

LE DAMOS LA MÁS CORDIAL  
bienvenida al curso:

## Evaluación Integral del Desempeño

Ing. José Luis Quintero

# Temario

- Introducción a la evaluación del desempeño. Historia y elementos
- Modelo de evaluación integral de desempeño
- Definición de competencias
- 5 niveles de calificación de habilidades
- Habilidades del puesto
- Habilidades del nivel
- Conocimiento del puesto
- Conocimiento de la industria
- Actitud positiva y productiva
- Roles en 3 dimensiones
- Plan de trabajo
- Plan de desarrollo personal
- Madurez personal vs desafío del plan de trabajo
- Retroalimentación efectiva
- Sumario de la evaluación integral del desempeño
- Plan de recuperación del desempeño
- Evaluación integral y diseño de compensación
- Evaluación integral y plan de carrera
- Conclusiones

# Introducción a la evaluación del desempeño

Toda empresa debe: pagar lo que dijo que iba a pagar, proveer dirección y claridad en las tareas, decirle a su gente en qué lugar están parados

Algunos desafíos de prácticas no ideales:

- Compensación variable de acuerdo a indicadores
- Ausencia de contexto, enfoque en resultados
- Compensación de acuerdo a la percepción de la Dirección
- Manejo de carrera por exposición con Alta Dirección
- Administración de salarios para compensar inflación
- Promociones porque “ya se lo merece” o “porque se promovió a otra persona”
- Despidos injustificados que son justificados por falta de documentación
- Satisfacción laboral por compararse con compañeros

# Modelo integral de evaluación de desempeño: CHA's

**¡Generadores de estrés excesivo y costos innecesarios!**

**Conocimiento**  
Rol y Compañía



**Habilidades universales**  
Comunicación, negociación, don de mando

**Actitud madura y productiva**  
Virtudes individuales

# Modelo integral de evaluación de desempeño: CHA's

- Conocimiento brindado por la experiencia:
  - Interno: procesos, funciones, estándares, productos, servicios, áreas, políticas, historia, empleados, sistemas, relaciones laborales, cultura, estrategias de la empresa...
  - Externo: mercado, clientes, competencia, legislación, objeciones, argumentos, posicionamiento, alianzas, proveedores...
- Habilidad que se puede utilizar en cualquier contexto:
  - Planeación, priorización, comunicación, escritura, uso de CRM ERP BPM, MS office, toma de decisiones, desarrollo de estrategias, hablar en público
  - En rol de liderazgo: evaluación de desempeño, relaciones laborales, retroalimentación, acreditación, desarrollo de equipos efectivos, negociación, administración por principios...
- Actitud madura y positiva:
  - Disciplina, respeto, responsabilidad, trabajo en equipo, perseverancia, liderazgo positivo, autenticidad, lealtad, tolerancia, paciencia...

## 5 niveles de cualquier habilidad

1. No lo sabe hacer. Asignar mentor
2. Lo puede hacer con ayuda. Líder lo entrena
3. Lo puede hacer sin ayuda. Se le paga por ese trabajo. Se revisa destreza con frecuencia
4. Lo puede mejorar. Dueño de ese proceso a nivel departamento
5. Lo puede rediseñar desde cero. Dueño de ese proceso a nivel compañía o subsidiaria

# Habilidades del puesto

1. Procesos de trabajo que involucren su puesto: Sumar todas las columnas de todos los procesos en los que interviene.
2. Investigar todo el conocimiento con el que no cuenta. Debe saber a dónde ir a buscar.
3. Conocer todas las necesidades de sus clientes internos y externos. Decisiones que se toman, ocasiones de uso.
4. Conocer las capacidades de sus proveedores internos y externos. Riesgos que tenga que correr
5. Sistemas que involucren su gestión. Redes, ERP, CRM, BPM, contabilidad, administración
6. Comunicación con todos los involucrados en la gestión de su puesto

# Habilidades del nivel de responsabilidad

1. Negociación efectiva
2. Priorización
3. Comunicación
4. Liderazgo
5. Toma de decisiones
6. Planeación
7. Revisión de resultados
8. Conducción de reuniones efectivas
9. Interpretación de indicadores
10. Ajustes a la estrategia y planes
11. Retroalimentación
12. Acreditación



