

# Evaluación del Desempeño

Administración de Compensaciones

Prof. José Ruiz-Montes



# Objetivos

- Razones para evaluar el desempeño
- Pasos en la evaluación del desempeño
- Problemas en la evaluación del desempeño
- Métodos de evaluación
- ¿Cómo evitar problemas en la evaluación?
- Desarrollo de un proceso de evaluación del desempeño
- ¿Cómo prepararse para la entrevista de evaluación del desempeño?

# Definición Evaluación del Desempeño

- Proceso por el cual se valora el rendimiento laboral de un empleado.
- Es un método de retroalimentación del comportamiento laboral que nos ayuda a tomar decisiones respecto al desarrollo, remuneración, promoción y establecimiento del plan de carrera del trabajador.

# Razones para evaluar el desempeño

- Eficiencia y productividad
- Desarrollo, remuneración, promoción y plan de carreras.
- Ofrecen la oportunidad para que el supervisor y subordinado se reúnan y revisen el comportamiento relacionado con el trabajo.
- Revisar el proceso de desarrollo de gerentes y trabajadores a la luz de las fuerzas y debilidades demostradas.

# Pasos en la evaluación del desempeño

- La definición del puesto
- Evaluación del desempeño
- Retroalimentación



# Problemas en la evaluación del desempeño

- Los empleados no saben de cuanto tiempo disponen para lograr un desempeño aceptable.
- Problemas en las formas o procedimientos utilizados para realizar la evaluación.
- Problemas que surgen durante las sesiones de entrevista y retroalimentación.

# Métodos de evaluación

# Métodos de evaluación

- Técnica de escala gráfica de calificación
- Método de comparación de pares
- Formas narrativas
- Método de la administración por objetivos (APO)
- Método *Westinghouse*

# Técnica de escala gráfica de calificación

- Es una escala que lista varios factores o características y un rango de desempeño para cada una.
- Al empleado se le califica al identificar la calificación que mejor describa su nivel de desempeño por cada factor o característica.

# Técnica de escala gráfica de calificación

## IDENTIFICACIÓN DE LAS ESTIMACIONES

**S: Sobresaliente.** Desempeño excepcional en todas las áreas y reconocible como muy superior al de otros.  
**MB: Muy bueno.** Resultados claramente superiores en la mayor parte de los requisitos del puesto. Desempeño de alta calidad y logrado en forma consistente.  
**B: Bueno.** Grado de desempeño competente y confiable. Cumple con las normas de desempeño del puesto.

**R: Requiere mejorar.** Desempeño deficiente en ciertas áreas. Necesita mejorar.  
**I: Insatisfactorio.** Resultados inaceptables en general y que requieren mejoría enseguida. No se debe dar un aumento por méritos a las personas que tengan esta calificación.  
**N: No calificado.** No es aplicable o es demasiado pronto para calificar.

FACTORES GENERALES	ESCALA DE ESTIMACIÓN	DETALLES SUSTENTADORES O COMENTARIOS
<b>1. Calidad:</b> La exactitud, cumplimiento y aceptabilidad del trabajo realizado.	S <input type="checkbox"/> 100-90 MB <input type="checkbox"/> 90-80 B <input type="checkbox"/> 80-70 R <input type="checkbox"/> 70-60 I <input type="checkbox"/> menos de 60	Puntos <input type="text"/> _____ _____ _____
<b>2. Productividad:</b> La cantidad y eficiencia del trabajo producido dentro de un plazo determinado.	S <input type="checkbox"/> 100-90 MB <input type="checkbox"/> 90-80 B <input type="checkbox"/> 80-70 R <input type="checkbox"/> 70-60 I <input type="checkbox"/> menos de 60	Puntos <input type="text"/> _____ _____ _____
<b>3. Conocimientos del trabajo:</b> Las habilidades y la información práctica y técnica usadas en el trabajo.	S <input type="checkbox"/> 100-90 MB <input type="checkbox"/> 90-80 B <input type="checkbox"/> 80-70 R <input type="checkbox"/> 70-60 I <input type="checkbox"/> menos de 60	Puntos <input type="text"/> _____ _____ _____

# Método de comparación de pares

- Clasifica a los empleados mediante una tabla de todos los pares posibles de individuos, para cada característica, con el propósito de indicar al mejor empleado de esos pares.
- Ayuda a que el método de clasificación sea más eficaz;
  - se establece una característica y cada subordinado se compara con el resto de los subordinados por pares, indicando quien es el mejor de ese par (con + 0 -) identificando quien es el mejor empleado de todos los evaluados.

