

tema 8 .pdf



apuntesgade



Dirección de Recursos Humanos I



3º Grado en Administración y Dirección de Empresas



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Granada

WUOLAH + BBVA

Hazte **cliente de BBVA y...**
ahórrate 6 meses
de suscripción

BOOM

1/6

Este número es indicativo del riesgo del producto, siendo 1/6 indicativo de menor riesgo y 6/6 de mayor riesgo.

BBVA está adherido al Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito de España. La cantidad máxima garantizada es de 100.000 euros por la totalidad de los depósitos constituidos en BBVA por persona.

Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

NETFLIX

Spotify

HBOmax

Disney+

PlayStation Plus

DAZN

Promoción solo para nuevos clientes de BBVA. Válida hasta el 30/06/2023. Estas empresas no colaboran en la promoción.

Abre tu cuenta



Hazte cliente de BBVA y ... ahórrate 6 meses de suscripción

WUOLAH
+ BBVA

NETFLIX

Spotify

HBOmax

Disney+

PlayStation.Plus

DAZN

Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

Promoción solo
para nuevos
clientes de
BBVA. Válida
hasta el
30/06/2023.
Estas empresas
no colaboran
en la
promoción.

1/6

Este número es
indicativo del
riesgo del
producto, siendo
1/6 indicativo de
menor riesgo y
6/6 de mayor
riesgo.

BBVA está
adherido al
Fondo de
Garantía de
Depósitos de
Entidades de
Crédito de
España.
La cantidad
máxima
garantizada es
de 100.000 euros
por la totalidad
de los depósitos
constituidos
en BBVA por
persona.

Tema 8. Evaluación y gestión de rendimiento

1. La evaluación del rendimiento

La evaluación del rendimiento se define como un proceso formal y sistemático para identificar, evaluar, medir y gestionar el rendimiento de los recursos humanos en las organizaciones, con la finalidad de ver si el trabajador es productivo y si podrá mejorar su rendimiento en el futuro. Antes de iniciar el proceso de evaluación hay que tener claros cuales son los objetivos que se deseen lograr tanto para la organización como para los que participan en el proceso, esto es, los evaluados y los evaluadores

OBJETIVOS ORGANIZATIVOS	OBJETIVOS INDIVIDUALES
<ul style="list-style-type: none">- Mantener y aumentar la productividad- Actuar como contrato entre la organización y el empleado, de forma que sirva de elemento de control- Aportar una base para las decisiones sobre ascensos, sistemas salariales- Motivar a las personas para que mejoren sus resultados- Analizar y mejorar la adecuación de la persona al puesto- Detectar errores en el diseño de puestos- Detectar necesidades de capacitación y desarrollo- Establecer las posibilidades de sucesión y planificación de las carreras profesionales	<p>→De los evaluados:</p> <ul style="list-style-type: none">- Dar a los empleados información regularmente de su desempeño- Aconsejarle sobre la mejora del desempeño- Mejorar las relaciones de comunicación supervisor-subordinado- Conocer los criterios bajo los cuales se va a evaluar su trabajo <p>→De los evaluadores:</p> <ul style="list-style-type: none">- Proporcionar al supervisor los medios para identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado- Ayudar al supervisor a la hora de recomendar un programa específico de mejora del desempeño

2. Proceso de evaluación del rendimiento

Es un proceso en el que hay que identificar las áreas en las que es importante medir el rendimiento, llevar a cabo dicha medición y finalmente, en base a los resultados obtenidos, considerar que se puede hacer para mantener o mejorar el rendimiento en cada caso.