# Conocimiento del puesto

1. Estándares que involucren sus procesos
2. Necesidades de sus clientes. Qué decisiones toman con la información que se les brinda
3. Riesgos involucrados en sus decisiones
4. Capacidad de sus proveedores
5. Límites de autoridad
6. Recursos disponibles
7. Herramientas disponibles
8. Historia de la función y del puesto
9. Regulaciones internas y externas
10. Expectativas de su gestión

# Conocimiento de la industria

1. Productos
2. Tendencias y macro tendencias
3. Competencia y competitividad
4. FODA. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
5. Mercado en el que se compite
6. Mejores prácticas
7. Alianzas y rivales

# Actitud madura y positiva

1. Inteligencia emocional
  1. Autoconciencia
  2. Control de Impulsos
  3. Automotivación
  4. Empatía
  5. Socialización positiva
2. Lealtad a la empresa y a la estrategia
3. Valentía para tomar riesgos
4. Trabajo en armonía con los demás
5. Responsabilidad sobre las propias tareas y resultados
6. Tolerancia ante imponderables
7. Resiliencia
8. Iniciativa
9. Respeto
10. Inclinación a aprender

# Roles en 3 dimensiones

- Puesto asignado
  - Reporta resultados con la línea de reporte
  - Utiliza métodos que están diseñados por otras personas
  - Sigue los estándares de los procesos en los que está involucrado
  - Pertenece a un equipo de la línea de reporte
- Proceso horizontal de acuerdo con su nivel de responsabilidad
  - Dueño de una variable o de procesos dentro de su equipo de trabajo, su función o a nivel empresa
  - PQCSMD es una útil guía para definir procesos horizontales. Productividad, calidad, costo, seguridad, servicio, moral.
  - A través de un comité define estándares y procesos para que otros los utilicen
- Proyecto de desarrollo
  - Dueño, a su debido nivel, de un proyecto de mejora que incremente productividad, calidad, cumplimiento, moral...

# Plan de trabajo

- Específico
  - Qué acciones debe tomar la persona
  - Qué procesos debe impactar para que sea sustentable
- Desafiante
  - Debe forzar a la persona a cuestionar la forma actual de hacer el trabajo
  - Debe rebasar ligeramente la madurez de la persona
- Medible
  - Qué resultados debe alcanzar para el negocio
  - Qué resultados debe alcanzar para la capacidad de la organización
  - Medidas que estén conectadas con los resultados del negocio

# Plan de desarrollo personal

- Conocimiento
  - Qué información debe conocer mejor
  - Qué contextos debe poder explicar
- Habilidad
  - Habilidades universales que debe desarrollar
  - Habilidades del puesto que debe desarrollar
- Madurez
  - Qué actitudes debe mejorar
  - Qué impacto debe tener en su equipo y la empresa

# Madurez personal vs desafío actual

- Profesional
  - Impactos profesionales logrados
  - Problemas solucionados
  - Talentos aprovechados y reconocidos
  - Tranquilidad por el dinero
- Relaciones interpersonales
  - Disfrutar la convivencia
  - Paz y entusiasmo en actual situación de pareja, sea la que sea
  - Aparición de personas fáciles de disfrutar o admirar
  - Colaboración positiva y productiva
- Salud
  - Motivación y entusiasmo
  - Concentración, creatividad, capacidad de enfoque
  - Descanso, sueño, esparcimiento
  - Lesiones, dolores, enfermedades
- Esfuerzo
  - Balance general entre esfuerzo y resultado
  - Rendimiento de tiempo
  - Aprendizaje de habilidades, conocimiento
  - Días mejores que el anterior

