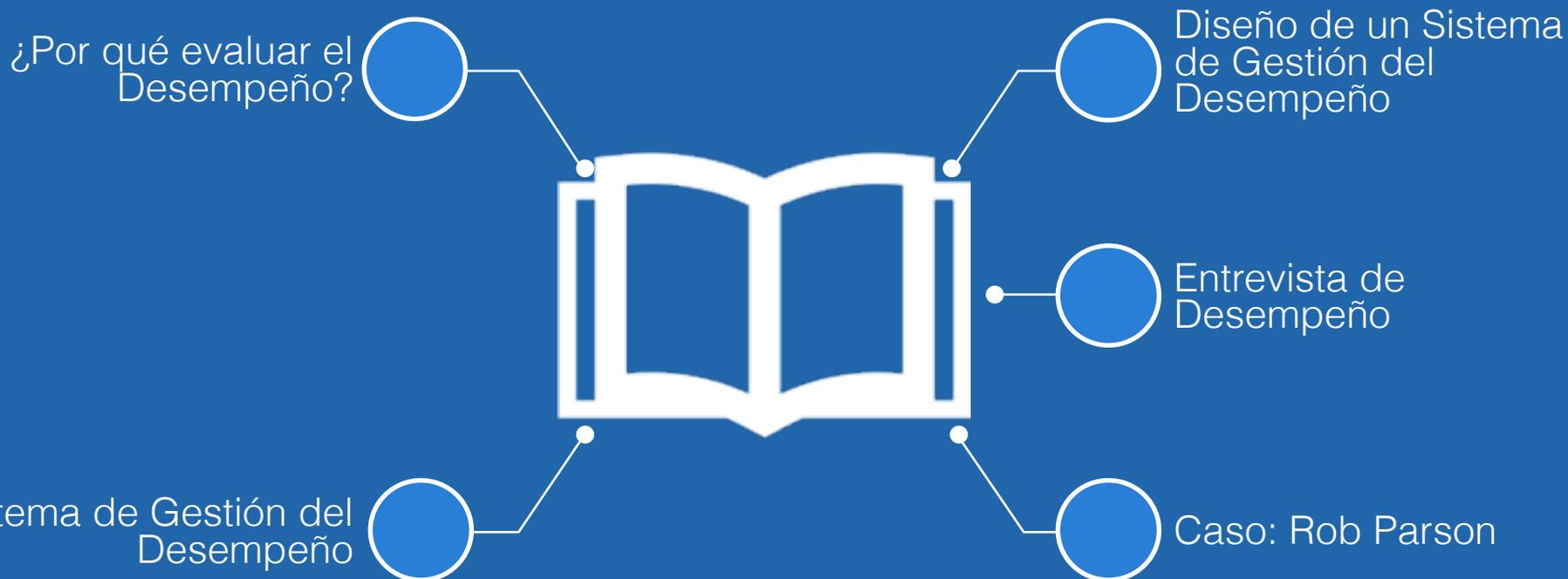


GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Profesor: Felipe Acevedo F.



¿Por qué evaluar el Desempeño?

- **Siempre se evalúa el desempeño de la gente en su trabajo.**
- **La evaluación puede ser formal o informal, pero siempre existe la evaluación.**
- **En la evaluación de desempeño la subjetividad siempre está presente.**

EL DESAFÍO RADICA EN EL ESTABLECIMIENTO DE UN SISTEMA FORMAL DE EVALUACIÓN, QUE APOYE A LA EMPRESA A MEJORAR SU EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL, Y A EVALUAR EL DESEMPEÑO MEDIANTE CRITERIOS MÁS OBJETIVOS

Y responder a preguntas tales como....

¿Cómo ha sido la contribución de la gente a los resultados de este año?

¿Cómo lograr que todas las unidades organizacionales mejoren su nivel de efectividad?

¿A quienes potenciamos como futuro equipo gerencial?



¿Es justo repartir un incentivo parejo a todos los trabajadores?

