

Evaluación del desempeño

Sistema Online E-Metas

DOS Consultores

Ing. Othón Juárez Hernández
doscon@dosconsultores.com

Planear y gestionar un proceso eficaz de medición y evaluación del desempeño.

¿Por qué evaluar el desempeño?

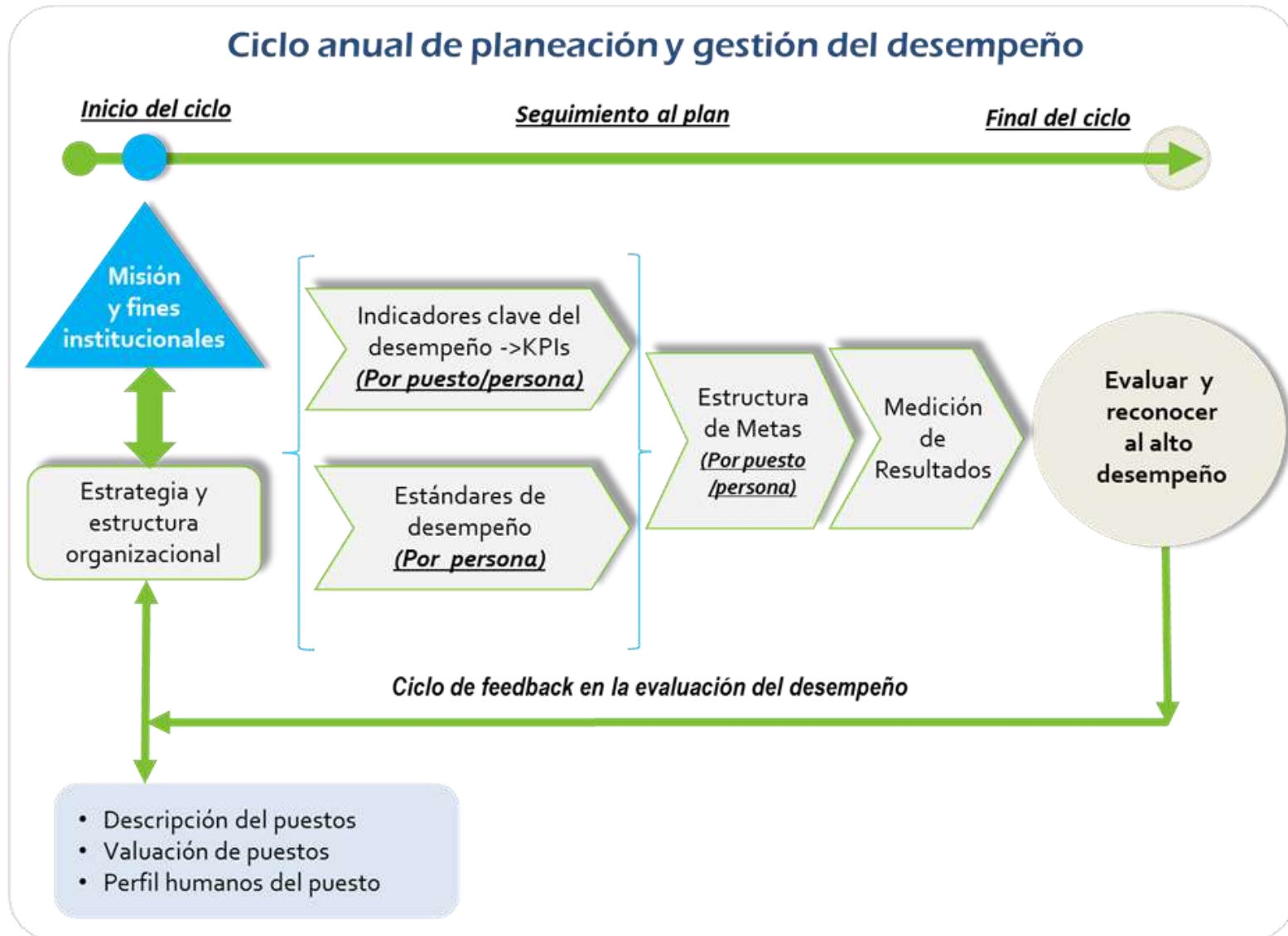
- ✓ Cuando se utilizan objetivos SMART y metas claras, el desempeño y el compromiso del personal mejoran significativamente
- ✓ Si periódicamente se revisan los logros de nuestros colaboradores, se maximizan las posibilidades de lograr un desempeño superior al previsto.

