

AULA EMPRESARIAL

Afiliados[®]
PRIMERO

Un programa


CAMARA DE COMERCIO[®]
DE MEDELLIN PARA ANTIOQUIA

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO COMO HERRAMIENTA PARA EL CUMPLIMIENTO ESTRATÉGICO

Docente: Luz Eugenia Sierra Viana
Licenciada en Educación Psicóloga,
Esp. Psicología Organizacional



TEMATICAS:

- Fundamentación teórica de la evaluación de desempeño.
- Porque es importante implementar la evaluación de desempeño en las Organizaciones:
Beneficios para la Organización y al trabajador
- Las mejores prácticas en los diferentes modelos de evaluación del desempeño
- Elementos para implementar instrumentos de evaluación de desempeño para la empresa.

Proceso formativo de este grupo hasta hoy
y como se enlaza en la temática

Evaluación de desempeño

La productividad de una Organización se mide por:

OBJETIVO

Al finalizar el programa los participantes comprenderán la necesidad de aplicar evaluaciones de desempeño como un medio importante para medir el cumplimiento del marco estratégico de la Organización.

VIDEO DE GESTION HUMANA COMO PROCESO

QUE ENTIENDEN POR EVALUACIÓN?

LA EVALUACIÓN

Es el proceso mediante el cual se verifican, valoran y califican las realizaciones de una persona, servicio, producto etc. en el cumplimiento de los requerimientos establecidos con anterioridad para el logro de unas metas previamente concertadas.

QUE DIFERENCIA HAY ENTRE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

QUE ES EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO?

LA EVALUACION DE DESEMPEÑO

Se define evaluación del desempeño como el proceso por el cual se valora el **rendimiento laboral** de un colaborador. Involucra brindar **retroalimentación** al trabajador sobre la manera en que **cumple sus tareas y su comportamiento** dentro de la organización , José Alberto Carpio

Según Chiavenato (2000) La evaluación del desempeño es una **apreciación sistemática** del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Según Baggini (1.999) La evaluación del desempeño es el proceso por el cual **se estima el rendimiento** global del empleado.

- **Definición Operacional:** La evaluación del desempeño son los **pasos** a seguir para valorar el rendimiento de cada miembro de la organización, con la finalidad de **establecer estrategias** para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal.

OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Según Gibson: La evaluación del desempeño permite realizar una **conclusión evaluativo o estimativa** sobre el desempeño en el trabajo (desempeño pasado).

- Permite la toma de decisiones relacionadas con **el salario, promoción, mantenimiento y finalización del contrato de trabajo**.
- Proporciona retroalimentación a los empleados sobre su desempeño.
- Contribuye **al DESARROLLO DE LOS EMPLEADOS**.
- Motiva a los trabajadores.
- Disminuye **el favoritismo** en la toma de decisiones relacionadas con la recompensa.

OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Según Chiavenato:

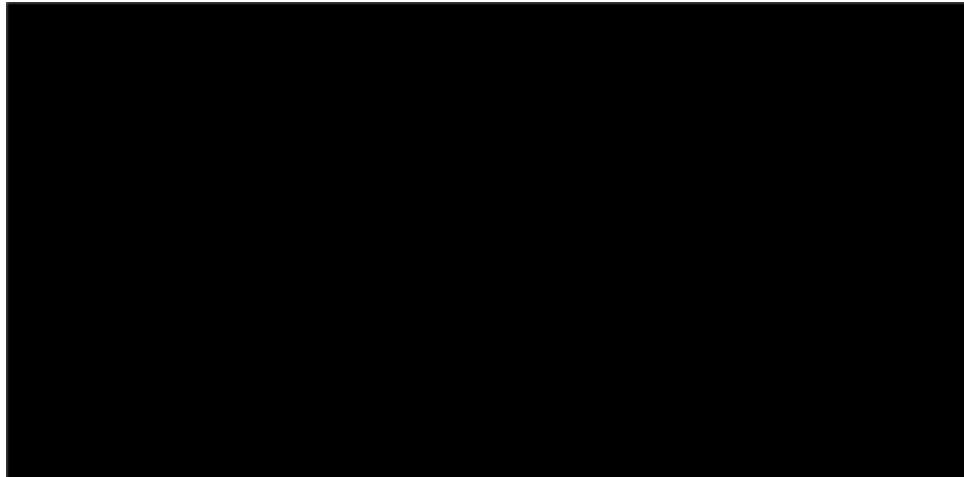
- Permite la **medición del potencial humano** para determinar su pleno empleo.
- Fortalece el tratamiento del potencial humano como una ventaja competitiva.
- Brinda **oportunidades de crecimiento** y de condiciones efectivas de participación de todos los miembros de la organización según **los objetivos organizacionales e individuales**.

LA EVALUACION DE DESEMPEÑO

Los programas de evaluación son fundamentales dentro del sistema de Recursos Humanos



VIDEO CLIP RECURSOS HUMANOS



LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO?

- ✓ Garantizar el éxito del desempeño de las personas en la Organización
- ✓ Mantenimiento de los talentos
- ✓ Sostenibilidad económica
- ✓ Ingresos altos
- ✓ Lograr resultados medibles, con indicadores
- ✓ Aprendizaje continuo
- ✓ Con un Liderazgo reconocido, aceptado



FINALIDAD DE LA EVALUACION Y LA GESTIÓN

Suministrar información basada en hechos a la administración sobre **la competencia laboral de los empleados**, que le permita tomar decisiones relacionadas con **la permanencia del empleado** en el servicio o implantar las **acciones de mejoramiento individual e institucional, incentivos y estímulos** pertinentes para la mejora del desempeño personal e institucional.

