

# Evaluación de desempeño (90°, 180°, 360°)

Mtra. Wendy Yareli Ruiz Méndez

The image features a green semi-transparent rectangular box containing the COFIDE logo. The logo consists of the word "COFIDE" in a large, white, sans-serif font with a registered trademark symbol (®) to its upper right. Below it, the words "CAPACITACIÓN EMPRESARIAL" are written in a smaller, white, sans-serif font. The background of the entire slide is a photograph of a man in a grey blazer standing in a meeting room, gesturing with his right hand. In the foreground, there is a wooden desk with several laptops displaying charts and graphs, and some papers.

**COFIDE**<sup>®</sup>  
CAPACITACIÓN EMPRESARIAL

# ¿Quién eres tú?



- Nombre
- Profesión – Formación
- ¿Qué personaje serían?
  - ¿Por qué?

# Objetivo general

Tendrás un primer acercamiento sobre los tipos de evaluación de desempeño que existen para identificar cuál evaluación es la que más se ajusta a las necesidades de tu organización y poder implementarla exitosamente.

# Temario

---

- **Tema 1:** Evaluación de Desempeño
- **Tema 2:** Elementos clave de la evaluación
- **Tema 3:** Tipos de evaluación de desempeño
- **Tema 4:** Implementación de la evaluación de desempeño





# Tema 1

# Evaluación de desempeño

# PREGUNTA



# ¿Qué es una Evaluación de Desempeño?



1. Medir, identificar y diferenciar el rendimiento laboral de una persona (evaluado) por parte de un evaluador (jefe inmediato)

2. Permite establecer planes y estrategias de mejora para los colaboradores.

3. Tiene una óptica histórica (hacia atrás) y prospectiva (hacia adelante)

4. Pretende integrar los objetivos organizacionales con los individuales (del puesto)

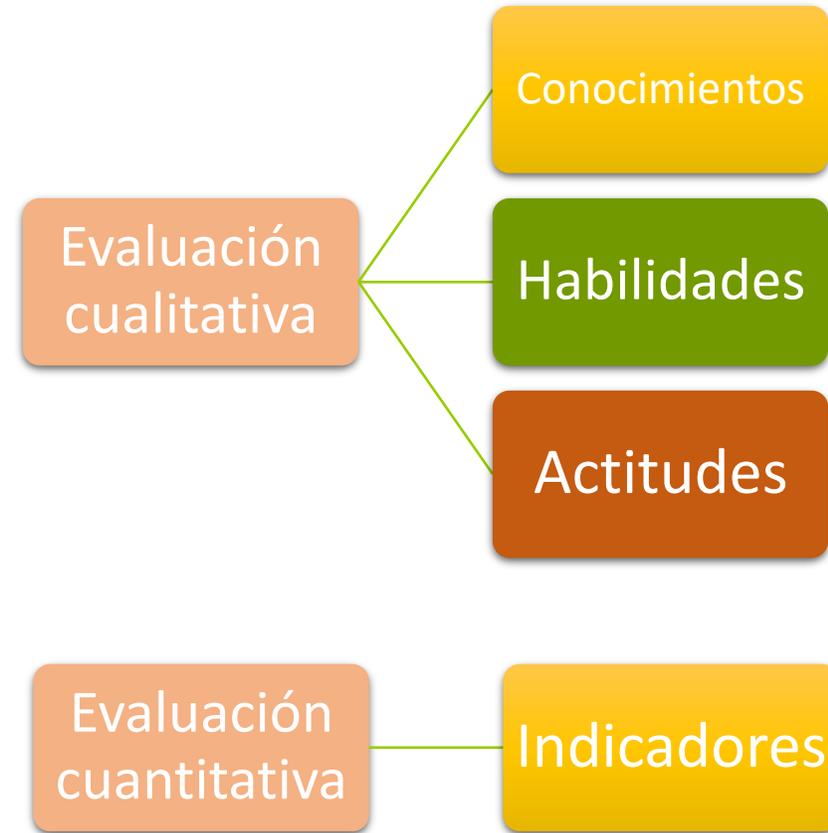
## Sistema llamado **Gestión del Desempeño**



# Efecto cascada



## ¿QUÉ MIDE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO?



Fuente: Louffat, 2016



# Objetivo

---

- Reconocer el logro de las metas establecidas y obtener datos objetivos para futuras promociones u otorgamientos de incentivos.
- Identificar áreas de oportunidad y diseñar planes de formación.
- Mejorar la comunicación entre jefe y colaborador, identificando qué es lo que se espera de cada uno y de sus actividades.
- Retroalimentación.

# Beneficios colaboradores

---

- Demostrar sus competencias para desempeñar puestos de mayor jerarquía.
- Identificar la percepción que los jefes tienen de su desempeño.
- Identificar el impacto de las acciones que lleva a cabo en el logro de los objetivos de la organización.



# Beneficios jefes

---



- Identificar fortalezas y debilidades de desempeño.
- Identificar las necesidades de capacitación.
- Crear espacios de diálogo, para identificar expectativas e intereses de los colaboradores, orientando y apoyando su desempeño.
- Identificar competencias que no han sido aprovechadas.

# Beneficios organización

---

- Mejora el clima laboral por la comunicación entre jefe y colaborador.
- Identifica a personas clave y con potencial para su desarrollo.
- Involucra al personal con los objetivos y estrategias de la empresa.
- Comprobar la efectividad de los procesos de reclutamiento (se cubre de manera adecuada el puesto) y selección interna (si se reconoce a las personas).





# Tema 2

## Elementos clave de la evaluación

# Cultura Organizacional

---



Conjunto de **creencias, valores y prácticas compartidas** que permite a un grupo de personas enfocar todas sus actividades hacia una **misma meta** y como una ayuda para el **cumplimiento de los objetivos** de las entidades correspondientes.

- Misión
- Visión
- Valores

Asimismo, para que la evaluación sea **más efectiva** al momento de la implementación y el análisis de resultados, hay que tener elaborados y/o actualizados:

- ✓ Diccionario de competencias
- ✓ Perfiles y Descriptivos de puestos
- ✓ Objetivos con la metodología que se acomode a la empresa.





