

# equipo humano

tu solución innovadora en recursos humanos

## ¿Cómo puedo evaluar el rendimiento de mis trabajadores?

**Teresa Bañón**

**Consultora**

**07/102014**

[teresa.banon@equipohumano.com](mailto:teresa.banon@equipohumano.com)

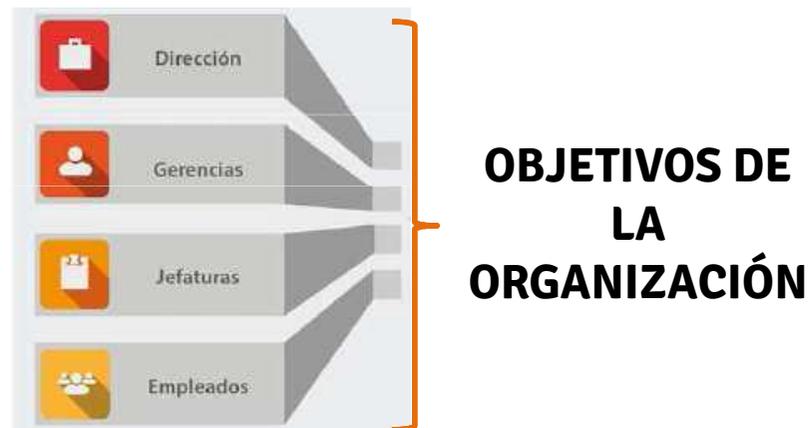
VALENCIA MADRID SEVILLA ALICANTE A CORUÑA BILBAO LISBOA LONDRES

 902 110 473  [www.equipohumano.com](http://www.equipohumano.com)  [info@equipohumano.com](mailto:info@equipohumano.com)

# ¿QUÉ ES LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO?

# ¿Qué es la evaluación de desempeño?

La evaluación del desempeño es una **herramienta** útil para alinear los esfuerzos del personal al logro de los objetivos/metas de la empresa.



Implica, que cada persona entienda el vínculo entre su desempeño y los resultados globales de la organización

# ¿Qué es la evaluación de desempeño?

Perspectivas en la evaluación del desempeño...

## Teoría

**Desempeño** es la contribución de un colaborador a los objetivos estratégicos de la organización, medida a través del logro de resultados y la exhibición de competencias.