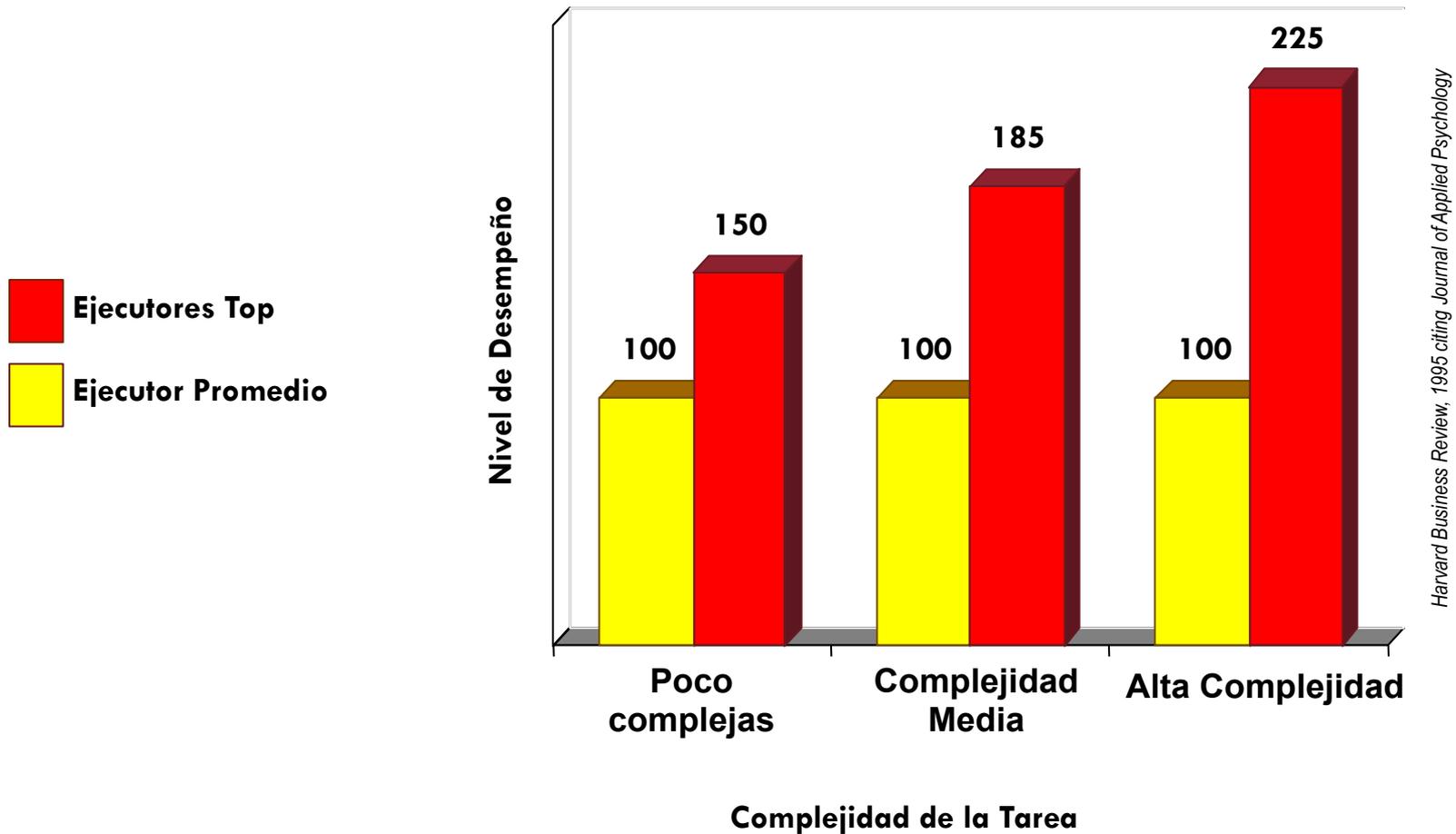
¿Cómo lograr hacer más agresiva la función comercial?