# Tema 3

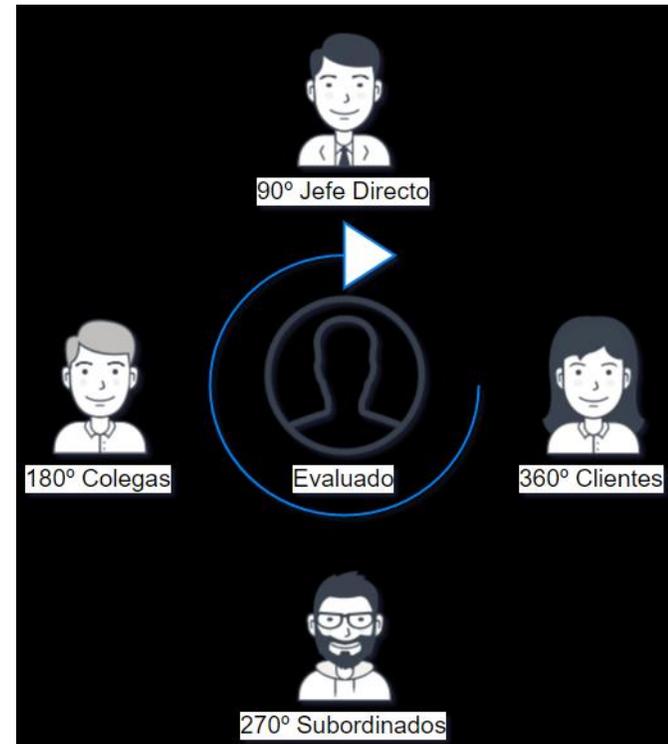
## Tipos de evaluación de desempeño

# Pregunta



# Tipos de evaluación de desempeño

- ✓ 90° o vertical
- ✓ 180° u horizontal
- ✓ 360° o global



# Vertical o 90°



JEFE

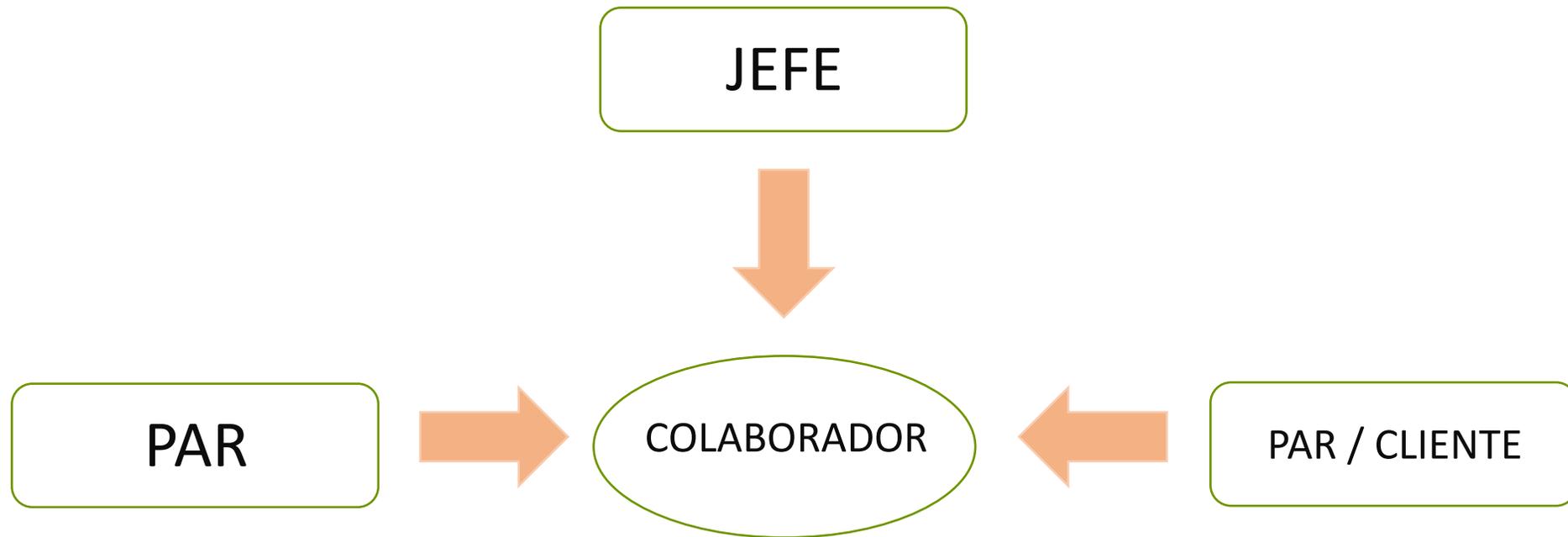


COLABORADOR



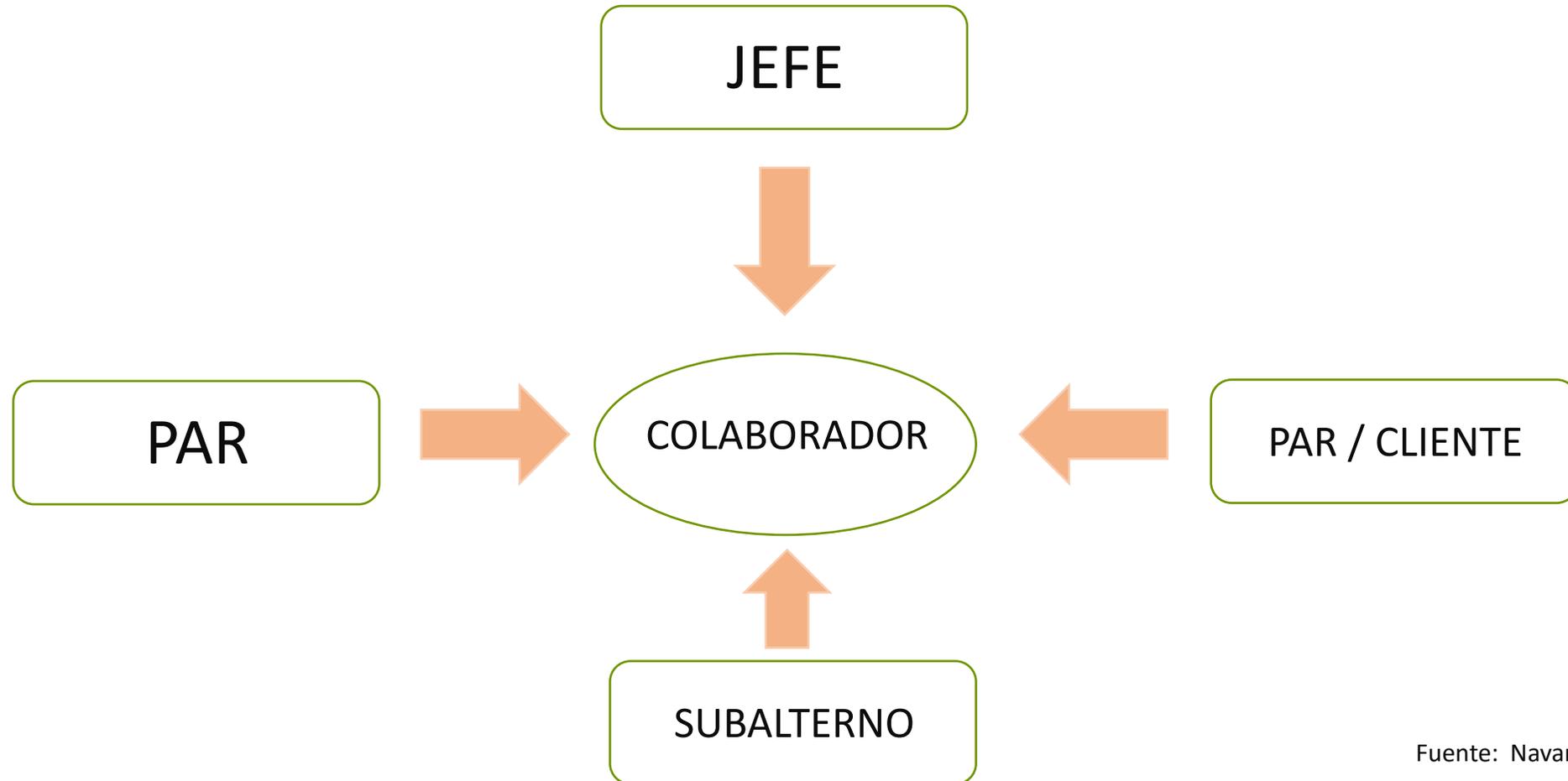
Fuente: Navarro, 2016

# Horizontal o 180°



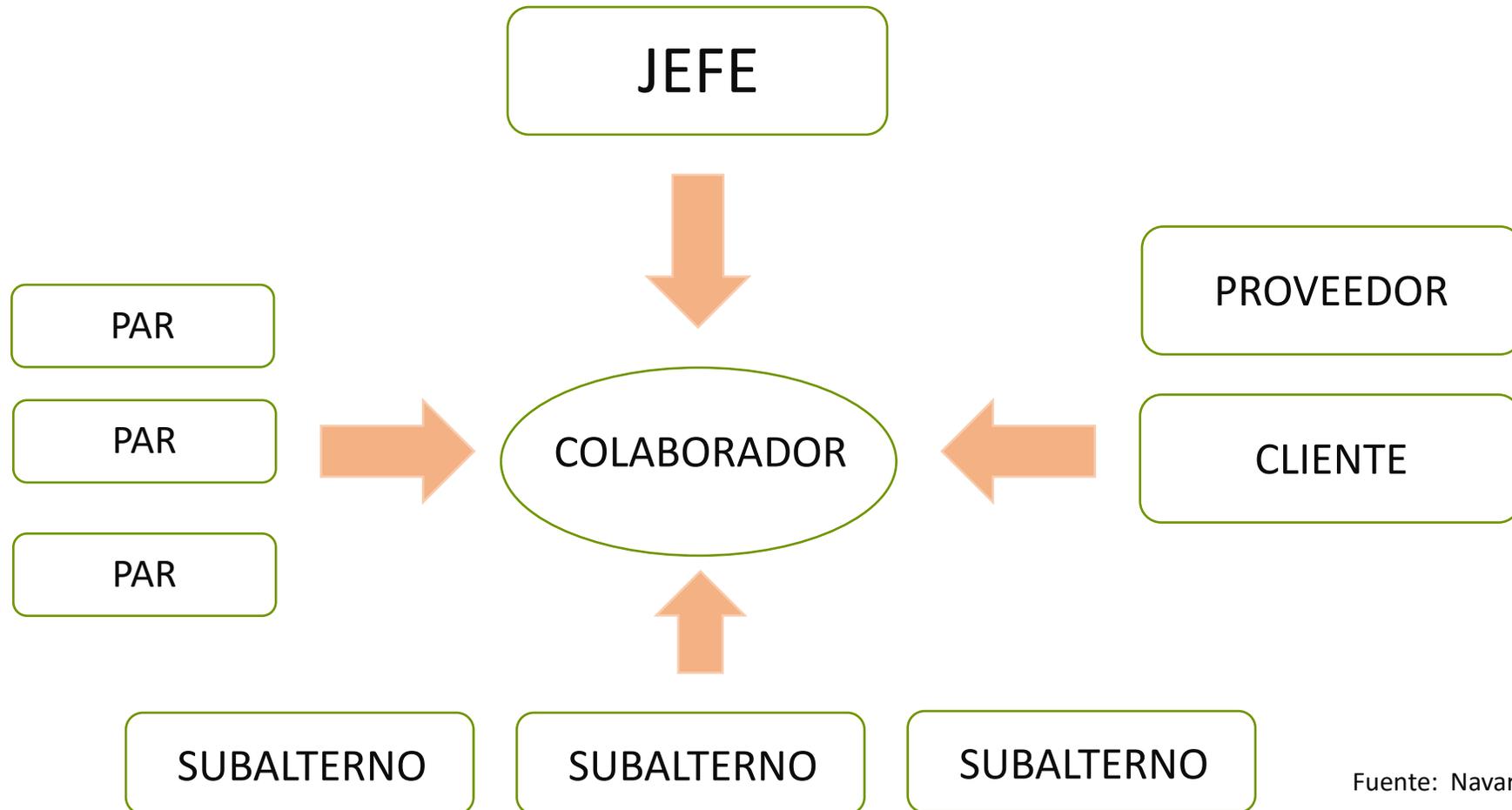
