GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

"No se puede mejorar lo que no se puede medir"

Filosofía de la Gestión del Desempeño

Es importante distinguir entre Evaluación Del Desempeño, la cual está asociada a calificación de resultados, realizada por el jefe a sus colaboradores y la Gestión Del Desempeño como acción orientada a elevar el nivel de calidad en el desempeño, la cual implica a toda la organización.

Antecedentes

- Las prácticas de evaluación del desempeño no son nuevas.
- Desde el momento en que una persona emplea a otra, el trabajo de ésta última pasa a ser evaluado en términos de costo y beneficio.
- En la Edad Media La compañía de Jesús, fundada por San Ignacio de Loyola, utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y del potencial de cada uno de los jesuitas que predicaban la religión en el mundo, en una época donde la única manera de comunicación era la navegación a vela.
- El sistema se basaba en autocalificaciones hechas por los miembros de la orden, informes de cada supervisor acerca de las actividades de sus subordinados e informes especiales hechos por cualquier jesuita que creyese tener informaciones acerca de sus propio desempeño o del de sus compañeros.
- En 1842, el Servicio Público Federal de los Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de los funcionarios.
- En 1880, el ejército estadounidense adoptó el mismo sistema.
- En 1918 General Motors desarrolló un sistema de evaluación para sus ejecutivos.
- Después de la Segunda Guerra Mundial comenzaron a popularizarse en las empresas los sistemas de evaluación de desempeño, aunque la preocupación se orientaba exclusivamente hacia la eficiencia de la máquina para aumentar la productividad de la empresa.
- A Principios del siglo XX la escuela de administración científica inició el fuerte impulso de la teoría administrativa, con el afán de aprovechar la capacidad óptima de la máquina, situando a la par el trabajo del hombre y calculando con precisión el rendimiento de operación, la necesidad de lubricación, el consumo de energía y el tipo de ambiente necesario para el funcionamiento.
- El enfoque se invirtió con la escuela de las relaciones humanas, pues la preocupación principal de los administradores pasó a el hombre.
- Por lo tanto surgieron una serie de teorías administrativas capaces de crear condiciones para un efectivo mejoramiento del desempeño humano dentro de la organización y una gran cantidad de teorías sobre la motivación para trabajar.

Evaluación de Desempeño

Definición.

- Un diccionario nos dice Desempeño (en inglés performance) se define como la manera como alguien funciona.
- En español, evaluar viene del francés évaluer, y significa "señalar el valor de una cosa".
- Evaluación de desempeño es el proceso de señalar el valor o juzgar la manera como alguien funciona.

Toms Coens y Mery Jenkins

Medición del Desempeño

- La evaluación del desempeño requiere también disponer de mediciones del desempeño, que son los sistemas de calificación de cada labor.
- Las observaciones del desempeño pueden realizarse en forma directa o indirecta.
- La observación directa se da cuando quien califica el desempeño lo ve en persona.
- La observación indirecta ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos.

¿En qué consiste la Evaluación de Desempeño?

- El desempeño del cargo es situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente.
- El valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo determinan el volumen de esfuerzo individual que la persona este dispuesta a realizar, Una relación Costo - Beneficio.
- Es un **proceso** para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.
- Es un **medio** que permite localizar problemas se supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, etc.
- Es una **herramienta estratégica** que puede ayudar a determinar y desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.

Factores que afectan el desempeño del cargo

Propósitos de la evaluación del desempeño

1. Dar a los empleados la oportunidad de analizar regularmente el desempeño y sus normas con el supervisor.
2. Proporcionar al supervisor los medios de identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado.
3. Brindar un formato que permita al supervisor recomendar un programa específico para ayudar a un empleado a mejorar el desempeño.
4. Aportar una base para las recomendaciones salariales.

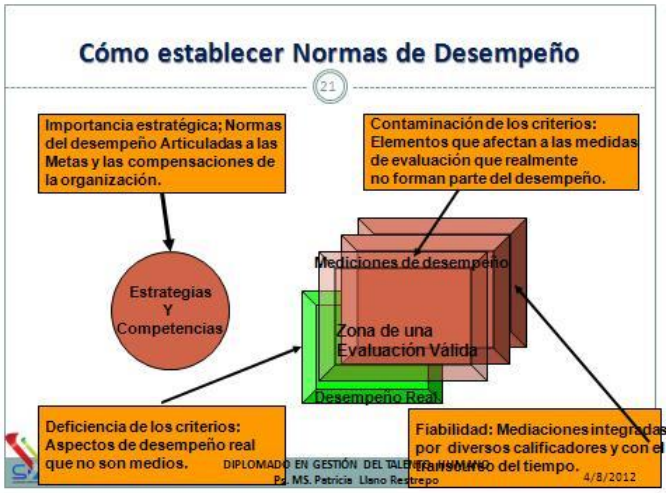
Diez razones principales por las que pueden fallar las evaluaciones de desempeño.