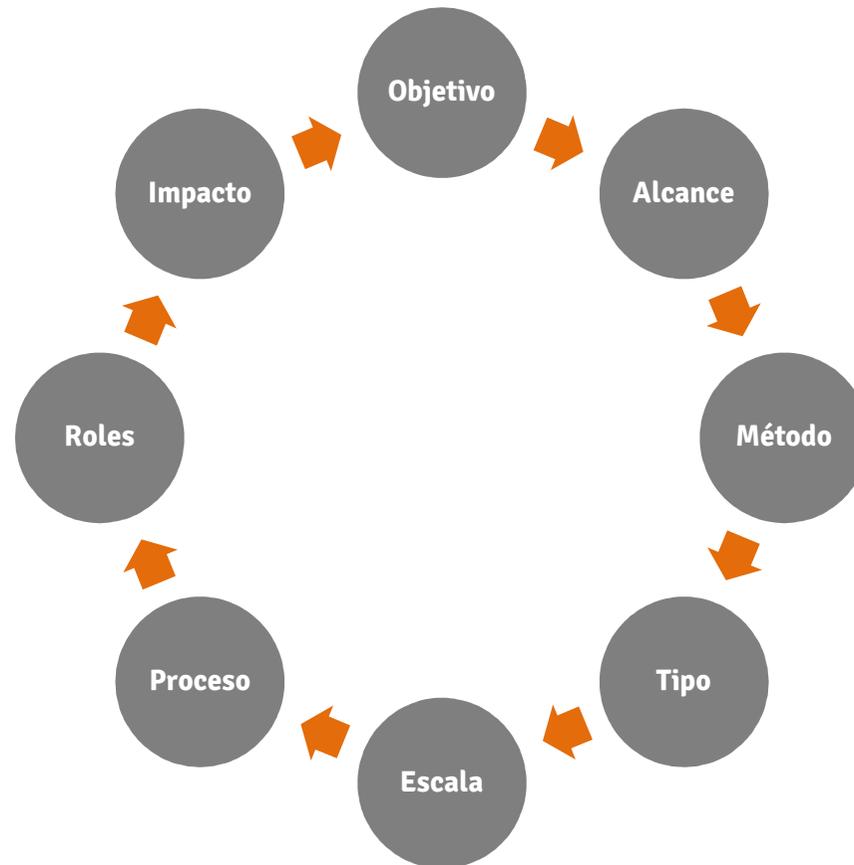
## Empresa

Proceso estratégico que sirve para definir, monitorear y comparar los *objetivos de desempeño de los trabajadores con las competencias y metas organizacionales, impulsando el desarrollo continuo* de las capacidades individuales y colectivas dentro de la organización.

## Trabajador

Proceso de *comunicación continua* entre un trabajador y su jefe inmediato, bajo un esquema de *compromiso mutuo* que consiste en establecer *expectativas claras de desempeño* y de cómo cumplir dichas expectativas.

# Componentes de la Evaluación del Desempeño

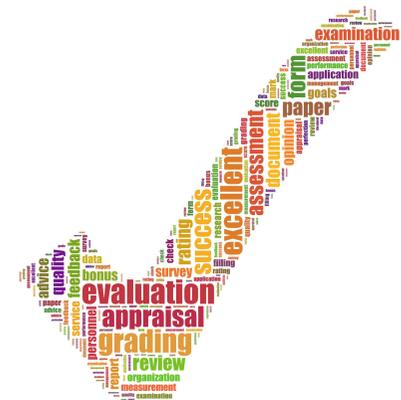


# Componentes de la Evaluación del Desempeño

## Objetivo

### Suelen existir dos grandes objetivos

1. Conocer el rendimiento/desempeño en el puesto de trabajo.
2. Desarrollar a los trabajadores en el puesto, conocer el potencial de los empleados y diseñar el mapa de talento de la organización.



# Componentes de la Evaluación del Desempeño

## Algunos Objetivos de la Evaluación del Desempeño

**Mejorar el desempeño de la organización**

Alinear comportamientos del personal con los objetivos de la empresa

**Dar retroalimentación al personal acerca de su desempeño**

Reconocer las mejoras en el desempeño del personal y motivar un desempeño superior

**Determinar las necesidades de desarrollo/ formación**

Desarrollar los aspectos de mejora y potencialidades de las personas

**Potenciar el desempeño superior entre los trabajadores de la organización**

# Componentes de la Evaluación del Desempeño

## Alcance

- Toda la organización.
- Directivos y mandos.
- Operarios.
- Personal de Oficina.
- ...

# Componentes de la Evaluación del Desempeño

## Método

Declaración específica, loggable, pertinente, sujeta a un plazo de tiempo, susceptible a ser evaluada y que apoya el logro de objetivos organizacionales



¿Qué debe lograr?



Conjunto de conocimientos, habilidades y comportamientos requeridos para desempeñar con éxito una tarea o función específica



¿Cómo lo logra?