## 9 cajas. Loominger

|                                               |                                                |                                               |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| 3A<br>Bajo desempeño<br>Alto Potencial        | 2A<br>Desempeño medio<br>Alto potencial        | 1A<br>Alto desempeño<br>Alto potencial        |
| 3B<br>Bajo desempeño<br>Buen potencial        | 2B<br>Desempeño medio<br>Buen potencial        | 1B<br>Alto desempeño<br>Buen potencial        |
| 3C<br>Bajo desempeño<br>Potencial continuidad | 2C<br>Desempeño medio<br>Potencial continuidad | 1C<br>Alto desempeño<br>Potencial continuidad |



# Retroalimentación efectiva

- No utilizar absolutos. Las palabras “Nunca, Siempre, Todas las veces, Ninguna vez” le restan a los individuos habilidad para escuchar la sustancia de la retroalimentación.
- No utilizar comparativos con otros compañeros: “Él es el que más ha desarrollado.....”, “Es el que más sabe de.....” Mejor utilizar: “Él ha mostrado un comportamiento ejemplar en el desarrollo de.....”, “Es un reconocido experto de.....”
- Describir el comportamiento y el efecto que tiene en uno, en los demás y en los resultados de negocio. (“Cuando veo que levanta la voz todos los demás se abstienen de opinar”, “Cuando él llega tarde retrasa el avance de las reuniones y se tienen que revisar nuevamente decisiones ya acordadas”)

# Retroalimentación efectiva

- Identificar los factores presentes cuando determinados comportamientos son exhibidos. No especular en las razones que causan el comportamiento. (“En grupos grandes se abstiene de comunicar” en vez de “tiene pánico escénico”). (“La mayoría de las veces que hay sesiones de revisión él llega tarde” en vez de “es muy impuntual para las sesiones”).
- No utilizar adjetivos a menos que sean para resaltar comportamientos positivos. No abusar de los adjetivos positivos.
- En las áreas de mejora siempre cerrar el mensaje con una salida positiva. La última frase de retroalimentación debe ser el comportamiento deseado y su efecto positivo en los resultados o en los demás colaboradores.

# Sumario general del desempeño

- Desempeño actual. Rebasa, cubre o no cubre la expectativa del puesto
- Describir impacto en resultados usando CAR:
  - Contexto. Situación que ha enfrentando el individuo
  - Acciones que realizó
  - Resultados en el negocio
- Fortalezas en conocimiento, habilidad y madurez
- Necesidades de mejora en conocimiento, habilidad y madurez
- Situación de carrera en la empresa. Mismo puesto, mismo nivel, nivel superior antes de X meses...
- Proyectos, cambios en responsabilidades.
- Frase final con tono positivo

# Plan de recuperación del desempeño

- Describir cómo la persona falla en alcanzar la expectativa del puesto o del nivel de responsabilidad
- Describir los indicadores que deben cumplirse en conocimiento, habilidad y madurez
- Describir qué hace el individuo y qué hace el gerente
- Identificar causas del bajo desempeño
- Definir las fechas de revisión del plan de mejora y los participantes (Jefe directo, RH, mentor...)
- Describir fallas que pueden ser causales de interrupciones del plan de recuperación del desempeño
- Describir las consecuencias que enfrentará la persona si no cumple con los criterios del plan de recuperación.
- Finalizar con las consecuencias positivas en caso de salir exitoso del plan de recuperación.

# Evaluación y diseño de compensación

- Alto potencial, alto desempeño. Administración de salario más agresivo
- Buen potencial, buen desempeño. Administración de salario estándar
- Bajo desempeño. No hay aumentos de salario.
- Alto potencial, bajo desempeño. Investigar la interferencia

# Evaluación y plan de carrera

- 1A. Alto potencial, alto desempeño. Cumplir con intereses de carrera.
- 2B. Buen potencial, buen desempeño. Tratar de cumplir con intereses de carrera.
- Cualquier bajo desempeño. No se habla de carrera, se habla de continuidad del empleo.
- Intereses de carrera
  - Función, roles, disciplinas
  - Localidades, plazas, internacional
  - Nivel de responsabilidad



**COFIDE**® CAPACITACIÓN  
EMPRESARIAL

 Cofide SC

 Cofide SC

 COFIDE

GRACIAS POR SU ASISTENCIA

01(55) 4630.4646  
[www.cofide.mx](http://www.cofide.mx)