¿Por qué evaluar el desempeño?

- ✓ Cuando al revisar el desempeño se utiliza información objetiva y confiable, la entrevista de evaluación del desempeño fortalece la confianza en la relación jefe-subordinado.
- ✓ Si la organización reconoce selectivamente el desempeño, se están sembrando unas sólidas bases para forjar una cultura de alto desempeño en la empresa.

(Reconocimiento social, profesional y económico)

¿Cómo es el proceso de administración del desempeño?



¿Qué medir en la evaluación del desempeño?

Indicadores cuantitativos

- Resultados de empresa



Cobertura de metas

Indicadores cualitativos

- *Know how* especializado
- *Comportamientos específicos*
- *Actitudes en el trabajo*
- *Factores generales del desempeño*
- *Perfil organizacional,*
- *etc...*

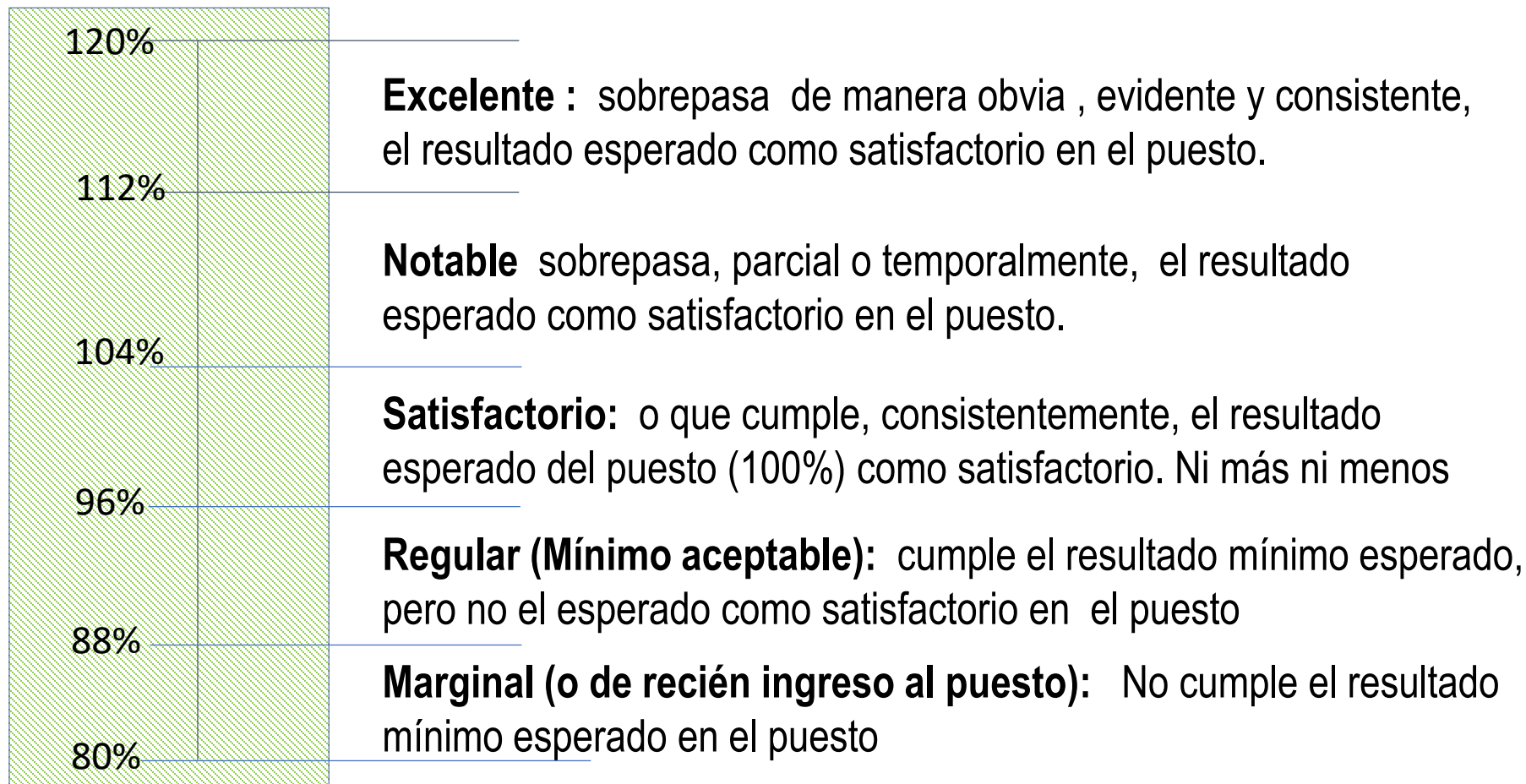


Competencias,
actitudes o
habilidades
críticas

Puntos clave para evaluar el desempeño

¿Qué escala general o estandarizada utilizar?

P. ej. 80% a 120% ; 70% a 110% o 85% a 115%; etc.



¿Por qué utilizar una escala estándar para evaluar el desempeño?

1. Establece un esquema y lenguaje común para entender el significado de la evaluación del desempeño en el contexto de la empresa.
