

Tema 7. Evaluación del rendimiento o desempeño individual



Universidad
Carlos III de Madrid
www.uc3m.es

**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, FINANCIEROS, E
INFRAESTRUCTURA**

Ana R. Pacios Lozano

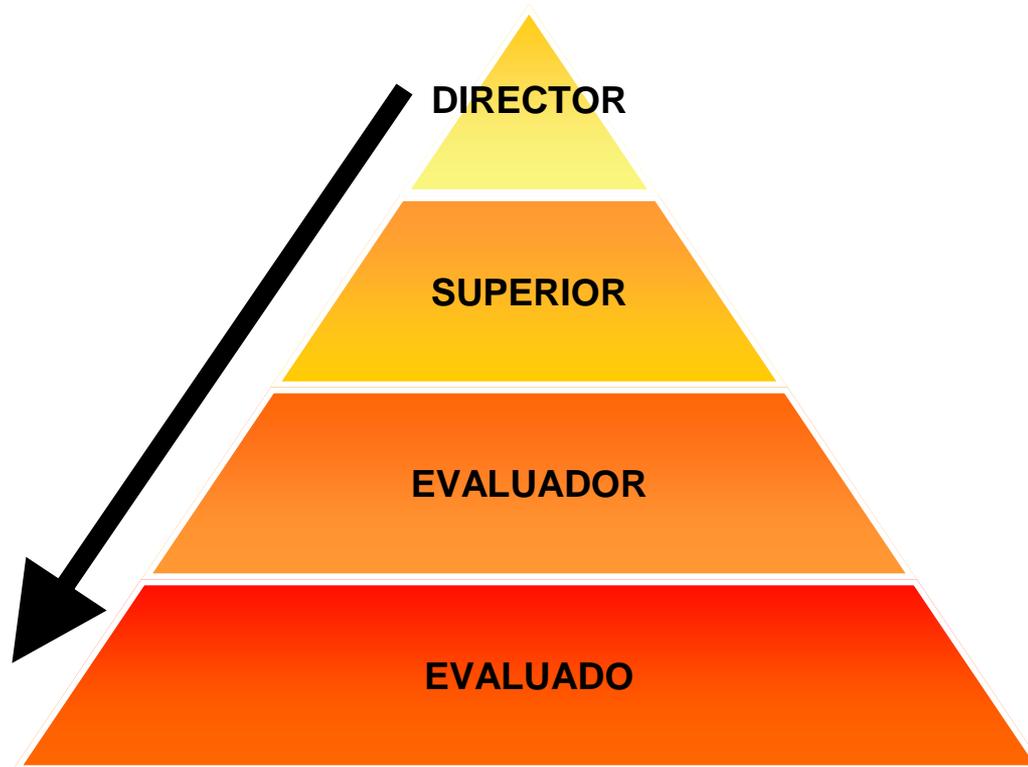
ÍNDICE

- 7.1. Objetivos y características de la evaluación
- 7.2. El proceso de evaluación
- 7.3. Sistemas de evaluación

7.1. Objetivos y características de la evaluación

- Proceso sistemático y periódico de análisis que permite determinar la eficacia con que las personas han llevado a cabo su cometido y funciones en la organización.
- Importante instrumento de gestión de RRHH
- Subjetivo – afecta a dos (evaluador y evaluado)
- Debe afectar a toda la organización, en cascada
- Responsabilidad: jefes inmediatos superiores
- Función departamento de RRHH: facilitar su introducción y posterior desarrollo