Abre tu cuenta



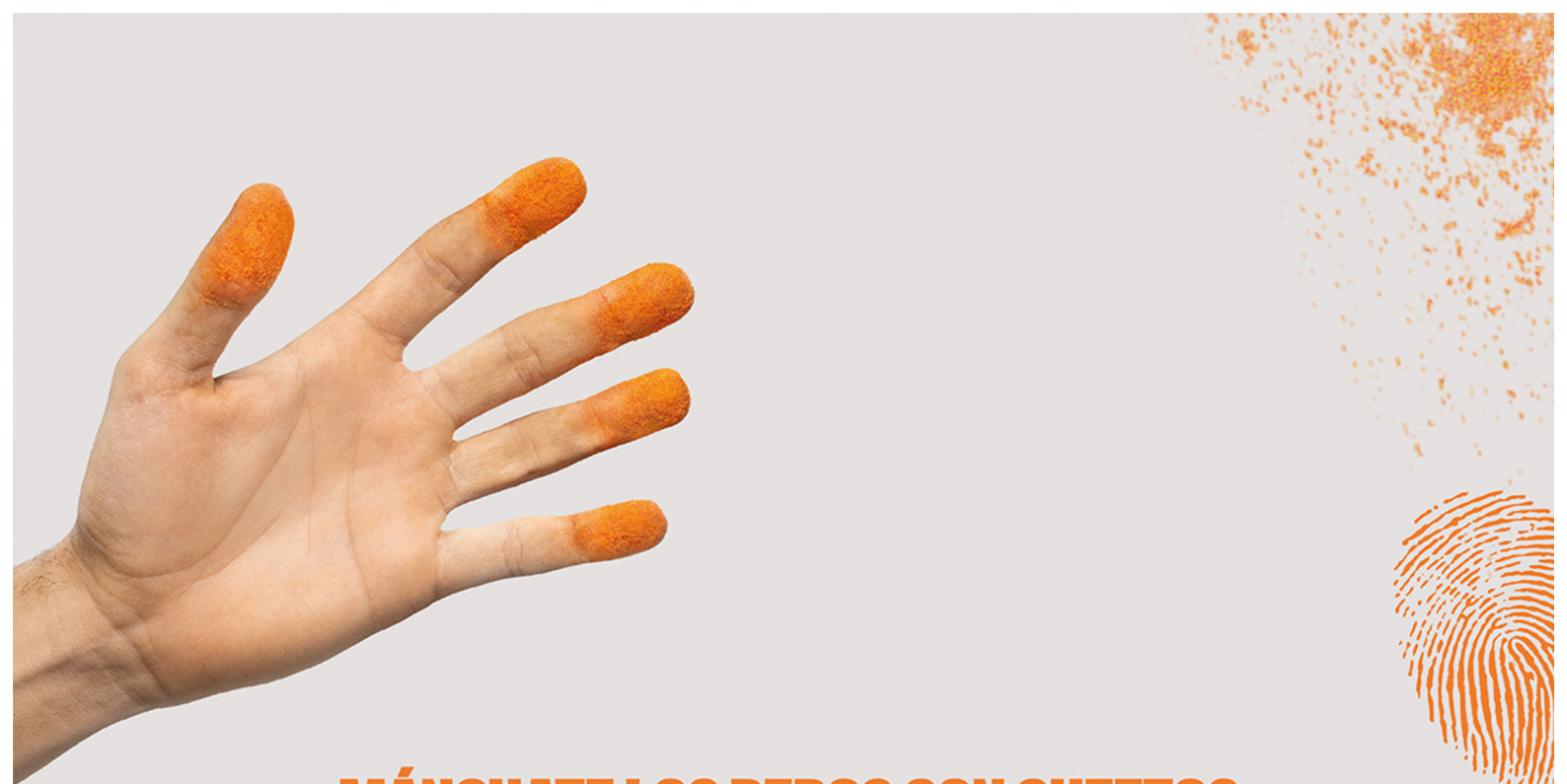
WUOLAH
+ BBVA

WUOLAH

- Etapa I. Delimitación de la evaluación

Además de establecer los objetivos, es importante considerar 3 cuestiones

1. Que evaluar: que trabajadores y en que niveles de la organización se va a llevar a cabo la evaluación. Además, es importante establecer que es lo que se va a medir, es decir, cuáles serán las dimensiones que van a determinar un desempeño eficaz, debe ser un sistema fiable y válido.
2. Cuando: para que una evaluación sea útil es fundamental recoger, en el momento adecuado, la información relevante de la actividad que la persona esta desarrollando en su trabajo. Si la evaluación se hace en un momento inadecuado, la evaluación puede estar determinada por factores ajenos al trabajador y se pueden tomar medidas que no serán válidas ni adecuadas, generando desmotivación en el evaluado.
3. Quien evaluar: Respecto a las personas que llevarán a cabo la evaluación, lo más habitual es que sea el departamento de RR.HH. el responsable de diseñar e implantar los programas de evaluación de rendimiento, cuestión que requiere conocer las alternativas disponibles en cuanto a la procedencia de donde se obtiene la información. Diferentes formas de llevar a cabo la evaluación:
 - Superiores: la evaluación la realiza el jefe inmediato. Es el que mejor conoce el puesto, al trabajador y su rendimiento. Esta evaluación puede ser percibida como una amenaza para el trabajador y generar actitudes defensivas o puede ocurrir que el superior no tenga las habilidades necesarias para hacer un proceso de evaluación.
 - Subordinados: la evaluación es realizada por el subordinado. De esta forma los superiores pueden ser conscientes de su efecto sobre sus empleados y de las necesidades del grupo. Para garantizar el éxito es importante garantizar el anonimato de los subordinados ya que podrían exagerar la evaluación, sobretodo, si se ven amenazados o recompensados.
 - Compañeros de trabajo. La evaluación es realizada por los compañeros que conocen el puesto y la forma de trabajar de unos y otros. Puede ser una fuente de motivación, compromiso y productividad saber que los compañeros van a evaluar el trabajo de uno. Sin embargo, es posible que, por diversos motivos, como envidias, competencia etc. los compañeros no realicen una evaluación fiable.
 - Pares entre iguales. LA evaluación es realizada por los miembros de un grupo de trabajo que conocen el desempeño de los demás. Esto permite obtener muchas opiniones y no dependerá de un solo evaluador. La principal dificultad radica en diferenciar las contribuciones individuales de las de grupo. Algunos miembros del grupo pueden sentirse incómodos al evaluar a sus compañeros y puede generar conflictos.