# Componentes de la Evaluación del Desempeño

## Método

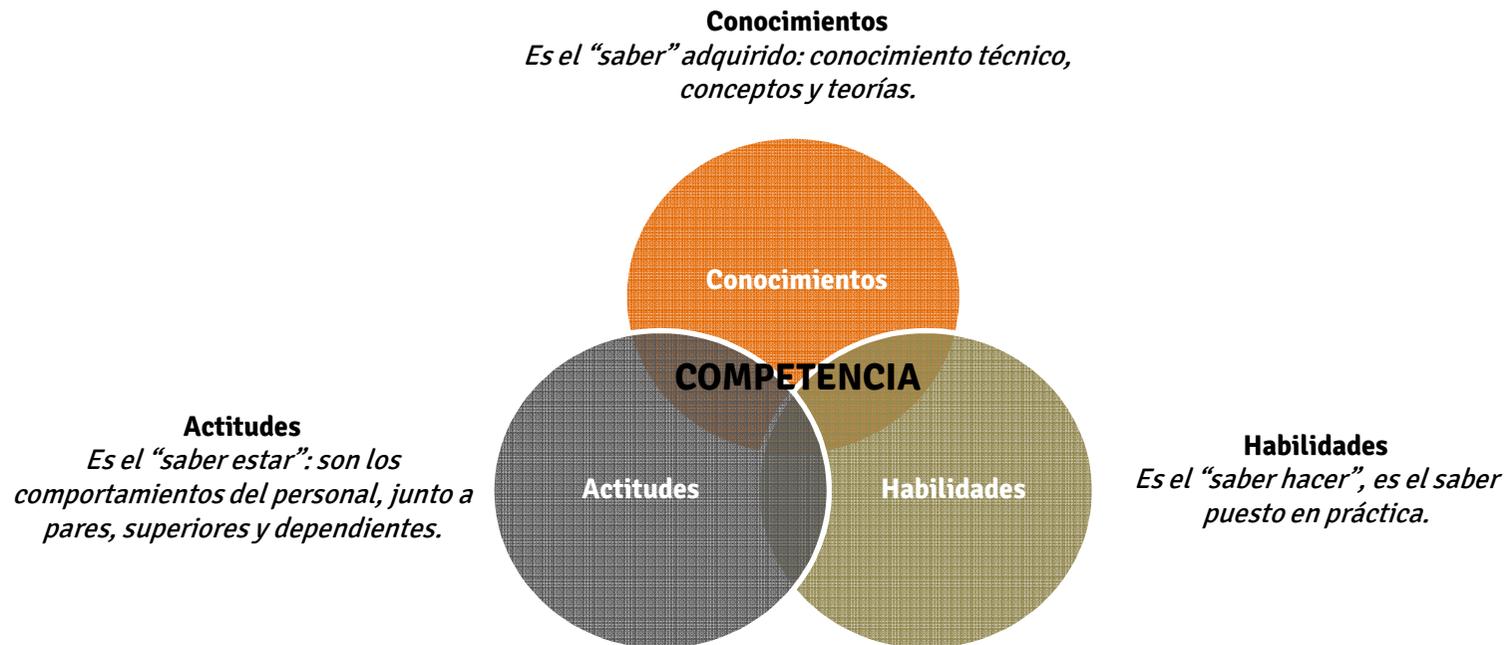
## ¿Cómo definir objetivos? Metodología SMART

	Característica	El objetivo debe ser	Preguntas	Ejemplo
<b>S</b>	<b>Específico</b> <i>(Specific)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preciso y claro</li> <li>• Sin ambigüedad</li> <li>• Entendible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué es lo que hay que lograr?</li> <li>• ¿Cuáles son los resultados específicos que se esperan?</li> </ul>	<i>“Realizar 20 piezas al día...”</i>
<b>M</b>	<b>Medible</b> <i>(Measurable)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medible mediante indicadores y metas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuánto debe lograrse?</li> <li>• ¿Cómo se sabrá que se ha alcanzado la meta?</li> </ul>	Se mide a través de: número de piezas
<b>A</b>	<b>Alineado</b> <i>(Aligned)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuir con las metas de la Organización/Dirección</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Al logro de que meta estratégica del supervisor contribuye el logro de objetivos?</li> <li>• ¿Es lo mejor a medir?</li> </ul>	Está alineado con el objetivo estratégico: “Dar un servicio rápido y de calidad...”
<b>R</b>	<b>Realista</b> <i>(Realistic)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desafiante pero alcanzable</li> <li>• Dentro de las habilidades del grupo/persona</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Es desafiante, pero alcanzable?</li> <li>• ¿Es demasiado fácil o demasiado difícil?</li> </ul>	Se cuenta con los recursos, conocimiento y tiempo necesario.
<b>T</b>	<b>Tiempo específico</b> <i>(Time Specific)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer una fecha específica para el logro del objetivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuándo hay que alcanzar los resultados deseados?</li> <li>• ¿Cuál es la fecha límite?</li> </ul>	<i>“... Al día, al Año”</i>

# Componentes de la Evaluación del Desempeño

## Método

**Competencia:** “Conjunto de comportamientos replicables y medibles compuesto por conocimientos, habilidades y actitudes que permiten el desempeño superior en un rol, cargo o función”



# Componentes de la Evaluación del Desempeño

## Método

## ¿Cómo se evalúan las competencias?

Ejemplo

### Orientación a Resultados

### Competencia

Dirigir el desempeño de forma ambiciosa y continua a la consecución de metas y propósitos previamente definidos, por encima de los estándares y expectativas.

