Cómo?

¿Cuándo?

¿Para qué?

¿Quién?

¿Qué?

¿Cómo?

¿Cuándo?

Propósitos de la evaluación

■ 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,...

Aplicaciones

¿Para qué?

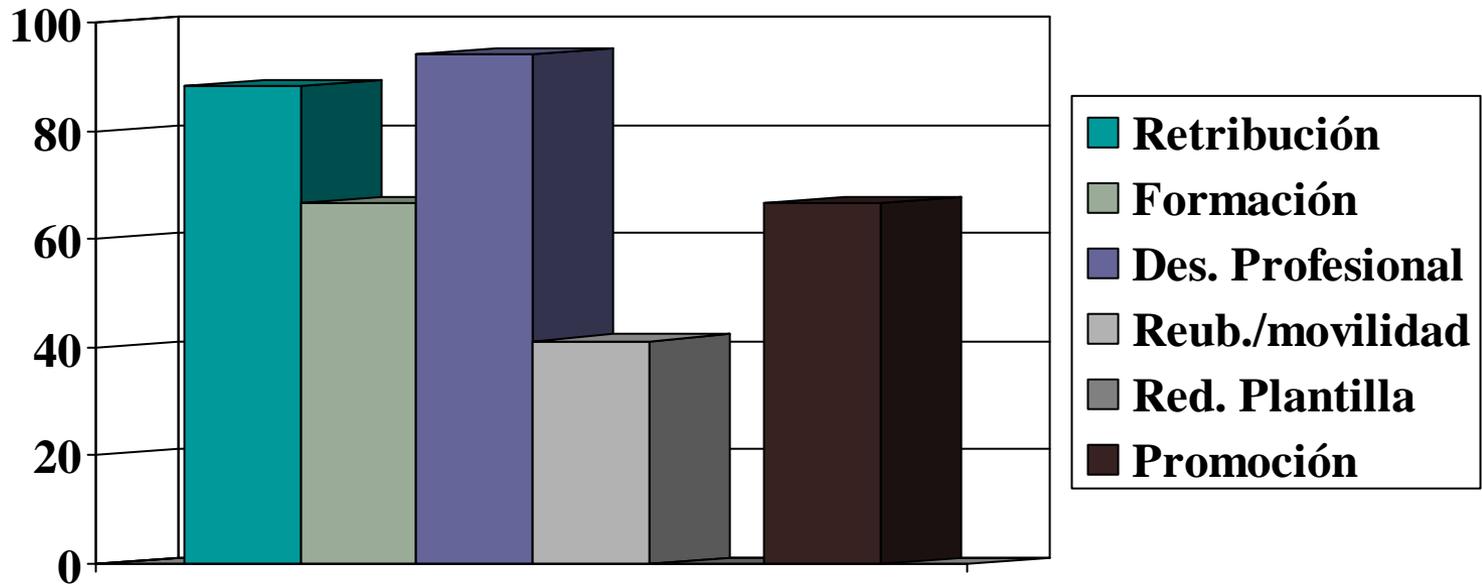
¿Quién?

¿Qué?

¿Cómo?

¿Cuándo?

Propósito de la ED



Fuente: Vázquez Inchausti (2007)

¿Para qué?

¿Quién?

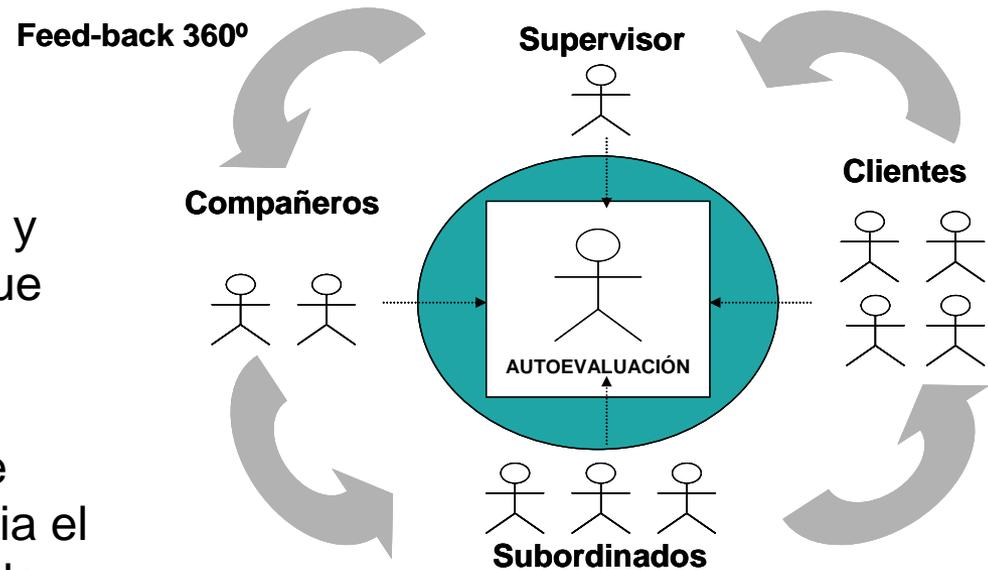
¿Qué?

