



Desempeño del Personal

Evaluación de Desempeño

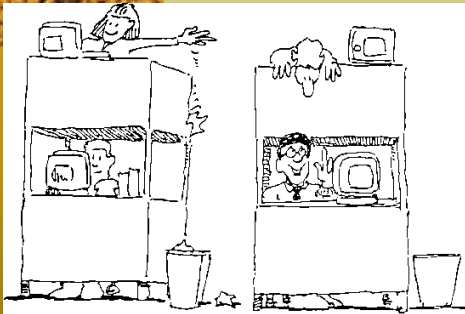
Es un procedimiento sistemático y periódico de comparación del desempeño de una persona en su trabajo contra una pauta de eficiencia establecida por la supervisión.

SE EVALUAN:

- Las actitudes
- Las conductas
- La forma en que el empleado aplica sus conocimientos, habilidades y experiencia.

SE CALIFICA:

El modo en que el empleado lleva a cabo el trabajo Prescindiendo por completo del puesto que ocupa en la organización.



Evaluación de Desempeño

Tradicionalmente la evaluación de desempeño es realizada por el supervisor del calificado.



Evaluación de Desempeño

- ✚ Siempre se evalúa el desempeño de la gente en su trabajo.
- ✚ La evaluación puede ser formal o informal, pero siempre existe la evaluación.
- ✚ En la evaluación de desempeño la subjetividad siempre está presente.
- ✚ La medición formal del desempeño tiene por objeto reducir la subjetividad en la evaluación.
- ✚ El mejor método de evaluación de desempeño es aquél que reduce al mínimo posible la subjetividad.

NO HAY UN METODO DE EVALUACION ABSOLUTAMENTE OBJETIVO



Propósitos de la Evaluación de Desempeño

- Control y evaluación de los procesos de selección incorporación, capacitación y entrenamiento de personal
 - **Un medio de comunicación diferente**
- Una oportunidad de identificar puntos fuertes y débiles de la organización
 - **Distribución equitativa de estímulos salariales**
- Identificar oportunidades de mejora, el potencial de la gente, la necesidad de tomar acciones correctivas





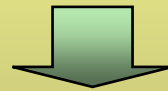
Propósitos de la Evaluación de Desempeño

- **Estimular a los empleados para asumir nuevos desafíos**
- **Reconocer causas que afectan al desempeño de la gente**
- **Referencia importante para la planificación de la carrera personal**
- **Detectar necesidades de nuevos programas de capacitación**
- **Efectuar rotaciones de puestos para permitir un mejor aprovechamiento de los puntos fuertes de la gente**

Las Etapas de la Evaluación



La Calificación
(métodos)



La Entrevista de Comunicación de los Resultados



Formulación de Planes Futuros de Acción (objetivos)
(métodos)

Errores en el Proceso de Evaluación



En la Evaluación

**En la Entrevista de
Comunicación**

**En la Formulación de Planes
Futuros
de Acción**



Errores en la Evaluación

- El efecto halo
- El error sistemático
- El efecto de la memoria
- Calificar siempre en el término medio
- Calificar más alto o más bajo a los antiguos
- Calificar en función de la importancia del puesto de trabajo
- Dejarse llevar por los prejuicios
- Período y momento



Orientación para el Evaluador

Autoanálisis:

- Se le explicaron claramente al empleado los objetivos de su función, sus responsabilidades y el resultado que la supervisión esperaba?
- Se le proveyó al empleado de un acompañamiento adecuado que le permitiría visualizar cómo estaba siendo apreciada su performance durante el período evaluado?
- Se le dieron oportunidades concretas para mejorar su desempeño (entrenamiento, rotación, nuevas responsabilidades, información, etc)?
- Existe algún prejuicio personal con ese empleado?



Orientación para el Evaluador

Análisis Global del Desempeño:

- Cuáles son los principales objetivos/resultados que este empleado debió alcanzar?
- Cuáles son los factores principales (internos o externos a la Cía) que han influido positiva o negativamente para alcanzar o no los resultados esperados?
- Cuáles son, en líneas generales, los 3 o 4 aspectos más destacados de este empleado?



Orientación para el Evaluador

Análisis Global del Desempeño (Continuación):

- Cuáles son aquellos aspectos que necesita mejorar?
- Qué acciones son convenientes para el desarrollo del empleado o para mantenerlo comprometido y motivado?
- Qué ha mejorado, más allá de lo indicado por la Supervisión, con relación al período anterior?



Orientación para el Evaluador

Evaluación Global:

- Describa sintéticamente los principales motivos del resultado de la evaluación global que ha realizado.



Métodos de Evaluación

- EN FUNCION DE ATRIBUTOS
- DISTRIBUCION FORZOSA
- CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS



Errores en la Entrevista de Comunicación

- No verificar previamente la calificación realizada
- Improvisar la comunicación
- Utilizar momentos no propicios y lugares inadecuados
- No generar una atmósfera adecuada
- Evitar el análisis de las calificaciones efectuadas y no explicar el por qué de cada una de ellas



Es Recomendable...