### Niveles

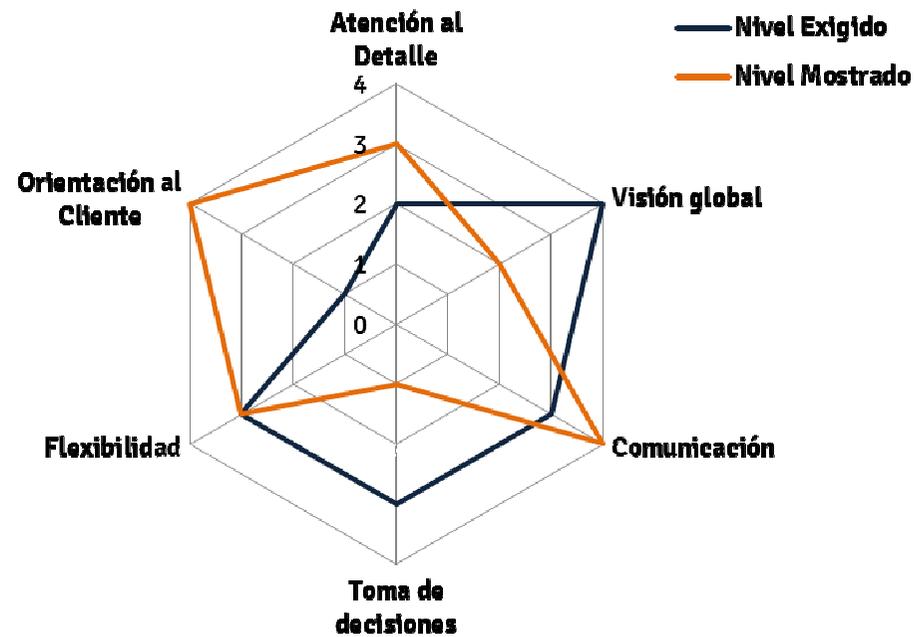
Inicial	Intermedio	Avanzado	Experto
<p>Comprende la importancia de realizar su trabajo y siente como propias las metas del Equipo.</p> <p>Cumple con las metas definidas y busca apoyo cuando es necesario para su cumplimiento.</p>	<p>Comprende lo que se espera de su actividad en términos de calidad, de la contribución a las metas del Equipo y sobre el impacto en las demás Áreas.</p> <p>Genera los resultados en forma efectiva e informa oportunamente aspectos que puedan obstaculizar su logro.</p>	<p>Define los resultados que se esperan de su Equipo en términos de plazo, calidad y en función de la contribución a las metas grupales.</p> <p>Trabaja efectivamente en el logro de los resultados establecidos, tanto en los propios, como en los de su equipo.</p> <p>Identifica oportunidades y anticipa dificultades, actuando rápidamente sobre éstas.</p> <p>Visualiza el impacto de los resultados en las demás Áreas.</p>	<p>Contribuye a que la organización logre sus resultados de acuerdo con la visión, misión, valores y objetivos de largo plazo definidos.</p> <p>Difunde los avances y logros de los resultados y de cómo éstos contribuyen al logro de los resultados más allá de su ámbito de acción.</p> <p>Actúa proactivamente para crear oportunidades, mejoras o anticiparse a posibles problemas y alienta a los demás a que logren un resultado por encima de los estándares y expectativas.</p>

Comportamientos observables

# Componentes de la Evaluación del Desempeño

## Método

¿Por qué definir competencias?



