

CAPÍTULO 10

Evaluación de desempeño. Administración de carreras

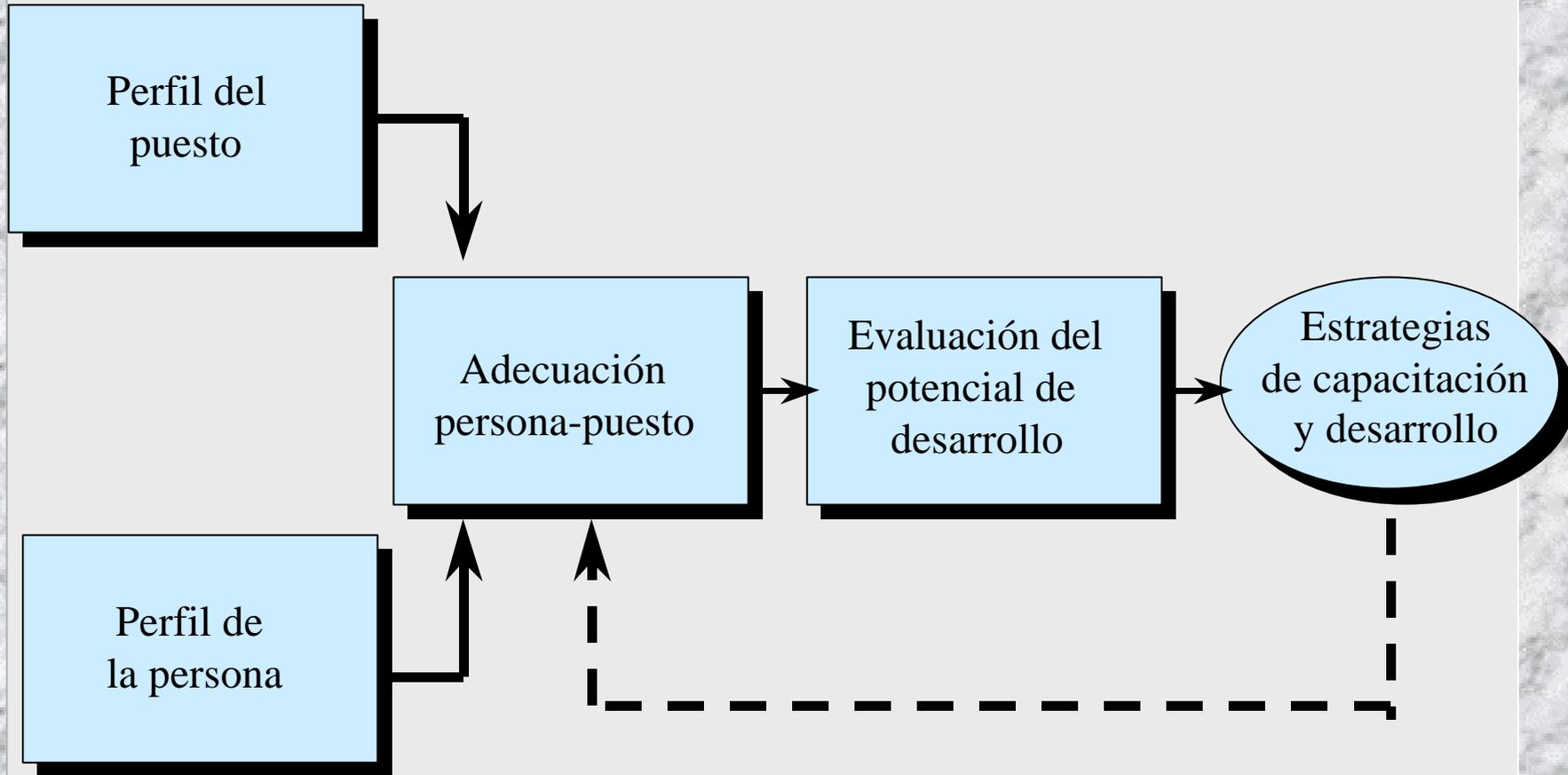


Evaluación de desempeño

¿Por qué evaluar el desempeño?

- ⇒ Para tomar decisiones sobre
 - ◆ promociones
 - ◆ remuneración
- ⇒ A partir de las evaluaciones los jefes y sus subordinados pueden reunirse y valorar el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.
- ⇒ La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación.

Adecuación persona - puesto



Entrenamiento de evaluadores

Es clave en un proceso de evaluación de desempeño.

- ⇒ Los supervisores son los que realizan la evaluación de su equipo.
- ⇒ Deben estar familiarizados con las técnicas de evaluación utilizadas.
- ⇒ Deben evaluar en forma justa y objetiva.

