

### 7. Evaluación de Desempeño

#### 7.1. Concepto

Consiste en medir el rendimiento del accionar de la gente en una organización. Por lo tanto, no se basa en evaluar el desempeño general de la compañía, sino específicamente en el rol que ocupa cada persona en su cargo. Esto comprende su desempeño individual, pero también las habilidades y las capacidades de la persona. El análisis del desempeño es un instrumento para dirigir y supervisar personal.

Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

Por otra parte, tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados. Dichas evaluaciones no solo se realizan para decidir si se aumentan los salarios o no, o a quiénes hay que despedir, el significado de las evaluaciones de desempeño es mucho más rico y tiene otras implicaciones en la relación jefe-empleado y en la relación más perdurable entre la empresa y los empleados. En forma sintética, las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para:

- ✓ Tomar decisiones de promociones y remuneración.
- ✓ Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo. Recordemos a Edgar Schein<sup>1</sup> cuando explica que un trabajador “necesita saber cómo está realizando su trabajo”, el grado de satisfacción que sus empleadores tienen en relación con la tarea realizada.
- ✓ La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer cómo hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.

#### 7.2. Métodos de Evaluación de Desempeño

Los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden:

1- Métodos basados en características: son el método más usado, aunque no es el método más objetivo, su diseño está pensado para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que esa compañía considera importantes para el presente o para un futuro. Son populares porque son sencillos o fáciles de administrar. Si el “listado” de características no está diseñado en relación con el puesto, el resultado estará alejado de la realidad y puede dar una opinión subjetiva.

- Escalas gráficas de calificación: el evaluador representa mediante una escala el grado que posee el evaluado en las características seleccionadas para ser evaluadas.
- Método de escalas mixtas: el evaluador en lugar de evaluar las características mediante una escala, se definen 3 descripciones específicas que corresponden a un desempeño superior, promedio o inferior”.

- Método de distribución forzada: este le exige al evaluador elegir entre varias declaraciones, cuál define mejor al evaluado.
- Método de formas narrativas: el evaluador debe describir lo más detalladamente posible el desempeño del evaluado. El principal problema que presenta es que es muy subjetivo, ya que el evaluador emite su opinión sobre la persona que está evaluando.

**2- Métodos basados en el comportamiento** (competencias): brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual son los mejores para el desarrollo de las personas, permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica qué acciones deberían (o no deberían) exhibirse en el puesto. Por lo general, su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo.

- Método de incidente crítico: el evaluador lleva un registro de las acciones más destacadas que lleva a cabo el evaluado. El incidente se considera crítico cuando la persona ha realizado, o no algo que origine el éxito o fracaso en el trabajo que debe desarrollar el evaluado. Se describen enunciados de comportamientos positivos y negativos sobre el desempeño en un periodo de tiempo determinado.
- Escala fundamentada para la medición del comportamiento : consiste en determinar una escala de puntuación para cada dimensión importante esperada en el desempeño laboral”
- Escala de observación de comportamiento: este método exige al evaluador medir la frecuencia con la que realiza determinado comportamiento la persona evaluada.

**3- Métodos basados en resultados:** Este enfoque es muy popular, ya que se focaliza en las contribuciones mensurables que los empleados realizan en la organización, como su nombre lo indica, evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo. Sus defensores afirman que son más objetivos que otros métodos y otorgan más autoridad a los empleados. La observación de resultados, como cifras de ventas o producción, supone menos subjetividad, por lo cual quizá esté menos abierta al sesgo o a la opinión subjetiva, sea a favor o en contra, de los evaluadores.

- Mediciones de productividad: el evaluador mide los resultados obtenidos según, por ejemplo, volúmenes de ventas, unidades producidas, rentabilidad, etc. Dicha medición puede ser alterada por factores externos al trabajo, como las condiciones climáticas, el faltante de materia prima o la caída en las ventas por estacionalidad, por lo que se recomienda realizar este tipo de medición junto a otro tipo
- Administración por objetivos: es una forma de gestionar donde todo gira alrededor de los objetivos, los cuales se caracterizan por ser siempre realistas y medibles. El evaluador debe evaluar de forma continua si los objetivos se están alcanzando y de no ser así, debe aplicar acciones correctivas para modificar el rumbo.

### 7.3. Pasos de la Evaluación de Desempeño

✓ **Definir el puesto:** asegurarse de que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto. Como ya se dijo, una evaluación solo puede realizarse con relación al puesto; es necesario que el evaluador y el evaluado comprendan su contenido. Tanto los trabajadores como los jefes que evaluarán el proceso de desempeño deben conocer qué es lo que se espera del trabajo que la persona debe realizar. Por lo tanto, las descripciones de puestos deben estar actualizadas y deben ser comunicadas a las personas cuando ingresan a la organización.

✓ **Evaluar el desempeño en función del puesto:** incluye algún tipo de calificación en relación con una escala definida previamente.

✓ **Retroalimentación:** comentar el desempeño y los progresos del colaborador. Al finalizar la evaluación, su resultado debe ser comunicado a la persona evaluada mediante una entrevista de retroalimentación.

#### **7.4. Entrevistas de Evaluación de Desempeño**

Esta etapa es con la que finalizamos el proceso de evaluación de desempeño, implica transmitir los resultados obtenidos de la evaluación mediante una entrevista entre la persona evaluada y el evaluador. Posteriormente, implica ajustar el desempeño obtenido acordando un plan de mejoras y alineación de los resultados con la gestión de la empresa.

La entrevista de retroalimentación sobre la evaluación es el momento más importante del proceso. No solo permite analizar la evaluación, sino también encontrar, en conjunto, áreas o zonas de posibles mejoras. Asimismo mejora la comunicación entre jefes y empleados permitiendo o encontrando un momento de reflexión y de oportunidad de expresión.

La entrevista de evaluación debe brindar elementos, pautas, para el mejoramiento del desempeño y para elaborar planes con ese fin. Muchas veces los que tienen un desempeño ineficiente no comprenden exactamente qué se espera de ellos. Aclarar este punto, especificando áreas de acción y responsabilidades, mejora el desempeño. Se debe identificar el origen/causa del desempeño ineficaz o insuficiente, y luego trazar un plan de acción.

La entrevista de evaluación de desempeño debe ser pautada en día, hora y lugar previamente y debe llevarse a cabo en un clima de cordialidad y calidez. Se sugieren los siguientes pasos:

- Saludo cálido que distienda el inicio de la reunión.
- Resumen: asegúrese de que el colaborador comprenda la forma en que fue evaluado.
- Puntos fuertes y a continuación los débiles.
- Darle oportunidad al colaborador para que exprese sus sentimientos.
- Salario: anuncie el nuevo salario y la fecha en que será efectivo si mereció un aumento.
- Cierre con una frase positiva, excepto que el desempeño sea muy malo.

#### **7.5. Esquemas de Evaluación de Desempeño ¿??????**

#### **7.6. Evaluación de Desempeño y Plan de Carrera ¿??????**

#### **7.7. Plan de Carrera**

##### PLAN DE CARRERA

Referirnos al plan de carrera en una organización es considerar una práctica que motiva al personal a Permanecer en ella y a los empleados transitar un camino desde el puesto actual hacia otros de "mayor categoría y de mayor responsabilidad; la planificación y desarrollo de carrera se presenta entonces como una oportunidad para ganar el compromiso de los empleados al darles la oportunidad de tener una carrera satisfactoria y exitosa, el objetivo de delinear un plan de carrera profesional es ampliar, desarrollar y perfeccionar a los trabajadores para el crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa, o para estimular su eficiencia y productividad en el cargo que realiza.

Los planes de carrera son un conjunto de pasos y niveles distribuidos en años de experiencia, niveles académicos, calidad del desempeño y otros factores de importancia que se proyectan junto con el empleado con el motivo de motivarlo y ofrecerle un futuro claro y concreto basado principalmente en su desempeño y desarrollo profesional. No se trata del azar ni de decisiones subjetivas, si se logran las habilidades y competencias necesarias para alcanzar una posición superior y ésta se encuentra vacante, el empleado puede solicitar su promoción laboral, cambio de puesto y/o de sede de la empresa.

## CONCEPTOS CLAVES

**PLAN DE CARRERA** delinear un plan de carrera profesional es un beneficio para las organizaciones en lo que respecta a retención y desarrollo profesional.

Una **CARRERA** es un curso general de acción que una persona elige seguir a lo largo de su vida laboral, La planeación de la carrera es un proceso continuo a través del cual un individuo establece metas para su carrera e identifica los medios para lograrlas.

