

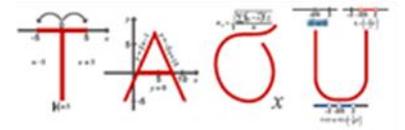
## UNIDAD 3 – CLASE 6

# EVALUACIÓN Y GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Si bien el Decreto 366/2006, que homologa el Convenio Colectivo de Trabajo para el Sector No Docente de las Instituciones Universitarias Nacionales celebrado por el Consejo Interuniversitario Nacional y la Federación Argentina de Trabajadores de las Universidades Nacionales publicado en 2006, establece las pautas de la Evaluación de Desempeño en su Título 9, aún en la UBA no se ha reglamentado por Resolución (como es el caso que vimos con Concursos nodocentes).

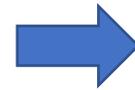
La evaluación y gestión del desempeño, también es un eje temático que abordan las áreas de Recursos Humanos, se convierte en multidisciplinaria y participativa y constituye un insumo básico para la toma de decisiones en la administración y gestión para el fortalecer, corregir desvíos y el logro de objetivos.

Es por ello, que lxs invito a compartir conceptos teóricos de este proceso y paralelamente, poder observar lo establecido para todas las Universidades Nacionales, reflexionando al respecto y dimensionar su posibilidad de aplicación en la UBA.



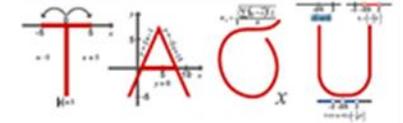
# EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Un poco de **historia** hacia su definición:



Práctica de larga data en el contexto de las organizaciones.

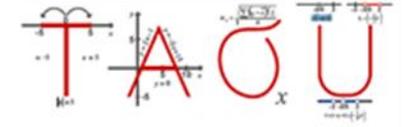
- Compañía de Jesús (sistema de informes y notas con el fin de evaluar y medir el potencial de los jesuitas. Sistemas de evaluación en organizaciones tales como el Servicio Público Federal de los Estados Unidos, el ejército estadounidense y la compañía General Motors para los ejecutivos.)
- Después de la Segunda Guerra Mundial comienzan a popularizarse los sistemas de evaluación del desempeño en el ámbito de las empresas, pero desde un enfoque orientado a maximizar la eficiencia de la máquina. (Mecanicista)
- Posteriormente, orientado a centrar en las personas y desarrollar su máximo potencial. **Nuevo paradigma ¿de qué manera se podría mejorar el desempeño de las personas en las organizaciones?**



# EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

## *TOMAREMOS UNA DEFINICIÓN POSIBLE DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO*

**Chiavenato (2002, p.198) “La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al *negocio* de la organización”**

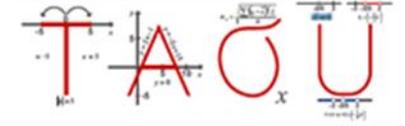


# EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

## Diferencia entre **DESEMPEÑO** y **RENDIMIENTO**

**Desempeño:** se evalúa el modo en el que lxs trabajadores ejecutan su tarea. Se trata en este caso, de un componente *cuantitativo*.

**Rendimiento:** contribución de lxs trabajadorxs a los resultados de la organización, al cumplimiento de metas y objetivos cuantificables. Componente *cuantitativo*.

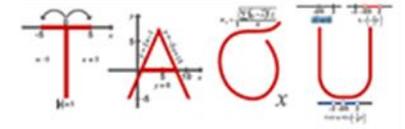


# EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

## Preguntas y Respuestas



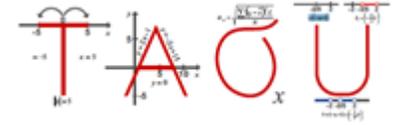
“...para el correcto diseño de un sistema de evaluación resulta primordial recabar a priori, información referida al análisis de los puestos de trabajo, las funciones y tareas comprendidas y los estándares de desempeño definidos. Esto es, saber qué significa “hacerlo bien”...”



# EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

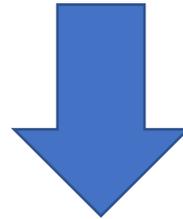
*“ES fundamental el diseño de un sistema que se **adapte a la cultura, entorno y características de la organización** y los diferentes organismos que la componen, para que los resultados obtenidos sean óptimos y la implementación del sistema encuentre menor cantidad de obstáculos en el camino.”*

Evaluar el cumplimiento de metas y objetivos cuantificables en las administraciones públicas requiere en primer lugar que los mismos se encuentren cuantificados y exteriorizados en algún tipo de plan organizativo, que sean efectivamente comunicados y difundidos entre el personal (estableciendo adicionalmente los objetivos atribuibles a cada una de las áreas y puestos) y que se desarrolle una cultura de evaluación que genere involucramiento y compromiso con el cumplimiento.



