

## CAPÍTULO 10

Este caso se corresponde con el “Para poner en práctica” de la página 301 del libro

### EJEMPLO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO \* Significativo

Diego Salama publicó en su blog “Casi un buen blog” una magnífica guía de conceptos a evaluar, (desempeño, actitud, habilidades,...), completando cada rúbrica a evaluar con los criterios que se van a tener en cuenta, explicados de forma detallada. Este ejemplo está aplicado para evaluar el desempeño de programadores, pero se podría adaptar a otro tipo de trabajo.

Para ver el artículo completo en su blog, pinchar en el siguiente link

<http://www.diegosalama.com/2008/02/20/ejemplo-de-evaluacion-de-desempeno-para-programadores/>

El ejemplo que presento está orientado a evaluar a 90 grados (de arriba hacia abajo) el desempeño de programadores, analistas, líderes de proyecto... pero bien podría adaptarse para otras especialidades.

### Paso 1 – Confeccionar una Guía de Conceptos a evaluar

Se debe facilitar a los evaluadores una guía donde se describan cada uno de los indicadores a evaluar. Puede variar dependiendo del rol evaluado. Cuantos más ejemplos se incluyan en la guía, mucho mejor.

Un ejemplo simple para evaluar a un programador podría ser el siguiente:

Desempeño	
Responsabilidad	Grado de compromiso que asume para el cumplimiento de las metas. Grado de tranquilidad que le genera a su superior. (Por ejemplo entregando el código testeado)
Exactitud y calidad de trabajo	Coherencia entre el trabajo solicitado y el efectivamente realizado. Grado de perfeccionismo que demuestra en el

	trabajo. El trabajo realizado cumple con lo requerido y además es de buena calidad. (El código funciona correctamente, está optimizado, es performante, etc.)
Cumplimiento de fechas	Cumplimiento de las fechas de entrega pautadas. Se aplica a las tareas de análisis, desarrollos, documentación, reporting, etc.
Productividad	Volumen de trabajo que realiza por unidad de tiempo. Proporción del tiempo dedicado al trabajo exclusivamente.
Orden y claridad del trabajo	Sus desarrollos pueden ser abordados con facilidad por otras personas. (Los nombres de las variables son claros, el código es ordenado y legible, de ser necesario modificar su código es posible hacerlo)
Planificación del trabajo	Planificación de sus tareas. Conocimiento exacto del estado de sus tareas. Analiza sus tareas contemplando el tiempo que requiere para llevarlas adelante.
Documentación que genera	Documentación del código, minutas, documentación de alcances. Aplica metodologías coherentes de documentación. Validez y calidad de la misma.
Reporta avances de tareas	Frecuencia, constancia y calidad en los reportes (por email, orales, informes escritos, etc.). Capacidad de extraer la información relevante al elevar un informe.

Capacidad de realización	<p>Practicidad, autonomía, pragmatismo. Posibilidad de llegar a la última instancia de una tarea superando los obstáculos.</p> <p>Capacidad de interactuar con otros en búsqueda de alcanzar las metas.</p>
Comprensión de situaciones	<p>Capacidad de entender conceptos y situaciones rápidamente.</p> <p>Capacidad de modelar elementos complejos, tanto técnicos, funcionales o conceptuales.</p>
Sentido Común	<p>Capacidad para ubicarse en las situaciones de manera coherente. Capacidad de elegir alternativas convenientes con visión estratégica a futuro y siendo realista.</p>
Cumplimiento de los procedimientos existentes	<p>Grado de cumplimiento de las normas, procedimientos y políticas existentes.</p>
Grado de Conocimiento Técnico	<p>Conocimiento de las distintas herramientas necesarias para desarrollar sus labores (programación, base de datos, arquitectura).</p>
<b>Factor Humano – Actitud</b>	
Actitud hacia la Empresa	<p>Capacidad de defender los intereses de la Empresa y adherirse a sus lineamientos. Lealtad para con la Empresa.</p> <p>Disponibilidad para extender el horario de trabajo ante una</p>

	necesidad puntual.
Actitud hacia superior/es	Relación con los superiores inmediatos y no inmediatos. Reconocimiento y respeto. Lealtad, sinceridad y colaboración.
Actitud hacia los Compañeros	Forma en la que se maneja con sus compañeros inmediatos. Camaradería. Se considera la relación más allá de lo estrictamente laboral.
Actitud hacia el cliente	Claridad en la comunicación con el cliente. Respeto, cooperación y cordialidad. Manejo de situaciones conflictivas con el cliente, tanto en reuniones como por mail o telefónicamente.
Cooperación con el equipo	Colaboración en el desarrollo de trabajos de integrantes de otros grupos. Trabajo en equipo. Capacidad de compartir conocimiento y habilidades.
Capacidad de aceptar críticas	Capacidad de recibir críticas constructivas en forma abierta. Grado de adaptación a las mismas. Capacidad de no ofenderse y aprovechar las críticas para mejorar.
Capacidad de generar sugerencias constructivas	Cantidad de sugerencias que realiza para mejorar el trabajo. Calidad de las mismas. Capacidad de elevar las sugerencias oportunamente a quien corresponde.
Presentación personal	Manera de Vestir. Prolijidad.

