



UNIVERSIDAD
DE LIMA

GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Sexta Semana

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Definir el concepto de Evaluación de Desempeño

Describir los distintos métodos de Evaluación de Desempeño

Mencionar las tendencias del proceso para Evaluar el Desempeño



Definición de Evaluación de Desempeño

Es el proceso que mide el desempeño del trabajador

Medida en que cumple con los requisitos de su trabajo



¿Por qué medir el Desempeño?

Recompensas: aumentos de salario, promociones, transferencias y despidos.

Retroalimentación: proporciona información del desempeño como en actitudes y competencias.

Desarrollo: permite que cada colaborador sepa exactamente cuales son sus fortalezas y debilidades.



¿Por qué medir el Desempeño?

Relaciones interpersonales: mejorar a cada persona sus relaciones con las personas (gerentes, pares, subordinados)

Percepción: permite al colaborador conocer la percepción que su entorno tiene de él/ella.

Potencial de desarrollo: medio para conocer el potencial de desarrollo de los colaboradores.

Asesoría: ofrece al gerente o al especialista de CH información para orientar a los colaboradores.



Lineamientos Básicos

Medir el desempeño actual y el cumplimiento de metas, objetivos y competencias.

Se enfoca en la persona que ocupa el puesto.

Debe ser aceptada por las dos partes el evaluador y el evaluado.

Servir para mejorar la productividad del colaborador.