**AUTOEVALUACIÓN** Como ya se consideró, un plan de carrera le permite a la persona saber dónde está y hacia dónde se dirige. La planeación individual de la carrera debe comenzar con una autoevaluación, que es el proceso de conocerse a uno mismo, poniendo atención en las habilidades personales que quiere desarrollar o utilizar y en cuáles no. Para realizar una autoevaluación y posteriormente trazar una ruta de carrera, te sugerimos que realices una lista de fortalezas y debilidades y una revisión de las cosas que te agradan y de las que te disgustan. Poder detallar una lista de preferencias y aversiones te ayudará a reconocer cuáles son tus propias restricciones, al entender cuáles son tus motivaciones y valores básicos para poder preparar la plataforma desde donde se desarrollará tu carrera profesional.

## Ruta y desarrollo de carrera

**Una ruta de carrera** es una línea flexible de movimiento a través de la cual una persona se desplaza durante su vida laboral. Al seguir una ruta de carrera establecida, el individuo puede emprender el desarrollo de su carrera con la asistencia de la compañía. Desde la perspectiva de un empleado, el seguimiento de una ruta de carrera tal vez implique cambiar de una compañía a otra y de un puesto a otro a medida que obtiene mayor conocimiento y experiencia.

**El desarrollo de carrera** es un enfoque formal que usan las organizaciones para asegurarse de que las personas con las cualidades y la experiencia adecuadas estén disponibles cuando se les necesite. Los programas de desarrollo de carrera adecuadamente diseñados e implantados ayudarán a en el reclutamiento y en la contratación y a asegurar que los mejores empleados estén en la ruta para las posiciones futuras de liderazgo. El desarrollo formal de la carrera es importante para mantener una fuerza laboral motivada y comprometida.

## METODOS DE DESARROLLO DE CARRERA

**\*SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN Y LOS EMPLEADOS.** Muchas compañías brindan a sus administradores la capacidad en línea de asistir a los empleados en la planeación de las rutas de sus carreras y en el desarrollo de las capacidades requeridas. A través de un sistema en línea, los empleados tienen la posibilidad de actualizar las metas del desempeño y de inscribirse en cursos de capacitación.

**\*DISCUSIONES CON INDIVIDUOS BIEN INFORMADOS.** Muchas compañías brindan a sus administradores la capacidad en línea de asistir a los empleados en la planeación de las rutas de sus carreras y en el desarrollo

de las capacidades requeridas. A través de un sistema en línea, los empleados tienen la posibilidad de actualizar las metas del desempeño y de inscribirse en cursos de capacitación.

**\*MATERIAL DE LA COMPAÑÍA.** Algunas empresas ofrecen material específicamente desarrollado para brindar asistencia en el desarrollo de las carreras. Tal material está diseñado de acuerdo con las necesidades especiales de la empresa. Además, las descripciones de puestos dan valiosos indicios para que los individuos determinen personalmente si sus fortalezas y debilidades coinciden con ciertas posiciones específicas.

**\*SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.** El sistema de evaluación del desempeño de la empresa también es una valiosa herramienta para el desarrollo de las carreras. El hecho de discutir las fortalezas y debilidades de un empleado con su supervisor permite descubrir ciertas necesidades de desarrollo. Si la superación de una debilidad en particular parece difícil o incluso imposible, la solución podría ser una ruta alternativa de carrera.

**\*TALLERES.** Algunas organizaciones realizan talleres que duran dos o tres días con el propósito de ayudar a los empleados a desarrollar sus carreras dentro de la compañía. Los empleados definen y acoplan sus objetivos específicos de carrera con las necesidades de la compañía. En otras ocasiones, la compañía remite a los empleados a los talleres disponibles en la comunidad, o los empleados toman la iniciativa de acudir.

Tendencias actuales en planes de carrera. Te presentamos un artículo extraído de RRHH Digital, escrito por el editor Fernando Iglesias, donde comenta las tendencias actuales en lo referido a la temática presentada y, nos invita a reflexionar sobre la velocidad del cambio para estar preparados para la innovación.

En la búsqueda de nuevas tecnologías, los directivos deben centrarse en el sistema operativo humano para impulsar su organización. El estudio de Mercer ha identificado cinco tendencias globales de talento en 2018:

1. **Velocidad del cambio:** la preparación de las organizaciones para el futuro del trabajo depende de su grado de anticipación a los cambios. Los que prevén que el mayor cambio vendrá por la agilidad en el trabajo están invirtiendo en redes mejor conectadas. Trasladar el poder a los individuos es crítico para desarrollar nuevas capacidades y estar preparados cuanto antes. Sin embargo, los líderes de Recursos Humanos se sienten menos preparados para reciclar a los empleados actuales (el 55% piensa que podrá llevarlo a cabo) que para contratar talento desde fuera (65%). Más de la mitad (53%) de los directivos de Recursos Humanos piensa que, por lo menos, uno de cada cinco roles en su organización dejará de existir en los próximos cinco años, y estar preparados para la reubicación y reciclaje de los empleados es crítico para la supervivencia del negocio. Todavía sólo el 40% de las compañías están aumentando el acceso a cursos de aprendizaje online, e incluso menos (26%) están rotando talento de manera activa dentro de la organización.
2. **Trabajar por una misión:** tres cuartas partes de los empleados que se sienten realizados en su trabajo (75%) afirman que su compañía tiene un fuerte sentido de utilidad. Para ser conscientes de su misión, los empleados solicitan movimiento, aprendizaje, y poder experimentar. Si no lo consiguen, lo buscarán fuera (el 39% de los empleados satisfechos en su trabajo actual siguen pensando en dejarlo debido a la falta de oportunidades de carrera). Además de una misión, la nueva propuesta de valor de los trabajos incluye bienestar financiero y de salud. Los empleados gastan de media 10 horas de trabajo por semana preocupándose sobre asuntos financieros, sólo el 26% de las compañías tiene en marcha políticas de salud financiera. También están a la cabeza de las preocupaciones de los empleados una compensación justa y buenas prácticas de promoción – sólo el 53% de los empleados afirma que su compañía asegura equidad en las decisiones de compensación y promoción. “Las organizaciones que ayuden a que los empleados se preocupen

menos por sus necesidades de seguridad básica e inviertan más en el desarrollo de su carrera, tendrán empleados con más compromiso, pasión y más eficientes”, comenta Barrilero.

3. **Flexibilidad permanente:** los empleados son claros en sus expectativas a la hora de llegar a acuerdos que les permitan un mayor control de su vida personal y profesional, quieren más opciones y las organizaciones les han escuchado – el 80% de los directivos incluye el trabajo flexible como parte esencial de sus propuestas de valor (subiendo desde el 49% el año pasado). Sólo el 3% de los directivos se considera a sí mismo referente en el sector a la hora de hablar de flexibilidad y el 41% de los empleados tiene miedo a que un trabajo flexible influya negativamente en sus expectativas de promoción. La ausencia de trabajo flexible perjudica a las mujeres y a los empleados de mayor edad desproporcionadamente, llevando al absentismo, menores niveles de energía y agotamiento. Dado que la brecha de habilidades se ensancha y las competencias humanas son cada vez más importantes, tener una cantera de talento diverso que pueda desarrollar en todas las etapas de su vida, es un imperativo tanto social como del negocio.
4. **Plataforma de talento:** el 89% de los directivos espera un aumento en la lucha por el talento y las organizaciones se han dado cuenta de que deben expandir su ecosistema de talento y actualizar sus modelos de Recursos Humanos para una era digital. Ahora es el momento – dos de cada cinco empresas planean pedir prestado más talento en 2018 y el 78% de los empleados podría considerar trabajar como freelance. Tener mejor acceso al talento a través de un ecosistema más amplio es parte de la solución. Las compañías también deben desarrollar el talento más rápido y con precisión para desbloquear el potencial de sus empleados. Adoptar una mentalidad de plataforma de talento requiere un cambio radical de mentalidad, comprender que se puede acceder a una bolsa de talento en beneficio de todos, y que el talento no es propiedad de un directivo, un departamento, función o incluso una organización. Los directivos afirman que mejorar la habilidad para acercar los trabajos a la gente y la gente a los trabajos es la inversión en talento que más impacto tendría en el negocio este año.
5. **Digital de dentro a fuera:** a pesar de la mejora sobre el año pasado, sólo el 15% se considera a él mismo una organización digital. Aunque el 65% de los empleados afirma que las herramientas digitales son importantes para el éxito, menos de la mitad (48%) tiene los recursos digitales necesarios para hacer su trabajo y sólo el 43% tienen interacciones digitales con Recursos Humanos. Los líderes de negocio confían en Recursos Humanos como compañero estratégico para marcar el camino hacia el futuro (el 70% de los directivos considera que Recursos Humanos alinea perfectamente la estrategia de talento con las prioridades del negocio).

## 8. Gestión por competencia

La gestión por competencias es una herramienta de gestión con la cual se podrá dirigir de manera más eficiente una organización. La gestión estratégica de recursos humanos por competencias es una forma de gestionar que tiene como objetivo alinear el desempeño de las personas en una organización en pos de los objetivos organizacionales, lo cual conlleva redefinir todas las acciones y los distintos subsistemas de recursos humanos para vincularlos con dichos objetivos. Al definir las competencias, se debe considerar que estas cambian según la especialidad y el nivel jerárquico de los trabajadores dentro de la organización. “En ocasiones, una misma competencia... puede ser requerida para jóvenes profesionales y, al mismo tiempo, para los máximos ejecutivos, siendo diferente el nivel o grado requerido en cada caso” (Alles, 2016, p. 92).