## PASOS EN UNA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Evaluar el desempeño laboral, dar retroalimentación y concertar planes de desarrollo individuales que permitan aprovechar las oportunidades de mejora, es fundamental para el crecimiento de la organización.



Requiere ser preparada con dedicación para obtener resultados verídicos, sustentables y que permitan hacer un verdadero seguimiento al rendimiento de los involucrados.



## 1. Estructurar el organigrama:

Es el mapa que permite clarificar las relaciones laborales que existen entre los integrantes de la organización, incluyendo jefes, colegas y colaboradores. Evita que personas que no conocen a otras o cuyo trabajo no tiene ninguna relación se evalúen y se pierda la oportunidad de obtener resultados verídicos.

## 2. Determinar los cargos y las funciones:

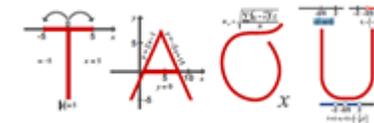
Categorizar cada uno de los cargos existentes en la organización, determinar cuáles son los requisitos y funciones básicas que se requieren para desempeñarlos y establecer las responsabilidades y formas de entregar los resultados que se espera de cada uno de ellos. Esta información permitirá asignar las metas y competencias correspondientes a cada colaborador incluido en la evaluación.



**UBA**  
Universidad de Buenos Aires



**UBA**  
Universidad de Buenos Aires



## FORMATO DE PERFIL DE CARGO

FECHA \_\_\_\_\_

APELLIDO y NOMBRE \_\_\_\_\_

CATEGORÍA \_\_\_\_\_ TIPO DE DESIGNACIÓN \_\_\_\_\_

ANTIGÜEDAD EN EL CARGO \_\_\_\_\_

REPORTA A: \_\_\_\_\_

DEPENDENCIAS A CARGO \_\_\_\_\_ Agentes \_\_\_\_\_

RELACIONA CON ÁREAS \_\_\_\_\_

### 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

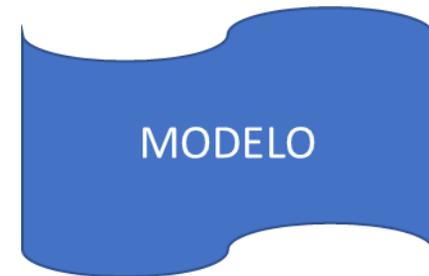
DENOMINACIÓN: \_\_\_\_\_

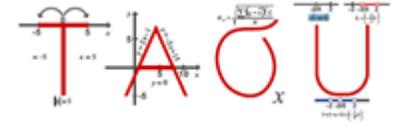
### 2. FUNCIONES GENERALES DEL CARGO






<b>3. REQUISITOS MÍNIMOS</b>			
<b>3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA</b>			
<b>3.2 EXPERIENCIA LABORAL</b>			
<b>4. DESCRIPCIÓN DE TAREAS</b>			
<b>TAREAS</b>			<b>PERIODICIDAD</b>
<b>5. RESPONSABILIDADES</b>			
		<b>NIVEL</b>	
		<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>
		<b>BAJO</b>	
a. Bienes y valores (¿cuáles?)			
b. Información (¿cuál?)			
c. Relaciones interpersonales (¿cuál?)			
d. Dirección y coordinación (¿de qué nivel jerárquico?)			
<b>6.OBSERVACIONES - ACLARACIONES - DATOS DE INTERÉS - PROPUESTAS DE CAMBIOS</b>			

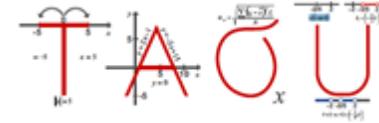




### 3. Elegir la metodología de evaluación: **(MÁS ADELANTE PODRÁN VER EN DETALLE)**

Las evaluaciones de desempeño pueden ser de 90, 180, 270 o 360 grados. La primera incluye únicamente la participación del jefe; la segunda incluye al jefe y los colegas; la tercera al jefe, colegas y colaboradores y la última a todos los anteriores y la autoevaluación.

Las combinaciones de evaluadores para cada cargo pueden variar de acuerdo al criterio de la organización, pero lo importante es elegir la que permita obtener la mejor fotografía del desempeño del colaborador y explicárselo a los involucrados antes de aplicar el proceso.