1. El gerente carece de información respecto al desempeño.
2. Normas por las que la evaluación de desempeño de un empleado no es clara.
3. El gerente no toma en serio la evaluación.
4. El gerente no está preparado para la revisión de la evaluación con el empleado.
5. El gerente no es honesto o sincero durante la evaluación.
6. El gerente carece de habilidades para evaluar.
7. El empleado no recibe retroalimentación continua sobre el desempeño.
8. Los recursos para recompensar el desempeño son insuficientes.
9. Existe un análisis ineficaz del desarrollo del empleado.
10. El gerente utiliza un lenguaje poco claro o ambiguo en el proceso de evaluación.

Desarrollo de un programa eficaz de evaluación del desempeño

Por lo general el departamento de Recursos Humanos tiene la responsabilidad Básica de supervisar y coordinar el programa de evaluación.
Desarrollo de un programa eficaz de evaluación del desempeño

Los gerentes de los departamentos de operación también deben de participar de manera activa, en particular ayudando a establecer los objetivos del programa.



Establecimiento de normas de desempeño.

- Las normas deben basarse en los requerimientos del puesto, derivarse del análisis del mismo y reflejarse en sus descripciones y especificaciones.
- Cuando las normas de desempeño se establecen en forma apropiada, permiten traducir las metas y objetivos de la organización en requerimientos de puesto los que a su vez transmiten a los empleados niveles aceptables e inaceptables de desempeño.

Cómo establecer Normas de Desempeño

Establecimiento de normas de desempeño

- Pertenencia estratégica
  - Se refiere al grado en que las normas se relacionan con los objetivos estratégicos de la organización.
- Contaminación de criterios
  - Existen factores fuera de control de un empleado capaces de influir en su desempeño. Una comparación del desempeño de un agente de ventas no deberá contaminarse con el hecho de que cada territorio tiene un potencial de ventas diferente.

Las normas de desempeño permitirán a los gerentes especificar y comunicar información precisa a los empleados respecto a la calidad y cantidad de su rendimiento.

Apego a la Ley

Las evaluaciones de desempeño deberán cumplir los siguientes lineamientos legales:

- Las clasificaciones de desempeño deben de relacionarse con un puesto y con normas desarrolladas mediante el análisis de éste.
- Los empleados deben recibir una copia escrita de las normas del puesto con antelación a la evaluación.
- Los gerentes que realizan la evaluación deben ser capaces de observar el comportamiento que califican: esto supone tener una norma mensurable para comparar la conducta del empleado.
- Los supervisores deben estar capacitados para utilizar correctamente la forma de evaluación. Se les debe instruir en la manera de aplicar las normas de evaluación cuando realizan juicios.
- Las evaluaciones deben discutirse abiertamente con los empleados y ofrecerles asesoría o guía correctiva para ayudar a quienes tienen bajo desempeño a mejorarlo.
- Se debe establecer un procedimiento de apelación para permitir que los empleados expresen su desacuerdo con la evaluación.

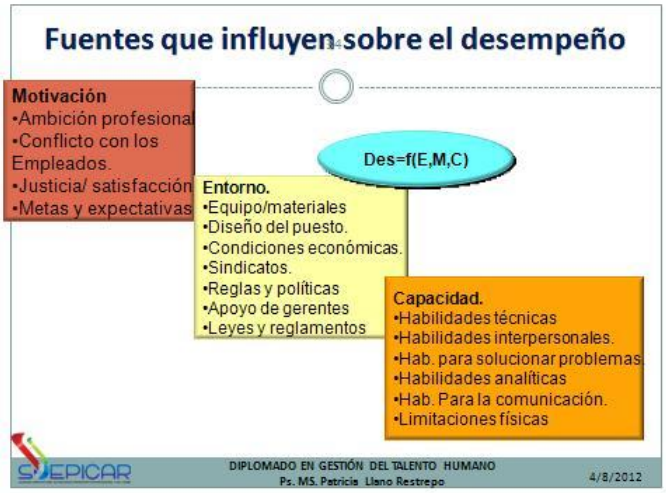
Decidir quién debe evaluar el desempeño.

- Dada la complejidad de los trabajos de hoy en día, muchas veces es poco realista suponer que una persona puede observar y evaluar por completo el desempeño de un empleado.
- Entre los evaluadores cabe incluir supervisores, compañeros, miembros del equipo, evaluado, subordinados y clientes.
- Cada uno es más o menos útil para los propósitos administrativos y de desarrollo.

Fuentes que influyen sobre el desempeño

- El desempeño es una función de varios factores, se pueden resumir en tres cuestiones básicas: la capacidad, la motivación y el entorno.

