



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CHILE

Clase N°2: Fundamentos del Proceso de Gestión del Desempeño

Curso: Gestión del *engagement* y el desempeño en el trabajo

Clase Ejecutiva UC

Profesor

Sergio Valenzuela Ibarra

Clase N°2: Fundamentos del proceso de gestión del desempeño

Contenido

Introducción	3
1. ¿Cómo definir criterios de desempeño?	3
1.1 Principales dificultades a la hora de definir criterios de desempeño	4
1.2 Recomendaciones	5
1.2.1 Warning	5
2. El rol de la evaluación regular del desempeño	5
2.1 Métodos de evaluación del desempeño	6
2.2 Problemas frecuentes en la evaluación del desempeño	7
3. Rol estratégico de la retroalimentación y los planes e iniciativas de desarrollo	8
Conclusión	8
Bibliografía.....	9

Se espera que los estudiantes logren reconocer los factores críticos de éxito de un proceso de gestión del desempeño

Introducción

El lograr que las personas tengan un desempeño sobresaliente en el trabajo, alineado a las necesidades y desafíos estratégicos de la organización, requiere tomar decisiones y acciones sobre una serie de pasos que forman parte de lo que conocemos como el proceso de gestión del desempeño.

El proceso de gestión del desempeño comienza con la definición de los criterios de desempeño, es decir, aquellas conductas que se requieren que las personas muestren en el trabajo. La segunda etapa consiste en realizar una evaluación regular de dichas conductas, lo que se suele nombrar como la evaluación del desempeño. Una tercera etapa corresponde a la entrega de retroalimentación respecto de la evaluación realizada con el objetivo de detectar brechas y/o oportunidades de mejora del desempeño. Por último, la cuarta etapa consiste en la articulación de planes de acción y desarrollo para reducir las brechas identificadas, de acuerdo a prioridades y/o compromisos definidos entre la persona evaluada y su supervisor o supervisora. En este punto, el sistema de gestión del desempeño se conecta con el sistema de capacitación y desarrollo, con el propósito de que las personas reciban los apoyos necesarios que les permitan reducir sus brechas de desempeño.

Es importante señalar que el proceso de gestión del desempeño es cíclico y continuo, es decir, vuelve a comenzar una vez que se termina la última etapa para iniciar un nuevo ciclo. Durante todo el proceso, el rol del supervisor o supervisora es clave para asegurar la mejora efectiva del desempeño laboral. Es más, el responsable último de gestionar el desempeño de un trabajador o trabajadora es su supervisor-a directo y no el área de personas o de recursos humanos, cuyo rol es definir e implementar los sistemas, políticas y procedimientos que puedan apoyar y facilitar el que la mejora continua del desempeño de las personas en el trabajo ocurra. En otras palabras, el área de personas o recursos humanos es un socio estratégico de la línea para gestionar desempeño de las personas en el trabajo.

En los siguientes párrafos, profundizaremos las distintas etapas del proceso de gestión del desempeño, con el objetivo de identificar aspectos claves que se deben asegurar al diseñar e implementar un sistema de gestión efectivo del desempeño de las personas en el trabajo.

1. ¿Cómo definir criterios de desempeño?

Los criterios de desempeño son las conductas -asociadas a un nivel de ejecución- que se le van exigir al trabajador-a que manifieste en su puesto de trabajo. Son muy importantes ya que le señalizan a la persona que ocupa un cargo lo que se espera de él o ella en términos de calidad, es decir, aquello que se debe lograr y/o asegurar en el puesto de trabajo. No se deben confundir con las tareas, ya que, aunque si bien las tareas son también conductas, éstas no necesariamente están asociadas a un nivel de logro o calidad de la conducta esperada. Las tareas suelen ser listas de conductas más generales que se incluyen en las descripciones de cargo para que, entre otros propósitos, las personas se socialicen con lo que tienen que hacer en un puesto determinado. Sin perjuicio de lo anterior, es posible asociar criterios de desempeño a las tareas o redactar tareas de tal manera que el criterio de desempeño esté contenido en su redacción. Por ejemplo, piense en las tareas de un vendedor o vendedora de ropa. Probablemente dentro de sus tareas se encuentre el recibir y atender a los clientes, responder a sus preguntas e inquietudes, procesar la venta, etc. Ninguna de dichas tareas tiene asociado algún nivel de logro o calidad de la conducta que se espera del vendedor o vendedora. En este caso, podemos tener vendedores que atiendan a los clientes o que respondan a sus inquietudes, pero

