

# Gestión por Resultados (Management by Result)

**Del 7º a la 9º Sesión**

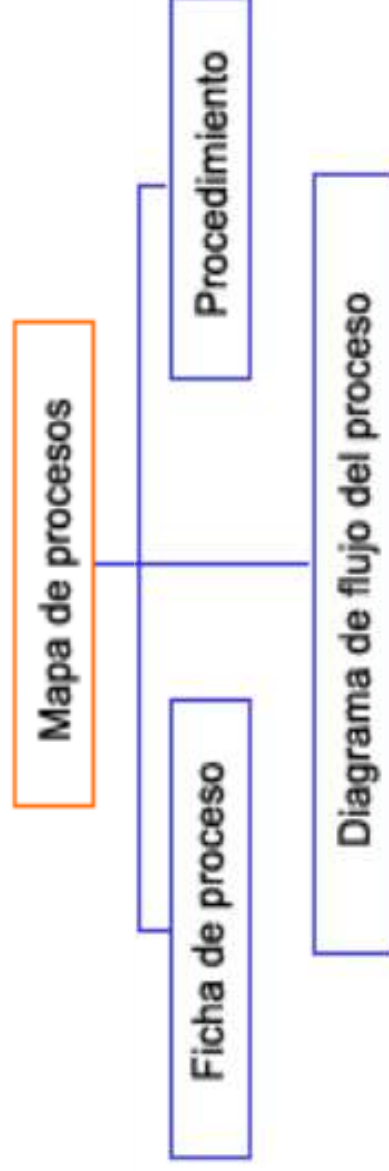
**Ciclo 2015 - II**

**Procesos...**

**(Continuación)**

## Formas de documentar los procesos

- Existen varias formas, sin embargo, las más usuales son:



## Ficha de Proceso

- En este documento deben aparecer los siguientes datos referidos al proceso:

<b>Nombre:</b>	<b>Objetivo:</b>
<b>Propietario:</b>	
<b>Alcance:</b>	<b>Proveedores:</b>
<b>Entradas:</b>	<b>Cilientes:</b>
<b>Salidas:</b>	
<b>Recursos:</b>	
<b>Variables de control:</b>	
<b>Registros:</b>	
<b>Indicadores:</b>	

- Modelos:

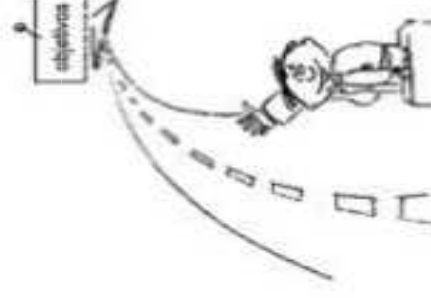
Nombre del proceso:	Propietario:
Objetivo:	
Recursos:	Variables de control:
	Indicadores:
Alcance	Entradas:
	Salidas:
	Proveedores:
	Cilientes:
Registros:	

## Ficha de Proceso

Modelos:

**Objetivo o Misión**

Debe identificar el para qué, propósito o razón de ser y el para quién se destina el proceso. Puede incluir una descripción inicial del proceso breve y concisa, de forma que sirva de orientación y presentación del mismo.



**Propietario**

**Objetivo**

Nombre del proceso

**Resultado**

**Entrada**

**Recursos**



**Cliente**

**Proveedor**

**Indicadores**

**Variables de control**

**Registros**



**UCV**

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## Ficha de Proceso

### Propietario

- Miembro de la organización al que se le asigna la dirección o liderazgo de todas las actividades relativas a la gestión del proceso.
- Tareas:
  - Establecer medidas y fijar objetivos para mejorar eficacia y eficiencia del proceso.
  - Definir alcance del proceso.
  - Acordar requerimientos con clientes y proveedores del proceso.
  - Organizar actividades de equipo.
  - Preparar documentos.
  - Dirigir equipo en identificación de cambios

### Alcance o Límites

- Dónde empieza y dónde acaba el ámbito de influencia del proceso. Identificar:
- Inicio y fin del proceso.
- Entradas y proveedores.
- Salidas y clientes.





**UCV**

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## Ficha de Proceso

### Entradas y salidas



Identificar las características de las entradas.

- Especificar los valores de las características para que las entradas sean procesables.
- Identificar las características de las salidas.
- Especificar los valores deseados para las características de las salidas (resultados conformes).



**UCV**

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## Ficha de Proceso

### Clientes y Proveedores

- Cliente: Persona o grupo de personas que reciben el resultado o la salida del proceso (output).
- Proveedor: Persona o grupo de personas que brindan las entradas para que éstas sean procesadas en beneficio de los clientes.



### Recursos

- Identificar la infraestructura de medios necesaria para la ejecución de las actividades del proceso.
- Identificar los requisitos de competencia necesarios para las personas que realizan actividades que afectan al resultado del proceso.
- Asegurar que se cumplan los requisitos identificados para la infraestructura de medios y los referentes a la competencia de las personas.





**UCV**

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## Ficha de Proceso

### Variables de control

- Parámetro sobre el que se puede actuar para modificar los resultados de los procesos.

### Registro

- Documentos que presentan resultados obtenidos o proporciona evidencia de las actividades desempeñadas.

### Indicadores

- Expresión numérica representativa de la consecución de la misión de un proceso y su evolución en el tiempo.



**UCV**

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## Ficha de Proceso

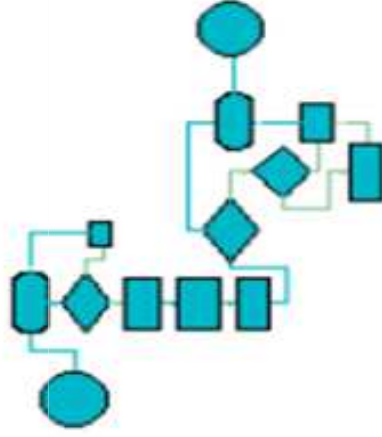
- Ejemplo







Proceso: Capacitación de personal		Propietario: Jefe Recursos Humanos	
Objetivo: Desarrollar las habilidades del personal para brindar un mejor servicio, a través de la capacitación.			
Proveedor	Entrada	Subprocesos	Salida
Personal	Cuestionarios	Diagnóstico	Necesidades de capacitación
Area de Recursos Humanos	Necesidades de capacitación	Identificación de recursos de capacitación	Programa de capacitación
Area de Recursos Humanos	Programa de capacitación	Impartición de la capacitación	Personal capacitado
Area de Recursos Humanos	Personal capacitado	Evaluación de la capacitación	Cambios en la operación de procesos
Registros		Variables de control e indicadores	Recursos
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN, CURRÍCULUM VITAE DEL PERSONAL, REGISTRO DE EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN		VARIABLES DE CONTROL: AUDITORÍAS INTERNAS INDICADORES: 100% CUMPLIMIENTO PROGRAMA CAPACITACIÓN; 95% SATISFACCIÓN EVALUACIÓN EFICACIA.	PERSONAL ENTRENADO EN LA CAPACITACIÓN INTERNA, INFRAESTRUCTURA ADECUADA PARA CAPACITACIÓN INTERNA, RECURSOS ECONÓMICOS.

