

TEMA-8.pdf



elsabueno_



Dirección de Recursos Humanos I



3º Grado en Administración y Dirección de Empresas



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Granada

WUOLAH + BBVA

Hazte **cliente de BBVA y...**
ahórrate 6 meses
de suscripción

BOOM

1/6

Este número es indicativo del riesgo del producto, siendo 1/6 indicativo de menor riesgo y 6/6 de mayor riesgo.

BBVA está adherido al Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito de España. La cantidad máxima garantizada es de 100.000 euros por la totalidad de los depósitos constituidos en BBVA por persona.

Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

NETFLIX

Spotify

HBOmax

Disney+

PlayStation Plus

DAZN

Promoción solo para nuevos clientes de BBVA. Válida hasta el 30/06/2023. Estas empresas no colaboran en la promoción.

Abre tu cuenta



Hazte cliente de BBVA y ... ahórrate 6 meses de suscripción

WUOLAH
+ BBVA

NETFLIX

Spotify

HBOmax

Disney+

PlayStation.Plus

DAZN

Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

Promoción solo para nuevos clientes de BBVA. Válida hasta el 30/06/2023. Estas empresas no colaboran en la promoción.

TEMA 7.- EVALUACIÓN Y GESTIÓN DEL RENDIMIENTO.

1. INTRODUCCIÓN.

Los empleados de una empresa ofrecen su trabajo a cambio de una serie de compensaciones, fundamentalmente de un salario. El sistema retributivo de la empresa se establece en función del desempeño de los empleados en sus puestos de trabajo.

Por lo tanto, **la evaluación del rendimiento** se puede definir como un proceso formal y sistemático para identificar, evaluar, medir y gestionar el rendimiento de los RRHH en las organizaciones, con el fin de ver si el trabajador es productivo y si podrá mejorar su rendimiento en el futuro.

Antes de iniciar el proceso de evaluación hay que tener **claros cuales son los objetivos** que se desean lograr tanto para la organización como para los que participan en el proceso, esto es, los evaluados y los evaluadores:

– OBJETIVOS ORGANIZATIVOS:

- + Mantener y aumentar la productividad.
- + Ser una especie de contrato de control entre empresa y empleado.
- + Aportar una base para tomar decisiones: ascensos, sucesiones, salario, traslados, etc.
- + Analizar y mejorar la adecuación de la persona al puesto.
- + Detectar errores en el diseño de puestos.
- + Motivar a los trabajadores para que mejoren sus resultados con una buena retroalimentación de información.
- + Comprobar la eficiencia de las técnicas de selección.
- + Detectar necesidades de formación y desarrollo.
- + Establecer las posibilidades de sucesión y planificación de las carreras profesionales.

– OBJETIVOS INDIVIDUALES:

- + Los objetivos individuales de los evaluados son:
 - Obtener información sobre su propio desempeño.
 - Conocer los criterios por los que se evalúa su trabajo.
 - Recibir consejos sobre cómo mejorar su desempeño.
 - Mejorar la comunicación con su supervisor o subordinados.
- + Los objetivos individuales de los evaluadores son:
 - Proporcionar al supervisor los medios para identificar correctamente las fortalezas y debilidades relacionadas con el desempeño de los empleados.
 - Ayudar al supervisor a recomendar un programa específico de mejora del desempeño: mediante formación, traslado, más comunicación interna, trabajo en equipo...

1/6

Este número es indicativo del riesgo del producto, siendo 1/6 indicativo de menor riesgo y 6/6 de mayor riesgo.

BBVA está adherido al Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito de España. La cantidad máxima garantizada es de 100.000 euros por la totalidad de los depósitos constituidos en BBVA por persona.



Abre tu cuenta



WUOLAH
+ BBVA

Los fines de la evaluación del rendimiento no son solo evaluar lo que no se hace bien, sino buscar la manera de mejorarlo, por lo que dicha información recabada se puede utilizar también para **detectar necesidades de formación**, **motivar** a los empleados a mejorar o **descubrir ineficiencias** de rendimiento y poder **retroalimentar** a los empleados.