¿Cómo?

¿Cuándo?

Evaluados y evaluadores

- **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



Ventajas e inconvenientes de cada evaluador

¿Para qué?

¿Quién?

¿Qué?

¿Cómo?

¿Cuándo?

EVALUADOR	VENTAJAS	INCONVENIENTES
SUPERIOR	Algunas personas sólo aceptan ser evaluadas por sus superiores	Falta de información
COMPAÑEROS	Punto de vista adicional	Conflictos
SUBORDINADOS	Punto de vista adicional	Represalias del superior
CLIENTES	Punto de vista adicional más libre de sesgos	Falta de información
AUTO-EVALUACIÓN	Motivación	Error de indulgencia
FEED-BACK 360	Información desde múltiples puntos de vista	Coste

Evaluadores en la empresa española

¿Para qué?

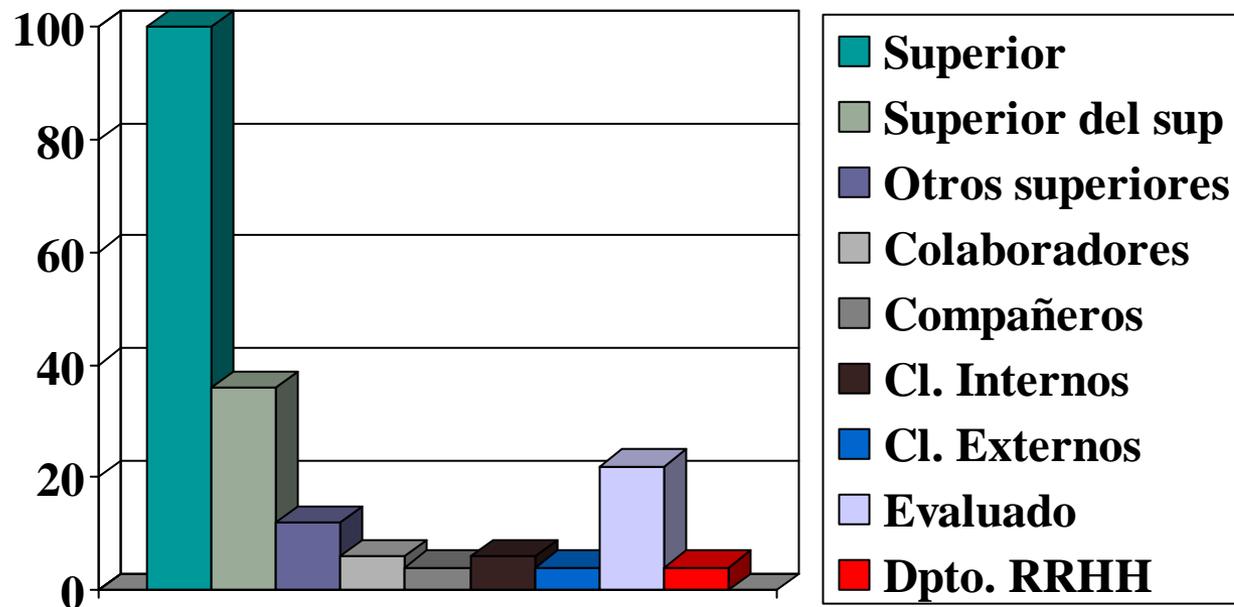
¿Quién?

¿Qué?

¿Cómo?

¿Cuándo?

Quién evalúa el desempeño



Fuente: Vázquez Inchausti (2007)

¿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 uds. vendidas, reducción de costes, calidad,...)

Ventajas e inconvenientes dimensiones de desempeño

¿Para qué?

¿Quién?

¿Qué?

¿Cómo?

¿Cuándo?

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

¿Para qué?

¿Quién?

¿Qué?

