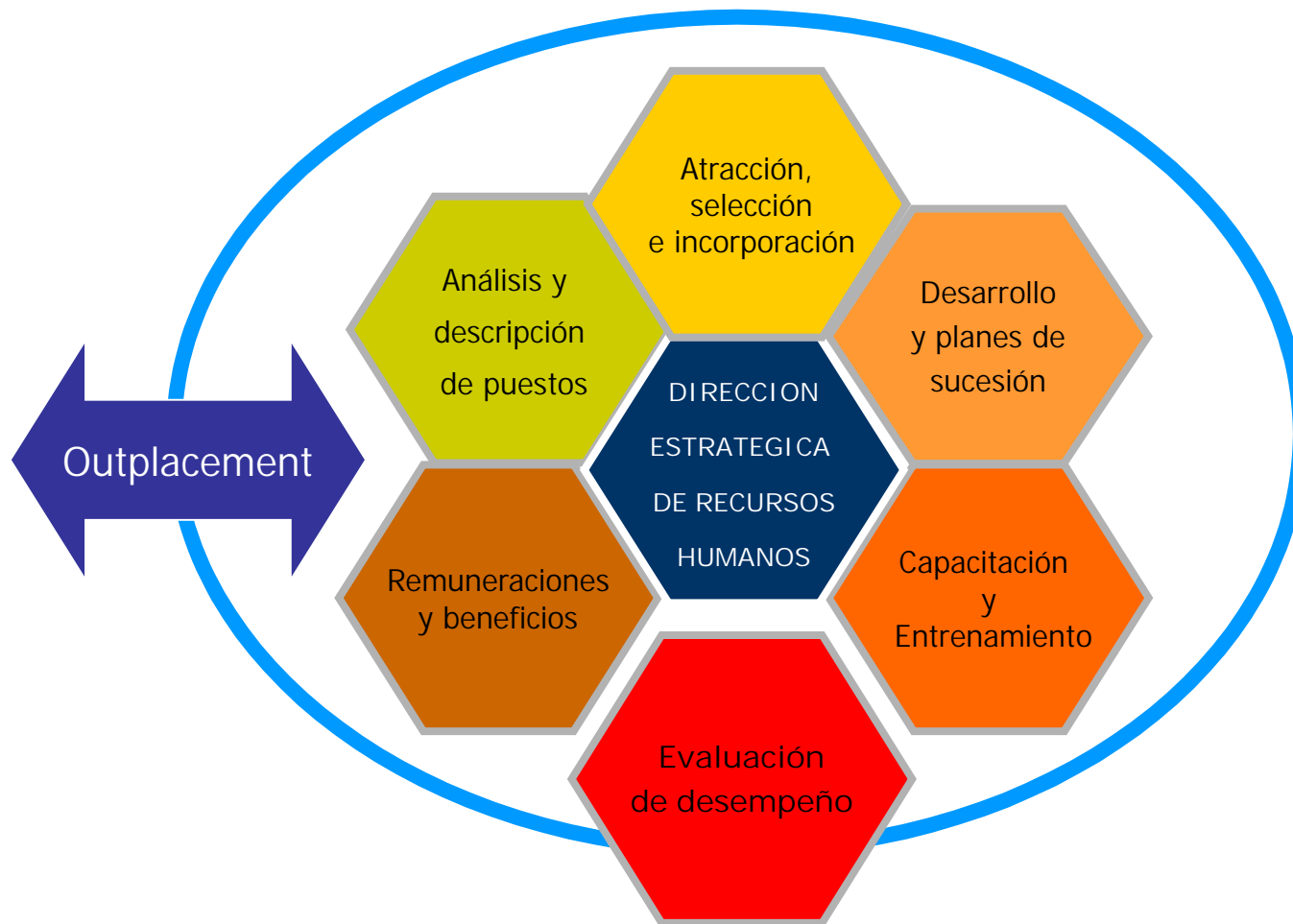


# Cómo evaluar el talento humano

# Un Esquema Global de Recursos Humanos



[www.rrhh-web.com](http://www.rrhh-web.com)

