



▲ CONACULTA

**TELEVISIÓN METROPOLITANA S.A. DE C.V.
SUBDIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN
GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

Guía para identificar personal con alto desempeño en Televisión Metropolitana S.A. de C.V.

Tabla de Contenido



1. Introducción.
2. Beneficios y Ventajas de aplicar la metodología para identificar el alto desempeño.
3. Recomendaciones antes de realizar la identificación de alto desempeño.
4. Objetivo de la Guía para identificar personal con alto desempeño en Televisión Metropolitana S.A. de C.V.
5. Guía para identificar personal con alto desempeño en Televisión Metropolitana S.A. de C.V.
6. Responsabilidades en el proceso de evaluación de desempeño.
7. Despliegue de objetivos, metas, estrategias e indicadores.
8. Estructura de los objetivos, metas, estrategias e indicadores.
9. Como desarrollar un buen objetivo.
10. Reactivos para calificar el desempeño.
11. Representación grafica de los resultados.
12. Revisión de desempeño.
13. Formato para identificar el alto desempeño en Televisión Metropolitana S.A. de C.V.
14. Formato para “Firma de Compromisos”

Introducción



La Entidad presenta una “Guía” para evaluar e identificar el desempeño del personal de mando, operativo de confianza y base, que es un apoyo auxiliar para la aplicación de los lineamientos que establece el “ACUERDO por el que se emiten las Disposiciones en Materia de Planeación, Organización y Administración de los Recursos Humanos, y se expide el Manual Administrativo de Aplicación General en dicha materia”, publicado el 12 de julio de 2010, en el Diario Oficial de la Federación y se considera como un complemento a dicho acuerdo.

Es preciso decir, que el desempeño no puede restringirse con un juicio superficial del jefe respecto al comportamiento funcional del subordinado, es necesario localizar las causas y establecer expectativas de común acuerdo con el evaluado.

Si se pretende mejorar el desempeño, el mayor interesado - el evaluado - debe no sólo tener conocimiento del cambio planeado, sino también saber por qué y cómo deberá hacerse - si es que debe hacerse-. Esto, sencillamente, sería una demostración de respeto y consideración hacia el evaluado y hacia lo que de él se espera, lo cual se reflejará positivamente en el contexto de las relaciones interpersonales.

Una evaluación de desempeño debe ser vista como un acuerdo o contrato entre el evaluador y el evaluado, en el cual los elementos rectores deberán tener como punto de partida la cultura que se desea alcanzar en la Entidad, sus valores, y lógicamente los objetivos de trabajo.



Beneficios y Ventajas de aplicar la metodología para identificar el alto desempeño



La identificación del alto desempeño de los Recursos Humanos puede tener, entre otros, las siguientes aplicaciones:

- La vinculación del individuo al cargo.
- Entrenamiento.
- Promociones.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el trabajador y el jefe inmediato.
- Autoevaluación y mejoramiento continuo del empleado.
- Información básica para la investigación y gestión de los recursos humanos.
- Valorar el potencial de desarrollo de los trabajadores.

Beneficios y Ventajas de aplicar la metodología para identificar el alto desempeño



A través de la evaluación correctamente diseñada y aplicada debe lograrse:

- Estimular el rendimiento del evaluado.
- Estimular e incentivar la iniciativa, la superación, la creatividad, la innovación y el desarrollo. En fin, la investigación constante.
- Evaluar las funciones del cargo y actividad en cuestión.
- Reconocer y estimular los valores positivos del evaluado.
- Identificar las áreas de oportunidad del personal evaluado y proponer las vías oportunas y pertinentes para el mejoramiento de su actividad.
- Estimular al trabajador el logro de los objetivos de la empresa, proyecto, departamento o área de trabajo.
- Estimular y dirigir la constante superación del personal, así como su participación activa en la Entidad.
- Estimular el trabajo en equipo, el respeto entre los integrantes y el espíritu de colaboración.
- Cultivar las buenas relaciones interpersonales, estimulando el sentido de pertenencia y lealtad hacia la Entidad.

Recomendaciones antes de realizar la identificación de alto desempeño



La evaluación del desempeño **nunca debe ser usada:**

- Como un instrumento de poder por parte de quien evalúa.
- Como un instrumento para “castigar” al evaluado.
- Como una imposición de criterios del evaluador.
- Para un “saldo de cuentas” por parte del evaluador hacia el evaluado.
- Para evaluar aquellos aspectos para los cuales el evaluado no se encuentra capacitado.