Sistema de evaluación



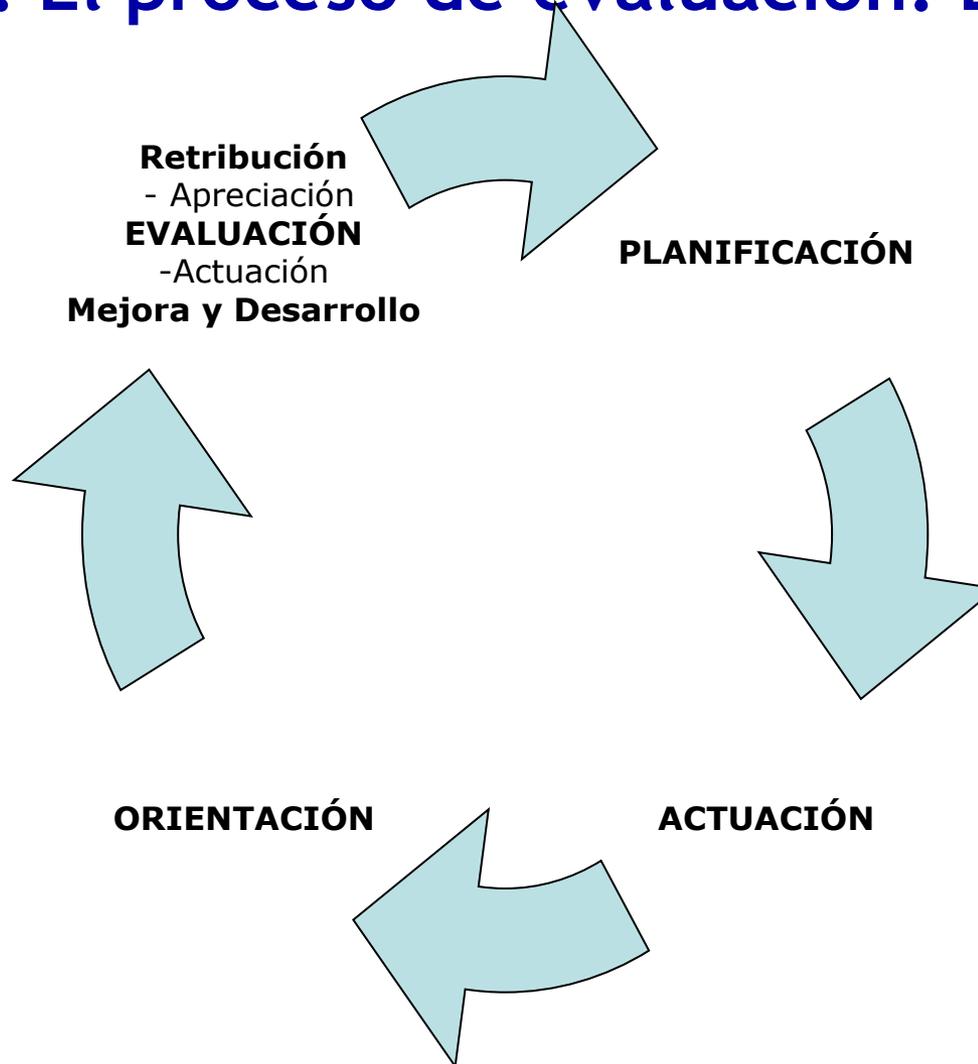
Área de influencia del sistema de evaluación del desempeño



Finalidades de la evaluación

- Base para las retribuciones – INCENTIVOS SALARIALES
- Identificar y desarrollar el potencial de los empleados – MOTIVAR, PROMOCIONAR
- Para determinar la eficacia de otras herramientas de la GRRHH (formación, selección...)
- Instrumento para mejorar las relaciones entre directivos y subordinados - COMUNICACIÓN
- MOTIVAR

7.2. El proceso de evaluación. Etapas



7.2. El proceso de evaluación (1)

- Lo que se tiene que evaluar:
 - Resultados
 - Rasgos y comportamientos
 - Los objetivos
- Ventajas e inconvenientes y situaciones en las que conviene cada uno.

7.2. El proceso de evaluación (2)

- ¿Quién debe hacerse cargo del proceso?
 - Superior inmediato
 - Colegas del trabajo
 - El propio empleado
 - Subordinados o Usuarios del servicio
- Condiciones:
 - Conocer las funciones y objetivos del puesto
 - Posibilidad de observación con frecuencia
 - Que se emitan juicios fiables y válidos

7.2. El proceso de evaluación (3)

■ Errores y limitaciones

■ Psicológicos

- Resistencia de los directivos
- Error de similitud
- Rigidez o benevolencia
- Estado de ánimo

■ Operativos

- Estándares poco claros
- Efecto halo
- Tendencia central
- Complejidad de aplicación

7.2. El proceso de evaluación (4)

■ Las fases:

- 1. Lograr el compromiso de todos los afectados
- 2. Elegir el sistema (colectivo, objetivos concretos, grado de complejidad, coordinación de criterios de los evaluadores)
- 3. Proporcionar formación y entrenamiento a los evaluadores
- 4. Informar a los evaluados y discutir los resultados
- 5. Programas de acción concretos derivados de la valoración
- 6. Auditoría del plan de evaluación