Pasos (3) de una evaluación de desempeño

- ⇒ Definir el puesto: asegurarse de que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto.
- ⇒ Evaluar el desempeño en función del puesto (incluye algún tipo de calificación).
- ⇒ Retroalimentación: comentar el desempeño y los progresos del subordinado.

La evaluación de desempeño

Puede ser usada para mucho más que para aumentar o no salarios.

La evaluación permite:

- ⇒ Detectar necesidades de capacitación.
- ⇒ Descubrir personas clave para la organización.
- ⇒ Descubrir que su colaborador desea hacer otra cosa.
- ⇒ Encontrar la persona que estaba buscando para otra posición.
- ⇒ Motivar a las personas al comunicarles un desempeño favorable e involucrarlas en los objetivos de la empresa.

Mejora la actuación futura de las personas

Mejora los resultados de la empresa

Secuencia de una evaluación de desempeño

Descripción del puesto

Conductas observadas

Evaluación de desempeño

Registro de la entrevista
de evaluación



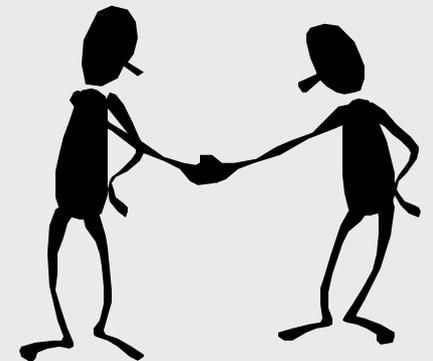
Resultados de la evaluación de desempeño

Descripción	Aumento sugerido
⇒ Insatisfactorio	0%
⇒ Por debajo del promedio	0-3%
⇒ Satisfactorio	4-5%
⇒ Bueno	6-7%
⇒ Excelente	8-10%
⇒ Excepcional/promoción	+10%

Consejos sobre revisiones de desempeño

Evitar las emociones y planear la reunión de evaluación

- ⇒ Ser cordial
- ⇒ Hablar claro
- ⇒ Marcar los aspectos positivos
- ⇒ Indicar los aspectos negativos
- ⇒ Presentar las posibilidades de desarrollo
- ⇒ Hablar de salario
- ⇒ Darle un cierre



Pasos de la reunión de evaluación

- ⇒ Saludo cálido que distienda la entrevista.
- ⇒ Resumen: asegúrese de que el empleado comprenda la forma en que fue evaluado.
- ⇒ Puntos fuertes y a continuación los débiles.
- ⇒ Oportunidad de que el empleado exprese sus sentimientos.
- ⇒ Salario: anuncie el nuevo salario y la fecha en que será efectivo si mereció un aumento.
- ⇒ Cierre con una frase positiva excepto que el desempeño sea muy malo.

Los problemas más comunes en la evaluación de desempeño

- ⇒ Carencia de normas
- ⇒ Utilización de criterios subjetivos
- ⇒ Aplicación de criterios poco realistas
- ⇒ Falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador
- ⇒ Errores del evaluador
- ⇒ Mala retroalimentación
- ⇒ Comunicaciones negativas

La evaluación de desempeño en función de las competencias

Las evaluaciones siempre deben hacerse en función de cómo se ha definido el puesto.