## EJEMPLO DE Evaluación de Desempeño

- Información del empleado
- Cuestionario

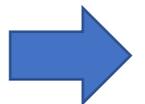
Califique cada pregunta utilizando la escala numérica. Sume y divida por la cantidad total de preguntas. El promedio dará como resultado una puntuación general de desempeño.

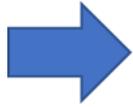
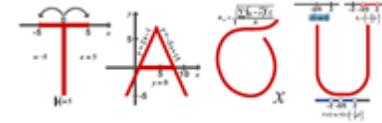
Nombre	Departamento	Puesto	Supervisor	Fecha de contratación	Fecha de evaluación

Muy insatisfactorio	Insatisfactorio	Satisfactorio	Muy satisfactorio	Sobresaliente
1	2	3	4	5

1- Calidad y productividad	Score
a. Precisión y calidad del trabajo realizado.	
b. Cantidad de trabajo completada.	
c. Organización del trabajo en tiempo y forma.	
d. Cuidado de herramientas y equipo.	
Promedio:	

4- Iniciativa / Liderazgo	Score
a. Cuando completa sus tareas, busca nuevas asignaciones.	
b. Elige prioridades de forma eficiente.	
c. Sugiere mejoras.	
d. Identifica errores y trabaja para arreglarlos.	
e. Motiva y ayuda a los demás.	
Promedio:	





Muy insatisfactorio	Insatisfactorio	Satisfactorio	Muy satisfactorio	Sobresaliente

**Comentarios del empleado**

**Comentarios y recomendaciones del supervisor**

**Metas y objetivos del empleado para la próxima evaluación**

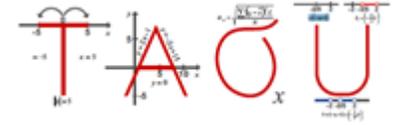
**Firmas**

Las firmas de empleados y supervisores dejan constancia del conocimiento de la evaluación y no representan un acuerdo con la misma.

Departamento de Recursos Humanos: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Supervisor: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Empleado: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_



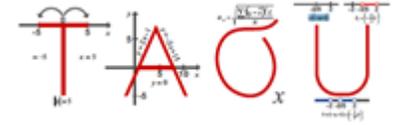
## 4. Preparar la retroalimentación

De nada sirve realizar un proceso de evaluación de desempeño si no existe una conversación posterior que permita comunicar y discutir los resultados obtenidos.

Es una gran oportunidad para valorar el trabajo de los colaboradores, ayudarles en su desarrollo profesional y discutir con ellos las razones por las cuales se presentan debilidades en sus funciones.

Permite fortalecer la relación entre la organización y lxs trabajadorxs además de demostrar que la evaluación es realmente importante y que los resultados no quedarán en el olvido.

La entrevista es una situación donde a menudo, lo afectivo supera a lo racional, tanto para el evaluador como para el evaluado.



## 5. Establecer un Plan de Desarrollo:

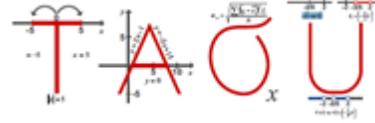
Tras entregar la retroalimentación y evaluar los resultados, el siguiente paso es definir un Plan Individual de Desarrollo (PID) que permita aprovechar las oportunidades de mejora identificadas y cerrar las brechas.

Objetivo: asignar las tareas destinadas a optimizar el desempeño y hacer estricto seguimiento a su cumplimiento.

**NOTA:** Finalmente, es recomendable establecer un calendario con la periodicidad de las evaluaciones. El valor de realizar una evaluación de desempeño está en poder comparar los resultados a través del tiempo. Una evaluación semestral es lo más indicado para establecer un marco que permita verificar avances y retrocesos en las competencias laborales, el cumplimiento de las metas y, si es el caso, la realización de las actividades definidas en el Plan Individual de Desarrollo.



## Plan de Desarrollo Individual (PDI)



“Dime y lo olvido, enséñame y lo recuerdo, involúcrame y lo aprendo”  
(Benjamín Franklin)

Herramienta que permite a los colaboradores trabajar de la mano con su líder para:

- identificar las fortalezas y áreas de oportunidad
- clarificar sus metas
- acordar acciones de desarrollo necesarias para su logro

Los colaboradores que vienen con un proceso de evaluación de competencias previo, diligenciarán su Plan de Desarrollo Individual (PDI), con el cual establecerán estrategias que permitan cerrar las brechas identificadas durante la evaluación, utilizando como referencia las competencias del equipo y las evaluadas.