La **evaluación del rendimiento** es un proceso en el que se hay que identificar las áreas en las que es importante medir el rendimiento, llevar a cabo dicha medición y finalmente, en base a los resultados obtenidos, considerar qué se puede hacer para mantener o mejorar el rendimiento en cada caso. Es un proceso con tres etapas:

1. Etapa I: *Delimitación de la evaluación.*
2. Etapa II: *Evaluación del rendimiento.*
3. Etapa III: *Gestión y mejora del rendimiento.*

2. ETAPA I: DELIMITACIÓN DE LA EVALUACIÓN.

Para delimitar la evaluación, hay que establecer:

- **OBJETIVOS O QUÉ EVALUAR:** delimitar a **qué trabajadores y en qué niveles** de la organización se va a llevar a cabo la evaluación. Es importante establecer qué es lo que establecer, es decir, cuáles serán las dimensiones que van a determinar un desempeño eficaz. El sistema de evaluación debe ser:
 - + Fiable, es decir, la evaluación debe ser la misma con independencia de quién y cuándo se realiza.
 - + Válido, es decir, los criterios de evaluación tienen que estar relacionados con el puesto y ser de fácil de identificación.
- **CUANDO EVALUAR:** para que una evaluación sea útil es fundamental **recoger en el momento adecuado** la información relevante de la actividad que la persona está desarrollando en su trabajo. Si la evaluación se hace en un momento inadecuado, la evaluación puede estar determinada por factores ajenos al trabajador y se pueden tomar medidas que no serán ni válidas ni adecuadas.
- **QUIÉN EVALUARÁ:** respecto a las personas que realizarán la evaluación, lo más habitual es que sea el departamento de RRHH el responsable de diseñar e implantar los programas de evaluación del rendimiento, por lo que es necesario conocer las **alternativas disponibles** en cuanto a la procedencia de donde se obtiene la información. Entre los diferentes evaluadores encontramos:

- + SUPERIORES, es el jefe inmediato, pues es el que mejor conoce el puesto, al trabajador y su rendimiento. Esta evaluación puede:
 - Ser percibida como **una amenaza para el trabajador** y generar actitudes defensivas.
 - Ser que el **superior no tenga las habilidades necesarias** para hacer un proceso de evaluación.
- + SUBORDINADOS, por lo que los superiores pueden ser conscientes de su efecto sobre sus empleados y las necesidades del grupo. Es importante garantizar el **anonimato** de los subordinados.



Hazte cliente de BBVA y ... **ahórrate 6 meses** **de suscripción**

Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

NETFLIX**HBOmax** **Spotify** **PlayStation.Plus**[Abre tu cuenta](#)

- + COMPAÑEROS DE TRABAJO, ya que conocer el puesto y la forma de trabajar de unos y otros. Puede ser una fuerte **motivación, compromiso y productividad** saber que los compañeros nos van a evaluar, pero puede ser que éstos no hagan una evaluación fiable por diversos motivos.
- + PARES ENTRE IGUALES, es decir, por los miembros de un grupo de trabajo que conocen el desempeño de los demás. Esto permite obtener muchas opiniones y no dependerá de un solo evaluador. La principal dificultad radica en **diferenciar las contribuciones individuales de las grupales** y algunos miembros se pueden sentir incómodos al evaluar sus compañeros.
- + EVALUACIÓN DE GRUPO O COMITÉ DE EVALUACIÓN, donde dos o más superiores evalúan el desempeño de un grupo de trabajo. Es una evaluación **más completa y objetiva** que si solo la realiza un evaluador, pero conlleva más tiempo y puede ser difícil.
- + AUTOEVALUACIÓN, donde el empleado realiza una evaluación de su propio rendimiento. Esta evaluación tiene un efecto positivo sobre el compromiso del individuo con los objetivos que se quieren lograr y reduce la ambigüedad. El problema es que **está sujeta a sesgos**, ya que uno mismo tiende a evaluarse de forma más o menos indulgente.
- + CLIENTES, que evalúan el desempeño del trabajador. Esta evaluación permite conocer los aspectos **satisfactorios y corregir comportamiento no adecuados**. Solo es aplicable a puestos de trabajo en los que hay contacto directo con clientes.
- + SEGUIMIENTO INFORMÁTICO, a través del cual se recogen **datos**. Es una forma más rápida y objetiva y es útil siempre que los indicadores de rendimiento sean objetivos y cuantificables, pero puede considerarse invasión del derecho a la intimidad o control excesivo.
- + EVALUACIÓN 360º, evaluación más **completa, complejo y realista**, pues es a través de todos los métodos anteriores. Permite obtener una visión más completa y realista, reduciendo los sesgos de los métodos subjetivos y aporta feedback al evaluado. Sin embargo, hay que tener en cuenta que no todos los evaluadores pueden tener la misma importancia, por lo que habría que establecer ponderaciones.