### 8.1 RRHH POR COMPETENCIAS:

La gestión por competencias es una herramienta de gestión con la cual se podrá dirigir de manera más eficiente una organización. La gestión estratégica de recursos humanos por competencias es una forma de gestionar que tiene como objetivo alinear el desempeño de las personas en una organización en pos de los objetivos organizacionales, lo cual conlleva redefinir todas las acciones y los distintos subsistemas de recursos humanos para vincularlos con dichos objetivos. Al definir las competencias, se debe considerar

que estas cambian según la especialidad y el nivel jerárquico de los trabajadores dentro de la organización. “En ocasiones, una misma competencia... puede ser requerida para jóvenes profesionales y, al mismo tiempo, para los máximos ejecutivos, siendo diferente el nivel o grado requerido en cada caso” (Alles, 2016, p. 92). Para que sea eficaz la Gestión por competencias, esta se lleva a cabo a través de un modelo sistémico en el cual todos los subsistemas de Recursos Humanos de la organización consideren las competencias en sus procesos. Un modelo de competencias permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación con las competencias necesarias para alcanzar la estrategia organizacional. (Alles, 2010, p. 79).

Diseñar de manera adecuada el modelo de competencias es beneficioso para la empresa como para los colaboradores que allí se desempeñan.

Una vez definidas las competencias, se realiza la vinculación de estas con los diferentes puestos. Dicha asignación formará parte de los Descriptivos de puestos... [los cuales] serán la base para los subsistemas de Atracción, selección e incorporación, Formación, Evaluación de desempeño, y Desarrollo y planes de sucesión. Igualmente serán la base de otros procesos y métodos de trabajo, en relación con las personas que integran la organización.

## 8.2 DEFINICION DE COMPETENCIA

Cuando utilizamos el término *competencia*, estamos hablando de características de personalidad expresadas como comportamientos que devienen en un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. En cambio, los conocimientos –que son más fáciles de detectar o evaluar que las competencias– constituyen la base sobre la cual se puede aplicar el modelo de competencias. Si bien los modelos de management en relación con competencias hacen referencia, en todos los casos, a las denominadas competencias conductuales, existen autores y profesionales del área que confunden la temática englobando bajo el nombre de competencias tanto a estas como a los conocimientos. Si bien puede decirse que los conocimientos son competencias técnicas y las competencias conductuales son competencias de gestión. (Alles, 2010,



## 8.3 CLASIFICACION DE COMPETENCIAS

Existe dos clases de competencias: **CARDINALES Y ESPECIFICAS.**

**CARDINALES:** hacen referencia a aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización.

**ESPECÍFICAS:** que están asociadas con las tareas que deben realizar los trabajadores.

Dichas competencias pueden tener: -

Corte vertical: según el cual se consideran las competencias determinadas para un área específica en su conjunto,

Corte horizontal: lo cual abarca funciones que tienen un mismo rango jerárquico.

## **8.4 PASOS PARA IMPLEMENTAR LA GESTION POR COMPETENCIAS**

Son 6 los pasos para implementar un sistema de gestión por competencias

- 1- Definición (o revisión) de la visión y misión de la organización.
- 2- Definición de competencias, tanto cardinales como específicas, con la participación de la máxima dirección de la organización.
- 3- Confección de los documentos necesarios: diccionarios de competencias y comportamientos.
- 4-Asignación de competencias (precisando grado o nivel) a los diferentes puestos de la organización.
- 5- Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.
- 6-Diseño de los procesos o subsistemas de Recursos Humanos por competencias: Selección, Desempeño y Desarrollo son los tres pilares importantes de la metodología. (Alles, 2010, p. 93).

**Uno de los pasos más importantes es involucrar a los directivos de la organización en la definición del modelo de competencias. Este involucramiento implica participar activamente en la definición de cada competencia y, luego, aprobar los textos donde se plasman las diversas definiciones, en su versión final. (Alles, 2016, p. 96)**

## **COMO DEFINIR CRITERIOS EFECTIVOS DE COMPETENCIAS**

Los pasos necesarios:

- Definir criterios de desempeño
- Identificar una muestra
- Recoger información
- Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas, esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura de grados.
- Validar el modelo de competencias
- Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos:

1. Selección
2. Entrenamiento
3. Capacitación
4. Desarrollo
5. Evaluación de desempeño
6. Planes de sucesión
7. **Esquema de remuneración**

## **8.5. Criterios (no esta)**

## **9. Gestión de conductas**

### **9.1. Análisis de Conductas**

## Análisis de conductas

El análisis y registro de las conductas observadas en los trabajadores es la parte principal de la evaluación de desempeño, ya que les brinda la objetividad y confiabilidad que fortalece el proceso. Por lo tanto, los evaluadores deben registrar cómo actuó el trabajador frente a hechos reales.

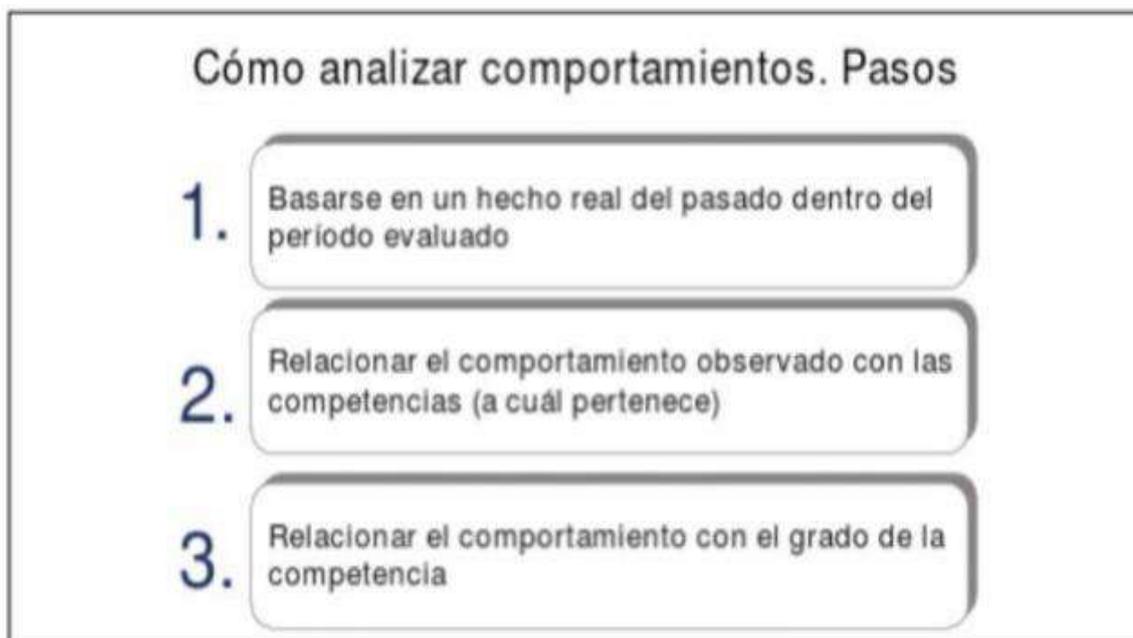
Para poder analizar las conductas observadas, primero se tuvo que trabajar definiendo las competencias asociadas al puesto junto con las conductas esperadas, para así poder ampliar en diferentes grados las competencias esperadas expresadas en descripciones precisas.

Comportamiento observable es aquello que una persona hace o dice, no aquello que hubiese deseado hacer o decir y que por un motivo u otro no se concretó. En el ejemplo, la competencia a evaluar es la capacidad de la persona para realizar presentaciones comerciales según la definición dada, sin considerar los conocimientos en otras temáticas que la persona pueda poseer o de los que carezca.

### Pasos para analizar los comportamientos observables

La evaluación de desempeño por competencias se basa en tres pasos clave:

- Los comportamientos sobre los que se realiza la evaluación de desempeño deben corresponder al período evaluado. En esto difiere de una evaluación de potencial por competencias o una entrevista por competencias, que pueden responder a un lapso mayor.
- Una vez que se identifiquen comportamientos habrá que ponerlos en relación con competencias, determinar a cuáles pertenecen y vincularlas con sus respectivos informes descriptivos (definición de la competencia).
- Una vez que se identificó la competencia se deberá correlacionar el comportamiento con el grado. Este será el nivel de desarrollo que ese empleado tenga respecto de esa competencia. (Grado A, B, C, D o No desarrollada)



## **Evaluación por conductas**

La gestión estratégica de recursos humanos por competencias tiene como objetivo alinear el desempeño de las personas en una organización con los objetivos organizacionales, con lo cual se deben planificar las acciones y herramientas de gestión de los distintos subsistemas de recursos humanos para vincularlos con dichos objetivos.

