

La práctica de evaluación de desempeño, su impacto en los resultados de gestión humana e institucionales



¿Cómo sacar el mayor beneficio de esta práctica en el sector público?

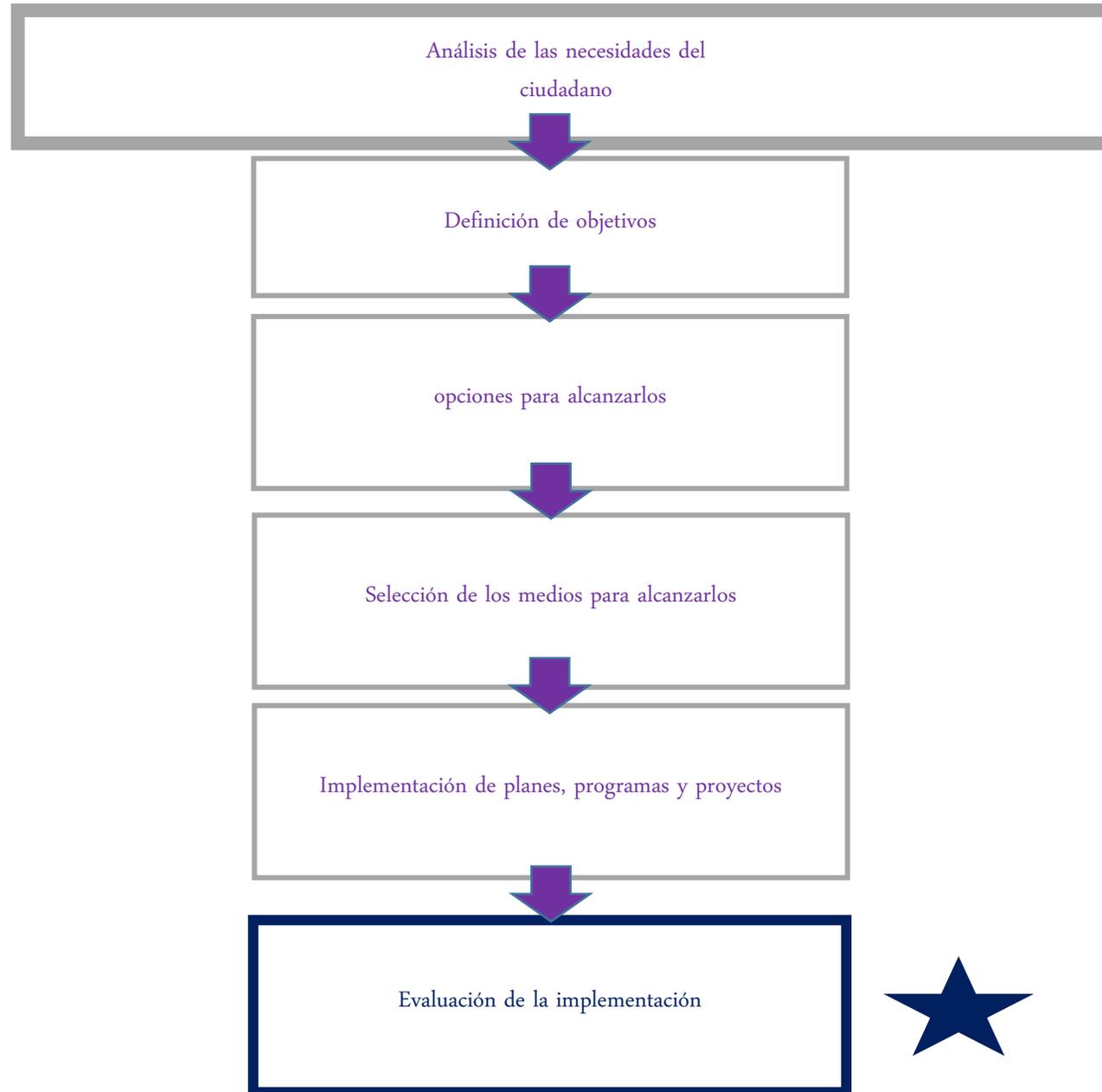


- Sistemas de reclutamiento y selección consistentes con los propósitos institucionales.
- Sistemas de compensación e incentivos que reflejan la ejecución exitosa de los programas institucionales.
- Evaluación del desempeño en referencia al logro de objetivos de las instituciones públicas.
- Procesos de formación y desarrollo guiados por el sistema de administración del desempeño y objetivos institucionales.