 - Evaluación de grupo o comités de evaluación. Dos o más superiores evalúan el desempeño de un grupo de trabajo. Es una evaluación más completa y objetiva que si solo realiza un evaluador, pero conlleva mas tiempo y puede ser difícil reunir a varios directivos para evaluar diferentes grupos



MÁNCHATE LOS DEDOS CON CHEETOS
Y ESCAQUÉATE
DE TOMAR APUNTES HOY



- Autoevaluación. El empleado realiza una evaluación de su propio rendimiento. Esta evaluación tiene un efecto positivo sobre el compromiso del individuo con los objetivos que se quiere lograr y reduce la ambigüedad sobre el papel que se tiene que desempeñar. Sin embargo, esta sujeta a sesgos ya que uno mismo tiende a evaluarse de forma más o menos indulgente, o no es consciente de estar haciendo bien o mal determinadas actividades.
- Clientes. El cliente evalúa el desempeño del trabajador. Esta evaluación permite conocer los aspectos satisfactorios y corregir comportamientos no adecuados
- Seguimiento informático. Se recogen datos a través de sistemas informativos. Es más rápida y objetiva y es útil siempre que los indicadores de rendimiento sean objetivos y cuantificables, pero puede considerarse una inversión del derecho de la intimidad o un control excesivo del trabajo empleado.
- Evaluación 360. Es la evaluación a través de todos los métodos anteriores. Permite obtener una visión más completa y realista, puede reducir los sesgos de los métodos subjetivos y aportar retroalimentación o Feedback al evaluado. Sin embargo, hay que tener en cuenta que no todos los evaluadores

- Etapa II: Evaluación de rendimiento

Una vez delimitada la evaluación, los encargados de llevarla a cabo tendrán que: Establecer los criterios de evaluación, decidir los métodos de medición del desempeño, y considerar los posibles problemas que puedan surgir para en la medida de lo posible tratar de evitarlos.

- a) Criterios de evaluación: son las dimensiones del rendimiento a utilizar para evaluar a los empleados. La relevancia de esta decisión radica en que los comportamientos observados y evaluados serán los que las personas tenderán a desarrollar en mayor medida. Por ello hay que definir normas claras de evaluación del desempeño y comunicárselas al empleado. Hay 2 criterios tradicionales de evaluación: 1. La medición de los resultados obtenidos en el trabajo (criterio objetivo) y 2. La valoración de comportamientos, actitudes, capacidades e incluso del potencial de los empleados (criterio subjetivo). Habrá que determinar en cada caso cual de los criterios es más adecuado, e incluso considerar su combinación. Hay puestos de trabajo en los que es relativamente fácil establecer criterios objetivos, como es el caso de los comerciales, mientras que en otros no es posible medir el resultado del trabajo a través de un indicador único y objetivo, como es el caso de trabajos que incluyen mucha variedad de tareas.

