

Sistemas de Administración del Desempeño

Síntesis

Técnicas de Evaluación

- **Evaluación de mérito individual o jerarquización:**

- Unica
- Múltiple
- Por grupos libres
- Distribución forzada



- **Comparación:**

- Parejas
- Pequeños grupos
- Factores Opuestos

- **Listas de control o Elección Forzada (grupo de frases)**

- **Escalas de juicio**

- **Técnica de Incidentes críticos**



- **Evaluación de objetivos**

- **360°:**

- Clientes
- Auto
- Supervisor
- Pares
- Subordinados

- **Modelo de competencias**

Síntesis Métodos Tradicionales

1. Jerarquización:

- ❖ Criterios del evaluador
- ❖ Conducen a una lista desde el mejor hasta el peor.
- ☒ Altamente subjetivas
- ✓ Fácil de implantar

Unica

1. Rodríguez
2. Alfonso
3. Suárez
4. Fernández
5. Medina
6. Ramírez
7.
8.

Figura 1. Tomado de Zerilli, A (1981) Valoración del personal. España: Ediciones Deusto. Pág. 49

Grupos libres

Calidad de Trabajo	Cantidad de Trabajo	Espíritu de Iniciativa	Sentido de Responsabilidad
1. Rodríguez	1. Rodríguez	1. Suárez	1. Rodríguez
2. Alfonso	2. Suárez	2. Ramírez	2. Ramírez
3. Medina	3. Medina	3. Medina	3. Suárez
4.	4.	4.	4.

Figura 2. Tomado de Zerilli, A (1981) Valoración del personal. España: Ediciones Deusto. Pág. 50

Síntesis Métodos Tradicionales

2. Comparación:

- ❖ Cotejo entre el desempeño del empleado con sus compañeros.
- ❖ Criterios del supervisor o grupo comparador.
- ⊗ Altamente subjetivas
- ✓ Fácil de implantar

X Suárez	--	Álvarez
Suárez	--	X Fuentes
X Suárez	--	Barrientos
X Suárez	--	Pastor
Álvarez	--	X Fuentes
Álvarez	--	X Barrientos
X Álvarez	--	Pastor
X Fuentes	--	Barrientos
X Fuentes	--	Pastor
Barrientos	--	Pastor

Figura 3. Tomado de Zerilli, A (1981) Valoración del personal. España: Ediciones Deusto. Pág. 56

Resultado Final

Nombre	Elecciones	Puesto
Suárez	3	II
Alvarez	1	IV
Fuentes	4	I
Barrientos	2	III
Pastor	0	V

Figura 4. Diseñado con base a Zerilli, A (1981) Valoración del personal. España: Ediciones Deusto. Pág. 56

Síntesis Métodos Tradicionales

3. Listas de Control:

- ❖ Frases relativas con las que el evaluador elige las que mejor describen al empleado.
- ❖ Frases tienden a describir el comportamiento real del empleado en el trabajo.
- ☒ Requieren listas para cada posición .

6.- ¿Cuál es su capacidad de vender ideas?

- | | | |
|---|----|----|
| -Bueno para la venta técnica. | SI | NO |
| -Bueno para vender ideas a su equipo y lograr adeptos.. | SI | NO |

7.- ¿Cuál es su capacidad de dirigir?

- | | | |
|--|----|----|
| -Tiene conocimiento de los principios de mando. | Si | NO |
| -Es hábil para organizar equipos y orientarlos al logro. | SI | NO |

Figura 5. Tomado de Seguros Panamerican (1997) SID Sistema Integral de Desempeño. Formato Supervisor.

Fuentes: Zerilli, A (1981) Valoración del personal. España: Ediciones Deusto.

Síntesis Métodos Tradicionales

4. Elección Forzada:

- ❖ Conjunto de frases preelaboradas favorables y desfavorables.
- ❖ Evaluador selecciona la más descriptiva del desempeño.
- ☒ Diseño engorroso
- ✓ Buena cuando hay vicios.

