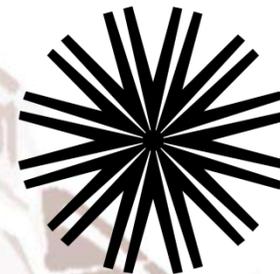


# EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

PARA  
TRABAJADORES/AS  
ADMINISTRATIVOS/AS Y  
DE SERVICIOS



**UNIVERSIDAD  
ACADEMIA**  
DE HUMANISMO CRISTIANO

---

DIRECCIÓN DE  
RECURSOS HUMANOS





# PROCESO DE EVALUACIÓN JEFATURAS Y RETROALIMENTACIÓN



**UNIVERSIDAD  
ACADEMIA**  
DE HUMANISMO CRISTIANO

DIRECCIÓN DE  
RECURSOS HUMANOS

# Errores más comunes

## Efecto Halo

- Tendencia a calificar todo igual (evaluación global) por enfocarse en sólo un aspecto o factor

## Tendencia central

- Tratar de ser "justo o equitativo" y evitar conflictos

## Benevolencia/Severidad

- El "buen jefe"

## Generalización/vaguedad

O  
B  
J  
E  
T  
I  
V  
I  
D  
A  
D

## Comparación

- Contrastar a diferentes funciones, exigencias y responsabilidades. Ejemplo: que trabajadores con una evaluación promedio obtengan resultados sobresalientes por el hecho de que sus compañeros se desempeñaron por debajo de la media.

## Sesgo reciente

- Quedarse sólo con última impresión

## Benevolencia/Severidad

- Evalúa a la persona y no sus acciones

## Monólogo

## RETROALIMENTACIÓN

1

Objetivos del encuentro

2

Planificación de la instancia

3

Habilidades comunicativas

El encuentro no sólo es fundamental porque les permite a los/as trabajadores/as conocer los resultados de su evaluación, sino también porque les permite expresar su opinión, realizar consultas y establecer metas futuras en forma conjunta.



# 1

## Objetivos del encuentro

No hay que perder de vista que la finalidad de la evaluación es la de mejorar, promover la motivación y el fomento de la responsabilidad conjunta.

### Aprendizaje

La evaluación permite fomentar una cultura que contribuya a superar complejos y mantener una actitud abierta al aprendizaje. Predispone a destacar los aspectos positivos que nos hacen más competitivos y aquellos a los que se debe afrontar para poder propender a la mejora permanente.

### Objetividad

Respeto y argumentación son los pilares de una evaluación objetiva. Nadie será capaz de convencernos de algo sin la debida forma de comunicarlo y con argumentos objetivos. Si queremos que nuestra visión sea considerada, debemos evaluar en base a hechos demostrables, no a apreciaciones subjetivas.



## 2

# Planificación del encuentro

## Momento

Es recomendable hacerlo en un momento del día en el que sepa que ambas partes cuentan con disponibilidad de tiempo suficiente

Asegurar confidencialidad

Sin distracciones o interrupciones



## Desarrollo

Preparar preguntas de acuerdo a resultados de la evaluación

Tener consideradas previamente propuestas o alternativas para la mejora

# Pasos del encuentro



- No generalizar ni ser vago/a, pues ello da para interpretación.
- De ejemplos concretos de hechos y conductas de lo evaluado
- Muestre disposición a escuchar lo que quiera manifestar el/la trabajador/a en relación a lo evaluado.

### 3

## Habilidades comunicativas

Es recomendable que el/la entrevistador/a evite los adjetivos y la negatividad, siendo muy recomendable la "técnica del sándwich"

Iniciar destacando aquellos aspectos positivos desempeño	primero	Luego aspectos mejorar	detallar para
		del	

Finalizar con un elemento positivo, de manera que para el cierre de la retroalimentación se concluya en ese clima



### 3

## Habilidades comunicativas

Orden o lógica para construir una argumentación objetiva respecto de lo que se pretenda retroalimentar:

### Contexto

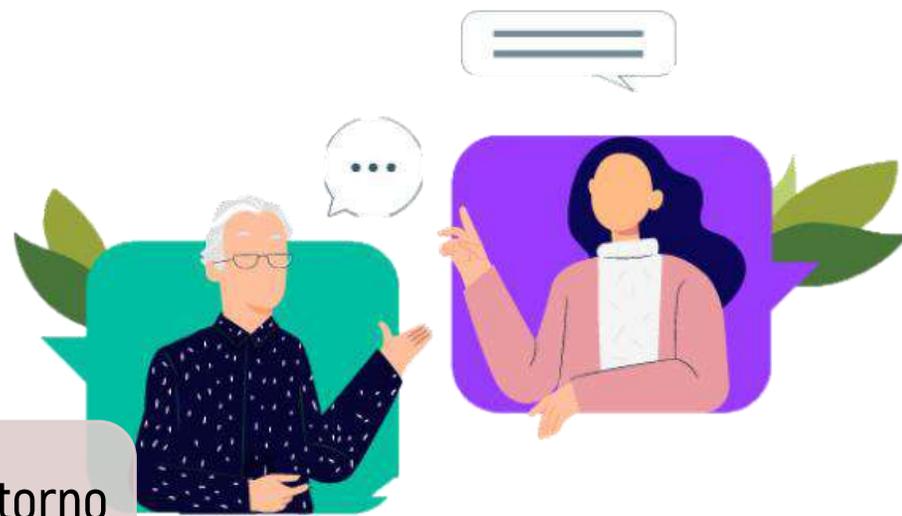
- Situación que describe y prepara el entorno respecto a lo que se va a retroalimentar

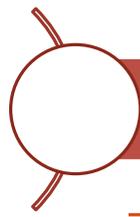
### Acción

- Comportamiento observado y que busca modificar y por qué (hacer preguntas y buscar consenso)

### Resultado

- Impacto o efecto obtenido debido el comportamiento o acciones desempeñadas





# Retroalimentación positiva

---



Fundamentar con hechos y ejemplos de conductas.

---



Explique claramente el impacto de su desempeño, tanto a nivel individual como de equipo.

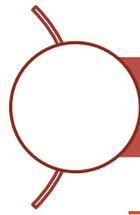
---

Indague otras áreas no identificadas como positivas y que el /latrabajador/a sí las considere como tal.

---

Para concluir, consulte si los aspectos destacados le parecían importantes, para visualizar criterio de valoración y reforzar mantenimiento de dicha conducta.

---



## Retroalimentación de guía

---

—

Transmitir que aspectos a mejorar no son un juicio de su "ser"; sino una observación de su "hacer".

---

Sustentar con hechos y conductas concretas. Explique el impacto de su desempeño, tanto a nivel individual como de equipo.

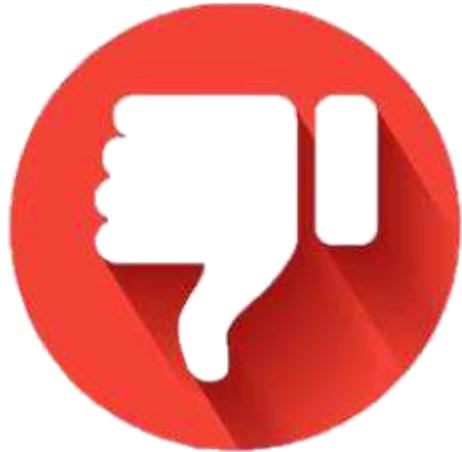
---

Indague las causas atribuidas a esto, puesto que aquí estarán los ámbitos objeto de cambio o mejora.

---

Para concluir, pregunte cómo podrían trabajar en ello, y de qué manera puede usted apoyarlo/a.

---



## TIPS PARA UNA EFECTIVA RETROALIMENTACIÓN

- Ayude a la persona a ver **cómo utilizar sus fortalezas** para contrarrestar o mitigar sus debilidades.
- Cuando le transmita sus comentarios, la intención es **ser de ayuda y constructivo/a** – no crítico/a ni destructivo/a. Es decir, estás ocupando el lugar de un mentor o coach, no el de un crítico.
- Sea consciente, estratégico, e intencional con las **palabras que utiliza**, tu **tono de voz** y **lenguaje corporal** mientras está comunicando. Prepare lo que va a decir.
- Para evitar que la persona se ponga a la defensiva, trate de **evitar generalizaciones** que parezcan acusaciones, tales como: "Tú siempre...", "Tú nunca...", "Tú constantemente..."
- Respalde su mensaje con **ejemplos específicos**, "La evidencia derrota a la duda y construye credibilidad". Utilice la evidencia, por ejemplo, demostraciones, datos, hechos, analogías, testimonios, y estadísticas, para ilustrar lo que quiera decir.
- **Separe a la persona del problema.** Es decir, no estamos tratando de cambiar la personalidad de la persona, es decir QUIÉNES son, y POR QUÉ lo son. Esto se trata de **cambiar la conducta**; ayudarlos a **cambiar CÓMO son**: Cómo ven las cosas, y cómo pueden hacer para maximizar su desempeño y efectividad tanto de manera individual como miembros de un equipo.

Datos de contacto para inquietudes relativas al proceso:

Unidad de Desarrollo Organizacional y Bienestar,  
Ps. Daniel Arriagada



[darriagada@academia.cl](mailto:darriagada@academia.cl)



**UNIVERSIDAD  
ACADEMIA**  
DE HUMANISMO CRISTIANO

DIRECCIÓN DE  
RECURSOS HUMANOS