## Diagrama de Flujo

Representación visual de las etapas de un proceso. Ventajas de su uso:

- Proporciona comprensión del proceso.
- Facilita capacitación a terceros.
- Identifica fácilmente puntos de modificación y mejora.
- Da a conocer responsables y responsabilidades.
- Facilita identificación de indicadores



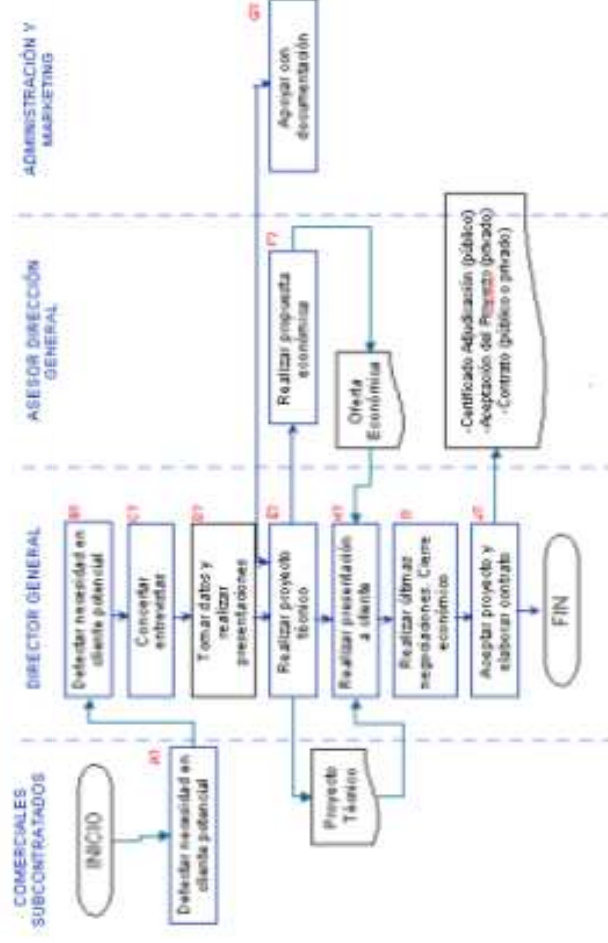
Símbolo	Descripción
 Actividad	Dentro de cada rectángulo, se describe brevemente la actividad.
 Decisión	Señala el punto en el proceso donde hay que tomar una decisión.
 Terminal	Identifica el inicio y el final del proceso, según lo que se indique en su interior.
 Líneas de flujo	Representa la vía del proceso, conectando elementos.
 Conector	Círculo usado cuando el diagrama abarca más de una página, se desea hacer referencia a alguna otra actividad, o cuando no se desea usar flechas para unir actividades distantes.
 Documento	Representa documentos generados en el proceso.

## Diagrama de Flujo

### PAUTAS PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO

- Enlistar las personas o áreas que participen en el proceso, dividiendo una hoja en tantas columnas como personas o áreas participen.
- Definir y usar símbolos estandarizados para la elaboración de la secuencia lógica del proceso.
- Asegurarse que todas las líneas y conectores estén unidos.
- Revisar que el diagrama esté completo. Que lo que se hace realmente, esté representado en él.
- Probar la validez del diagrama y mejorarlo en base a esta revisión, cuando corresponda.

Ejemplo: Proceso Gestión comercial





**UCV**

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## Procedimiento

Se recomienda que describan:

### OBJETIVO

- Afirma y complementa lo expresado en el título. Define la misión del proceso.

### ALCANCE

- Señala los límites del proceso: áreas, departamentos, productos, líneas de negocio, que tienen relación directa o que se interrelacionan con su contenido.

### RESPONSABILIDADES

- Indica las responsabilidades de cada participante en el proceso.

### DESCRIPCIÓN

- Parte fundamental del documento. Explica de forma detallada.

### REGISTROS

- Evidencia que demuestran la ejecución del proceso.



### Procedimiento

#### OBJETIVO:

- Medir el grado de satisfacción del cliente a nivel general y en temas específicos, así como detectar áreas de mejora.

#### ORIGEN DEL PROCESO:

- Necesidad de evaluar el servicio.

#### RESULTADOS:

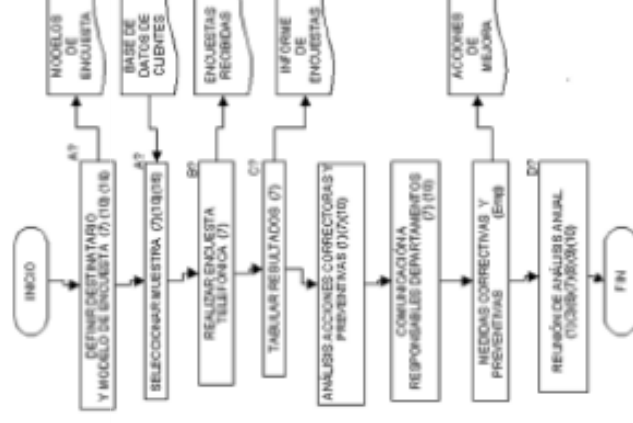
- Servicio evaluado y medidas correctoras y preventivas asociadas puestas en marcha y evaluadas.

#### PROPIETARIO:

- J. Calidad y Control de Gestión (10)
- R. Postventa (16)

#### RESPONSABILIDADES:

- (1): D. General
- (3): J. Producto Especiales y Automáticos
- (6): J. Producto Alquiler
- (7): Soporte Comercial
- (8): J. Producto Servicio Técnico
- (9): J. Contab. y Finanzas
- (10): J. Calidad y Control de Gestión.
- (16): R. Postventa





### Procedimiento

- ¿CÓMO?
- A? Existen dos tipos de encuestas:
  - 1) A Distribuidores (anual)
  - 2) A clientes de servicio Post-venta: el primer viernes de cada mes con una selección de un mínimo de siete clientes o distribuidores. Los criterios de selección son:
    - Importe de la facturación
    - Estrategia
    - Nuevo cliente
- La responsabilidad de estas actividades es de Soporte Comercial (7) y tiene el apoyo del R. Postventa (16), J. Calidad y Control de Gestión (10). Las encuestas recibidas las custodia Soporte Comercial (7) durante un periodo mínimo de tres meses.
- B? La encuesta se realiza telefónicamente y se introducen los datos directamente en ordenador.
- C? Se hace un informe total de la evaluación.
- D? Se hace seguimiento de las acciones correctivas y preventivas, se evalúa la eficacia de las mismas y se analiza la situación del servicio que se está dando a los clientes. Esta reunión no tiene acta específica, las acciones acordadas se describen en el RG-03.



**UCV**

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### Control de la documentación

Aprobar los documentos antes de su emisión



Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente



Asegurarse de que se identifiquen los cambios y el estado de la revisión actual de los documentos.



Asegurarse que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentren a disposición de los usuarios.



Asegurar documentos legibles y fácilmente identificables.



Asegurar control e identificación de documentación externa.



Identificar documentación obsoleta y prevenir su uso no intencionado.



## **IMPLEMENTACIÓN DE MODELOS DE COMPETENCIAS**

## IMPLEMENTACIÓN DE MODELOS DE COMPETENCIAS

### EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADA EN COMPETENCIAS

Propósito: Analizar y ajustar el proceso con un enfoque hacia el desarrollo de las competencias identificadas y cumplimiento de metas alineadas con dichas competencias para los cargos bajo estudio

#### **FASE III: AJUSTAR PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA**

- Ajuste del proceso, plan de entrenamiento y ajuste a herramientas utilizadas
- Integración con Desarrollo de Carrera y Capacitación para dichos cargos
- Plan de Implantación recomendado
- Definición de Indicadores de Gestión y Resultados sobre el proceso alineado a las competencias.

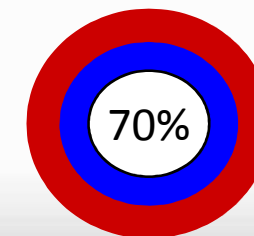
## LAS **EVALUACIONES TRADICIONALES** HACÍAN REFERENCIA:



Pero... *“a las personas las contratan por conocimiento y las despiden por comportamiento”*

Cada vez + importante  
**SECTOR SERVICIOS**

MANNESMANN  
Y otras empresas  
suecas



## La **administración del desempeño** (performance management)

“Es un sistema complejo de elementos de la gestión organizacional que **acopla la administración por objetivos con la gestión por competencias**, permitiendo especificar, revisar y mejorar de manera continua los desempeños organizacionales, grupales e individuales conducentes al **logro de la misión empresarial**”.