Al definir las competencias, se debe considerar que estas difieren según la especialidad y el nivel jerárquico de los trabajadores dentro de la organización. “En ocasiones... una misma competencia, puede ser requerida para jóvenes profesionales y, al mismo tiempo, para los máximos ejecutivos, siendo diferente el nivel o grado requerido en cada caso” (Alles, 2015, p. 92).

Al hablar de evaluación de desempeño por competencias, hacemos referencia a la consideración de las competencias asociadas a las posiciones que se van a evaluar. Por lo tanto, es condición indispensable haber realizado las descripciones de puestos con las competencias determinadas para cada uno de ellos y que, posteriormente, estas fueran comunicadas a los ocupantes de los puestos juntamente con cómo serán evaluados de acuerdo con el desempeño esperado que esté relacionado con las competencias requeridas. “Habitualmente, y así se recomienda, las competencias son presentadas en una escala o graduación que permite relacionarlas de una mejor manera con los comportamientos de las personas” (Alles, 2010, p. 98).

La evaluación por conductas tiene su base en observar las competencias asociadas a las diferentes conductas o comportamientos descritos en el diccionario de comportamientos y cotejarlos con los comportamientos de los empleados durante el periodo determinado para la evaluación de desempeño. Se sugiere que esta sea anual y coincida con el periodo del ejercicio fiscal de la compañía.

La evaluación de desempeño por competencias se basa en la observación de comportamientos. Si una persona posee ciertas características de personalidad, pero por alguna razón estas no se ven reflejadas en sus comportamientos, estas particularidades no son tenidas en cuenta. Se valora, se mide, se considera cómo se comporta en realidad. En el caso de las evaluaciones de desempeño, se determina cuál ha sido su comportamiento en el período evaluado.

### **9.2. Métodos de evaluación de conductas**

#### **Método de evaluación de conductas**

Los métodos basados en el comportamiento permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Éstos métodos se desarrollan para describir de manera específica que acciones deberían (o no deberían) exhibirse en el puesto. Por lo general, su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo.

#### **Método de incidente crítico**

El evaluador lleva un registro de las acciones más destacadas que lleva a cabo el evaluado. El incidente se considera crítico cuando la persona ha realizado, o no, algo que origine el éxito o fracaso en el trabajo que debe desarrollar el evaluado.

Se describen enunciados de comportamientos positivos y negativos sobre el desempeño en un periodo de tiempo determinado. Se recomienda comparar los comportamientos de los trabajadores con los ejemplos de comportamientos que describa la competencia.

La metodología de evaluación consiste en lo siguiente: el trabajador realiza su tarea diaria de acuerdo con lo puntualizado en su descripción de puesto, intentando cumplir con los objetivos que le fueron presentados llevando a cabo los lineamientos que le brinde su jefe. Por otro lado, el jefe directo, quien posteriormente realizará la evaluación, observa el comportamiento de su colaborador durante el periodo determinado para la evaluación, para lo cual se recomienda que se lleve a cabo durante el tiempo que dure el periodo fiscal de la compañía, registrando los comportamientos positivos y negativos del accionar del trabajador. En el momento de la evaluación, se deberán cotejar los datos relevados y determinar a qué competencia corresponde cada comportamiento y el grado al que pertenece.



### **Frecuencias y ponderación en la evaluación de conductas**

Como ya se ha mencionado, hablar de evaluación de desempeño por competencias implica describir los comportamientos observados en los colaboradores. Con *ponderación de la frecuencia*, hacemos referencia a cuantificar la cantidad de repeticiones de los mismos comportamientos

El concepto de la frecuencia en el comportamiento es fundamental al realizar evaluaciones de desempeño, en especial cuando se está evaluando el desempeño por competencias, ya que dejamos de lado las subjetividades y las suposiciones por hechos concretos y cuantificables. Si un colaborador manifiesta un comportamiento extraordinario –sea este bueno o malo– que sobresale sobre su desempeño cotidiano, debe ser registrado.

Evidentemente, la observación de la frecuencia en el comportamiento puede no incluir situaciones absolutamente extraordinarias. Pero si estas son “absolutamente extraordinarias” es posible –a su vez–

que el evaluador tampoco pueda emitir un juicio al respecto. Por estas razones hemos optado por la frecuencia como el más adecuado. Se trata de evitar que el evaluador “suponga” valoraciones.

En esta variante el enfoque de evaluación mide la frecuencia observada en un comportamiento. La escala deberá estar diseñada para medir la frecuencia con que se observa cada uno de los comportamientos.

Los autores plantearon distintos esquemas para ponderar la frecuencia o para relacionar la frecuencia del comportamiento con la evaluación de desempeño.

Para nuestro trabajo hemos sintetizado las diferentes opiniones juntamente con el resultado de nuestra práctica profesional en dos métodos que hemos denominado:

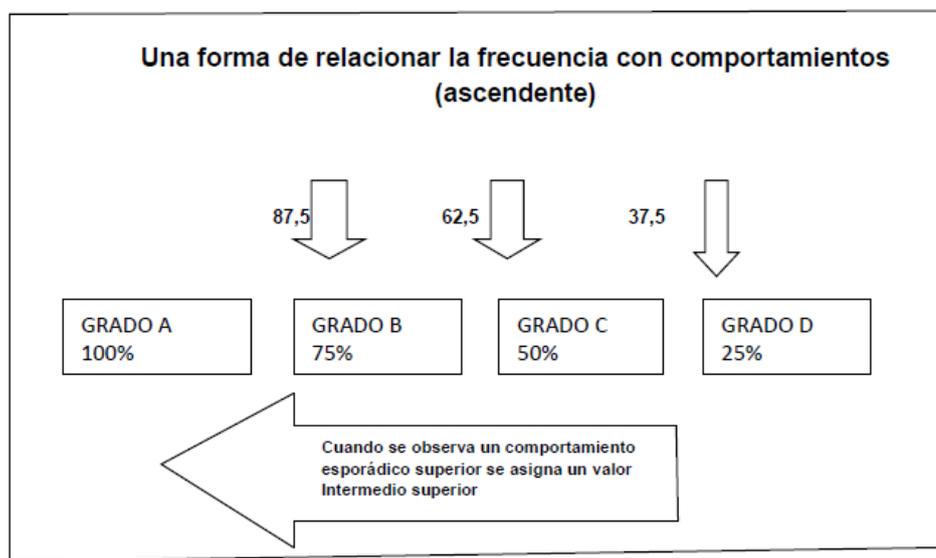
✓ Método de corrección ascendente.

✓ Método de corrección descendente.

### Método de corrección ascendente

La herramienta de evaluación presenta una escala, por ejemplo de A a D o de 10 a 4 o de 4 a 10, cualquiera de ellas, y prevé opciones intermedias o puntuación decimal para “aumentar” la calificación de la evaluación cuando **el evaluado presenta con cierta frecuencia comportamientos en relación con el nivel superior.**

Ejemplo: si una persona, de acuerdo con sus comportamientos observables, tiene habitualmente un comportamiento de tipo 3 en una escala de 1 a 4 y solo a veces se observan comportamientos de un nivel superior, en este caso nivel 4, se le asigna una puntuación de 3,5.



### Método de corrección descendente

Al igual que en el método de corrección ascendente, se parte de una escala de la competencia abierta en grados pero, al multiplicarse por la frecuencia, la escala se recorre en camino descendente, de allí el nombre del método

En este método se pondera el comportamiento según la frecuencia, por lo tanto el evaluado debe responder a la pregunta sobre si ese comportamiento se produce **siempre, frecuentemente**, ocurre **la mitad del tiempo** o es **ocasional**.

**Siempre 100%**

El evaluado manifiesta siempre el comportamiento tal cual se lo describe en el grado seleccionado de la competencia según el diccionario de comportamientos utilizado.

**Frecuente 75%**

El evaluado manifiesta en el mayor número de los casos el comportamiento tal cual se lo describe en el grado seleccionado.

**La mitad del tiempo 50%**

El evaluado manifiesta en la mitad de las ocasiones el comportamiento tal cual se lo describe en el grado seleccionado.

**Ocasional 25%**

El evaluado manifiesta solo en ocasiones, el comportamiento tal cual se lo describe en el grado seleccionado.

Este método tiene aspectos favorables uno de los más importantes es la posibilidad de ofrecerle al evaluador una mejor manera para evaluar, para observar los comportamientos del evaluado. Es frecuente que los evaluadores recuerden momentos críticos, tanto buenos como malos, y sobre esa base determinen el grado correspondiente del comportamiento.