- Cada persona tiene un patrón único de puntos fuertes y débiles que participan activamente. Sin embargo, es poco probable que empleados talentosos, pero con poca motivación, puedan triunfar.
- Existen otros factores del entorno laboral o incluso del entorno exterior, entre ellos las preocupaciones personales, familiares y de la comunidad que afectan el desempeño en forma positiva o negativa.

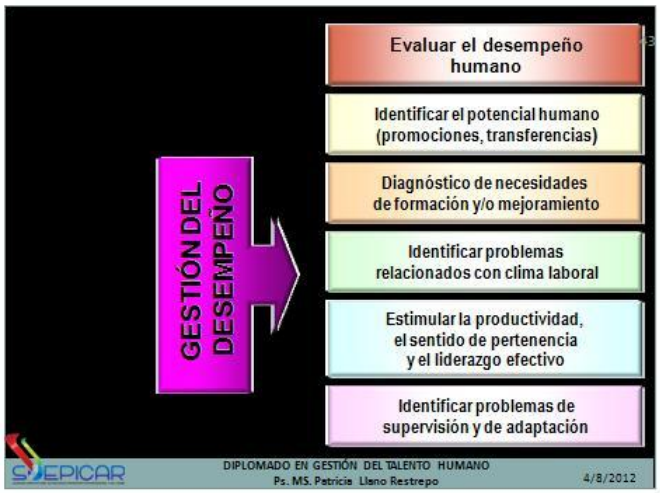


¿Por Qué Medir el Desempeño?

- Dotar a los evaluadores de una herramienta que le facilite la evaluación analítica y objetiva del personal que en forma directa depende de ellos.
- Mejorar los resultados de los empleados y propiciar situaciones que permitan a los jefes ejercer su función de liderazgo.
- Estimular la responsabilidad, creatividad, desarrollo y control del proceso de autoformación del empleado, en su propósito de alcanzar los objetivos propuestos para optimizar su potencial laboral.
- Identificar necesidades de capacitación, entrenamiento y desarrollo de los empleados y determinar los mecanismos para la satisfacción de dichas necesidades.
- Verificar permanentemente el rumbo del entrenamiento, capacitación y desarrollo de las personas, e introducir con el tiempo las correcciones o modificaciones necesarias.
- Incrementar la comunicación entre jefe y subalterno para permitir el proceso de mutua formación, creación de actitudes positivas y la conciencia de la responsabilidad compartida.
- Establecer un proceso de evaluación constructiva que permita al empleado obtener una información periódica sobre su desempeño laboral, respecto a las expectativas de la organización en este sentido, e identificar conjuntamente con su jefe los puntos de mejoría potencial, definiendo objetivos a corto plazo y los mecanismos para alcanzarlas.
- Suministrar información básica a los niveles directivos de la empresa, para efecto de estructuración y sistemas de incentivos.

¿Para Qué Medir el Desempeño?

- Evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazo.
- Definir la contribución de cada empleado a la organización.
- Identificar a los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas actividades.
- Seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascensos o transferencias.
- Dar mayor dinámica a las políticas de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal.
- Estimular la productividad y el mejoramiento de las relaciones humanas en el trabajo.
- Localizar problemas de supervisión del personal y de Integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad.
- Localizar problemas de motivación.



Aspectos que se examinan en la Evaluación del Desempeño

- Cumplimiento de la cuota de trabajo
- Habilidad demostrada en realización del trabajo
- Dominio de la técnica necesaria
- Interés demostrado en el trabajo
- Uso de elementos, materiales, máquinas de trabajo, etc.

Características personales que se analizan

- Espíritu de colaboración
- Espíritu de superación
- Responsabilidad
- Iniciativa
- Actitud positiva
- Asistencia y puntualidad

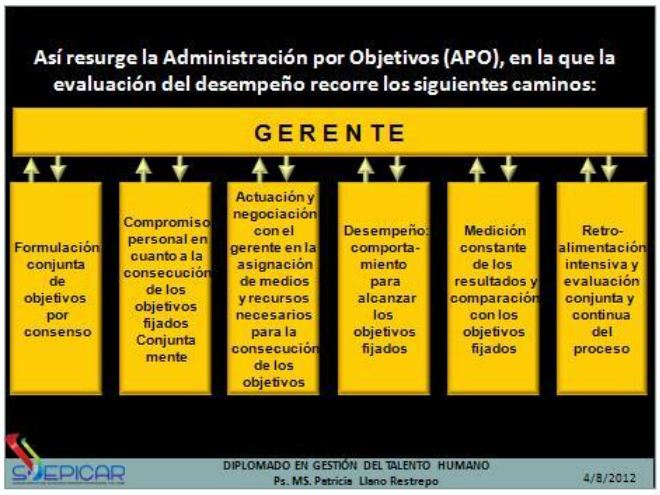
- Disciplina en el trabajo
- Relaciones humanas con sus compañeros de trabajo

Responsabilidad por la evaluación del Desempeño

DEL GERENTE O EL SUPERVISOR: Quien evalúa el desempeño es el propio gerente o supervisor, con la asesoría de los órganos de gestión de recursos humanos, que establece los medios y los criterios para tal evaluación.