# Método de comparación de pares (cont.)

PARA LA CARACTERÍSTICA  
"CALIDAD DE TRABAJO"

Empleados calificados:					
Comparando con:	A Art	B María	C <u>Chuck</u>	D Diane	E José
A Art		+	+	-	-
B María	-		-	-	-
C <u>Chuck</u>	-	+		+	-
D Diane	+	+	-		+
E José	+	+	+	-	

  
 María clasifica más alto aquí

PARA LA CARACTERÍSTICA  
"CREATIVIDAD"

Empleados calificados:					
Comparando con:	A Art	B María	C <u>Chuck</u>	D Diane	E José
A Art		-	-	-	-
B María	+		-	+	+
C <u>Chuck</u>	+	+		-	+
D Diane	+		+		-
E José	+	-	-	+	

  
 Art clasifica más alto aquí

# Formas narrativas

- Se presenta un formato en el que se pide al supervisor:
  - Que califique el desempeño del empleado en términos de los criterios del puesto, y
  - Que presente ejemplos críticos y un plan de acción para el mejoramiento diseñado para ayudar al empleado a cumplir o exceder esos criterios.
  - Finalmente una conclusión de la discusión de la evaluación haciendo énfasis en la solución del problema.

# Método de la Administración por Objetivos (APO)

- Adopta objetivos medibles específicos para cada empleado y después se comenta su progreso.
- Un programa de evaluación y establecimiento de objetivos a nivel de la organización, se puede elaborar de la siguiente manera:
  - Establecer los objetivos de la organización.
  - Fijar los objetivos por departamentos.
  - Comentar los objetivos por departamentos.
  - Definir los resultados esperados.
  - Revisar el desempeño.
  - Proporcionar retroalimentación.

# Problemas - APO

- Establecimiento de objetivos no claros y no medibles.
- Demanda mucho tiempo.
- Esfuerzo supremo – pugna entre supervisor y empleados.

# Método *Westinghouse*

- Es el método más común y se usa calificando al operario en varios aspectos y siguiendo las tablas se pone una calificación.
  - Los aspectos analizados son
    - Habilidad
    - Esfuerzos
    - Condiciones
    - Consistencia

# Integración de los métodos

- En la práctica, las organizaciones combinan varios métodos de evaluación del desempeño.
- No existe una norma o una receta que indique cómo se debe integrar dicha evaluación.

# Más sobre Evaluación del Desempeño

- ¿Cómo evitar problemas en la evaluación?
- Desarrollo de un proceso de evaluación del desempeño
- ¿Cómo prepararse para la entrevista de evaluación del desempeño?
- Herramientas WEB para Evaluación de Despeño

# ¿Cómo evitar problemas en la evaluación?

- Recomendaciones para reducir el impacto de los problemas en la evaluación:
  - Es necesario conocer bien los problemas.
  - Elegir la técnica de evaluación adecuada.
  - Capacitar a los supervisores para eliminar errores de calificación.

# Desarrollo de un proceso de evaluación del desempeño

- Realizar un análisis de puesto.
  - Indagar las características necesarias para el desempeño del puesto.
- Incorporar las características del puesto al instrumento de calificación.
- Emplear calificaciones de supervisión objetivas.

## Desarrollo de un proceso de evaluación del desempeño (cont.)

- Capacitación a los supervisores.
- Permitir a los evaluadores tener contacto cotidiano con el empleado que se evalúa.
- La evaluación debe de realizarla más de un evaluador.

## Desarrollo de un proceso de evaluación del desempeño (cont.)

- Utilizar mecanismos de apelación formales y la revisión de calificaciones.
- Documentar las evaluaciones y razones para un despido (si existe).
- Proporcionar normas correctivas.
  - Ayuda al empleado a mejorar su rendimiento y desempeño.

# ¿Cómo prepararse para la entrevista de evaluación del desempeño?

- Son tres cosas las que se deben de hacer:
  - Reunir los datos
  - Preparar al empleado
  - Momento y lugar

# Herramientas WEB para Evaluación del Desempeño

The screenshot shows the website [www.vectorsf.com/node/414](http://www.vectorsf.com/node/414). The page features a navigation menu with links for 'Sobre Vector', 'Soluciones', 'Sectores', 'Sala de Prensa', and 'I + D + i'. The main content area is titled 'Herramienta de Evaluación del Desempeño' and displays a performance evaluation report for 'ANA PETCOHEN' from 'BANCO ESPINETO SANTO'.

