



# **TEMA 4.**

## **DESEMPEÑO LABORAL y EVALUACIÓN del DESEMPEÑO**

Prof. Luz I. Leirós



# Tema 4. Desempeño Laboral y Evaluación del desempeño

- **El desempeño laboral: Dimensiones**
  - Desempeño de tarea
  - Desempeño contextual
  - Conductas contraproductivas
- **Evaluación del desempeño**
  - Funciones
  - Criterios
- **Métodos de evaluación por juicios**
  - Dirección por Objetivos (DPO)
  - Método de comparación por pares
  - Método de distribución forzosa
  - Listas de verificación (Check-list)
  - Escalas de calificación

# Tema 4. Desempeño y Evaluación del desempeño

- **Sesgos en la evaluación del desempeño**
  - Efecto Halo
  - Efecto de Tendencia Central
  - Efecto de extremismo o indulgencia
  - Efecto de recencia
  - Prejuicios personales
- **¿Quién debe evaluar el desempeño?**
- **Bibliografía:**
  - Gómez-Mejía, L.R., Balkin, D.B. y Cardy, R.L. (2002). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice-Hall. Capítulo 7 (pp. 243-279)

## Tema 4. Desempeño y Evaluación del desempeño

- **Desempeño laboral:**

- Conducta cognitiva, motora, psicomotriz o interpersonal, controlada por un individuo, relevante para las metas de la organización y graduable en términos de habilidad (Campbell, 1993).
- Efectividad y valor de la conducta del trabajo y sus resultados (*Society for Industrial and Organizational Psychology*, SIOP, 1987).



# Tema 4. Desempeño y Evaluación del desempeño

- **DIMENSIONES**

- **DESEMPEÑO DE TAREA:** Conductas, acciones y actividades explícitas para el desempeño del puesto. Actividades formalmente reconocidas como parte de un puesto y que contribuyen al funcionamiento de la Organización, ya sea directamente, implementando una parte de su proceso tecnológico, o indirectamente, proporcionando materiales o servicios.
- **DESEMPEÑO CONTEXTUAL:** Conjunto de actividades y acciones realizadas más allá de lo exigible de acuerdo con las funciones explícitas del puesto. Se denomina también “Conducta extra-rol”, “Conducta organizacional prosocial” o “Conducta cívica”.
- **CONDUCTAS CONTRAPRODUCTIVAS:** Conductas intencionales de un miembro de la organización, contrarias a los legítimos intereses de la misma y que tienen un valor negativo para la efectividad organizacional.



# Tema 4. Desempeño y Evaluación del desempeño

## **FACETAS del DESEMPEÑO de TAREA**

- Conocimientos del puesto
- Cumplimiento de las funciones
- Habilidad en tareas específicas del puesto.
  - Habilidad Administrativa (coordinación con los demás)
  - Habilidades de Comunicación (transmisión de información)
  - Habilidades interpersonales (empatía, sociabilidad, ...)
- Esfuerzo y disciplina personal
- Productividad (cantidad de trabajo)
- Calidad del trabajo (de acuerdo al estándar de la organización)
- Rendimiento o evaluación global del puesto (suma de todas las anteriores)



# Tema 4. Desempeño y Evaluación del desempeño

## **FACETAS del DESEMPEÑO CONTEXTUAL**

- Apoyo Contextual:
  - Ayudar a otros
  - Cooperar
  - Motivar
  - Cortesía
- Iniciativa Consciente:
  - Persistencia
  - Iniciativa
  - Auto-desarrollo
- Apoyo Organizacional:
  - Representar a la organización
  - Lealtad
  - Cumplimiento/Compromiso



# Tema 4. Desempeño y Evaluación del desempeño

## Diferencias entre Desempeño Contextual y de Tarea

1. Las actividades de tarea varían a través de diferentes puestos, mientras que las contextuales son comunes a la gran mayoría de los puestos.
2. Las actividades de tarea son necesarias para la producción de bienes o servicios en la organización, mientras que las actividades contextuales forman parte del medio ambiente organizacional o social (Clima y Cultura), en el que está inmersa la producción.
3. Las actividades de tarea están más asociadas a Destrezas y Habilidades (capacidad numérica, espacial,...), mientras que las actividades contextuales están más relacionadas con variables Motivacionales o de Personalidad (sociabilidad, amabilidad,...).
4. Las actividades de tarea son aquellas por las cuales se contrata a la gente. Las actividades contextuales son deseables, pero es menos probable que sean demandadas explícitamente.