DEL EMPLEADO: Algunas organizaciones mas democráticas permiten que al mismo individuo responda por su desempeño y realice su auto evaluación. En estas organizaciones cada colaborador autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.

DEL EMPLEADO Y EL SUPERVISOR: En la actualidad las organizaciones adoptan un esquema dinámico y avanzado de administración de desempeño.



DEL EQUIPO DE TRABAJO: También puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez mas. En este caso, el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas.

DEL ÁREA DE GESTIÓN DE PERSONAL: El área de recursos humanos o de personal, responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización.

DEL COMITÉ DE EVALUACIÓN: Constituido por empleados permanentes o transitorios pertenecientes a diversas dependencias o unidades administrativas.

EVALUACIÓN 360º Según la cual cada persona es evaluada por las mismas personas de su entorno. Este tipo de evaluación refleja los distintos puntos de vista involucrados en el

trabajo de la persona: el superior, los subordinados, los colegas, los proveedores internos y los clientes internos participan en la evaluación de su desempeño, de modo que ésta refleje los puntos de vista de diversos individuos involucrados en el trabajo de cada persona.

Objetivos de la evaluación del desempeño

Intermedios:

- Adecuación del individuo al cargo.
- Capacitación
- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Autoperfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- Cálculo del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

Fundamentales:

- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y como una ventaja competitiva de la empresa
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización

Beneficios de la evaluación del desempeño

PARA EL JEFE:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

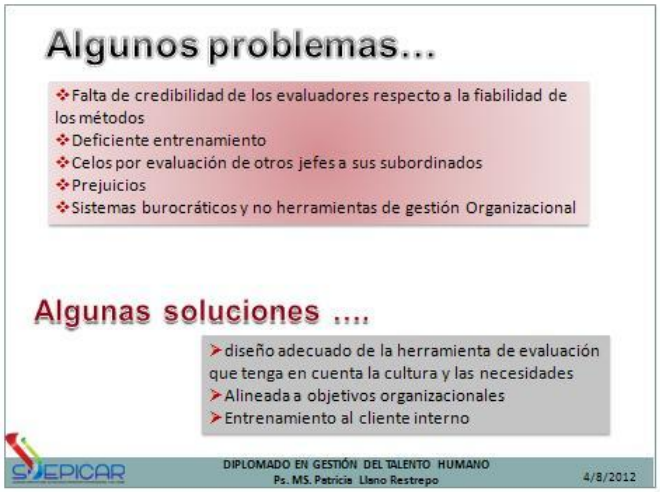
PARA EL EMPLEADO:

- Conocer las reglas de juego

- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño
- Conocer cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño
- Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y auto-control.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

PARA LA ORGANIZACIÓN:

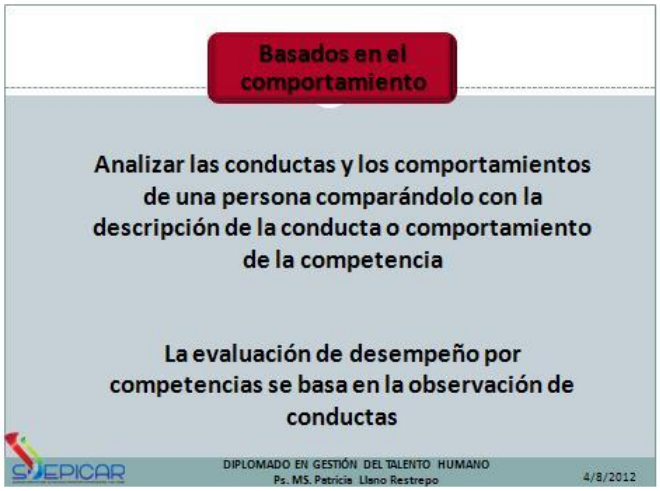
- Evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- Identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.


Algunos problemas…
Falta de credibilidad de los evaluadores respecto a la fiabilidad de los métodos
Deficiente entrenamiento
Celos por evaluación de otros jefes a sus subordinados
Prejuicios
Sistemas burocráticos y no herramientas de gestión Organizacional
Algunas soluciones ….
diseño adecuado de la herramienta de evaluación que tenga en cuenta la cultura y las necesidades
Alineada a objetivos organizacionales
Entrenamiento al cliente interno
DIPLOMADO EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
Ps. MS. Patricia Llano Restrepo
4/8/2012