que lo hagan de mala forma o que procesen las ventas, pero con errores o de manera lenta. Para definir los criterios de desempeño en esta situación, la pregunta que nos debemos hacer es que nos interesa que el vendedor o vendedora logre y/o asegure en términos de calidad en la ejecución de cada una de sus tareas. ¿Queremos que sea amable, que no cometa errores, que lo haga dentro de un plazo determinado? Por esta razón, la definición de criterios de desempeño es clave para determinar si una persona está cumpliendo o no con el desempeño esperado en términos de la calidad de su trabajo. Algunas descripciones de cargo incluyen los criterios de desempeño, lo cual es una buena práctica dado que se socializa con las personas no sólo lo que tienen que hacer sino también la calidad con la que se espera que lo hagan. El uso del concepto de estándar de desempeño se relaciona con los criterios de desempeño, sin embargo, hace referencia al mínimo deseado en términos de calidad para todas las personas que ocupan un cargo determinado. En otras palabras, se puede definir un estándar por cada criterio de desempeño. En nuestro ejemplo, un estándar puede ser que el vendedor o vendedora como mínimo procese sin errores el 80% de las ventas, lo que puede estar establecido como piso para todos los vendedores y vendedoras. Del mismo modo se pueden establecer metas asociadas a los criterios de desempeño. Por ejemplo, si bien el estándar puede ser 80%, la meta podría ser el 95%, e incluso podría haber metas distintas para distintos vendedores y vendedoras.

Para definir criterios de desempeño que sean efectivos, se debe realizar un análisis del puesto de trabajo, que permita determinar, dentro de los distintos ámbitos de responsabilidad y funciones de un cargo, aquellos niveles de logro conductual que se espera para las personas que desempeñan dichos cargos en función de la contribución esperada para contribuir a la estrategia organizacional. Estos criterios de desempeño son los que posteriormente serán parte central de la evaluación del desempeño.

1.1 Principales dificultades a la hora de definir criterios de desempeño

Son múltiples las dificultades que se pueden enfrentar cuando se definen criterios de desempeño para un cargo. A continuación, se desarrollan tres de ellas y se recomiendan acciones para resolverlas.

La primera dificultad es la selección de las conductas que serán parte de los criterios de desempeño. Aún cuando es posible definir criterios de desempeño para casi todas las tareas de un cargo, no es recomendable hacerlo así si es que la lista de tareas de un cargo es interminable. Los criterios de desempeño tienen que ser sobre conductas del cargo que agregan valor a los objetivos organizacionales. Implica priorizar algunos aspectos por sobre otros, de lo contrario la persona que desempeñe un determinado cargo no sabrá donde tiene que concentrar sus esfuerzos. Sin embargo, es importante también que los criterios de desempeño que se definan, cubran de manera efectiva los aspectos claves del cargo tanto en su dimensión de tarea como de desempeño contextual. Piense que lo que quede fuera, probablemente no será considerado en la evaluación de desempeño. Por esta razón, una buena recomendación es incluir aspectos del desempeño contextual como criterios de desempeño también, ya sea en su forma de conductas cívicas y/o adaptativas.

De la dificultad descrita anteriormente se deriva una segunda, ¿qué sucede si mi selección de los criterios de desempeño no considera aquellos aspectos que son la contribución estratégica de un determinado cargo?; lo más probable es que en este caso tengamos un puesto de trabajo desalineado de aquello que agrega valor, es decir, lo que es importante para la estrategia de la organización. Alinear los criterios de desempeño a los objetivos estratégicos de las compañías es una segunda dificultad. Una buena práctica al momento de

analizar el cargo es hacerlo en función de la contribución que tiene a la estrategia y no simplemente listando las tareas que realiza la persona en el cargo. Es clave en este proceso de análisis de cargo la contribución del supervisor o supervisora (o incluso el supervisor-a del supervisor-a) que suele tener una visión más amplia de la manera en que el cargo agrega valor a procesos claves del negocio.

