



www.chcapacita.cl

*TÉCNICAS PARA APLICAR UNA EVALUACIÓN
DE DESEMPEÑO, BAJO MODELO DE GESTIÓN
POR COMPETENCIAS*

*Tu espacio, tu comodidad, tu **Chile Capacita***

EJEMPLO PROPUESTA DE PROGRAMA DE DESEMPEÑO

Santiago, Noviembre de 201x

Señor:
XXXXXX XXXXXXX
Gerente General
Presente.

De nuestra consideración:

El presente informe tiene por objeto dar a conocer lo solicitado de acuerdo al caso “Evaluación de Desempeño”, éste contiene lo siguiente:

Diseño de Herramientas de evaluación de desempeño según las necesidades

1. Elaboración de herramientas de evaluación de desempeño según las necesidades:
 - ✓ Identificar los criterios organizacionales sobre los que se determinó el tipo de herramientas a elaborar en la evaluación de desempeño.
 - ✓ ¿Cuáles son los criterios organizacionales que fundamentan la herramienta de evaluación de desempeño diseñada?
2. Identificar el rol de la evaluación de desempeño en la organización:
 - ✓ Identificar y describir los roles que intervienen en su propuesta de sistema de evaluación de desempeño.
3. Identificar las etapas del proceso de diseño de una herramienta de evaluación de desempeño:
 - ✓ ¿Cuál fue la etapa del proceso diseñado de la herramienta de evaluación de desempeño que presentó la mayor complejidad y cómo lo resolvieron?
4. Reconocer las etapas del proceso de evaluación de desempeño en una organización:
 - ✓ Enumeración y orden cronológico de las etapas del proceso de evaluación de desempeño en una organización.

Implementación de la evaluación de desempeño

1. Desarrollar un plan de comunicación que difunda el proceso de evaluación de desempeño y genere adherencia respecto del mismo:
 - ✓ ¿Cuál es el objetivo principal del plan comunicacional, propuesto por ustedes, para el proceso de evaluación de desempeño?

- ✓ ¿Qué acciones son las principales en su propuesta de plan comunicacional para la evaluación de desempeño? Fundamente.
2. Diseñar un plan de trabajo anual para el proceso de Evaluación de Desempeño de acuerdo a las políticas de evaluación de gestión:
- ✓ ¿Qué consideraciones fundamentan la condición de que su plan de trabajo sea anual? Fundamente.
3. Diseñar un taller de trabajo para las jefaturas, de acuerdo al plan elaborado:
- ✓ ¿Cuál es el objetivo que considera su capacitación o taller que propone desarrollar para las jefaturas focalizando en el proceso de evaluación de desempeño? Fundamente.
 - ✓ ¿Cuáles serían los tópicos o ítem fundamentales a tratar en la capacitación o taller para las jefaturas? ¿Por qué?



Diseño de Herramientas de evaluación de desempeño según las necesidades

El desempeño de los colaboradores adquiere cada día mayor importancia, y nuestra organización está consciente de que es un proceso esencial y significativo de considerar cuidadosamente en el proceso de dirección estratégica.

Al momento de comenzar este informe y redactar el plan de evaluación de desempeño, debemos considerar que significará la evaluación de desempeño para nuestra empresa, por lo que hemos decidido nutrirnos de algunos autores que se refieren al término:

“(...) una de las metas principales de la evaluación del desempeño es determinar con precisión la contribución del desempeño individual como base para tomar decisiones de asignación de recompensas. Si el proceso de evaluación del desempeño insiste en los criterios equivocados o mide imprecisamente el desempeño real en el puesto, se sobrercompensará o subrecompensará a los empleados (...)”

Robbins, S. (1995) Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica (Página 666)

“(...) las organizaciones necesitan conocer cómo están desempeñando sus labores los empleados, a fin de identificar quiénes efectivamente agregan valor y cuáles no, para esto se lleva a cabo la evaluación del desempeño, en donde es posible asignar calificaciones a los empleados, para que de esta forma se pueda discriminar entre empleados efectivos e inefectivos(...)”

Sánchez, J. & Bustamante, K. (2008). Auditoría al proceso de evaluación del desempeño (Página

104)

Tomando en cuenta lo mencionado por los distintos autores, llegamos al consenso de que la evaluación de desempeño se focaliza principalmente en medir los aportes de cada trabajador, con el logro de objetivos. Por lo cual creemos que el criterio para aplicar estos objetivos e integrarlos a las herramientas de evaluación de desempeño es medir las competencias de cada trabajador (Tanto blandas como duras)

Entre los criterios que creemos que son necesarios para llevar éste programa de evaluación de desempeño exitosamente se encuentran:

- ✓ Desempeño Global del Puesto.
- ✓ Conocimientos técnicos del Puesto.
- ✓ Cumplimiento y aceptación de la autoridad.
- ✓ Conocimientos y habilidades en el manejo de herramientas.