Definir el puesto:
El supervisor y subordinado deben estar de acuerdo con las responsabilidades y los criterios de desempeño
Evaluar el desempeño en función de puesto:
Fijar objetivos con una escala conocida por el empleado
Retroalimentación:
Comentar desempeño y los progresos
Pasos para la evaluación del desempeño
DIPLOMADO EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
Ps. MS. Patricia Llano Restrepo
4/8/2012

MOMENTOS
INICIAL
• Fijación de objetivos
INTERMEDIA
• Evaluación del progreso
• Establecer periodicidad
FINAL
• Reunión final de evaluación de resultados
DIPLOMADO EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
Ps. MS. Patricia Llano Restrepo
4/8/2012

Métodos de Evaluación



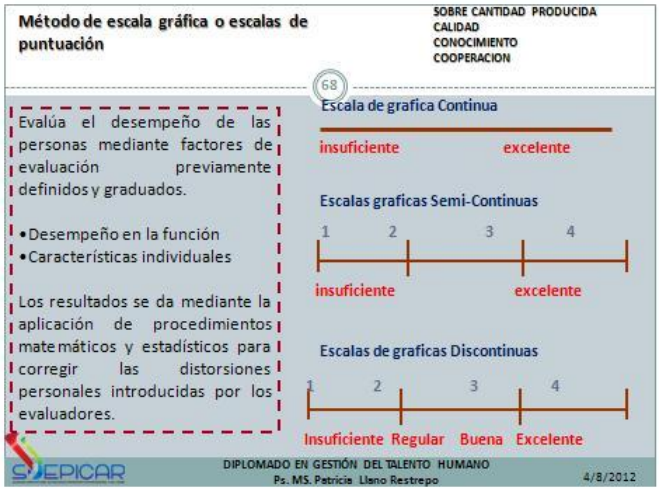
Métodos de Evaluación de Desempeño

La evaluación del desempeño humano, puede efectuarse mediante técnicas, no sólo de una empresa a otra, sino dentro de una misma empresa, ya se trate de niveles de personal o de diversas áreas de actividad. Por lo general, el sistema de evaluación de desempeño humano, sirve a determinados objetivos trazados con base en una política de recursos humanos.

Cada empresa desarrolla su propio sistema para medir el comportamiento de sus empleados. La aplicación de diferentes métodos se define según el nivel y la posición de los cargos,

Métodos Tradicionales

Este método de desempeño, varía de una organización a otra porque cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas.
Por ejemplo, sistema de evaluación de gerentes, trabajadores por meses, por horas, vendedores, etc. Cada sistema sirve a objetivos determinados y a específicas características de personal involucrado.
En el fondo, la evaluación de desempeño sólo es un buen sistema de comunicaciones que actúa en sentido horizontal y vertical en la empresa.



Método de Elección Forzada

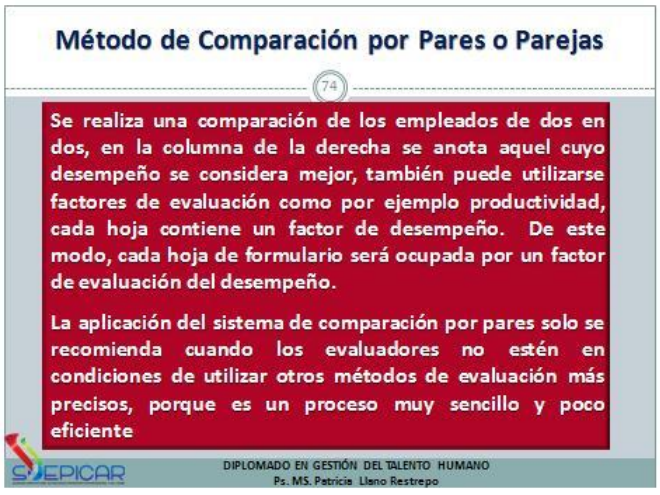
Consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frase descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque hay dos, cuatro frases en

donde el evaluador debe elegir por fuerza una sola, la que más se aplique al desempeño del empleado evaluado "elección forzada". A cada elección se le asigna un puntaje previamente.

Método de Investigación de Campo

Se desarrolla con base en entrevistas de un especialista en evaluación, con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando causas, los orígenes, y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos o situaciones.