Impacto positivo en el desempeño de las instituciones públicas y privadas



Plataforma estratégica institucional



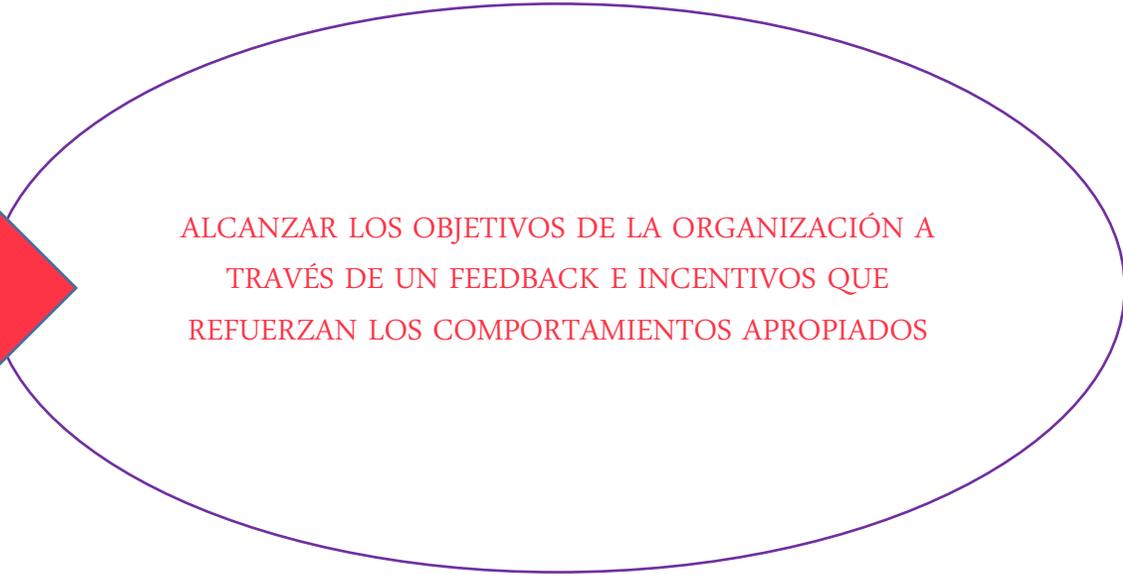
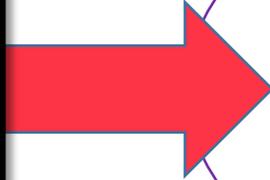
Al poseer las instituciones objetivos...



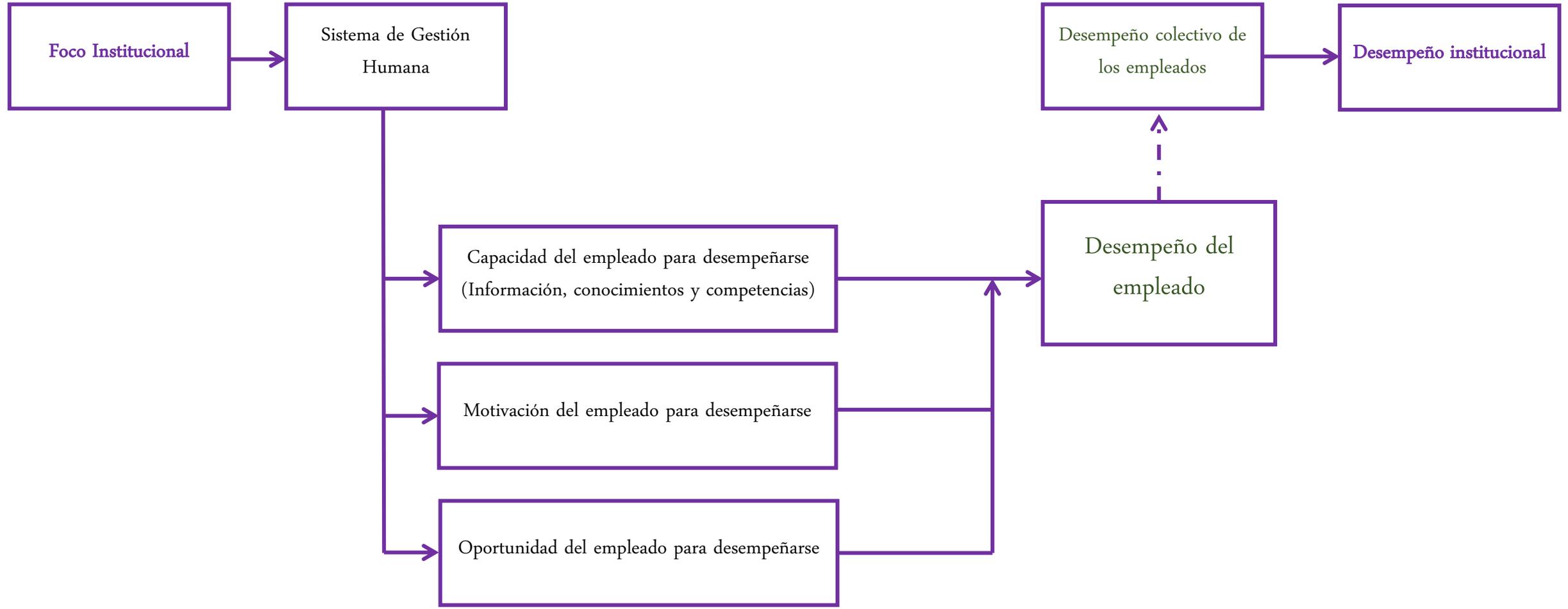
Deben existir criterios de desempeño...