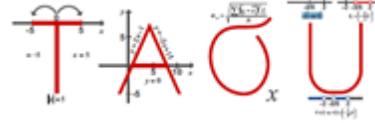
¿Quiénes deben construir un PDI?

El líder deberá garantizar que los colaboradores de su equipo establezcan su PDI, enfocándose en cerrar las brechas más importantes para mejorar el desempeño, y sugerirá lecturas y cursos que puedan complementar su proceso de desarrollo.

El colaborador deberá establecer acciones concretas para el cierre de brechas, así como buscar la generación de escenarios de aprendizaje.



## Plan de Desarrollo Individual (PDI)



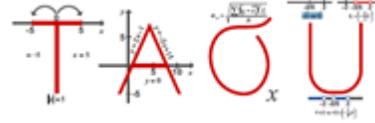
“Dime y lo olvido, enséñame y lo recuerdo, involúcrame y lo aprendo”  
(Benjamín Franklin)

### ¿Cómo construir el PDI?

- A partir del entendimiento de lo que el colaborador desea alcanzar en el futuro (en su vida personal como profesional)
- Definen metas o pasos en referencia a experiencias o habilidades necesarias para lograrlo.
- Identificar las fortalezas y áreas de oportunidad (¿En qué es realmente bueno?, ¿Qué habilidades han sido reconocidas por los demás?)  
➡ le permitirá reconocer al colaborador qué lo hace sobresalir de los demás.



# Plan de Desarrollo Individual (PDI)



## HERRAMIENTAS PARA UN MODELO DE PDI – EJEMPLO

- **70%: Aprendizaje a través de la experiencia:**

70% de los puntos de acción propuestos en el plan, proporcionen formación en el puesto de trabajo a través de nuevos retos, responsabilidades, proyectos y asignaciones. Ejemplos: Asignación a proyectos específicos (dentro del área, fuera del área, de alto impacto, de pronta implementación, etc.). Asignaciones a grupos de trabajo inter-disciplinarios. Involucramiento en proyectos multifuncionales. Asignaciones a roles de liderazgo de equipos. Exposición: trabajar de cerca con el jefe directo / otros jefes, públicos internos / externos)

- **20%: Aprendizaje a través de otros:**

Incluir acciones que mediante conversaciones de retroalimentación y desarrollo con el líder, colegas y público, permitan el desarrollo de habilidades y reforzar comportamientos:

- Discutiendo fortalezas y oportunidades de mejora con los diferentes públicos.
- Trabajar con un experto o una persona “ejemplo” en la competencia o conocimiento a desarrollar. Recibir guía, apoyo y retroalimentación por parte del experto.

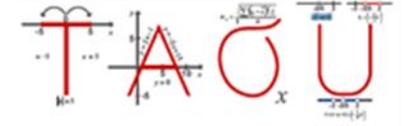
- **10%: Aprendizaje a través de programas de educación:**

Actividades de aprendizaje estructurado (capacitaciones, programas de e-learning, autoestudio y lecturas relacionadas de libros y artículos de actualidad.

Debe realizarse el constante seguimiento al avance de las acciones propuestas y tener siempre presente que el plan será tan dinámico como los avances que se den en el desarrollo de las habilidades y competencias, así como las condiciones del entorno en las que se encuentre el colaborador.



**UBA**  
Universidad de Buenos Aires



# EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

**Lo formal y legalmente aprobado  
para las UU.NN  
CCT 366/06**

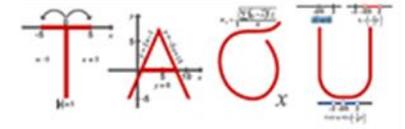
Tecnicatura en Gestión y Administración Universitaria  
Administración de Recursos Humanos  
Lic. Sara Zeigner – 1° Cuatrimestre 2020



## TITULO 9 – EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

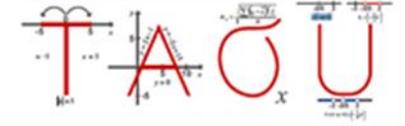
**Art. 131 – Se entiende por evaluación de desempeño la realizada acerca de competencias, aptitudes y actitudes del trabajador, y del logro de objetivos o resultados en sus funciones.**

**Art. 132 – La evaluación de desempeño deberá contribuir a estimular el compromiso del trabajador con el rendimiento laboral y la mejora organizacional, su desarrollo y capacitación, la profesionalidad de su gestión y la ponderación de la idoneidad relativa.**