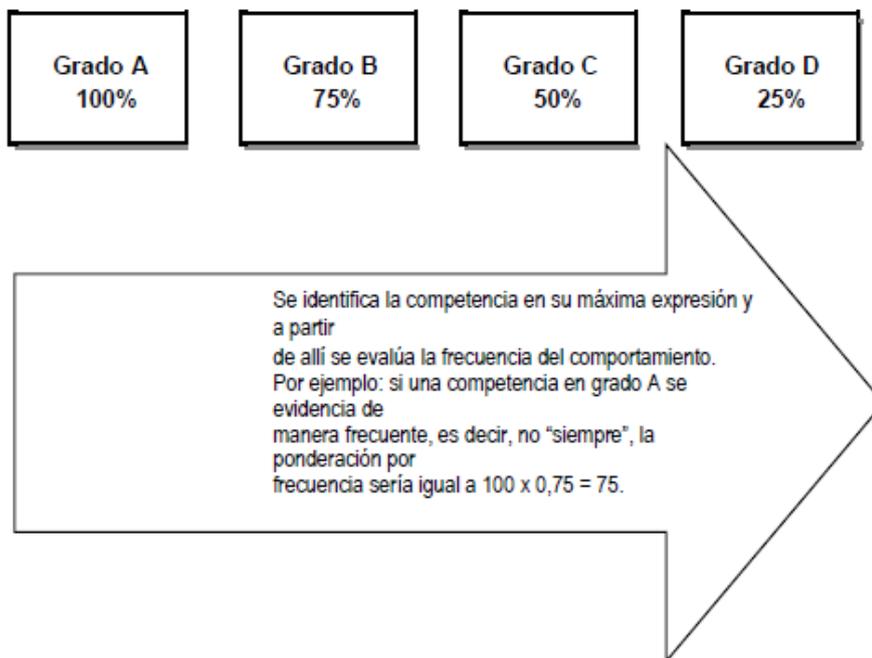
Al introducir el concepto de la frecuencia, se lo obliga a “pensar dos veces”. Primero al seleccionar el grado, y en segundo término, al ubicar la frecuencia. El evaluador deberá pensar en el comportamiento del evaluado, compararlo con la descripción de la competencia (definición y apertura en grados) y decidir con qué grado se relaciona. A continuación deberá preguntarse: ¿este comportamiento se presenta siempre, frecuentemente, la mitad del tiempo u ocasionalmente? De este modo el análisis se divide en dos momentos y permite afinar mejor la evaluación por competencias.

En la apertura de grados propuestos en esta obra, una competencia se transforma en la siguiente escala numérica:

<b>Competencia</b>	<b>Referencia numérica en %</b>
Grado A	100
Grado B	75
Grado C	50
Grado D	25
No desarrollado	0

## Una forma de relacionar la frecuencia con los comportamientos a partir del grado superior (descendente)

Escala de ponderación: Siempre 100%; Frecuente 75%; La mitad del tiempo 50%; Ocasional 25%



Los métodos basados en el comportamiento permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Éstos métodos se desarrollan para describir de manera específica qué acciones deberían (o no deberían) exhibirse en el puesto. Por lo general, su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo.

**Método de Incidente Crítico:** Se relaciona con el comportamiento del evaluado cuando éste origina un éxito o un fracaso usual en alguna parte del trabajo. Una de las ventajas de este método que abarca todo el periodo evaluado, y deben considerarse tanto aspectos favorables como desfavorables para que la evaluación sea Correcta.

**"Incidente Crítico:** suceso poco usual que denota mejor o peor desempeño del empleado en alguna parte del trabajo".

La metodología de evaluación consiste en lo siguiente: el trabajador realiza su tarea diaria de acuerdo con lo puntualizado en su descripción de puesto, intentando cumplir con los objetivos que le fueron presentados. Por otro lado, el jefe directo, quien posteriormente realizará la evaluación, observa el comportamiento de su colaborador durante el periodo determinado para la evaluación, para lo cual se recomienda que se lleve a cabo durante el tiempo que dure el periodo fiscal de la compañía, registrando los comportamientos positivos y negativos del accionar del trabajador. En el momento de la evaluación, se deberán cotejar los datos relevados y determinar a qué competencia corresponde cada comportamiento y el grado al que pertenece.

### 9.3. Pasos de evaluación de conductas

La evaluación de desempeño por competencias se basa en tres pasos clave:

1. Los comportamientos sobre los que se realiza la evaluación de desempeño deben corresponder al periodo evaluado.
2. Una vez identificado los comportamientos habrá que ponerlos en relación con competencias, determinar a cuales pertenecen y vincularlas con sus respectivos informes descriptivos (definición de competencia)
3. Una vez que se identificó la competencia se deberá correlacionar el comportamiento con el grado. Este será el nivel de desarrollo que ese empleado tenga respecto de esa competencia. (Grado A,B,C, D o No desarrollada)

#### 9.4. Frecuencia de evaluación de conductas

Como ya se ha mencionado, hablar de evaluación de desempeño por competencias implica describir los comportamientos observados en los colaboradores. Con ponderación de la frecuencia hacemos referencia a cuantificar la cantidad de repeticiones de los mismos comportamientos.

El concepto de la frecuencia en el comportamiento es fundamental al realizar evaluaciones de desempeño, en especial cuando se está evaluando el desempeño por competencias, ya que dejamos de lado las subjetividades y las suposiciones por hechos concretos y cuantificables. Si un colaborador manifiesta un comportamiento extraordinario –sea este bueno o malo– que sobresale sobre su desempeño cotidiano debe ser registrado.

Evidentemente, la observación de la frecuencia en el comportamiento puede no incluir situaciones absolutamente extraordinarias pero si estas son “absolutamente extraordinarias” es posible – a su vez – que el evaluador tampoco pueda emitir un juicio al respecto. Por estas razones hemos optado por la frecuencia como el más adecuado. Se trata de evitar que el evaluador “suponga” valoraciones. (Alles, 2010, p.131)

#### 9.5. Ponderación de conductas

Ponderación: examinar o considerar

La evaluación de desempeño por competencias implica analizar las competencias de una persona dentro del periodo evaluado, se deberá evaluar su comportamiento con la correspondiente definición de la competencia en esa empresa en particular. Se deberá valorar la eficiencia del evaluado tanto en condiciones normales de trabajo (primera valoración), como en condiciones especiales por ej: estres, plazos cortos, tareas complejas, y frecuencia (segunda valoración)

El concepto de la frecuencia en el comportamiento –en nuestra opinión y la de otros especialistas– es fundamental en cualquier tipo de evaluación de desempeño, y en especial cuando se está evaluando el desempeño por competencias.

Si una persona tuviese un comportamiento extraordinario (bueno o malo) que no se correspondiera con su comportamiento habitual, este debería ser contemplado de alguna manera. Si una persona solo esporádicamente se comporta de una manera no es posible decir que ese es su comportamiento. Lo es solo en determinadas circunstancias extraordinarias.

Los autores plantearon distintos esquemas para ponderar la frecuencia o para relacionar la frecuencia del comportamiento con la evaluación de desempeño. Para nuestro trabajo hemos sintetizado las diferentes opiniones juntamente con el resultado de nuestra práctica profesional en dos métodos que hemos denominado:

- ✓ Método de corrección ascendente.
- ✓ Método de corrección descendente.

**Método de corrección ascendente** La herramienta de evaluación presenta una escala, por ejemplo de A a D o de 10 a 4 o de 4 a 10, cualquiera de ellas, y prevé opciones intermedias o puntuación decimal para “aumentar” la calificación de la evaluación cuando el evaluado presenta con cierta frecuencia comportamientos en relación con el nivel superior. Ejemplo: si una persona, de acuerdo con sus comportamientos observables, tiene habitualmente un comportamiento de tipo 3 en una escala de 1 a 4 y solo a veces se observan comportamientos de un nivel superior, en este caso nivel 4, se le asigna una puntuación de 3,5.

El método ascendente según se plantea es de aplicación sencilla pero más imprecisa que el denominado Método de corrección descendente.

Analizar o tener en cuenta el concepto de frecuencia es aconsejable aun en los casos en que la herramienta utilizada no prevea la ponderación del comportamiento por frecuencia. Es decir que, si bien la herramienta no indica tener en cuenta la frecuencia, el evaluador deberá considerar si el comportamiento es lo habitual o, por el contrario, no lo es y solo se presenta en forma excepcional.

**Método de corrección descendente** se parte de una escala de la competencia abierta en grados pero, al multiplicarse por la frecuencia, la escala se recorre en camino descendente. En este método se pondera el comportamiento según la frecuencia, por lo tanto el evaluador debe responder a la pregunta sobre si ese comportamiento se produce siempre, frecuentemente, ocurre la mitad del tiempo o es ocasional.

**Siempre (100%)** El evaluado manifiesta siempre el comportamiento tal cual se lo describe en el grado seleccionado de la competencia según el diccionario de comportamientos utilizado.

**Frecuente (75%)** El evaluado manifiesta en el mayor número de los casos el comportamiento tal cual se lo describe en el grado seleccionado.

