



Gestión y Evaluación del Desempeño

Facilitador: Daniel Paredes

Octubre 11, 2017



Proceso de Evaluación de Desempeño



Evaluación de Desempeño Laboral

- La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados.
- Es importante resaltar que se trata de un proceso sistemático y periódico, se establece de antemano lo que se va a evaluar y de qué manera se va a realizar y se limita a un periodo de tiempo, que normalmente es anual o semestral.

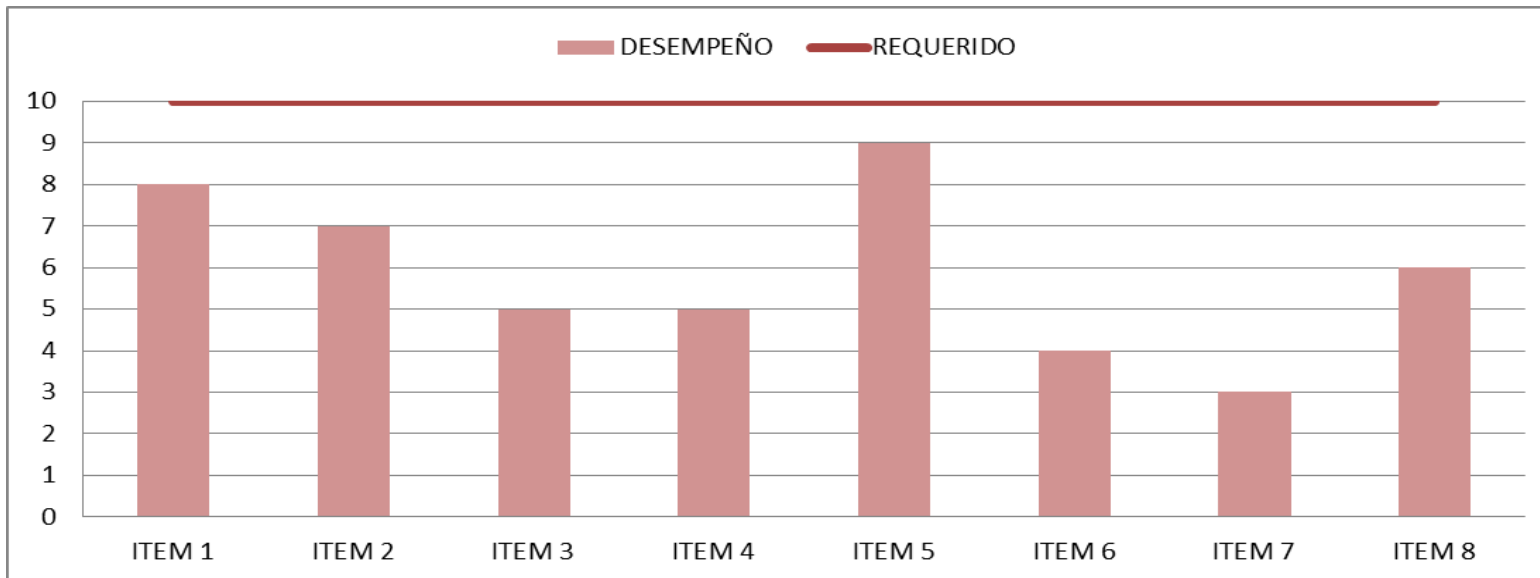