## TITULO 9 – EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

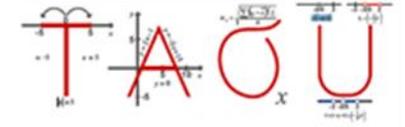
**Art. 133 – La evaluación de desempeño se hará en forma regular, anualmente, y será tomada en cuenta para elaborar políticas de recursos humanos, capacitación e incentivos y como antecedente en las promociones y los concursos.**



# EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

**Art. 134** – Cada agente será evaluado por un **órgano de evaluación** que en cualquier caso deberá integrarlo el jefe inmediato superior. A tal efecto se confeccionará un formulario, donde se registren calificaciones de 1 a 10 respecto de los **factores** que se mencionan a continuación:

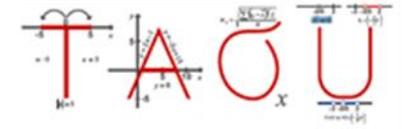
- a) Nivel de presentismo y puntualidad.
- b) Responsabilidad.
- c) Conocimiento del área donde se desempeña.
- d) Iniciativa.
- e) Eficiencia, eficacia y creatividad.
- f) Espíritu de colaboración.
- g) Animo de superación.
- h) Corrección personal.
- i) Sanciones disciplinarias merecidas durante el período evaluado. Además, para el tramo superior, se evaluará:
  - a) **Capacidad de conducción y liderazgo.**
  - b) **Objetividad y compromiso en el manejo del área.**
  - c) **Capacidad de planificación y organización.**
  - d) **Aptitud para calificar.**



## TITULO 9 – EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

**Art. 135 – La evaluación de desempeño será notificada al agente, dentro de los cinco días de producida. En caso de disconformidad, el agente podrá, dentro de los cinco días de notificado, interponer recurso ante la Junta Superior de Calificación.**

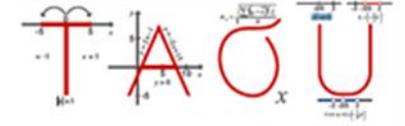
**Art. 136 – La Junta Superior de Calificación se constituirá a nivel de institución universitaria y estará conformada por al menos cinco miembros. Su integración será resuelta en paritarias particulares**



## TITULO 9 – EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

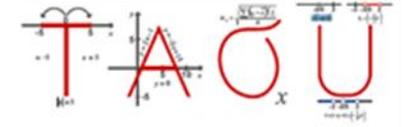
**Art. 137 – Las decisiones de la Junta se adoptarán por simple mayoría de votos de los miembros presentes en la sesión. El quórum para sesionar será de tres miembros. En las reuniones de la Junta Superior de Calificación podrá participar el gremio local, a través de un representante y en calidad de vendedor.**

**Art. 138 – La Junta Superior de Calificación deberá expedirse dentro de los quince días hábiles de la fecha de interposición del recurso. La notificación de esta resolución deberá formalizarse dentro de los cinco días hábiles siguientes. Este pronunciamiento cierra la vía administrativa. Todas las actuaciones se agregarán al legajo del agente.**



# EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

**Art. 139 – Cada tres años se llevará a cabo un análisis cuantitativo y cualitativo de las evaluaciones producidas por cada agente evaluador, para determinar su objetividad y eficiencia. Estará a cargo de funcionarios de la gestión, y su resultado se hará constar en el legajo respectivo.**

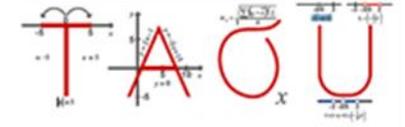


## LA REFORMA DEL ESTADO Y LOS RECURSOS HUMANOS

Alicia Cuñarro (SOCIOLOGA – MIEMBRO DE LA ASOCIACIÓN DE ADMINISTRADORES GUBERNAMENTALES)

**Desde los '80:** adecuación de los recursos humanos a las condiciones emergentes de los procesos de cambio. (sucesivas reducciones de personal, las experiencias de selección e incorporación de gerentes formados en el sector privado, los programas de capacitación implementados, etc.)