# La Evaluación de desempeño

Proporcionar una descripción exacta y confiable de manera en que un empleado lleva a cabo su puesto, calificando únicamente elementos de importancia para obtener éxito en la organización y el puesto en particular

**[www.rrhh-web.com](http://www.rrhh-web.com)**

# Por qué incluir Evaluaciones por competencias

- Mejora el desempeño mediante la retroalimentación
- Ayuda a las gerencias y jefaturas a tomar decisiones sobre las políticas de compensación
- Permite realizar cambios de remuneración sin necesidad de ascender o cambiar de posición a los individuos
- Genera una motivación transparente, estable en el tiempo para los empleados.

**[www.rrhh-web.com](http://www.rrhh-web.com)**

# Fases de la Evaluación de desempeño

1. Descripción de los puestos, análisis de su posición en la organización
2. Fijación de los objetivos y su frecuencia de revisión para cada empleado
3. Elección de un sistema de evaluación
4. Explicación y sensibilización de los objetivos a los protagonistas
5. Aplicación del método
6. Devolución a los empleados y establecimiento de nuevos objetivos

**[www.rrhh-web.com](http://www.rrhh-web.com)**

# La Descripción de Puestos permite:

- 1. Realizar procesos de selección ordenados**
- 2. Mantener niveles de equidad interna en la remuneración**
- 3. Establecer niveles para los beneficios, basados en el aporte del puesto a la empresa y no en la jerarquía**
- 4. Establecer niveles que permitan concretar carreras-tipo, planes de carrera y cuadros de reemplazo, coherentes**
- 5. Comparar más fácilmente con el mercado los niveles de remuneración y procesos de trabajo**

**[www.rrhh-web.com](http://www.rrhh-web.com)**

## Antes de comenzar a evaluar

- ◆ Descripción de puestos por competencias: acuerdo con la gerencia de las competencias que agregan valor a cada puesto
- ◆ Notificación en forma escrita a los empleados de las competencias por las que serán evaluados
- ◆ Definición de las competencias organizacionales (recomendado)

**[www.rrhh-web.com](http://www.rrhh-web.com)**

# Las Comp Conductuales en la Descripción de Puestos

Puede haber competencias organizacionales comunes a todos los cargos en la organización, además de los propios de cada puesto.

Hay que tener en cuenta que cuanto más competencias organizacionales establecemos, menos personas podrán ingresar o permanecer la organización.

**[www.rrhh-web.com](http://www.rrhh-web.com)**



Realizando el programa de

# Beneficios de la Ev. de Puestos

- Identifica las necesidades de capacitación y desarrollo; así como la presencia de un potencial no aprovechado.
- Ayuda en la planeación y desarrollo de la carrera profesional
- Identifica errores en el diseño del puesto.
- Puede detectar factores externos que influyen en el desempeño como la familia, la salud, las finanzas, etc.

**[www.rrhh-web.com](http://www.rrhh-web.com)**

# Decidir Para qué evaluar

- ◆ Qué vamos a hacer con el resultado?
- ◆ El resultado influirá en la remuneración fija o variable?
- ◆ Qué resultados deseo obtener: los del pasado o proyectar los del futuro, o ambos?

## Hay que preveer

- ◆ Qué pasará si alguien sale mal evaluado?
- ◆ Qué sucederá si alguien sale muy bien calificado?

**[www.rrhh-web.com](http://www.rrhh-web.com)**

# Decidir qué evaluar



# Los Objetivos

- ◆ Los objetivos deberán estar siempre vinculados a la Descripción de puesto.
- ◆ Así como nunca evaluaríamos en un cocinero sus conocimientos contables, no podemos exigir “creatividad” a un archivista
- ◆ Los objetivos deben ser medibles, de modo tal que “ser creativo” no es un objetivo sino una expresión de deseo.
- ◆ Cada Competencia de conducta debe transformarse en tareas observables y medibles

**[www.rrhh-web.com](http://www.rrhh-web.com)**

## Cuando se trata de Evaluar por Competencias

- ◆ Tradicional
- ◆ Feed Back 180
- ◆ Feed Back 360

Cualquier tipo de evaluación debe poder representarse en forma numérica o de escala, con el fin de que los resultados sean comparables año a año

# Evaluación Tradicional

Jefe



Evaluado

Se toman los resultados obtenidos en el desempeño de la persona en un período determinado, y a veces se incluye un cuestionario para el supervisor.