# Componentes de la Evaluación del Desempeño

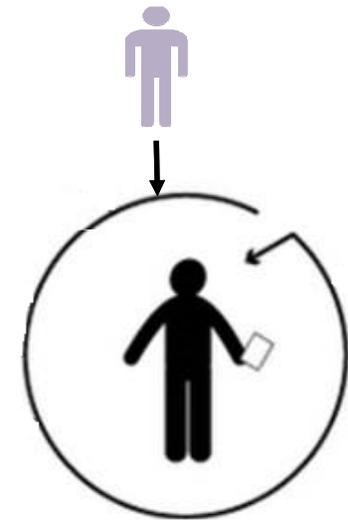
## Tipo

¿Quién evalúa y quién es evaluado?

**Modalidad 1**  
Evaluación supervisor directo  
↓  
Resultado evaluación



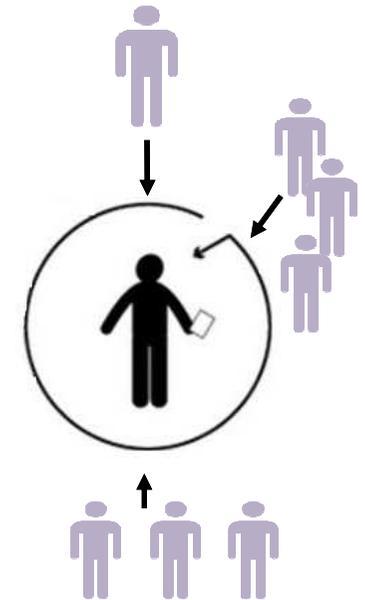
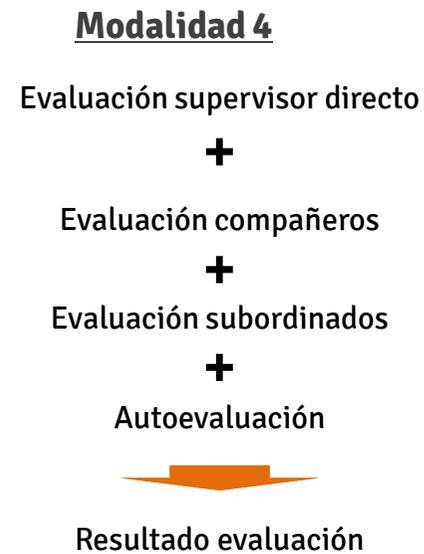
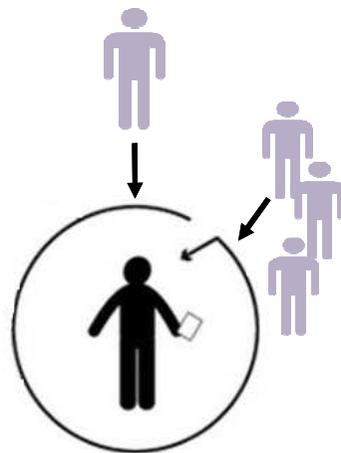
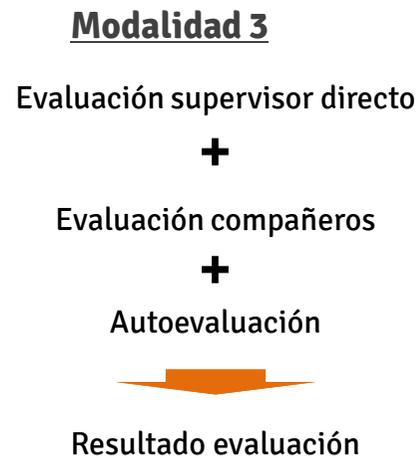
**Modalidad 2**  
Evaluación supervisor directo  
+  
Autoevaluación  
↓  
Resultado evaluación