## GESTION DEL DESEMPEÑO

La Gestión del Desempeño es una herramienta altamente potente para **eleva**r la **actuación individual** y **fortalecer la cultura** organizacional, con la cual:

- ➔ Se impulsa el desempeño de sus colaboradores para el **logro de metas individuales alineadas con las metas del área y la compañía**.
- ➔ Se **fortalece** el proceso de **comunicación**
- ➔ Se identifican las **oportunidades de mejora y desarrollo**.

La Gestión del Desempeño **permite alinear la misión, estrategias y objetivos de la organización con los resultados y competencias a lograr por cada colaborador** y en esta medida, se convierte en un factor que **contribuye a elevar la efectividad organizacional**.

## ¿OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO?



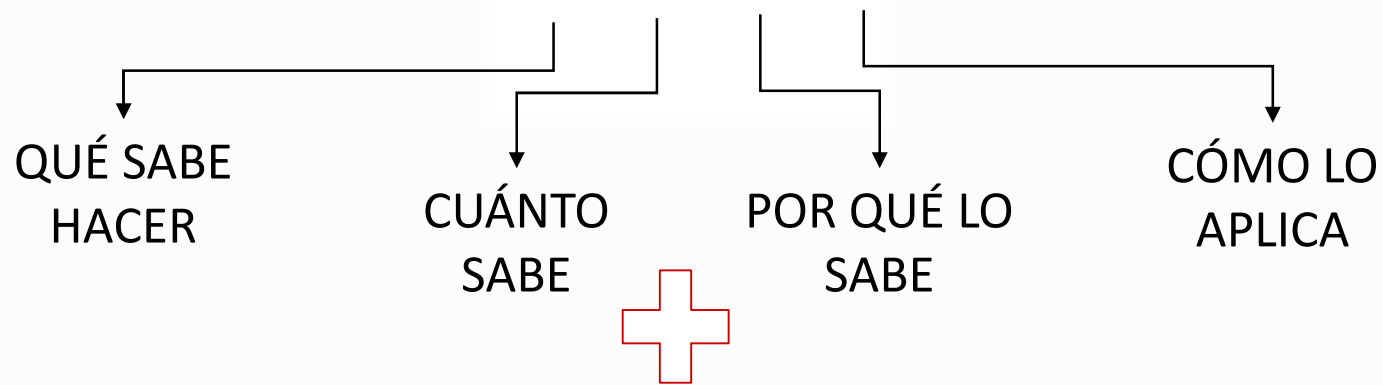
## GESTION DEL DESEMPEÑO

### ¿QUÉ SE MIDE EN EL PROCESO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO?

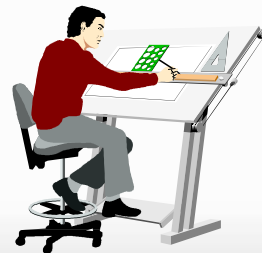
- ☑ **EL QUE:** Es la descripción de un estado a alcanzar, son los Objetivos de Negocio. Se **miden** los resultados, es decir, **el grado de cumplimiento de dichos objetivos**.
- ☑ **EL COMO:** Son **las competencias esperadas**, definidas estas como conocimientos, habilidades, actitudes, **necesarios para el éxito de la gestión**.
- ☑ **Lo que se mide es de qué manera alcanzó los objetivos y cuál fue el nivel de competencias demostrado.**
- ☑ **El desempeño deseado se vincula simultáneamente con el logro de los objetivos y el cumplimiento de las competencias**
- ☑ **El cumplimiento de los objetivos y no de las competencias puede acarrear riesgos futuros. El cumplimiento de las competencias y no de los objetivos es un desvío con respecto a las metas organizacionales.**

## EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Cuando nos referimos a la evaluación de las competencias laborales de una persona, estamos diciendo:



CÓMO SE COMPORTA EN SU PUESTO DE TRABAJO



TODO ELLO DIMENSIONADO EN UNA EVALUACIÓN.





## FASE I

### PLANIFICACIÓN Y ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS DE RESULTADOS

#### CARACTERÍSTICAS DE UN OBJETIVO

<b>Medible</b>	Se identifica un criterio de medida (indicador) para determinar el grado de cobertura.
<b>Ambicioso</b>	Retador, pero alcanzable y realista.
<b>Resultados</b>	Especifica el resultado a alcanzar realizando el trabajo de la mejor manera posible.
<b>Tiempo</b>	Se explicita un periodo (plazo) para su consecución.
<b>Específico</b>	Se define concretamente la acción y lo que se debe hacer para alcanzarlo.



## FASE II

### SEGUIMIENTO Y APOYO

La Gestión del Desempeño es mucho más que una serie de reuniones formales, a pesar de la importancia de las mismas.

El Sistema debe potenciar el desarrollo de los subordinados, mucho más que su control.

Gestor de funciones/proceso

Controla, dirige, mejora,  
establece...

procedimientos y  
operaciones para  
conseguir resultados



Gestor de personas

Motiva, desarrolla, lidera,  
ayuda...

a las personas del equipo  
para conseguir resultados

## FASE III

### EVALUACIÓN FINAL

Es la **FASE** donde se realiza la apreciación del Desempeño Anual a través de una evaluación de la consecución de los objetivos durante el ejercicio finalizado.

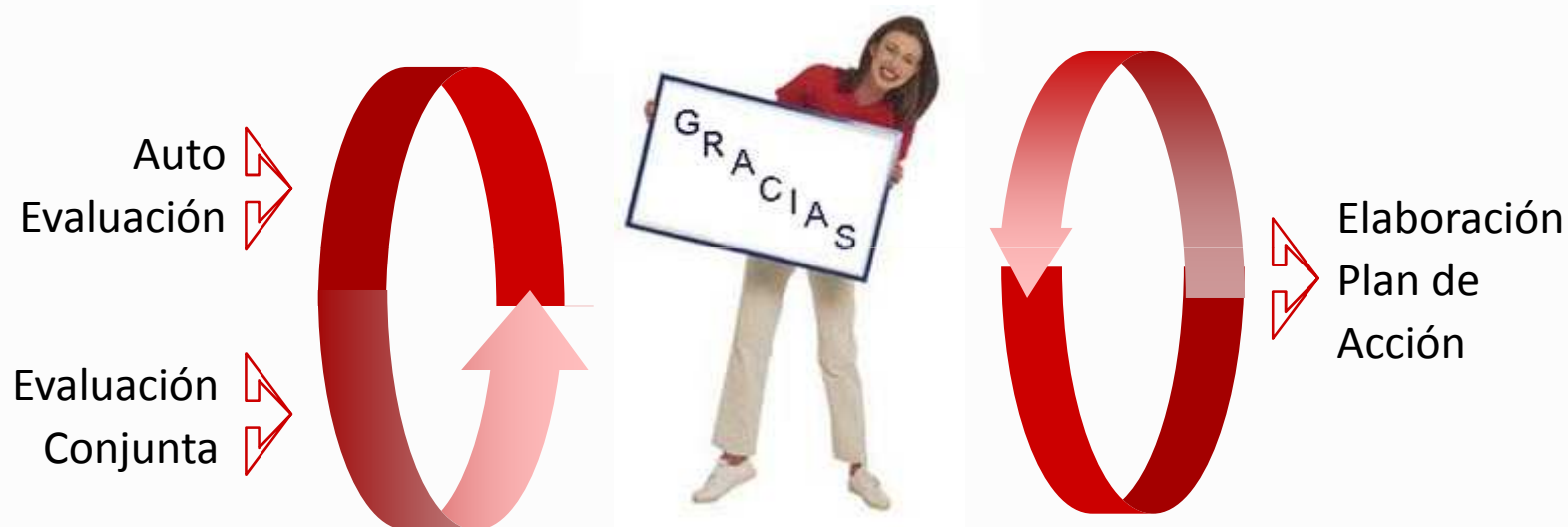


## FASE III

### EVALUACIÓN FINAL

#### PROCESO DE REVISIÓN Y EVALUACIÓN

#### ESQUEMA



Se debe realizar una Entrevista de revisión formal del grado de cumplimiento de objetivos, identificando los niveles de cumplimiento alcanzados y acordando un Plan de Acción.