En este sentido es importante comentar que no se le puede exigir a nuestros trabajadores resultados superiores a aquellos para los cuales no han sido preparados, o no disponen del conocimiento, entrenamiento, medios y recursos para alcanzarlos.

Objetivo de la Guía para identificar personal con alto desempeño en Televisión Metropolitana S.A. de C.V.



Que el desempeño de los servidores públicos de la Entidad, debe evaluarse conforme a criterios que permitan medir objetivamente los resultados individuales, de manera cualitativa y cuantitativa y en función del puesto que cada uno de ellos ocupa, manteniendo su vinculación con los objetivos y metas de la televisora, de tal manera que dicha evaluación promueva la excelencia del desempeño de los servidores públicos.

Guía para identificar personal con alto desempeño en Televisión Metropolitana S.A. de C.V.



Fase 1. Establecimiento de Objetivos.

Definir y establecer los Objetivos, Metas, Estrategias e Indicadores (OMEI's), los cuales deberán estar alineados en cascada con los del nivel jerárquico superior. Esto con la finalidad de llevar a cabo las acciones para asesorar al equipo de trabajo en la elaboración de sus indicadores y su plan de desarrollo.

El establecimiento de objetivos y planes de desarrollo comienza cuando los superiores jerárquicos comunican a sus colaboradores por escrito los objetivos y resultados que se deberán de alcanzar, obteniendo el compromiso por parte de ellos. En la planeación del desarrollo, los superiores jerárquicos y sus colaboradores trabajan juntos para identificar las necesidades de desarrollo y los planes de acción que se deberán considerar para alentar y mejorar el desempeño.

Fase 2. Acuerdo de Metas.

Durante el último trimestre del ejercicio y hasta antes del 28 de febrero del año al que corresponda la evaluación, se establecerán de común acuerdo entre el servidor público y el superior jerárquico.

Fase 3. Suscripción de las Metas acordadas.

Las metas establecidas deberán suscribirse por las personas señaladas.

Fase 4. Periodo de evaluación.

El periodo de evaluación del desempeño debe corresponder al del ejercicio fiscal de la Entidad: Enero a Diciembre.

Prepararse bien es clave para una revisión exitosa obteniendo información de diversas fuentes. Hay que recordar que un proceso continuo de evaluación es trabajo conjunto entre jefe y trabajador, en donde ambos son "Corresponsables de la realización del mismo". Es indispensable que cuando se esté revisando el desempeño, ambas partes documenten los acuerdos establecidos.

Guía para identificar personal con alto desempeño en Televisión Metropolitana, S.A. de C.V.



Fase 5. Seguimiento.

Efectuar un seguimiento continuo durante todo el año y una reunión de medio término en los meses de Junio o Julio.

Esta reunión consiste en un repaso de la información y de cualquier otra conversación que se haya llevado a cabo previamente entre el jefe inmediato y trabajador. Así mismo, ofrece al trabajador la oportunidad de hablar sobre lo que ha hecho bien y sobre lo que hará de diferente manera en el futuro.

Fase 6. Opinión de los resultados presentados.

El superior jerárquico otorgará su opinión al servidor público evaluado respecto de los resultados de su seguimiento mediante entrevista de tal manera, que se establezca una comunicación clara y que con objetividad se puedan establecer objetivos, planes de desarrollo y medir los resultados alcanzados.

Es importante que se haga un buen manejo de la sesión de entrevista por parte del jefe inmediato ya que debe darse mucha objetividad en el análisis de los resultados obtenidos por el empleado.

Fase 7. Comunicación de resultados.