Una tercera dificultad es la redacción del criterio de desempeño, es decir, como escribir y cuanto agregar o no en la redacción. Una recomendación es seguir, dentro de lo posible, la siguiente estructura: acción + objeto de la acción + contexto + criterio de calidad + sentido estratégico. Note que las primeras dos (acción + objeto de la acción) responden al “que” tiene que hacer la persona, el contexto alude al “cuando” hacerlo, el criterio de calidad señala el “como” hacerlo, y el sentido estratégico le indica al trabajador o trabajadora el “por qué” hacerlo. No existe una sola forma de redactar un criterio de desempeño, sin embargo, siguiendo la estructura mencionada se asegura que la conducta que se le pide a la persona que desempeña un determinado cargo, sea entendible, clara, y esté alineada estratégicamente. A continuación, se proporciona un ejemplo de criterio de desempeño.

Ejemplo: Ingresar los datos de ventas al final de cada día según las instrucciones del sistema para actualizar KPI asociado a ventas.

<u>Ingresar</u>	<u>los datos de ventas</u>	<u>al final de cada</u> <u>día</u>	<u>según las instrucciones</u> <u>del sistema</u>	<u>para actualizar KPI</u> <u>asociado a ventas</u>
Acción	Objeto de la acción	Contexto	Criterio de calidad	Sentido estratégico

1.2 Recomendaciones

Resumiendo, para definir los criterios de desempeño considere lo siguiente:

- Realice un análisis de cargo donde se incluya como fuente de información a jefaturas y/o gerentes para determinar aspectos más estratégicos de los cargos.
- Incluya suficientes criterios de desempeño para cubrir de manera integral el puesto de trabajo, incluyendo conductas asociadas al desempeño contextual.
- Redacte los criterios de desempeño usando la estructura acción + objeto de la acción + contexto + criterio de calidad + sentido estratégico.

1.2.1 Warning

Si bien en esta clase se ha resaltado la importancia de considerar el impacto estratégico de los cargos al momento de definir los criterios de desempeño para un puesto de trabajo, esta tarea no resulta sencilla para cargos muy operativos donde es más difícil de visualizar de que manera se contribuye a la estrategia. Sin embargo, en estos casos se puede conectar el cargo a procesos claves o resultados intermedios que son los que finalmente agregarán valor a la estrategia.

2. El rol de la evaluación regular del desempeño

Una vez definidos los criterios de desempeño, estos deben ser evaluados de manera regular para monitorear la calidad con la que las personas están desempeñando sus respectivos puestos de trabajo. El rol de la evaluación es clave para el mejoramiento del desempeño dado que da cuenta del estado en el que se

encuentran las personas en relación con su rendimiento en el trabajo.

Sobre esta evaluación se construye y se activan planes para el mejoramiento. Si se falla en la evaluación, las acciones posteriores podrían ser inocuas para el mejoramiento del desempeño. Del mismo modo, si la evaluación es percibida como poco transparente, injusta o mal realizada, la motivación de las personas por mejorar también se pone en riesgo.

La evaluación debe ser regular puesto que como se vio en la clase anterior el desempeño es episódico, es decir, varía en el tiempo, lo que requiere del monitoreo permanente. La evaluación también es un momento de observación y un hito para las personas en las organizaciones y empresas, el que muchas veces está cargado de ansiedad e incomodidad. Esto no es sólo por el hecho de sentirse evaluado o expuesto, sino también por las consecuencias asociadas a dicha evaluación. La evaluación regular del desempeño puede tener fines administrativos, de desarrollo, o mixtos. Los fines administrativos son cuando los resultados de la evaluación están ligados a decisiones en términos de incentivos, promociones y/o despidos, mientras que los fines de desarrollo son cuando los resultados sólo se usan como feedback para mejorar el desempeño. Los fines mixtos mezclan las dos situaciones anteriores.

La periodicidad con la que evalúa el desempeño varía considerablemente según el tipo de trabajo y la industria. Por ejemplo, a los académicos en las universidades se les suele calificar cada dos años, mientras que a un vendedor de autos se le puede evaluar de manera mensual. Una buena recomendación para determinar la periodicidad con la que se debe evalúa el desempeño es determinar el ciclo de trabajo de un puesto, es decir, el tiempo mínimo en el que puede demostrar sus capacidades y rendimiento en el puesto de trabajo. Por ejemplo, para un profesional que trabaja como consultor-a el ciclo de trabajo se puede determinar en base a la duración del proyecto en el que participe. También es una buena recomendación el incluir evaluaciones intermedias que permitan a las personas obtener feedback temprano para corregir su desempeño de ser necesario. Sin perjuicio del rol de la evaluación del desempeño como una instancia formal e hito organizacional, el feedback permanente y diario acerca del desempeño laboral es necesario e importante para el mejoramiento de las personas y debe ser proporcionado por el supervisor o supervisora.