3. ETAPA II: EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO.

Una vez delimitada la evaluación, los encargados de llevarla a cabo tendrán que:

- Establecer los *criterios de evaluación*.
- Decidir los *métodos de medición* del desempeño.
- Considerar los *posibles problemas* que puedan surgir.

Hazte cliente de BBVA y ... ahórrate 6 meses de suscripción

WUOLAH
+ BBVA

NETFLIX

Spotify

HBOmax

Disney+

PlayStation.Plus

DAZN

Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

Promoción solo para nuevos clientes de BBVA. Válida hasta el 30/06/2023. Estas empresas no colaboran en la promoción.

1/6

Este número es indicativo del riesgo del producto, siendo 1/6 indicativo de menor riesgo y 6/6 de mayor riesgo.

BBVA está adherido al Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito de España. La cantidad máxima garantizada es de 100.000 euros por la totalidad de los depósitos constituidos en BBVA por persona.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN.

Los **criterios de evaluación** son las dimensiones del rendimiento que se van a utilizar para evaluar a los empleados. La relevancia de esta decisión radica en los comportamientos observados y evaluados serán los que las personas tenderán a desarrollar en mayor medida, por lo que hay que **definir normas claras de evaluación** del desempeño y comunicárselas al empleado. Hay dos criterios tradicionales de evaluación:

- **OBJETIVOS:** resultados obtenidos por el trabajo, como son una cifra de ventas, nuevos clientes, artículos publicados, partidos ganados, goles marcados, número de habitaciones limpiadas....
- **SUBJETIVOS:** actitudes, comportamientos y capacidades.

Habrá que determinar en cada caso **cual de los criterios es más adecuado** e incluso considerar una combinación. Los comportamientos evaluados serán los que tiendan las personas a desarrollar, por lo que es importante comunicar claramente al empleado las normas con las que se va a valorar su desempeño. Las características que deberían cumplir los criterios de evaluación para ser **adecuados** son cuatro:

- **VÁLIDOS:** medir correctamente la aportación del empleado al éxito de la empresa.
- **FIABLES:** ofrecen mediciones consistentes en el tiempo e independientes a quien evalúe.
- **CAPACES DE DISCRIMINAR:** ser capaces de diferenciar a los trabajadores por sus resultados, actitud o por sus conocimientos y capacidades.
- **MEDIBLES:** si es posible de forma cuantitativa.

MÉTODOS DE DESEMPEÑO.

Una vez establecidos los criterios, la siguiente cuestión es la elección de los métodos de medición del desempeño. En una primera observación, encontramos:

- **MÉTODOS OBJETIVOS:** son aquellos que **miden el rendimiento** en función de lo que la persona obtiene de su trabajo. También se les conoce como **métodos de resultados**, en los cuales se evalúan los logros de los empleados, es decir, los resultados que obtienen de su trabajo.
- **MÉTODOS SUBJETIVOS:** son aquellos que evalúan **en qué medida el empleado posee ciertas características** (evaluación por rasgos) o muestra **ciertos comportamientos** en su puesto de trabajo (evaluación por comportamiento).

Sin embargo, la clasificación más común es:

- **OBJETIVOS:** evalúan los resultados del trabajo (ventas, unidades producidas, errores)
- **SUBJETIVOS DE CARACTERÍSTICAS:** miden si el empleado posee determinadas características importantes para el puesto (liderazgo, fiabilidad, creatividad...).
- **SUBJETIVOS DE COMPORTAMIENTOS:** describen los comportamientos/conductas que deben tener los trabajadores para determinar las acciones que deben o no realizarse en un puesto (amabilidad, respeto, comunicación...)
- **MIXTOS:** evaluaciones que se realizan en centros de evaluación específicos, normalmente a directivos y donde combinan varios métodos, diferentes evaluadores y todo tipo de pruebas: test, entrevistas, simulaciones...