En reunión privada el superior jerárquico comunicará al servidor público evaluado, sus resultados, homologando los resultados obtenidos de acuerdo a la siguiente escala de calificaciones: **sobresaliente, satisfactorio, aceptable y no aceptable.**

Diagrama del ciclo de Evaluación del Desempeño

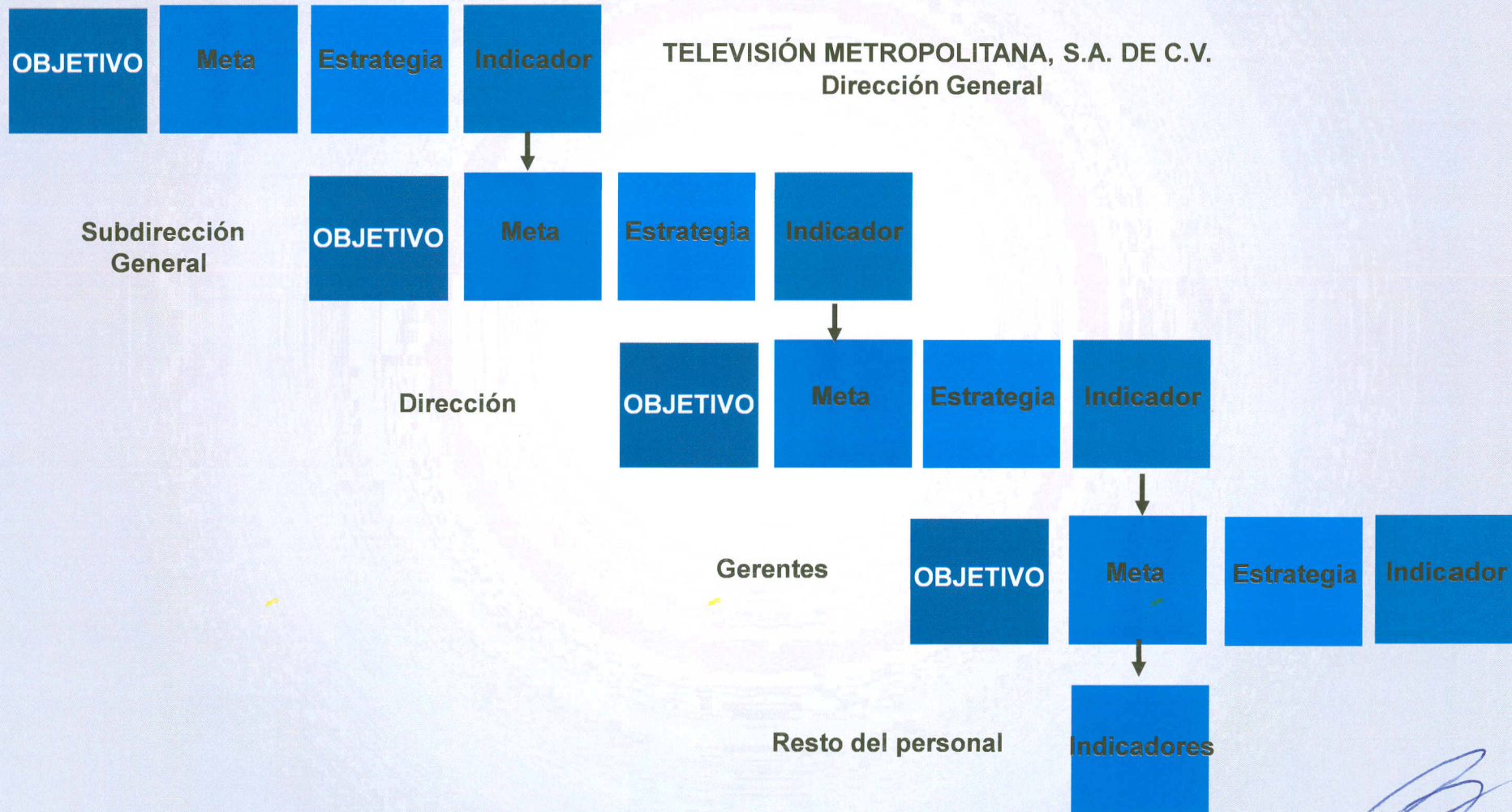


Responsabilidades en el proceso de Evaluación de Desempeño



Responsabilidad superior jerárquico	Responsabilidad del trabajador
Mejorar la conducta futura de sus trabajadores, a través de instruir con oportunidad.	Incrementar su eficiencia y productividad.
Dar seguimiento con sus trabajadores a los planes individuales de desarrollo.	Realizar su plan de desarrollo.
Fomentar el interés de sus trabajadores para lograr un desempeño exitoso. Clarificando los objetivos a alcanzar.	Lograr un desempeño exitoso.
Contribuir al logro de los objetivos de la Entidad.	Contribuir al logro de los objetivos de la Entidad.
El superior jerárquico es responsable de comunicar la calificación de desempeño y dar retroalimentación al trabajador.	Buscar retroalimentación de su superior jerárquico.
El superior jerárquico es responsable de documentar el desempeño de sus trabajadores.	Documentar su desempeño.