Fuente: Navarro, 2016

# Global o 360°



Fuente: Navarro, 2016

# Global o 360°



Fuente: Navarro, 2016



# Tema 4

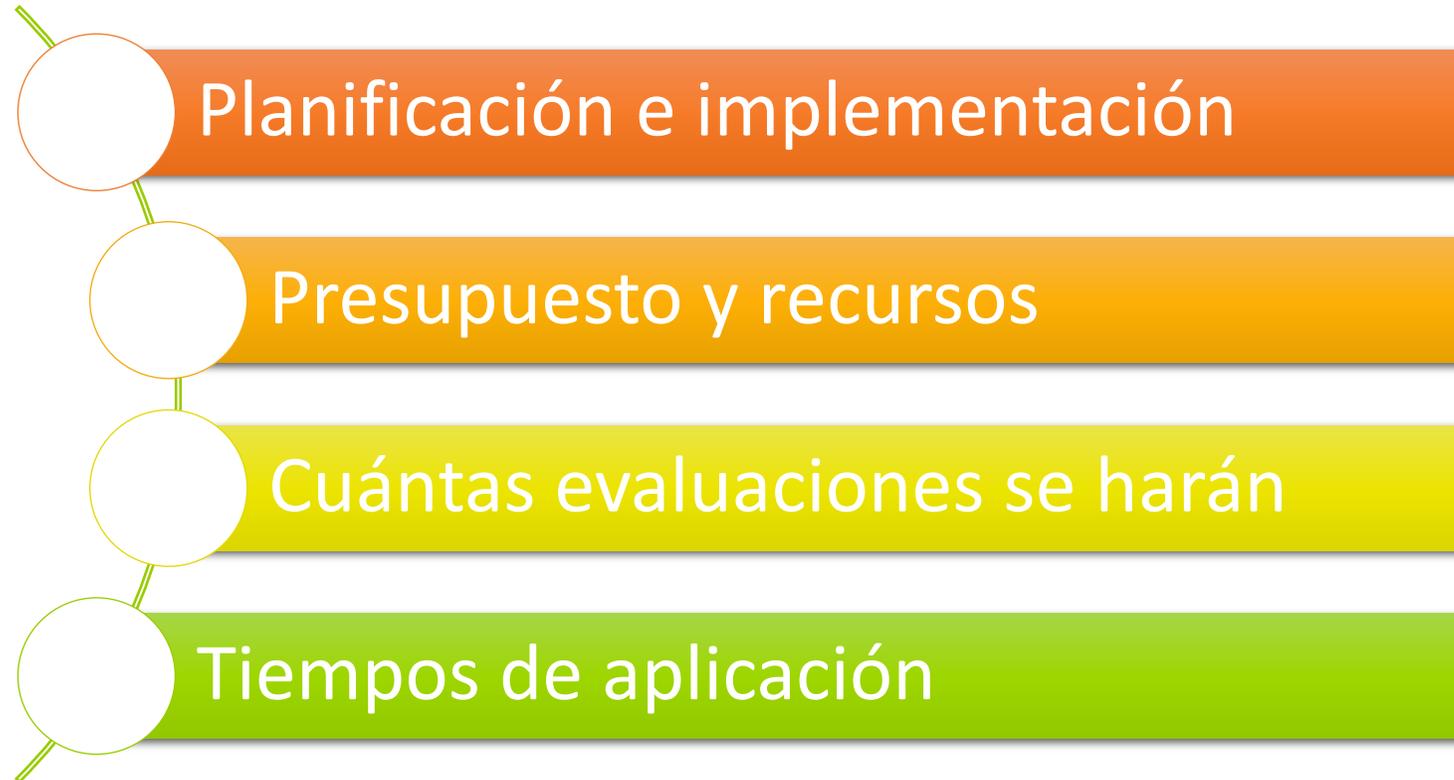
# Implementación

# PREGUNTA

¿Qué es lo primero que se tiene que hacer/definir cuando se desea implementar un proceso?



# Definir un equipo



# Estrategia organizacional

Analizar la estrategia organizacional y sus implicaciones en la evaluación de desempeño.



