

Evaluación de Desempeño

Ben Dattner, Ph.D.

Dattner Consulting, LLC

Evaluación de Desempeño

Objetivos para la evaluación de desempeño

Criterio para el desarrollo de un desempeño efectivo

Creación de medidas para la evaluación de desempeño

Elección del evaluado y del evaluador

Consideración del momento adecuado para la evaluación y devolución de desempeño

Organización logística para el informe y la entrevista

Comunicación constructiva durante la entrevista de devolución

Seguimiento para asegurar que el sistema continúe funcionando

Objetivos

- **Objetivos**
- Criterio
- Medidas
- Elección
- Momento
- Logística
- Comunicación
- Seguimiento

Un sistema bien diseñado de evaluación de desempeño:

- Reconoce y registra la contribución del empleado
- Provee al empleado una buena devolución acerca de su desempeño
- Permite un sistema de beneficios mas justo y efectivo
- Desarrolla las capacidades profesionales de los empleados
- Comunica la cultura y los valores de la organización
- Ayuda a la organización a realizar decisiones acerca del personal. Éstas decisiones son basadas en una evidencia concreta y son legalmente defendible

Objetivos

- **Objetivos**
- Criterio
- Medidas
- Elección
- Momento
- Logística
- Comunicación
- Seguimiento

Evaluación

- Predicción del desempeño del empleado basado en su desempeño anterior
- Decisiones acerca de la retención del empleado y de su plan de promoción
- Compensación

Desarrollo

- Asesoramiento para capacitación y desarrollo
- Planeamiento profesional

Criteria para el desarrollo

- Objetivos
- Criterio
- Medidas
- Elección
- Momento
- Logística
- Comunicación
- Seguimiento

El criterio debe ser:

- Alineado con los objetivos de la organización
- Relevante para roles específicos
- Específicos y medibles
- Controlado por los empleados
- Comprendido y aceptado por los empleados

Criteria para el desarrollo

- Objetivos
- Criterio
- Medidas
- Elección
- Momento
- Logística
- Comunicación
- Seguimiento

El criterio puede basarse en:

- Factores cualitativos y/o cuantitativos
- Competencias y/o desempeño
- Esfuerzo y/o resultados
- Frecuencia del comportamiento

Medidas

- Objetivos
- Criterio
- **Medidas**
- Elección
- Momento
- Logística
- Comunicación
- Seguimiento

La evaluación puede ser basada en:

- Estándares generales o específicos
- Mejoría en el desempeño
- Comparación o ranqueo con otros empleados

Medidas

- Objetivos
- Criterio
- **Medidas**
- Elección
- Momento
- Logística
- Comunicación
- Seguimiento

Las escalas difieren en términos de:

- Definición de los valores en la escala
- Número de posibles valores
- Presencia o ausencia de un punto medio

Elección del evaluado y del evaluador

- Objetivos
- Criterio
- Medidas
- Elección
 - Momento
 - Logística
 - Comunicación
 - Seguimiento

Los empleados evaluados pueden ser:

- Todas las personas de la organización
- Elegidos por el manager
- Elegidos dependiendo de su posición
- Elegidos por área o departamento
- Auto-elegidos

Participantes (Continuación)

- Objetivos
- Criterio
- Medidas
- Elección
 - Momento
 - Logística
 - Comunicación
 - Seguimiento

Los evaluadores pueden ser designados por:

- Manager
- Recursos Humanos
- El empleado que es evaluado

Participantes (Continuación)

- Objetivos
- Criterio
- Medidas
- **Elección**
 - Momento
 - Logística
 - Comunicación
 - Seguimiento

Los evaluadores pueden incluir:

- El empleado evaluado
- Manager
- Pares
- Subordinados
- Clientes

Consideración del momento adecuado

- Objetivos
- Criterio
- Medidas
- Elección
- **Momento**
- Logística
- Comunicación
- Seguimiento

El desempeño puede ser evaluado:

- Cada vez que un proyecto es finalizado
- Después de que una meta importante es alcanzada
- Cuatrimestralmente
- Semestralmente
- Anualmente