Existen modelos que incluyen un cuestionario de autoevaluación, que se discute luego en una entrevista con el supervisor

# Feed Back 180 y 360

Se crearon por las desventajas que tiene la evaluación tradicional:

- ◆ Existe una tendencia natural del supervisor en justificar las propias carencias en su evaluación a través de la evaluación de sus empleados
- ◆ Encontramos una gran diferencia en la calificación de los empleados dependiendo cómo haya salido la evaluación del supervisor
- ◆ Existen personas que tratan de “proteger” a sus empleados con malas ED, para evitar posibles ascensos o cambios de sector
- ◆ Al ser una evaluación “unilateral”, el empleado tiende a culpar a su jefe antes de asumir sus falencias

**[www.rrhh-web.com](http://www.rrhh-web.com)**



# Feed Back 180

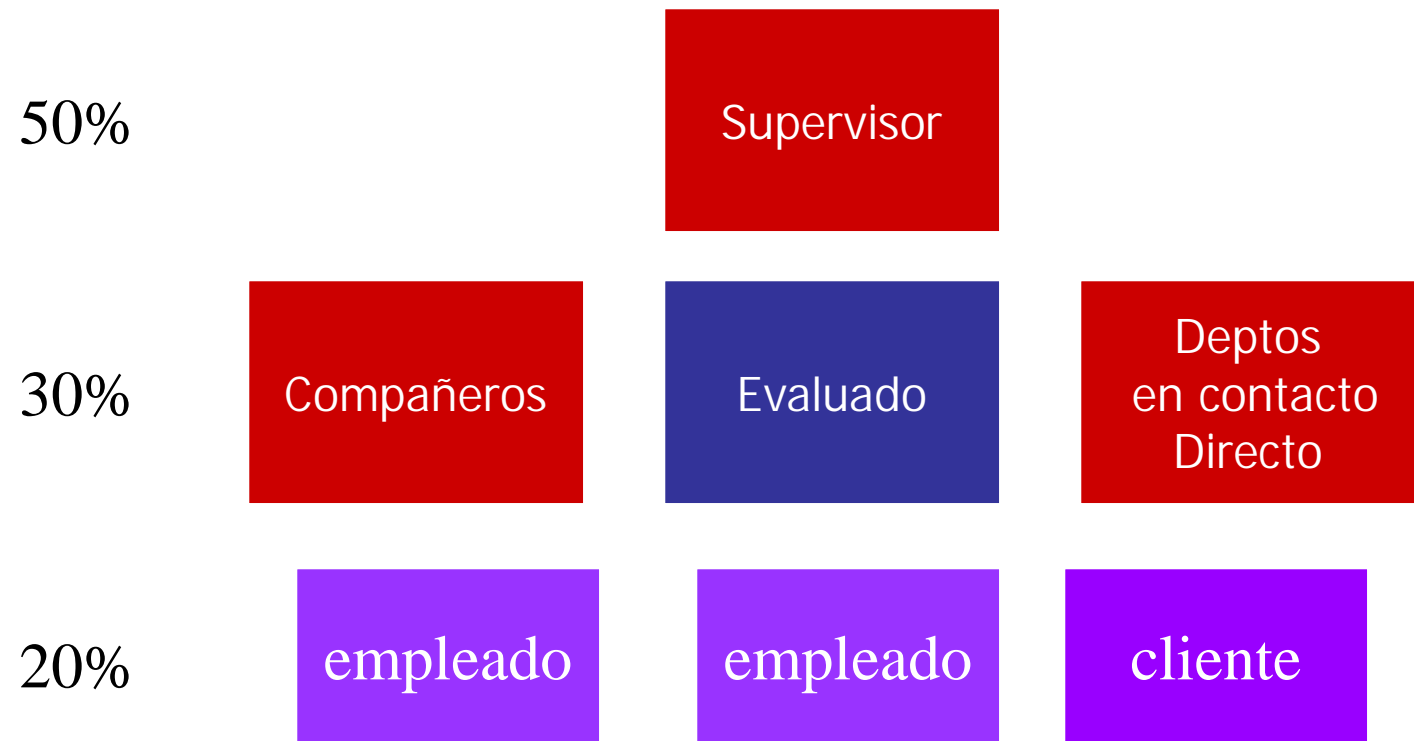


Existe un cuestionario para cada nivel.

Los resultados se ponderan para llegar a un número final

Las personas de nivel mismo nivel en el organigrama sólo contestan sobre aspectos de comportamiento

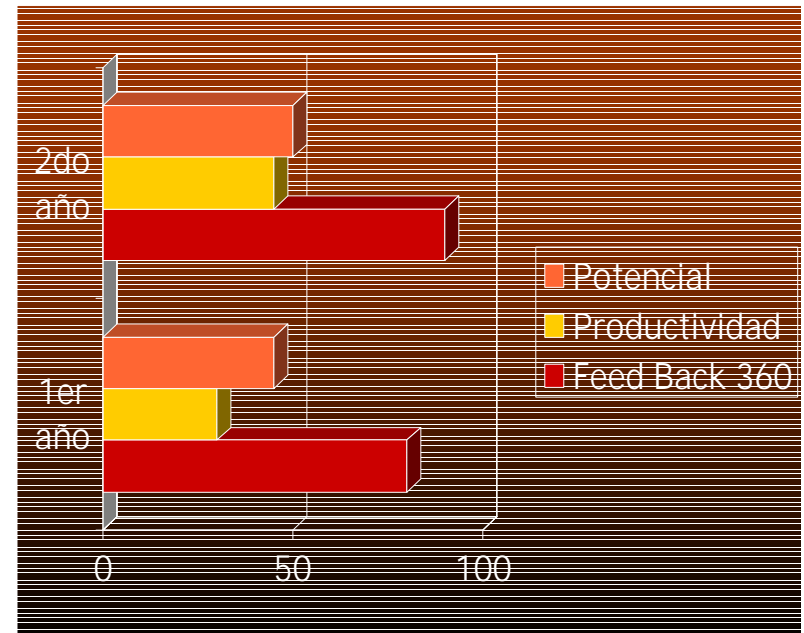
# Feed Back 360



# Ponderación

luego se pondera según el “peso” determinado a cada nivel relacionado