2. Liga los resultados individuales del desempeño con los resultados generales de la organización.
3. Especialmente, con la tasa de crecimiento esperado en la empresa.

Puntos clave para evaluar el desempeño

¿Qué indicadores serán evaluados *por clase de puestos*?

Ilustrativo:

Gerentes/jefaturas:

1. Indicadores de resultados	85%
2. Habilidades críticas	<u>15%</u>
Total	100%

Personal general (Asistentes, auxiliares, analistas, etc.)

1. Factores generales de desempeño	80%
2. Habilidades críticas	<u>20%</u>
Total	100%

Puntos clave para evaluar el desempeño

¿Qué indicadores serán evaluados por puesto?

Ilustrativo:

Gerentes regional de ventas:

Sección de resultados

1. Monto de las ventas de la región	70%
2. Nivel de servicio al cliente	15%
3. Costo de ventas en la región	<u>15%</u>
Total	100%

Sección de habilidades críticas

1. Visión del negocio	60%
2. Gestión de recursos	20%
3. Liderazgo y desarrollo de subordinados	<u>20%</u>
Total	100%

¿Qué clases de escalas utilizar?

- Cobertura de metas
- Niveles o grados de desempeño (N1,N2,N3,..... N5,...)
- Rangos (R1, R2, R3, R4, R5)
- Eventos críticos específicos (E1, E2.....E5)