Abre tu cuenta



WUOLAH
+ BBVA

POSIBLES ERRORES.

La complejidad de la evaluación del rendimiento radica en que **involucra a personas** (evaluado y evaluador) que, normalmente, pertenece a la **misma organización**, lo que introduce subjetividad en la evaluación y reacciones conflictivas entre individuos que trabajan juntos.

Por ello, es importante un análisis de los posibles problemas con los que nos podemos encontrar con la intención de evitarlos, reducir su impacto tanto en la organización como en sus miembros o bien buscar mecanismos para subsanarlos. Los principales problemas son:

- *Problemas de relaciones entre personas de la organización.* Aunque los trabajadores de una organización trabajen para lograr los objetivos de ésta, cada individuo tiene sus **propios intereses y aspiraciones**, que muchas veces pueden entrar en conflicto con los objetivos organizativos.
 - + Las evaluaciones del rendimiento pueden provocar problemas entre el personal evaluado cuando estas son consideradas injustas o poco objetiva, creando malestar y desmotivación.
 - + Aunque el superior conozca bien la labor que realizan los empleados, no siempre es fácil evaluar los puestos de trabajo.
- *Errores en el desarrollo de la evaluación:*
 - + Efecto halo y eco, error al extrapolar la calificación de una dimensión analizada de un individuo a otras dimensiones.
 - + Error de lenidad, cuando el evaluador evalúa de forma benevolente para no tener problemas con los evaluados.
 - + Error de severidad, cuando el evaluador examina con excesiva dureza (para impresionar, por inexperiencia, por problemas de autoestima...).
 - + Error de tendencia central, cuando se tiende a calificar en valores promedio y no se discrimina el alto y el bajo rendimiento.
 - + Error de primacía o de novedad, cuando se valoran únicamente comportamientos o resultados recientes y se elimina la información anterior.
 - + Error de similitud, cuando el evaluador es influido por las relaciones que tenga con el evaluado.
 - + Error de contraste, cuando se realizan comparaciones con otros trabajadores evaluados anteriormente.
 - + Efecto contagio, cuando el evaluador se deja influir por los resultados que ha obtenido anteriormente el evaluado.
 - + Etnocentrismo, cuando se evalúan personas de otros grupos culturales, pues los evaluadores tienen a aplicar normas específicas de su propia cultura considerándola como la mejor. Se puede definir como la tendencia a considerar que los valores propios son siempre más deseables.
- *Errores en la selección o aplicación de los métodos de evaluación.* Puede ocurrir que no se definan de forma adecuada los criterios de valoración o métodos de desempeño o no sean adecuados para el propósito de la evaluación.

4. ETAPA III: GESTIÓN Y MEJORA DEL RENDIMIENTO.

Una vez obtenida la medida del rendimiento de los trabajadores sometidos a evaluación, es importante llevar a cabo la **gestión de esta información con la intención de mejorar** los resultados. No es suficiente medir los resultados, sino que tenemos que sacar conclusiones de estas mediciones y plantear formas de mejorar el rendimiento si fuera necesario o utilizar esta información para otra de toma de decisiones.

Para realizar una buena gestión del rendimiento habrá que identificar las causas de los problemas de rendimiento y tomar medidas para resolverlos:

- *IDENTIFICAR LAS CAUSAS DEL BAJO RENDIMIENTO*: ¿Es por falta de conocimientos o de capacidad? ¿No se esfuerza lo suficiente? ¿Son factores externos los que minan el rendimiento?
- *FORMULAR ESTRATEGIAS DE MEJORA PARA*:
 - + Prevenir y evitar situaciones indeseadas.
 - + Resolver deficiencias detectadas.
 - + Situaciones problemáticas de difícil solución.

