



CEO Management Consulting®

© Derechos Reservados. José Luis Esteban Cordero Gómez del Campo Prohibida su reproducción parcial o total

CAPITAL HUMANO

Evaluaciones de desempeño

Las evaluaciones de desempeño pueden ser una herramienta muy útil para evaluar, desarrollar, y motivar al personal en las empresas. A continuación listaremos brevemente algunas de las debilidades más comunes en las mismas; luego daremos algunos lineamientos de cómo hacerlas más objetivas y útiles, y por último incluiremos formatos de muestra de una evaluación.

Debilidades más comunes:

- Utilización de conceptos difícilmente medibles, como “cuida la calidad del producto”, “acepta la retroalimentación”, o “contribuye a mantener el ambiente de trabajo en equipo”, por ejemplo.
- Confiar exclusivamente en la opinión del jefe directo (evaluador), la cual puede estar distorsionada o sesgada, incluso hasta por aspectos subconscientes.
- No considerar como parte fundamental los resultados de indicadores del área, los cuales son medibles numéricamente; por ejemplo, productividad-volumen producido vs. estándar u objetivo.
- Hacer las evaluaciones en forma superficial.
- Frecuencia demasiado elevada; recomendamos que sea anual, o cuando mucho semestral -con la excepción de los indicadores del área. Éstos deben revisarse con la frecuencia necesaria, hay casos en que debe ser hasta por hora.

Recomendaciones:

1. Considerar como parte principal, por ejemplo un 50% de la calificación, los resultados de indicadores “duros”, como volumen de producción, % de defectos, rechazos, reprocesos, ventas vs. objetivos, cobranza, antigüedad ponderada de cartera, rotación de inventarios, etc., sólo por mencionar algunos.
2. Si no se tiene información en forma de indicadores necesaria para hacer una evaluación individual, entonces debe tomarse el resultado de toda el área. Por ejemplo, en una línea o área de producción puedo tomar el resultado de toda el área.
3. Los aspectos de disciplina deben ser calificados con un solo criterio de sí o no cumple; por ejemplo, si para definir si una persona es puntual o no considero, digamos, dos retardos por semestre como máximo, cualquiera que tenga 3 o más será calificado como no cumple.
4. Hay que dar retroalimentación al evaluado sobre los resultados, y generar compromisos de mejora con fecha de revisión del compromiso y fecha última de cumplimiento con los mismos.

JLC-CEO CONSULTORES, S.C.
Alba 74-2 Colonia Insurgentes Cuicuilco
México D.F. 04530
0155 91172739 al 42
luiscordero@ceoconsultores.com



CEO Management Consulting®

5. No hay que confundir las competencias-habilidades para realizar una tarea o actividad específica- con el desempeño. Dicho esto, para que una persona ocupe un puesto determinado debe tener las competencias del puesto, y si no las tiene se le tendrá que capacitar. Para evaluar competencias y planear capacitación sugerimos utilizar la “Matriz de Flexibilidad”.

A continuación un ejemplo parcial de una evaluación de desempeño con sus cuestionarios:

Evaluación de desempeño. Está dividida en tres secciones; la primera, se califica con el cumplimiento de los indicadores vs. objetivos, y como está planteada dará el 60% de la calificación. La segunda parte se refiere a aspectos de orden y disciplina, y da el 12%. La tercera parte se refiere principalmente a actitud, motivación, etc. y se obtiene mediante las encuestas que deben contestar el jefe inmediato (1/3 de la calificación), los compañeros (1/3 todas juntas), y los subordinados (el último tercio). Las de los compañeros-personas en el mismo nivel jerárquico, no necesariamente de la misma área- se promedian entre sí, al igual que las de los subordinados. De ésta manera la encuesta del jefe tiene mucho mayor peso que las individuales de los subordinados y compañeros. Si la persona evaluada no tiene subordinados entonces la del jefe vale la mitad y las de los compañeros promediadas la otra mitad.

		Ponderado	0%	
I	Resultados de Indicadores	Volumen de producción	30%	
II	Disciplina y Puntualidad	Puntualidad para laborar	2%	
III	Liderazgo	a) Ser ejemplo a seguir	2.8%	

JLC-CEO CONSULTORES, S.C.
 Alba 74-2 Colonia Insurgentes Cuicuilco
 México D.F. 04530
 0155 91172739 al 42
 luiscordero@ceoconsultores.com



CEO Management Consulting®

La columna de código en las encuestas tiene preguntas que corresponden a los aspectos de liderazgo en la evaluación

Cuestionario: Jefe Directo

Por favor proporcione su opinión acerca de las siguientes afirmaciones **de manera objetiva y enfocada al desempeño en el trabajo** y no a la personalidad. Queremos conocer sus puntos de vista. El resultado de este cuestionario será procesado de manera imparcial y los resultados servirán para definir los aspectos a mejorar en la operación. Este cuestionario deberá hacerlo llegar al departamento de Recursos Humanos o a la Gerencia General.

Puesto Evaluado: _____		Código	Siempre 100	Casi Siempre 75	A veces 50	Casi nunca 25	Nunca 0	Calificación pregunta	Calificación Aspecto
1	Resuelve los problemas de su área sin necesidad de consultar al jefe	a							0.0%
2	Cumple los planes y objetivos asignados	a							
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20	Asiste puntualmente a las juntas y cumple con sus asignaciones	j							



CEO Management Consulting®

Empresa Cuestionario: Subordinados

Por favor proporcione su opinión acerca de las siguientes afirmaciones **de manera objetiva y enfocada al desempeño en el trabajo** y no a la personalidad. No requerimos del nombre de usted, pero sí queremos conocer sus puntos de vista. El resultado de este cuestionario será procesado de manera imparcial y los resultados servirán para definir los aspectos a mejorar en la operación. Este cuestionario deberá hacerlo llegar al departamento de Recursos Humanos o a la

Puesto Evaluado: _____

		Código	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
1	Su dedicación y cumplimiento en el trabajo lo hacen un ejemplo a seguir	a					
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20	A lo largo del día revisa el avance de mi trabajo	j					

JLC-CEO CONSULTORES, S.C.
Alba 74-2 Colonia Insurgentes Cuicuilco
México D.F. 04530
0155 91172739 al 42
luiscordero@ceoconsultores.com



CEO Management Consulting®

Empresa Cuestionario: Compañeros

Por favor proporcione su opinión acerca de las siguientes afirmaciones **de manera objetiva y enfocada al desempeño en el trabajo** y no a la personalidad. No requerimos del nombre de usted, pero sí queremos conocer sus puntos de vista. El resultado de este cuestionario será procesado de manera imparcial y los resultados servirán para definir los aspectos a mejorar en la operación. Este cuestionario deberá hacerlo llegar al departamento de Recursos Humanos o a la

Puesto Evaluado: _____

		Código	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
1	Es un ejemplo para sus compañeros	a					
2	Cumple los planes, asignaciones y objetivos	a					
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20	Asiste puntualmente a las juntas y cumple con sus asignaciones	j					

JLC-CEO CONSULTORES, S.C.
Alba 74-2 Colonia Insurgentes Cuicuilco
México D.F. 04530
0155 91172739 al 42
luiscordero@ceoconsultores.com