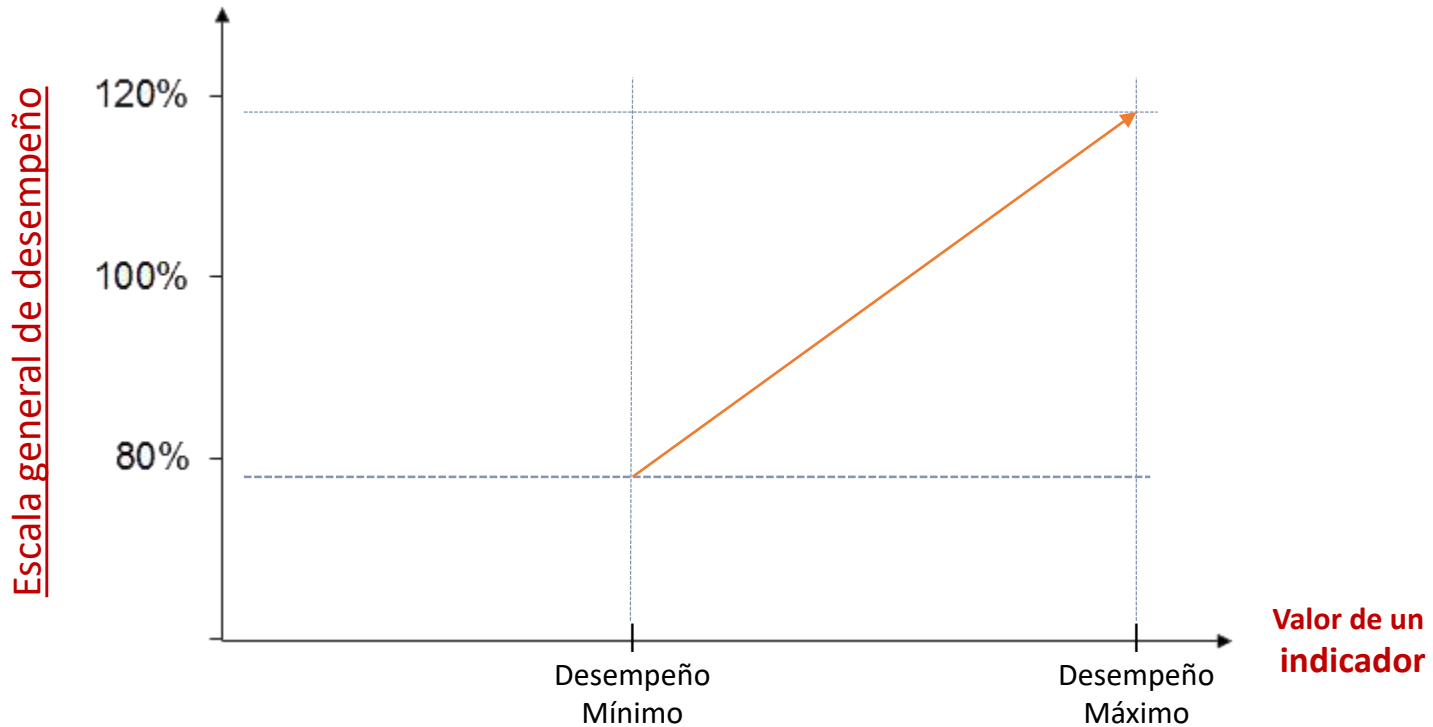
¿Qué es una escala DIRECTA o INVERSA?

¿Qué es un objetivo SMART?

SMART es un acrónimo que proviene del Inglés y que significa:

S	→	E specífico
M	→	M edible
A	→	A lcanzable
R	→	R elevante
T	→	T tiempo. Acotado en tiempo