OBJETIVOS DE LA
ADMINISTRACIÓN
DEL DESEMPEÑO



ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN A
TRAVÉS DE UN FEEDBACK E INCENTIVOS QUE
REFUERZAN LOS COMPORTAMIENTOS APROPIADOS



RUTA DEL DESEMPEÑO institucional

No son las instituciones las que se desempeñan, sino que son los individuos quienes se desempeñan en formas que permiten que éstas alcancen resultados deseables (Kozlowski y Klein, 2000)



PROPÓSITO PRIMARIO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO PRÁCTICA DE GESTIÓN HUMANA

- Reclutamiento.
- Selección.
- formación

- Compensación competitiva.
- Incentivos y premios.
- Beneficios.
- Promoción y plan de carrera.
- Estabilidad en el trabajo.
- Evaluación del desempeño.

- Diseño de cargos.
- Equipos de trabajo.
- Participación de los empleados
- Compartir información y conocimiento.



Prácticas que
mejoran el capital
humano

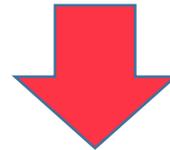
Prácticas que
mejoran la motivación

Prácticas que
potencian la
contribución del ser
humano

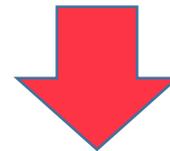
OBJETIVO PRIMARIO DE EVALUAR

EL DESEMPEÑO

#1

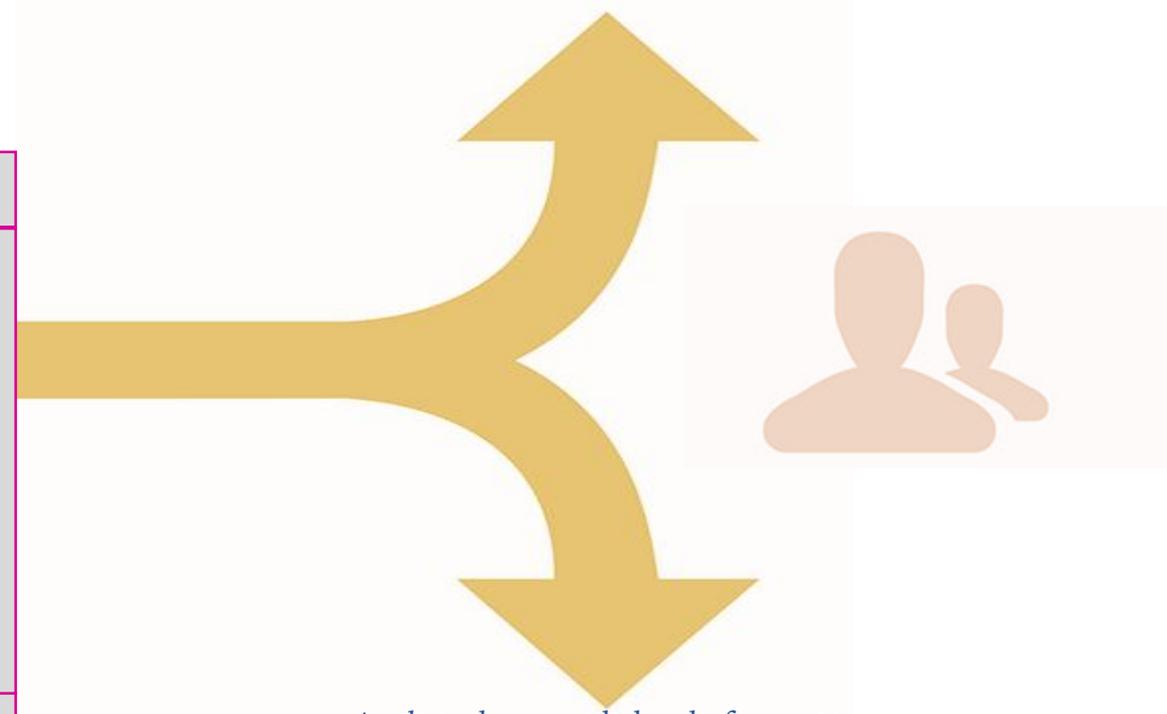


MEJORAR LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS



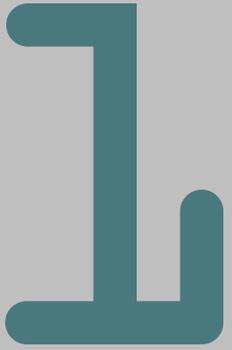
Busca la activación de su compromiso y contribución, puesto que la organización lo hace consciente de cómo debe contribuir al logro de los objetivos organizacionales-institucionales.