Otra cuestión importante en relación con los criterios de evaluación son las características que deberían cumplir para ser adecuados:

- + La validez. Que mida correctamente el desempeño o la aportación del empleado al éxito de la empresa.

- + La fiabilidad: que sea consistente tanto a lo largo del tiempo como para varios evaluadores diferentes
- + La sensibilidad o capacidad de discriminación: que diferencie entre distintos niveles de trabajadores por los resultados, la actitud en el trabajo y en la empresa, o por las habilidades y conocimientos
- + La practicidad: que sean medibles y si es posible cuantitativos

b) Métodos de medición del rendimiento

Una vez establecidos los criterios, la siguiente cuestión es la elección de los métodos de medición del desempeño. Se pueden encontrar gran cantidad de métodos disponibles para la evaluación del rendimiento que se han clasificado de diversas formas en la literatura. Nuestra pretensión es considerar algunos de ellos y plantear un esquema integrados de los métodos que facilite su entendimiento

Una primera clasificación diferencia los métodos de medición del rendimiento en objetivos y subjetivos:

- ➔ Los métodos objetivos son aquellos que miden el rendimiento en función de lo que la persona obtiene de su trabajo. A estos métodos también se les puede llamar de resultados, en los cuales se evalúan los logros de los empleados, es decir, los resultados, en los cuales se evalúan los logros de los empleados, es decir, los resultados que obtienen de su trabajo
- ➔ Los métodos subjetivos evalúan en qué medida el empleado posee ciertas características (evaluación por rasgos) o muestra ciertos comportamientos en su puesto de trabajo (evaluación por comportamientos) Estos métodos subjetivos pueden ser de dos tipos: métodos de características como fiabilidad, creatividad, iniciativa y liderazgo y métodos de comportamiento, que hacen descripciones de los comportamientos de los trabajadores en una escala, de manera que se puedan describir específicamente las acciones que deberían demostrarse en el puesto.

c) Problemas en la evaluación del rendimiento

La complejidad de la evaluación del rendimiento radica en que involucra a personas (evaluado y evaluador) que, normalmente, pertenecen en la misma organización, lo que introduce subjetividad en la evaluación y reacciones a veces conflictivas entre individuos que trabajan juntos. Además, se requiere buscar y analizar gran cantidad de información que debe ser almacenada un largo periodo de tiempo. Por ello, adquiere importancia el análisis de los posibles problemas con los que nos podemos encontrar con la intención de evitarlos, reducir su impacto tanto en la organización como en sus miembros o bien buscar mecanismos para subsanarlos

Hazte cliente de BBVA y ... ahórrate 6 meses de suscripción

WUOLAH
+ BBVA

NETFLIX

Spotify

HBOmax

Disney+

PlayStation.Plus

DAZN

Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

Promoción solo
para nuevos
clientes de
BBVA. Válida
hasta el
30/06/2023.
Estas empresas
no colaboran
en la
promoción.

1/6

Este número es
indicativo del
riesgo del
producto, siendo
1/6 indicativo de
menor riesgo y
6/6 de mayor
riesgo.

BBVA está
adherido al
Fondo de
Garantía de
Depósitos de
Entidades de
Crédito de
España.
La cantidad
máxima
garantizada es
de 100.000 euros
por la totalidad
de los depósitos
constituidos
en BBVA por
persona.

Las personas nos encontramos con dos sentimientos contrapuestos cuando se no esta evaluando. Par una parte, podemos considerarlo una amenaza mientras que, por otra, necesitamos conocer como estamos desarrollando nuestra labor para poder mejorar. Por eso, hay que tener mucho cuidado a la hora de plantear el proceso de evaluación del rendimiento, desde a quien evaluar, los criterios que se van a utilizar, así como los métodos seleccionados para llevarla a cabo.

Los principales problemas que podemos encontrar en la evaluación del rendimiento vienen de las relaciones entre empleados, fundamentalmente de la relación superior-subordinado, de errores en el desarrollo de la evaluación asociados a la condición humana de los evaluadores y de errores en la selección o ampliación de los métodos de evaluación.