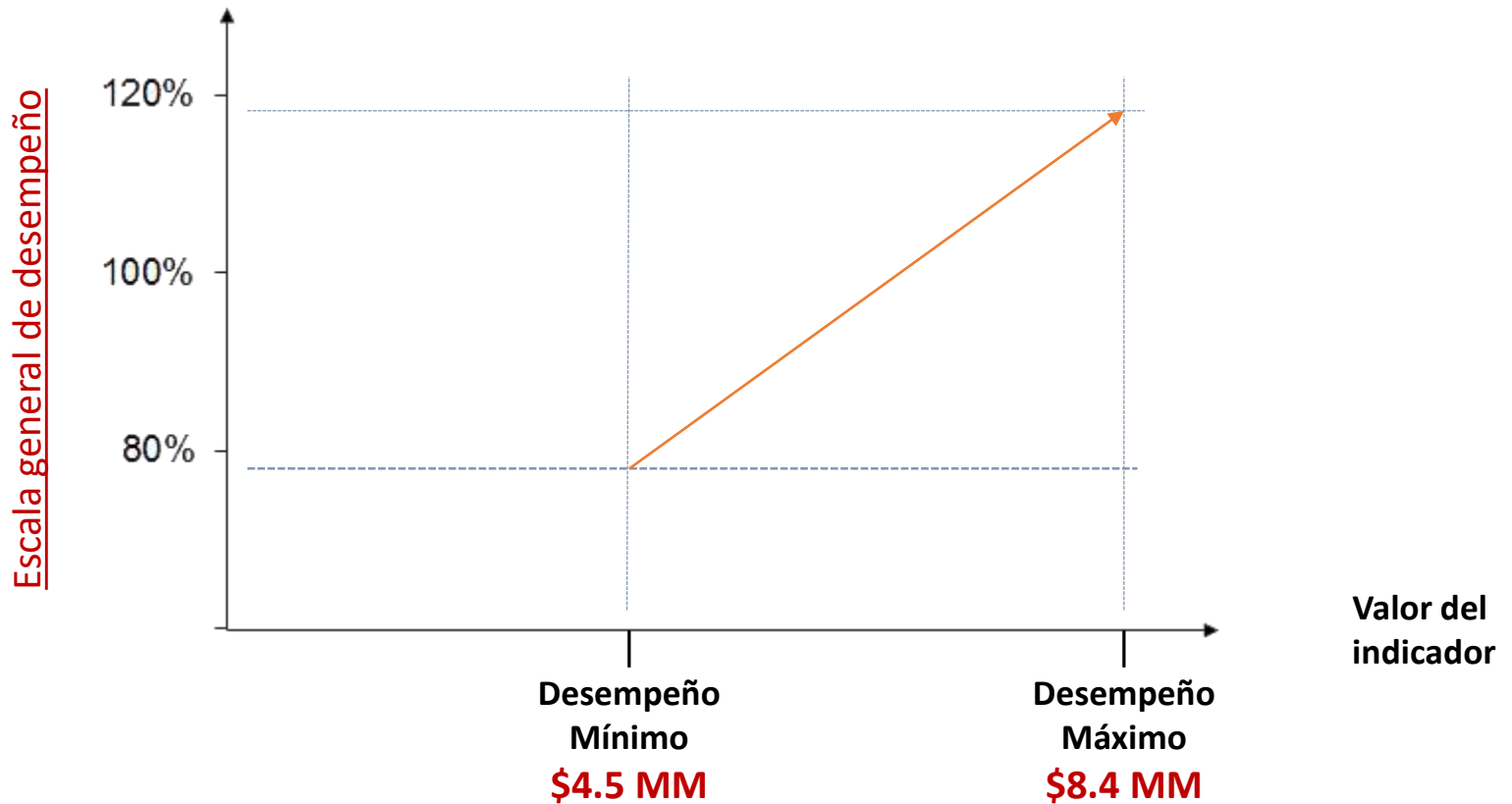
¿Cómo se especifica un indicador de resultados?



En los indicadores de cobertura, normalmente, el rango de valores del desempeño es abierto y, en los casos de rangos, eventos críticos y niveles apreciativos, el rango del indicador es acotado