Utilización de la Herramienta

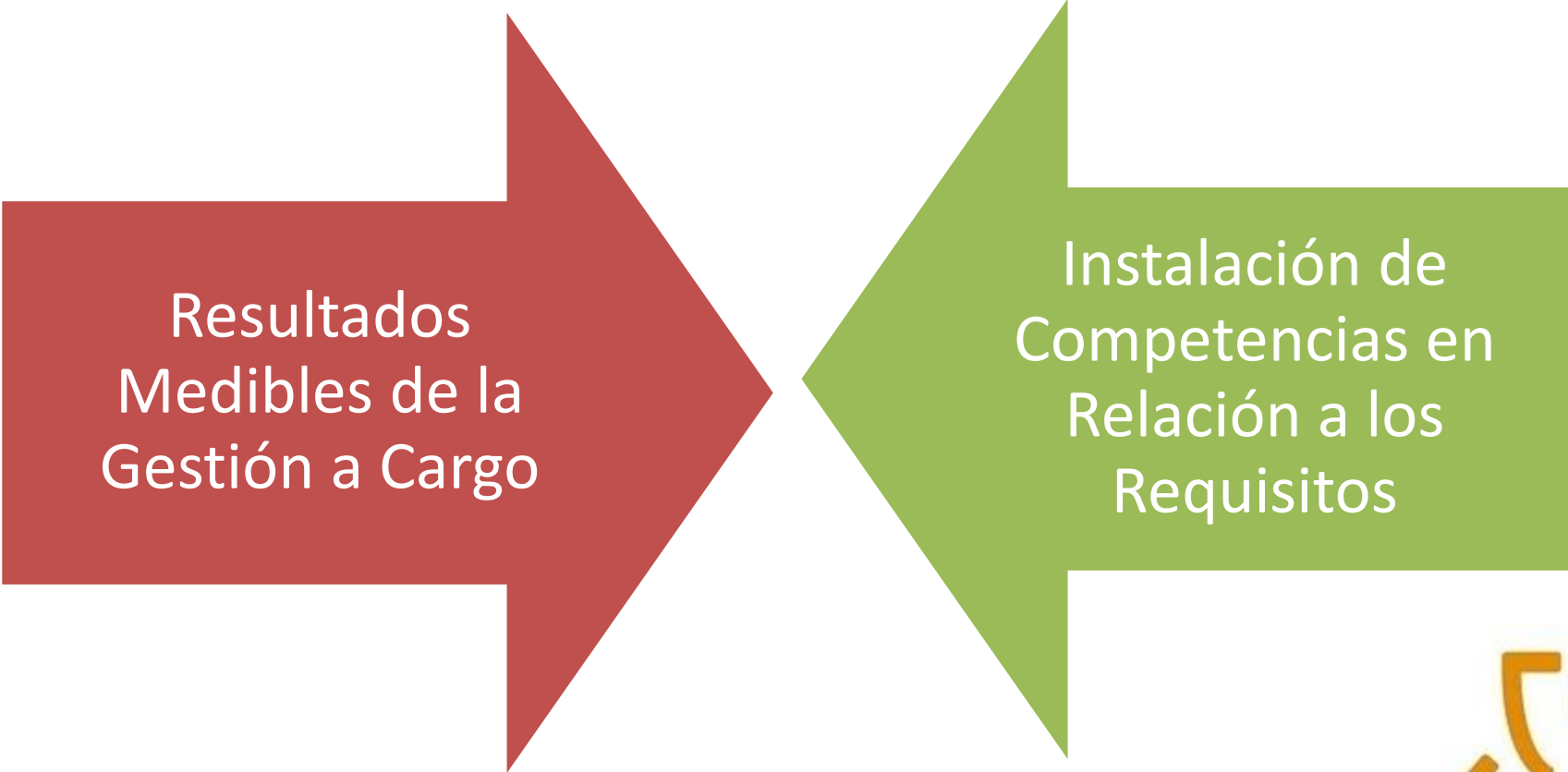


Adecuación Persona - Puesto

- De los requerimientos que le demos al puesto surgen los estándares que vamos a medir en las personas
- La brecha entre la gestión del desempeño (lo que se espera en el puesto vs el desempeño real) es lo que determina como voy respecto a cómo espero que vaya.
- Si la Empresa no explicita donde quiere que la Persona esté en el Puesto, es difícil que pueda establecer un plan de desarrollo para la persona.