LAS COMPETENCIAS...

VIDEO: COMPETENCIAS, QUE PARA QUE

<http://youtu.be/Ljn7kMOpzzk>

Entonces, qué son Competencias?

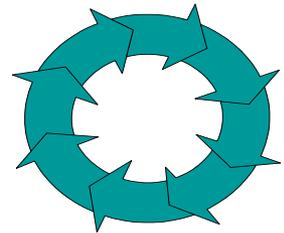
Las competencias son características personales que diferencian a las personas de desempeño superior, frente a las de desempeño promedio.

- ✓ *Con mayor frecuencia*
- ✓ *En diversidad de situaciones*
- ✓ *Con mejores resultados*

COMPETENCIAS

Definición:

Conjunto de atributos (motivación, auto concepto, habilidades, conocimientos, actitudes, y destrezas) que caracterizan a quien desempeña un trabajo de forma eficaz y que se manifiestan en comportamientos observables y medibles.



Componentes de una competencia



Que entendemos por competencias?



Que entendemos por Competencia laboral...



Saber hacer en contexto

Que entendemos por Competencia laboral...

Capacidad de una persona para obtener los resultados en el desempeño laboral, resolviendo las situaciones imprevistas que surjan en el trabajo y logrando trabajar articulada con otros procesos



La Competencia involucra dimensiones de la capacidad del individuo como:

Conocimiento

- Saber Técnico y operativo

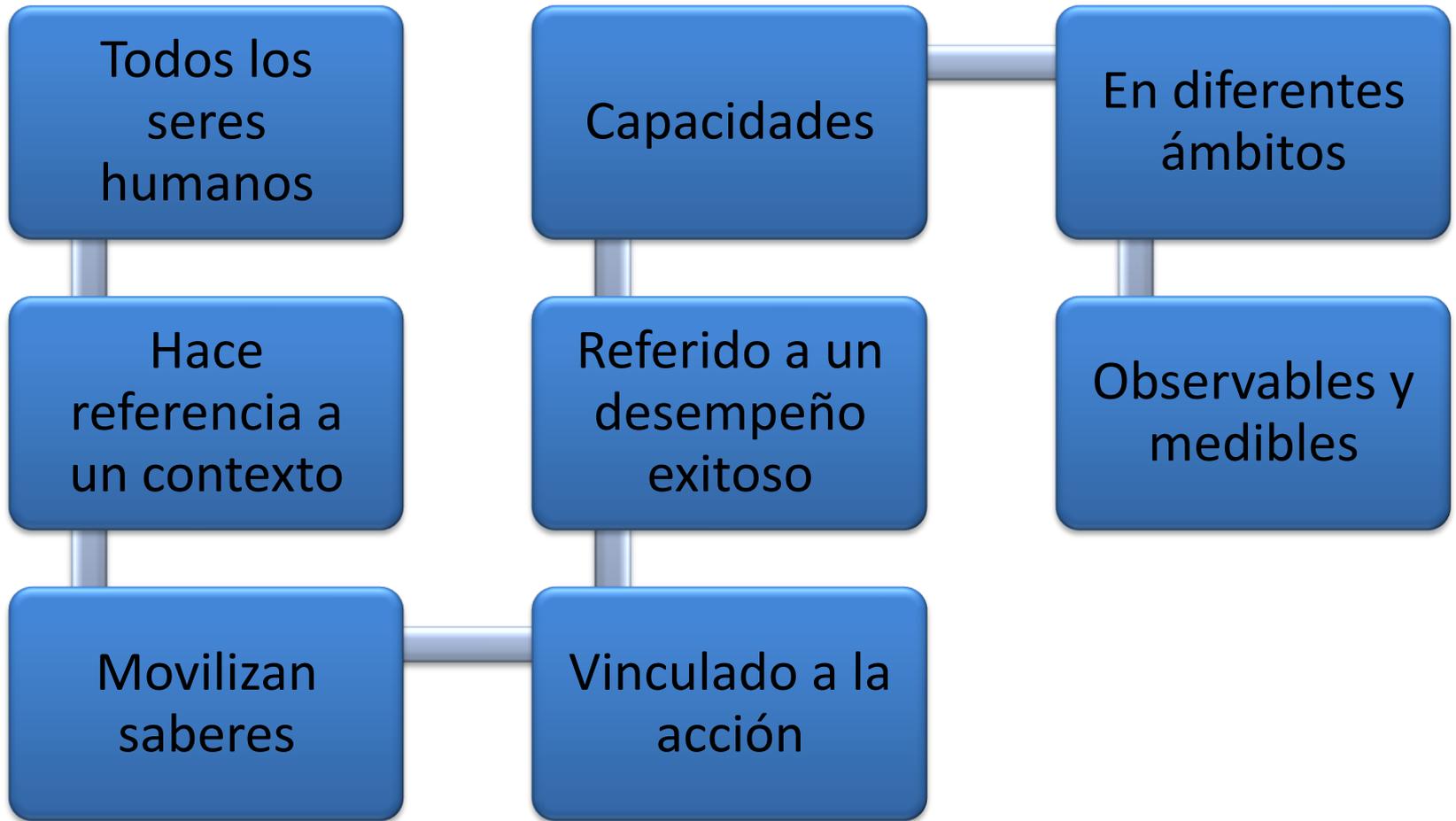
Habilidades

- Saber hacer
- Desempeño Sobresalientes

Comportamientos

- Saber ser
- Valores, principios

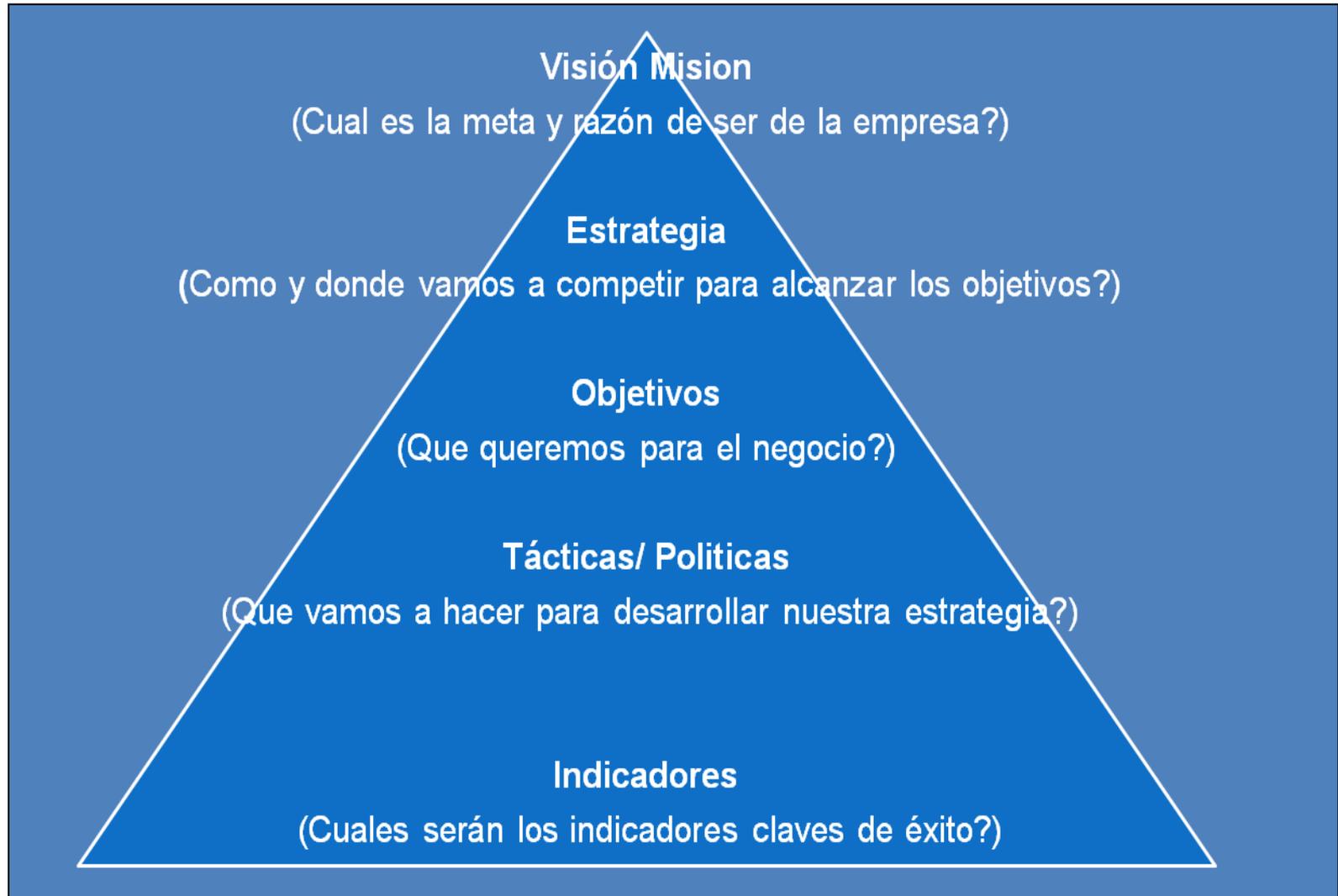
Elementos del termino Competencias



DE DONDE SALE EL MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN UNA EMPRESA?

PLANEACIÓN ESTRATEGICA

GESTION DEL DESEMPEÑO



GESTION DEL DESEMPEÑO COMO

Cultura

- Como se hacen las cosas en esta organización

Principios Valores

- Cuales son los valores que sustentan nuestra actuación

Competencias Organizacionales

- Que competencias debemos desarrollar para fortalecer nuestros valores

Comportamiento Observable

- Cuales serán los comportamientos que indican que poseemos las competencias requeridas
- Indicadores medibles

TRADUCIDOS EN RESULTADOS

Es la traducción de los indicadores esperados de una empresa en términos de observables, medibles y también retadores

Para resumir:

- ✓ La definición e importancia de la evaluación del desempeño
- ✓ La gestión del desempeño
- ✓ Las competencias
- ✓ Los resultados

Implementar la evaluación del desempeño?