# ¿Qué voy a evaluar?

---



# ¿Qué voy a evaluar?



# ¿Qué voy a evaluar?

- **El cuánto:** Metas, indicadores, KPI's
  - Lo que se espera que cumpla cada cargo.
  - Ejemplo: Vender \$6,000 semestrales (\$12,000 anuales) de un producto/servicio específico.
- **El cómo:** Competencias blandas
  - Son las habilidades blandas, las características personales del evaluado que demostrará si tiene un alto desempeño en lo que realiza.
  - Hay que tener una definición de cada una para que todas las personas entienda lo mismo (Diccionario de competencias).

# ¿Qué voy a evaluar?

- Determinar el grado o % de incidencia de cada aspecto a evaluar.

Aspecto a medir	Porcentaje de incidencia		
	Posibilidad 1	Posibilidad 2	Posibilidad 3
Metas			
Competencias conductuales			

Si mides 2, como las Metas y las Competencias Conductuales, también tienes que definir los porcentajes:

Aspecto a medir	Porcentaje de incidencia		
	Posibilidad 1	Posibilidad 2	Posibilidad 3
Metas	50%	40%	65%
Competencias Conductuales	50%	60%	35%
Total	100%	100%	100%

Fuente: Navarro, 2016

# ¿Qué voy a evaluar?

- Determinar el grado o % de incidencia interna de cada elemento a evaluar.

Aspecto a evaluar	Criterios de evaluación	Porcentaje interno
Metas	Meta 1	
	Meta 2	
	Meta 3	
		100%

## Metas:

Un ejemplo para que vayas entendiendo la asignación interna de porcentajes:

Aspecto a Evaluar	Criterios de Evaluación	Porcentaje Interno
Metas	Meta 1	40%
	Meta 2	25%
	Meta 3	35%
		100%

Fuente: Navarro, 2016

# ¿Qué voy a evaluar?

- Determinar el grado o % de incidencia interna de cada elemento a evaluar.

COMPETENCIAS	PESO
Competencia blanda 1	30%
Competencia blanda 2	15%
Competencia blanda 3	15%
Competencia blanda 4	40%

Fuente: Navarro, 2016

# ¿Qué voy a evaluar?

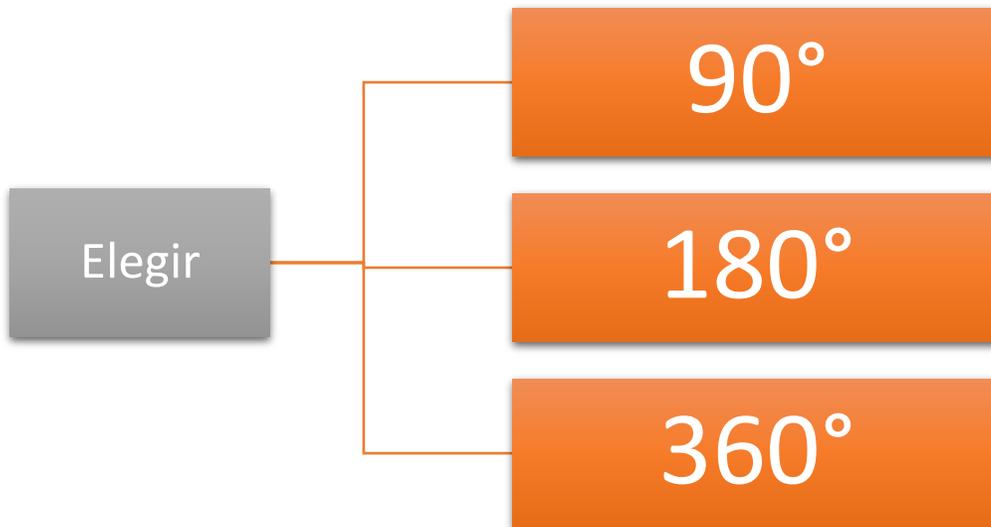
Aspecto a evaluar	Porcentaje	Criterios de evaluación	Porcentaje interno
Metas	55%	Meta 1	40%
		Meta 2	25%
		Meta 3	35%
Competencias	45%	Competencia 1	30%
		Competencia 2	15%
		Competencia 3	15%
		Competencia 4	40%
	100%		

Fuente: Navarro, 2016



# Elige un modelo de evaluación

# Elegir un modelo de medición



# ¿Quién evalúa a quién?

- Hacer una lista de todos los cargos, sus evaluadores y porcentajes de evaluación.

Ejemplo de cómo podría quedar tu lista:

Cargo	Evaluador Superior	Auto Evaluación	Evaluador Par 1	Evaluador Cliente/Usuario	Evaluador Proveedor	Evaluador Subordinado	Tipo de Evaluación
Gerente de Finanzas	35%	25%	25%	-	-	15%	360°
Jefe de remuneraciones	35%	25%	25%	-	-	15%	360°
Jefe de Oficina Comercial	25%	20%	20%	25%	-	10%	360°
Analista de Riesgo	35%	25%	25%	-	15%	-	180°
Secretaria de área	40%	20%	20%	20%	-	-	180°
Psicólogo	40%	30%	30%	-	-	-	180°

Fuente: Navarro, 2016

# Porcentajes de evaluación 90°

Evaluadores	Porcentajes posibles		
	Posibilidad 1	Posibilidad 2	Posibilidad 3
Jefatura			
Colaborador			
<b>TOTAL</b>			

-Solo evalúa la jefatura:

Evaluador	Porcentaje
Solo Jefatura	100%

-Evalúa el jefe y una autoevaluación:

Evaluadores	Porcentajes posibles		
	Posibilidad 1	Posibilidad 2	Posibilidad 3
Jefatura	70%	65%	55%
Colaborador	30%	35%	45%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Te presento 3 posibilidades pero tú puedes generar muchas más mientras el resultado final sea de 100%.

Fuente: Navarro, 2016

# Porcentajes de evaluación 180°

## Ejemplo 1

Evaluadores	Porcentajes posibles		
	Posibilidad 1	Posibilidad 2	Posibilidad 3
Jefatura			
Colaborador			
Un par			
<b>TOTAL</b>			

Evaluador	Porcentajes posibles		
	Posibilidad 1	Posibilidad 2	Posibilidad 3
Jefatura	60%	50%	50%
Colaborador	20%	25%	30%
Un par	20%	25%	20%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Navarro, 2016

# Porcentajes de evaluación 180°

Evaluadores	Porcentajes posibles		
	Posibilidad 1	Posibilidad 2	Posibilidad 3
Jefatura			
Colaborador			
Primer par			
Segundo par			
<b>TOTAL</b>			

Ejemplo 2

Evaluador	Porcentajes posibles		
	Posibilidad 1	Posibilidad 2	Posibilidad 3
Jefatura	60%	50%	40%
Colaborador	20%	30%	20%
Primer par	10%	10%	20%
Segundo par	10%	10%	20%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Navarro, 2016