Proceso de Evaluación del Desempeño



Procesos de Capital Humano

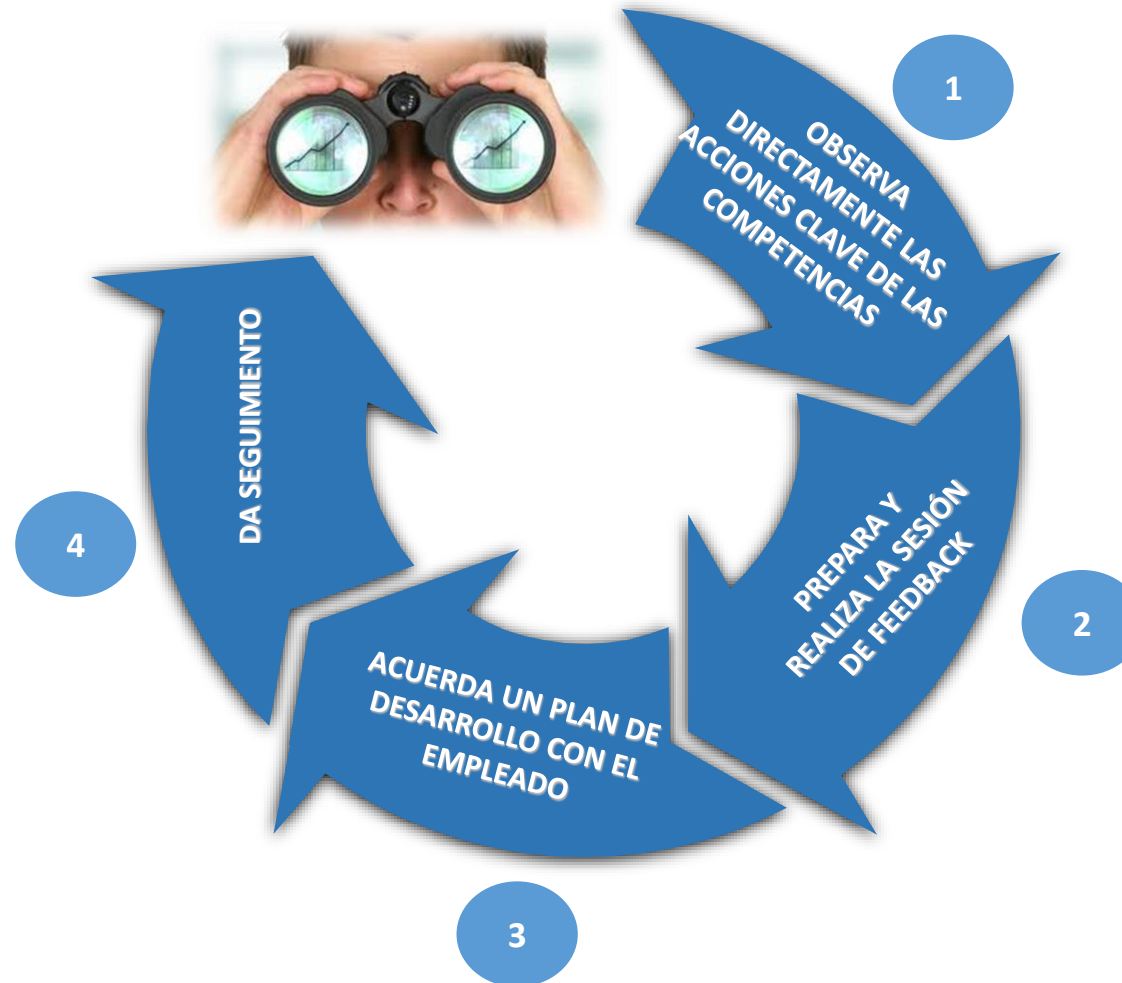
Ciclo del Gestión del Desempeño



Hay que dar feedback constante, no se le puede decir a un trabajador a fin de año que no ha tenido un buen desempeño.

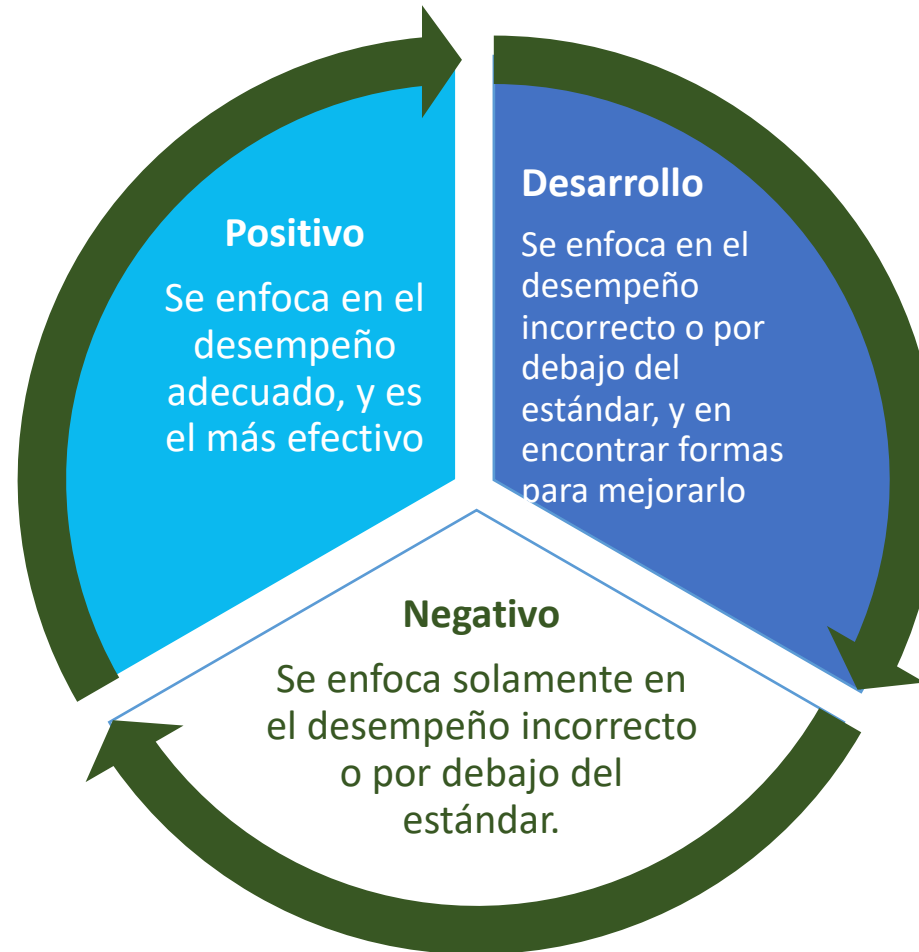
★ Conversaciones críticas (Empleado - Gerente)

Proceso de Feedback



Feedback

Construye confianza, alienta y premia el buen desempeño, y genera un ambiente estimulante de trabajo.



Permite a los empleados saber cuándo su desempeño está por debajo del estándar, y les ayuda a descubrir cómo corregirlo.

Desmoraliza al empleado y no indica cómo corregir el desempeño bajo.