La **falta de sistemas de evaluación de desempeño** serios, objetivos y transparentes contribuyó también a reforzar los aspectos perversos de las modalidades de reclutamiento, selección e incorporación. Pero, fundamentalmente, la existencia de un **contrato de permanencia casi vitalicio** entre el empleado y la Administración -la estabilidad del empleado público convertía al empleo público en un bien intangible, con **indiferencia frente a la eficacia del desempeño, la responsabilidad ejercida y la utilidad del trabajo para la institución.**

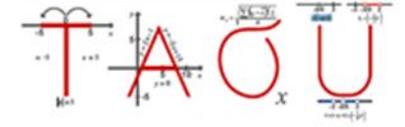


## INTENTOS DE CAMBIO

A lo largo de la última década se han utilizado diversos instrumentos para revertir la situación descrita, con grandes avances, pero también con algunos retrocesos.

Consideremos las medidas más importantes que se fueron implementando y el relativo éxito o fracaso de cada una de ellas, referidas a los aspectos centrales de las políticas de recursos humanos en la Administración Central:

1. Relevamiento de los recursos humanos existentes. Análisis de potencial de desarrollo y condiciones de trabajo.
2. Modificación de estructuras organizativas.
3. Rol de la consultoría externa.
4. Sistemas de reclutamiento y selección.
5. Capacitación.
- 6. Sistemas de evaluación de desempeño.**
7. Sistemas de retribución.
8. Regímenes de estabilidad en las funciones.
9. Descentralización presupuestaria en la administración de recursos humanos.
10. Motivación de los recursos humanos y comunicaciones internas

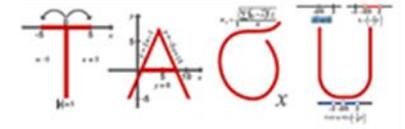


## 6. SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Sumamente **difícil si se pretende hacerla con objetividad y equilibrio** aún en empresas privadas y con mayor razón en el Estado, donde intervienen **factores distorsionantes difíciles de controlar**.

**Mayor margen de arbitrariedad en los juicios de los funcionarios políticos encargados de evaluar o refrendar las evaluaciones, entre otras razones, por el carácter básicamente transitorio de su gestión.** (favoritismos, clientelismos, mayor o menor docilidad ante demandas etc., tienen todavía peso a la hora de producir las evaluaciones).

La existencia, en algunos casos, de **sistemas donde la evaluación es efectuada casi exclusivamente por pares o colegas del evaluado, constituye la negación de principios elementales de objetividad.**



**La evaluación de desempeño individual es un instrumento útil y probablemente necesario.**

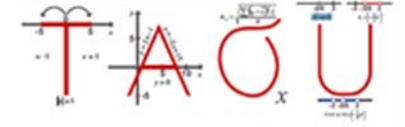
- Efectos negativos:**
- Emergencia de **conflictos** entre el empleado y su jefe y/o sus pares
  - Surgimiento de **dificultades en el funcionamiento grupal**
  - Generación de **competencia y distorsión del objetivo central** de realizar una buena gestión, por la tendencia a atender más a la presión de demostrar que se realiza una buena gestión que a realizarla efectivamente (no siempre las dos cosas van juntas).
  - **Desaliento y falta de motivación por las arbitrariedades** que eventualmente se producen.

*Parecería razonable, entonces, no poner demasiadas expectativas en este instrumento, por lo menos mientras la Administración del Estado no pueda definir claramente para que la usa. Si bien pocas veces se lo explicita, los sistemas de evaluación de desempeño atienden diversos **objetivos***

- Servir de **base al establecimiento de un sistema de recompensas** (Retributivas, de desarrollo de carrera) y de castigos (falta de promoción, exclusión).
- Retroalimentar procesos de trabajo y mejorar la gestión individual.
- **Asegurar el cumplimiento, por parte del empleado, de determinados comportamientos.**
- Premiar la mayor o menor adaptación a los objetivos de la organización y/o del respectivo jefe.
- Proteger la existencia y permanencia de grupos, **vinculando la evaluación positiva con la adhesión y/o pertenencia al grupo que pretende mantener el liderazgo.**
- **Diferenciar y, sobre todo, hacer explícitas las disparidades de rendimiento** o el grado de adaptación de cada uno de los empleados o funcionarios.



**UBA**  
Universidad de Buenos Aires



# EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y/O GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Tecnicatura en Gestión y Administración Universitaria  
Administración de Recursos Humanos  
Lic. Sara Zeigner – 1° Cuatrimestre 2020



## Evaluación de Desempeño

Evento habitualmente conducido por un jefe

Revisión retrospectiva de tareas o conductas

Concluye con calificación base para toma de decisiones.