## ALINEACIÓN DE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO CON PLANES ORGANIZACIONALES



## PARA QUÉ EVALUAR LAS COMPETENCIAS:

1. Para saber qué tipo de trabajador estamos **contratando** y,

2. Para saber cuál es el nivel de los trabajadores en cuanto a sus competencias de **desempeño**.

Normalmente, en el primer caso, el resultado de la evaluación de las competencias de un postulante nos va ayudar a tomar la decisión de si conviene o no contratarlo.

La evaluación de desempeño (bastante más compleja), permite detectar falencias y carencias en las personas que ocupan determinados puestos de trabajo, las cuales pueden ser sujetas de un proceso de capacitación posterior.

## PARA QUÉ EVALUAR LAS COMPETENCIAS:

El objetivo de evaluar las competencias laborales es sacar una especie de fotografía de la situación laboral de los trabajadores, referida al nivel de sus conocimientos, habilidades y conductas en sus respectivos puestos de trabajo.

La evaluación de competencias, no se aplica durante los procesos de enseñanza - aprendizaje que experimenta una persona. Se usa en sus procesos laborales

Antes de contratar  
personal

Durante las  
actividades laborales  
de los trabajadores  
(evaluación de  
desempeño)

Después de haberlos  
sometido a procesos de  
capacitación, para  
efectos de saber en qué  
medida ésta ha  
favorecido el desarrollo  
de la empresa.



## EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS PREVIAS

Para tener una información acerca de las competencias previas de un postulante, podemos recurrir al modelo de evaluación PLAR, Prior Learning Assessment Recognition, que bien puede interpretarse como Reconocimiento de Competencias Relevantes.

El PLAR ha sido diseñado para que la persona certifique sus competencias ante un organismo autorizado.

El modelo pasa por el diseño de una cantidad de perfiles ocupacionales, reconocidos y aceptados por las diversas organizaciones empresariales y gubernamentales.

### DIFICULTAD:

Los puestos de trabajo en nuestro medio no están muy bien homologados.

## EVALUACIONES DE DESEMPEÑO

- 1 Procura identificar los **déficit** que los trabajadores pueden tener en la ejecución de sus funciones y tareas.
- 2 Debe existir un **perfil ocupacional** definido y estructurado en torno a conocimientos, habilidades y conductas individuales y sociales para los puestos de trabajo. Este es uno de los **puntos de referencia**, que nos permite detectar las falencias o carencias del trabajador.
- 3 No todos los **aspectos** deficitarios tienen el mismo **nivel de importancia** para la organización. Antes de efectuar cualquier evaluación de desempeño, es necesario que la empresa haya definido sus procedimientos productivos o de servicio. El **análisis funcional permitirá graduar los niveles de importancia de las diferentes competencias** involucradas en los puestos de trabajo.

## EVALUACIONES DE DESEMPEÑO

- 4 Enseguida, es necesario establecer los **instrumentos de medición que den cuenta de las demostraciones o evidencias de cada una de estas competencias**, pero vistas desde una perspectiva balanceada e integral.

Es, tal vez, la parte más difícil de lograr. Pues aunque no resulta complejo encontrar evidencias de habilidades y conocimientos, a través de tests y pautas de cotejo, sí lo es definir las competencias actitudinales de las personas.

(Estas se pueden detectar aplicando encuestas y pautas de observación en donde se involucre tanto al evaluado como a quienes se interrelacionan con él durante su trabajo = con evaluaciones de 360°).

## EVALUACIONES DE DESEMPEÑO

Los instrumentos deben entregar demostraciones de competencias conductuales relacionadas con las funciones y tareas que el evaluado ejecuta. Deben evaluar tanto si el trabajador es puntual al ingresar a la fábrica, como cuán puntual es al entregar sus productos; cuál es la facilidad de la persona por mantener la armonía en su puesto de trabajo, y cuánto beneficia esto al desempeño del equipo.

Dar cuenta de las competencias que se poseen versus las requeridas para ejecutar adecuadamente las funciones y tareas encomendadas para el trabajo dan como resultado las necesidades de capacitación del personal. Por cierto, existen otros métodos de Detección de Necesidades, sin embargo, finalmente todos los que se usen deben confluir en un punto que permita, entre otras cosas, definir prioridades, grupos seleccionados, programas y secuencias de capacitación, entre otros aspectos.

# EVALUACION

## BASADA EN COMPETENCIAS

### CARACTERÍSTICAS:

#### Reglas:

- **Transparencia**
- **Validez**
- **Confiabilidad**

- ☒ Se compara el desempeño del trabajador con la norma de competencia, no con el desempeño de sus pares o grupos, o con los criterios de los jefes, como en la evaluación tradicional
- ☒ El trabajador conoce perfectamente qué resultados debe lograr, pues conoce la norma de competencia.
- ☒ No se pondera el conocimiento con una nota o un porcentaje, sino que el juicio será: es competente o aún no es competente, lo cual abre la puerta a procesos de aprendizaje continuos, que implican nuevos desarrollos y evaluaciones.
- ☒ No interesa conocer cuánto sabe, sino los resultados que se reflejan en el desempeño.
- ☒ Se lleva a cabo en el trabajo, y mejor si es durante el desempeño normal de actividades.
- ☒ Es conveniente que la norma incluya la guía de evaluación, y que sus contenidos se “calibren” entre los evaluadores y con los evaluados, para evitar el uso de diferentes métodos y criterios.
- ☒ Se realiza como un proceso, no como una actividad puntual.
- ☒ Métodos: Observación, simulación, pruebas.

## CONDICIONES DE LA EVALUACIONES DE DESEMPEÑO

**1. Validez:** que debe responder a la pregunta, ¿puede el instrumento que voy a aplicar captar realmente si la persona es competente o no? Por ejemplo, qué es mejor observar al evaluado en su puesto de trabajo o en un proceso de simulación.

Además, el instrumento es válido cuando es confiable, esto es, que permite su aplicación en diferentes situaciones y a diferentes personas.

**2. Autenticidad:** que establezca con certeza que el evaluado es quien desarrolló tal o cual demostración o prueba. El punto es importante cuando se trata de evaluar el trabajo de un fotógrafo, por ejemplo, que aporta como prueba algunas fotografías. ¿Cómo se certifica que el evaluado es efectivamente el evaluado?

## CONDICIONES DE LA EVALUACIONES DE DESEMPEÑO

**3. Suficiencia:** ¿cuántas veces debemos observar un proceso para estar seguros de que el evaluado efectivamente demuestra la competencia que estamos evaluando? La unidad administradora del sistema de acreditación de competencias laborales define la cantidad de veces exigidas y la cantidad de experiencia necesaria para ser considerado competente.

**4. Justicia:** donde todos las personas que aspiran al reconocimiento de sus competencias laborales son evaluadas con estándares, criterios e instrumentos similares.