Herramienta estratégica para articular la búsqueda de competitividad de las empresas y la satisfacción de necesidades de desarrollo de las personas, con base en las competencias y potencial de sus trabajadores.



LA EVALUACION DE DESEMPEÑO

Premisas históricas

La práctica de la evaluación del desempeño no es nueva:

1. Los seres humanos **vivimos evaluando** en todo momento el desempeño de las cosas y a las personas que nos rodean.
2. **La edad media** se implementaban sistemas formales de evaluación.
3. Las escuelas de la administración científica donde situaban el trabajo del hombre a la par con las maquinarias ya que el hombre era considerado como un **operador de botones**.

LA EVALUACION DE DESEMPEÑO

Premisas históricas

4. Las escuelas de las relaciones humanas, la mayor preocupación **pasa a ser el hombre.**
5. En la actualidad **la evaluación del desempeño** no solo sirve para planear e **implementar las estrategias de acción,** sino también para evaluar y orientar determinados **objetivos comunes.**





La evaluación de desempeño no es un proceso de un día, es una herramienta que requiere capacitación y preparación para su aplicación y además tener una intención clara.

TIPOS DE EVALUACIONES

Existen cinco tipos diferentes de Evaluación

El "feedback 45 grados", en el que únicamente el jefe se encarga de la evaluación

JEFE EVALÚA
AL
COLABORADOR



El "feedback 90 grados", en el que el jefe y el evaluado realizan el proceso de evaluación

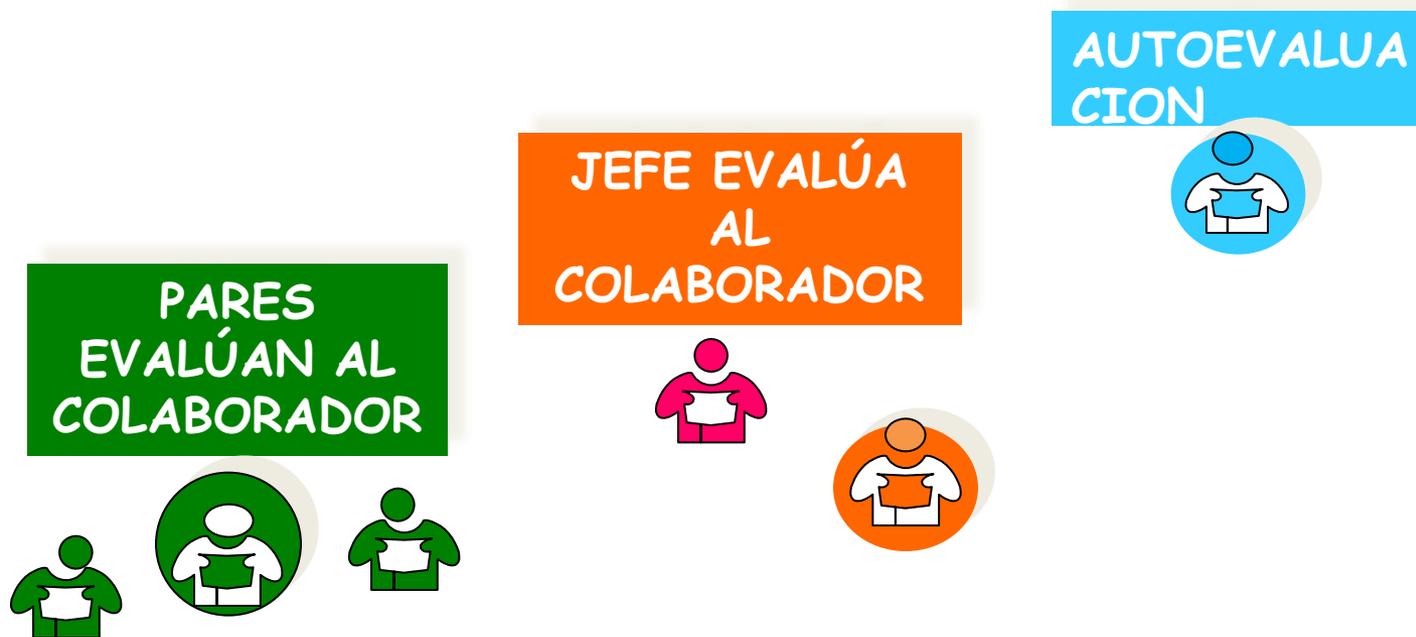
JEFE EVALÚA
AL
COLABORADOR



AUTOEVALUA
CION



El "feedback 180 grados", el Jefe y los pares se encargan de hacer la evaluación



El "feedback 270 grados", donde son los compañeros y las personas colaboradoras, Jefes y autoevaluación los que se encargan de hacer la evaluación

**JEFE EVALÚA
AL
COLABORADOR**



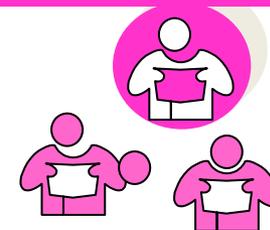
**PARES
EVALÚAN AL
COLABORADOR**



AUTOEVALUACION

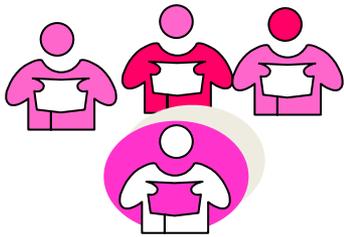


**SUBORDINADOS
EVALÚAN AL
COLABORADOR**



El "feedback 360 grados", los compañeros y las personas colaboradoras, Jefes y autoevaluación, los clientes los que se encargan de hacer la evaluación.