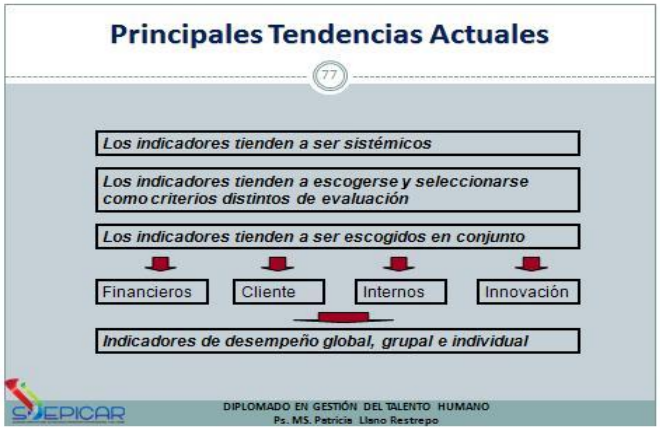
Método de Comparación por Pares o Parejas



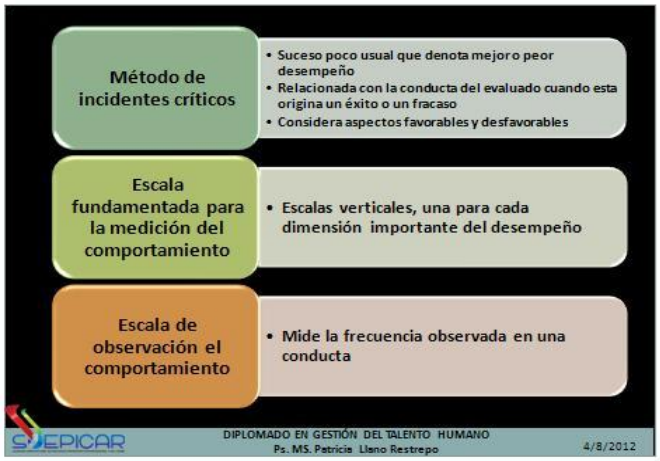
Nuevas tendencias en la Evaluación del Desempeño

Evaluación de desempeño por Competencias

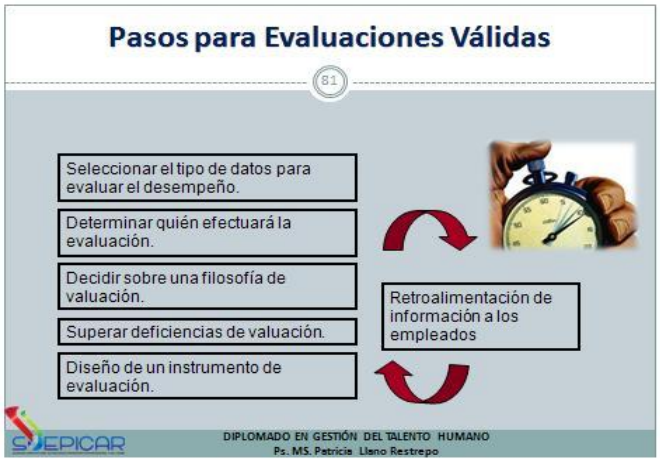
Principales Tendencias Actuales



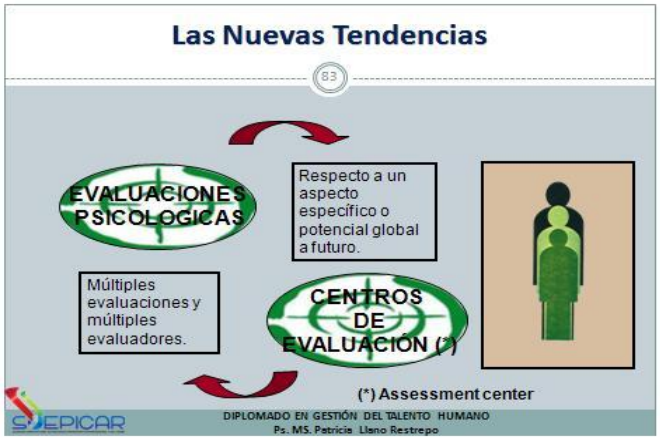
Principales Tendencias Actuales



Pasos para Evaluaciones Válidas



Las Nuevas Tendencias



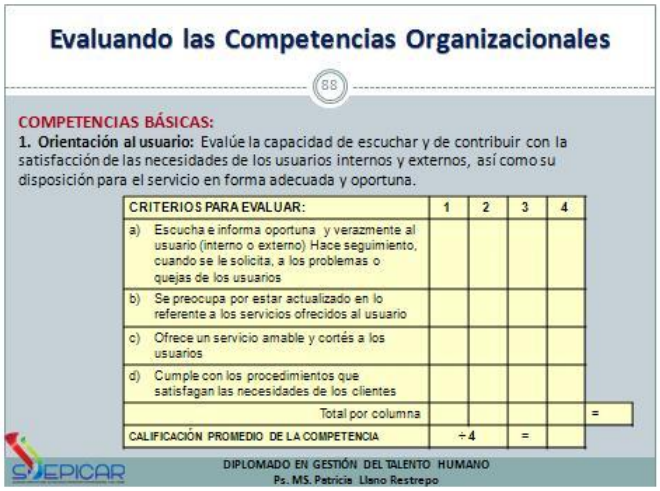
Entrevistas de Evaluación

Sugerencias para la Entrevista de Evaluación

- Debe ser planificada
- Tener muy claro los conceptos a tratar
- Llevar un registro de comportamientos positivos y negativos para facilitar el diálogo
- Saludo cálido para distender la entrevista
- Realizar un resumen de la forma como se evaluó para asegurarse que el empleado lo entiende
- Tratar primero los puntos fuertes y a continuación los débiles
- Darle al empleado la oportunidad de expresar sus sentimientos
- Informar modificaciones en la compensación
- Cerrar la reunión con una frase positiva