1. Problemas de relaciones entre personas de la organización: anqué todos los miembros de una organización trabajen para lograr los objetivos de esta, cada individuo tiene sus propios intereses y aspiraciones que en muchas ocasiones entran en conflicto con los objetivos organizativos. Por ello, las evaluaciones del rendimiento pueden provocar problemas entre el personal evaluado cuando estas son consideradas injustas o poco objetivas, creando malestar y desmotivación. Por otra parte, aunque el superior conozca bien la labor que realizan los empleados, no siempre es fácil evaluar sus puestos si son trabajos complejos y muy cambiantes. E incluso pudiera darse el caso de que a los superiores no les guste evaluar o no tengan la capacidad necesaria para hacerlo.
2. Errores en el desarrollo de la evaluación: están asociados a la condición humana de los evaluadores. Entre ellos lo más conocidos son:
 - * Efectos halo y eco: error que se produce cuando el evaluador generaliza una característica específica del evaluado (que puede ser positiva-halo o negativa-eco) a todos los aspectos de la evaluación del desempeño, dando un resultado superior o inferior al que merece el empleado
 - * Error de lenidad: el evaluador quiere evitar problemas con los evaluados y lo que hace es calificar de forma indulgente dando, en general, una calificación más alta
 - * Error de severidad: es la situación contraria a la anterior. Se tiende a calificar de forma desfavorable y esto puede ocurrir por diferentes razones: falta de experiencia del evaluador, desconocimientos de los factores de evolución o para lograr impresionar a los superiores
 - * Error de tendencia central: se tiende a calificar a todos los individuos entorno a un valor medio, por lo que no se puede discriminar entre los altos o los bajos rendimientos.
 - * Error de primacía o de novedad: el comportamiento mas reciente es el que se valora y no se considera la información anterior. En este caso, se está evaluando el desempeño mas actual, pero no todo el trabajo realizado v



Abre tu cuenta



WUOLAH
+ BBVA

WUOLAH

- * Error de similitud o semejanza: el evaluador se deja llevar por su percepción de lo que es ser un buen empleado, de forma que califique de forma mas favorable a los empleados que se parecen más a el
- * Error de contarte: el evaluador califica al individuo comparándolo con la evaluación de otro trabajador que ha sido calificado con anterioridad
- * Efecto contagio: el evaluador se deja influir por las calificaciones previas del empleado, de forma que si han sido positivas la valoración actual será más favorable y viceversa

Además, hay que tener en cuenta también que cuando se evalúan personas de otros grupos culturales, lo cual es cada vez más común debido a la diversidad en las organizaciones, los evaluadores tienden a aplicar normas específicas de su propia cultura, considerándola como la mejor. Esto es lo que se conoce como etnocentrismo, que se puede definir como la tendencia a considerar que los valores propios son siempre los mas deseables.

Estos problemas y errores se pueden resolver, por un lado, seleccionando unos criterios de evaluación y unos métodos que eviten, por su configuración operativa, parte de la subjetividad del evaluador y por otro, formando a los evaluadores y destacando la importancia de su papel en la evaluación del rendimiento de los empleados, así como de la necesidad de ser imparciales y objetivos para lograr su éxito.

3. Errores en la selección o aplicación de los métodos de evaluación: puede ocurrir que no se definan de forma adecuada los criterios de valoración o que no sean adecuados para el propósito de la evaluación. También se pueden elegir métodos que no son adecuados. Para evitar estos errores hay que tener claro cual es el fin que se pretende lograr con el método o los métodos de evaluación, así como que es lo que se quiere medir del rendimiento

- Etapa III: gestión y mejora del rendimiento

Finalmente, y una vez obtenida la medida del rendimiento de los trabajadores sometidos a la evaluación es importante llevar a cabo la gestión de esa información con la intención de mejorar los resultados. Para ello, habrá que delimitar las causas de las deficiencias en los rendimientos u buscar mecanismos para resolverlas

3. Gestión y mejora del rendimiento

La ultima parte de todo proceso de evaluación se dedica a la gestión de los resultados obtenidos y a su mejora. No es suficiente con medir los resultados, sino que tenemos que sacar conclusiones de estas mediciones y plantear formas de mejorar el rendimiento si fuera necesario o de utilizar esta información para tomar otras decisiones

Para realizar una buena gestión del rendimiento habrá que identificar las causas de los problemas de rendimiento y tomar para resolverlos, es decir, formular estrategias y planes de acción.