**SUBORDINADOS
EVALÚAN AL
COLABORADOR**



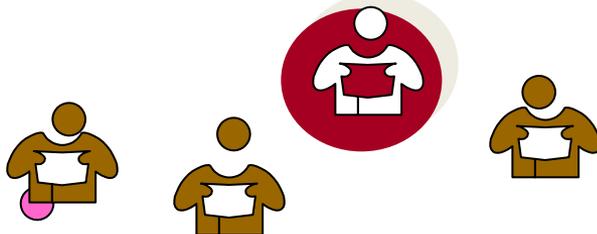
**JEFE EVALÚA
AL
COLABORADOR**



**AUTOEVALUA
CION**



**CLIENTES
EVALÚAN AL
COLABORADOR**



**PARES
EVALÚAN AL
COLABORADOR**



LA EVALUACIÓN DESEMPEÑO 360 GRADOS

VIDEO EVALUACIÓN 360 GRADOS

<http://youtu.be/1LYWGameacp>

Qué es 360°?

- Este es un sistema, que permite conocer, lo que piensan los jefes, los compañeros de trabajo, los clientes y los subordinados sobre competencias del trabajador evaluado.
- Es una metodología que permite tener, además de un panorama general de cómo ven las personas que están en todo el entorno del trabajador, su desempeño, pero que puede ser cuantificada en términos numéricos.

- El instrumento para efectuar evaluaciones denominado 360° se empezó a utilizar de manera intensiva a mediados de los años 80' s.
- Es una forma de evaluar que rompe con el paradigma de que "el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados" pues ahora también se toma en cuenta la opinión de otras personas que le conocen y lo ven actuar, como sus pares, sus subordinados, sus clientes internos y proveedores.

- La evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una **perspectiva de su desempeño** lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: Jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.
- El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para **tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento** o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para **tomar decisiones en el futuro**.

- El verdadero objetivo de las evaluaciones de 360° **es el desarrollo de las personas.**
- **siempre que se haya diseñado con base a los comportamientos esperados** para la organización en particular.
- De ese modo serán los comportamientos necesarios para alcanzar los objetivos deseados.

- El proceso de evaluación de 360 grados...
- No concluye cuando se presentan los resultados, ni después de su lectura y análisis.
- La persona debe incorporar, comprender el alcance y aceptar los resultados de la evaluación recibida.
- Luego, reflexionar para posteriormente
- Encarar acciones concretas para mejorar aquello que así lo requiera.

FASES CRITICAS



EVALUACION 360



Ventajas Y Desventajas

- **UN SISTEMA QUE RETOMA LA IMPORTANCIA DE LA AUTOEVALUACIÓN**

Estamos preparados y formados para la auto evaluación...

TALLER

LA VENTANA JOHARI

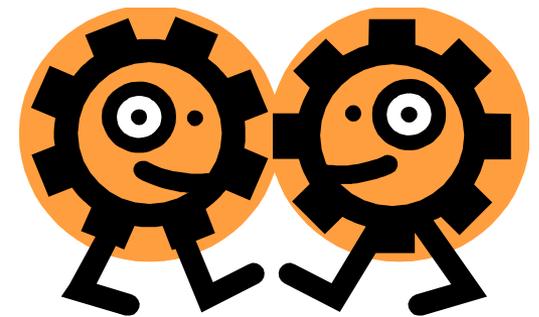
[VENTANAHOJARI.xls](#)

COMO DEBEN SER LAS EVALUACIONES ?

1.Objetivas, imparciales y fundadas en principios de equidad.



2. Deben tenerse en cuenta las actuaciones positivas y negativas del evaluado.

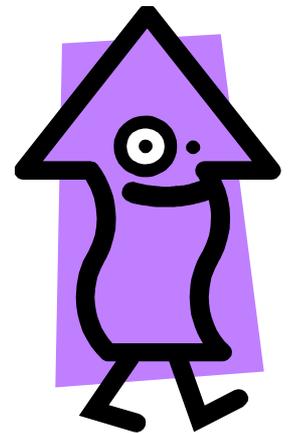


3. Se deben referir a hechos concretos y a comportamientos demostrados por el empleado durante el lapso evaluado y apreciados dentro de las circunstancias en que el empleado desempeña sus funciones.

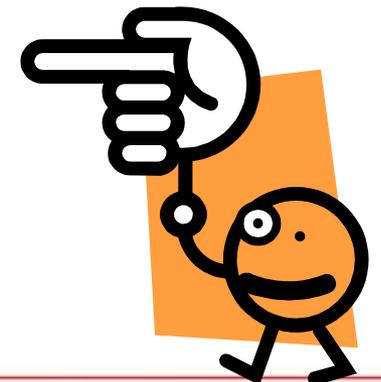


UNA BUENA EVALUACIÓN DEBE CUMPLIR LAS SIGUIENTES FUNCIONES:

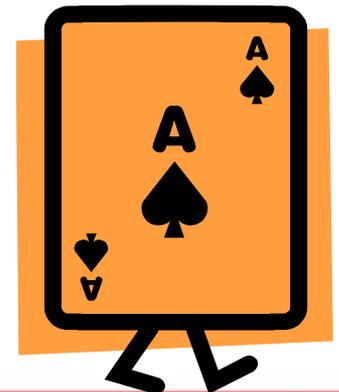
1. Función de diagnóstico: es una guía para la planificación de acciones de capacitación y formación



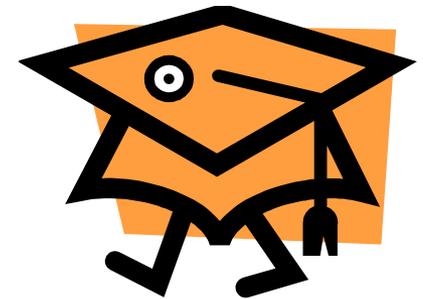
2. Función instructiva: Debe incluir indicadores del desempeño, que inciten al evaluado a aprender de su proceso laboral. Conocimientos - saber



3. Función educativa: La relación entre los resultados de la evaluación y las motivaciones y actitudes hacia el trabajo. Valores - ser



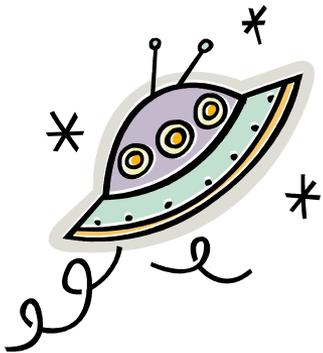
4. Función desarrolladora: Esta función se cumple principalmente cuando se incluye la dimensión auto evaluadora permanentemente de su desempeño, capacidades - saber hacer



LOS PROBLEMAS PRINCIPALES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

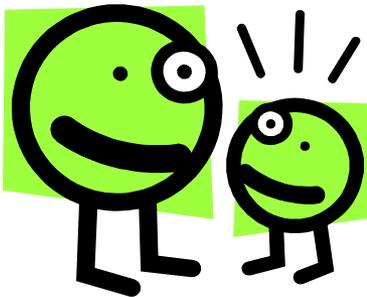
1. Criterios poco claros

Cuando los descriptores son mal redactados y se presta a la interpretación



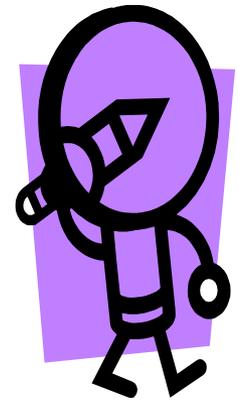
2. Efecto de halo

La calificación de un subordinado en una cierta característica influye en la manera en como se califica otra característica, este efecto se da entre empleados amistosos o poco amistosos con el supervisor.



3. Tendencia central

Se presenta en una escala gráfica de calificación cuando se va a calificar ya que la persona que evalúa el desempeño, generalmente evitara los niveles altos y los bajos de calificación, lo que significa que todos los empleados son calificados como “promedio”.



4. Condescendencia o severidad

Este problema es serio con las escalas gráficas de calificación, debido a que el supervisor puede calificar a todos los subordinados en un **nivel alto o bajo, pero todos por igual.**



5. Preferencias

Las diferencias entre los subordinados tales como **edad, raza y sexo**, con frecuencia afectan las calificaciones que recibe el empleado en su desempeño.

6. prejuicios personales: cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.



7. El miedo y los paradigmas que existen alrededor de la evaluación



LISTA DE VERIFICACIÓN PARA DESARROLLAR UN PROCESO DE EVALUACIÓN

1. Realizar un análisis de puesto. Indagar las características necesarias para el desempeño del puesto.



2. Seleccionar el instrumento de evaluación, definirlo vs comprarlo

3. Proporcionar criterios de desempeño claros, medibles observables a quienes califican y van a ser calificados.



4. Evitar nombres abstractos. Cuando se emplean escalas gráficas, evitar nombres como lealtad, honestidad.

5. Emplear calificaciones de supervisión objetivas.



6. Capacitación a los supervisores. Instrucciones para aplicar los criterios de evaluación del desempeño cuando se hacen juicios a fin de evitarse preferencias.

7. Permitir a los evaluadores tener contacto cotidiano con el empleado que se evalúa.



8. La evaluación debe de realizarla más de un evaluador. Las evaluaciones deben de realizarse de manera independiente a fin de evitar errores y preferencias entre los evaluadores.



9. Documentar las evaluaciones y razones para un despido (si existe).



10. Proporcionar normas correctivas. Ayuda al empleado a mejorar su rendimiento y desempeño.

CONDUCIENDO LAS EVALUACIONES

Estos evaluadores deberán incluir al superior inmediato, (como mínimo otro actor) los compañeros del mismo grupo de trabajo y colegas de otros departamentos o grupos de trabajo.

Los evaluadores deberán seleccionarse teniendo en mente que lo que se requiere es información profunda y objetiva.

CONDUCIENDO LAS EVALUACIONES

Los evaluadores serán notificados de que participarán en el proceso de evaluación de determinado empleado y se les enviará el formato vía electrónica o en papel.

CONDUCIENDO LAS EVALUACIONES

Antes de calificar, los evaluadores deberán recibir orientación para saber cómo se llevará a cabo el proceso y cuál es su objetivo y así, evitar efectos

Los evaluadores llenarán el formato de evaluación.