# Componentes de la Evaluación del Desempeño

## Tipo

### ¿Quién evalúa y quién es evaluado?



# Componentes de la Evaluación del Desempeño

## Tipo

### ¿Quién evalúa y quién es evaluado?

#### Modalidad 5

Evaluación supervisor directo

+

Evaluación compañeros

+

Evaluación subordinados

+

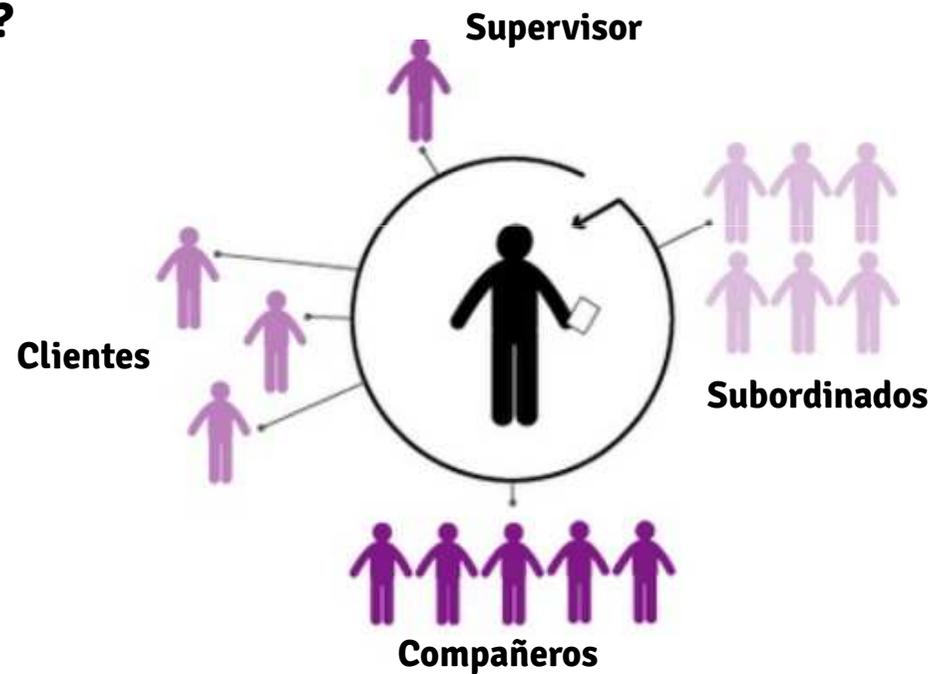
Evaluación clientes

+

Autoevaluación



Resultado evaluación



# Componentes de la Evaluación del Desempeño

## Escala

**¿Cuál es la escala de evaluación? ¿Cuántos niveles tiene? ¿Cuáles son los niveles de evaluación?**

Dependiendo de las características de la Organización, puede variar el tipo de escala a utilizar, como por ejemplo:

- **Escala numérica o conceptual**
- **Escala par o impar (nivel central o no)**
- **Escala con diferentes número de niveles (amplia o reducida)**

A continuación se presentan algunos ejemplos de escalas:



# Componentes de la Evaluación del Desempeño

## Escala con 4 niveles y descriptores

1. No Alcanza las Expectativas de Desempeño	2. Alcanza Algunas Expectativas de Desempeño /En desarrollo	3. Alcanza las Expectativas de Desempeño	4. Supera las Expectativas de Desempeño
No alcanza las expectativas de desempeño esperadas para su puesto. Requiere supervisión constante.	Cumple algunas de las expectativas de desempeño esperadas para su puesto o las mismas se encuentran en desarrollo. Se han identificado áreas a desarrollar que deben ser atendidas.	Alcanza consistentemente las expectativas de desempeño esperadas para su puesto y/o excede algunas de dichas expectativas. Es autosuficiente.	Desarrolla de forma significativamente superior las expectativas de desempeño esperadas para su puesto. Su desempeño está por encima del promedio de sus pares.