**La mitad del tiempo (50%)** El evaluado manifiesta en la mitad de las ocasiones el comportamiento tal cual se lo describe en el grado seleccionado.

**Ocasional (25%)** El evaluado manifiesta solo en ocasiones, el comportamiento tal cual se lo describe en el grado seleccionado.

Este método tiene aspectos favorables que analizaremos a continuación y, como contrapartida, requiere mayor tiempo de procesamiento, por lo cual aumenta su coste.

Al introducir el concepto de la frecuencia, se lo obliga a “pensar dos veces”. Primero al seleccionar el grado, y en segundo término, al ubicar la frecuencia. El evaluador deberá pensar en el comportamiento del evaluado, compararlo con la descripción de la competencia (definición y apertura en grados) y decidir con qué grado se relaciona. A continuación deberá preguntarse: ¿este comportamiento se presenta siempre, frecuentemente, la mitad del tiempo u ocasionalmente? De este modo el análisis se divide en dos momentos y permite afinar mejor la evaluación por competencias. En la apertura de grados propuestos en esta obra, una competencia se transforma en la siguiente escala numérica:

Competencia	Referencia numérica en %
Grado A	100
Grado B	75
Grado C	50
Grado D	25
No Desarrolla	0

Si un evaluador entiende que la competencia se manifiesta según su descripción (definición de la competencia y su apertura en grados) en un grado B (75% de la competencia) y la misma se verifica en todos los casos, o sea “siempre” (100%), el resultado final será igual a lo observado (Grado B) ponderado

por la frecuencia, en este caso “siempre”. En este ejemplo la resultante sería igual a 75 (100% de 75). La competencia observada en Grado B, al ser ponderada por la frecuencia “siempre”, conserva su mismo grado.

Grado	Grado en %	Frecuencia	Frecuencia en %	Ponderación	Grado resultante por ponderación
B	75	Siempre	100	75 x 1	B

Si por el contrario el evaluador observara que el comportamiento del evaluado está comprendido dentro de la descripción en el grado A (100%) pero que ese comportamiento solo se manifiesta en la mitad de las ocasiones (la mitad del tiempo o 50%) el resultado final del ponderado de la competencia por la frecuencia sería el resultante de calcular el 50% de 100. La competencia ponderada sería de 50, por lo cual una competencia observada en Grado A al ser ponderada por la frecuencia se torna en grado C.

Grado	Grado en %	Frecuencia	Frecuencia en %	Ponderación	Grado resultante por ponderación
A	100	La mitad del tiempo	50	100x0.50=50	C

Se identifica la competencia en su máxima expresión y a partir de allí se evalúa la frecuencia del comportamiento.

Para la aplicación de este método deben tenerse en cuenta dos elementos fundamentales: 1. Claridad en el formulario de recolección de información (ver formulario propuesto) y una adecuada explicación en el instructivo. 2. Entrenamiento a evaluadores. A continuación incluimos un modelo de formulario que contempla la frecuencia en la observación del comportamiento.

## **MODULO N 4 – SELECCIÓN DE PERSONAL**

### **10. Evaluación 360**

#### **✓ 10.1. Concepto**

Las evaluaciones del desempeño tienen como finalidad rever el desempeño de los empleados en el puesto, así como su potencial de desarrollo dentro de la organización. Normalmente, son realizadas por los supervisores y coordinadas por recursos humanos, que funcionan como apoyo durante este proceso. Las empresas en general han empezado a utilizar la evaluación de 360°, que consiste en proporcionar retroalimentación del desempeño al empleado desde el círculo completo de contactos diarios que un empleado pudiera tener. Esto permite fomentar y crear las condiciones adecuadas para que exista el diálogo necesario entre todos los actores de la empresa, ya sean internos o externos. (Sanchez, 2008)

- La evaluación de 360° es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos. Si bien es una evaluación conocida su utilización no se ha generalizado. Su puesta en práctica implica un fuerte compromiso tanto de la empresa como del personal que la integra. Ambos reconocen el verdadero valor de las personas como el principal componente del capital humano en las organizaciones. Por ello la aplicación de esta herramienta implica confianza y confidencialidad entre sus participantes. (Alles, 2010, p. 146).

- [Esta] herramienta permite recoger la valoración de quienes mejor conocen a la persona (responsables, compañeros y colaboradores), y las compara con la percepción que el empleado tiene de sí mismo. En pocas palabras, es una evaluación multinivel y multifuente, que permite obtener de manera objetiva cómo somos percibidos por los demás y qué aspectos debemos desarrollar para alcanzar el éxito profesional. (Ray Human Capital, 2014, <https://goo.gl/jdKL3p>).

Cuando nos referimos a evaluación 360°, estamos haciendo referencia a un tipo especial de evaluación, donde es todo el entorno de la persona evaluada –incluida la propia evaluación por el trabajador– el que la realiza: desde dentro de la organización, como los superiores, compañeros de trabajo, o desde fuera, como clientes, proveedores, etcétera. Poder recibir retroalimentación de todo el entorno provee de una mirada más completa del desempeño de la persona, por lo que esta no queda solo en manos del jefe.

La evaluación consiste en completar un formulario donde se valoran, por medio de una serie de ítems ya definidos, los comportamientos observables en la persona evaluada en el desarrollo diario de su función y en el relacionamiento interno y externo de la empresa. Por otro lado, se evalúan las competencias asociadas con su puesto.

- ¿Qué es una evaluación de desempeño de 360°?
- Es un sistema de evaluación de desempeño sofisticado utilizado –en general– por grandes organizaciones.
- La persona es evaluada por todo su entorno: jefes, pares y colaboradores.
- Por ejemplo, a una persona la evalúa su jefe –como en un esquema tradicional– y además el jefe del jefe, dos o tres pares y dos o tres supervisados, etc. Puede incluir a otras personas, como proveedores o clientes.
- Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema. (Alles, 2010, p. 149).

## ✓ 10.2. Participantes

- **¿Quiénes participan como evaluadores?**

En primer lugar deben ser personas que de un modo u otro tengan oportunidad de ver al evaluado en acción como para poder estimar sus competencias. De ese modo permitirán comparar la autoevaluación con las mediciones realizadas por los observadores (evaluadores).

Los evaluadores son elegidos por el evaluado de acuerdo con las pautas recibidas por los diseñadores de la herramienta. Más adelante se presentarán distintos esquemas; desde ya que el evaluado tiene la libertad de elegir, por ejemplo, a cuáles de sus subordinados entregar los formularios de 360°, pero no puede diseñar el esquema a su voluntad. Esta perspectiva es fundamental, es uno de los pilares de la herramienta y –sobre todo en las primeras aplicaciones– debe ser debidamente explicado a todos los intervinientes.

- **Posibles evaluadores**

**Clientes:** este proceso da la oportunidad a los clientes internos y externos de tener voz y voto en el proceso de evaluación.

**Empleados:** participan en un proceso que tiene un fuerte impacto en sus carreras y garantiza su imparcialidad; ellos pueden de este modo seleccionar el criterio para juzgar su performance.

**Miembros del equipo:** es muy importante, ya que este tipo de evaluación permite identificar realmente a los equipos y mejorar su rendimiento.

**Supervisores:** el proceso amplía la mirada del supervisor y le permite disminuir a la mitad o menos el tiempo que utilizaba en las evaluaciones individuales.

**Managers:** les permite a los líderes tener mayor información sobre la organización y comprender mejor sus fortalezas y debilidades, conocer detalles y recibir sugerencias de otros participantes. Cada manager puede darle, a su vez, la utilización que considere más efectiva.

**El papel de la empresa:** las empresas se tornan más creíbles al implementar estos procesos, la información marca fortalezas y debilidades, y permite conocer discrepancias en las relaciones y determinar necesidades de entrenamiento.

En un alcance más amplio Claude Levy-Leboyer propone aun a familiares y amigos como observadores en la evaluación de 360°. Si bien valoramos el *expertise* de la autora francesa en el tema, no incluiremos esta variante en nuestro trabajo.

### 360° feedback o evaluación de 360° "tradicional"



Fuente: Edwards y Ewen.

Como surge claramente del gráfico, una persona, a la que se denomina "YO", es evaluada por ocho sujetos diferentes:

- Él mismo (autoevaluación).
- Clientes internos.
- Personas que le informan (subordinados).
- Clientes externos.
- Compañeros de trabajo, pares de su posición.
- Su supervisor.
- El jefe del jefe, es decir el nivel al cual notifica el jefe.
- Otras personas, por ejemplo proveedores

### ✓ 10.3 Implementación

Un aspecto importante para destacar es que, si bien la evaluación 360° se focaliza en el desempeño del trabajador con el fin último de su desarrollo, las empresas suelen utilizarla también para evaluar su potencial y, posteriormente, si surgen puestos vacantes en la organización, se pueda aplicar a promociones internas.