Evaluando las Competencias Organizacionales

¿Por qué no se evalúan las Competencias Laborales en el proceso de Evaluación de Desempeño?
Porque las COMPETENCIAS LABORALES se evalúan dentro del proceso de Evaluación por Competencias que busca medir las habilidades y destrezas de los empleados en sus respectivas funciones (Saber y saber hacer), mientras que en la evaluación de desempeño se evalúa si aquello para lo cual somos competentes lo hacemos bien o lo hacemos mal, esto es, evaluar el SABER SER.



Evaluando las Competencias Organizacionales

88

COMPETENCIAS BÁSICAS:

1. Orientación al usuario: Evalúe la capacidad de escuchar y de contribuir con la satisfacción de las necesidades de los usuarios internos y externos, así como su disposición para el servicio en forma adecuada y oportuna.

CRITERIOS PARA EVALUAR:	1	2	3	4	
a) Escucha e informa oportuna y verazmente al usuario (interno o externo) Hace seguimiento, cuando se le solicita, a los problemas o quejas de los usuarios					
b) Se preocupa por estar actualizado en lo referente a los servicios ofrecidos al usuario					
c) Ofrece un servicio amable y cortés a los usuarios					
d) Cumple con los procedimientos que satisfagan las necesidades de los clientes					
Total por columna					=
CALIFICACIÓN PROMEDIO DE LA COMPETENCIA		÷4	=		

DIPLOMADO EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
Ps. MS. Patricia Llano Restrepo

2. Análisis de las Competencias

INSTRUCCIONES: Cada competencia está definida con un resumen objetivo dimensionado para reflejar desde un desempeño pobre o insuficiente hasta uno óptimo o excelente. Basado en los criterios indicados para cada competencia, marque con una "X" el desempeño actual del empleado de acuerdo con las siguientes escalas:

1 = No presenta el comportamiento
2 = Algunas veces presenta el comportamiento
3 = Presenta el comportamiento conforme a las exigencias
4 = Presenta el comportamiento superando las expectativas

Luego, totalice por columnas y divida por cuatro para indicar el promedio de calificación para cada competencia.

Definiendo Estrategias

- Así como las metas las define el evaluador, este mismo debe sugerir los planes de formación pues conoce las deficiencias etc., debiendo identificar los objetivos.
- Sólo así podremos definir y ejecutar acciones formativas que apunten al cumplimiento de los objetivos estratégicos y que por lo tanto, tengan un índice de efectividad apropiado.

Definiendo Estrategias

91

3. DEFINICIÓN PLAN DE MEJORAMIENTO INDIVIDUAL

Basado en el análisis que usted ha hecho a través de este proceso, identifique acciones concretas para desarrollar conocimientos, habilidades y competencias que ayuden al logro de las "metas de desempeño" y/o "resultados esperados", crecimiento y desarrollo de la persona evaluada.

ESTRATEGIAS (Para desarrollar conocimientos, habilidades o competencias)	PARA LOGRAR Especifique la meta o el resultado que se obtendrá con esta acción

ANALISIS DEL RENDIMIENTO

Objetivos de gestión	Ponderación	Nivel de consecución (1 a 5)	Comentarios
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
	100%		

1. Supera ampliamente
2. Supera
3. Alcanzó el objetivo
4. Estuvo cerca de alcanzar el objetivo
5. No alcanzó el objetivo

ANALISIS DEL DESEMPEÑO

Competencias y comportamiento esperado	Nivel según el evaluado (1 a 5)	Nivel según el evaluador (1 a 5)	Comentarios
Orientación a resultados Preocupado por el cumplimiento de objetivos y consecución de resultados. Utiliza criterios de negocio en los casos en que hay que tomar decisiones sobre alternativas distintas			

1. Excelente
2. Muy bueno
3. Normal
4. Necesidad de desarrollo
5. Necesidad de mejora urgente

RECOMENDACIONES

Debe mejorar	Acción propuesta	Fechas y plazos
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