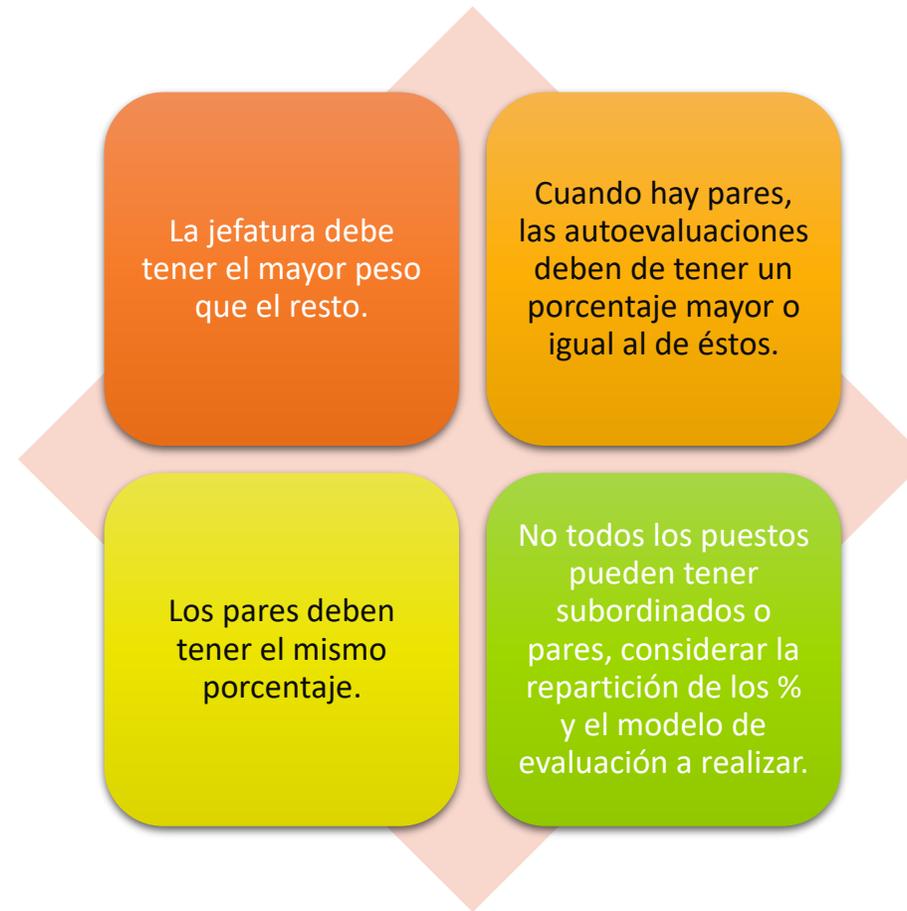
# Porcentajes de evaluación 360°

Evaluador	Porcentajes posibles		
	Posibilidad 1	Posibilidad 2	Posibilidad 3
Jefatura de la Jefatura	15%	15%	14%
Jefatura	15%	15%	15%
Colaborador	10%	12%	13%
Primer Par	10%	12%	10%
Segundo Par	10%	12%	10%
Un Cliente/Usuario	10%	11%	15%
Un Proveedor	10%	11%	7%
Primer Subordinado	10%	6%	8%
Segundo Subordinado	10%	6%	8%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Evaluador	Porcentaje	Calificación Final	Puntaje
Jefatura	35%	3,00	1,05
Colaborador	20%	4,00	0,80
Primer Par	15%	3,50	0,53
Segundo Par	15%	2,50	0,38
Subordinado	15%	2,00	0,30
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>3,05</b>

Fuente: Navarro, 2016

# Consideraciones



# Establecer la escala de medición

Califique de 1 a 10, siendo 1 un desempeño bajo y 10 un desempeño alto.

Competencia	Calificación
Responsabilidad	
Puntualidad	
Productividad	
Compromiso	
Trabajo en equipo	

Fuente: Navarro, 2016

# Escalas de medición



# Pregunta



## Escala ordinal

- En cada grado de competencia se propone le número del 1 al 5.
- El evaluador deberá señalar el valor de la competencia de acuerdo al grado de desempeño.

Categoría	Calificación
Deficiente	1
Bajo lo esperado	2
Esperado	3
Sobre lo esperado	4
Superior	5

# Escalas

Competencia	Escala
1. Liderazgo	Péximo   Aceptable   Buena   Muy Buena
2. Negociación	Péximo   Aceptable   Buena   Muy Buena
3. Comunicación	Péximo   Aceptable   Buena   Muy Buena

Competencia	Escala
1. Liderazgo	a   b   c   d
2. Negociación	a   b   c   d
3. Comunicación	a   b   c   d

Competencia	Escala
1. Liderazgo	25%   50%   75%   100%
2. Negociación	25%   50%   75%   100%
3. Comunicación	25%   50%   75%   100%

Fuente: Louffat, 2016

# Ordinal

Categoría	Calificación
Deficiente	1
Bajo lo esperado	2
Esperado	3
Sobre lo esperado	4
Excepcional	5

Categoría	Calificación
Insuficiente	1
Bajo	2
Medio	3
Alto	4
Superior	5

Categoría	Calificación
Insuficiente	1
Bajo lo esperado	2
Adecuado	3
Sobre lo esperado	4
Superior	5

Fuente: Navarro, 2016



## Preguntas y Resultados

# ¿Qué voy a preguntar?

---

## **Logro de objetivos**

- Se fija objetivos desafiantes.
- Ayuda a los demás a alcanzar sus objetivos.
- Organiza su trabajo según las necesidades de la organización y de los clientes.
- Logra sus objetivos incluso ante obstáculos y desafíos.

## **Trabajo en equipo**

- Colabora con el resto del equipo de forma eficaz.
- Da feedback útil y constructivo.
- Trata a los demás de forma respetuosa.
- Valora y respeta las diferencias dentro del equipo.

## **Comunicación**

- Escucha activamente a los demás.
- Adapta su comunicación a las necesidades de la audiencia.
- Comunica con claridad y coherencia.

## **Características de liderazgo**

- Tiene en cuenta las ideas y opiniones de todo el equipo al tomar decisiones.
- Ayuda a los demás a resolver los problemas laborales.
- Hace responsable a cada miembro del equipo por el logro de los objetivos.



# ¿Qué voy a preguntar?

---

- **Cualitativa**
- Tiene que ser en función de los objetivos para cada puesto.
- Es más personalizado.
- Puede generar más trabajo.
- Se vuelve más objetiva.
- Se pregunta sobre los resultados reales.
- Sobre los KPI's
- Metas de ventas, de contratación, disminución de la rotación, número de leads, número de vistas, cantidad de producción, calidad de la producción, meta presupuesta, etc.

# Ejemplo

- Nombre evaluado: Wendy Ruiz
- Cargo: Analista de RH
- Nombre evaluador: Marco García
- Puesto: Coordinador de RH

## Trabajo en equipo

1. Colabora con el resto del equipo de forma eficaz, Valorando y respetando las diferencias.

Categoría	Calificación
Deficiente	1
Bajo lo esperado	2
Esperado	3
Sobre lo esperado	4
Excepcional	5

## Cualitativo

1. Cumplió con la meta de contratación de 6 puestos en 6 meses.

Categoría	Calificación
Deficiente	1
Bajo lo esperado	2
Esperado	3
Sobre lo esperado	4
Excepcional	5

# Resultados 90°

Evaluador	Porcentaje	Calificación final	Puntaje
Jefatura	70%	3.00	2.10
Colaborador	30%	4.00	1.20
TOTAL	100%		3.30



Evaluador	Porcentaje	Calificación final	Puntaje
Jefatura	65%	3.00	2.10
Colaborador	45%	4.00	0.80
TOTAL	100%		3.35

Fuente: Navarro, 2016

# Resultados 180°

Evaluador	Porcentaje	Calificación final	Puntaje
Jefatura	60%	3.00	1.80
Colaborador	20%	4.00	0.80
Primer par	10%	4.00	0.40
Segundo Par	10%	3.50	0.35
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>3.35</b>

**La calificación final de esta persona sería: 3.35**

Fuente: Navarro, 2016

# Resultados 360°

Evaluador	Porcentaje	Calificación final	Puntaje
Jefatura	35%	3.00	1.05
Colaborador	20%	4.00	0.80
Primer par	15%	4.00	0.53
Segundo Par	15%	3.50	0.38
Subordinado	15%		0.30
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>3.05</b>