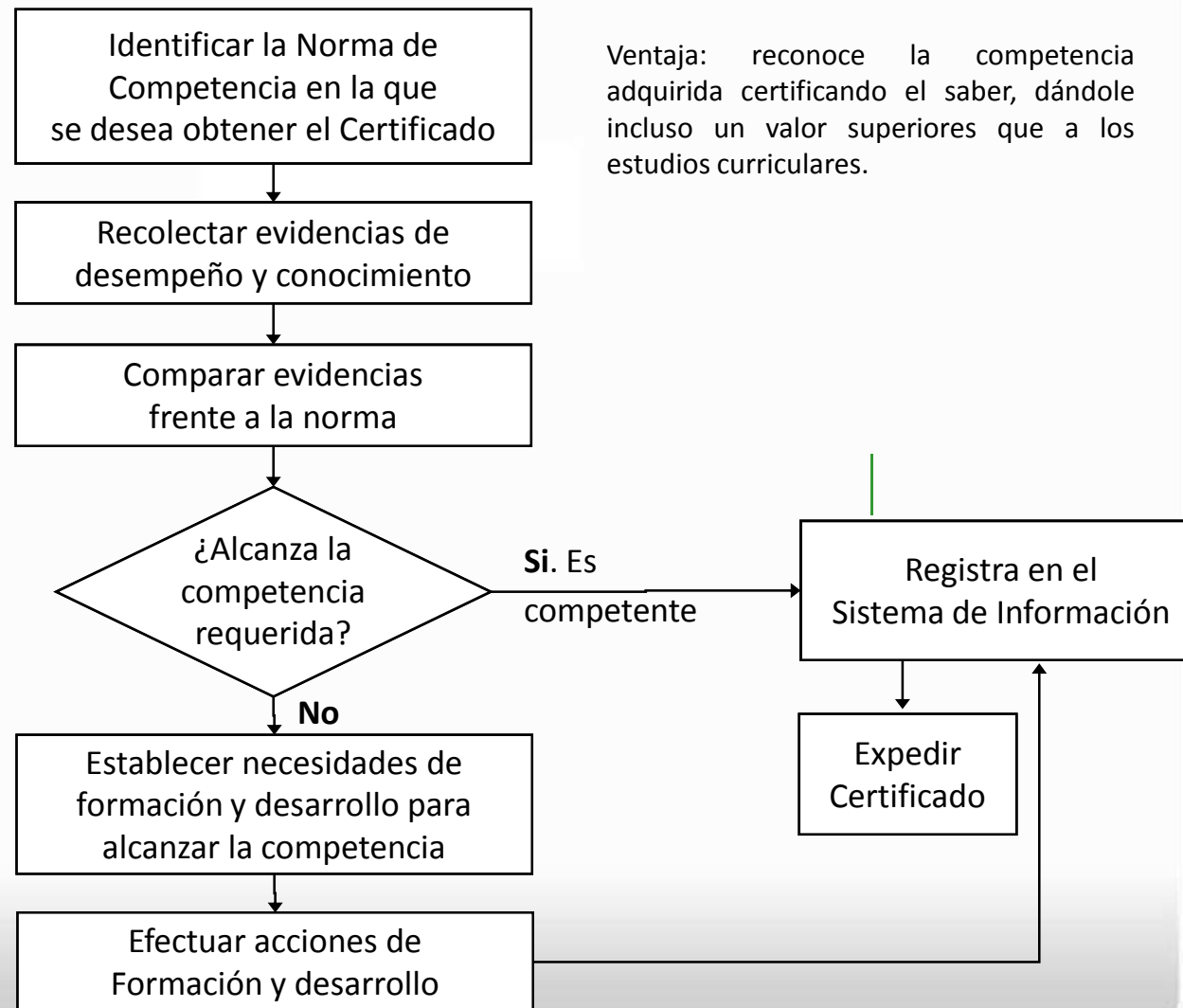
**5. Aceptación:** Las personas que se van a someter al proceso de evaluación de competencias laborales para un nivel X, aceptan y reconocen que los estándares, criterios e instrumentos de evaluación aplicables son los correctos y justos.

# EVALUACION BASADA EN COMPETENCIAS

## PROCESO DE EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN:

### Reglas:

- **Transparencia**
- **Validez**
- **Confiabilidad**





# DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

## FASES

### DESEMPEÑO EN EL ROL

- Inducción en la empresa
- Inducción en el Proceso y su rol
- Entrenamiento en las Unidades de Competencia (y Elementos de Competencia + Tareas).
- Coaching de apoyo
- Seguimiento al desempeño
- Evaluación Período de Prueba (primera evaluación al desempeño)
- Identificación de brechas
- Plan de acción para ajustar competencia.
- Evaluación y mejora permanente hacia el desempeño superior.

### GESTIÓN POR RESULTADOS

- Análisis de la cadena de valor del proceso.
- Identificación de criterios de desempeño.
- Definición de objetivos del proceso y el rol.
- Definición de Indicadores y Metas
- Seguimiento al proceso y al resultado
- Evaluación de resultados
- Identificación de brechas de resultado y de acciones correctivas o de mejora.
- Monitoreo al desempeño y al resultado.

BALANCED  
SCORECARD  
BSC  
GESTION HUMANA

FASE DE  
DESEMPEÑO

FASE DE  
RESULTADOS

## DIÁLOGO DE DESEMPEÑO

DIÁLOGO DE METAS – DIÁLOGO DE DESEMPEÑO Y DESARROLLO

### METODOLOGÍA PARA GESTIONAR EL DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS

Subraya la importancia de un **continuo diálogo entre el empleado y su manager** tendiente a:

- Medir desempeño respecto a objetivos acordados.
- Evaluar fortalezas e identificar necesidad de desarrollo
- Enfocar en la gestión de las personas
- Permitir diferenciar el desempeño basado en criterios definidos y consistentes
- Generar una visión compartida del propósito y los objetivos de la compañía.
- Ayudar al empleado a entender y reconocer su participación frente al logro de los objetivos.
- Generar mejora continua en la gestión y los resultados.
- Anclar los valores y principios de la organización
- Énfasis en el desarrollo de las personas
- Coaching permanente, liderazgo y autoliderazgo.

## DIÁLOGO DE DESEMPEÑO

DIÁLOGO DE METAS – DIÁLOGO DE DESEMPEÑO Y DESARROLLO

### FIJAR OBJETIVOS

- ⊙ Revisión de responsabilidades. Tareas clave. Descripción del trabajo (rol/cargo)
- ⊙ Análisis de metas individuales. Relación con metas de la empresa. Propósito del trabajo, objetivos concretos.
- ⊙ Fijación de objetivos. (5 – 10).
- ⊙ SMART. Hacer objetivos medibles.
- ⊙ Prioridad para cada objetivo (máximo, alto, normal).
- ⊙ Discusión de objetivos con el manager. Acuerdo sobre objetivos
- ⊙ Acordar actividades sobre desarrollo.
- ⊙ Definir calendario de diálogos

## DIÁLOGO DE DESEMPEÑO

### DIÁLOGO DE METAS – DIÁLOGO DE DESEMPEÑO Y DESARROLLO

	Significativamente supera expectativas	Supera expectativas	Satisface expectativas	Necesita mejora	Insatisfactorio
Responsabilidad		<input checked="" type="checkbox"/>			

### DIÁLOGO DE DESEMPEÑO

- ⊙ Planificación de la reunión del seguimiento al desempeño.
- ⊙ Revisión del desempeño actual, e identificación de tendencias. (Comparación de logros con objetivos acordados). – **AUTOEVALUACIÓN.**
- ⊙ Discusión de logros y calificaciones (Manager – Empleado). Discusión de acuerdos y desacuerdos. Factores que influyeron en resultados y calificaciones.
- ⊙ Discusión áreas de desarrollo. (Que cubra necesidades de la empresa y el empleado)
- ⊙ Acordar acciones de seguimiento.
- ⊙ Evaluar resultados corporativos (reuniones de “calibración”. Énfasis extremos A<sup>+</sup> ; A<sup>-</sup>)

## Un ejemplo:



**Liderazgo**

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar *feedback*, integrando las opiniones de los otros.

Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a los demás. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegura competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer *coaching* y *feedback* para el desarrollo de colaboradores.

**A** Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza seguimiento y da *feedback* sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes. Tiene energía y la transmite a los otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.

**B** El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando *feedback* a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.

**C** Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.

**D** El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.

Cada competencia abierta en un rango de 4  
grados  
C/U con descriptores de comportamiento.

**A: alto/superior**  
**B: muy bueno**  
**C: bueno**  
**D: mínimo**  
o insatisfactorio,  
según el caso.

## COMPETENCIAS

A medida que se sube en la escala jerárquica, las competencias pueden cambiar o cambiar su peso específico en cada posición.



Competencias Críticas	D	C	B	A
Alta adaptabilidad			✳	
Capacidad de aprendizaje			✳	
Dinamismo - Energía				✳
Habilidad analítica			✳	
Productividad			✳	
Tolerancia a la presión			✳	

Competencias Críticas	D	C	B	A
Alta adaptabilidad			✳	
Capacidad de aprendizaje			✳	
Dinamismo - Energía				✳
Habilidad analítica			✳	
Productividad			✳	
Tolerancia a la presión				✳

Competencias Críticas	D	C	B	A
Alta adaptabilidad			✳	
Capacidad de aprendizaje				✳
Dinamismo - Energía				✳
Habilidad analítica			✳	
Productividad		✳		
Tolerancia a la presión				✳

## Liderazgo

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar *feedback*, integrando las opiniones de los otros.

Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a los demás. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer *coaching* y *feedback* para el desarrollo de colaboradores.

**A**

Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza seguimiento y da *feedback* sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes. Tiene energía y la transmite a los otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.

**B**

El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando *feedback* a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.

**C**

Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.

**D**

El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.

## Pensamiento estratégico

Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.

**A**

Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.

**B**

Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de negocio, y de crear alianzas estratégicas.

**C**

Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocio.

**D**

Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas de juego del mercado.



## Orientación al cliente

Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al que van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de sus clientes y todos aquellos que cooperen en la relación cliente-empresa, como los proveedores y el personal de la organización.

**A**

Establece una relación con perspectiva de largo plazo con el/los cliente/s para resolver sus necesidades, debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros. Busca obtener beneficios de largo plazo para los clientes, pensando incluso en los clientes de los clientes. Es un referente dentro de la organización en materia de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes.

**B**

Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas, del cliente. Indaga proactivamente más allá de las necesidades que el/los cliente/s manifiestan en un principio y adecua los productos y servicios disponibles a esas necesidades.

**C**

Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, brindando más de lo que éste espera. El cliente siempre puede encontrarlo. Dedicar tiempo a estar con el cliente ya sea en su propia oficina o en la del cliente.

**D**

Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, el contacto permanente con el cliente para mantener una comunicación abierta con él sobre expectativas mutuas y para conocer el nivel de satisfacción.

## Administración de desempeño

### Integridad

Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante.

**A**

Trabaja según sus valores, aunque ello implique importante costo o riesgo.

**B**

Admite públicamente sus errores y actúa en consecuencia.

**C**

Desafía a otro a actuar de acuerdo con valores y creencias.

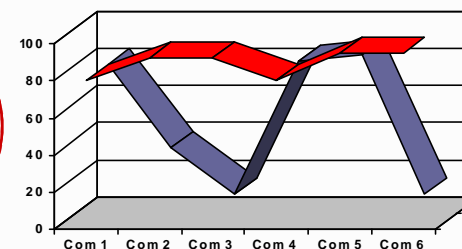
**D**

Es abierto y honesto en situaciones de trabajo. Expresa lo que piensa.