Feedback



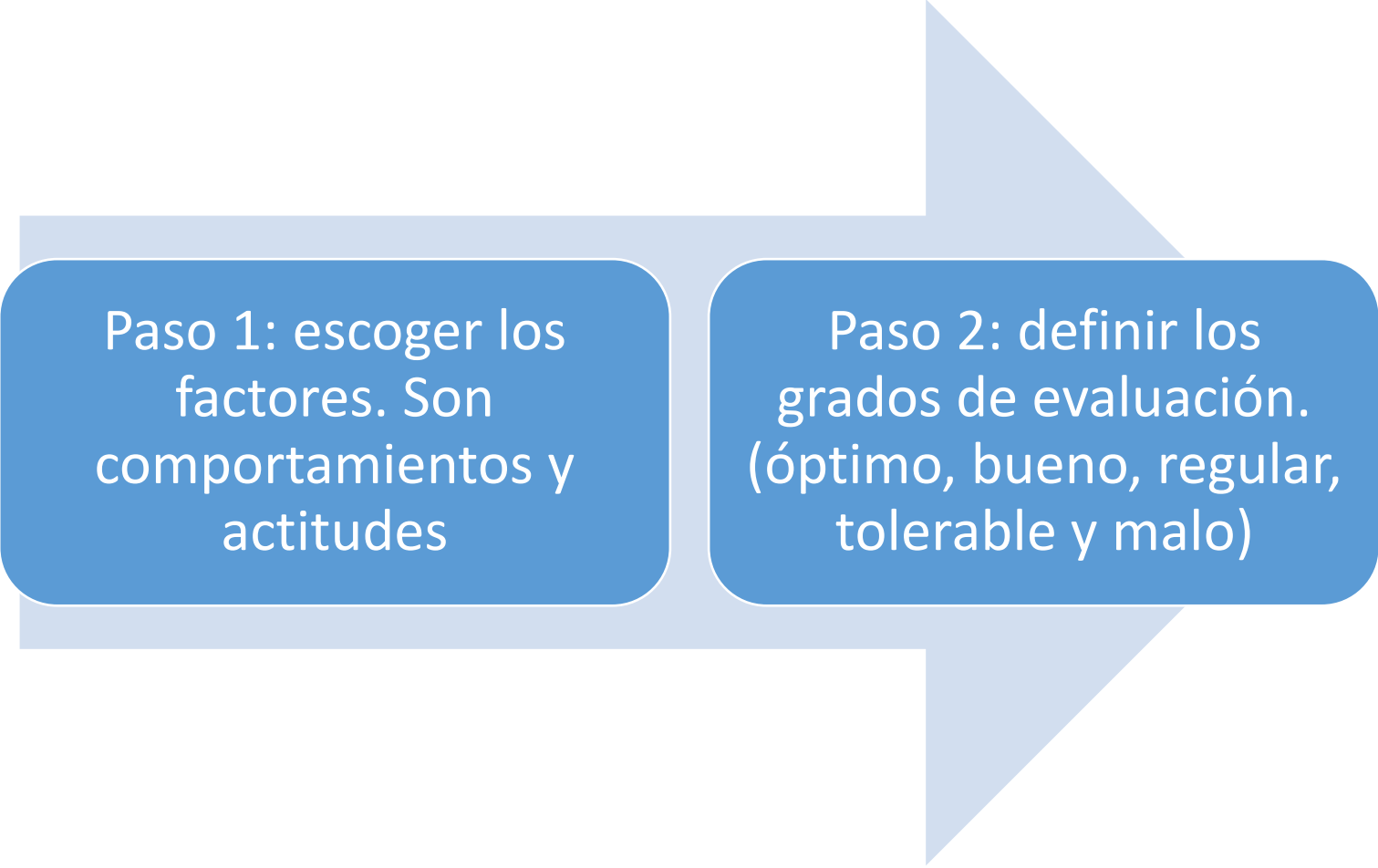
MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Método de la Escala Gráfica

Tabla de Doble entrada: Factores vs Calificación

Factores: criterios relevantes para evaluar el desempeño. El número de factores varía entre 5 y 10.

Método de la Escala Gráfica



The diagram illustrates the two steps of the Graphic Scale Method. It features a large, light blue arrow pointing to the right, which serves as a background for two blue rounded rectangular boxes. The first box on the left contains the text for Step 1, and the second box on the right contains the text for Step 2.