Despliegue de Objetivos, Metas, Estrategias e Indicadores




Estructura de los Objetivos, Metas, Estrategias e Indicadores



QUÉ

COMO

OBJETIVOS	METAS	ESTRATEGIAS	INDICADORES
<p>Un objetivo</p> 	<p>Pocas Metas vitales</p> 	<p>Pocas estrategias clave</p> 	<p>Varios indicadores importantes</p> 
<p>La suma de las ESTRATEGIAS nos lleva a los OBJETIVOS</p> 		<p>La suma de los INDICADORES nos lleva a la META</p> 	
<p>NÚMEROS</p>	<p>PALABRAS</p>	<p>PALABRAS</p>	<p>NÚMEROS</p>

Como desarrollar un buen Objetivo, Meta Estrategia e Indicador



Preguntas clave para validar tus objetivos:

- ¿Los objetivos individuales contribuyen a los objetivos del área?
- ¿Los objetivos son claros y comprensibles tanto para los jefes como para los colaboradores?
- ¿Son los objetivos realistas y desafiantes?
- ¿Se cuenta con los suficientes recursos para alcanzar los objetivos?
- ¿ Cuenta el colaborador con los conocimientos y competencias requeridas para lograr sus objetivos?

Específico

Los objetivos se deben enfocar en resultados específicos a alcanzar, más que en acciones vagas o generales

Medible

Si un objetivo no es medible (tiempo, calidad, etc.), no puede dársele seguimiento ni saber el avance.

Acordado

Jefes comunica a trabajadores los objetivos y obtiene su compromiso.

Realista

Los mejores objetivos son desafiantes y realistas

Alineado a la Entidad

Los objetivos individuales deben de alinearse y contribuir con los objetivos del área y de la Entidad

Meta: Es la descripción **cuantitativa** del objetivo que queremos alcanzar.

Estrategias: Cómo lograremos las metas / los objetivos, a través de la combinación de recursos o instrumentos con que se cuenta.

Indicadores: Cómo mediremos las estrategias. El indicador responde a la pregunta: ¿Cómo puedo darme cuenta de que ya llegué? Anotar los necesarios.



Reactivos para calificar el Desempeño.



Escala de Calificaciones

5	Sobresaliente	MUY EXCEDIDO DE LO ESPERADO
		Desempeño del trabajo muy por encima de lo esperado y las contribuciones realizadas superan las de casi todos los trabajadores. Los servidores públicos en esta categoría han hecho contribuciones muy significativas a los resultados de la Entidad y son fácilmente reconocidos como los más destacados de la Entidad.
4	Satisfactorio	EXCEDIDO DE LO ESPERADO
		Desempeño del trabajo por encima de lo esperado y las contribuciones realizadas superan las de algunos trabajadores. Los servidores públicos en esta categoría han hecho alguna contribución significativa a los resultados de la Entidad.
3	Aceptable	CUMPLE CON LO ESPERADO
		El desempeño es consistentemente satisfactorio y algunas veces excede las expectativas. Los trabajadores en esta categoría contribuyen a los resultados de la Entidad al mismo nivel que otros.
2	Poco aceptable	CUMPLE CON ALGO DE LO ESPERADO
		A veces el desempeño es satisfactorio y algunas veces, no alcanza lo esperado y/o las contribuciones realizadas, son menores a las de otros trabajadores.
1	No aceptable	NO CUMPLE LO ESPERADO
		El desempeño esta muy por debajo de lo esperado y su contribución a los resultados de la Entidad están muy por debajo de otros.

Representación grafica de los resultados de ubicación del personal una vez aplicada la evaluación



Ayudar a la Entidad a identificar el talento humano con el que cuenta para alcanzar con éxito sus resultados.

