

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



Evaluación de
desempeño

y

Resolución de
conflictos

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Conceptos

n Evaluar

Determinar el valor o importancia de una cosa o de las aptitudes, conductas, etc., de una persona.

n Evaluación de desempeño

Constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos.

n Antecedentes

La evaluación de desempeño tiene sus antecedentes en las fuerzas armadas.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Importancia

- Entrenamiento
- Promociones
- Incentivos para el buen desempeño
- Estímulo a la mayor productividad

Objetivos

- Permitir condiciones de medida del potencial
- Proporcionar oportunidades de crecimiento
- Proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Beneficio de la evaluación de desempeño

n Para el colaborador

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe
- Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Beneficio de la evaluación de desempeño

- n El jefe tiene oportunidad para:
 - Evaluar mejor el desempeño de los subordinados
 - Tomar medidas
 - Alcanzar una mejor comunicación
- n La empresa se beneficia, ya que:
 - Tiene la oportunidad de evaluar su potencial humano
 - Estimula la productividad
 - Mejora las relaciones humanas en el trabajo

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Desafíos de la evaluación

n Barreras metodológicas

- Dificultad en la recolección de la información sobre el desempeño
- Dificultad de analizar el desempeño del individuo

n Barreras originadas de los prejuicios del evaluador:

- Elementos subjetivos
- Error por tendencia al promedio
- Permisividad e inflexibilidad
- Elementos culturales y políticos
- Acciones recientes



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Métodos de evaluación

- n Se utiliza para juzgar cómo el empleado realiza sus labores. Se dividen en métodos con base en el pasado y aquéllos basados en el futuro.

Métodos de evaluación con base en el pasado

- Versan sobre eventos que ya ocurrió y que puede ser medido. Entre ellos tenemos:
- Escalas de puntuación
- Listas de verificación
- Métodos de selección forzada
- Método de registro de acontecimientos notables
- Escalas de calificación y clasificación conductual

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Escala de puntuación

- n El método más antiguo y de uso más común en la evaluación del desempeño
- n Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto a fin de permitir la obtención de varios cómputos.

ESCALA DE EVALUACIÓN GRÁFICA

NOMBRE DEL EMPLEADO					
CARGO:			DEPARTAMENTO:		
FACTORES	No Satis factorio 1	Abajo del Promedio 2	Promedio 3	Arriba del Promedio 4	Excelente 5
Conocimiento del trabajo					
Puntualidad					
Iniciativa					
Calidad del Trabajo					
Cooperación					
Responsabilidad					
Firma del Empleado:					
Firma del Evaluador:					
Fecha de Revisión:					

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Lista de verificación

- n Requiere que la persona quien otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado.
- n El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores.

LISTA DE VERIFICACIÓN

INSTRUCCIONES: Señale cada una de las afirmaciones que se aplican al desempeño del empleado.

Nombre del empleado: _____ Departamento _____

Nombre del evaluador: _____ Fecha _____

Valores		Señale aquí
(6.5)	1. Se queda horas extras si se le pide	_____
(4.0)	2. Mantiene muy aseado su lugar de trabajo	_____
(3.9)	3. Suele ayudar a las personas que lo necesitan	_____
(4.3)	4. Planea sus acciones antes de iniciarlas	_____
..
..
..
(0.2)	30. Escucha consejos pero rara vez los sigue	_____
100.0	PUNTUACION TOTAL	_____

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

n

INSTRUCCIONES: Señale cada una de las expresiones que se aplican al desempeño del empleado.

Nombre del empleado: _____ Departamento _____

Nombre del evaluador: _____ Fecha _____

1. Aprende con rapidez

2. Su trabajo es preciso y confiable

3. Con frecuencia llega tarde

1. Trabaja con gran empeño

2. Constituye un buen ejemplo para sus compañeros

3. Se ausenta con frecuencia

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Método de registro de acontecimientos notables

- n El evaluador debe llevar una bitácora diaria o archivo de computadora de las acciones del evaluado

INSTRUCCIONES:

Para cada uno de los aspectos registre los incidentes específicos de carácter descollante que afectan al desempeño del empleado (Asistente de Laboratorio).