Logística

- Objetivos
- Criterio
- Medidas
- Elección
- Momento
- **Logística**
- Comunicación
- Seguimiento

La información puede ser recolectada por medio de:

- Encuestas escritas
- Intranet o internet
- Entrevistas individuales
- Reuniones grupales

Logística

- Objetivos
- Criterio
- Medidas
- Elección
- Momento
- **Logística**
- Comunicación
- Seguimiento

El proceso puede ser coordinado por:

- El empleado
- El manager
- Recursos humanos
- Un consultor externo

Devolución

- Objetivos
- Criterio
- Medidas
- Elección
- Momento
- Logística
- **Comunicación**
- Seguimiento

El informe de devolución puede incluir:

- Un comentario anónimo o no anónimo
- Diferentes valores y comentarios
- Estadísticas y comparaciones
- Competencias necesarias para continuar avanzando

Devolución

- Objetivos
- Criterio
- Medidas
- Elección
- Momento
- Logística
- **Comunicación**
- Seguimiento

Los informes de devolución pueden ser (o no):

- Filtrados o resumidos por el manager
- Para el archivo del empleado
- Compartido con otras personas
- Revisado y aprobado por otras personas
- Puede incluir tablas y gráficos

Devolución

- Objetivos
- Criterio
- Medidas
- Elección
- Momento
- Logística
- **Comunicación**
- Seguimiento

La devolución es menos efectiva cuando:

- La información es incorrecta o falsa
- Se encuentra contaminada debido a amiguismo o políticas internas
- Es insensible o excesivamente crítica
- No es específica
- Esta constituida por órdenes o ultimátums

Devolución

- Objetivos
- Criterio
- Medidas
- Elección
- Momento
- Logística
- **Comunicación**
- Seguimiento

La devolución es más efectiva cuando es:

- Sincera y honesta
- Específica
- Basada en más de un ejemplo o incidente
- Basada en la opinión de más de una persona
- Comunicada positiva y constructivamente
- Basada en comportamientos y no en características de la personalidad del empleado
- Integrada a temas importantes

Devolución

- Objetivos
- Criterio
- Medidas
- Elección
- Momento
- Logística
- **Comunicación**
- Seguimiento

Las entrevistas de devolución pueden incluir:

- Discusión acerca de
 - Fortalezas del empleado y áreas de posible desarrollo
 - Compensación
 - Desafíos grupales y futuras oportunidades
- Desarrollo y planificación de la carrera del empleado
- Establecimiento de metas para próximos periodos

Seguimiento

- Objetivos
- Criterio
- Medidas
- Elección
- Momento
- Logística
- Comunicación
- Seguimiento

El seguimiento puede incluir:

- Un plan escrito con metas, tiempos y responsabilidades
- Informes acerca del progreso
- Reuniones adicionales con el manager
- Capacitación para construir fortalezas y determinar áreas de desarrollo
- Asignaciones prolongadas o rotaciones
- Entrenamiento ejecutivo

Seguimiento

- Objetivos
- Criterio
- Medidas
- Elección
- Momento
- Logística
- Comunicación
- Seguimiento

Seguimiento para la organización:

- Uso de resultados para diseñar programas de desarrollo de los líderes
- Seguimiento de las estadísticas de las evaluaciones de rendimiento para medir el éxito del sistema
- Capacitación de nuevos empleados y continua capacitación de evaluadores en el sistema de evaluación de desempeño
- Entrevistar periódicamente a los evaluados y a los evaluadores acerca de los beneficios y las desventajas del sistema
- Asegurar que el sistema de evaluación de desarrollo se encuentre alineado con los objetivos de la organización

Conclusión

Un sistema de evaluación de desempeño bien diseñado se encuentra apoyado por una estrategia integrada de recursos humanos. Lo cual permite el logro de los objetivos de la organización

Ben Dattner, Ph.D.

Dattner Consulting LLC

ben@dattnerconsulting.com

www.dattnerconsulting.com/spanish

212-501-8945