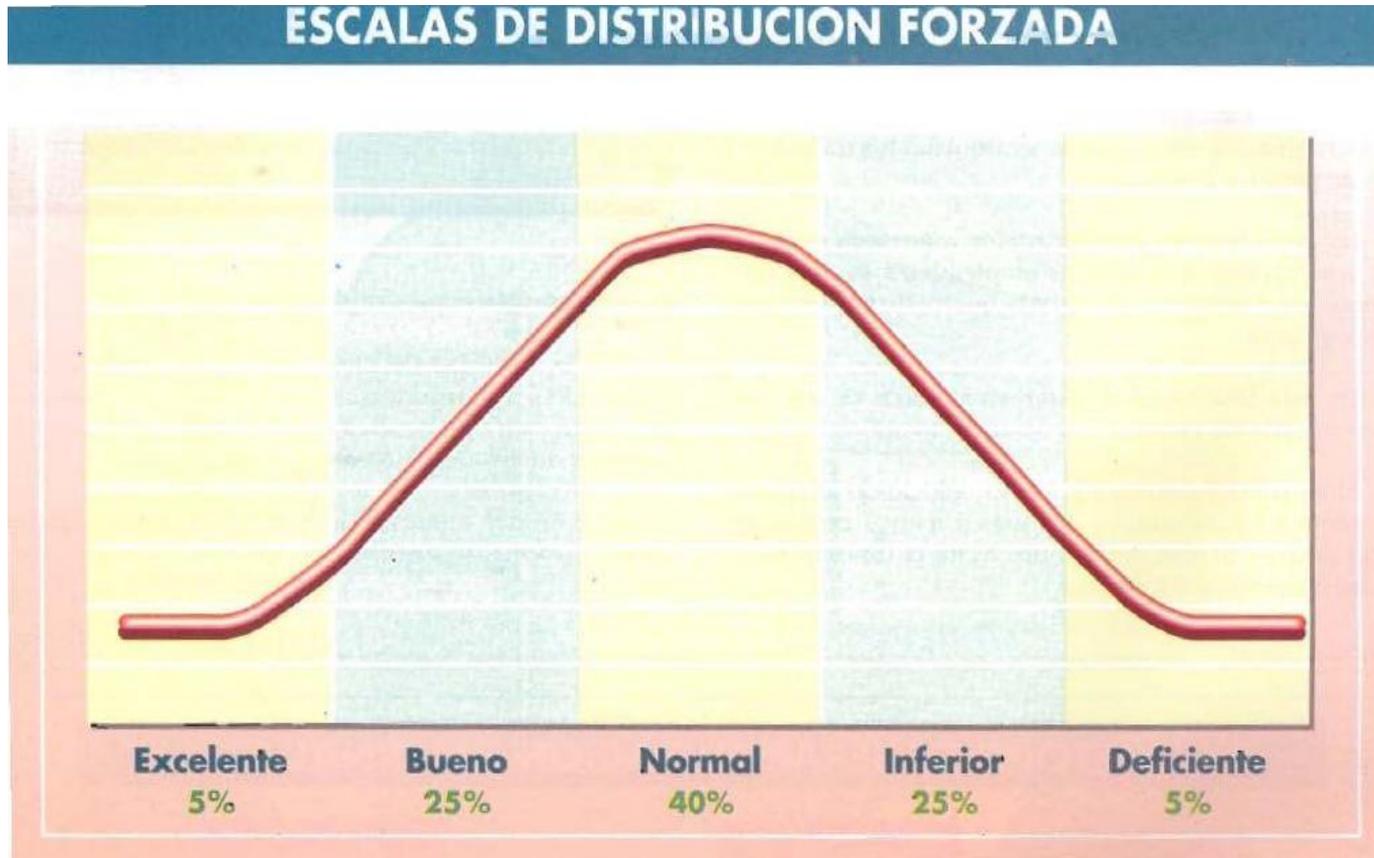
7.3. Sistemas de evaluación

- Elección en función de diferentes cuestiones
- Basados en resultados (cantidad, calidad y tiempo)
- Basados en rasgos y comportamientos:
 - Métodos de jerarquización
 - Comparación por pares
 - Método de distribución forzosa
 - Método de las escalas gráficas
 - Escalas de elección obligada
 - Dirección por objetivos - entrevista
 - Método del incidente crítico

Método de jerarquización

	Mejores	Peores
1	Nombre	
2	Nombre	
3	Nombre	
4		Nombre
5		Nombre
6		Nombre

Método de distribución forzosa



Fuente: *El capital humano y la empresa*. J. Bonet y J.M. Zamoro (dir.). Madrid: Coopers & Lybrand; Cinco Días, 1996, p. 374.