Paso 1: escoger los factores. Son comportamientos y actitudes

Paso 2: definir los grados de evaluación. (óptimo, bueno, regular, tolerable y malo)

Método de Escala Gráfica

Factores	Escala				
	Excelente	Bueno	Regular	Tolerable	Malo
Producción (cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera parámetros	A veces supera parámetros	Satisface parámetros	A veces debajo de parámetros	Siempre debajo de parámetros
Calidad (esmero en el trabajo)	Trabajo de calidad excepcional	Trabajo de calidad superior	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Trabajo de pésima calidad
Conocimiento del trabajo (pericia en el trabajo)					
Cooperación (relaciones interpersonales)					
Creatividad (capacidad para innovar)					

Método de Elección Forzada

Evalúa el desempeño por medio de bloques de frases descriptivas .

Cada bloque está formado de entre dos o cuatro frases.

El evaluador debe elegir de manera forzosa:

La frase que más se acerque y la frase que más de aleje del desempeño del trabajador

Método de Elección Forzada

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Nombre: _____ Puesto: _____ Dpto.: _____

A continuación encontrará bloques de frases. Anote una X en la columna que aparece a un lado con un signo + para indicar cual es la frase que mejor define el desempeño del trabajador, y con el signo - para lo que menos lo define. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.

	N°	+	-
Presenta producción elevada	1		
Comportamiento dinámico	2	X	
Tiene dificultad con los números	3		
Es muy Sociable	4		X

Tiene espíritu de equipo	5	X	
Le gusta el orden	6		
No aguanta la presión	7		X
Acepta críticas constructivas	8		

Se expresa con dificultad	9		X
Comete muchos errores	10		
Ofrece buenas sugerencias	11	X	
Difícilmente decide	12		

	N°	+	-
Dificultad para lidiar con las personas	13		
Tiene bastante iniciativa	14		
Le gusta reclamar	15		
Teme pedir ayuda	16		

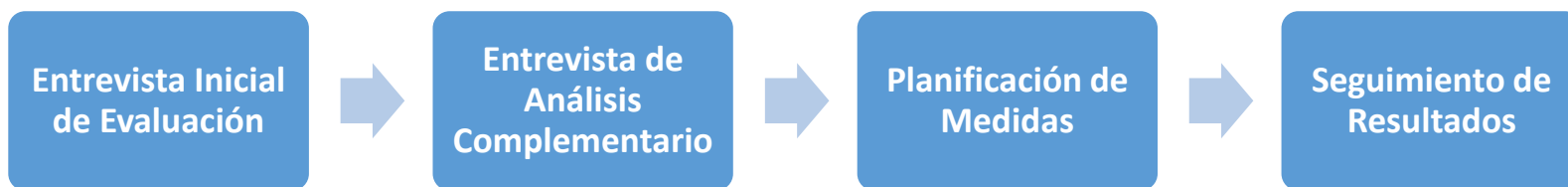
Tiene potencial de desarrollo	17		
Toma decisiones con criterio	18		
Es lento y tardado	19		
Conoce su trabajo	20		

Nunca es desagradable	21		
Producción razonable	22		
Tiene buena memoria	23		
Se expresa con dificultad	24		

Método de la Investigación de Campo

Se basa en el principio de la Responsabilidad de línea y la función de Staff.

Requiere de entrevistas entre un especialista en evaluación (Staff) y los gerentes de línea.



Método de la Investigación de Campo

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Nombre: _____ Puesto: _____ Dpto.: _____

Entrevista Estructurada

- | |
|--|
| 1. ¿Qué puede decirme sobre el desempeño del trabajador _____? |
| 2. El desempeño fue: |
| Muy satisfactorio Satisfactorio Insatisfactorio |

Evaluación inicial	3. ¿Por qué fue insatisfactorio/satisfactorio el desempeño?
	4. ¿Qué motivos pueden justificar el desempeño?
	5. ¿Se asignaron respnsabilidades al trabajador?
	6. ¿Por qué el trabajador tuvo que asumir esas responsabilidades?
	7. ¿Tiene cualidades y deficiencias? ¿Cuáles?

