GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Código: DOC 6.2 RHU 03	Página 1 de 4
Fecha de Emisión: 02/01/2008	Fecha de Rev: 01/02/2008
	Num. De Rev: 0
Elaboró: UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	
Aprobado por: SECRETARIO ADMINISTRATIVO	

OBJETIVO

Establecer una metodología de evaluación del desempeño a los Jefes de Área y Encargados de manera práctica y aplicada en el cumplimiento de objetivos propuestos en orden ascendente, buscando en todo momento ser congruente con los objetivos determinados por la empresa.

FINALIDAD

Servir de base o referencia para el reconocimiento individual del personal (Jefes de Área y Encargados) de la Institución y comparar el desarrollo y mejora de las diferentes personas que pueden ocupar puestos iguales en diferentes áreas.

En base a las semi variables de calificación asignar tareas especificas de mayor responsabilidad (promociones) y ser parámetro que determine los incrementos salariales en el futuro.

BENEFICIOS EN LA INTITUCIÓN.

No dar promociones, reconocimientos o aumentos solo por la circunstancia, sino por el tamaño y desarrollo de los objetivos propuestos por el empleado mismo, en los tiempos programados.

BENEFICIOS ECONOMICOS.

En caso de pago de bonos y aumentos salariales darlos de acuerdo con el desarrollo y esfuerzo individual (calificación) y de manera prorrateada y no en un solo momento, de acuerdo con las fechas de evaluación.

COPIA NO CONTROLADA

PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, ALGUNOS ASPECTOS IMPORTANTES A TOMAR EN CUENTA.

El acto de dar resultados de la Evaluación del Desempeño es conocido también como retroalimentación y su importancia se deriva de que:

- Idealmente es un intercambio de información.
- Es una estupenda oportunidad de iniciar, mejorar o corregir la comunicación entre el Jefe y sus colaboradores.
- Ofrece al Jefe la ocasión de contribuir a la motivación y desarrollo de sus colaboradores.
- Le permite al evaluado conocer las áreas o aspectos de su desempeño en donde su Jefe, sus compañeros y la empresa esperan cambios y/o desarrollos importantes.

GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

COMO PREPARARSE PARA EL PROCESO:

Recordar que los participantes ordinariamente pueden llevar a la entrevista una o varias de estas disposiciones:

- Incertidumbre, acerca de qué va a suceder.
- Tensión, que no saben qué se les dirá o cómo se le dirá.
- Temor, de ser tratado dura, injusta o inadecuadamente.
- Defensividad, por lo común quien sabe que ha sido evaluado va dispuesto a justificarse y defenderse.

Además cualquiera de los participantes en la reunión de evaluación de desempeño, lleva consigo necesidad de:

- Atención, no sólo va a oír, sino que desea ser escuchado.
- Aceptación, quiere que sus puntos de vista y su forma de verse a sí mismo y de ver a la empresa sean al menos recibidos, aunque no necesariamente compartidos por el Jefe y sus compañeros.
- Afecto, lo menos que puede esperar es que se le brinde el calor humano que toda persona merece.
- Auto-realización, desearía no salir de la entrevista frustrado, sino al contrario con algo beneficioso para sí mismo.

Es interesante recordar también el papel tan importante que juega nuestra percepción en la forma de ver a nuestros colaboradores y compañeros y por tanto de aceptarlos.

COPIA NO CONTROLADA

CARACTERÍSTICAS DE UNA RETROALIMENTACIÓN ACERTADA:

Empatía: Se da cuando nos ponemos en los "zapatos del otro". Es decir, cuando tratamos de ver y sentir las cosas como la otra persona. Aquí la regla es "piense cómo recibiría esto si usted fuera él aquí y ahora."

Descriptiva y no interpretativa: En el proceso trate de dar la descripción de conductas y no se basa en supuestas razones del porqué se actúa de determinada forma, ejemplo: "Tu trato con tus compañeros, a veces es brusco cuando estás muy ocupado, cuando estás haciendo X trabajo o el otro" (descriptivo); en lugar de "a veces tratas mal a tus compañeros porque los menosprecias" (interpretativo).

Específica en vez de General: No es lo mismo decir "tienes buen conocimiento de lo que pide tu puesto" (general), que decir, "conoces bien lo que se refiere a X y Y, pero te hace falta profundizar en A y B (específico).

No evaluativo de la persona: Es desacertado decir, "eres una persona sin iniciativa" (evaluativo) lo cual va a hacer que la persona reaccione a la defensiva. Sería más acertado decirle "yo espero que en X y Y circunstancias tu tomes la iniciativa". La retroalimentación evaluativa se caracteriza porque pone adjetivos de valor como: bueno, malo, perezoso, descuidado o sus equivalencias sobre la persona, esto debe evitarse. Aquí se evalúa el desempeño y no a la persona como tal.

Debe dirigirse a conductas modificables: No hay que dirigir la retroalimentación a conductas que suponen cambios milagrosos que no están al alcance de la gente. Decirle a alguien que sea más inteligente, es absurdo; no lo es, en cambio, pedirle que se esfuerce en poner más atención en X y Y circunstancias. Cuando se tenga duda acerca de la capacidad de un colaborador de cambiar alguna conducta, pregúntele en qué medida puede cambiarla y cómo puede ayudarlo para que lo haga.

GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Código: DOC 6.2 RHU 03	Página 3 de 4
Fecha de Emisión: 02/01/2008	Fecha de Rev: 01/02/2008
	Num. De Rev: 0
Elaboró: UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	
Aprobado por: SECRETARIO ADMINISTRATIVO	

Oportuna: La sesión de retroalimentación tiene su ritmo. Busque el momento más adecuado para la persona, es estas circunstancias y en esta sesión. Como principio siempre es mejor dar lo positivo al comienzo de la misma.

