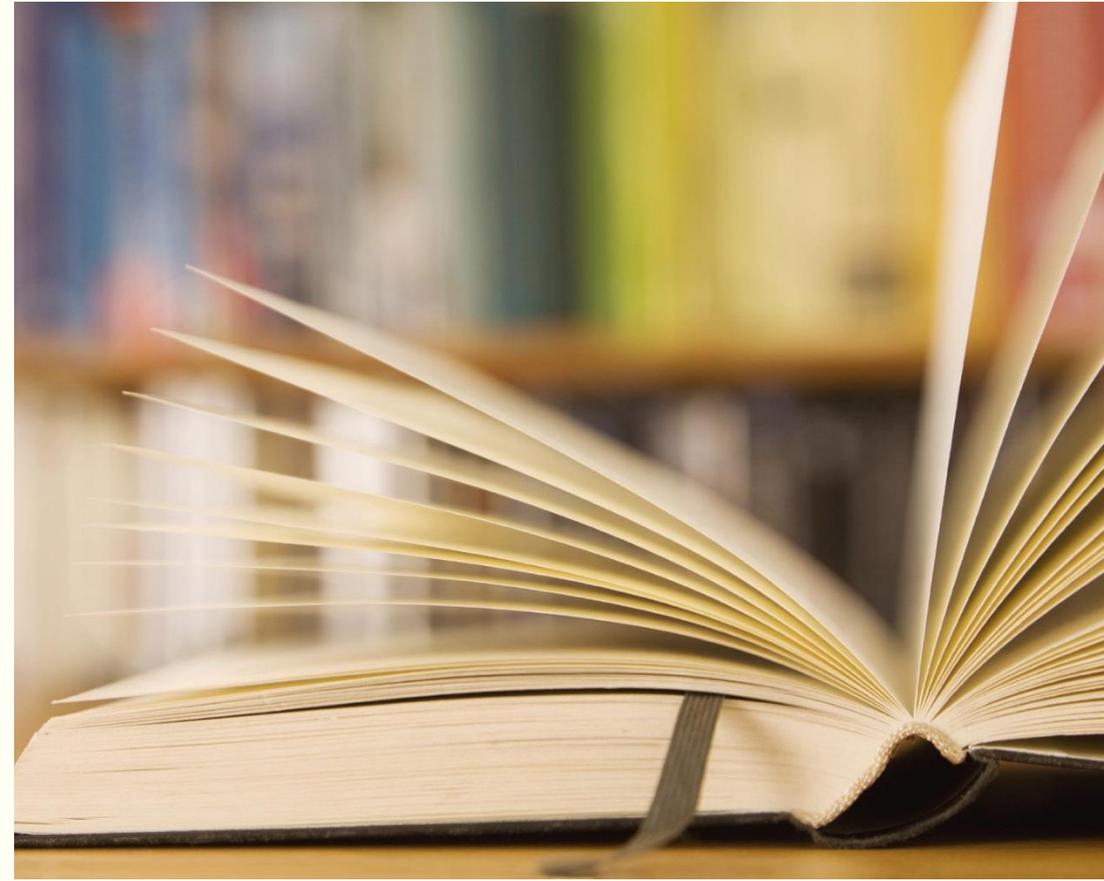




EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO

Madelyn Ríos Rivera, MBA
Jesús M. Acevedo Rivera, MBA



“Lo que no se define no se puede medir”
“Lo que no se mide, no se puede mejorar”
Lord Kelvin.



DINÁMICA SOBRE SITUACIONES LABORALES

SIMULACIÓN DE CASOS

LIDERAZGO

- Liderazgo es una aptitud para establecer relaciones interpersonales, con una capacidad para solucionar conflictos y habilidad para el análisis social (Rubió, 2014)
- Con el liderazgo se llevan acciones que se relacionan con la autoridad, la toma de decisiones y la influencia sobre otras personas.
- Lo más importante de un líder es lograr cambios necesarios y efectivos sobre el rendimiento de un grupo. Esto partiendo del conocimiento de la cultura organizacional y los objetivos de la organización.