**La calificación final de esta persona sería: 3.05**

Fuente: Navarro, 2016

# Rangos de calificación

Categoría	Calificación		
	<i>Posibilidad 1</i>	<i>Posibilidad 2</i>	<i>Posibilidad 3</i>
Deficiente	1,00 a 2,20	1,00 a 2,00	1,00 a 1,90
Bajo lo Esperado	2,21 a 2,90	2,01 a 2,80	1,91 a 2,70
<b>Esperado</b>	<b>2,91 a 3,50</b>	<b>2,81 a 3,20</b>	<b>2,71 a 3,20</b>
Sobre lo Esperado	3,51 a 4,50	3,21 a 4,20	3,21 a 4,00
Superior	4,51 a 5,00	4,21 a 5,00	4,01 a 5,00

Categoría	Posibilidad con un decimal	Posibilidad con dos decimales
Deficiente	1,0 a 1,9	1,00 a 1,99
Bajo lo Esperado	2,0 a 2,9	2,00 a 2,99
<b>Esperado</b>	<b>3,0 a 3,3</b>	<b>3,00 a 3,39</b>
Sobre lo Esperado	3,4 a 4,4	3,40 a 4,49
Superior	4,5 a 5,0	4,30 a 5,00

Fuente: Navarro, 2016

# Políticas para resultados

---



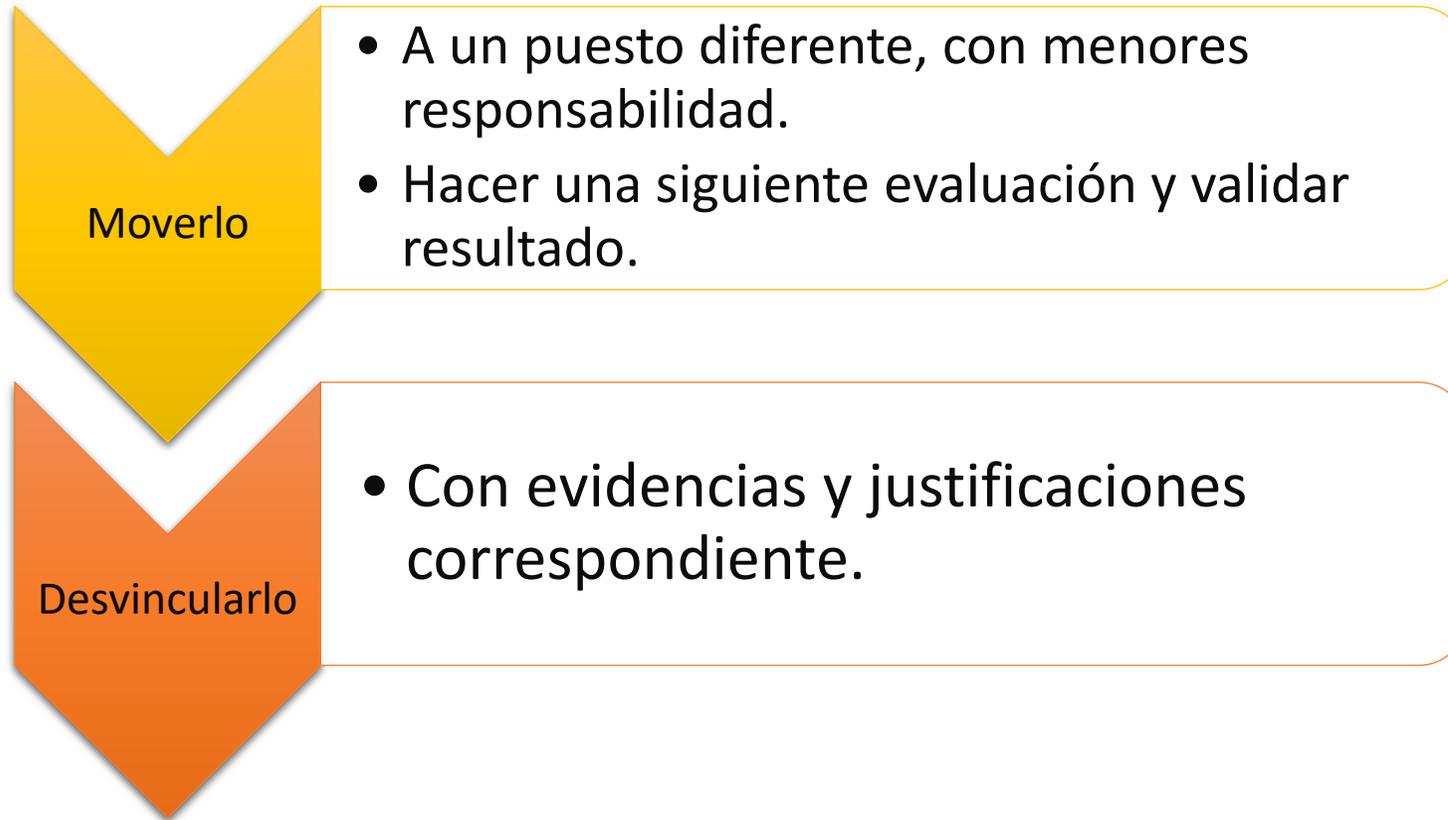
# Establecer políticas con los resultados

Se tienen que elegir las “consecuencias”, el qué pasará con los resultados buenos, malos o medios de acuerdo a las calificaciones obtenidas.



Se tiene que validar el presupuesto con el que se cuenta para saber qué opciones son viables.

# Establecer políticas con los resultados



# Calificaciones para acciones

Ya que se han analizado, calculado y elegido las posibles acciones, se deben establecer rangos por categorías, así como las calificaciones.

Categoría	Posibilidades de Acciones
Deficiente 1 a 2,20	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desvinculación (1 o dos veces seguidas)</li> </ul>
Bajo lo Esperado 2,21 a 2,90	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desvinculación (2 veces seguidas o 2 veces en 3 evaluaciones)</li> <li>• Bono de Desempeño Organizacional (por ejemplo solo arriba de 2,5, aunque recomiendo debiera ser a partir del 2,91 "Adecuado")</li> <li>• Formación/Capacitación</li> <li>• Traslado o cambio de cargo</li> </ul>
Adecuado 2,91 a 3,10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bono de Desempeño Organizacional</li> <li>• Formación/Capacitación</li> <li>• Traslado o cambio de cargo</li> </ul>
Sobre lo Esperado 3,11 a 4,30	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bono de Desempeño Organizacional</li> <li>• Bono de Desempeño Individual</li> <li>• Copagos y Becas de Estudios</li> <li>• Formación/Capacitación</li> <li>• Traslados o cambios de cargo</li> </ul>
Sobresaliente 4,31 a 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ascensos/promociones</li> <li>• Aumentos de sueldo</li> <li>• Bono de Desempeño Organizacional</li> <li>• Bono de Desempeño Individual</li> <li>• Copagos y Becas de Estudios</li> <li>• Reconocimiento Público</li> <li>• Formación/capacitación</li> </ul>