En la realización de este informe, también se ha tomado en consideración el rol que cumple la evaluación de desempeño dentro de la organización, además de estimar los roles que intervienen en

nuestra propuesta de sistema de evaluación de desempeño, por lo que hemos realizado una definición de cada participante en dicho proceso:

Evaluación de desempeño: el rol que cumple ésta dentro de la organización es aplicar una sistemática de evaluación para poder evaluar el potencial, como también es un proceso para estimular, juzgar el valor y la excelencia de cada uno de los trabajadores.

Evaluador: es aquel que se adjudica la responsabilidad del proceso de evaluación, con la asesoría de los órganos de gestión del departamento de personal, que establece los medios y los criterios para tal evaluación. Criterios a tener en cuenta por el Evaluador:

- ✓ Ser objetivo e imparcial.
- ✓ Remitirse exclusivamente al trabajo encomendado.
- ✓ No tener en cuenta la antigüedad ni otros factores personales.
- ✓ Plantear el proceso como elemento de apoyo para que el evaluado conozca qué debe mejorar, de qué forma y con qué ayudas puede contar.

El evaluado: es la persona que mejor conoce cómo ha desenvuelto su propio trabajo, además debe tener conocimiento de la Evaluación de Desempeño a la cual se someterá. Criterios que se debe tener en cuenta el evaluado:

- ✓ Mantener una actitud positiva ya que se trata fundamentalmente de orientarle en la mejora.
- ✓ Expresar razonadamente los puntos en que tenga alguna discrepancia.
- ✓ Sacar conclusiones sobre la mejora en el desempeño de su puesto.
- ✓ Qué debe hacer, cómo, y con qué ayudas de la empresa puede contar.

Área de Recursos Humanos: el departamento de personal, junto con el área de Recursos Humanos, es el que se responsabiliza de la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización. Cada evaluador proporciona la información del desempeño de sus empleados, la cual se procesa e interpreta.

Considerando el proceso de diseño de herramientas para la evaluación de desempeño la etapa que presentó mayor complejidad fue la elaboración de los métodos a utilizar.

Creemos que como Departamento de Personal se presentó como una de las etapas más complejas debido a que todos los métodos son personalizados de acorde al cargo que se implementará.

Es importante destacar que los métodos se rigieron bajo el criterio de evaluar las competencias duras y blandas de cada trabajador, por lo cual fue esencial realizar un estudio del cargo, además de valorar cada una de estas.

En cuanto al reconocimiento de las etapas tratamos de nutrirnos de distintas fuentes, las cuales nos ayudaron a realizar un plan estratégico para enumerar en orden cronológico todas las etapas del proceso de evaluación de desempeño:

A continuación entregamos el orden de las etapas del proceso de evaluación de desempeño:

1. Planificación del proceso de Evaluación de Desempeño

Corresponde a la primera etapa del proceso de Evaluación de Desempeño, para los autores Sastre y Aguilar la planificación es:

“(...) es la fase en la que se debe decidir la población a evaluar, el criterio básico de valoración (qué medir) y la metodología de evaluación (cómo medir), debiendo haber un alto grado de coherencia en tales decisiones (...)”

Sastre, M. & Aguilar, E. (2003). Dirección de recursos humanos, un enfoque estratégico. (Página 323)

2. Diseño del sistema de Evaluación

La etapa del diseño del sistema de evaluación de desempeño, tiene como objetivo la construcción total del programa de evaluación de desempeño, encargándose de designar a los evaluadores y a la población que se evaluará. Además de definirse los métodos de evaluación que se utilizarán.

3. Implementación de la Evaluación de Desempeño

Al momento de someternos a la etapa de implementación, debemos tener más que claro que será el momento en que la organización ponga en práctica la Evaluación de Desempeño, es crucial que los empleados tengan conocimiento de la evaluación de desempeño que se le aplicará, explicar principalmente que se estará evaluando, de modo que ambas partes concuerden.

4. Retroalimentación del Empleado

Una vez realizada la Evaluación de Desempeño formal, y ya se han obtenido resultados, se procede a entregar las calificaciones obtenidas, además de realizarse un proceso de retroalimentación.

“(...) Es el ‘talón de Aquiles’ del proceso de evaluación, debido a que, por lo general, éstas crean hostilidad y pueden deteriorar más que beneficiar la relación entre subordinado y superior, es por esto que, para minimizar este riesgo y la posibilidad de sentimientos negativos, es necesario que la entrevista personal y la revisión escrita tengan como fin el mejoramiento del desempeño y no la crítica (...)”

Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). Administración de Recursos Humanos (Página 273)

5. Retroalimentación del sistema de Evaluación

Finalizando con el proceso de Evaluación de Desempeño, la organización debe verificar si los objetivos de la evaluación fueron alcanzados, si la planificación fue adecuada además de efectiva y si el proceso cumplió con todos los puntos que se planificó.

También será necesario que la organización identifique si las medidas que se implementaron para mejorar el desempeño fueron las adecuadas, en caso de no serlo determinar porque no funcionaron.

Todo esto con el propósito de que la organización perfeccione día a día sus Evaluaciones de Desempeño.

Etapas del proceso de evaluación de desempeño	Periodo Anual											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Planificación del proceso de Evaluación de Desempeño	■	■	■									
Diseño del sistema de Evaluación			■	■								
Implementación de la Evaluación de Desempeño					■	■	■	■	■	■		
Retroalimentación del Empleado											■	
Retroalimentación del sistema de Evaluación												■

Implementación de la Evaluación de Desempeño

Para comenzar la implementación de nuestra evaluación de desempeño debemos informar a cada trabajador que se encontrará sometido a éste, por lo cual, nuestra organización realizará un plan comunicacional que tiene como objetivo principal difundir el proceso de evaluación de desempeño, consiguiendo así el apoyo de nuestros colaboradores para generar adherencia respecto a este.

Con el objetivo de que este plan resulte progresivo, además de satisfacer las necesidades de la organización, se utilizarán las tres herramientas más comunes, que emplean las grandes empresas, las cuales son:

- ✓ Descendiente: en el cual utilizará los siguientes medios:
 - ✓ Manual del empleado.
 - ✓ Reuniones informativas.
 - ✓ Cartas al personal.
- ✓ Ascendiente: en el cual utilizará los siguientes medios:
 - ✓ Intranet.
 - ✓ Reuniones periódicas.

- ✓ Buzón de sugerencias.
- ✓ Horizontal: en el cual utilizará los siguientes medios:
 - ✓ Correos electrónicos.
 - ✓ Redes sociales.
 - ✓ Reuniones por departamento o grupo de trabajo.

Nuestra organización ha decidido realizar un plan de evaluación de desempeño, en un período igual a un año, el cual se dividirá en tres etapas; Planificar, Diseñar y Capacitar, además de Ejecutar. Para que estas etapas se puedan llevar a cabo es fundamental tener claro los objetivos que cada una de estas debe cumplir, es por ello que a continuación se detallará cada una de las etapas, con el objetivo de fundamentar el tiempo a utilizar.

- ✓ Planificar (Duración de 3 meses)

En el proceso de planificación se realizará un estudio de cada cargo dentro de la empresa, con esto se podrán evaluar las competencias que requiere el cargo, además de fijar los parámetros para la evaluación de desempeño.

- ✓ Diseñar y Capacitar (Duración de 3 meses)

En esta etapa el Departamento de Personal diseñará los métodos con los cuales se evaluará a cada trabajador, en el mismo período se capacitará a las jefaturas para que cumplan el rol de evaluadores.

Su capacitación buscará convertirlos en personas competentes y aptas para hacer un buen uso del cargo.

- ✓ Ejecutar (Duración de 6 meses)

Finalizando nuestro plan de trabajo, al momento de ejecutar el proceso de evaluación de desempeño, cada evaluador deberá hacer uso de sus conocimientos, los cuales adquirió en la reciente capacitación.

El evaluado en esta etapa será el encargado de transmitir todos sus conocimientos, respecto a su área funcional dentro de la empresa al evaluador.

Concluido el trabajo del evaluador el Departamento de Recursos Humanos, se encargará de valorizar y calificar las competencias de cada empleado.

Si bien nos damos cuenta, las jefaturas cumplen un rol fundamental al momento de la capacitación, ya que estas serán las encargadas de evaluar a los colaboradores, es decir, asumirán el papel de evaluadores, por lo cual nuestro plan de capacitación se encargará de cumplir con un objetivo específico “lograr entrenar a los mejores evaluadores”, los cuales logren evaluar de una forma

imparcial, además de llevar una evaluación de desempeño completamente transparente y objetiva.

Si se cumple con el objetivo de la capacitación, estaremos de acuerdo con que el plan de evaluación de desempeño se realizará de una manera exitosa, sin importar sus resultados.

Los ítems que se tratarán en la capacitación de cada evaluador serán los siguientes:

- ✓ Plantear el proceso como elemento de apoyo, para que el evaluado conozca que debe mejorar.
- ✓ Aplicar la evaluación de desempeño de una forma objetiva e imparcial.
- ✓ Como medir las competencias de cada colaborador.
- ✓ Manejo de distintas herramientas para la evaluación.
- ✓ Definición de criterios uniformes.
- ✓ Integrar al evaluado activamente en el proceso.

Atentamente.

Departamento de Recursos Humanos