Conduciendo las Evaluaciones

Los evaluadores regresarán el formato a la persona que se les indique para que tabule los datos.

Esta persona deberá ser un elemento neutral dentro de este proceso

CONDICIONES PARA EL ÉXITO DE UN PLAN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL:

1. Apoyo de los altos niveles directivos.
2. Que este incluido dentro de los planes y programas de la empresa
3. Comprensión de la función de evaluación por supervisores y subalternos
4. caracterización del sub proceso
4. Selección del método de evaluación y preparación del procedimiento
5. Diseñar sus propios instrumentos

CONDICIONES PARA EL ÉXITO DE UN PLAN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL:

5. Fijación de la periodicidad de la evaluación
6. Diseño del procedimiento y del manual
7. Entrenamiento de los evaluadores
8. Sensibilización al personal sobre el programa
9. Comunicación del procedimiento
10. Puesta en marcha del programa

CONDICIONES PARA EL ÉXITO DE UN PLAN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL:

11. Diligenciamiento de los formatos
12. Remisión de los formatos a Gestión Humana
13. Análisis de la información
14. Entrevista de realimentación
15. Informe final

DISEÑO INSTRUMENTOS

1. Identificación del formato

LOGO DE LA EMPRESA	FORMATO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	CODIGO:	VERSIÓN:
		FECHA VIGENCIA:	

- **Formato de análisis y plan individual de desarrollo (PID)**
- **Plan de desarrollo**
- **Plan desempeño y desarrollo**

DISEÑO INSTRUMENTOS

2. Objetivo de evaluación

Se describe la finalidad del análisis de competencias y plan individual de desarrollo.

Objetivo de la evaluación de desempeño: Ejemplos:

- Hacer seguimiento de las competencias del empleado, con respecto al cargo, teniendo en cuenta los resultados esperados del cargo.
- Realizar un proceso de medición del cumplimiento de los indicadores acorde a los resultados pactados
- Verificar el cumplimiento estratégico de los indicadores de desempeño

DISEÑO INSTRUMENTOS

3. PROPÓSITO O MISIÓN DEL

CARGO:Opcional Corresponde a la descripción del objetivo que tiene su cargo en la compañía.

Ejemplo:

Liderar el proceso de gestión humana, de acuerdo a las políticas de la Organización

DISEÑO INSTRUMENTOS

4. Encabezado: datos básicos

Fecha de diligenciamiento			
A C T O R E S	IDENTIFICACIÓN	EVALUADO	EVALUADO R
	Nombres y apellidos		
	Documento de identidad		
	Cargo		

DISEÑO INSTRUMENTOS

Cuerpo: competencias y objetivos de desempeño, evidencias e indicadores de gestión

COMPETENCIAS CORPORATIVAS

ALTO/SUPERIOR 80% a 100%	BUENO 61% a 80%	MÍNIMO/ACEPTABLE 31% a 60%	INSATISFACTORIO 10% a 30%	NULO 0%
Comportamientos evidenciados por encima del promedio esperado	Comportamientos evidenciados dentro del promedio esperado	Comportamientos mínimos esperados.	Comportamientos esporádicos	Ausencia de los comportamientos esperados.
COMPETENCIA		INDICADORES DE DESEMPEÑO AUTO EVALUACIÓN	INDICADORES DE DESEMPEÑO GERENTE	INDICADORES DE DESEMPEÑO PROMEDIO
Orientación al usuario				
Calidad del trabajo				
Conciencia Organizacional				
Orientación a resultados				
Trabajo en equipo				
PROMEDIO COMPETENCIAS CORPORATIVAS				

INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD

RESPONSABILIDADES	RESULTADOS ESPERADOS	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO		
		AUTO EVALUACIÓN	GERENTE	PROMEDIO
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
PROMEDIO PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO				

DISEÑO INSTRUMENTOS

1.Cierre: plan de mejoramiento, firmas

PLAN DE MEJORAMIENTO DE DESEMPEÑO Y DESARROLLO PERSONAL	
FIRMAS	
EVALUADO	EVALUADOR

TENER UN INSTRUCTIVO

Instructivo para diligenciar el formato de analisis
de competencias y plan individual de desarrollo
as..doc

Que aspectos se debe evaluar

1. Competencias Organizacionales

2. Misión, Visión empresa hasta propósito del cargo, materializado en:

1. Objetivos
2. Metas
3. Evidencias
4. Indicadores

PARA LA ENTREVISTA DE REALIMENTACIÓN ES NECESARIO:

Destacar los **aspectos positivos** del desempeño del empleado.

Especificar a cada empleado que la sesión de evaluación es para **mejorar el desempeño** y no para aplicar medidas disciplinarias.

Llevar a cabo la sesión de evaluación del desempeño en un **ambiente de privado** y un mínimo de interrupciones.

PARA LA ENTREVISTA DE REALIMENTACIÓN ES NECESARIO:

Efectuar **no menos de una sesión** anual formal de revisión del desempeño, más en los casos de empleados de ingreso reciente o desempeño no satisfactorio.

Ser específico con **respeto**.

Centrar **sus comentarios** (negativos o **positivos**) en el **desempeño** y no en los atributos personales.