Ejemplo

## Escala con 10 niveles

Escala	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ejemplo

## Escala con 5 niveles y descriptores

1. No Alcanza las Expectativas de Desempeño	2. Alcanza Algunas Expectativas de Desempeño /En desarrollo	3. Alcanza las Expectativas de Desempeño	4. Supera las Expectativas de Desempeño	5. Expectativas de Desempeño Extraordinario
No alcanza las expectativas de desempeño esperadas para su puesto. Requiere supervisión constante.	Cumple algunas de las expectativas de desempeño esperadas para su puesto o las mismas se encuentran en desarrollo. Se han identificado áreas a desarrollar que deben ser atendidas.	Alcanza consistentemente las expectativas de desempeño esperadas para su puesto y/o excede algunas de dichas expectativas. Es autosuficiente.	Desarrolla de forma significativamente superior las expectativas de desempeño esperadas para su puesto. Su desempeño está por encima del promedio de sus pares.	Su desempeño es extraordinario y se encuentra muy por encima de las expectativas de desempeño esperadas para su puesto. Es visto como un "modelo a seguir" para otros.

Ejemplo

# COMPONENTES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

## Proceso

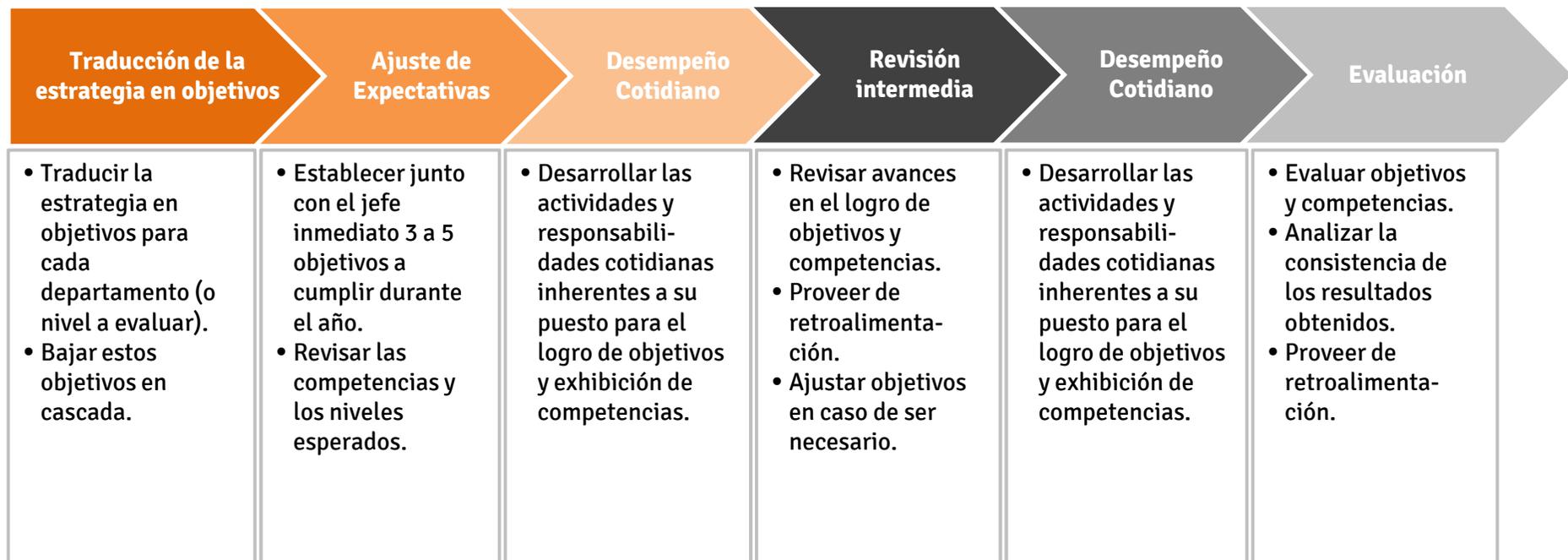
¿Cuáles son las etapas del proceso?