ESTILOS DE LIDERAZGO

Autoritario	Democrático/Consultivo	Permisivo/democrático
El líder decide y determina todas las normas de funcionamiento.	Todas las normas se discuten y se determinan en el grupo, el líder da orientación y apoyo.	Los miembros del grupo toman decisiones libres sin la participación del líder.
Líder paternalista que controla a sus subordinados de forma estricta y nunca delega autoridad	Pide a sus subordinados que participen opinando sobre las decisiones, pero se reserve el derecho de tomar la decisión final.	Da algunas instrucciones, permite participación y la decisión se toma por consenso o por mayoría.

Pregunta:

- ¿Cuál entienden es el estilo que se adapta a su realidad con los empleados que usted supervisa? ¿Cómo se ve usted como líder? ¿Autoritario, consultivo o permisivo?



“LA ACTUACIÓN DEL LÍDER DEPENDERÁ DE LAS
CONDICIONES QUE SE DEN EN CADA MOMENTO CON
LOS EMPLEADOS Y LAS SITUACIONES LABORALES.”

(Rubió, 2014)

CONCEPTOS DE EVALUACIÓN

- Evaluación del desempeño – herramienta que permite medir y establecer criterios al rendimiento, comportamiento y trabajo de las personas. Esta herramienta permite establecer planes y estrategias para mejorar y validar si hubo avances, mejoras o progreso.
- La evaluación del desempeño se enfoca no solo en medir las mejoras o progreso del empleado, también, promueve el alto desempeño de las áreas de trabajo y la organización en general.
- La evaluación también significa tener una conversación abierta con el equipo y que los empleados sientan que son escuchados, motivados y que sus necesidades son tomadas en cuenta.



PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN

- La evaluación del desempeño tiene como finalidad aportar a la organización, a los evaluadores y a los evaluados:
 - estimaciones objetivas respecto a la importancia de cada empleado,
 - contribuciones individuales que cada uno realiza,
 - grado de conveniencia que mantiene al empleado en el puesto
- El objetivo de la evaluación es medir de forma sistemática para justificar aumentos salariales, ascensos, traslados y/o despidos.
- Ejemplos sobre para que sirve la evaluación del desempeño del empleado:
 - Aumentar la productividad
 - Aumentar las utilidades
 - Mejorar la percepción de los empleados
 - Mejorar el ambiente laboral

CICLO DE EVALUACIÓN



OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Verificar el cumplimiento de los objetivos y los estándares individuales en cuanto a productividad, cantidad y calidad del trabajo.
- Valorar la importancia de la aportación individual de cada trabajador a la empresa o grupo de trabajo.
- Mejorar la relación supervisor y empleado, al verificar el desempeño individual.
- Obtener información por retroalimentación para mejorar el comportamiento laboral de los trabajadores.
- Detectar necesidades de capacitación de los colaboradores.



IMPORTANCIA PARA RECURSOS HUMANOS



- Los programas de evaluación son fundamentales dentro del sistema de Recursos Humanos en cualquier compañía.
- Contribuyen a la determinación de posibles ascensos, al mejoramiento continuo, al establecimiento de planes de capacitación y desarrollo; para investigación y para acciones de personal tales como traslados, suspensiones y hasta despidos, entre otros.



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO



Fortaleza, capacidades, aptitudes, comportamiento, mejoramiento, progreso y capacitación

RECOMENDACIONES PARA EL PROCESO DE EVALUACIÓN

1

Identificar las tareas asignadas al empleado (tareas esenciales, tareas rutinarias)

2

Clasifique las tareas de acuerdo a los factores de evaluación a considerar

3

Tome el tiempo necesario para evaluar al empleado (30 minutos)

4

Permita al empleado se autoevalúe.

RECOMENDACIONES PARA EL PROCESO DE EVALUACIÓN

5

- Discuta la evaluación con el empleado.

6

- Permita que el empleado se exprese.

7

- Converse sobre las fortalezas y áreas de mejoramiento.

8

- Firmar la evaluación como parte del acuerdo entre ambos.



ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO

DOCUMENTO DE EVALUACIÓN DE LA UPR

- Información General del Empleado
- Estándares de Evaluación
- Factores de Evaluación
- Comentarios que fundamentan la evaluación
- Planes o Acciones Futuras
- Comentarios del Empleado
- Evidencia (firmas) de proceso de discusión de evaluación

INFORMACIÓN GENERAL DEL EMPLEADO

Nombre del Empleado: Employee Name:		Título del Puesto: Class Title:	
Unidad Institucional: Campus:		Facultad, Departamento u Oficina: Faculty, Department or Division:	
Fecha de Reclutamiento: Date Hired:	Fecha de Asignación a Clasificación Actual: Date Assigned to Present Classification:	Período de Evaluación: Period Covered by Evaluation:	
<input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>	<input type="text"/>	A (To): <input type="text"/>	
Nombre del Supervisor: Supervisor Name:	Título del Supervisor: Supervisor Title:	Tiempo Supervisando a este Empleado: Length of Time Supervising this Employee:	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
		Años (Years)	Meses (Months)

ESTÁNDARES DE EVALUACIÓN

Estándares de Evaluación: Favor de clasificar de acuerdo a las siguientes definiciones:

Evaluation Standards: Please rate according to the following definitions:

E – Claramente Excelente: Clearly Outstanding:	Excedió todas las expectativas. Exceed all expectations.
S – Sobrepasa Expectativas: Above Expectations:	Satisfizo todas las expectativas y con frecuencia las excedió. Met all expectations and in many instances exceed them.
C – Cumple Expectativas: Met Expectations:	Satisfizo prácticamente todas las expectativas y a veces las excedió. Met practically all expectations and in some instances exceeded them.
B – Bajo Expectativas: Below Expectations:	No satisfizo las expectativas o las satisfizo parcialmente. Failed to meet expectations or met them only partially.
N - Claramente No Cumple: Clearly Unsatisfactory:	El desempeño es inaceptable. Necesita mejorar significativamente. Performance is unacceptable. Marked improvements necessary.

IMPORTANCIA DE LOS FACTORES

- Críticos
- Muy importantes
- Moderadamente importante

<i>Importancia de los Factores:</i> Importance of Evaluation Factors:	3 – Crítico Critical	2 – Muy Importante Very Important	1 – Moderadamente Importante Moderately Important
--	-------------------------	--------------------------------------	--

FACTORES DE EVALUACIÓN

<i>Factores de Evaluación:</i>			
Performance Review:			
		1. <u>Conocimiento del Trabajo:</u> Job Knowledge:	<p>Evalúe uso de la información, procedimientos, materiales, equipo y técnicas necesarias.</p> <p>Evaluate the use of information, procedures, materials, equipment and techniques required.</p>
		2. <u>Calidad del Trabajo:</u> Job Quality:	<p>Evalúe la exactitud, acabado y seguimiento del trabajo. Considere cumplimiento con el trabajo y con normas y procedimientos de salud y seguridad.</p> <p>Evaluate the accuracy, completeness, and follow-through of work. Consider compliance with work and health and safety rules and procedures.</p>
		3. <u>Planificación/Organización:</u> Planning/Organizing:	<p>Considere áreas tales como variación en las demandas de trabajo, establecimiento de prioridades y uso de recursos disponibles.</p> <p>Consider areas such as varying work demands, developing efficient methods, setting goals and objectives, establishing priorities and utilizing available resources.</p>
		4. <u>Productividad:</u> Productivity:	<p>Evalúe el volumen y lo oportuno del trabajo a base de los requisitos del puesto.</p> <p>Evaluate the volume and timeliness of work based on the requirements of the job.</p>
		5. <u>Iniciativa:</u> Initiative:	<p>Considere la habilidad para iniciar por sí mismo(a) tareas, recursos de ejecución y creatividad, según aplicada al trabajo.</p> <p>Consider the self-starting ability, resourcefulness, and creativity as applied to the duties to the duties of the position.</p>