¿Por qué siempre tenemos los mismos problemas con el personal de Distribución?

¿En qué estamos preparando a nuestro personal para superar a la competencia?

Otros Antecedentes

... “Los ejecutores Top pueden alcanzar el doble de productividad”



Sistema de Gestión del Desempeño

Importancia Estratégica

- Asegura la consistencia entre la estrategia, los valores y los comportamientos esperados.
- Considera:
 - La definición de objetivos
 - La definición de comportamientos
 - La evaluación del desempeño
 - Feedback de Desempeño

¿ Qué es la Gestión del Desempeño?

- **La Gestión del Desempeño es un proceso dinámico y permanente de planificación, apoyo y evaluación del mejoramiento del Desempeño, basado en la participación, responsabilidad y compromiso mutuo entre supervisor y supervisado, dirigido al logro de los objetivos del negocio y del desarrollo de las personas.**
- **La Gestión del Desempeño es un proceso completo que abarca desde la determinación de las principales responsabilidades del puesto y los principales compromisos especiales, al inicio de cada CICLO ANUAL, el seguimiento continuo de su cumplimiento, hasta la evaluación formal de los mismos que se realiza una vez al año.**

ES UNA HERRAMIENTA QUE APOYA AL MEJORAMIENTO DE LA EFECTIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

¿Qué se evalúa?

DESEMPEÑO INDIVIDUAL



¿QUÉ?

Contribución a Resultados

Los resultados alcanzados según los objetivos planteados.

¿CÓMO?

Competencias y Habilidades

Comportamientos y Habilidades con que se logran los resultados.