Perfil por competencias



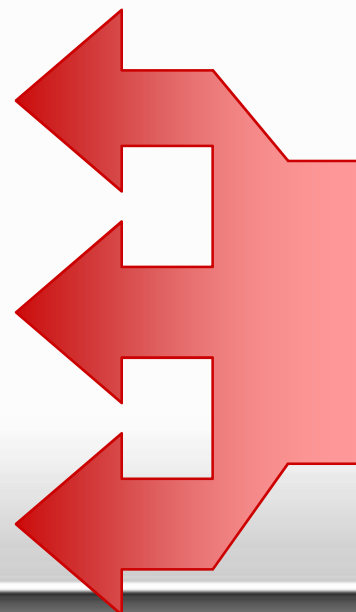
Evaluación desempeño por competencias



Planes de sucesión,  
transferencia y/o  
promoción

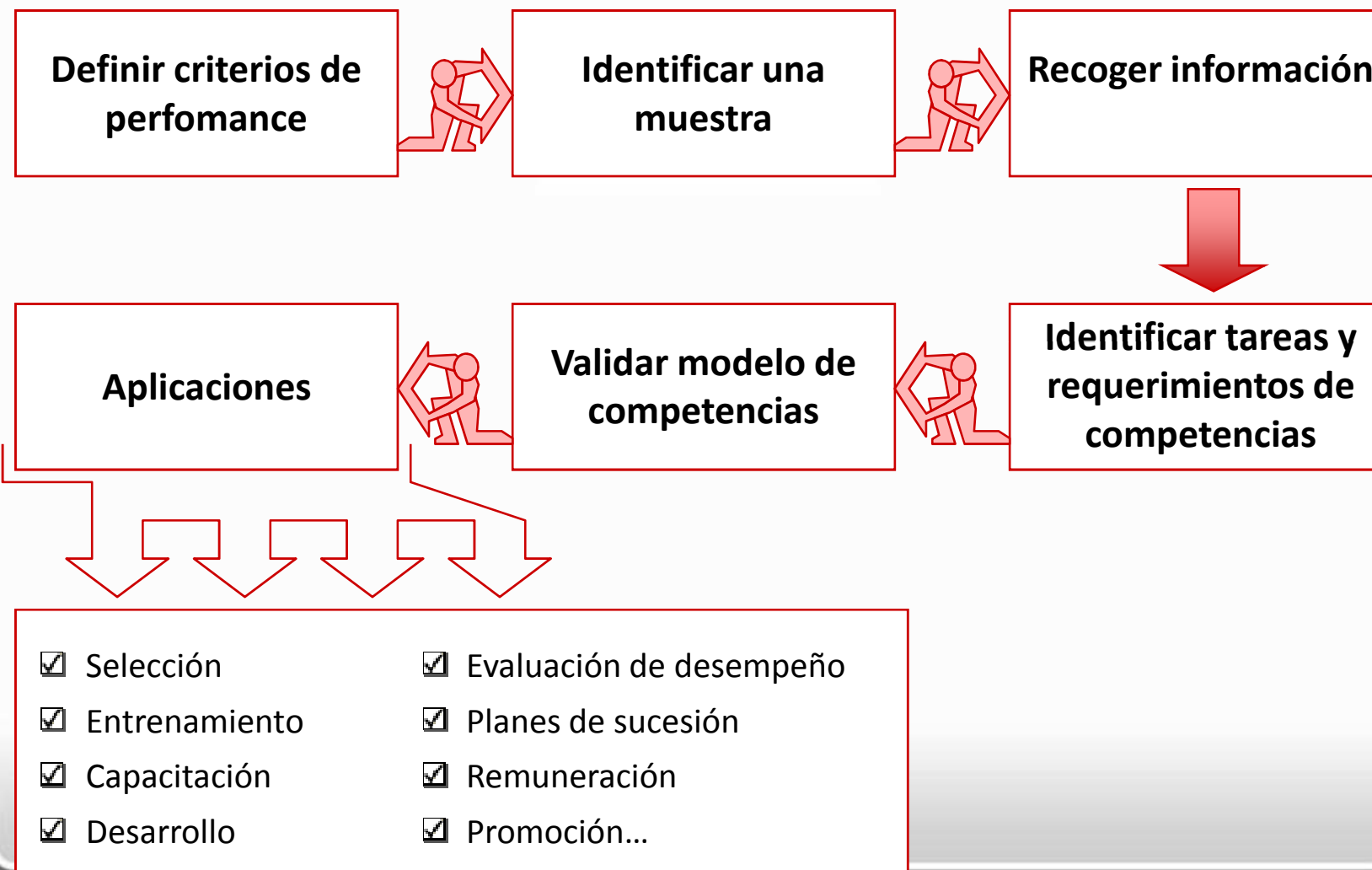
Planes de carreras de  
la organización

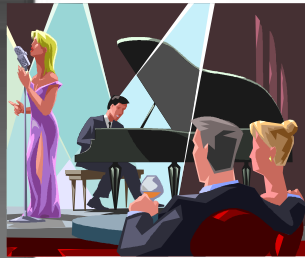
Refuerzo del contrato  
psicológico



EVALUACION DE DESEMPEÑO

## Criterios efectivos para definir competencias





**CENTRO DE VALORACIÓN**



**DESEMPEÑO EN EL PROCESO**



**SEGUIMIENTO AL DESEMPEÑO**



**SELECCIÓN**



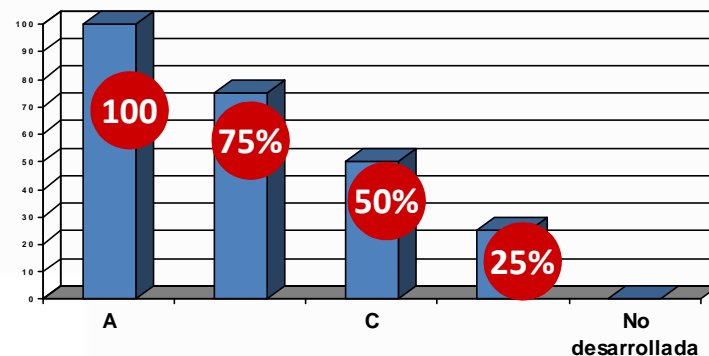
**FORMACIÓN**



**GAP DE COMPETENCIA ACTUAL**



## Evaluación por competencias



Competencia	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	No Des.	Ponderación por frecuencia			
						Siempre 100%	Frecuente 75%	½ del Tiempo 50%	Ocasional 25%
<b>Competencias Cardinales</b>									
Integridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iniciativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Competencias Específicas</b>									
Orientación al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientación al resultado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<b>Nota final:</b> <input type="text"/>	<b>Razones (de la calificación):</b> <input type="text"/>	<b>Evaluado:</b> <input type="text"/>	<b>Evaluador:</b> <input type="text"/>
--	--	--	---

## Definición de objetivos **de desempeño**

Objetivos de gestión	Ponderación	Nivel de consecución (1 a 5)	Comentarios
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
	<b>100%</b>		

1: Supera la meta con excelencia (100%) - 2: Supera la meta (75 %) - 3: Alcanzó el objetivo (50 %) - 4: Estuvo cerca de alcanzar el objetivo (25 %) - 5: No alcanzó el objetivo (0 %). → : Ponderación ■

## Evaluación de COMPETENCIAS

Competencias y comportamiento esperado	Nivel según el evaluado (1 a 5)	Nivel según el evaluador (1 a 5)	Comentarios
1. Denominación y breve descripción de la competencia o descriptor, según modelo utilizado			
2.			
3.			
4.			

1: Siempre (100%) - 2: Frecuente (75 %) - 3: La mitad del tiempo (50 %) - 4: Ocasional (25 %) - 5: No desarrollada (0 %). → : Ponderación ■

## Evaluación de **COMPETENCIAS**

Debe mejorar	Acción propuesta	Fechas o plazos
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		



## Evaluación de COMPETENCIAS

Competencias y comportamiento esperado	Grado A (100 %) Excepcional	Grado B (75 %) Destacado	Grado C (50 %) Bueno	Grado D (25 %) Necesita	Resultado inferior a lo esperado (0 %)
1. Denominación y breve descripción de la competencia o descriptor, en el grado correspondiente al requerido.					
2.					
3.					
4.					
<b>CALIFICACIÓN</b>					

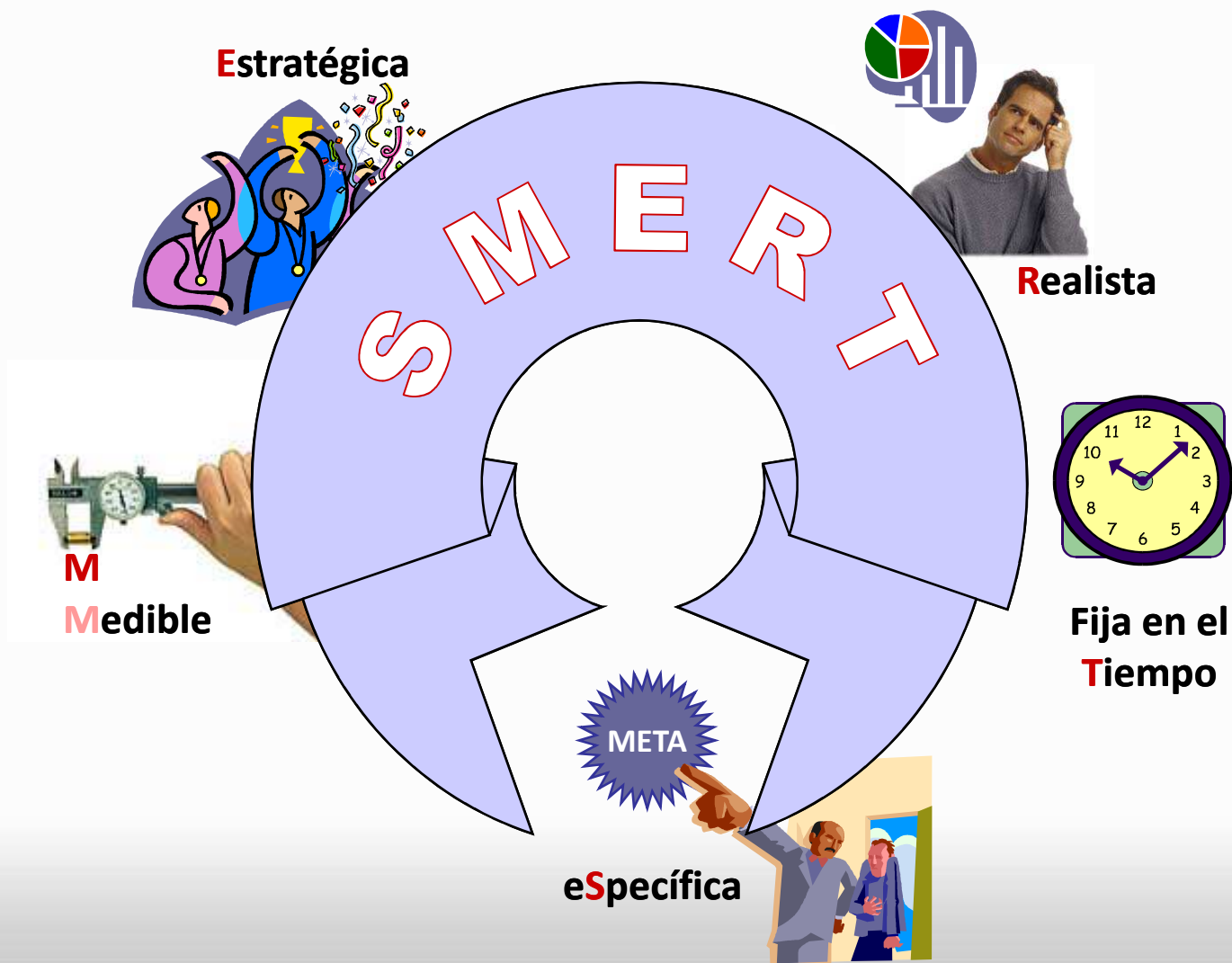
Firma del evaluado:

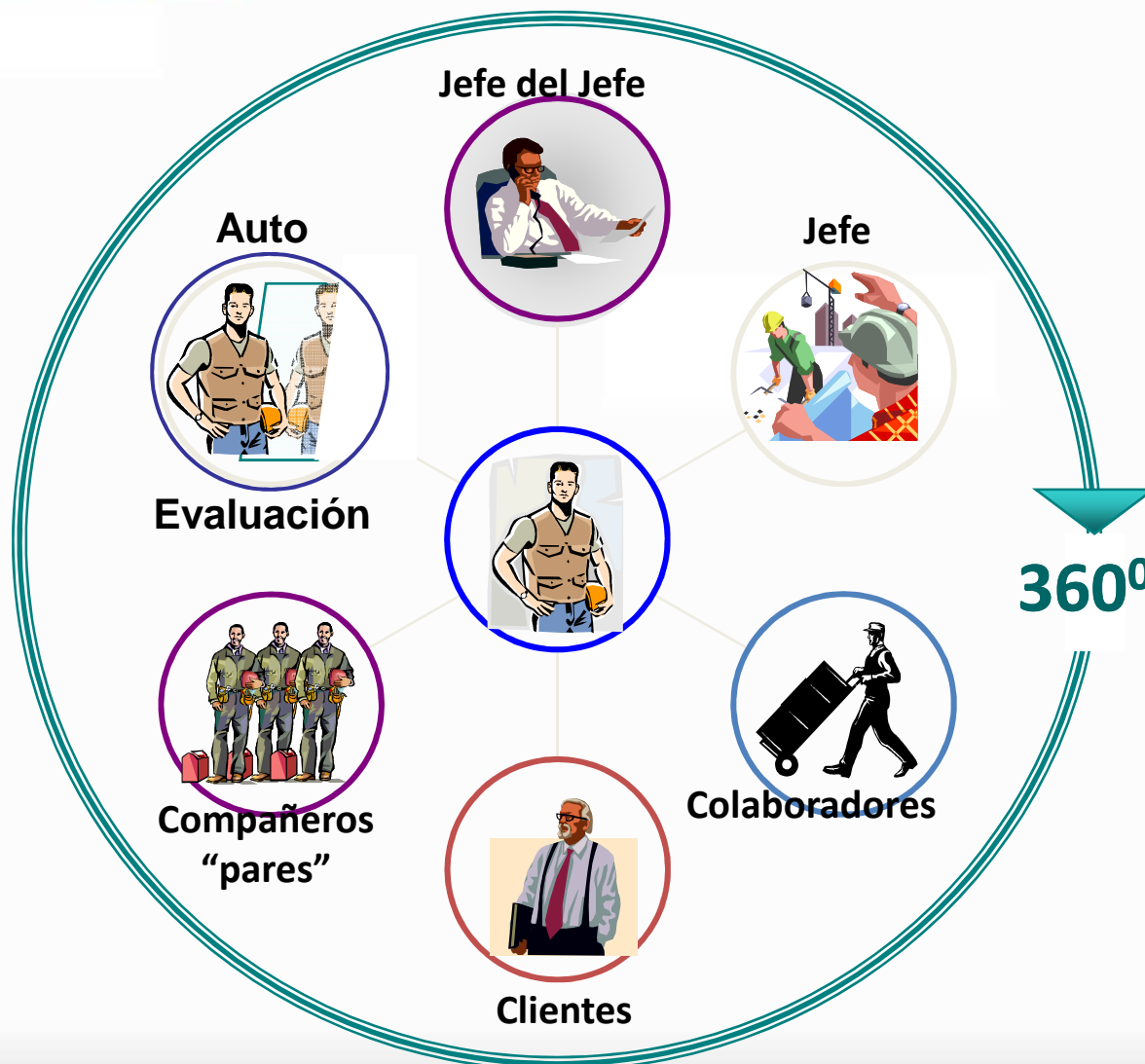
Firma del evaluador:

Firma del Jefe del evaluador:

## LAS METAS DE UN PROYECTO DEBEN EVALUARSE BAJO EL **CONCEPTO**

### SMERT



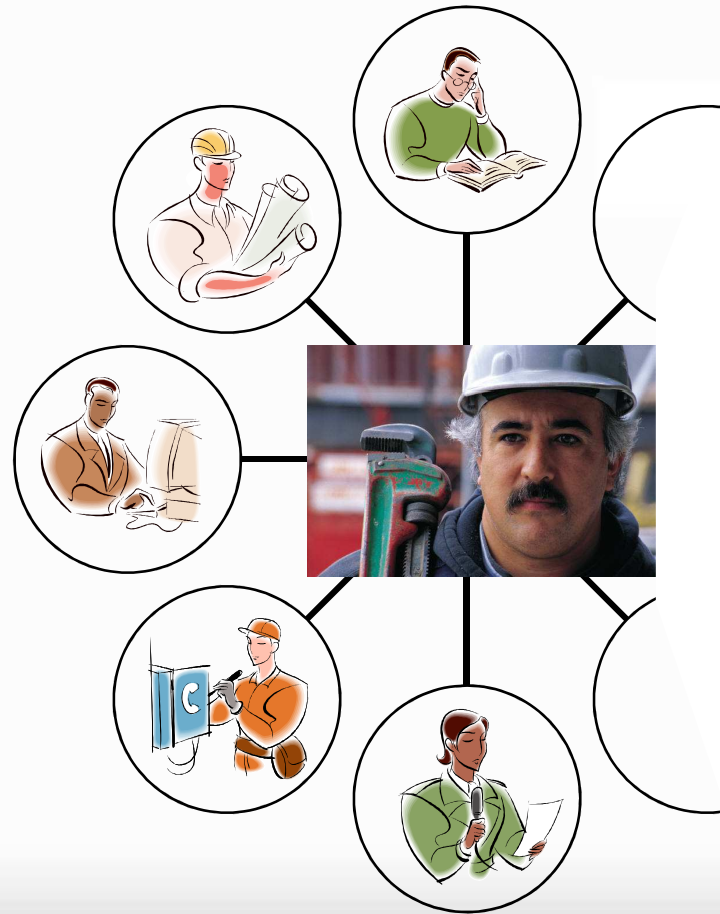


Nuevamente... el diseño del modelo de Seguimiento al Desempeño puede ser tan complejo como lo deseamos.

A más complejidad, (seguramente) más objetividad, pero mayor requerimiento de tiempo y administración

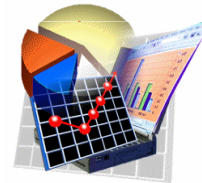
### SEGUIMIENTO MULTINIVEL

# COMPETENCIAS



## Complejo: su **medición**...

- Pues nos encontramos ante objetos de medida intangibles, relativos, detectados mediante percepción de comportamientos.
- El relacionamiento de la medición con la concreción de resultados estratégicos.



*Gracias...*