FACTORES DE EVALUACIÓN

		6. <u>Coordinación/Cooperación</u> Coordination/Cooperation:	<p>Considere las relaciones con otros empleados, administradores, estudiantes y facultad y la disposición a ayudar a otros a efectuar tareas.</p> <p>Consider relationships with other employees, administrators, students, and faculty and willingness to help others accomplish tasks.</p>
		7. <u>Confiabilidad:</u> Dependability	<p>Considere puntualidad, regularidad en la asistencia, cumplimiento con fechas límites, y la realización de tareas sin supervisión estrecha.</p> <p>Consider punctuality, regularity in attendance, meeting deadlines, and performing work without close supervision.</p>
		8. <u>Relaciones Públicas</u> Public Affairs:	<p>Considere la habilidad para comunicarse con el público de manera útil e informativa.</p> <p>Consider ability to communicate with the public in a helpful and informative manner.</p>
		9. <u>Factor Opcional:</u> Optional Factor:	<p>_____ (Para ser utilizado en la evaluación de un aspecto particular del puesto, que sea peculiar a ese puesto, según el juicio del supervisor.)</p> <p>(To be used to evaluate a particular aspect of the position, which is peculiar to that position, which is peculiar to that position, in the judgment of the supervisor.)</p>

EVALUACIÓN GENERAL

Evaluación General: La evaluación general surge del resultado de las evaluaciones individuales de los factores, tomando en consideración la importancia que le fuera asignada.

Overall Evaluation: The overall evaluation is a composite of the results of the individual factors, considering the importance stated.



Calificación

Rating

COMENTARIOS QUE FUNDAMENTAN LA EVALUACIÓN

Comentarios para Fundamentar la Evaluación: (Las calificaciones de “Claramente Excelente”, Bajo Expectativas o Claramente No Cumple deben ser discutidas.)

Comments Supporting Evaluation: (Any evaluation of “Clearly Outstanding”, Below Expectations or Clearly Unsatisfactory must be discussed.)

(Añada hoja de papel, si es necesario)

(Attach additional sheets if required)

COMENTARIOS QUE FUNDAMENTAN LA EVALUACIÓN. EJEMPLO:

Comentarios para Fundamentar la Evaluación: (Las calificaciones de “Claramente Excelente”, Bajo Expectativas o Claramente No Cumple deben ser discutidas.)

Comments Supporting Evaluation: (Any evaluation of “Clearly Outstanding”, Below Expectations or Clearly Unsatisfactory must be discussed.)

El/La _____ es, en general, una persona agradable y respetuosa en el trato a sus compañeros. No obstante, en el desempeño de su trabajo, no satisface las expectativas del puesto por las siguientes razones:

1. No cumple con el horario asignado, se ausenta frecuentemente y sin avisar a su supervisor.
2. No utiliza el uniforme completo. Regularmente utiliza pantalones y zapatos que no son los que provee el patrono.
3. Abandona su área de trabajo sin avisar a su compañero de trabajo o a su supervisor. Esto tiene un efecto adverso en la realización del trabajo y en su relación con otros empleados, particularmente su compañero de trabajo quien ha referido descontento ante esta situación.
4. Utiliza continuamente su teléfono para atender presumiblemente asuntos personales.

En varias ocasiones le hemos advertido al _____ de la necesidad de utilizar su uniforme completo, asistir con regularidad y avisar a su supervisor en caso de que sea necesario ausentarse. A pesar de esto, la conducta del/la _____ ha continuado inalterada.