Si existen otros métodos de evaluación estos deberán ponderarse de la misma manera para poder llegar a una calificación integral a través de un número único



## Alternativas complementarias más comunes:

- Evaluación en grupo.
- Evaluaciones Psicológicas de potencial: Entrevistas con el evaluado
- Toma de Tests Proyectivos tradicionales y computarizados.
- Self Assessment

**[www.rrhh-web.com](http://www.rrhh-web.com)**

# Para tener en cuenta

- ◆ Es necesario que el sistema sea sostenido en el tiempo, para no generar inseguridad en las personas.
- ◆ Evaluar sólo por objetivos puede ser muy injusto
- ◆ Nadie puede ser evaluado por factores que desconoce: la sensibilización tanto de evaluados como de evaluadores es tan importante como el diseño del programa.
- ◆ Tanto la encuesta de Clima Laboral, como la ED , el programa de capacitación y la política salarial deben guardar una coherencia.
- ◆ No es necesario aplicar el sistema a toda la organización, al menos no el mismo. Evaluar a puestos que no son claves para el negocio puede llevar al descrédito del sistema

**[www.rrhh-web.com](http://www.rrhh-web.com)**

Si deseas bajar esta presentación en formato PDF, powerpoint o si quieres conocer más sobre empleo, recursos humanos y gestión empresarial, visita la página:

**[www.rrhh-web.com](http://www.rrhh-web.com)**