# Tema 4. Desempeño y Evaluación del desempeño

## **Conductas Contraproductivas**

- Hurto y conductas relacionadas.
- Destrucción o uso inadecuado de la propiedad.
- Uso inadecuado del tiempo y los recursos.
- Conductas inseguras voluntarias (no usar el casco).
- Absentismo y retrasos.
- Trabajo lento y entorpecedor, hecho voluntariamente.
- Consumo de alcohol o drogas (o trabajar bajo sus efectos) durante la jornada laboral.
- Enfrentamientos verbales, agresiones o acciones físicas inapropiadas (entre empleados o con clientes).

# Tema 4. Desempeño y Evaluación del desempeño

- **Evaluación del desempeño:**
  - Proceso destinado a dos **objetivos**:
    - Determinar el rendimiento real en un puesto.
    - Comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo.
  - Se trataría de **medir la ejecución de una persona en su puesto de trabajo**, para conocer si su comportamiento se corresponde con lo esperado (si se ha realizado bien el proceso de selección), o si, en caso contrario, es necesario establecer un plan de mejora (cursos de formación, traslado de puesto...).



# Tema 4. Desempeño y Evaluación del desempeño

- **Evaluación del desempeño:** Funciones
  - Proporcionar feedback o retroalimentación al empleado: Informar a la persona sobre su rendimiento [Como el boletín de notas para un alumno]
  - Tomar decisiones administrativas sobre ascensos, despidos o compensaciones.
  - Determinar necesidades de formación o desarrollo.
  - Validar los procedimientos de selección (utilidad económica): Confirmar que el proceso de selección realizado ha sido útil económicamente para la empresa.
  - Planificar los recursos humanos.
  - Detectar posibles riesgos laborales: Para asegurar el ajuste al puesto y evitar accidentes o problemas .



# Tema 4. Desempeño y Evaluación del desempeño

- **Evaluación del desempeño: Criterios**
  - Datos de producción: Productividad
    - Cantidad de producción: Recuento de los resultados del trabajo. Estas medidas suelen estar muy contaminadas por otros factores.
    - Calidad de la producción: Se refiere a “hacer bien el trabajo”, de acuerdo a los estándares de la organización y a la satisfacción de los clientes.
    - Capacidad de adiestramiento: Rapidez de aprendizaje.
  - Datos del personal:
    - Ausencias
    - Permanencia o antigüedad
    - Permisos y bajas temporales
    - Índices de progreso: ascensos y promociones
    - Accidentes
  - Datos de juicios (evaluación/opinión):
    - Opiniones Directas (son el tipo de dato más utilizado)
    - Juicios Indirectos: Métodos de evaluación por juicios

# Tema 4. Desempeño y Evaluación del desempeño

- **EJEMPLO: Evaluación del desempeño académico (para estudiantes)**
  - Datos de producción: Productividad
    - Cantidad de producción: Número de trabajos presentados.
    - Calidad de la producción: Número de trabajos bien hechos.
    - Capacidad de adiestramiento: Repetición de contenidos.
  - Datos del personal:
    - Ausencias: Faltas no justificadas.
    - Permanencia o antigüedad: Alumnos repetidores.
    - Permisos y bajas temporales: Faltas justificadas
    - Índices de progreso: Evaluación continua, notas de otras asignaturas,...
    - Accidentes: Incidentes en clase o exámenes.
  - Datos de juicios (evaluación/opinión):
    - Directos: EXAMEN/TRABAJOS
    - Indirectos: Métodos de evaluación por juicios

# Tema 4. Desempeño y Evaluación del desempeño

## MÉTODOS DE EVALUACIÓN POR JUICIOS

- Dirección por Objetivos (DPO)
  - Método de comparación por pares
  - Método de distribución forzosa
  - Listas de verificación (Check-list)
  - Escalas de calificación
- Escalas de valoración con anclajes conductuales
  - Informes de incidentes críticos
  - Assessment Center

EXPLICADOS EN  
EL TEMA  
ANTERIOR



# Tema 4. Desempeño y Evaluación del desempeño

## MÉTODOS DE EVALUACIÓN POR JUICIOS

- Dirección por Objetivos (DPO):
  - Se trata de que todos los directivos (principales y subordinados) de una organización identifiquen conjuntamente los objetivos comunes, en función de los resultados que se espera lograr, y definan las principales áreas de responsabilidad que les corresponden. De esa manera, será más fácil valorar la aportación que realiza cada uno de ellos.
  - Pretende potenciar la autogestión y responsabilidad de las personas en la organización, para obtener una mayor implicación, un mayor rendimiento y una mayor eficacia.
  - Se basa en que nadie mejor que el individuo conoce su trabajo y sus posibilidades.
  - La clave está en que los directivos subordinados no se limitan meramente a asumir los objetivos fijados desde arriba, sino que participan directamente a la hora de fijar los objetivos organizacionales.