Para comenzar con el proceso de implementar la evaluación 360°, se debe tener en cuenta que a la elección de los evaluadores la realiza el propio evaluado. Igualmente, cabe destacar y remarcar la confidencialidad de todo el proceso, ya sea de los colaboradores internos de la organización como de los externos.

Además, quienes evalúen deben comprender la importancia de la herramienta para el desarrollo personal del evaluado, por lo cual deben focalizarse en analizar objetivamente las conductas que observan en el trabajador.

Por lo tanto, para que el método no se vuelva complejo e impreciso, no evalúan todos a todos, sino que el colaborador elige: “uno o dos pares, dos supervisados, dos o tres clientes, etc., y no todos los involucrados en cada nivel. Es importante observar que el empleado también se evalúa a sí mismo” (Alles, 2010).

- El camino que debe seguirse en un proceso de evaluación de 360° es el siguiente:
- Definición de las competencias tanto cardinales como específicas de la organización y/o del puesto según corresponda.
- Si una empresa tiene implementado un sistema de evaluación de desempeño, las competencias o factores deben ser los mismos. Eventualmente, para la evaluación de 360° puede tomarse un menor número de competencias; en el caso solo se incluyen para esta evaluación las Competencias cardinales.
- Diseño de la herramienta soporte del proceso, es decir el cuestionario o formulario de evaluación de 360°.
- Elección de las personas que van a intervenir como evaluadores: superior, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas, clientes y proveedores externos. Estos últimos pueden incluirse o no. Es importante recalcar que estas evaluaciones son anónimas y que las mismas son elegidas por el evaluado.
- Lanzamiento del proceso de evaluación con los interesados y los evaluadores.
- Relevamiento y procesamiento de los datos de las diferentes evaluaciones, que en todos los casos debe realizar un consultor externo para preservar la confidencialidad de la información.
- Comunicación a los interesados de los resultados de la evaluación de 360°.
- Informes: solo al evaluado. La organización recibe solamente un informe consolidado sobre el grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado. (Alles, 2010, p. 150).

Finalmente, el proceso concluye con un informe de la evaluación que confecciona el consultor que recaba la información, el cual le es entregado al evaluado. Dicho informe debe ser claro y explicativo, y debe contar con una invitación a la reflexión y con la confección de un plan de acción para llevar a cabo acciones que mejoren el desempeño.

#### ✓ 10.4. Diseño de la Herramienta

La evaluación de 360° puede tener distinto alcance. En todos los casos, para que se pueda considerar como una evaluación de 360°, debe darse un esquema como el siguiente:

#### Las relaciones entre el evaluado y sus evaluadores en un esquema de 360°

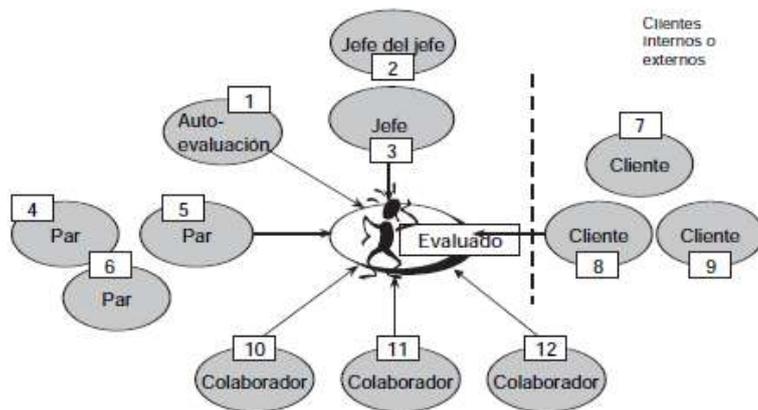


Si bien usted puede pensar que es *casi* obvio indicar la relación del evaluador con el evaluado o definir la cantidad mínima de evaluadores por cada nivel, no queremos dejar dudas ni dar nada por sobrentendido. Igualmente creemos importante marcar el límite mínimo. No obstante, un solo par o un solo subordinado no es lo ideal.

Si bien la evaluación de 360° es una herramienta de evaluación del desempeño con propósitos de desarrollo, es posible que se realicen estas evaluaciones para otros fines, como por ejemplo, evaluar potencial. En esta obra solo nos referiremos a la evaluación de desempeño.

En un esquema amplio una evaluación de 360° podría estar representada por el siguiente esquema:

#### Evaluación de 360° amplia: 12 planillas



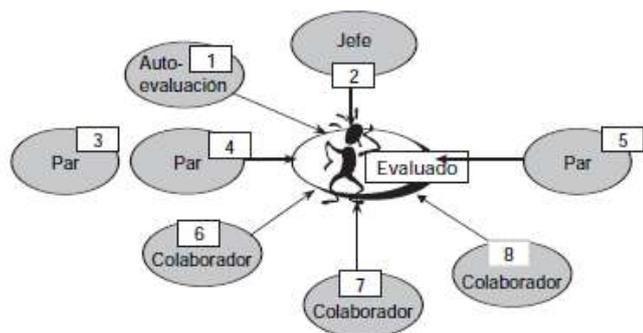
Por cada persona evaluada se confeccionarán doce planillas o evaluaciones:

1. Autoevaluación.
2. Jefe del jefe.
3. Jefe directo o supervisor.
4. Par.
5. Par.
6. Par.
7. Cliente externo o interno (pueden ser proveedores, según el caso).
8. Cliente.
9. Cliente.
10. Colaborador, subordinado o supervisado.
11. Colaborador.
12. Colaborador.

En nuestra propuesta se consideran dos superiores, el jefe directo o supervisor y el jefe del jefe. No hay una única posibilidad. Se deberá analizar qué es mejor en cada caso. Cualquiera sea la opción elegida, la misma debe ser comunicada a todos los participantes del proceso.

Este mismo esquema puede realizarse en un diagrama más simple pero igualmente completo y efectivo:

## Evaluación de 360° amplia: 8 planillas



En este esquema, por cada persona evaluada se confeccionarán ocho planillas o evaluaciones:

1. Autoevaluación
2. Jefe directo o supervisor
3. Par
4. Par
5. Par
6. Colaborador, subordinado o supervisados
7. Colaborador
8. Colaborador

Muchas empresas prefieren este esquema; si bien esta evaluación es menos completa que la anterior, los que la eligen sostienen que de ese modo no sale información fuera de la compañía.

### ✓ 10.5. Proceso fuera de la empresa

Para garantizar la confidencialidad del proceso, el consultor externo que lo llevará a cabo, recibirá en sobre cerrado y por correo directamente de manos del evaluado cada uno de los formularios confeccionados por los evaluadores.

- **Quién procesa las evaluaciones y cómo**

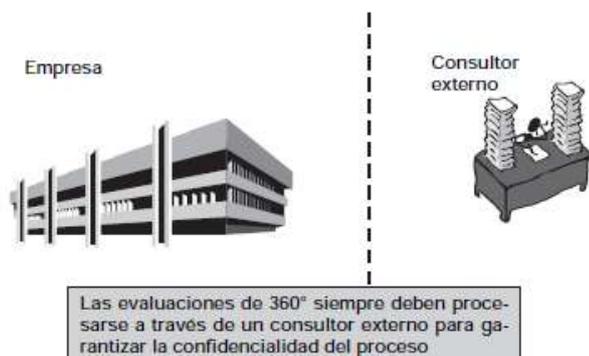
Si bien pueden existir otras opiniones, en materia de evaluaciones de 360° hay un consenso generalizado sobre los siguientes puntos:

1. Debe ser objeto de un procesamiento externo.
2. Debe generar confianza en los evaluadores.
3. Los procesadores deben ser de nivel gerencial (similar a los evaluados).

No es posible ganar la confianza de los evaluadores u observadores de las competencias si las evaluaciones de 360° las recibe y procesa el área de Recursos Humanos de la empresa. Aun cuando el área tenga la mejor de las imágenes dentro de la organización, debe ser un consultor externo el que reciba la evaluación en sobre cerrado y “en mano” o por alguna vía confiable. El evaluador debe saber que sus opiniones no recorren ningún camino donde pueda existir una filtración de información.

Las planillas de evaluación deben pasar de la mano del evaluador a la mano del consultor externo que las procesa.

## ¿Quién debe procesar las evaluaciones de 360°?



Otro elemento que no se debe desestimar es la **interrelación entre los evaluados, los evaluadores y los consultores** que procesarán y realizarán la evaluación.

El consultor externo debe tener prestigio profesional y representatividad, ya que en la mayoría de los casos deberá procesar información y dar devoluciones o feedback a personas de altos niveles ejecutivos. Por ello deberá tener un muy buen manejo de la herramienta (en este caso de la evaluación de 360°) y buen nivel cultural y relaciones con los demás, no por frivolidad, sino para un mejor desenvolvimiento en las reuniones.

En la actualidad, muchos consultores trabajan on line a través de sitios web.