Fuente: Navarro, 2016

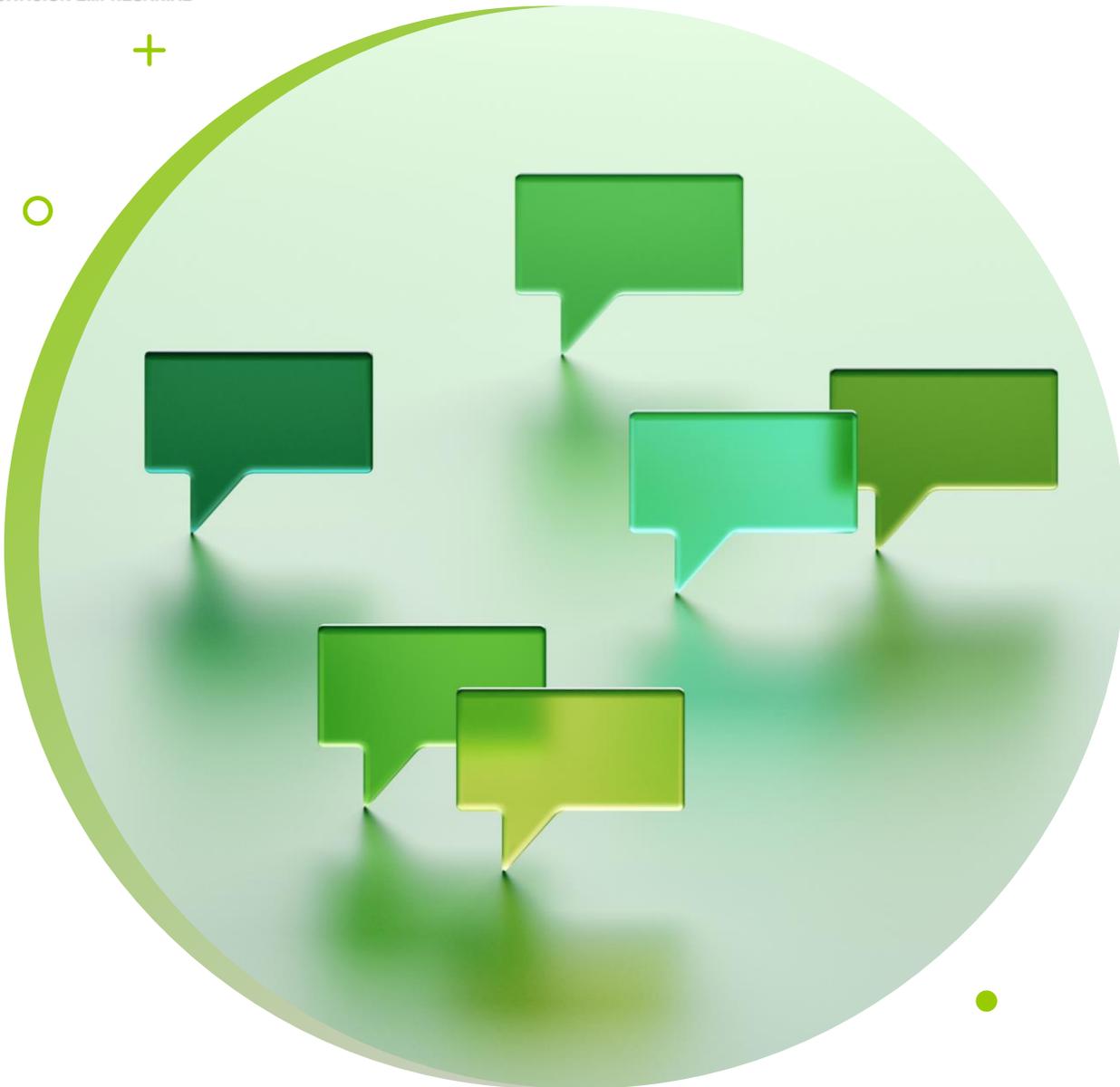


## Definir formatos de seguimiento

- El diseño debe estar alineado a los formatos que usan en la organización: letra, colores, logo.
- Debe contener al menos:
  - Información del evaluador
  - Información del evaluado
  - Elementos a evaluar con porcentajes definidos



## Implementación



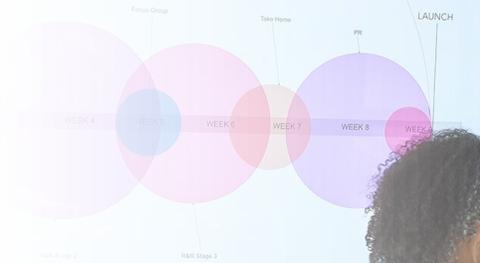
# Implementación

- Informar y motivar a la organización.
- Solicitar al “Sponsor” promueva el proceso e invite a todos a ser parte de él.
- Lo puedes hacer de manera continua a través de:
  - Correo electrónico
  - Intranet
  - Corchos
  - Juntas
- Ser específico en cada parte del proceso dando fechas y actividades.

# Comunicación

Explicar:

- ✓ Objetivo de evaluación
- ✓ Cómo se va a evaluar
- ✓ Cómo está construida la evaluación
- ✓ Cómo hay que evaluar lo cualitativo y lo cuantitativo





# Aplicación

- Recordar a todos los involucrados las fechas de inicio y cierre de la evaluación, dar seguimiento del por qué no la han realizado y apoyar.
- Informar a toda la organización los logros de avance que se van obteniendo para motivarlos a responder la evaluación.
- Recopilar y revisar la evaluación de desempeño.
- Notifica a la organización el logro obtenido al cierre de la evaluación y los pasos a seguir.



## Análisis de resultados

# Análisis de resultados

<b>Nombre</b>	<b>Metas (Cuantitativo)</b>	<b>Competencia Conductual (Cualitativo)</b>
Isabel Fernández	3,5	3,3
Juan Herrera	2,3	3,2
Fernando Gutiérrez	2,0	1,4
Julieta Navarro	4,5	3,2
Gabriela Muñoz	3,0	2,2
Diego Fortuño	4,4	4,5

Fuente: Navarro, 2016

# Resultados Evaluación 90º

## Evaluación Jefe

Aspecto a evaluar	Porcentaje	Criterios de evaluación	Porcentaje interno	Calificación	Puntaje (porcentaje interno x calificación)	Calificación aspecto	Puntaje ponderado
Metas	55%	Meta 1	40%	3	1.20	3.35	1.84
		Meta 2	25%	3	0.75		
		Meta 3	35%	4	1.40		
Competencias	45%	Competencia 1	30%	5	1.50	4.15	1.87
		Competencia 2	15%	4	0.60		
		Competencia 3	15%	3	0.45		
		Competencia 4	40%	4	1.60		
	100%					<b>Calificación final</b>	<b>3.71</b>

Fuente: Elaboración propia basada en Navarro, 2016

# Resultados Evaluación 90º

## Auto evaluación

Aspecto a evaluar	Porcentaje	Criterios de evaluación	Porcentaje interno	Calificación	Puntaje (porcentaje interno x calificación)	Calificación aspecto	Puntaje ponderado
Metas	55%	Meta 1	40%	3	1.20	3.35	1.84
		Meta 2	25%	3	0.75		
		Meta 3	35%	4	1.40		
Competencias	45%	Competencia 1	30%	3	0.90	3.30	1.49
		Competencia 2	15%	4	0.60		
		Competencia 3	15%	4	0.60		
		Competencia 4	40%	3	1.20		
	100%					<b>Calificación final</b>	<b>3.33</b>