PROCESO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

1. Definición de Objetivos claros y medibles y definición de plan individual de gestión del desempeño

2. Monitoreo de Avance de metas

3. Coaching del Supervisor durante el año

4. Monitoreo de Avance de metas y definición de acciones correctivas

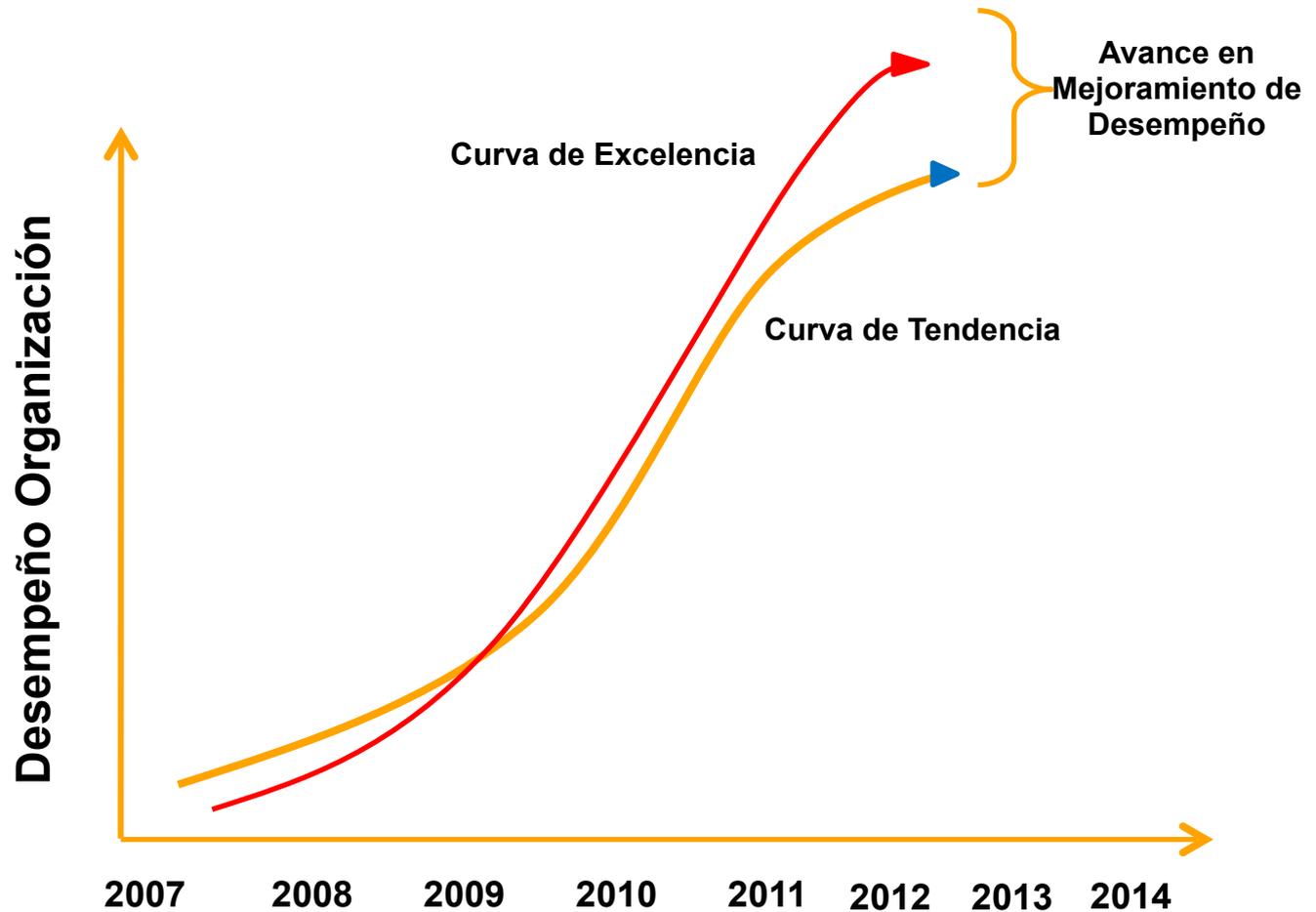
5. Evaluación Anual de Metas y ajuste de metas y plan para año siguiente

6. Feedback de Desempeño

**7. Decisiones:
Promoción
Transferencia
Desvinculación
Incentivos**

En términos concretos...

“LOGRAR LA CURVA DE EXCELENCIA”



La Gestión del Desempeño implica:

- **El establecimiento de compromisos de desempeño esperados conforme con los objetivos de la empresa (ALINEAMIENTO)**
- **Marco de temporal, generalmente un año.**
- **Revisión sistemática del cumplimiento compromisos acordados (MONITOREO)**
- **Definición de acciones en forma conjunta para alcanzar los compromisos esperados (MEJORAMIENTO)**
- **Revisión del cumplimiento de los compromisos (EVALUACIÓN)**

Alineamiento

ESTRATEGIA DE NEGOCIO

RESULTADOS
DEL NEGOCIO



GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Implicancias para las empresas

- **Herramienta de gestión para transmitir metas y acordar conductas alineadas:** un sistema de desempeño debe enmarcarse en la misión, objetivos y valores de la empresa. La evaluación es una oportunidad para transmitir con claridad los objetivos de la empresa, los de las áreas, y los estándares de desempeño individual requeridos, fortaleciendo así, el compromiso individual con las metas.
- **Instrumento de comunicación:** la gestión del desempeño es un tema permanente y dinámico, que se formaliza mediante entrevistas periódicas, y que permite una relación más clara y transparente entre jefes y colaboradores.
- **La evaluación del desempeño da oportunidades:** de desarrollo continuo para las personas, no sólo mediante posibilidades de ascenso, sino a través de la mantención de las fortalezas y la superación de debilidades con acciones concretas.
- **Facilita la gestión de Recursos Humanos:** en áreas como el diseño de planes de capacitación, asignación de bonos, evaluación de talentos para la sucesión de cargos, formulación de perfiles de competencias y decisiones relativas a rotación, ascenso o desvinculación.