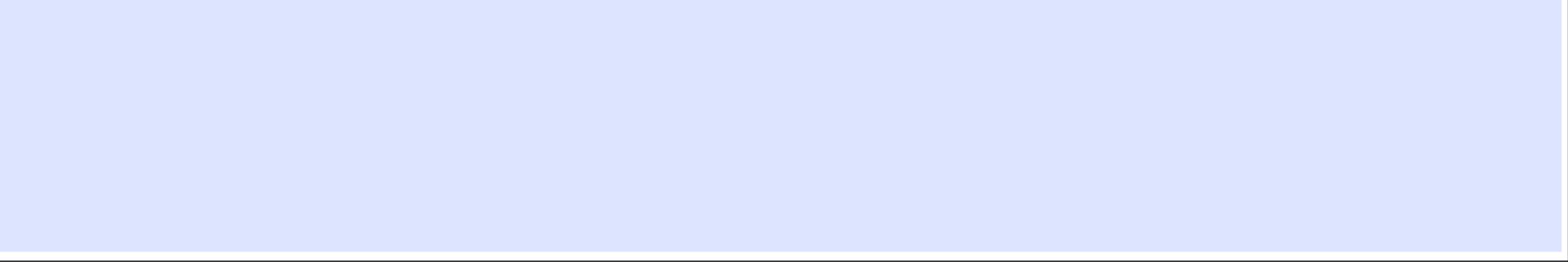
El trabajo que realiza el/la _____, por la naturaleza de las tareas, requiere que el empleado se mueva por todo el campus lo que dificulta la supervisión estrecha. Para nuestra oficina es importante contar con empleados confiables (dependable), que sigan instrucciones y que requieran poca supervisión directa.

(Añada hoja de papel, si es necesario)
(Attach additional sheets if required)

PLANES/ACCIONES FUTURAS

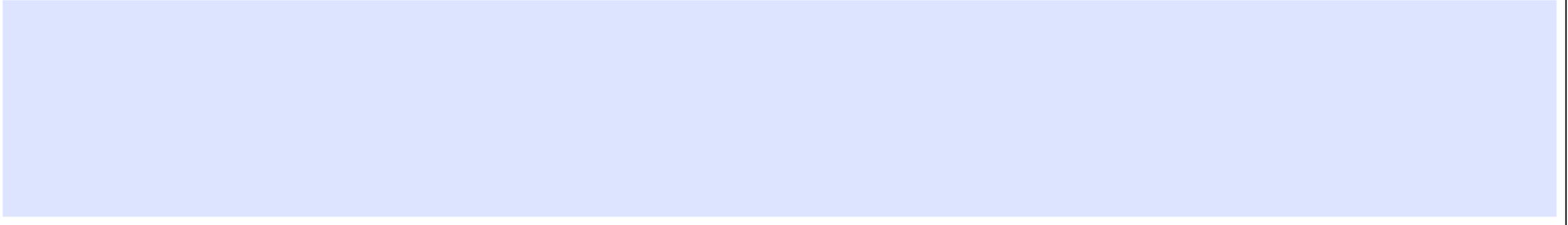
Planes/Acciones Futuras: Discuta futuro desarrollo (si apropiado) y otros planes/acciones dictadas por la evaluación.

Future Plans/Actions: Discuss future growth (if appropriate) and other plans/actions dictated by evaluation.



COMENTARIOS DEL EMPLEADO

Comentarios del Empleado:
Employee Comments:

A large, empty rectangular area with a light blue background, intended for the employee to provide their comments. It is enclosed within a thin black border.

FIRMAS Y CERTIFICACIÓN

Certificamos haber discutido esta evaluación.
We hereby certify having discussed this evaluation.

Firma del Supervisor Inmediato
Signature of Immediate Supervisor

Fecha
Date

Firma del Empleado
Employee Signature

Fecha
Date

Firma del Director o Decano
Signature of Immediate Supervisor

Fecha
Date



**“EL COMPROMISO INDIVIDUAL CON UN ESFUERZO
COLECTIVO ES LO QUE HACE QUE UN EQUIPO, UNA
EMPRESA O UNA SOCIEDAD FUNCIONE.**

VINCE LAMBARDI

REFERENCIAS

Rubió Sánchez, T. (2014). Recursos humanos: dirección y gestión de personas en las organizaciones. Ediciones Octaedro, S.L. <https://elibro.net/es/lc/nuc/titulos/113888>

Navarro R. S. (2016). Cómo realizar una evaluación del desempeño: método paso a paso para llevarlo a cabo y convertirte en consultor. Sebastián Navarro Rojo. <https://elibro.net/es/ereader/nuc/68537?page=148>