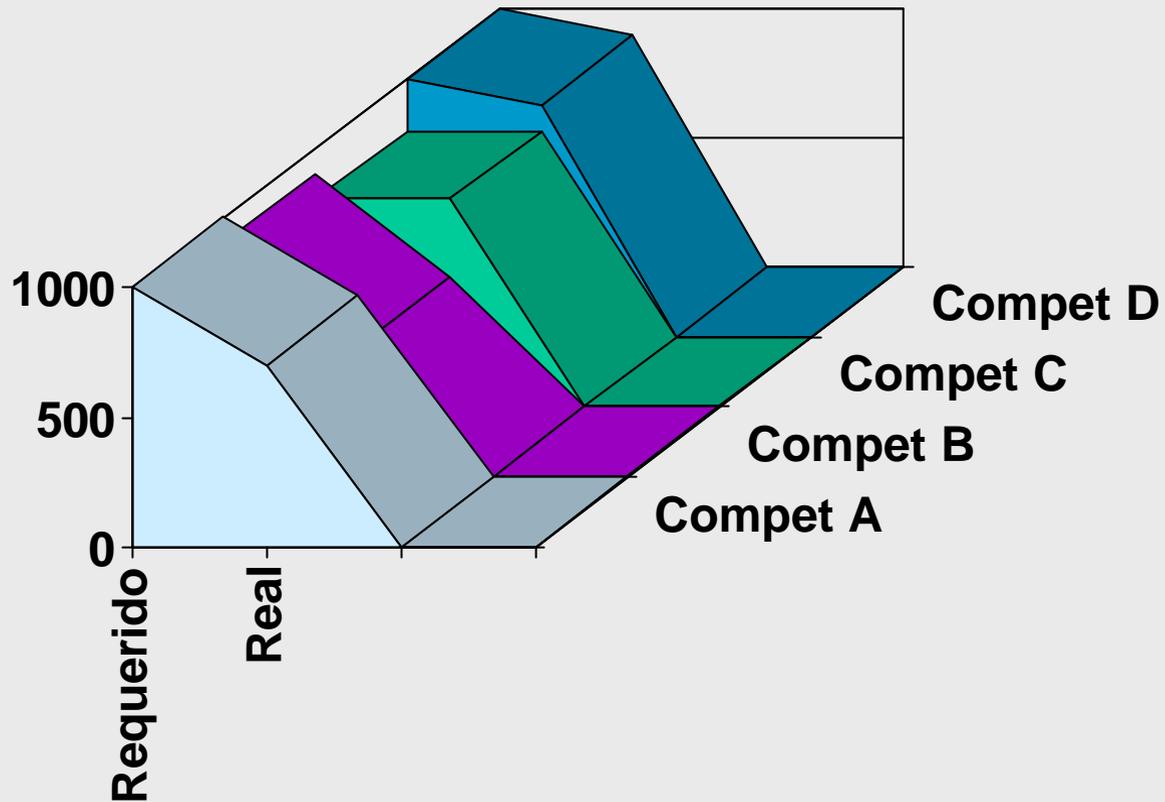
Si la compañía trabaja con el esquema de competencias, evaluará en función de las mismas.

Las competencias se fijan para toda la empresa en su conjunto y luego por área y/o nivel de posición. En función de ellas y el grado de necesidad fijado para ese puesto se evaluará a la persona involucrada.

Un esquema global por competencias



Evaluación de desempeño por competencias



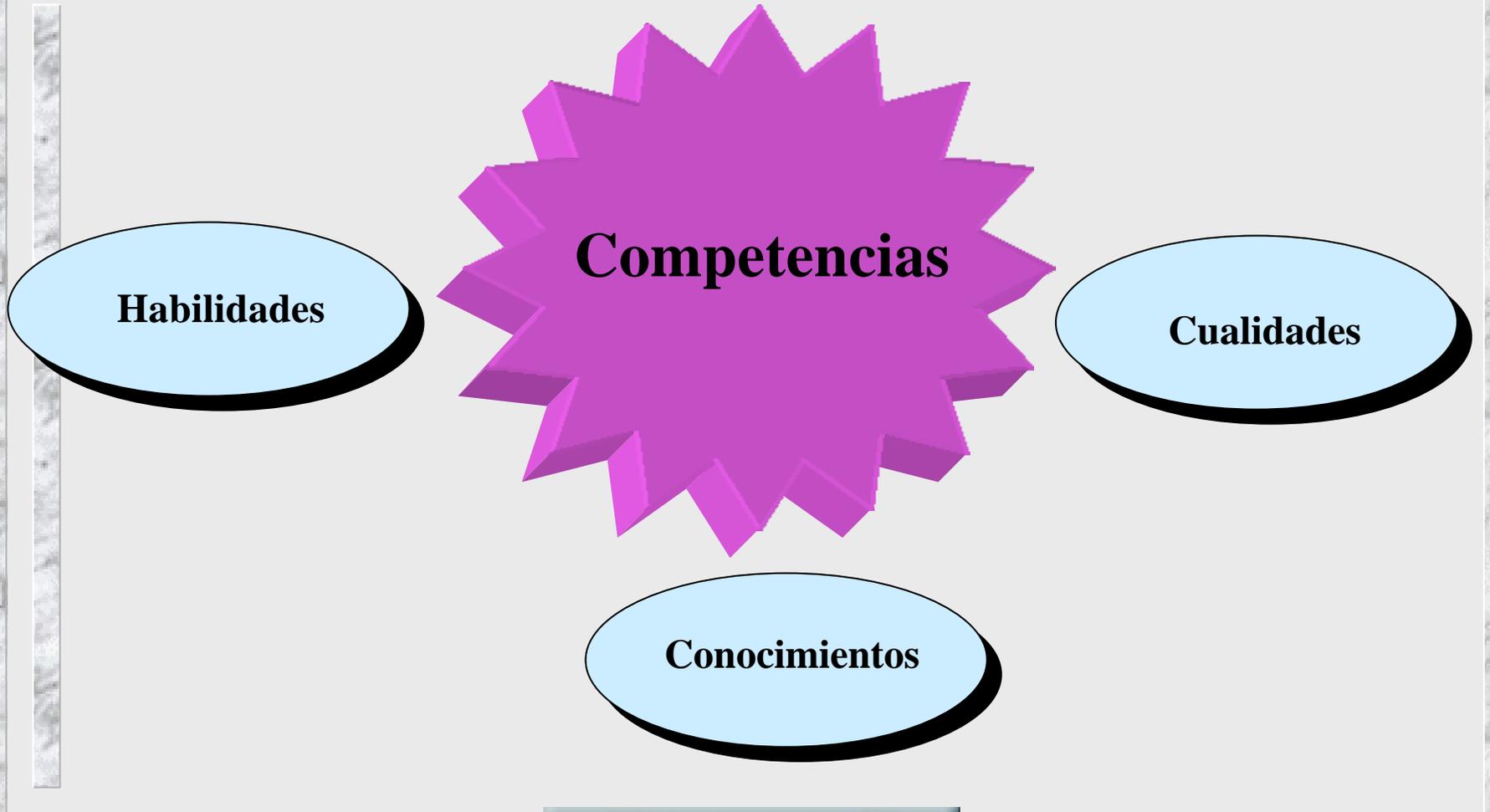
Evaluación por competencias en base a un perfil por competencias

```
graph LR; A([Perfil por competencias]) --> B([Evaluación de desempeño por competencias]);
```