Sistema de control e información de la organización: tomar decisiones

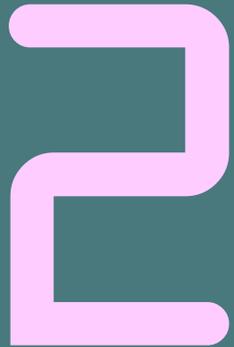


- Análisis de necesidades de formación
- Promoción
- Despido
- Establecer incentivos y premios
- Definir alcance de procesos como coaching y mentoring
- Human capital planning

Departamentos, vicepresidencias, direcciones o jefaturas de gestión humana-capital humano deben encargarse de su diseño y coordinación de su aplicación



Responsabilidades en la evaluación del desempeño



Todos aquellos que poseen personas a cargo, son responsables de ejecutar la evaluación

1



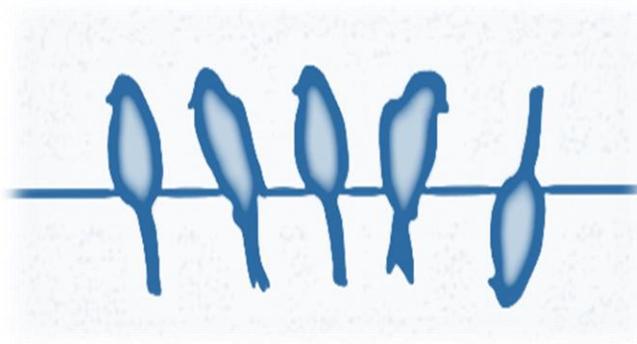
Los líderes se sienten obligados a desarrollar una evaluación de desempeño, no lo quieren llevar a cabo.

2



La evaluación plantea una gran carga subjetiva cuando su diseño es inadecuado y se ejecuta con poca preparación por parte de evaluador y evaluado.

3



Los criterios de evaluación están desactualizados con respecto al diseño del cargo o expectativas de desempeño que plantea la organización.

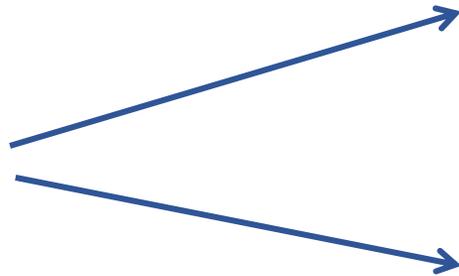
4



La típica resistencia de una gran mayoría de seres humanos que no desean ser evaluados.



La responsabilidad
de la gestión
estratégica del
talento humano



Líderes gestión
humana

??????

RESPONSABILIDADES DE GESTIÓN HUMANA DE LOS MANDOS MEDIOS (LINE MANAGERS)



Al tener a cargo personas, es responsable de su desempeño. Por tanto, una de sus responsabilidades es evaluarlas.