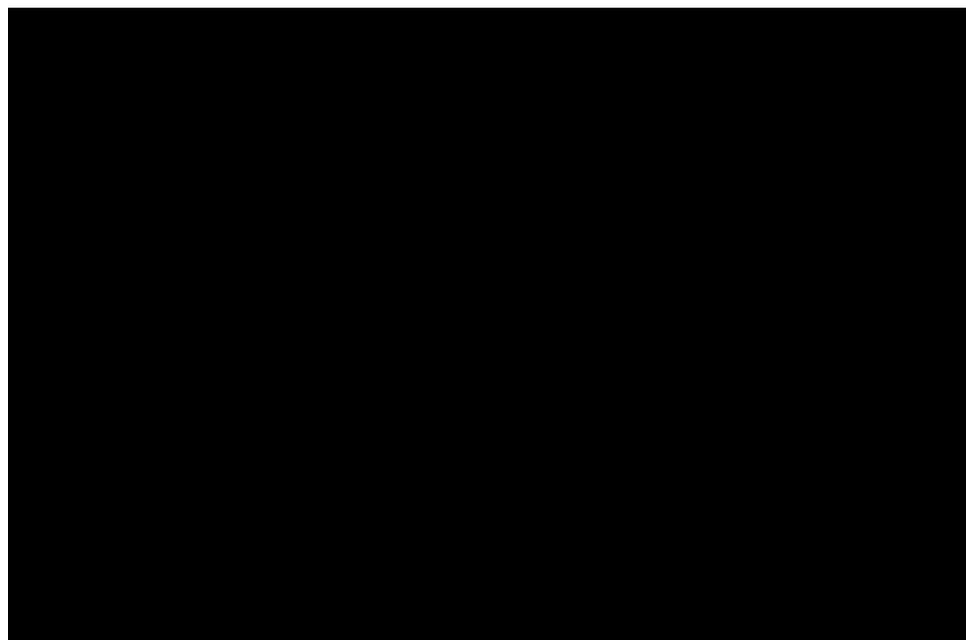
PARA LA ENTREVISTA DE REALIMENTACIÓN ES NECESARIO:

Identificar y explicar las **acciones** específicas que el empleado puede emprender para **mejorar su desempeño**

Concluir las sesiones de evaluación destacando los **aspectos positivos** del empleado

Guardar la calma. **No discutir** con el evaluado.

VIDEOS DE REALIMENTACIÓN



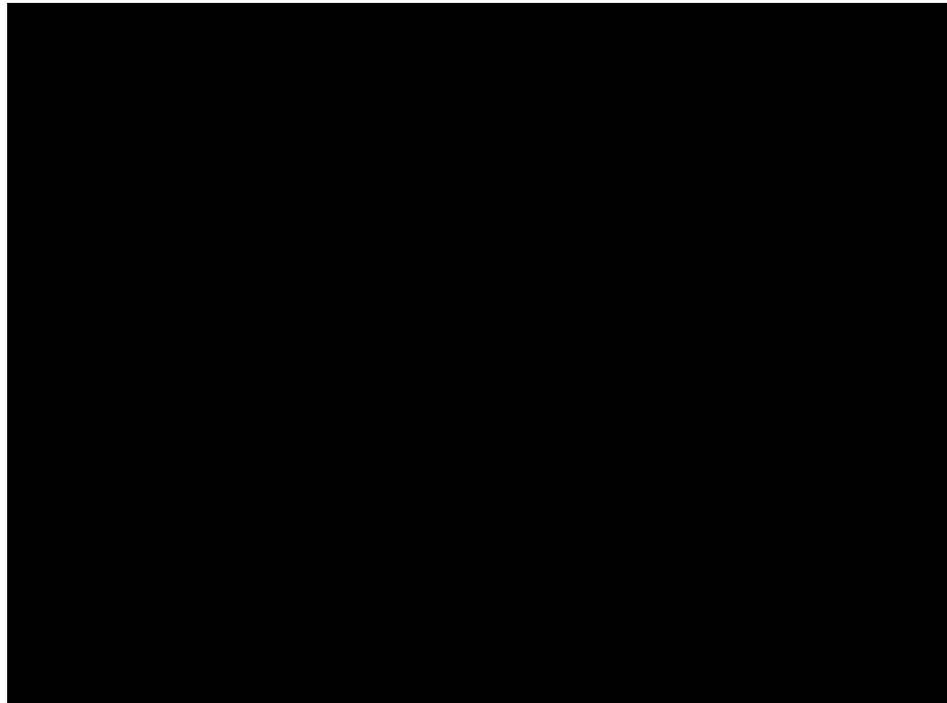
PARA EL INFORME FINAL ES NECESARIO:

Recomendaciones para promociones, despidos o transferencias

Cambios o ajustes requeridos en otras fases de la administración de personal (selección, y entrenamiento).

Plan de desarrollo

VIDEO EVALUACIONES DE DESEMPEÑO



PREMISA FINAL...

Argumentar los beneficios y fortalezas de la aplicación de la evaluación de desempeño en las Organizaciones mediante el estudio de las mejores practicas

AULA EMPRESARIAL

Afiliados[®]
PRIMERO

Un programa


**CAMARA DE COMERCIO[®]
DE MEDELLIN PARA ANTIOQUIA**

GRACIAS.



Luz Eugenia Sierra Viana
lsierraviana@gmail.com

3012664461