Implicancias para las empresas

General Applications	Specific Purposes
Goal-setting and developmental uses	<ul style="list-style-type: none"> Set clear, measurable performance goals Monitor goal progress Identify individual training needs Provide performance feedback and coaching Determine transfers and job assignments for developmental purposes Identify individual strengths and developmental needs
Administrative uses/decisions	<ul style="list-style-type: none"> Salary Promotion Retention or termination Recognition of individual performance Layoffs Identification of poor performers Discipline
Organizational maintenance/objectives	<ul style="list-style-type: none"> Human resource planning Determine organization training needs Evaluate organizational goal achievement Provide information for goal identification Evaluate human resource systems Reinforce organizational development needs
Documentation	<ul style="list-style-type: none"> Document human resource decisions Help meet legal requirements

Source: J.N. Cleveland, K.R. Murphy, and R.E. Williams, "Multiple Uses of Performance Appraisal: Prevalence and Correlates," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74. 1989, pp. 130-135. Copyright © 1989 by the American Psychological Association. Adapted with permission.

Diseño de un Sistema de Gestión del Desempeño

Características de un buen Sistema de Gestión del Desempeño

- **Orientado al mejoramiento** del desempeño y del negocio
- **Percepción de utilidad** por parte de todos los actores del proceso
- **Involucramiento** y compromiso de la alta dirección
- **Criterios claros** y consensuados, evidencias
- Búsqueda de **más de una fuente de datos** (360°)
- **Entrenamiento** en destrezas
- **Retroalimentación** oportuna

Criterios a Considerar en el Diseño

- **Validez**
 - **Contenido:** Medidas de partes importantes de trabajo
 - **Constructor:** en realidad mide el desempeño

- **Pertinencia:** mide las características importantes

- **Contaminación:** no influenciada por factores externos

- **Deficiencia:** incluye trabajo conjunto

- **Confiabilidad**
 - **Entre evaluadores (generalmente cuando los evaluadores provienen del mismo nivel de la organización)**
 - **Para los evaluados, saber:**
 - » **¿Qué tipo de métricas se utilizaron?**
 - » **¿Quién realizó la evaluación?**

“SOLO” Gestión del Desempeño

- Distribución: premios y castigos correctamente entregados

- Procedimiento:
 - Consistencia: consistente a través de las personas, el tiempo
 - Eliminar parcialidades: raza, sexo, edad, amistad, evaluación de objetivos, consideraciones especiales a equipos, etc.
 - Precisión: La información correcta
 - Criterio: las decisiones se pueden modificar
 - Ética: de acuerdo los estándares éticas

¿Por qué los evaluadores distorsionan la evaluación de desempeño?

▪ SOBREEVALUACIÓN

- Maximizar los buenos desempeño, sobre todo cuando los incentivos son muy acotados
- Proteger a los trabajadores que vieron afectado su desempeño por problemas personales
- Para evitar “ colgar la ropa sucia”, sobre todo cuando los malos desempeños están asociados a problemas de supervisión.
- Evitar dejar una evidencia de mal de desempeño de una persona quede registrado en su hoja de vida.
- Evitar la confrontación.
- Premiar los trabajadores que mejoraron su desempeño, aunque este no hay sido suficiente para cumplir con los estándares.
- Para aumentar la probabilidad de que ciertas personas que nos son del gusto del supervisor sean promovidas.

Source: Based on C.O. Longnecker, H.P. Sims, and D.A. Gioia, “Behind the Mask: The Politics of Employee Appraisal,” *Academy of Management Executive*, Vol. 1, 1987, pp. 183-193.



¿Por qué los evaluadores distorsionan la evaluación de desempeño?

▪ SUBEVALUACIÓN

- Entregarle una señal a los empleados de alto desempeño.
- Enseñarle a los empleados “rebeldes” quién manda.
- Entregarle una mensaje a los trabajadores que quienes podrian ser desvinculados.
- Generar una evidencia relevante para que los empleados que no son de su etilo sean despedidos.