La evaluación de desempeño con impacto estratégico

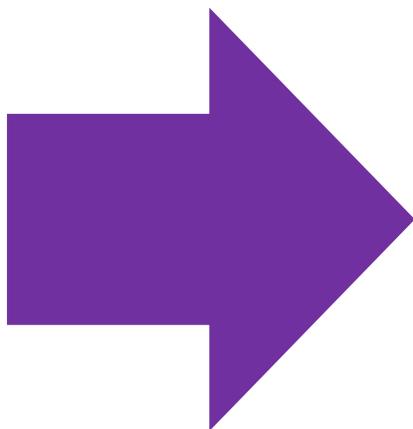
ESTADO QUE NO AGREGA VALOR

UNA VEZ AL AÑO
(RENOVAR EL CONTRATO)

ENFOCADOS PRINCIPALMENTE EN
COMPORTAMIENTOS QUE NO AGREGAN
VALOR

LOS LÍDERES-JEFES DIRECTOS NO ESTÁN
CAPACITADOS PARA LLEVARLOS A CABO

NO QUIEREN ENFRENTAR EL MAL
DESEMPEÑO



ESTADO QUE AGREGA VALOR

ES CONTINUO, PROACTIVO Y SOFISTICADO.

EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS,
COMPORTAMIENTOS Y OBJETIVOS QUE SE
RELACIONAN CON LA EJECUCIÓN CORRECTA DE
PROGRAMAS ORGANIZACIONALES

Combinar información cualitativa con cuantitativa.

Llevar a cabo la evaluación con soporte de los asesores que
ofrece gestión humana.

INVOLUCRA MÁS ACTORES, ESPECIALMENTE A LOS
ciudadanos

LÍDERES DISPUESTOS A MANEJAR EL MAL DESEMPEÑO

LÍDERES DISPUESTOS A SER EVALUADOS

Dificultades por sortear

- Gestión humana como único responsable.
- Poca formación de los evaluadores en gestión humana.
- Apoyarse en una única fuente de información.
- Soportar los resultados en un único tipo de datos.
- Exceso de dimensiones o dimensiones por evaluar.
- Considerar que no es parte del trabajo.
- No poseer registros de desempeño.
- Diseño unilateral del sistema de desempeño.

Mejores prácticas

- Planeación de las partes.
- Evaluado genera las mejoras en primera instancia.
- La evaluación es continua (día a día).
- Dividir la entrevista de desempeño.
- Llevar un registro detallado de eventos claves (positivos y negativos).
- Una entrevista de evaluación debe arrojar un plan de acción con fechas y resultados específicos que debe alcanzar el evaluado.
- Justifique el desempeño alcanzado con hechos específicos.
- Considere que es una responsabilidad social.
- La evaluación del desempeño hace parte de la gestión del cambio.

LA GESTIÓN EFECTIVA DE SERES HUMANOS

Lecciones simples para obtener un
mejor desempeño del Talento
Humano



La Satisfacción del cliente depende del Colaborador Satisfecho



Claves del Desempeño

- Crear confianza con el colaborador.
- Generar un Lazo emocional con el colaborador.
- Romper el miedo en la relación Jefe-Colaborador.
- Acentuar lo positivo en el colaborador.





Cuando alguien desempeña una tarea, la tendencia es a fijarnos en:

Lo negativo ✓

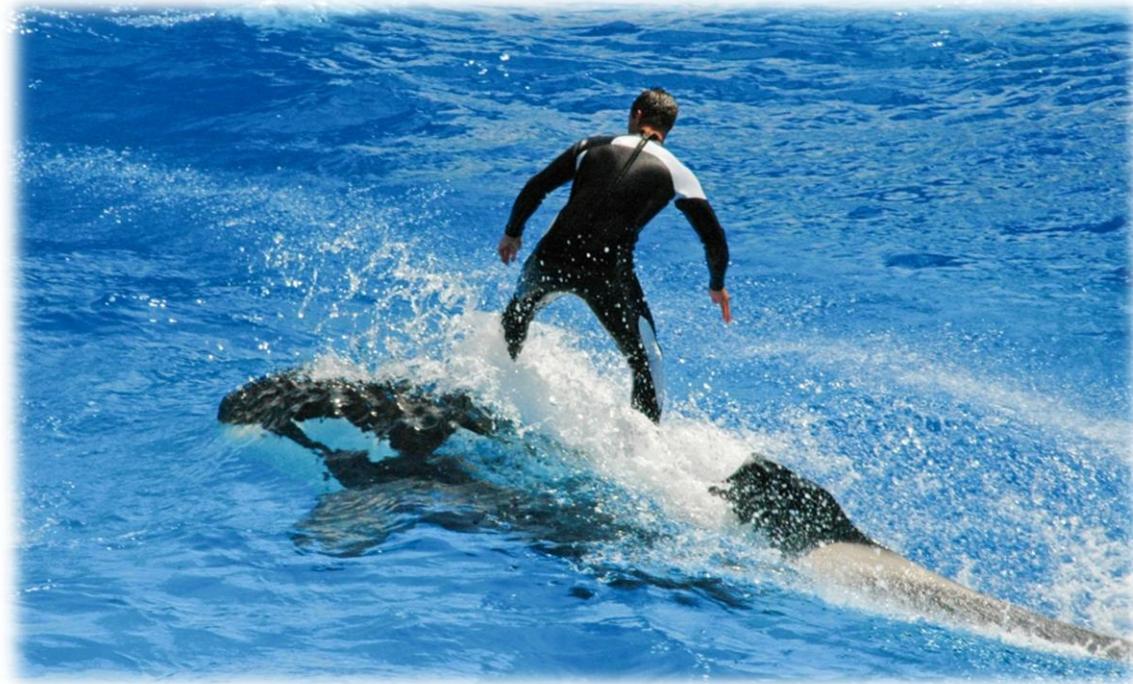
Lo positivo (Rara vez recordamos o encontramos lo positivo de manera específica)