# Tema 4. Desempeño y Evaluación del desempeño

## MÉTODOS DE EVALUACIÓN POR JUICIOS

- Método de comparación por pares.
  - Para cada dimensión a evaluar se compara, por parejas, a cada trabajador con todos los demás que realicen el mismo trabajo. Es más fiable si se hace con varios evaluadores, de manera que, en cada comparación, habrá más de una elección.
  - Se compara a cada empleado con todos los que están en el mismo grupo. La base de la comparación es, por lo general, el desempeño global en la dimensión a evaluar, aunque pueden evaluarse características específicas (como en los ejemplos que aparecen a continuación) .
  - El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice.
  - Inconvenientes:
    - Es complejo para grupos grandes
    - Influencia de factores personales y acontecimientos recientes



# Tema 4. Desempeño y Evaluación del desempeño

## MÉTODOS DE EVALUACIÓN POR JUICIOS

- Método de comparación por pares [EJEMPLO]

Iniciativa	DIEGO	LUCÍA	RUBÉN	RAQUEL
DIEGO	----	----	----	----
LUCÍA	<u>LUCÍA</u>	----	----	----
RUBÉN	<u>DIEGO</u>	RUBÉN	----	----
RAQUEL	<u>DIEGO</u>	<u>LUCÍA</u>	RAQUEL	----

Resultado: En INICIATIVA, empatan Diego y Lucía

# Tema 4. Desempeño y Evaluación del desempeño

## MÉTODOS DE EVALUACIÓN POR JUICIOS

- Método de comparación por pares [EJEMPLO]

Cooperar	DIEGO	LUCÍA	RUBÉN	RAQUEL
DIEGO	----	----	----	----
LUCÍA	LUCÍA	----	----	----
RUBÉN	DIEGO	RUBÉN	----	----
RAQUEL	<u>RAQUEL</u>	<u>RAQUEL</u>	<u>RAQUEL</u>	----