**Herramienta de Evaluación del Desempeño**

**BANCO ESPINETO SANTO** Recursos Humanos Evaluación 2008

Administrador Supervisor [Valorar el tema] [Limpiar sesión]

Nombre: ANA PETCOHEN Función: Asesor Financiero Dept.: B. Pers. Barcelona OLIVE

A continuación se muestra el resumen de la evaluación del evaluado:

Extracción y consulta » Resumen 12008

Tipo de Competencia		Liberal	Medio
Crítica	Impacto e influencia	3	
Crítica	Pensamiento analítico	3	
Cooperativa	Orientación a clientes	4	
Cooperativa	Orientación a resultados	6	
Específica	Iniciativa	4	
Específica	Orden y Calidad	5	
		<b>Total:</b>	<b>17</b>

Tipo de Conocimiento		Liberal	Medio
Técnico	Aplicativo Bancario	3	
Técnico	MFO	4	
Técnico	Política de Productos Financieros	6	
Técnico	Gestión de Carteras	2	
Técnico	EFA	1	
Técnico	Técnicas de negociación	6	

Proposición	Año	Función
Curso plazo	Agentes y Colaboradores	Asistente Comercial

**Casos de éxito**

- Crédit Andorrà**  
al vostre servei i al servei del país  
Servicio de pruebas de calidad para Crèdit Andorrà
- Cambios Sol**  
ENVÍOS DE DINERO  
Aplicación de envío de remesas para Cambios Sol
- isban**  
Terminal Financiero: operativa bancaria para las oficinas del Grupo Santander

# Herramientas WEB para Evaluación del Desempeño



www.thinkingpeoplerecursoshumanos.es/software-de-rr-hh/rhed-recursos-humanos-evaluacion-de-desempeno/

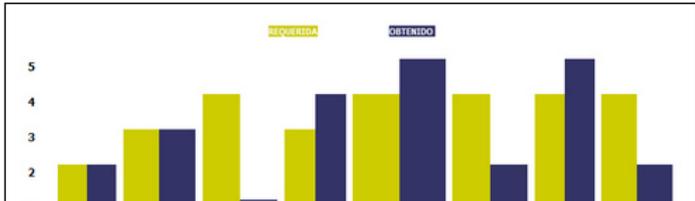
**thinking people** CONSULTORES EN RECURSOS HUMANOS  
*"lo importante son las personas"*

Av. de Brasil 27 28020 Madrid 91 4252 577 | Pº Constitución 6, 2º B-C 50008 Zaragoza 976 483 575

OFERTAS DE EMPLEO | ACCESO A CANDIDATOS | FÓRMATE ONLINE | ACCESO EMPRESAS | WEB RHed

Estás en: Inicio » Software de Recursos Humanos y Nómina » **RHED Recursos Humanos Evaluación de Desempeño**

## RHED Recursos Humanos Evaluación de Desempeño



Categoría	Barra 1	Barra 2	Barra 3	Barra 4	Barra 5	Barra 6
REQUERIDA	2.2	3.2	4.2	3.2	4.2	2.2
OBTENIDO	4.2	5.2	4.2	5.2	4.2	2.2

SIGUENOS EN LA RED

trabajar en Aragón  
www.trabajarenaragon.es

SECCIONES

- Thinking People, Consultores en Recursos Humanos
- ¿Quiénes somos?
- Ofertas de Empleo / Acceso Candidatos

# Enlaces de Internet

- RHED Evaluación del Desempeño
  - <http://www.youtube.com/watch?v=wG27otks9t0&lr=1&feature=mhum>
- Herramienta de Evaluación del Desempeño
  - <http://www.vectorsf.com/node/414>
- Portal de SharePoint del Prof. José Ruiz-Montes
  - <https://docs.fajardo.inter.edu/Acad/jruiz/BADM4340/Forms/AllItems.aspx>
- Administración de Empresas – Prof. José Ruiz-Montes
  - <http://joseruizmontes.blogspot.com/>
- La nueva escena laboral
  - <http://www.elnuevodia.com/lanuevaescenalaboral-1353136.html>