Una vez identificadas las causas se definen las estrategias disponibles y se establecen los planes de actuación para resolver el problema. Podríamos pensar en 3 situaciones a la hora de formular estrategias de mejora de rendimiento: 1) una situación en la que no hay problemas significativos, pero se desea tomar medidas para evitarlos; 2) otra en la que se han detectado deficiencias y estas se pueden resolver y 3) el caso en el que los problemas detectados no tengan fácil solución

3 tipos de estrategias: estrategias de reforzamiento positivo, estrategias de reforzamiento negativo y estrategias cuando no funcionan las anteriores.

- ➔ Estrategias de reforzamiento positivo: buscan fomentar conductas deseables en el trabajador, establecido para ello criterios conductuales y sistemas de recompensas en función de comportamientos. Son estrategias muy adecuadas cuando se han detectado problemas en el desempeño. El reforzamiento positivo parte del supuesto de que el comportamiento puede entenderse y modificarse por lo que si damos al trabajador unas orientaciones sobre el comportamiento adecuado y un sistema de recompensas si lo logra, estaremos motivándolo para que cambie su forma de actuar
- ➔ Estrategias de reforzamiento negativo: tratan de evitar determinados comportamientos que pueden originar problemas de rendimiento. Se trata de desalentar comportamientos no deseados, bien no considerándolos a la hora de evaluar y recompensar o bien a través de castigos (reducción del sueldo, despido disciplinario)
- ➔ Las estrategias en caso de que las anteriores no funcionen. Pueden aplicarse si 1) existe un desajuste entre el trabajador y el puesto de trabajo para lo que hay dos alternativas: trasladarlo a otro puesto, si el trabajador tiene capacidades valiosas, pero no adecuadas para el puesto que esta desempeñando o rediseñar el puesto, si los problemas vienen de factores externos al trabajador relacionados con el propio diseño del trabajo y 2) también se pueden aplicar si hay trabajadores que a pesar de hacerles dado soluciones a sus problemas de desempeño, no hayan mejorado o incluso hayan empeorado. En este caso, se puede asignar a ese trabajador tareas que no sean cruciales y en las que pueda desempeñar un buen papel, o bien despedirle.

Una vez establecidas la estrategia mas adecuada a cada caso habrá que ponerlas en marcha. El papel de los supervisores en esta fase es muy importante ya que determinaran los recursos necesarios para el cambio y ayudaran al trabajador a llevar a cabo actuaciones pertinentes para resolver problemas o en su caso evitarlos.

Finalmente, los procesos de evaluación del rendimiento pueden incluir o terminar con una **entrevista de evaluación**. Es una de las partes mas importantes del

proceso de evaluación. Se pretende que evaluador y evaluado repasen la valoración y se puedan tomar medidas para mejorar los puntos débiles y reforzar los fuertes. Es una manera de retroalimentar al trabajador y hacerle participe de la evaluación y permite identificar rasgos personales del individuo, como sus actitudes, su motivación o sus deseos, estableciendo una relación más próxima entre evaluador y evaluado.

El planteamiento de las entrevistas de evaluación requiere conocer varias cuestiones como los tipos de entrevistas básicos, así como aspectos relativos a su preparación y desarrollo

1. Tipos de entrevistas

Las entrevistas de evaluación pueden ser de 4 tipos:

- * El desempeño es satisfactorio y el empleado merece un ascenso por lo que se hacen planes para el desarrollo de la carrera del trabajador
- * El desempeño es satisfactorio, pero no merece un ascenso por lo que se busca mantener el rendimiento
- * El desempeño es insatisfactorio pero corregible por lo que se desarrollan planes para corregir el desempeño inadecuado
- * El desempeño es insatisfactorio y la situación es incorregible, en este caso, se puede omitir la entrevista y si es necesario, iniciar un proceso de despido.