Resultado: En COOPERACIÓN, la mejor es Raquel

# Tema 4. Desempeño y Evaluación del desempeño

## MÉTODOS DE EVALUACIÓN POR JUICIOS

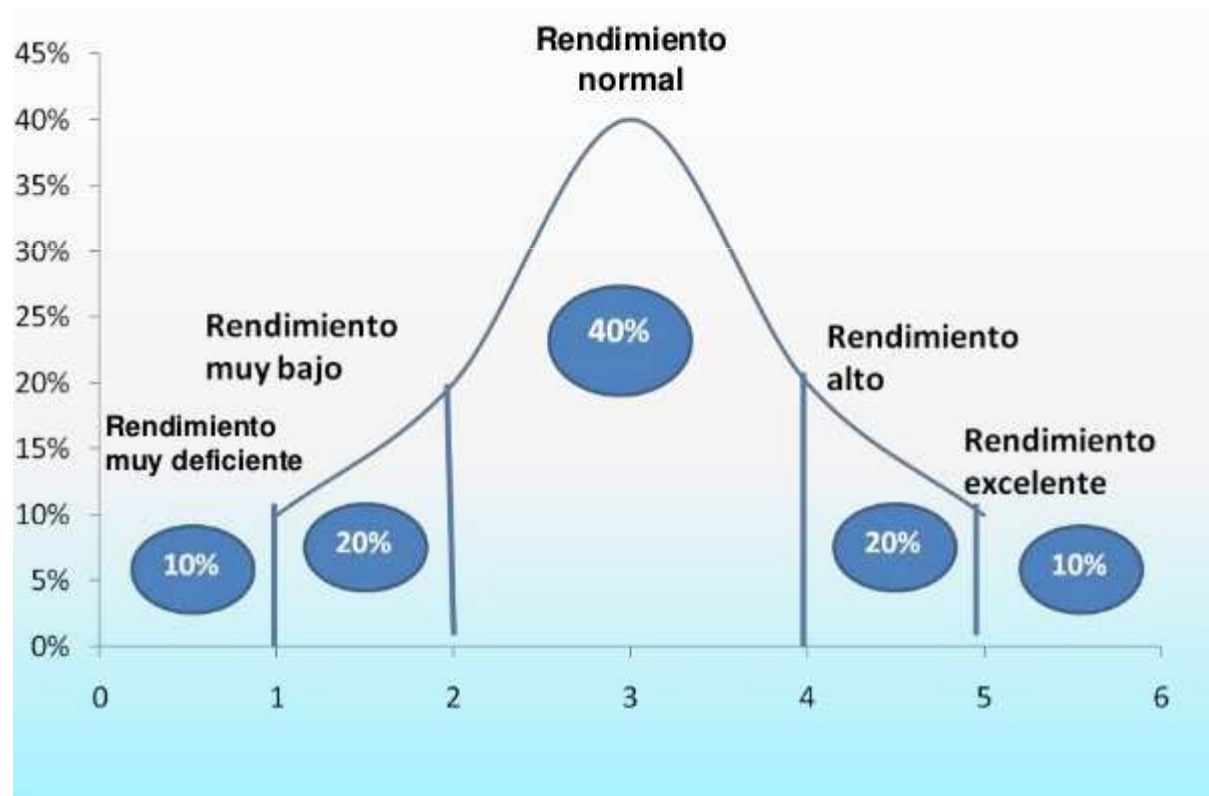
- Método de distribución forzosa
  - Se pide al evaluador que distribuya, proporcionalmente, a los trabajadores en diferentes categorías de desempeño. Por ejemplo:
    - 10% los mejores, 10% los peores, 20% rendimiento bueno, 20% rendimiento malo y 40% rendimiento normal.
    - Seis grupos: Ordenarlos de mejor a peor, en seis categorías (de 1 a 6).
  - También pueden utilizarse pares de frases (con una expresión positiva y otra negativa), colocando cierta proporción de trabajadores en cada categoría o aspecto evaluado, teniendo en cuenta la afirmación más descriptiva de cada empleado. Por ejemplo:

1. Aprende con rapidez	1. Siempre hace sugerencias
2. Le cuesta entender cosas nuevas	2. Tiene poca iniciativa
  - Los resultados muestran el grado de efectividad de los trabajadores en cada uno de los aspectos evaluados, pero también pueden mostrar las áreas que necesitan mejora (cuando aparecen aspectos negativos).
  - No se especifican las diferencias relativas entre los empleados, pero se eliminan las distorsiones de tendencia central y el excesivo rigor o tolerancia (extremismo o indulgencia).

# Tema 4. Desempeño y Evaluación del desempeño

## MÉTODOS DE EVALUACIÓN POR JUICIOS

- Método de distribución forzosa [EJEMPLO]





# Tema 4. Desempeño y Evaluación del desempeño

## MÉTODOS DE EVALUACIÓN POR JUICIOS

- Listas de verificación (check-list)
  - El evaluador, que suele ser el supervisor inmediato, selecciona oraciones, que describen el rendimiento del empleado y sus características, de una lista.
  - Esa lista de verificación con valores tiene que ser previamente elaborada por el departamento de personal, que asignará puntuaciones a cada frase de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia para el puesto. Si en esa lista se incluyen oraciones suficientes, tendremos una descripción precisa del desempeño del empleado.
  - Es un método práctico y estandarizado, pero el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación con el puesto específico.
  - Otras desventajas: posibilidad de distorsiones e interpretación equivocada de algunos puntos, asignación inadecuada de valores por parte del departamento de personal e imposibilidad de conceder puntuaciones relativas.

# Tema 4. Desempeño y Evaluación del desempeño

## MÉTODOS DE EVALUACIÓN POR JUICIOS

- Listas de verificación (check-list) [EJEMPLO]

	Supervisor	Dpto. Personal
Tiene habilidad para decidir		1
Soporta el estrés y la presión		2
Acepta responsabilidades		3
Se atiene siempre a las reglas		4
Respeto las normas y prácticas de seguridad		5
Tiene iniciativa personal		6
Se preocupa por la calidad del trabajo		7