Análisis Complementario	8. ¿Qué tipo de ayuda recibió el trabajador?
	9. ¿Cuáles fueron los resultados?
	10. ¿Necesita entrenamiento? ¿Ya ha recibido entrenamiento?

Planificación	11. ¿Qué otros aspectos del desempeño son notables?
	12. ¿Qué plan de acción futura recomienda al trabajador?
	13. Indique, por orden de prioridad, dos sustitutos del empleado
	14. ¿Hubo sustitución a partir de la evaluación anterior?

Seguimiento	15. ¿Qué evaluación adjundica a este trabajador? ¿Por encima o por debajo de la norma?
	16. ¿Este desempeño es característico del empleado?
	17. ¿Se le comunicaron al trabajador sus deficiencias?
	18. ¿El trabajador recibió nuevas oportunidades para mejorar?

Método de Incidentes Críticos

Se basa en características extremas (incidentes críticos) que representan desempeños sumamente positivos (éxito) o negativos (fracaso).

No se ocupa del desempeño normal sino en desempeños excepcionales, positivos o negativos.

Los factores se transforman en incidentes críticos para evaluar fortalezas y debilidades del trabajador.

Método de Incidentes Críticos

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Nombre: _____ Puesto: _____ Dpto.: _____

Fortalezas

Aspectos excepcionalmente positivos	
Sabe atender correctamente a las personas	
Facilidad para trabajar en equipo	
Presenta ideas innovadoras	
Tiene características para el Liderazgo	
Facilidad para Argumentar	
Espíritu muy emprendedor	

Aspectos excepcionalmente negativos

Comete muchos errores	
Falta visión amplia de los asuntos	
Tarda en tomar decisiones	
Espíritu conservador y limitado	
Dificultad para manejar números	
Comunicación deficiente	

Debilidades

Método de Listas de Verificación

Enumera los factores de evaluación a considerar de cada trabajador. Check List.



Cada uno de los factores recibe una evaluación cuantitativa entre 1 y 5.



Actúa como un recordatorio para que el Gerente evalúe todos los factores y para todos lo mismo.

Método de Listas de Verificación

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Es subjetivo.

Nombre: _____ Puesto: _____ Dpto.: _____

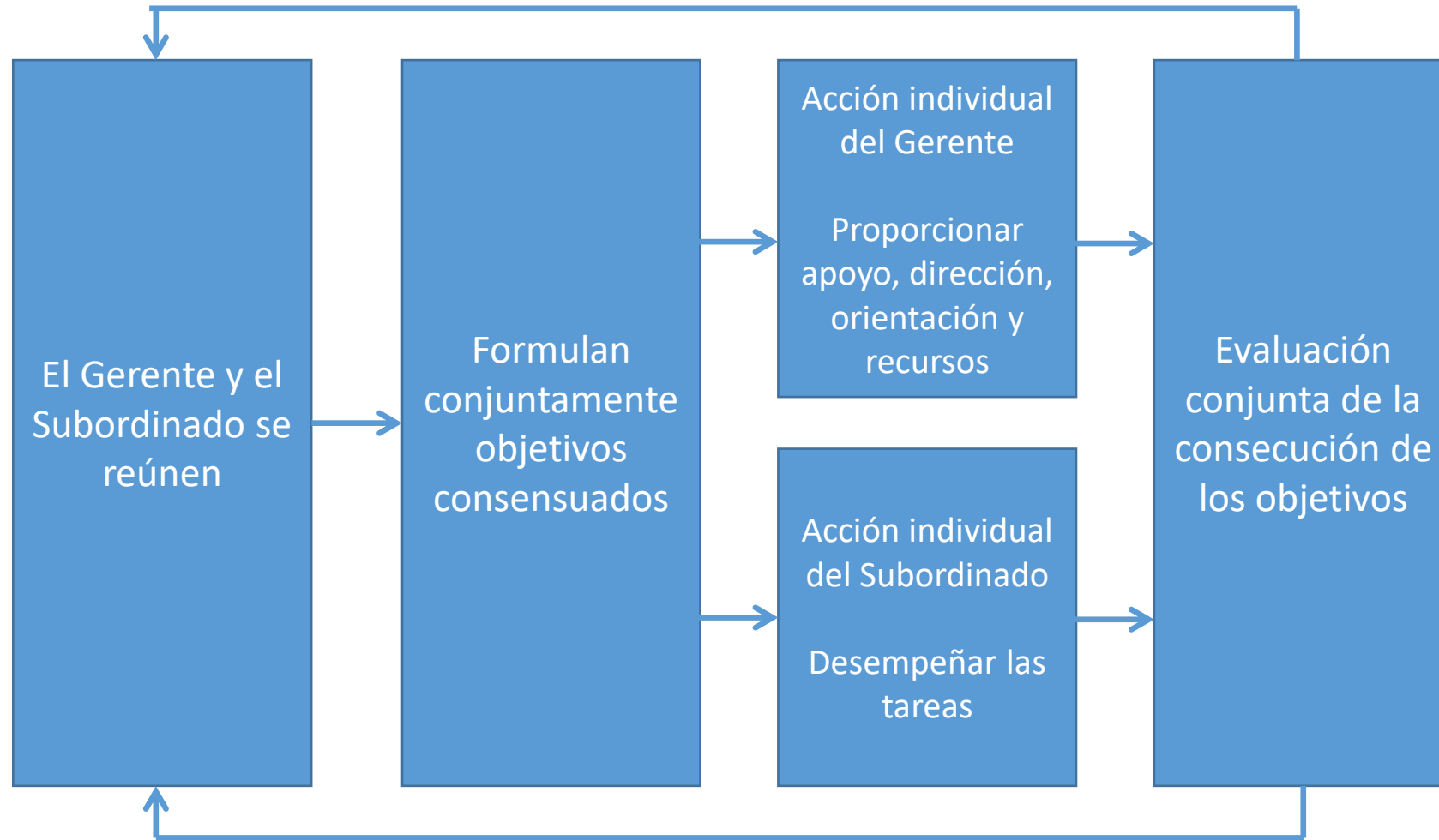
Áreas de desempeño	1	2	3	4	5
--------------------	---	---	---	---	---