Otra clasificación es la que diferencia entre:

- De hablar y convencer: se informa del rendimiento logrado y de la posibilidad de mejorarlo y se establecen objetivos concretos
- De hablar y escuchar: el trabajador recibe la información de su evaluación y pueda opinar, plantear preguntas o proponer sugerencias de mejora
- De solución de problemas: se realizan un dialogo sobre la evaluación para identificar los problemas y buscar soluciones
- Mixta: se combinan las de hablar y convencer con la de solución de problemas, de forma que la primera sirva para la evaluación y la segunda para la mejora

2. Preparación de la entrevista

El momento de la programación de la entrevista son 2 cuestiones muy importantes. Es aconsejable que la entrevista se lleve a cabo al poco tiempo de haber terminado la evaluación y que se programe con cierta antelación para permitir que el entrevistador pueda analizar la información relativa al puesto de trabajo, las evaluaciones anteriores y la actual. Por otra parte, se debería informar al evaluado con tiempo para que este preparado, así como notificarle la fecha, hora y el lugar.

Hazte cliente de BBVA y ... ahórrate 6 meses de suscripción

WUOLAH
+ BBVA

NETFLIX

Spotify

HBOmax

Disney+

PlayStation.Plus

DAZN

Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

Promoción solo
para nuevos
clientes de
BBVA. Válida
hasta el
30/06/2023.
Estas empresas
no colaboran
en la
promoción.

1/6

Este número es
indicativo del
riesgo del
producto, siendo
1/6 indicativo de
menor riesgo y
6/6 de mayor
riesgo.

BBVA está
adherido al
Fondo de
Garantía de
Depósitos de
Entidades de
Crédito de
España.
La cantidad
máxima
garantizada es
de 100.000 euros
por la totalidad
de los depósitos
constituidos
en BBVA por
persona.

3. Desarrollo de la entrevista

Se suelen dar algunos consejos al entrevistador sobre como enfocarla y evitar situaciones conflictivas. Por ej. Para que la entrevista sea eficaz debe lograrse un ambiente amistoso y positivo, invitar al entrevistado a que participe abiertamente etc.

4. Tendencias actuales en la evaluación del rendimiento

- Evaluación continua: la existencia de trabajos por proyectos, que tienen alta incertidumbre y son versátiles, hace que la evaluación requiera de nuevas herramientas y tiempos. En este sentido, las evaluaciones semestrales o anuales están siendo sustituidas, en algunos casos, por evaluaciones basadas en el análisis continuo de datos, lo que conlleva sustituir impresos y procesos administrativos por sistemas informáticos, con flujos de trabajo específicos que regulan la información, los comentarios y autorizaciones entre evaluadores y evaluados. Se reduce el uso de métodos complejos y prevalece una evaluación cualitativa que permitan medir el rendimiento completo de un proceso. Se observa también cierta preferencia por sistemas que permitan el Feedback abierto, espontaneo e inmediato de cualquier otra persona de la organización para su mejora continua, tratado de estimular una cultura básica en el merito y el alto desempeño, que lleva al trabajador a establecer su futura carrera profesional. Esta retroalimentación continua en la evaluación del rendimiento ayuda a mejorar la motivación, a productividad y el compromiso
- Evaluación por compromisos: con el objetivo de lograr la diferenciación de los empleados, se están aplicando nuevos métodos que evalúen teniendo en cuenta el compromiso del empleado de mejorar y desarrollar su potencial aplicando los contenidos adquiridos a través de la formación.

Algunas características de las tendencias actuales de evaluación de rendimiento:

- > Se sustituye la evaluación tradicional por un dialogo evaluador-evaluado basado en el coaching y enfocado al desarrollo del empleado planteando los objetivos y su progreso e incidiendo, as en su fortaleza que es sus debilidades
- > Se trata de potenciar el trabajo en equipo y la colaboración, el aprendizaje, el autodesarrollo y esfuerzo y se busca alinear los valores y cultura de la organización
- > La autoevaluación adquiere un peso importante, complementada con la evaluación por pares o comités específicos
- > La retroalimentación o Feedback permanente busca personalizar la evaluación y orientar el desarrollo de las capacidades hacia el logro de los objetivos
- > Se potencia la transparencia en el proceso apoyándose en herramientas digitales



Abre tu cuenta



WUOLAH
+ BBVA

WUOLAH