Source: Based on C.O. Longnecker, H.P. Sims, and D.A. Gioia, “Behind the Mask: The Politics of Employee Appraisal,” *Academy of Management Executive*, Vol. 1, 1987, pp. 183-193.



Definición de lo que se va evaluar

- **Rasgos**
 - **Habilidades**
 - **Características personales**

- **Comportamiento**
 - **Comportamientos laborales específicos y bien definidos**

- **Resultados**
 - **Financieros**
 - **Procesos**
 - **Clientes**
 - **Calidad**



Medidas de Desempeño

- **MEDIDAS OBJETIVAS**
 - Producción
 - VentasTotales
 - Utilidad y rentabilidad Global
 - Contribución Individual
 - Test de Desempeño
 - Resultados de Unidades de Negocio
 - Agregación de valor



Medidas de Desempeño

▪ MEDIDAS SUBJETIVAS

- Resultados Comparativos
 - Ranking
 - Distribución Forzada
 - Ventajas y desventajas de resultados comparativos
- Resultados Absolutos
 - Gráfico escalas de puntuación
 - Escalas estándar mixtos



Ejemplo: Objetivos de Desempeño

DESAFÍO ESTRATÉGICO	METAS	INDICADOR	RESULTADO COMPROMETIDO	ESCALA EVALUACIÓN	POND.
1. Cumplir con los objetivos de los proyectos de acuerdo a lo establecido con el cliente, en términos de plazo, costo y correcta ejecución de los trabajos.	1.1 Asegurar el control temprano de todos los factores que pueden afectar el cumplimiento del programa de ejecución y de los costos, mediante un plan de ítems críticos.	% de cumplimiento de plazo.	Cumplimiento de los plazos del contrato.	1.- Retrasos con multa contractual.	30%
				2.- Retrasos hitos o término mecánico sin multa contractual.	
				3.- Cumplir hitos intermedios y término mecánico.	
				4.- Cumplir con hitos intermedios, término mecánico y el plazo total.	
				5.- Cumplir con hitos intermedios y término mecánico, reduciendo el plazo total del contrato.	
1. Asegurar las ventas que permitan obtener los ingresos, la rentabilidad y los niveles de actividad necesarios para aprovechar al máximo las potencialidades de la empresa.	1.1 Cumplir presupuesto de cada proyecto.	% cumplimiento de la utilidad esperada según presupuesto objetivo de cada proyecto. Nota: Utilidad esperada descontados los gastos de administración oficina central, gastos financieros y otros.	100% cumplimiento de la utilidad esperada según presupuesto objetivo de cada proyecto.	1.- Sin utilidad o pérdida.	60%
				2.- Utilidad menor a la esperada.	
				3.- 100% de utilidad esperada.	
				4.- Hasta 120% de utilidad esperada.	
				5.- > 120% de utilidad esperada.	
1.2 Cumplir con nivel de venta anual de cada proyecto, según presupuesto y plan de ventas de la Compañía.	% de venta real vs. Presupuesto anual de la Compañía.	100% de venta real vs. Presupuesto anual de la Compañía.	100% de venta real vs. Presupuesto anual de la Compañía.	1.- < 90%	40%
				2.- 90% - 97%	
				3.- 98% - 102%	
				4.- 103% - 110%	
				5.- > 110%	