Habilidades para decidir					
Acepta cambios					
Acepta dirección					
Acepta responsabilidades					
Actitud					
Cumple las reglas					
Cooperación					
Autonomía					
Presta atención a los costos					

Áreas de desempeño	1	2	3	4	5
--------------------	---	---	---	---	---

Iniciativa personal					
Soporta la presión					
Conoce el trabajo					
Liderazgo					
Calidad del trabajo					
Cantidad de producción					
Prácticas de seguridad					
Planificación y organización					
Cuida el patrimonio					

Método Evaluación Participativa por Objetivos (EPPO)



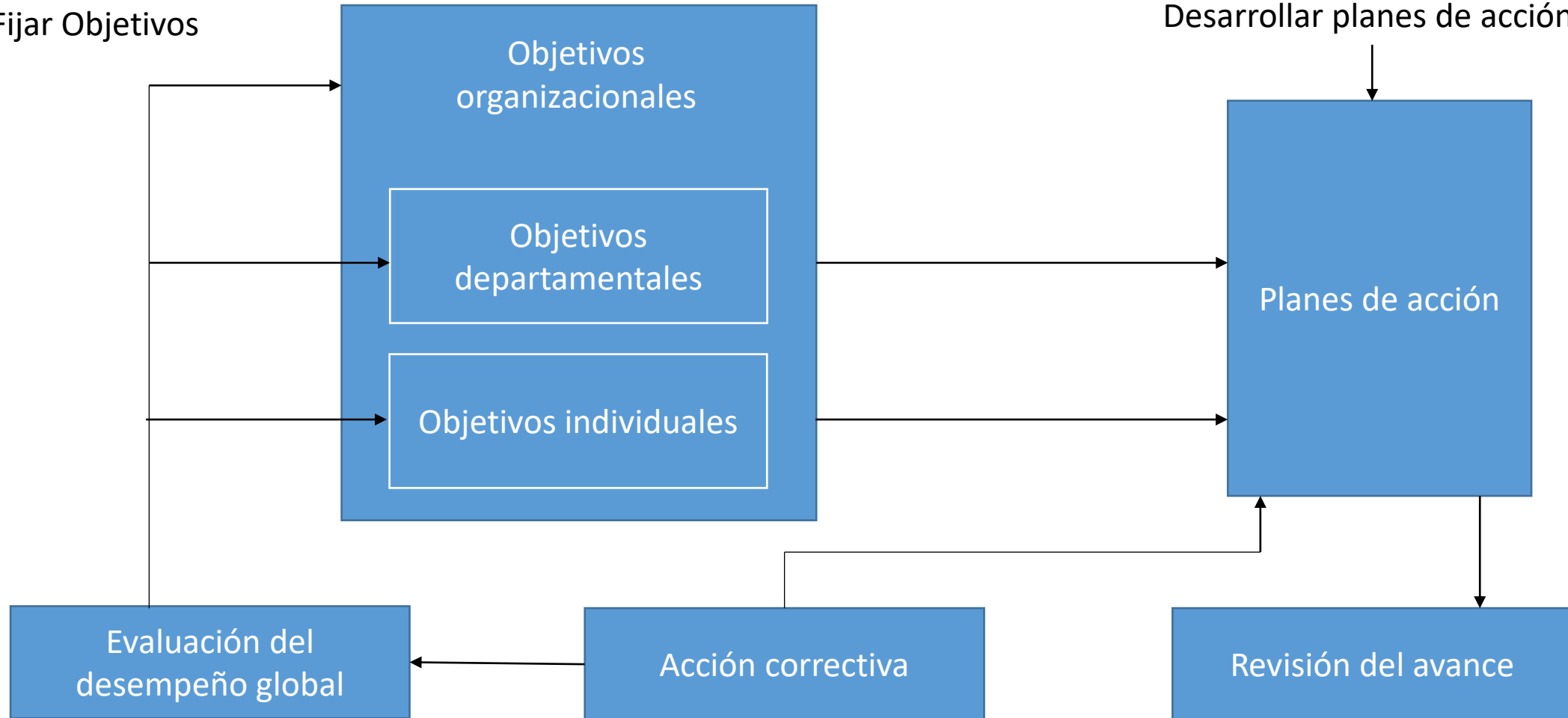
Retroalimentación

Ing. Luis Horna Noriega

El proceso de Evaluación Participativa por Objetivos (EPPO)

Paso 1
Fijar Objetivos

Paso 2
Desarrollar planes de acción



Paso 4
Evaluar el desempeño global

Paso 3
Revisar el avance

Método Evaluación Participativa por Objetivos (EPPO)

Participación activa del colaborador y su gerente.

Adopta una Visión Proactiva

El monitoreo constante del cumplimiento de los objetivos y Competencias

La retroalimentación intensiva y la evaluación continua conjunta.

Se inicia con el Formulario de Objetivos consensuados. Son necesarios:

- El Compromiso personal del evaluado.
- La aceptación del Gerente respecto a la asignación de los recursos necesarios para que el colaborador alcance los objetivos.

Método Evaluación Participativa por Objetivos (EPPO)

Ejemplo

Principales responsabilidades (conforme a la descripción de puesto)	Normas de desempeño (medidos con los criterios de éxito)	Desarrollo de Trabajador			
		< 50%	50-75%	76 - 90%	> 90%
1.-					
2.-					
3.-					
4.-					
5.-					
6.-					

Método Evaluación Participativa por Objetivos (EPPO)

Ejemplo

Instrucciones: Evalúe el desempeño del Gerente aplicando los parámetros establecidos. Analice la calidad (si es óptima), la cantidad (cuánto) y los métodos de trabajo (como logró los resultados). ¿Cuáles son las responsabilidades del puesto que está desempeñando bien? ¿Cuáles son los parámetros del trabajo que no está cumpliendo? Conteste esta sección antes de entrevistar al trabajador.

Puntos fuertes del desempeño en relación con los parámetros

Áreas de desempeño por debajo de los parámetros

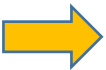
Entrevista y elaboración de planes

Instrucciones: la entrevista de asesoría forma parte importante del programa de resultados. Conteste la sección siguiente después de la entrevista. Comente la reacción del trabajador ante la retroalimentación que se le proporciona y los planes elaborados con él para mejorar los resultados. Sea específico.