Los supervisores tienen un papel crucial en la aplicación de estas medidas. En este sentido, encontramos **tres tipos de estrategias**:

- *ESTRATEGIAS DE REFORZAMIENTO POSITIVO*: buscan fomentar **conductas deseables** en el trabajador, estableciendo para criterios conductuales y sistemas de recompensas en función de comportamientos. Son estrategias muy adecuadas cuando se han detectado problemas en el desempeño, pues estamos motivando al trabajador para que cambie su forma de actuar a mejor.
- *ESTRATEGIAS DE REFORZAMIENTO NEGATIVO*: tratan de **evitar determinados comportamientos** que pueden originar problemas de rendimiento. Se trata de desalentar comportamientos no deseados, bien sin evaluar y recompensar o a través de castigos, como son una bajada de salario o despido.
- *ESTRATEGIAS EN CASO DE QUE LAS ANTERIORES NO FUNCIONEN*, pueden aplicarse:
 - + Exista un desajuste entre el trabajador y el puesto de trabajo, para lo que hay dos alternativas:
 - **Trasladarlo a otro puesto**, si el trabajador tiene capacidades valiosas, pero no adecuadas para ese puesto.
 - **Rediseñar el puesto**, si los problemas vienen de factores externos al trabajador relacionados con el propio diseño del trabajo.
 - + Si hay trabajadores que, a pesar de haberles dado soluciones a sus problemas de desempeño, no hayan mejorado o incluso hayan empeorado. En ese caso, se puede asignar a ese trabajador tareas que no sean cruciales y en las que pueda desempeñar un buen papel o bien despedirle.

Una vez elegida la estrategia o estrategias más adecuadas a cada caso, habrá que ponerlas en marcha. El papel de los supervisores en esta fase es muy importante, ya que determinarán los recursos necesarios para el cambio y ayudarán al trabajador.

Hazte cliente de BBVA y ... ahórrate 6 meses de suscripción

WUOLAH
+ BBVA

NETFLIX

Spotify

HBOmax

Disney+

PlayStation.Plus

DAZN

Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

Promoción solo para nuevos clientes de BBVA. Válida hasta el 30/06/2023. Estas empresas no colaboran en la promoción.

1/6

Este número es indicativo del riesgo del producto, siendo 1/6 indicativo de menor riesgo y 6/6 de mayor riesgo.

BBVA está adherido al Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito de España. La cantidad máxima garantizada es de 100.000 euros por la totalidad de los depósitos constituidos en BBVA por persona.

TENDENCIAS ACTUALES EN LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO.

Los procesos de evaluación pueden incluir una **entrevista de evaluación**, donde se pretende que evaluador y evaluado repasen la valoración y se puedan tomar medidas para mejorar los puntos débiles y reforzar los fuertes. Sus características son:

- Es una manera de *retroalimentar al trabajador* y hacerle participe de la evaluación y permite identificar rasgos personales del individuo.
- Es importante *programar e informar al evaluado* convenientemente sobre la celebración de la entrevista.
- Puede ser *necesario formar y dar consejo al supervisor* para desarrollar la entrevista de forma que la retroalimentación sea efectiva.
- Hay *distintos tipos de entrevistas*: hablar y convencer; hablar y escuchar; de solución de problemas y mixta.

✚ En la **evaluación continua**, la existencia de trabajos por proyectos, que tienen alta incertidumbre y son versátiles hace que la evaluación requiera de nuevas herramientas y tiempo. Dados los cambios actuales y su rapidez, las evaluaciones anuales o semestrales dejan de tener sentido. Por eso, las empresas están implantando **sistemas mucho más continuos**, sistemas basados en **datos** que se generan día a día o semana a semana y que permiten un feedback y medidas correctoras mucho más ágiles y efectivas.

✚ Existe una preferencia por **sistemas que permitan el feedback abierto, espontáneo e inmediato** de cualquier otra persona de la organización para su mejora continua, tratando de crear una cultura basada en el mérito y el alto desempeño, que lleve al trabajador a establecer su futura carrera profesional.

✚ En cuanto a la **evaluación por compromisos**, a las empresas les importa el resultado, pero muchas ya quieren conocer el compromiso de sus trabajadores. Dependiendo del compromiso, de la voluntad del trabajador de implicarse en los objetivos y metas de la empresa, la organización mejorará más o menos su desempeño. Se suele hacer mediante entrevistas mucho más dinámicas, más profundas, las empresas quieren averiguar ese nivel de compromiso de los empleados y calificarlo para trabajar en cómo incrementarlo.



Abre tu cuenta



WUOLAH
+ BBVA