- Mantener una actitud serena y segura
- Animar al entrevistado a preguntar
- Demostrar interés sincero por el trabajo y los problemas del evaluado
- Ser honesto y franco
- Elogiar lo que deba ser elogiado y criticar con sentido positivo
- Tratar de lograr del empleado un reconocimiento de sus puntos débiles y una definición de los pasos a seguir para superarlos
- No evitar críticas para no tener problemas con los empleados



Errores en la Formulación de Planes Futuros

- Planificar más acciones de capacitación de las que se pueden absorber
- No planificar desarrollo para la gente con la finalidad de retener ese personal en su sección
- No desarrollar un sucesor por temor a perder el propio puesto



Es Recomendable:

- Establecer los planes de acción conjuntamente entre el calificador y el calificado, para:

- Corregir aquellos factores que no alcanzaron un desempeño satisfactorio

- Fijar objetivos y desarrollo para que el empleado esté preparado para ocupar posiciones de mayor importancia o simplemente para mejorar su desempeño

- Fijar planes/objetivos claros y con perspectiva de las necesidades de los clientes internos y externos

- Los objetivos deben ser:

- PRECISOS

- REALIZABLES

- MESURABLES



Para el Supervisor:



- Perfecto control de las actividades a su cargo
- Contar con bases sólidas para discutir con su gente
- Un medio de comunicación diferente
- Tener una base más o menos objetiva para recomendar estímulos salariales
- Conocer su propia posición ante los empleados que supervisa



Para el Empleado:



- Conocer de qué manera es apreciado su desempeño por los niveles de supervisión
- Un medio de comunicación diferente
- Una fuerte motivación para su propio esfuerzo

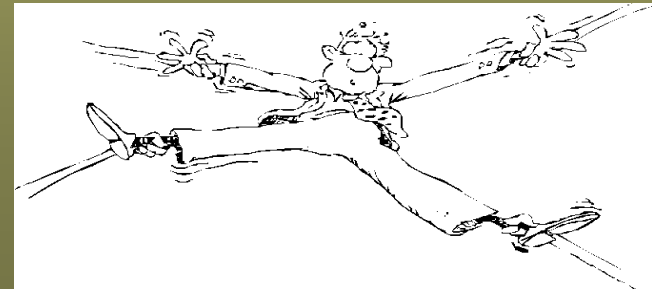
Causas del Fracaso de los Programas de Evaluación

- Pierden credibilidad cuando no hay un sistema de remuneraciones que los complemente.
- Pierden credibilidad cuando hay desempeños bien evaluados pero no hay compensaciones económicas.
- Se convierten en una fuente adicional de conflictos cuando no hay consistencia entre los supervisores para evaluar.
- El propósito principal de la evaluación es cumplir con el procedimiento de recursos humanos: el llenado de formularios para el legajo del empleado.
- La oposición sindical.
- La evaluación de desempeño pone al supervisor ante una situación crítica en la que debe demostrar sus cualidades de conductor.
- Los supervisores siempre evalúan bien.



Razones para Evaluar "BIEN"

- ❖ Para no perder mucho tiempo en procedimientos y formularios que después no son tenidos en cuenta en los planes de desarrollo de personal y en la asignación de remuneraciones
- ❖ Para no recibir críticas de sus propios jefes por no tener un estilo de supervisión que genere personal con buen desempeño.
- ❖ Para no tener que reconocer falencias propias de una supervisión que no ha permitido un mejoramiento del desempeño de su gente (Objetivos, feedback, recursos, capacitación, etc.).
- ❖ Para lograr mejores salarios para su personal y no tener problemas de motivación por causas económicas




Razones para Evaluar "BIEN"

- ❖ Para no tener que penalizar a ese empleado con el que se convive en el ambiente de trabajo, se comparte una mesa, etc.
- ❖ Para evitar conflicto con los empleados, o por lo menos explicaciones que siempre resultan difíciles. Es preferible inclinarse por una buena evaluación
- ❖ Para no verse en "apuros". En muchas oportunidades un aspecto criticado por el evaluador puede ser un punto que el supervisor tampoco cumple.
- ❖ Para no quedar como el "malo de la película" evaluando en forma objetiva y crítica mientras los demás supervisores califican "bien" a sus empleados dejándolos mejor posicionados.



Conclusiones

- 
- ◆ La evaluación de desempeño es una herramienta de administración que no es ni buena ni mala en sí misma. El resultado de su aplicación depende de la calidad con que es utilizada.
 - ◆ El convencimiento, objetividad y compromiso con que se aplica es más importante que los formularios.
 - ◆ Los métodos de evaluación varían en función del desarrollo organizacional de cada empresa, la cultura y la filosofía de administración de recursos humanos.

Conclusiones

- ◆ El convencimiento, objetividad y compromiso con que se aplica es más importante que los formularios
- ◆ La evaluación de desempeño renueva su vigencia en los momentos en que es necesario incentivar al personal.
- ◆ Hoy, la evaluación es criticada a la luz de los nuevos conceptos de la organización del trabajo.



Conclusiones

La Administración del Desempeño puede resultar:



Una Total Frustración

Un Movilizador Fundamental



Evaluación de Desempeño

Características Generales:

- ◆ **Periodicidad anual**
- ◆ **Enfásis en el llenado de los formularios**
- ◆ La planificación y control está a cargo del Dpto de Personal.
- ◆ **Su aplicación involucra a toda la organización.**
- ◆ Siempre genera expectativas y ansiedad en la gente.
- ◆ **Los supervisores suelen considerarla como una carga adicional.**
- ◆ Es común que permanentemente se introduzcan modificaciones en los formularios, en los factores y en la escala de evaluación



Críticas

- ✚ Desempeños individuales excelentes en organizaciones ineficientes.
- ✚ Promueve la mediocridad.
- ✚ Inhibe el trabajo en equipo.
- ✚ Se realiza sobre hechos consumados.
- ✚ El cliente principal es el supervisor.



Claves

El Desempeño del Personal necesita ser administrado y no simplemente evaluado

Lo importante es administrar un proceso de desempeño y No evaluarlo



Objetivos

Evaluación:

- De arriba hacia abajo
- Solamente el Qué
- Corto plazo
- Seguros-Cómodos
- Competencia interna
- muchos

Administración:

- Mutuo acuerdo supervisor-empleado
- Largo plazo
- El Qué y el Cómo
- En equipos de no más de 3 o 5

Enfoque:

- Clientes
- Resultados
- Composición del equipo
- Prioridades