## Gestión del Desempeño

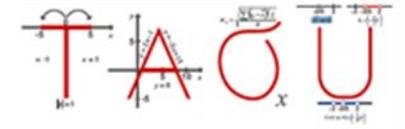
Naturalmente un sistema complejo/holístico

Permite mirar hacia afuera, hacia adentro, hacia atrás hacia adelante

Ciclo integrado de gestión del “qué” (objetivos) y el “cómo” (competencias)

Planificación – Seguimiento – Evaluación – Mejora

Proceso de comunicación interactivo, el trabajador se involucra activamente en la gestión de su propio desempeño



**NATURALEZA DUAL**

**ASPECTO OBJETIVO**  
¿QUÉ LOGRAR? - ¿QUÉ SE LOGRÓ?



**OBJETIVOS**

**RESULTADOS**

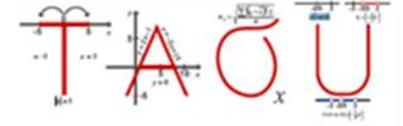
**ASPECTO SUBJETIVO**  
¿CÓMO LOGRARLO? - ¿CÓMO SE LOGRÓ?



**COMPETENCIAS**

**COMPORTAMIENTOS**

**DESEMPEÑO DESEADO**



**NATURALEZA CÍCLICA**



**PLANIFICACIÓN**

¿Qué y cómo vamos a lograrlo?

¿Qué estamos logrando y cómo?

**EVALUACIÓN**

**SEGUIMIENTO CONTINUO**

¿Qué logramos y cómo?



# ACTORES EN LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO





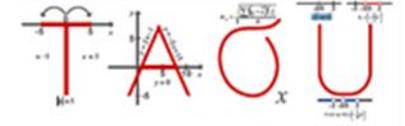
# EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



## POSIBLES RESPONSABLES DE EVALUAR EL DESEMPEÑO

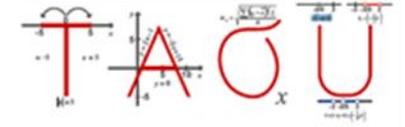
**La selección del responsable debe efectuarse en base a criterios de objetividad, relevancia y pertinencia.**





# TIPOS EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

- **Autoevaluación**
- **Evaluación del superior inmediato**
- **Evaluación de los compañeros de trabajo**
- **Evaluación de los subordinados inmediatos**
- **Evaluación de 360 grados**
- **Comité de evaluación**
- **Órgano de recursos humanos**



# TIPOS EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

- **Autoevaluación**

**Propio empleado** es quien evalúa su desempeño de acuerdo a una serie de parámetros o indicadores que deberán considerarse en el diseño del instrumento específico.

**Ventajas:** promueve la participación y colaboración, disminuye la resistencia y genera mayor aceptación respecto del sistema, viabiliza la creación de instancias de discusión e intercambio con el superior, posibilita el autodesarrollo y la identificación de necesidades de formación y motiva la mejora personal.

Debido a sus falencias (tendencia a exagerar las valoraciones, prejuicios, etc.) es una **modalidad más adecuada para propósitos de desarrollo que de evaluación**. Estudios empíricos han demostrado mayor indulgencia de los individuos al evaluarse a sí mismos, resulta aconsejable este tipo de evaluación para programas de desarrollo o su uso en combinación con otros.



# TIPOS EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

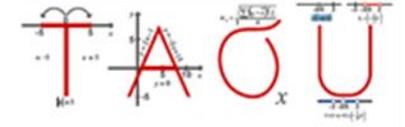
- **Evaluación del superior inmediato**

**Modalidad más común.** Constituye aproximadamente el 95% de los casos en los niveles bajo y medio de la organización.

Se afirma que resulta pertinente su juicio ya que el supervisor inmediato es quien se encuentra más al tanto del desempeño observado por el empleado, de las metas propuestas y de los posibles obstáculos que se hayan presentado para la realización de las tareas.

**¡¡Ojo!!** Cuando es sólo el superior inmediato quien evalúa el desempeño, se presentan una serie de inconvenientes que impregnan el proceso de subjetividad.

**Existe una tendencia en los gestores a dirigir a sus subordinados y evaluarlos en función de su propio interés.** En consecuencia, se realizan evaluaciones incorrectas de manera intencionada con el objetivo de evitar conflictos con el personal que se encuentra a su cargo. Alternativa: proponer la intervención de evaluadores adicionales: el propio empleado, sus colaboradores o el personal a cargo.