¿Cómo?

¿Cuándo?

Dimensiones y propósitos

	FINES ADMINIST.	FINES DE DESARROLLO	FINES LEGALES
RASGOS	+	-	--
COMPORTAMIENTOS	0	+	++
RESULTADOS	0	0	+

++ muy positivo
+ positivo
0 no muy claro
- negativo
-- muy negativo

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

Dimensiones de desempeño en la empresa española

¿Para qué?

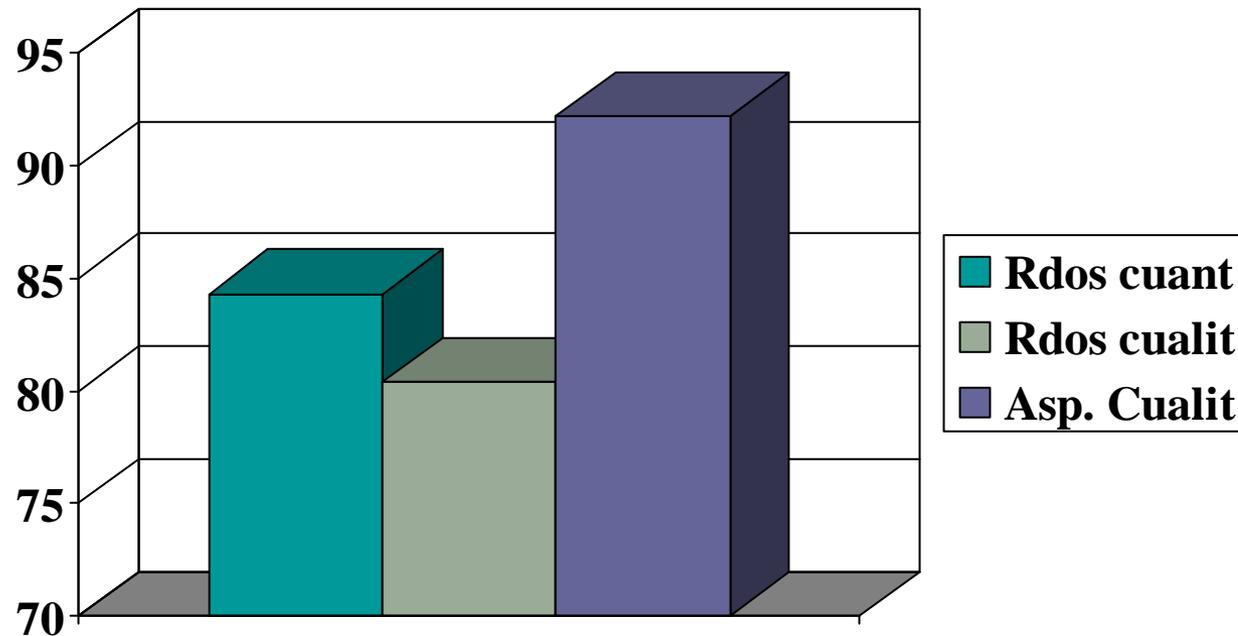
¿Quién?

¿Qué?

¿Cómo?

¿Cuándo?

Indicadores de desempeño



Fuente: Vázquez Inchausti (2007)

¿Para qué?

¿Quién?

¿Qué?

¿Cómo?

¿Cuándo?

Herramientas de medición

- *Ranking*
 - Listado del mejor al peor
 - Distribución forzada del colectivo
- Descripción narrativa
- Escalas de valoración
- Establecimiento de objetivos o Dirección por Objetivos (DPO)

Herramientas según juicio y dimensiones

¿Para qué?

¿Quién?

¿Qué?

¿Cómo?

¿Cuándo?

Qué se evalúa

Rasgos/comport.

Resultados

Absoluto

**J
u
i
c
i
o**

- **Descripciones narrativas**
- **Escalas de valoración**

- **DPO**

Relativo

- ***Ranking***

¿Para qué?

¿Quién?

¿Qué?

¿Cómo?

¿Cuándo?

Herramientas según juicio

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

¿Para qué?

¿Quién?

¿Qué?

¿Cómo?

¿Cuándo?