Predisposición	Se muestra predispuesto hacia la tarea. Manifiesta una actitud positiva frente a los diferentes requerimientos. Entusiasmo y Motivación.
Puntualidad	Puntualidad en horario laboral y reuniones.
<b>Habilidades</b>	
Iniciativa	Inquietud por avanzar y mejorar. Facilidad para ofrecerse como ejecutor de sus propuestas. Tiene empuje.
Creatividad	Ofrece alternativas innovadoras para solucionar problemas. Capacidad de vincular distintos conocimientos para una nueva aplicación de los mismos.
Adaptabilidad (temas, grupos, funciones)	Capacidad para desempeñarse con facilidad en situaciones que no le son naturales. Adaptabilidad a situaciones adversas.
Respuesta bajo presión	Capacidad de mantener la calma y transmitirla a sus compañeros. Capacidad de tomar decisiones correctas bajo presión. Capacidad de sacar provecho de situaciones adversas. Capacidad de realización en estos casos.
Capacidad de manejar múltiples tareas	Mantiene en orden sus tareas incluso cuando maneja múltiples temas. Tiempo que le insume la conmutación entre un tema y el otro. Capacidad de realización en estos casos.

Coordinación y Liderazgo	Carisma, liderazgo natural, capacidad de mediar en los conflictos internos y capacidad de mediar en los conflictos con los clientes.
Potencialidad – Capacidad de Aprendizaje	Tiene perfil funcional. Inquietud y capacidad para conocer las distintas herramientas necesarias para el trabajo.

## Paso 2 – Completar el formulario de evaluación

Cada evaluador completa un formulario por cada persona evaluada, con tiempo, dándole al proceso la importancia que merece.

Recomiendo calificar de 0 a 10 (como en la escuela) lo cual a la mayoría nos resultará muy natural... si se quiere que el evaluador se “juegue” un poco más, entonces se pueden proponer calificaciones de 1 a 5, siendo sus interpretaciones:

- 1: Es una alarma para que la persona cambie, se esperara un cambio de actitud y se evaluara su performance nuevamente en 3 meses
- 2: Necesitamos que mejore, no estamos felices con lo logrado hasta ahora
- 3: El desempeño es el esperado, adecuado, correcto
- 4: Estamos muy contentos con lo logrado, felicitaciones
- 5: Estamos fascinados y encantados con los logros. Es un ejemplo para los demás

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Apellido y Nombre: Guillermo Puertas  
 Puesto: Programador Senior  
 Fecha: 20/02/2008  
 Evaluador: Diego Salama

Evalúe del 1 al 5 las siguientes métricas

**1.Malo.            2.Regular.            3.Bueno.            4.Muy Bueno.            5.Excelente.**

<b>Desempeño Laboral</b>		
1	Responsabilidad	4
2	Exactitud y calidad de trabajo	4
3	Cumplimiento de fechas estimadas / pautadas	4
4	Productividad - Volumen y cantidad de trabajo	4
5	Orden y claridad del trabajo	4
6	Planificación del trabajo	4
7	Documentación que genera	4
8	Reporta avances de tareas	3
9	Capacidad de delegar tareas	5
10	Capacidad de realización	4
11	Comprensión de situaciones	5
12	Sentido común	4
13	Cumplimiento de los procedimientos existentes	4
14	Grado de Conocimiento funcional	4
15	Grado de Conocimiento técnico	4
<b>Factor Humano/Actitudinal</b>		
16	Actitud hacia la empresa	4
17	Actitud hacia superior/es	4
18	Actitud hacia los compañeros	4
19	Actitud hacia el cliente	3
20	Cooperación con el equipo	3
21	Cooperación con pares	3
22	Capacidad de aceptar críticas	3
23	Capacidad de generar sugerencias constructivas	4
24	Presentación personal	4
25	Predisposición	4
26	Puntualidad	2
<b>Habilidades</b>		
27	Iniciativa	4
28	Creatividad	3
29	Adaptabilidad (temas, grupos, funciones)	4
30	Respuesta bajo presión	4
31	Capacidad de manejar múltiples tareas	3
32	Coordinación y Liderazgo	4
33	Potencialidad - Capacidad de Aprendizaje	4
34	Carisma	4
35	Compromiso hacia el equipo	3
36	Manejo de conflictos	2
37	Manejo y optimización del grupo	3
38	Relación con el cliente	4
39	Planificación - Coordinación	2
40	Toma de decisiones	5
41	Comercial	5

**Comentarios:**

blah, blah, blah