Entre mayor atención se le ponga a un comportamiento, éste será repetido con mayor frecuencia

Regla: A mayor atención, mayor frecuencia



La clave para ser buenos gestores de personas consiste en el enfoque: Positivo o Negativo



Enfocarse en lo positivo consiste en:

- No le gaste demasiado tiempo a un mal comportamiento, porque más lo va a motivar (incrementará su repetición).
- Busque soluciones primeramente.
- Evite que el dinero sea el único motivador de la gente.
- Genere verdadera confianza.

Puntos Claves para Recordar

- Construir Confianza.
- Acentuar lo positivo.
- Cuando ocurra el error, estar atentos para re-direccionar la energía.
- Identifique los malos comportamientos de manera específica (las generalidades no sirven para hacer redirección).

Manejamos personas en muchas de las áreas de nuestra vida



Aprenderemos la forma más poderosa de motivar al ser humano

Objetivo: Mirar las interacciones con las personas de una manera nueva para...

...Mejorar el desempeño, crear un clima de trabajo más agradable y mejorar la energía de la gente

A B C del Buen Desempeño

A – Activator: El mejor activador de la persona siempre será un objetivo. Por lo tanto, establezca objetivos para sus colaboradores.

B – Behavior (Comportamiento): Haga consciente al colaborador de los comportamientos necesarios que debe demostrar para lograr el objetivo.

C – Consequence (Consecuencia): Si se logra o no el comportamiento ¿qué debo hacer como Jefe, Entrenador o líder? ...

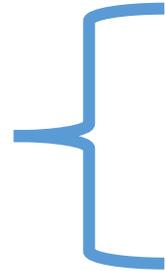
¿Cuál es el elemento más importante?

C: La consecuencia

¿Qué pasa después de que se obtiene el comportamiento esperado?

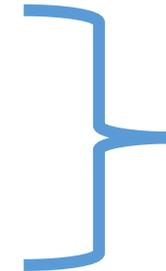
Tipos de Consecuencias

MÁS
USADAS



- FALTA DE RESPUESTA
- RESPUESTA NEGATIVA
- REDIRECCIÓN
- RESPUESTA POSITIVA

MENOS
USADAS



REDIRECCIÓN

Tomar la situación de mal desempeño y hacer consciente al empleado de cómo debería ser el buen desempeño

- Describir el error o problema tan rápido como sea posible.
 - Mostrar cómo su comportamiento afecta a los demás.
- Si usted tuvo su cuota de responsabilidad, reconózcalo con humildad.
- Describa cómo hacer la tarea correctamente, pero al detalle y aclare el comportamiento esperado.
 - Exprese confianza en que lo va a hacer bien.

RESPUESTA POSITIVA O RESPUESTA DE ¡BIEN HECHO!

- Alabe a su empleado inmediatamente cuando haga algo bien.
- Sea específico con respecto a lo que hizo bien o casi bien.
- Exprésele satisfacción.
- Motívelos a mantener ese desempeño.
- Al poner atención y alabar un comportamiento positivo, éste se repetirá.
- Alabe siempre por aportes importantes.

TODO LO ANTERIOR FUNCIONA CUANDO
USTED ES SINCERO Y HONESTO