Diferenciar el desempeño de los trabajadores clasificándolos dentro de una curva de distribución forzada:

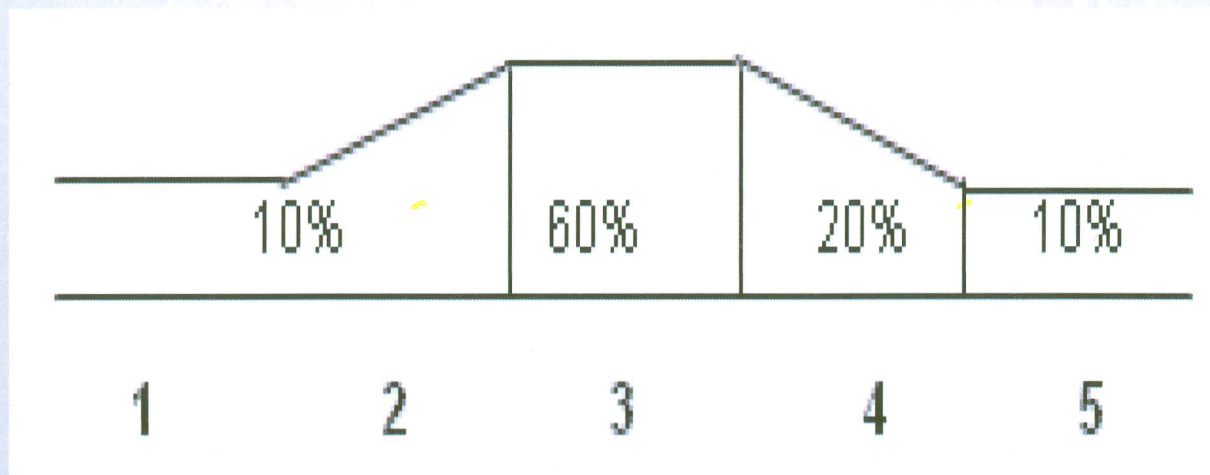
❖ 1 y 2 = 10%

❖ 3 = 60%

❖ 4 y 5 = 30%

Con un ideal de 1(5%), 2 (5%), 3 (60%), 4(20%) y 5 (10%).

Se espera que el resultado global de todas las evaluaciones del personal a cargo de un superior jerárquico, tenga una distribución en la siguiente forma:



Revisión del Desempeño a través de “Mesas Redondas”



Guía para establecer una “Mesa Redonda”

- Aplica para la revisión de la Evaluación del Desempeño de:** Subdirectores Generales, Directores Gerentes, Jefes de Departamento, personal operativo de confianza, base y honorarios asimilados a salarios.
- Qué es una Mesa Redonda:** Es una sesión de trabajo donde se habla acerca del talento de la Entidad, se intercambia información del desempeño y se asignan las calificaciones finales.
- Qué se revisa en esta sesión:** El desempeño con base en el logro de objetivos y la contribución relativa a otros trabajadores.
- Cuales serán los beneficios:**
 - ❖ Revisar el desempeño sobre bases comunes. Acordar como será el desempeño de un 5 o de un 2, en términos de competencias, resultados y alineación hacia los valores y objetivos de la Televisora.
 - ❖ Solicitar retroalimentación de tus colaterales que quizá hayan tenido experiencias de trabajo con las personas sobre las cuales se está hablando de desempeño.
 - ❖ Identificar omisiones o malos entendidos sobre la revisión del desempeño y las calificaciones.
 - ❖ Tener la oportunidad de conocer un amplio contexto acerca de cómo los objetivos del negocio son trasladados en resultados de desempeño.
 - ❖ Desarrollar la habilidad de diferenciar el desempeño y asignar las calificaciones de manera justa y clara en todos los trabajadores, haciendo la mejor distribución posible en todos los niveles de la Entidad.
 - ❖ Facilitar y crear consistencia en la percepción de quienes son los talentos en la televisora.
 - ❖ Hacer todo esto efectivamente en una sola reunión.

Revisión del Desempeño a través de “Mesas Redondas”



□ Reglas durante la sesión:


- ❖ Escuchar activamente, hablar abiertamente y con objetividad.
- ❖ Mantener estricta confidencialidad sobre los puntos tratados en la sesión.
- ❖ Apegarse a los criterios y niveles de desempeño.
- ❖ No hablar de anécdotas, características personales y apoyarse con evidencias.
- ❖ Concentrarse en el periodo anual que se esta evaluando.

Formato para identificar personal con alto desempeño en Televisión Metropolitana, S.A. de C.V.