Ejemplo: Estándares de Desempeño

DIMENSIÓN/ ESTÁNDAR DE DESEMPEÑO	ELEMENTOS CLAVES	Insuficiente (1)	Necesita Mejoramiento (2)	Cumple con el estándar (3)	Destacado (4)	Excepcional (5)	Comentarios
1. GESTIÓN ESTRATÉGICA							
1.1 CLARIDAD ORGANIZACIONAL Conoce y entiende la estrategia, desafíos y metas del negocio.	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene claridad de las metas y objetivos de su área y de la empresa. - Establece prioridades en función del Plan Estratégico. - Conoce y entiende el impacto de indicadores claves en los resultados. - Difunde la estrategia a su equipo y ayuda a orientar sus acciones en función de ésta. 						
1.2 INNOVACIÓN Busca y propone nuevas ideas que ayudan a mejorar y agregan valor al funcionamiento del negocio.	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrolla, investiga y explora nuevas alternativas y posibilidades. - Toma iniciativas para mejorar procesos y formas de gestión. - Busca nuevas alternativas de solución y opciones frente a distintas situaciones. 						
1.3 TOMA DE DECISIONES Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS Resuelva situaciones y problemas realizando una toma de decisiones efectiva y oportuna.	<ul style="list-style-type: none"> - Analiza y evalúa. - Define alternativas. - Toma la mejor alternativa que resuelve la situación. - Cautela el impacto en otras áreas. - Sabe cuando consultar a otros. 						

- 1. Insuficiente** La persona presenta un nivel de desempeño insuficiente según los estándares esperados para su cargo.
- 2. Necesita Mejoramiento** La persona presenta un nivel de desempeño irregular según los estándares esperados para su cargo. Existen aspectos en los que debe mejorar.
- 3. Cumple con el Estándar** La persona presenta un desempeño promedio, es decir, cumple con los estándares requeridos y esperados para su cargo.
- 4. Destacado** La persona presenta un desempeño que supera los estándares requeridos y esperados para su cargo.
- 5. Excepcional** La persona presenta estándares de desempeño de excelencia, de manera sostenida, y es un referente al interior de la empresa.

¿COMO MEJORAR LA CALIDAD DE LAS EVALUACIONES?

- Entrenamiento de Evaluadores
 - Entrenamiento en errores de evaluación
 - Entrenamiento en marcos de referencia
 - Procesamiento de Información
 - Observación
 - Toma de Decisiones
 - ¿Cuál entrenamiento es mejor?
- Feedback a los Evaluadores



Entrevista de Desempeño

Entrevista de Feedback de Desempeño

- Tipos de Entrevista
 - Tell and Sell
 - Tell and Listen
 - Resolución de Problemas
- Problemas con la entrevista de evaluación
 - El desacuerdo y defensiva
 - Propósitos Múltiples
 - Entrega de impresiones personales del proceso de evaluación



VENTANA DE JOHARI



VENTANA DE JOHARI

- El objetivo de recibir feedback y de exponerse a dar feedback, consiste en movilizar informaciones del área ciega o del área oculta hacia donde puedan quedar al alcance de todos.
- Mediante el proceso de dar y recibir feedback, nuevas informaciones pueden pasar del área desconocida al área libre.
- Este proceso puede denominarse inspiración o introvisión.
- Para dar un feedback efectivo, entendiendo el feedback como un proceso de comunicación permanente, implica una filosofía básica:

“Aceptarse a uno mismo y a los demás. A medida en que esta aceptación crece, disminuye la necesidad de dar un feedback dotado de ponderación y juicio”.



Fórmula para dar feedback

- **PASO 1:** ¿ Cuando tú? (describir comportamiento específico)
- **PASO 2:** ¿Yo siento? (describir lo que genera en mi el comportamiento)
- **PASO 3:** El impacto en mi fue... (describe lo que te pasó a ti cuando apareció el comportamiento)
- **PASO 4:** Yo espero que... (describe lo que espera a futuro..)



Entrevista de Desempeño

- ¿Cómo mejorar la calidad de la entrevista?
 - Entregue un feedback específico
 - Busque el entendimiento de la otra persona
 - Evalúen alternativas para solucionar el problema
 - Establezca objetivos claros



Desafíos para el Supervisor

- Mostrar interés por el desarrollo profesional a largo plazo de la persona
- Proporcione autonomía
- Establezca metas desafiantes y alcanzables
- Fomente el accountability de su personal
- Entregue comentarios y sugerencias para solución de problemas
- Modele con el ejemplo