2.1 Métodos de evaluación del desempeño

Existen diversos métodos que se pueden utilizar para evaluar el desempeño. Estos van desde la observación directa al uso de cuestionarios evaluados en 360°. A continuación, se describen los más utilizados.

Observación directa. Consiste en observar el desempeño del trabajador o trabajadora utilizando alguna pauta de verificación conductual para determinar su nivel de desempeño. Por ejemplo, es común usar clientes incógnitos para cargos de atención a público.

Cuestionarios. Son el método más frecuente y consiste en elaborar una serie de preguntas acerca del comportamiento y desempeño del trabajador-a. Suelen estar contruidos en base a conductas y/o competencias que el supervisor o supervisora debe reportar. Cuando se incluye en la evaluación a otras fuentes además del supervisor-a como los pares, colaboradores, y/o clientes, se le denomina evaluación en 360° dado que incluye a personas que están en distintas perspectivas jerárquicas en relación con la persona evaluada.

Cumplimiento de objetivos. En este método se establecen metas que las personas deben lograr, las cuales son evaluadas en base a información verificable. Muchas veces se trata de medidas cuantitativas que se

recolectan a la hora de evaluar el desempeño de las personas en el trabajo. Sin embargo, también pueden existir metas cualitativas. Operacionalizar las metas en términos de Key Performance Indicators (KPIs) es una práctica bastante utilizada.

El método más apropiado de utilizar dependerá del tipo de cargo. Para ello es clave tener en cuenta las limitaciones que cada método puede tener. Por ejemplo, la observación directa es impracticable para muchos cargos donde sería difícil e incluso inoportuno acompañar a una persona todo un día para observarla (piense en cargos profesionales). Sin embargo, los métodos se pueden combinar para efectos de la evaluación del desempeño y algunos aspectos del trabajo pueden ser evaluados con observación directa. Piense en un profesor-a a quien se le observan las clases que realiza o a una jefatura de proyectos a quien se le observa como conduce sus reuniones. Si bien los cuestionarios tienen un rango amplio de aplicabilidad, suelen ser reportes más subjetivos e imprecisos del real desempeño de las personas porque están principalmente basados en percepción. Por último, el cumplimiento de objetivos y/o metas puede estar contaminado por aspectos externos al esfuerzo y/o desempeño real de la persona evaluada.

2.2 Problemas frecuentes en la evaluación del desempeño

Realizar una buena evaluación del desempeño no es una tarea fácil. Entiéndase por buena evaluación a aquella que es válida y confiable. Lamentablemente, es común observar en las evaluaciones de desempeño los siguientes problemas:

Falta de capacitación de los evaluadores. Evaluar a otros requiere suspender juicios y centrar la atención en aspectos específicos de la conducta de la persona que se está evaluando. Esta tarea requiere de una capacitación y entrenamiento que muchas veces las personas dentro de las organizaciones no tienen, lo que puede producir evaluaciones muy generales, imprecisas, e incluso sesgadas.

Falta de registros u observación sistemática de la conducta. Cuando una persona contesta un cuestionario para evaluar el desempeño de otra persona, suele descansar en la memoria y lo que pueda recordar de la conducta del evaluado-a. No es común llevar un registro de incidentes críticos o contar con información proveniente de observaciones sistemáticas de la conducta del evaluado-a que se utilicen al momento de evaluar el desempeño. Esto también produce respuestas imprecisas y sesgadas por eventos recientes y/o comportamientos extremos.

Ciclos de evaluación muy extensos. Evaluar el desempeño de una persona en un ciclo de un año parece excesivo. Recordar siquiera lo que ocurrió hace tres meses ya es difícil. Las evaluaciones de desempeño suelen ser una vez al año, lo que atenta contra la precisión de las respuestas que se obtienen.

Falta de transparencia en el proceso de evaluación. Otro problema que pueden enfrentar las evaluaciones de desempeño son la falta de transparencia en cuanto al modo de elección de los evaluadores-as, los criterios de evaluación utilizados, o la calibración. Si bien estos aspectos no afectan directamente a las respuestas, si producen desmotivación y descontento en las personas al desconfiar del proceso de evaluación del desempeño.