Perfil por competencias

**Evaluación de
desempeño
por competencias**

Una buena forma de garantizar el éxito



Evaluación de desempeño por competencias: “cuidado de los clientes”

Conducta tipo

Explicar en detalle a los clientes _____

Asegurarse de que los clientes _____

Mirar a los clientes para detectar confusión, ansiedad, etc., durante el ingreso a _____

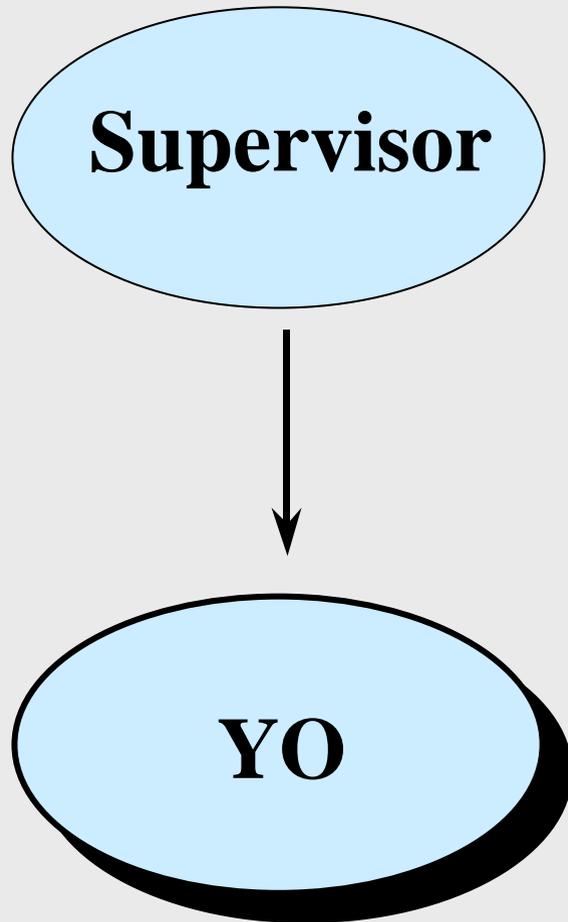
Incidente crítico o conducta observable (*brindar ejemplos*)

1. Situaciones reales de la persona evaluada en relación con la competencia evaluada

Se evalúan las conductas

Encontrará un caso práctico en *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Casos*. Ediciones Granica. 2000.

Feedback (información) tradicional del desempeño



Fuente: Edwards y Ewen

¿Qué es una evaluación de desempeño de 360 grados?