Reacción del trabajador a la entrevista de retroalimentación

Plan para mejorar el desempeño

Críticos



Firma

Ejemplo EPPPO

Evaluación de
desempeño
Participativa



Evaluación de 360°

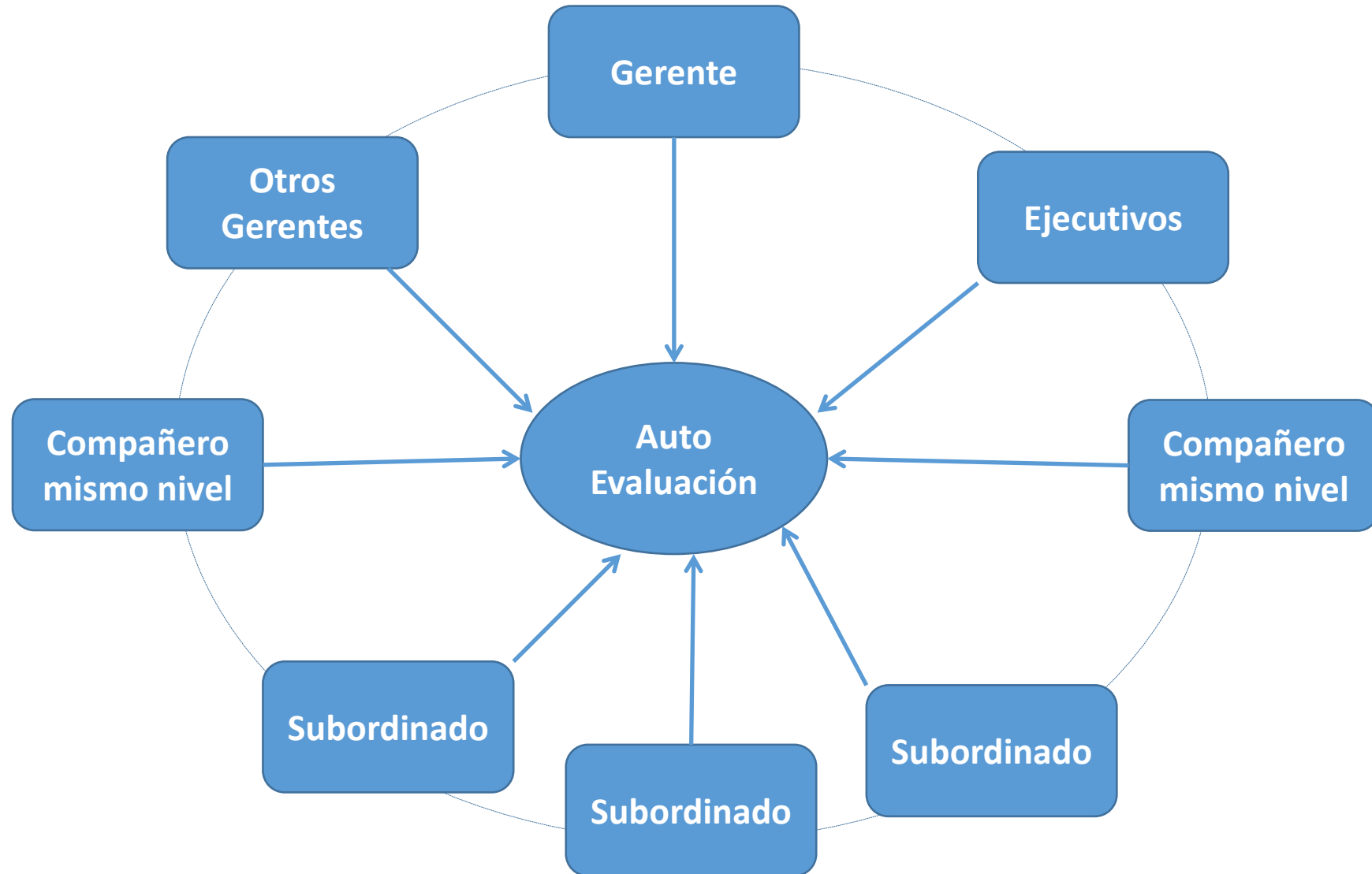
Se refiere al entorno que envuelve a cada persona.

Evaluación circular de los elementos que interactúan con el evaluado. Superior, los pares, los subordinados, clientes internos y externos, proveedores

Es una herramienta de desarrollo personal y profesional por que identifica fortalezas y debilidades.

Se realiza a través de formularios que son llenados por cada evaluador y una autoevaluación.

Evaluación de 360°



Muchas Gracias