Fuente: Elaboración propia basada en Navarro, 2016

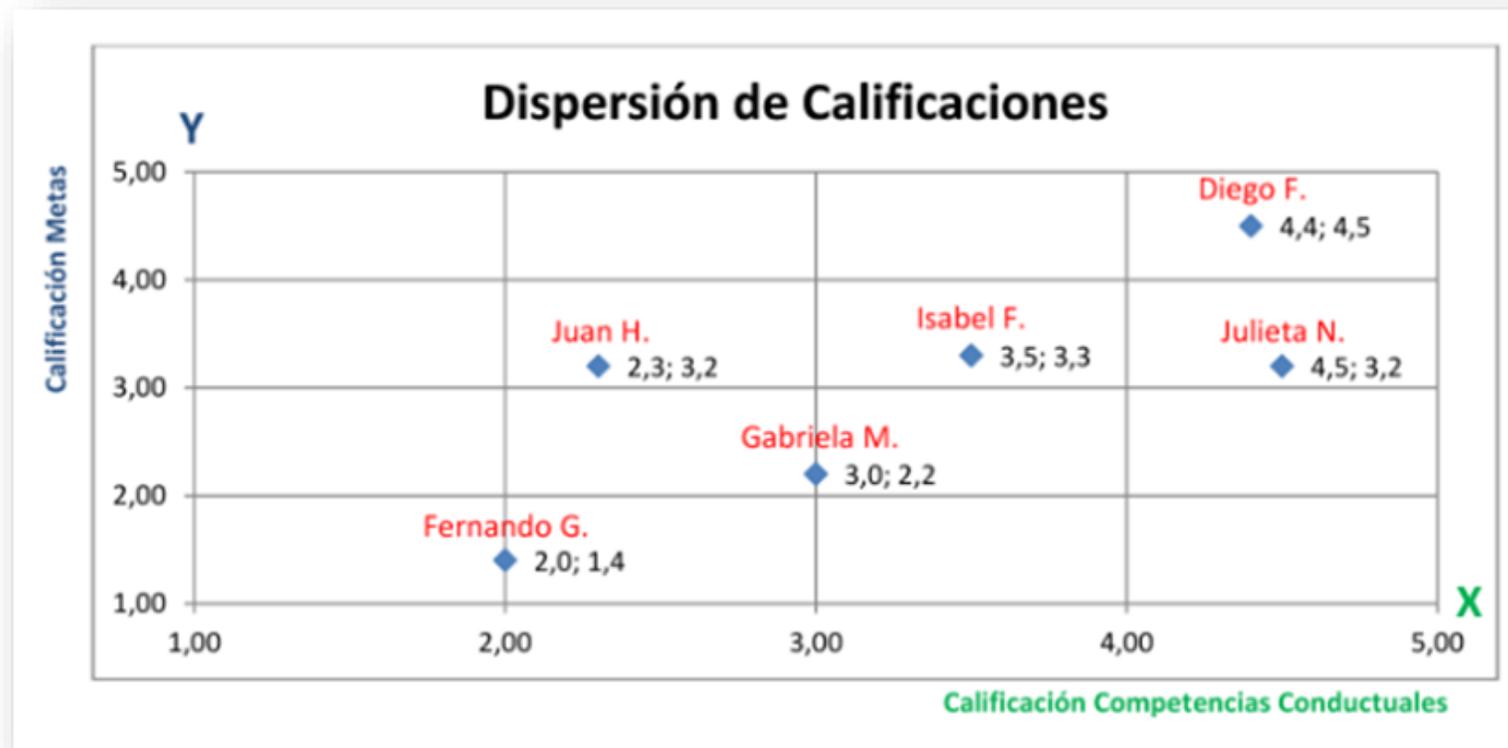
# Resultados Evaluación 90º

Evaluador	Porcentaje	Calificación	Puntaje ponderado
Jefatura	60%	3.71	2.23
Colaborador	40%	3.33	1.33
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>3.56</b>

Categoría	Calificación con dos decimales
Deficiente	1.00 a 2.20
Bajo lo esperado	2.21 a 2.90
Esperado	2.91 a 3.50
Sobre lo esperado	3.51 a 4.50
Superior	4.51 a 5.00

Fuente: Elaboración propia basada en Navarro, 2016

# Análisis de resultados



Fuente: Navarro, 2016

# Aplicación de políticas

De acuerdo a esto, las posibilidades para cada persona serían las siguientes:

Nombre	Puntajes	Consecuencias
Isabel Fernández	3,5 ; 3,3	Formación/Capacitaciones
Juan Herrera	2,3 ; 3,2	Formación/Capacitaciones
Fernando Gutiérrez	2,0 ; 1,4	Desvinculación
Julieta Navarro	4,5 ; 3,2	Formación/Capacitaciones talentos (potencial de promoción)
Gabriela Muñoz	3,0 ; 2,2	Formación/Capacitaciones
Diego Fortuño	4,4 ; 4,5	Formación Promoción

Fuente: Navarro, 2016

# Seguimiento



- Retroalimentación.
- Hacer compromisos de mejora – Plan Individual de desarrollo.
- Incentivos y correctivos siempre debe estar todo dentro de las políticas de la empresa, en el reglamento interno u otro documento legal.
- Coordinar con los jefes y encargados las fechas de aplicación.
- Implementar y supervisar las consecuencias.
- Seguimiento al Plan Individual de Desarrollo.

# Actividades finales

- Elaborar un informe.
- Análisis de lecciones aprendidas.

Fase	Situación	Debilidades	Fortalezas	Oportunidades de mejora próximo año
Planificación y diseño				
Implementación				
Seguimiento y Control				
Comunicaciones				

# Plan Individual de desarrollo

## Usando la metodología 70 – 20 – 10

- **70% - Experiencia propia (Aprendizaje informal):** Experiencias prácticas, resolución de problemas, aplicación de conocimientos, leer un libro, escuchar un podcast, on the job.
- **20% - Compartir conocimiento (Aprendizaje social):** Feedback, benchmarking, trabajo en equipo, coaching, jornadas de comunicación.
- **10% - Entrenamiento formal (Aprendizaje formal):** Cursos, e-learning, programas de formación.

MOTIVACIÓN: Reconocimientos (medallas, diplomas, correos de felicitación, reconocimiento público)



# Softwares

## Seguimiento capacitación



Control de horario

Evaluación desempeño



Nómina



Selección de personal

# Conclusiones



# Referencias

Alles, M. A. (2010). Desempeño por competencias: evaluación de 360°. Ediciones Granica.

<https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaueg/66695?page=1>

Campus Virtual UVEG (2020) Evaluación del Desempeño <https://campus.uveg.edu.mx/>

QualtricsXM (Consultado 2022). Guía completa sobre evaluaciones de desempeño. Consulta:

<https://www.qualtrics.com/es-la/gestion-de-la-experiencia/empleado/evaluaciones-de-desempeno/>

Louffat, E. (2016). Evaluando el desempeño del personal. Pearson Educación.

<https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaueg/113080?page=1>

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/bibliotecaueg/68537?page=130>

SoftDoit (2022). Los 12 mejores software de evaluación de desempeño y eficacia de tus empleados Consulta:

<https://www.softwaredoit.es/recursos-humanos/software-evaluacion-desempeno.html>

Sordo, A. (2022) Cultura organizacional, qué es , tipos, elementos, ejemplos. Consulta:

<https://blog.hubspot.es/marketing/cultura-organizacional>

**POR SU  
ATENCIÓN  
¡GRACIAS!**

**COFIDE**<sup>®</sup>  
CAPACITACIÓN EMPRESARIAL

# CONTÁCTANOS



## PÁGINA WEB

[www.cofide.mx](http://www.cofide.mx)



## TELÉFONO

01 (55) 46 30 46 46



## DIRECCIÓN

Av. Río Churubusco 594 Int. 203,  
Col. Del Carmen Coyoacán, 04100  
CDMX

## SIGUE NUESTRAS REDES SOCIALES



COFIDE



Cofide SC



Cofide SC



@cofide.mx