Juicios y propósitos

	FINES ADMINIST.	FINES DE DESARROLLO	FINES LEGALES
JUICIOS ABSOLUTOS	0	+	0
JUICIOS RELATIVOS	++	-	-

++ muy positivo
+ positivo
0 no muy claro
- negativo
-- muy negativo

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

Herramientas de medición en la empresa española

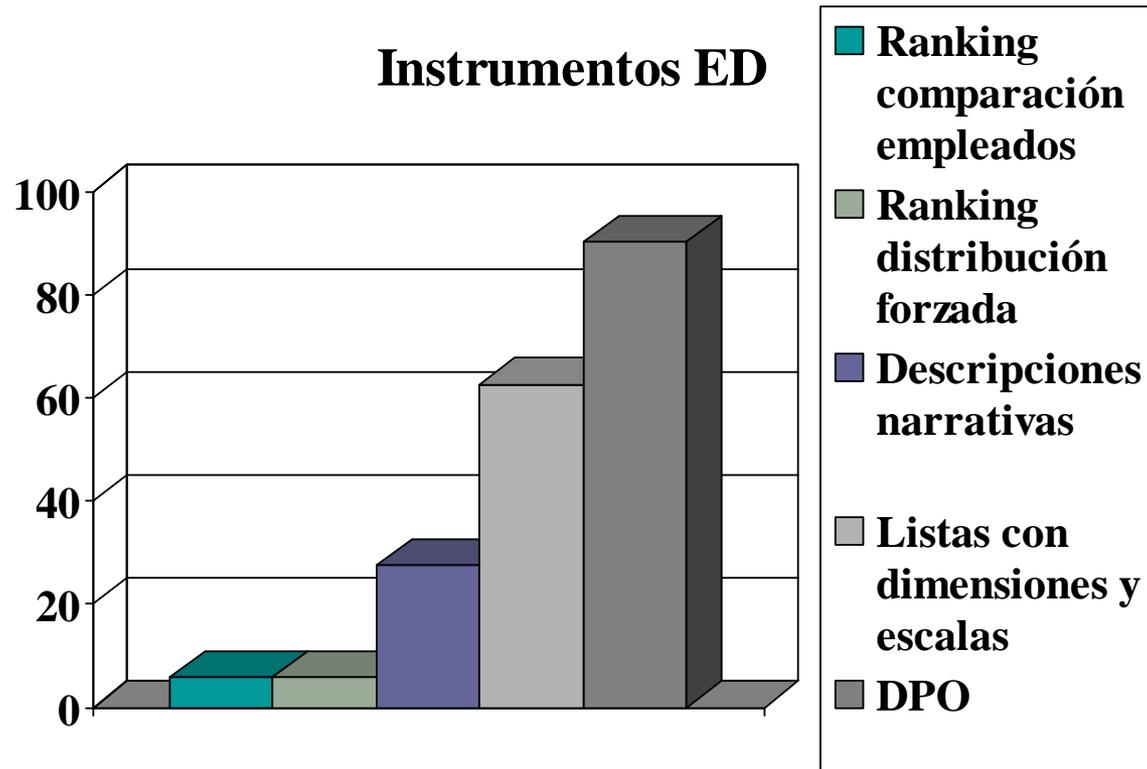
¿Para qué?

¿Quién?

¿Qué?

¿Cómo?

¿Cuándo?



Fuente: Vázquez Inchausti (2007)

¿Para qué?

¿Quién?

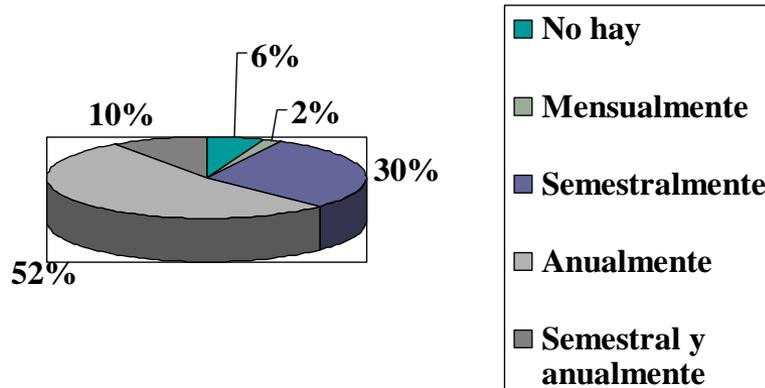
¿Qué?

¿Cómo?

¿Cuándo?

Momento

Frecuencia de la evaluación (Reuniones formales)



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

Retos 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

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

¿Para qué?

¿Quién?

¿Qué?

¿Cómo?

¿Cuándo?

Entrevista de evaluación

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



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

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 y 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 y desarrollando planes para solucionarlos.