Espacio para las puntuaciones  
del supervisor

# Tema 4. Desempeño y Evaluación del desempeño

## MÉTODOS DE EVALUACIÓN POR JUICIOS

- Escalas de calificación
  - El evaluador evalúa el rendimiento del empleado en una escala que va de menos a más, basándose únicamente en sus opiniones (subjetivas) y atendiendo a los factores que aparecen indicados (cantidad de trabajo, conocimientos del puesto...).
  - Se pueden asignar valores numéricos a cada punto, con el fin de permitir cálculos posteriores que, en algún caso, pueden vincularse a incrementos salariales.
  - Ventajas: Es sencillo de desarrollar y se puede aplicar fácilmente a grupos grandes.
  - Desventajas:
    - Se basa en opiniones subjetivas, por lo que diferentes evaluadores pueden interpretar de distinta manera cada uno de los factores o categorías que se evalúan
    - Se suelen eliminar aspectos específicos de desempeño de puesto para poder evaluar diversos puestos con una misma escala
    - Poca retroalimentación: Los empleados tienen pocas oportunidades de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados, puesto que la evaluación que se realiza es de carácter general.

# Tema 4. Desempeño y Evaluación del desempeño

## MÉTODOS DE EVALUACIÓN POR JUICIOS

- Escalas de calificación [EJEMPLO]

	0 (nulo)	1 (malo)	2 (regular)	3 (bueno)	4 (óptimo)
Producción					
Calidad					
Cooperación					
Conocimientos					
Iniciativa					
Creatividad					



# Tema 4. Desempeño y Evaluación del desempeño

## MÉTODOS DE EVALUACIÓN POR JUICIOS

- Evaluación del profesorado USC: Combinación de Listas de verificación (check-list) + Escalas de calificación [EJEMPLO]

O traballo que fai en clase o/a profesor/a axúdame a comprender a materia

O/A profesor/a estimula o traballo persoal dos/as estudantes na materia

O/A profesor/a resolve con claridade as dúbidas que lle formulan os/as estudantes sobre a materia

O/A profesor/a procura coñecer se os/as estudantes entenden o que se lles explica

Estou satisfeito/a coa atención recibida deste/a profesor/a no horario de titorías  
(responde UNICAMENTE se utilizaches o servizo de titorías)

Considero que este/a profesor/a me axudou a aprender

Globalmente estou satisfeito/a co/coa profesor/a desta materia

# Tema 4. Desempeño y Evaluación del desempeño

## Sesgos en la evaluación del desempeño (I)

- **Efecto Halo**

- Tendencia a calificar a una persona de la misma manera en todas las características sometidas a juicio, debido a una impresión general de conjunto, que puede ser favorable o desfavorable.
- Se debe a la incapacidad del evaluador para discriminar entre las diferentes características a calificar.
- Para reducir el efecto, no se debe valorar globalmente a cada trabajador, sino hacer la valoración de todos los trabajadores en cada característica. Además, también se puede invertir el orden de los sujetos en cada nueva valoración.

- **Efecto de Tendencia Central**

- Tendencia a puntuar a todos los sujetos en la zona media de la escala en todas las características. Es justamente el caso opuesto al extremismo.
- Es frecuente este tipo de comportamiento en aquellos evaluadores que huyen del compromiso.

# Tema 4. Desempeño y Evaluación del desempeño

## Sesgos en la evaluación del desempeño (II)

- **Efecto de Extremismo o Indulgencia**
  - Sesgo del evaluador hacia uno de los polos de la escala (positivo o negativo).
  - Se habla de extremismo o indulgencia positiva si el evaluador tiende a puntuar a los sujetos de manera favorablemente extrema.
  - Por el contrario se dice que un evaluador es extremista o indulgente negativo, cuando incurre en el efecto opuesto; es decir, suele exigir mucho o valorar negativamente a los sujetos.
- **Efecto de Recencia**
  - Llamado también efecto de inmediatez, consiste en que las evaluaciones se basan en el rendimiento más reciente, ya que es más fácil para el evaluador recordar el trabajo realizado por los empleados en los últimos tiempos, o el trabajo de los empleados con los que ha interactuado recientemente.
- **Prejuicios personales**
  - Cuando el evaluador se basa en características personales de los empleados (sexo, edad,...), o en preferencias de tipo personal más que profesional, que pueden hacer que valore positiva o negativamente a una persona, en función de características no importantes para el puesto.



## Tema 4. Desempeño y Evaluación del desempeño

- **¿Quién debe evaluar el Desempeño?**
  - Supervisores
  - Compañeros
  - El propio trabajador (Autovaloraciones)
  - Subordinados (retroalimentación ascendente)
  - Usuarios y/o clientes (internos/externos).
  - Feedback o **evaluación 360°** (combinación de todas las anteriores, comparando la percepción de uno mismo con las opiniones de todos los que se tienen alrededor).