Métodos escalas gráficas

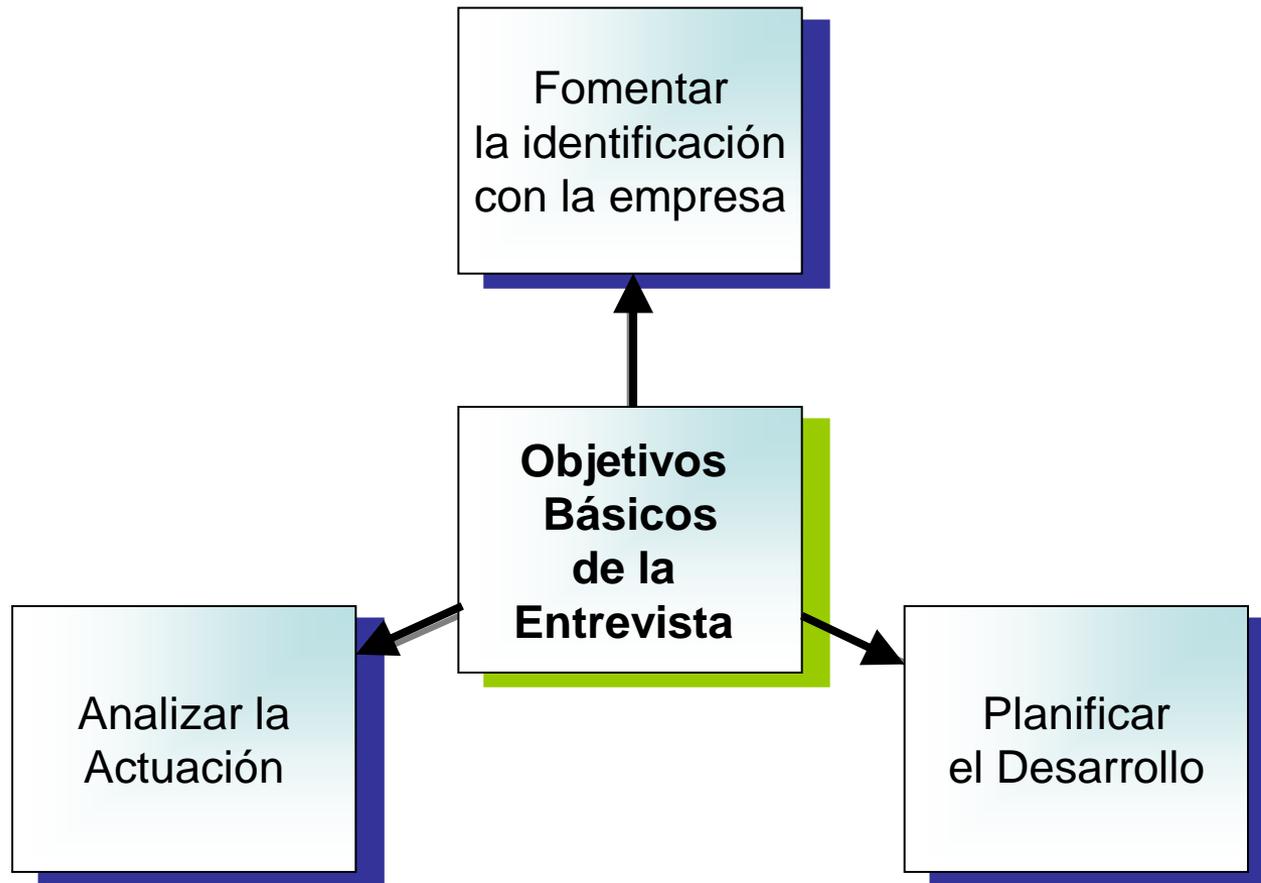


Fuente: *El capital humano y la empresa*. J. Bonet y J.M. Zamoro (dir.). Madrid: Coopers & Lybrand; Cinco Días, 1996, p. 375.

Escalas de elección obligada

	Mas aplicable	Menos aplicable
Baja su producción en situaciones de tensión		
Se integra bien en equipo		
Se mantiene reflexivo en todas las circunstancias		
Es poco eficaz en su trabajo		
Critica a sus superiores		
Manifiesta mucha creatividad		
Sigue al pie de la letra las instrucciones		
Está bien formado		

Dirección por objetivos



La entrevista de evaluación

Etapas en la entrevista de evaluación