# TIPOS EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

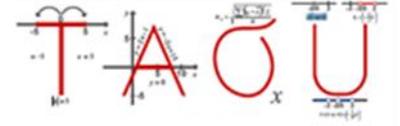
- **Evaluación de los subordinados inmediatos**

**Los subordinados evalúan el desempeño de su jefe** y ello se justifica en razón de su proximidad y de la información precisa con la que cuentan respecto de su accionar. El equipo puede evaluar asimismo la forma en que le fueron proporcionados los recursos para alcanzar el logro de los objetivos y realizar sugerencias para la mejora de los resultados.

Métodos que se corresponde con estilos de liderazgo comprometidos en los que se valora una atmósfera de franqueza.

Chiavenato (2002, p.203) “La evaluación hacia arriba permite que el grupo promueva negociaciones e intercambios con el gerente, exigiendo nuevos enfoques en términos de liderazgo, motivación y comunicación que den más libertad y eficacia a las relaciones laborales. La orden arbitraria del superior pasa a ser sustituida por una nueva forma de actuación democrática, sugestiva, consultiva y participativa”.

**Desventajas:** falta de información de los subordinados respecto de todas las actividades realizadas por su superior y el temor de represalias ante resultados desfavorables.



# TIPOS EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

- **Evaluación de 360 grados**

**Método moderno:** “Proporciona la retroalimentación del desempeño desde el círculo completo de contactos diarios que un empleado pudiera tener” (Robbins, 1999, p.568).

**El trabajador puede así recibir evaluaciones de su superior inmediato, altos directivos, compañeros de trabajo o miembros de equipo, proveedores, clientes internos y externos, etc.**

Chiavenato (2002, p.203) afirma que “...es más rica porque recolecta información de varias fuentes y garantiza la adaptabilidad y el ajuste del empleado a las diversas exigencias del ambiente de trabajo y de sus compañeros”.

**Ventajas:** se ajusta a la nueva modalidad de trabajo en equipo, permite obtener mediciones más precisas respecto del desempeño y fomenta la participación de diversidad de actores, lo cual puede propiciar mayor objetividad.

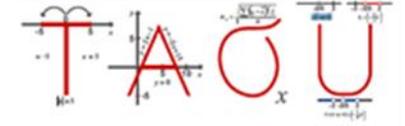


# TIPOS EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

- **Evaluación de 360 grados**

**(Recomendada en la Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003))**: “En la medida posible, y en forma en todo caso coherente con la cultura interna de las organizaciones públicas, los sistemas de servicio civil incorporarán, especialmente con finalidades de desarrollo y mejora de las competencias personales, mecanismos de evaluación de 360 grados o similares, mediante los cuales las personas reciben retroalimentación de su desempeño por parte de los diferentes afectados por el mismo, ya estén situados por encima, por debajo o en un plano equivalente al de su posición jerárquica”.





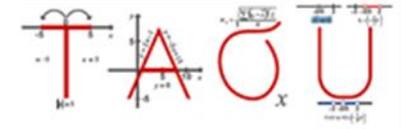
# TIPOS EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

- **Comité de evaluación**

La organización nombra a un comité de personas para llevar adelante la evaluación, conformado por miembros permanentes, como la máxima autoridad del organismo, del área de recursos humanos y el especialista en evaluación del desempeño; y transitorios, como el superior del empleado evaluado y su correspondiente superior (Chiavenato, 2002)

**Desventajas:** su carácter centralista y su énfasis en el pasado, un poco vinculación de la comisión con el empleado evaluado y la onerosidad y lentitud para su aplicación





# TIPOS EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

- **Órgano de recursos humanos**

Encargado de llevar adelante las evaluaciones de todo el personal de la organización. Los superiores elaboran y remiten información sobre el desempeño del personal a su cargo, la cual es procesada por el área de recursos humanos para la generación de informes (Chiavenato, 2002).

Críticas: carácter centralizador y burocrático, su poca flexibilidad, que al trabajar con medias y medianas no considera el desempeño particular sino que se basa en lo general y una tendencia a la estandarización del desempeño.



# FACTORES EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CONTENIDOS EN EL CCT 366/06

**Nivel de presentismo y puntualidad**



**Responsabilidad**



**Conocimiento del área donde se desempeña**





# FACTORES EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 366/06

**Eficacia, eficiencia y creatividad**

**Iniciativa**



**Espíritu de colaboración**





# FACTORES EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 366/06

**Ánimo de  
superación**



**Corrección Personal**



**Sanciones disciplinarias**



**ES DABLE OBSERVAR QUE EN EL CCT 366/06 LOS FACTORES SON ENUMERATIVOS, CARECIENDO DE UNA DEFINICIÓN Y FORMA DE MEDICIÓN DE CADA UNO DE ELLOS.**