Nombre del empleado: _____ Período _____

Nombre del evaluador: _____

Control de riesgos y prevención de accidentes:

Feb. 16 Advirtió que la puerta de emergencia estaba bloqueada y avisó al Departamento de mantenimiento

Feb. 24 Ayudó a extinguir un conato de incendio, que aunque era de pequeñas proporciones, causó alarma

Mar. 18 Abandonó el laboratorio dejando un mechero encendido en contra de las normas.

Control de material de desecho:

Feb. 24 Durante el conato de incendio protegió el material inflamable que se encontraba en el laboratorio

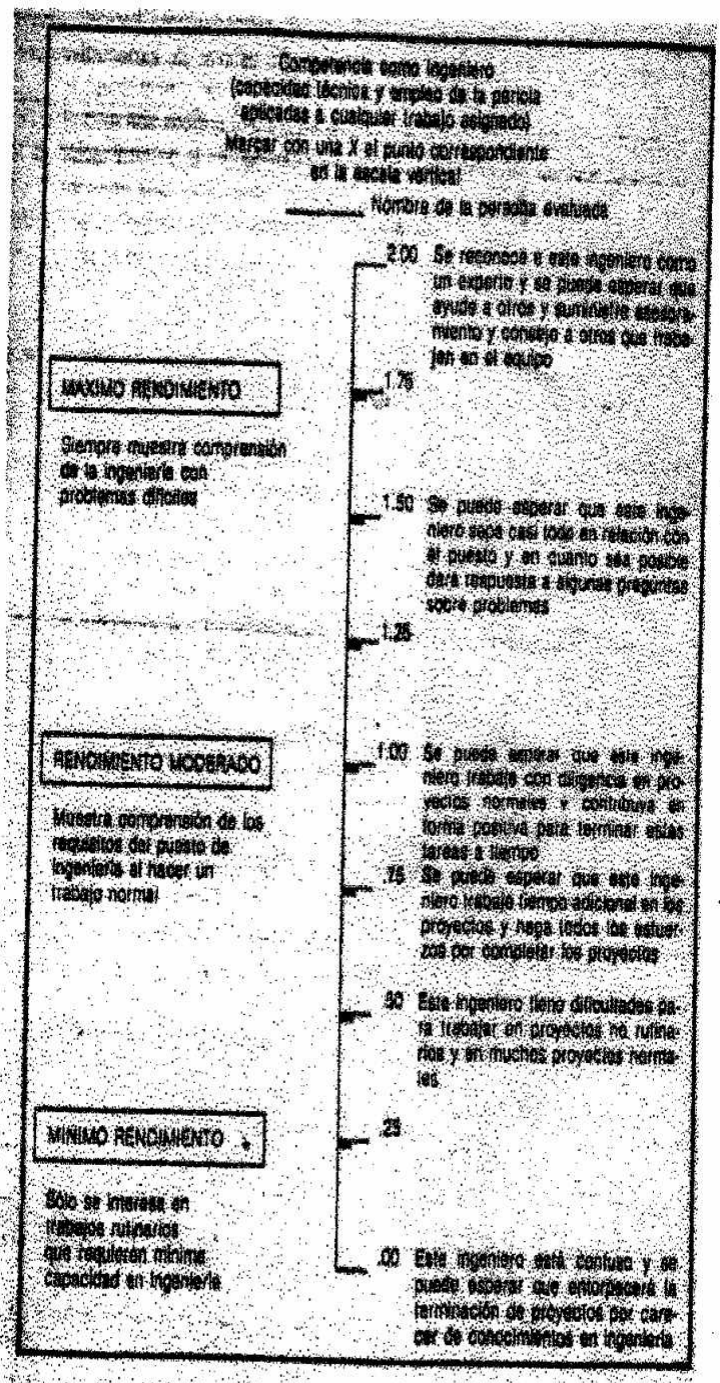
Abril 6 Permitió que un lote completo de desecho se arruinara por contacto con colorantes que no retiró oportunamente

Abril 13 Un lote completo de desecho se echó a perder porque permitió que se mezclara con vidrio.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Escalas de calificación conductual

Utiliza el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Métodos de evaluación basada en retroalimentación