Dos dimensiones de Evaluación



Resultados
Medibles de la
Gestión a Cargo

Instalación de
Competencias en
Relación a los
Requisitos

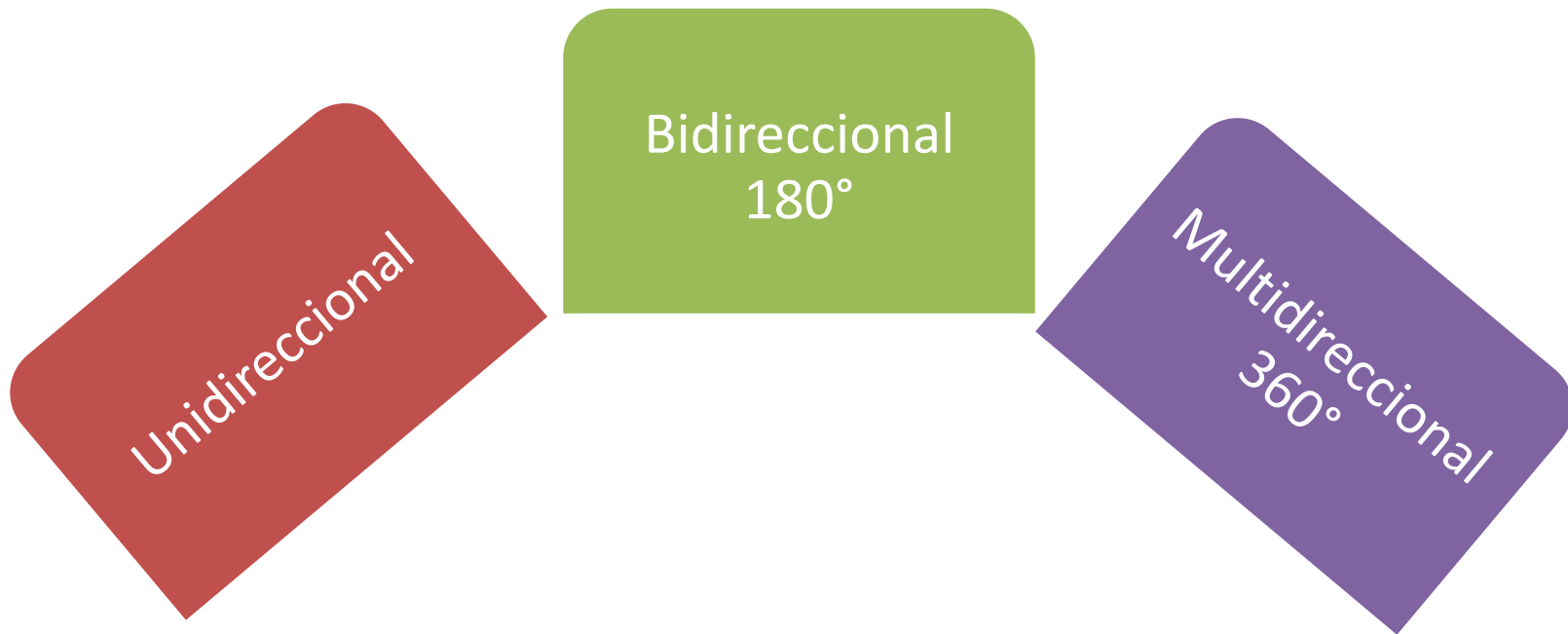


Principios

- Asociada a un plan de desarrollo en la empresa: la evaluación es útil en la medida en la cual los aprendizajes del pasado sirven como aprendizajes futuros.
- Los estándares de evaluación deben estar asociados a resultados concretos del puesto de trabajo.
- Más sólida la evaluación cuántos más elementos de medición objetiva la soporten: lo que no se mide no se mejora.
- La evaluación presupone una buena comunicación entre evaluador y evaluado.
- La evaluación supone formalizar un proceso que si no se formaliza se hace informal, porque cualquier interacción humana implica evaluar al otro.



Sistemas de Evaluación



Técnicas Unidireccionales

1. Escalas de Puntuación por grados y factores
2. Listas de Verificación
3. Método de Distribución Forzada
4. Comparación por Pares
5. Registro de Acontecimientos Críticos



Qué es la Evaluación 180º

- Una **herramienta que nos permite conocer la adecuación** de la persona al puesto de trabajo que actualmente desarrolla, mediante un proceso de evaluación abierto entre evaluado, jefe inmediato y equipo a cargo que dirige.
- Por lo tanto involucra una autoevaluación, la evaluación del Jefe y la del **equipo de colaboradores del evaluado.**



Reglas para la Evaluación 180º

- Se garantizará la confidencialidad de la evaluación del equipo de colaboradores: el nombre de las personas que forman los equipos (N-1) será confidencial.
- Las evaluaciones de las personas que forman los equipos (n-1) serán consolidadas en una única, para optimizar el trato de los datos y garantizar el anonimato de los integrantes.
- En la Entrevista de Devolución, el Jefe inmediato informa de sus propias percepciones y de las recogidas del equipo colaborador.
- Al realizar la selección de los evaluadores que forman parte de los equipos (n-1), se deberá cubrir de manera voluntaria un número mínimo de 3 evaluaciones y un porcentaje mínimo de participación del 30%.



Evaluación 360°

- Es un proceso similar a 180°, pero se agregan como evaluadores los colegas o eventualmente los clientes.
- Se refuerza el enfoque multidireccional de la evaluación con una perspectiva orientada al desarrollo de la persona, a partir del proceso de comunicación en varios sentidos.

Metodología de 360 grados



Ejemplo de presentación de resultado Evaluación 360°



Entrevista: Guia para el Evaluador

- Hacer preguntas abiertas y escuchar atentamente
- Juzgar a los hechos y no a la persona
- Cubrir el período cronológicamente:
 - Pasado = Presente: puntos fuertes y a mejorar
 - Futuro: aspectos a mejorar y plan de desarrollo
- Apuntar al desarrollo: un punto de mejora en el pasado es un objetivo a futuro.
- Prepararse para la entrevista:
 - Qué preguntas voy a hacer
 - Hechos a mencionar
 - Acuerdos a lograr en la síntesis.



Reglas para Definición de Objetivos

- Específicos
- Medibles
- Ambiciosos
- Realistas
- Acotados en el Tiempo

✓ *Sigla en inglés: “SMART”*

➤ Lo que no se puede medir no se puede mejorar



El Feed Back Constructivo

- Identificar el área de mejora específica
- Ejemplos en comportamientos y hechos observados.
- Valorar las consecuencias y el coste o impacto de las mismas.
- Sugerencias de mejora desde el evaluado
- Crear un Plan de Desarrollo Individual.



Evaluación y Remuneración



- Lo recomendable es que la retribución variable o la promoción esté ligada a resultados concretos de gestión medibles y observables, previamente establecidos.
- Cuando la evaluación se orienta al desarrollo de la persona, es conveniente no vincular este proceso con incrementos salariales ni con Bonos.



En suma: algunos puntos clave.

- No existe forma de interacción humana que no implique una evaluación del otro.
- Por lo tanto, en todas las Organizaciones las personas se evalúan, tengan sistemas formales o no.
- Un sistema formal contribuye a dar mejor encuadre a la evaluación del otro en su gestión.
- Lo que no se mide no se mejora.
- Evaluación anual: 364 + 1.
- La Evaluación es un medio y no un fin.
- La Entrevista es más importante que el Formulario
- El proceso agrega valor en cuanto a lo que se haga a futuro.