Nombre del Trabajador:

Nombre del Nivel Jerárquico Superior:

Calificaciones de Desempeño	Resumen y Comentarios
<p>Determinar la calificación final:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Evalúe los resultados alcanzados en cada objetivo 2.- Determine como los resultados fueron alcanzados 3.- Evalúe el desempeño total del colaborador comparado con otros 	<p>Resumen final del desempeño:</p>
<p>Excede significativamente las expectativas y realiza más y mayores contribuciones que todos 5</p> <p>Los trabajadores en esta categoría han hecho varias contribuciones significativas a los resultados de la organización y son fácilmente reconocidos como la gente de alto desempeño del año.</p>	<p>Comentarios del colaborador:</p>
<p>Exceden las expectativas y contribuciones más que la mayoría 4</p> <p>Los trabajadores en esta categoría han excedido las expectativas y han realizado muy buenas contribuciones a los resultados de la organización. Sus contribuciones exceden a las de muchos otros.</p>	<p>Firma de colaborador: _____</p> <p>Fecha: _____</p>
<p>Exitosamente cubre las expectativas y contribuciones como los demás 3</p> <p>Exitosamente cubre todas las expectativas (y algunas veces las excede); los trabajadores en esta categoría contribuyen a los resultados de la organización en un nivel comparable al de los demás.</p>	<p>Comentarios del Jefe:</p>
<p>Cubre algunas expectativas y/o contribuye menos que los demás. 2</p> <p>El desempeño en el trabajo cubre algunas expectativas y su contribución a los resultados de la organización fue menor que otros colaboradores</p>	<p>Firma del Jefe: _____</p> <p>Fecha: _____</p>
<p>No cubre las expectativas y/o contribuye muy por debajo que la mayoría. 1</p> <p>El desempeño en el trabajo no cubre las expectativas y las contribuciones a los resultados de la organización están muy por debajo que la mayoría</p>	<p>Fecha: </p>
<p>Sin suficiente información 0</p> <p>Nuevo en la Entidad o en su posición (menos de tres meses).</p>	<p>21</p>

Formato para "Firmar Compromisos"



TELEVISIÓN METROPOLITANA S.A. DE C.V.
 Guía para identificar personal con alto desempeño en Televisión Metropolitana, S.A. de C.V.

Formato para Firmar Compromisos

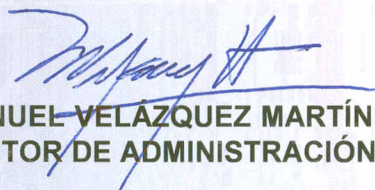
Área de adscripción: _____
 Nombre del Trabajador: _____
 Tipo de Contrato: _____
 Jefe Inmediato: _____
 Período de Evaluación: _____
 Fecha de Elaboración: _____

Objetivo, Meta, Estrategia e Indicador 2013						
Concepto	Objetivos Individuales (Qué)	Meta (Cuándo y Cuánto)	Estrategias (Cómo)	Indicador	Ponderación	
Objetivos personales que contribuyen a Resultados de Televisión Metropolitana S.A. de C.V.	Objetivo 1				50%	50%
Objetivos personales (Áreas de Efectividad, Proyectos Transformacionales, Proyectos TI, Procesos de Control)	Objetivo 2				15%	45%
	Objetivo 3	Nota: ESTABLECE UN VALOR EN TÉRMINOS DE PORCENTAJE PARA CADA OBJETIVO PERSONAL CON BASE EN IMPACTO, COMPLEJIDAD E IMPORTANCIA.			15%	
	Objetivo 4				10%	
	Objetivo 5				5%	
Proceso de Capacitación (obligatorio)	Objetivo 6					5%
					100%	100%

NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADO

NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADOR

Elaboró



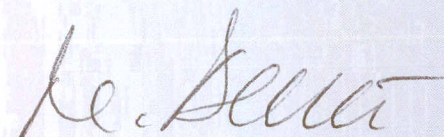
C.P. MANUEL VELÁZQUEZ MARTÍNEZ
DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN

Revisó



C.P. ENRIQUE HERRERA CARPIO
SUBDIRECTOR GENERAL DE
ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Autorizó



C. MAGDALENA ACOSTA URQUIDI
DIRECTORA GENERAL

Fecha de Autorización: 13 de diciembre de 2012