- n La retroalimentación de 360 grados ayuda a identificar las fortalezas y necesidades de desarrollo de un empleado
- n La retroalimentación proviene del entorno global del empleado (jefes, compañeros, subordinados y clientes).
- n Las evaluaciones pueden ser tan pocas como 3 ó 4 o tantas como 25.
- n Las personas anónimamente evalúan el individuo en una amplia variedad de habilidades y prácticas necesarias luego se hacen cruzamiento de información.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Administración por objetivos

- n Esta técnica consiste en que el supervisor y el empleado establecen conjuntamente los objetivos futuro del desempeño deseado



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

El plan de evaluación

- n Apoyo de los altos niveles directivos:

Tomarlas en cuenta dentro de las políticas escritas que tiene la empresa sobre administración de personal.

- n Comprensión de la función de evaluación por supervisores y subalternos



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Elementos fundamentales de un plan de evaluación

- n Selección del método de evaluación y preparación del procedimiento
- n Fijación de la periodicidad de la evaluación
- n Entrenamiento de los evaluadores
- n Comunicación y puesta en marcha del plan
- n Entrevista de evaluación
- n Informe final de evaluación

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Entrevista de evaluación

- Prepare la entrevista.
 - Reúna los datos, prepare al empleado, seleccione el momento y lugar adecuado.
 - Inicie la entrevista con comentarios generales positivos.
 - Luego pase a áreas específicas donde el desempeño no fue el esperado.
 - Sugiera las acciones que puede emprender el trabajador para mejorar.
 - Sea un recurso de información, apoyo y orientación con su subordinado.
 - Concluya la entrevista destacando nuevamente los aspectos positivos del desempeño del trabajador (no termine abruptamente)

ADMINISTRACIÓN DEL CONFLICTO

n Definición

El conflicto es definido como una controversia o diferencia explícita (de información, de intereses o de valores) que ocurre entre, al menos, dos grupos interdependientes

- Actitudes frente al conflicto
 - Amenaza y contraamenaza
 - La imagen del enemigo perverso
 - La falta de confianza

ADMINISTRACIÓN DEL CONFLICTO

Indicadores de Conflicto

- n Aumento de falta de respeto
- n Desacuerdos abiertos
- n Falta de metas específicas
- n Dificultad para discutir el progreso
- n Falta de un proceso evaluativo

ADMINISTRACIÓN DEL CONFLICTO

Procesos colaborativos

- n Asegurar que todos aquellos intereses significativos sean representados y respetados
- n Proporcionar un espacio efectivo para que todos los participantes manifiesten sus preocupaciones,
- n Permitir a cada una de las partes involucradas diseñar un proceso apropiado a su circunstancia particular y necesidades.
- n Ayudar a construir el respeto y la confianza para un mejor entendimiento
- n Conducir a un compromiso compartido

ADMINISTRACIÓN DEL CONFLICTO

Tipos de supervisiones que causan problemas en el ambiente de trabajo

- Pobre comunicación
 - Sorpresas
 - Dificultad para entender la razón de las decisiones.
 - Desarrollo de rumores
- Recursos involucrados
 - Desacuerdo con la persona que hace las cosas.
 - Tensión por la carencia o por lo inadecuado de recursos.

ADMINISTRACIÓN DEL CONFLICTO

Tipos de supervisiones que causan problemas en el ambiente de trabajo

- Conflicto de valores y acciones
 - A menudo disgusta de otros lo que nos disgusta de nosotros.
 - Cuando nos anclamos en nuestra manera de pensar.
- Problema de liderato
 - Inconsistencia
 - Carencia
 - Inflexibilidad

ADMINISTRACIÓN DEL CONFLICTO

n Estrategias de supervisión para minimizar el conflicto

- Revisar constantemente la descripción del trabajo.
- Periódicamente reunirse con sus supervisados.
- Regularmente realizar informes que incluyan: logros, controversias, necesidades, planes, entre otros asuntos.
- Realizar diferentes adiestramientos que atiendan las necesidades del personal
- Desarrollo, implementación y seguimiento de políticas y procedimientos.
- Regularmente realizar reuniones periódicas para comunicar iniciativas y estatus del programa.
- Considerar buzón de sugerencias.