# Componentes de la Evaluación del Desempeño

## Proceso

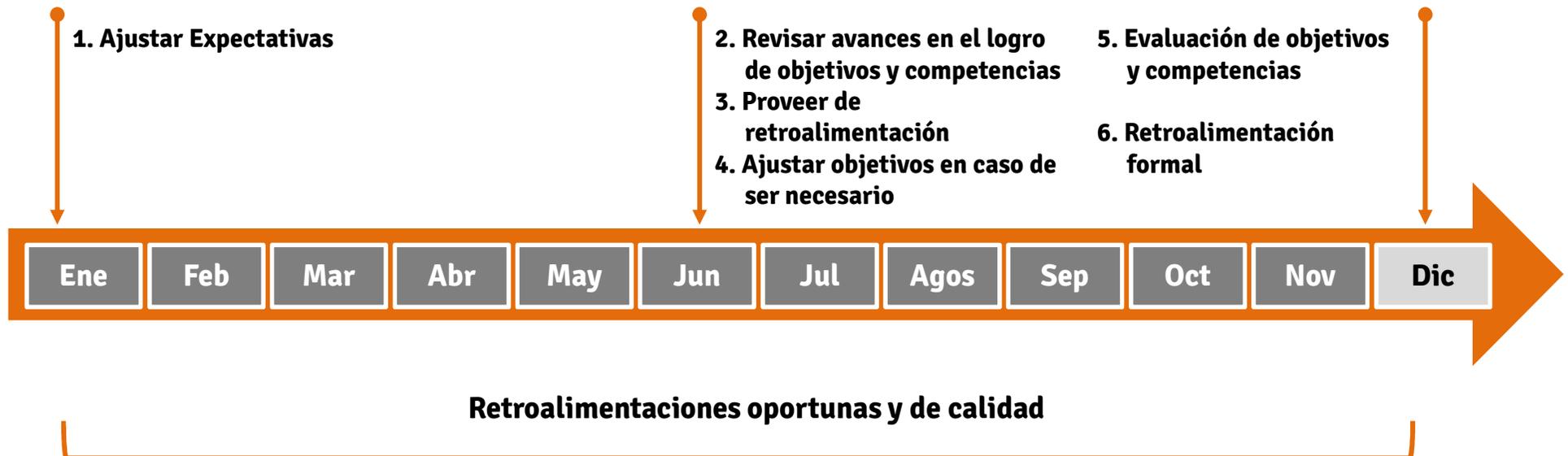
¿Cuáles son las etapas del proceso?



# Componentes de la Evaluación del Desempeño

## Proceso

¿Cuándo se suele realizar cada etapa?



# Componentes de la Evaluación del Desempeño

## Roles

¿Quiénes intervienen en la evaluación de desempeño?

- **Evaluadores**
- **Evaluados**
- **Departamento de RRHH**
- **¿?**

# Componentes de la Evaluación del Desempeño

## Impacto

¿Sobre qué procesos impacta la evaluación?



¿Qué más impactos puede tener?

# Ventajas de la evaluación del desempeño

## Ventajas de la Evaluación de Desempeño

### Para los Evaluados

- Comunicación clara de las expectativas de la organización y del jefe inmediato sobre el desempeño, permitiendo **focalizar los esfuerzos y recursos**.
- **Retroalimentación** que refuerce apropiadamente las acciones y comportamientos y redirija los esfuerzos.
- **Oportunidades de desarrollo** de las competencias.
- Información oportuna acerca de las **oportunidades de mejora de su desempeño y la posibilidad de desarrollarlas** durante el período.
- **Reconocimiento** formal e informal.

# Ventajas de la evaluación del desempeño

## Ventajas de la Evaluación de Desempeño

### Para los Evaluadores

- **Instancia para crear y lograr acuerdos sobre metas específicas** con el personal a su cargo, así como **desarrollo de competencias** necesarias.
- Posibilidad de **evaluar las fortalezas y oportunidades de mejora** del personal a su cargo.
- Espacio para discutir la evaluación de desempeño con el personal a su cargo de acuerdo a **objetivos establecidos**.
- Posibilidad de **identificar las necesidades de desarrollo individual** y apoyar a las personas para desarrollar un plan de acción.
- Instancia de evaluación como sesiones que contribuyen al **crecimiento individual y organizacional**.

# equipo humano

VALENCIA MADRID SEVILLA ALICANTE A CORUÑA BILBAO LISBOA LONDRES

☎ 902 110 473 🌐 [www.equipo humano.com](http://www.equipo humano.com) ✉ [info@equipo humano.com](mailto:info@equipo humano.com)