De dos vías: El colaborador y/o compañero va a la sesión, como una persona que debe ser escuchada. No tome el papel del Jefe que todo lo sabe y que no admite explicaciones. Escuchar las razones de nuestros colaboradores no implica necesariamente que se está de acuerdo con ellas. Evitemos, sin embargo, discutir sobre quién tiene la razón. En último caso estamos dando nuestra percepción y ésta puede ser equivocada. Si somos descriptivos en la retroalimentación, daremos al colaborador la ocasión de que examine sus conductas.

Responsable: Es necesario responsabilizarnos de lo que decimos usando lo que se llaman "Mensajes YO" en lugar de "Mensajes TU". Los mensajes YO se expresan en frases de esta naturaleza "Yo te veo así en...", "A mí me parece que..."
Los mensajes TU ponen la responsabilidad en el escucha con frases como "Tu eres esto o....", y suponen que quien los expresa tiene la verdad objetiva y no una mera percepción o punto de vista personal de la conducta del subordinado.

Con deseo de ayudar: Hay que recordar que la retroalimentación se da fundamentalmente para desarrollar a las personas en sus puestos, para ayudarles a mejorar estableciéndoles nuevas metas cada día, para contribuir a que se automotiven.

Liberador: Mientras el colaborador y/o compañero perciba más la retroalimentación como una imposición, menos cambiará; en cambio, mientras más perciba como algo objetivo, que le es conveniente aceptar por su bien, más fácil y rápidamente modificará su conducta.

COPIA NO CONTROLADA

ALGUNOS CONSEJOS PRÁCTICOS...

1. Procurar que el ambiente sea agradable y cómodo.
2. Evitar interrupciones.
3. Sentarse frente al colaborador sin barreras de por medio.
4. Ver a la persona cuando se hable; esto refuerza la comunicación.
5. Aclarar al principio de la sesión qué se pretende y el por qué de la sesión.
6. Procurar bajar la tensión inicial, con conductas apropiadas para cada caso.
7. Hablar a la persona por su nombre o apellido, según sea más conveniente. Es decir, personalizar.
8. Empezar por lo positivo, más que por lo negativo.
9. Decir la verdad, sólo la verdad y tanto de la verdad cuanto juzguemos lo conveniente y provechoso para nuestro escucha.
10. Dar no sólo lo intelectual, sino también lo emocional. Recordemos que a las personas les agrada y les ayuda saber cómo nos afectan emocionalmente, tanto positiva como negativamente sus conductas.
11. Atender al lenguaje no verbal (posturas, reacciones, gestos, expresiones, etc.) tanto nuestro, como de nuestros colaboradores.
12. Permitir el diálogo, no convertirlo en monólogo.
13. Evitar defenderse o justificarse cuando el colaborador y/o compañero diga cosas que nos puedan afectar. Si no estamos de acuerdo, pedir que nos explique su punto de vista y si aún así no estamos de acuerdo, aceptarlo como una opinión suya.
14. Buscar juntos la mejor forma de aprovechar sus puntos fuertes y de mejorar los débiles.
15. Ofrecer nuestra ayuda en lo que desee y crea que podemos serle útiles para su desarrollo y mejoramiento, no haciendo falsos compromisos.

GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Código: DOC 6.2 RHU 03	Página 4 de 4
Fecha de Emisión: 02/01/2008	Fecha de Rev: 01/02/2008
	Num. De Rev: 0
Elaboró: UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	
Aprobado por: SECRETARIO ADMINISTRATIVO	

LA BASE PRINCIPAL DE UN BUEN PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ES ESTABLECER COMPROMISOS RESPONSABLES DE MEJORAMIENTO CONTINUO, QUE AYUDEN A ENGRANDECER A NUESTRA GENTE COMPARTIENDO LA MISIÓN DE NUESTRA EMPRESA.

ALGUNOS ASPECTOS IMPORTANTES PARA EL ANÁLISIS DE TU EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

- El proceso es un intercambio de información.
- Es una estupenda oportunidad para iniciar, mejorar o corregir la comunicación con la gente con la que trabajas.
- Te permite conocer las áreas o aspectos de tu desempeño en donde tu Jefe, tus compañeros y la empresa esperan cambios y/o desarrollos importantes.

Es importante que tomes en cuenta tu percepción en la forma de ver a tus compañeros, colaboradores y jefe, acéptalos y colabora para su engrandecimiento, esta acción te enriquecerá también a ti.

No necesariamente tienes que estar de acuerdo con la percepción de tus compañeros respecto a ti mismo, pero... tal vez sea importante un momento de reflexión al respecto.

La base principal de un buen proceso de Evaluación de Desempeño, es establecer compromisos responsables de mejoramiento continuo, que nos ayuden a ser cada día mejores compartiendo la visión del área y la misión de la empresa.

No esperes a que transcurra el tiempo para la próxima evaluación, piensa que siempre es mejor hablar a tiempo, intenta acercarte en el instante preciso, esto será grandemente valorado y bien recibido, pero actúa con empatía. (Trata de ponerte en los zapatos del otro). Brinda tu comentario y punto de vista de la mejor forma, y da, así mismo, apertura para que la gente te diga qué piensa.

Sobre todo recuerda que esto no es algo que se debe presentar en cierta época del año, es algo en lo que tienes que trabajar todo el año.

POR ESTO... ENCUENTRA EL ASPECTO POSITIVO DE ESTE PROCESO, POR Y PARA TI MISMO, PUES EN LA MEDIDA QUE PUEDAS SER MEJOR PARA TI, SERÁ TODAVÍA MEJOR TU ENTORNO.

COPIA NO CONTROLADA