Ilustrativo

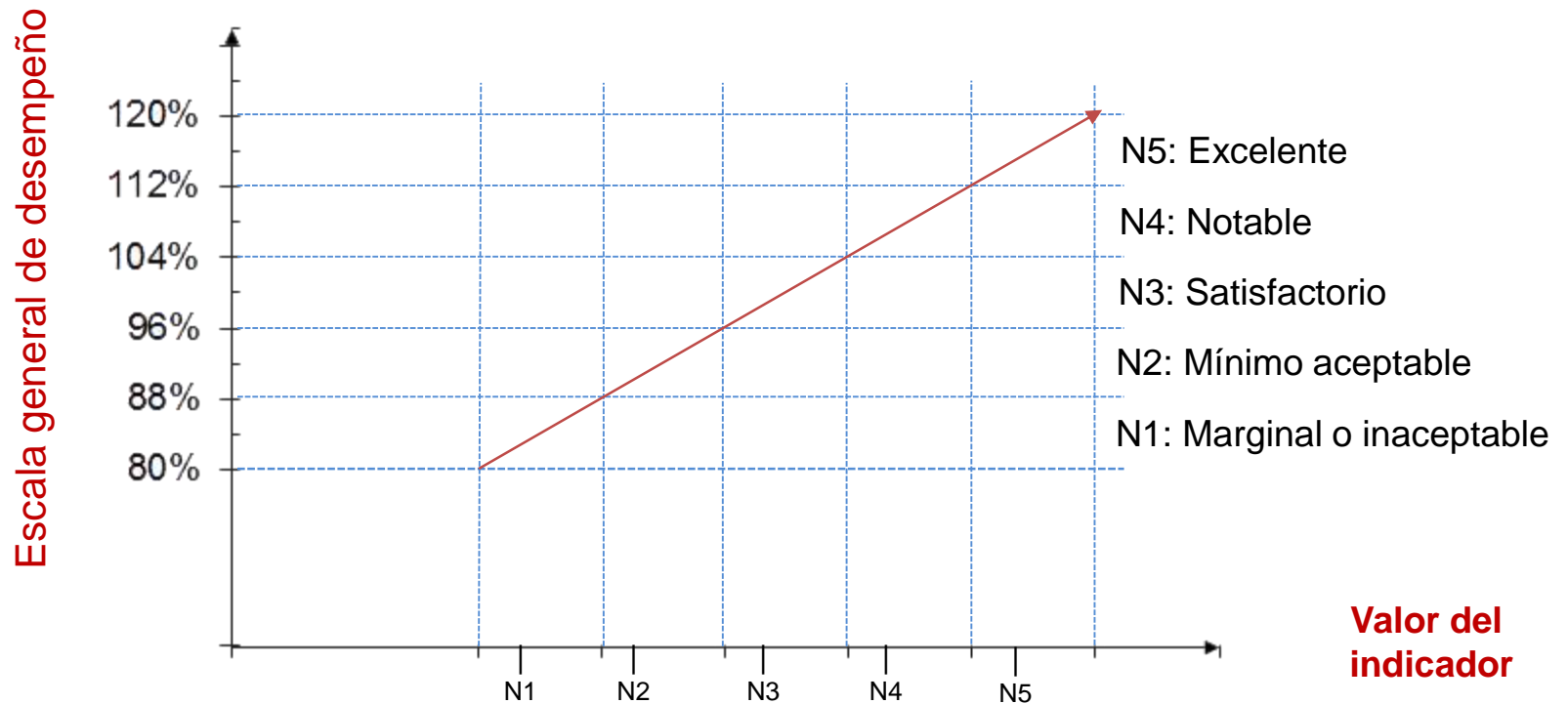
Indicador: Incrementar Ventas de la Zona



¿Cómo se especifica un indicador de niveles apreciativos?

Ilustrativo

Indicador: Promover el trabajo en equipo



¿Cuáles son las responsabilidades de los involucrados en el proceso de evaluación del desempeño?

Área de Recursos Humanos

- ✓ Crear la infraestructura administrativa del proceso
- ✓ Planear y gestionar el proceso de evaluación del desempeño
- ✓ Orientar y acompañar internamente a los actores involucrados
- ✓ Aplicar las consecuencias de la evaluación del desempeño

Evaluados

- ✓ Definir sus objetivos, indicadores y metas de desempeño
- ✓ Auto-evaluarse con objetividad

Evaluadores (Gerentes/jefes/...)

- ✓ Validar objetivos, indicadores y metas de desempeño
- ✓ Validar la auto-evaluación de sus colaboradores
- ✓ Proponer acciones y/o proyectos de mejora para los evaluados

¿Cómo es el ciclo de gestión del desempeño?



Características y herramientas del sistema

- ✓ Es una plataforma en línea que opera vía la Internet.
- ✓ Permite diseñar y especializar los esquemas de evaluación del desempeño por clase o familia de puestos, por puesto y por persona, según se requiera.
- ✓ Cuenta con un sistema de seguridad que únicamente permite acceder a usuarios autorizados y cada clase de usuarios tiene un conjunto definido de privilegios.

Características y herramientas del sistema

- ✓ Tiene una sección en la que se puede evaluar el desempeño organizacional, misma que puede ser consultada únicamente por usuarios facultados (Confidencial)
- ✓ Puede generar reportes y consultas que facilitan la gestión y control del proceso de evaluación del desempeño.
- ✓ Cuenta con un simulador del desempeño que se puede utilizar en cualquier momento, excepto en el período de evaluación.

Características y herramientas del sistema

- ✓ Guarda, tanto las autoevaluaciones, como la validación o evaluación definitiva que se hace con el jefe (evaluador).
- ✓ El resultado de la evaluación se muestra, tanto en número, como con una categoría de evaluación del desempeño.
- ✓ Funciona con menús específicos (por tipo de usuario), precisos y sencillos de operar

¿Cómo es el reporte de E-Metas?