	Màs	Menos
A. No trasigue sobre su propia autoridad...		
B. Descuidado y Negligente		
C. Nadie duda de su capacidad		
D. Bien preparado en todos los aspectos		
A. Respecta las instrucciones de su superiores		
B. Trata de engañar		
C. Critica sin razón		
D. Inclinado a sumir la responsabilidad		

Figura 6. Tomado de Zerilli, A (1981) Valoración del personal. España: Ediciones Deusto. Pág. 101

Síntesis Métodos Tradicionales

5. Escalas de Juicio:

- ❖ Usa factores descriptivos con distintos grados de logro.
- ❖ Evaluador define nivel de logro
- ✓ Fáciles de implantar
- ⊗ Factores pueden presentar definiciones más que descripciones

CALIDAD	JUICIO				
Capacidad de aprender. Considere la facilidad con la que el empleado sabe aprender nuevos métodos y seguir las instrucciones recibidas.	Superior	Aprenda con facilidad	Normal	Lento en aprender	Escasa
Cantidad de trabajo. Considere la cantidad de trabajo efectuado y la rapidez de ejecución del mismo	Muy elevada	Satisfactoria		Limitada	Escasa
Calidad del trabajo. Considere el cuidado en el trabajo y la capacidad de mantenerlo por encima del standard.	Elevada	Buena		Descuidada	Mediocre

Figura 7. Tomado de Zerilli, A (1981) **Valoración del personal**. España: Ediciones Deusto. Pág. 104-105

Síntesis Métodos Tradicionales

6. Hechos significativos:

- ❖ **Registro detallado de hechos resaltantes + o –**
- ☒ **Trabajo arduo por parte del supervisor.**
- ✓ **Bien llevado mejora comunicación y foco en lo importante.**

Conocimiento	Capacidad del trabajo	Facilidad para aprender	Iniciativa	Interrelación con compañeros

Figura 8. Manufacturas de Papel C.A. Manpa(1996) Manual del RIDA (Sistema de Revisión Individual del Desempeño y de los atributos / competencias. Pág. 2 – 4-. Venezuela.

REGISTRO DE SITUACIONES		
Fecha	Descripción	Ref.

Figura 9. Manufacturas de Papel C.A. Manpa(1996) Manual del RIDA Instrumentos personal Planta. Venezuela.

Otros métodos

7. Administración por objetivos:

- ❖ **Requieren planificación global.**
- ☒ **Requiere medición de resultados y sistemas de información.**
- ✓ **Focaliza sobre logro de metas.**

Objetivos	Meta	Fecha	Peso	% Obt.
Facilitar talleres de inducción para atender al personal nuevo no atendido	10 talleres 200 personas atendidas	Agosto 2006	50%	35%
Diseñar plan de beneficios para propuesta convención	5 beneficios nuevos	Junio 2006	50%	40%
			100%	75%

Figura 10. Tomado de Grupo Mistral (1998) Sistema de Evaluación Gerencial. Pág. 14. Dirección Corporativa de Recursos Humanos. Caracas, Venezuela.

Grados, Jaime A. Beutelspacher, Otto. (1997) **Calificación de Méritos. Evaluación de competencias laborales.** Biblioteca de Ciencias de la Administración. Editorial Trillas. México.

Otros métodos

8. Feedback 360°:

- ❖ **Requieren madurez para evaluar.**
- ☒ **Requiere coaching y seguimiento para feedback. Supervisor no ofrece feedback.**
- ☒ **Si organización es grande, requiere equipo humano o tecnología de apoyo.**
- ✓ **Permite apreciaciones de varios evaluadores.**
- ✓ **Menos subjetivo. Asociado a conductas: competencias.**



Figura 11. Diagrama de participantes 360°. Diseñado sobre la base conceptual de Levy Leboyer.

Otros métodos

9. Competencias:

- ❖ **Describen eventos conductuales.**
- ❖ **Implican desarrollo hacia metacompetencias.**
- ☒ **Requiere desarrollo teórico.**
- ✓ **Menos subjetivo. Asociado a conductas: competencias.**
- ✓ **Permite reforzar conductas e identificar mejoras.**

Influencia y Persuasión: Habilidad para influir con sus ideas a terceros y persuadirlos para lograr un fin.

Puede evidenciar tensión con terceros cuando vende sus ideas. Le cuesta manejar conflictos. Puede ser buen seguidor de otros.	Demuestra seguridad al vender sus ideas a otros. Puede rebatir objeciones. Capaz de motivar a terceros a la acción.	Puede ser un líder que aglutine personas a las que influye efectivamente. Rebate objeciones. Suele ser el vocero del grupo.
---	---	---

Figura 12. Tomado de Grupo Mistral. Sistema de Evaluación Fuerza de Ventas. Instrumento por competencias Venezuela. Pág 2