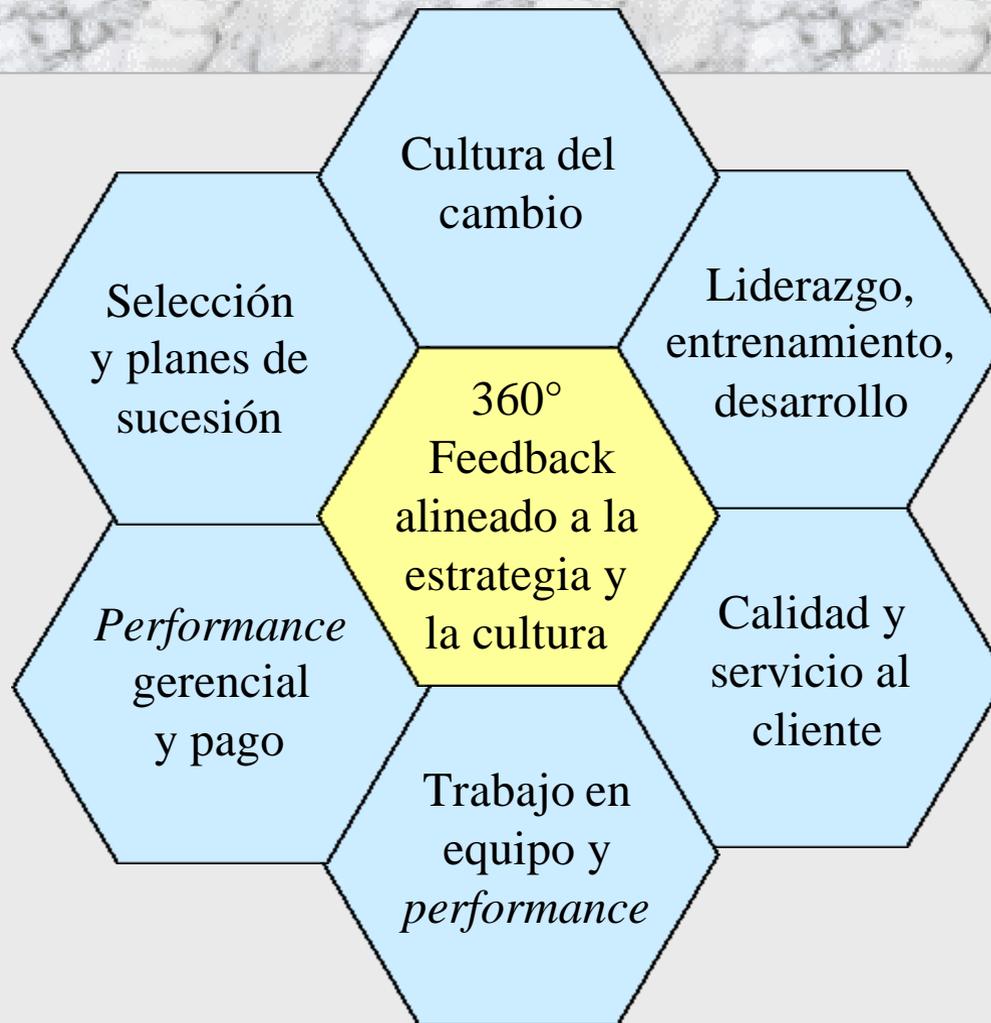
Es un sistema de evaluación de desempeño sofisticado utilizado -en general- por grandes compañías multinacionales. La persona es evaluada por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Por ejemplo, a una persona la evalúa su jefe -como en un esquema tradicional- y adicionalmente, el jefe del jefe, dos o tres pares y dos o tres supervisados, etc. Puede incluir a otras personas, como proveedores o clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores mayor será el grado de fiabilidad del sistema.

360° feedback o evaluación 360

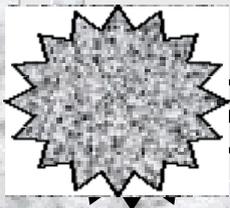


Fuente: Edwards y Ewen.

Integración de la evaluación 360° a la estrategia de Recursos Humanos



Habitualmente se implementa “evaluación 360°” con gestión por competencias



**Competencias
evaluadas**

Relación de las evaluaciones de desempeño con la administración de carreras

Evaluaciones de desempeño

**Planes de sucesión,
transferencias, y/o
promociones
a nivel individual**

**Planes de carreras
de la organización**

Contrato psicológico

El rol de Recursos Humanos en los dos procesos: evaluación de desempeño y administración de carreras

- ⇒ Es un asesor (staff).
- ⇒ Diseña la herramienta.
- ⇒ Ayuda a su cumplimiento.
- ⇒ Vela por la objetividad del sistema.
- ⇒ Administra la herramienta.
- ⇒ Los verdaderos evaluadores y diseñadores de la carrera son el jefe y el jefe del jefe (*mentoring*).

Para saber más

www.marthaalles.com

Para comunicarse

alles@marthaalles.com.ar