La evaluación del desempeño se muestra en un reporte analítico que permite enfocarse a mejorar el desempeño en resultados específicos.

Véase reporte ilustrativo.

Reporte de Evaluación del Desempeño

EMETAS SA DE CV
Evaluación de desempeño

Nombre del evaluado : PARDO VELAZQUEZ JIMENA .
 Puesto del evaluado : GERENTE REGIONAL DE VENTAS
 Esquema de desempeño : GERENTE REGIONAL DE VENTAS
 Escala de evaluación : 80% - 120%
 Periodo de evaluación : de 27-Feb-2017 a 28-Feb-2017
 Evaluador : RIVAS CARMONA GERARDO .
 Puesto del evaluador : DIRECTOR DE VENTAS

Fecha de evaluación : 28-Feb-2017

Resultados de la evaluación :
 Calificación final del desempeño : 107.0
 Evaluación del desempeño : Notable

Detalle de la evaluación

Sección / Indicador	Ponderación	Unidad	D.Mínimo	D.Máximo	Resultado	Cobertura	Contribución
Indicadores de Resultados	85 %						90.5
Incrementar el monto de ventas en la región	70 %	Millones de pesos	110.5	130.0	123.4	106.5	74.5
Mejorar el servicio al cliente	15 %	Porcentaje	92.0	97.0	95.3	106.4	16.0
Reducir el costo de ventas de la región	15 %	Porcentaje	8.5	10.0	9.5	106.7	16.0
Habilidades Críticas	15 %						16.4
Visión del negocio	60 %	niveles	80.0	120.0	N5	116.0	69.6
Gestión de recursos	20 %	niveles	80.0	120.0	N2	92.0	18.4
Liderazgo y desarrollo de subordinados	20 %	niveles	80.0	120.0	N4	108.0	21.6

Compromisos de mejora y desarrollo:

- Compromisos para mejorar el desempeño del subordinado
- Compromisos de asesoramiento (*coaching*), capacitación y desarrollo

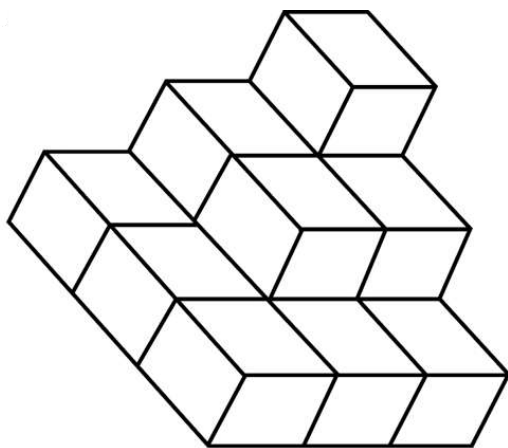
- ✓ La medición y evaluación del desempeño es un proceso gerencial clave en la empresa.
- ✓ Exige creatividad para enfocar a nuestros colaboradores en los resultados críticos de su puesto.
- ✓ Genera un proceso de aprendizaje organizacional continuo que mejora la efectividad de la organización.

- ✓ La evaluación del desempeño es una “herramienta o instrumento gerencial” y no un fin en sí mismo. *Es un medio.*
- ✓ *E-Metas es una plataforma efectiva para planear y gestionar el proceso de desempeño.*

Principio básico: ¡Todo se puede medir!

Nota importante:

©Este material tiene derechos de autor registrados

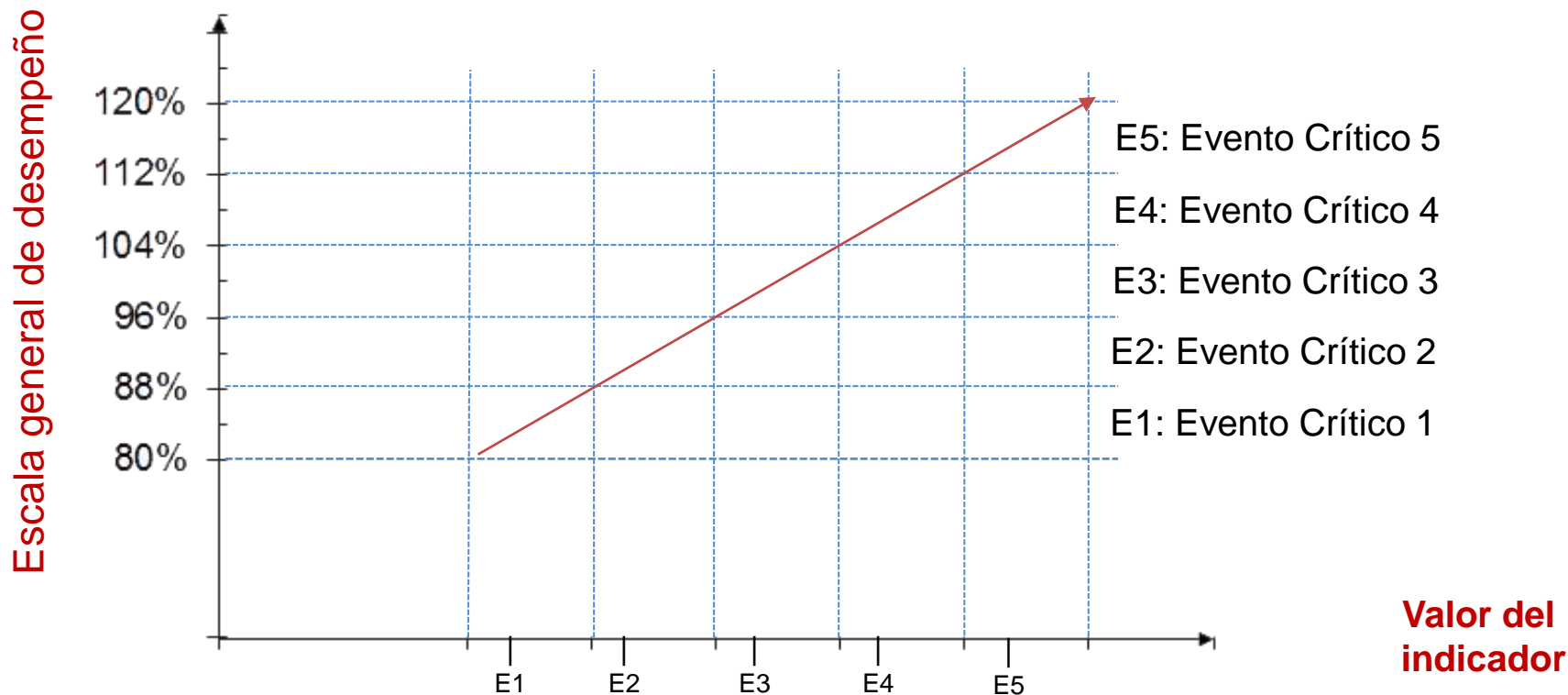


DOS CONSULTORES
Dirección Organización Sueldos

<http://www.dosconsultores.com>
doscon@dosconsultores.com

Ilustrativo

Indicador: Mejorar la oportunidad y calidad de los registros contables



¿Cómo validar que un objetivo es SMART?

Objetivo/Indicador de resultados

Objetivo / Indicador	Unidad	Valor en el desempeño MÍNIMO	Valor en el desempeño MÁXIMO	Específico	Medible	Alcanzable (Riesgo moderado)	Relevante	Acotado en tiempo
1.								
2.								
3.								
....								
....								

En el objetivo/indicador específico:

¿ Pueden marcarse con una  de aprobación sus últimas 5 columnas?

¿Cómo validar que un objetivo es SMART?

*Apreciación de indicadores cualitativos con niveles de desempeño
(Factores generales del desempeño, habilidades, actitudes, etc..)*

(Factor/habilidad/ actitud, etc...)	¿ Se utilizará una escala específica?	¿ Se utilizará una escala general?	Específico	Medible	Alcanzable (Riesgo moderado)	Relevante	Acotado en tiempo
1.							
2.							
3.							
....							
....							

En el factor/habilidad/actitud, etc...concreto:

¿ Pueden marcarse con una  de aprobación sus últimas 5 columnas?