FIRMAS

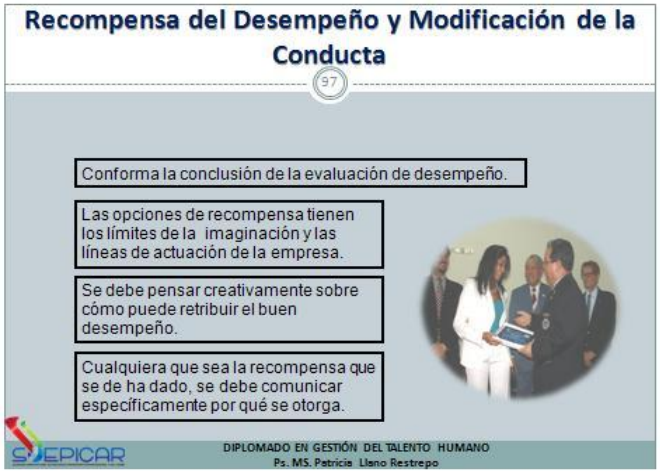
Firma del evaluador	**Comentarios**
Firma del jefe del evaluador	**Comentarios**
Firma del evaluado	**Comentarios**

EVALUACIÓN FINAL

Combinar evaluación por objetivos y evaluación por competencias así:

- Asignar la nota final en función del cumplimiento de objetivos y en relación con las competencias hacer un plan de desarrollo
- Establecer una relación porcentual entre ambas variables

Recompensa del Desempeño y Modificación de la Conducta



Recompensas Extrínsecas

Recompensas Intrínsecas

PROGRAMA ESPECIAL PARA MEJORAMIENTO DEL RENDIMIENTO
•Fecha de inicio
•Fecha de revisiones parciales
•Firmas
C
O
M
O
Analizar el tipo de problema y las posibles causas
Pensar medidas realistas que ayuden a rectificar
Ej: necesita entrenamiento..en que?
Necesita repasar la descripción de puesto?
Tiene dudas sobre políticas o procedimiento?
DIPLOMADO EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
Ps. MS. Patricia Llano Restrepo
4/8/2012

PROGRAMA ESPECIAL PARA MEJORAMIENTO DEL RENDIMIENTO
Comprar la idea
Instrucciones y orientaciones verbales
Comentarios y sugerencias frecuentes
Plazo definido
Conversaciones formales e informales
Reportes de evaluación del rendimiento
Entrenamiento
Advertencias verbales y por escrito
DIPLOMADO EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
Ps. MS. Patricia Llano Restrepo
4/8/2012

PROGRAMA ESPECIAL PARA MEJORAMIENTO DEL RENDIMIENTO
De no mejorar…..
Realineamiento de carrera ofreciendo otro puesto acorde con su estándar actual de desempeño
Reingreso al programa de mejora de rendimiento con nuevos plazos y objetivos
Desvinculación
DIPLOMADO EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
Ps. MS. Patricia Llano Restrepo
4/8/2012

Conclusiones

- En muchas organizaciones, las evaluaciones del desempeño se consideran un mal necesario. Los gerentes suelen evitarlas porque les disgusta hacer las veces de jueces.
- Si no tienen la capacitación adecuada, la subjetividad y las políticas de la organización pueden deformar las revisiones.
- El éxito de una organización depende en gran medida del funcionamiento de sus recursos humanos.
- Para determinar las contribuciones de cada persona, es necesario tener un programa formal de evaluación con objetivos establecidos con claridad.
- Las calificaciones deben relacionarse con el puesto, los empleados deben comprender las normas de desempeño con anticipación , los evaluadores deben poder observar el desempeño en le puesto y contar con capacitación, debe haber retroalimentación y existir un procedimiento de apelaciones.
- Es buena idea utilizar varios evaluadores porque diferentes personas perciben distintas facetas del desempeño de un empleado
- Es necesario tener en cuenta un programa formal de evaluación con los objetivos claramente enunciados y un sistema bien organizado para alcanzarlos.
- El grado en el cual el programa de evaluación del desempeño beneficie a la organización dependerá en mucho de la calidad del método aplicado. Para el cual es necesario hacer uso de una serie de métodos complementarios.
- La recompensa constituye un factor muy importante como herramienta para incentivar y mejorar la conducta humana hacia la consecución de los objetivos en cuanto al rendimiento del personal de la organización. Identificando en ella todo un conjunto que se adecuen a las diferentes características del personal.

Evaluaciones de Desempeño ON-LINE

- http://www.encuestafacil.com/Mas_Informacion/Pagina_Fin_Encuesta.aspx?EID=330&o=F
- http://www.visionmetrics.net/es/evaluacion-360-grados-enquestas-software.aspx

Bibliografía

Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos 5ª ed. Bogotá, Colombia: McGraw Hill 2000.

Barbosa, D. y Zárate, L. Contexto y Antecedentes de la Evaluación de Desempeño

Coens, T. y Jenkins M. ¿Evaluaciones del Desempeño? Por qué no funcionan y como reemplazarlas. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma 2001.

Bohlander, G. y Sherman A. Administración de Recursos Humanos 12ª ed. México: Thomson Learning 2001.

Werther, B. W. y Keith D. Administración de Recursos Humanos 5ª ed. México: McGraw Hill 2000.