Todos los problemas descritos anteriormente ponen en riesgo la utilidad de la evaluación como herramienta para mejorar el desempeño por lo que deben ser gestionados en el diseño del sistema de evaluación del

desempeño. Las medidas que se pueden tomar para gestionar la validez y la confiabilidad de la evaluación del desempeño se verán en la próxima clase.

3. Rol estratégico de la retroalimentación y los planes e iniciativas de desarrollo

La retroalimentación de los resultados de la evaluación del desempeño y la activación de planes de desarrollo en función de dichos resultados son los últimos hitos del proceso de gestión del desempeño. En ellos se juega tanto la motivación del evaluado-a por mejorar como la posibilidad cierta de que pueda hacerlo si cuenta con el apoyo institucional para lograrlo.

El rol que ocupa la retroalimentación es clave para, en conjunto con el evaluado-a, se puedan entender los resultados y se obtenga información relevante que le permita mejorar. Es muy importante entender que la retroalimentación no es una comunicación unidireccional, sino que una instancia de diálogo en torno al desempeño de la persona evaluada. Este aspecto es especialmente sensible puesto que reduce las posibles resistencias e incide en el estado anímico y motivación de la persona evaluada. Por lo mismo, es muy relevante que el ambiente que se genere en esta instancia sea propositivo, reflexivo, y cordial. Si la persona evaluada percibe esta instancia como una amenaza o una crítica injustificada o sesgada a su desempeño, el compromiso con la mejora no será el óptimo. La persona que entrega la retroalimentación se debe preparar y debe proporcionar la evidencia de las afirmaciones que realiza, proveer ejemplos, y estar abierta a que puede haber percepciones discutibles, diversas, e incluso erradas. En esta instancia hay que hacer sentido de los resultados en conjunto con la persona evaluada. Estos resultados no deben considerarse como una verdad absoluta sino como un insumo para analizar y reflexionar sobre el desempeño de la persona evaluada. El mejor output de esta instancia de retroalimentación es que la persona evaluada se haga consciente de aquello que puede mejorar, a partir de los resultados y los ejemplos que le provee quien entrega la retroalimentación, y que esté comprometida a realizar los esfuerzos por mejorar. En esta instancia también se definen prioridades de mejora en función de los objetivos estratégicos de la organización. En cualquier caso, la elección de los aspectos a mejorar debe ser consensuada entre la persona evaluada y su supervisor o supervisora.

Puede que se de el caso en que la persona evaluada tenga el compromiso y la motivación para mejorar un aspecto específico de su desempeño, pero que no tenga las herramientas para poder hacerlo. En esta situación, el apoyo de la organización es clave para asegurar el mejoramiento del desempeño, por lo que se deben establecer planes e iniciativas de desarrollo que le permitan al trabajador o trabajadora reducir sus brechas de desempeño. Del mismo modo, se debe establecer un tiempo razonable para que la persona pueda demostrar la mejora con la cual se comprometió.

Conclusión

Podemos concluir que los componentes claves del proceso de gestión del desempeño son la definición de los criterios de desempeño, la evaluación regular, la retroalimentación, y la articulación de planes e iniciativas de desarrollo. Los criterios de desempeño deben cubrir de manera suficiente los aspectos centrales del cargo, tanto en sus dimensiones de tarea como contextual, y deben estar alineados a los objetivos estratégicos de la organización. La evaluación debe ser regular en base a ciclos de desempeño mínimos, es decir, el menor tiempo en el cual se puede observar el despliegue del trabajador o trabajadora en el puesto. Mientras más

largo es el periodo evaluado menos confiable son las respuestas proporcionadas por los evaluadores-as y se pone en riesgo la utilidad del sistema de evaluación como herramienta para la mejora permanente del desempeño laboral. La retroalimentación es una instancia clave para hacer sentido de los resultados y comprometer al trabajador o trabajadora con la mejora de su desempeño. Por último, el apoyo institucional es necesario para que las personas puedan cerrar sus brechas de desempeño.

Bibliografía

Aamodt, M. G. (2010). *Psicología industrial/organizacional: un enfoque aplicado*. Cengage Learning Editores.

DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress?. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421.