En el caso que se deban cargar los datos, puede parecer una tarea poco calificada, pero no es así. Debe hacerla una persona que “entienda” la evaluación, por lo tanto no se requiere un *data entry* sino un consultor, pues no alcanza con destinar a la tarea a un consultor junior, sino a una persona con criterio y conocimientos técnicos sobre la herramienta.

### Interrelación entre evaluados, evaluadores y consultor

Evaluados o evaluadores	Consultor
✓ La experiencia	✓ La experiencia
✓ Los conocimientos	✓ Representatividad e imagen profesional
✓ Sus competencias	✓ Sus competencias
✓ Su comportamiento	✓ Nivel de manejo de la herramienta
✓ Sus actitudes	✓ Sus referencias culturales y sociales
✓ Sus referencias culturales y sociales	

A su vez, el consultor debe garantizar confidencialidad. Su nivel y respetabilidad en el mercado deben ser tales que no queden dudas sobre su *seniority* y ética profesional.

El consultor debe ser un “facilitador”<sup>5</sup>. La “facilitación” es necesaria cuando hay interacciones sociales entre varios individuos. Esto implica que el consultor presente los datos en forma clara y fácil de entender, y que se aconseje sobre las acciones por emprender o sobre las decisiones que se deben tomar.

Muchas veces las empresas que contratan un consultor externo para procesar las evaluaciones le asignan a este un papel de mero receptor y procesador de las evaluaciones de 360°. Esto está bien, pero es insuficiente. El consultor debería ser contratado para mucho más. A partir del momento de las devoluciones o de la entrega de los informes a los evaluados debería crearse un nexo donde el consultor externo fuese un coach o entrenador de las competencias de los evaluados.

Algunas empresas podrán decir que sus presupuestos son insuficientes para este servicio. En ese caso el departamento de Recursos Humanos deberá asumir el rol con algún representante lo suficientemente capacitado para hacerlo. De todos modos también deberá aclararse a los evaluados –como se expuso al inicio de este capítulo– que ellos siempre estarán al frente de sus carreras profesionales; ni el consultor

externo como entrenador ni un experto funcionario del área de Recursos Humanos podrán desarrollar competencias sin el acuerdo y el esfuerzo del involucrado.

Forma parte del rol del facilitador, también, lograr que el evaluado entienda bien el verdadero significado de la evaluación, que logre poner en situación y perspectiva los resultados. Algunas personas son más receptivas que otras. Recuerdo el caso de un joven que me llamó días después de la entrega de un informe para decirme que *había conversado con varios de sus evaluadores y que estos no habían comprendido las consignas, si no era posible que me reenviaran los formularios*. Le expliqué nuevamente el sentido de las evaluaciones de 360° y que el único ejemplar de la suya era el que él tenía en sus manos, por lo tanto no era necesario reprocesarla, que debía manejarse con los resultados y concentrarse en el desarrollo de sus competencias.

Creo que no logré convencerlo, él quería de todos modos ver reflejado otro resultado en los papeles...

La manera de recibir las evaluaciones es diversa. Hay personas que honestamente reciben los resultados concentrándose en sus puntos fuertes y débiles, y otras, como el caso que expusimos más arriba, donde concentran sus esfuerzos en “auditar” los resultados. En general son personas que no saben escuchar. De todos modos la confianza en el consultor es fundamental.

Esta confianza se mejora o fortalece cuando se le ofrecen al evaluado ideas para mejorar su desempeño.

Otro factor importante es detectar si alguna competencia no le parece importante al evaluado. Si esto es así, aun cuando esté equivocado no la mejorará; no importa cuál haya sido el resultado de su evaluación, él seguirá pensando que no es importante mejorar. Cuando un consultor detecte esta forma de pensar, deberá destinar esfuerzos a este punto, explicar por qué razones esa competencia es importante y cómo lo beneficiará que la mejore.

Otro aspecto del papel de facilitador del consultor es la explicación numérica de la evaluación. Muchas veces para nosotros el cálculo puede ser sencillo o muy conocido, pero difícil de comprender para los demás. Muchos evaluados no recuerdan los formularios ni sus puntuaciones. Si el lector ha prestado atención hemos incluido conceptos numéricos en los formularios; esto surge de nuestra experiencia y se relaciona con este comentario en particular. Muchos participantes nos han expresado que *no tenían en claro cómo incidía la frecuencia o no comprendían qué valor numérico tiene un grado A o B*. Para todos ellos hemos preparado ejemplos y formularios que se explican por sí mismos.

Y por último, el consultor deberá inducir a que el evaluado analice su autoevaluación.

No siempre las estimaciones están por sobre la realidad, aunque esto se verifica en muchos casos. Ayudar a reflexionar sobre esta cuestión puede ser un punto de partida para el desarrollo de las competencias.

## ✓ 10.6. Integración a la estrategia organizacional

## Integración de la evaluación de 360° a la estrategia de Recursos Humanos



Como se observa en la Figura, la evaluación de 360° tiene una profunda relación con la cultura de la organización y se encuentra alineada con la estrategia de la empresa, los planes de sucesión y todo lo relacionado con el desarrollo de las personas, el trabajo en equipo y el liderazgo.

Para llevar a cabo una correcta evaluación 360°, se recomienda comenzar con las evaluaciones tradicionales, ya que las personas que componen la organización deben estar maduras y habituadas a las herramientas de evaluación. Por otro lado, se debe combinar con el esquema de gestión por competencias, ya que, como se mencionó en el apartado anterior, este tipo de evaluación tiene como objetivo principal el desarrollo de las competencias de los colaboradores.

***Una vez que el sistema de evaluación del desempeño está debidamente implementado en la empresa, se convierte en una de las herramientas esenciales que integrarán su cultura, con lo cual, en la medida en que el sistema de evaluación del desempeño sea desarrollado, afectará la composición de esta cultura de manera positiva o negativa.***

### ✓ 10.7. Problemas Frecuentes

Si bien parece un tema demasiado obvio, es muy importante que en los formularios conste el nombre del evaluado.

El primer punto a tener en cuenta en la aplicación de una evaluación de 360° es que debe considerarse el primer año de práctica como si fuese una prueba piloto.

Es tan fuerte el cambio cultural, que no es posible evaluar el resultado del proceso completo analizando solo los resultados del año inicial. La experiencia indica que las organizaciones necesitan varios años de funcionamiento para lograr un óptimo resultado. Por lo tanto, así debe analizarse y considerarse el primer año de aplicación.

#### • Errores involuntarios

En un caso práctico que procesamos en nuestra consultora, el 6,92% de los formularios se llenaron con errores; los evaluadores equivocaron la identificación de su relación con el evaluado. Es muy importante destacar que esto afecta a algunos de los gráficos relacionados con la evaluación de 360°, pero no el resultado final.

#### Otros errores comunes

- Los espacios en blanco tanto en ponderaciones de frecuencia como en el grado de las competencias, ya que esto sí incide en el resultado final.

- Protegidas por el anonimato, las personas pueden evaluar incorrectamente para desacreditar el sistema. Este mismo anonimato permite la franqueza de las personas comprometidas con su gestión.
- El esfuerzo realizado tanto en entrenamiento como en la preparación de los ejemplos, de gran ayuda para la confección de las evaluaciones, pareciera que nunca es suficiente. La implementación de sistemas que se basan en opiniones anónimas, como en el caso de las evaluaciones de 180° y 360°, pueden tener dos efectos, contrarios e igualmente probables. Positivo: las personas pueden expresarse libremente. Negativo: si algunas personas desean por una u otra razón sabotear un sistema, utilizan el anonimato como escudo. La única solución a los aspectos negativos está dada por la persistencia en la puesta en práctica del sistema. Por lo tanto, luego de cinco ejercicios de aplicación de evaluaciones de 360° –y solo sobre la base de estadísticas–, la cultura de la organización tendrá la herramienta totalmente asimilada y formará parte de ella. Tanto los aspectos positivos como los negativos serán factores que no se deben tomar en cuenta.
- Otro problema frecuente es el retraso en la entrega de los formularios por parte de los evaluadores, lo cual provoca demoras en la entrega de los informes. El evaluado deberá colaborar en este aspecto recomendando a las personas que él eligió como evaluadores sobre la importancia del cumplimiento de los plazos y –eventualmente– haciendo un seguimiento para que los retrasados entreguen a tiempo sus formularios. La entrega deberá tener una fecha límite. Desde ya, esta fecha debe definirse con un plazo suficiente para que pueda ser cumplida por todos.
- Errores comunes en las multinacionales  
Un error común en las empresas multinacionales, que son por otra parte las que más utilizan este tipo de evaluaciones, es la falta de revisión y adecuación de la herramienta. Nos hemos referido en párrafos anteriores a este tema.  
Un consejo: revisar los formularios, con más razón cuando estos son encuestas con preguntas tal como proponen Levy-Leboyer y otros autores. Es fundamental que los formularios tengan que ver con la idiosincrasia del país donde se implementará la encuesta y con la cultura de la organización.

## 11. Evaluación 180

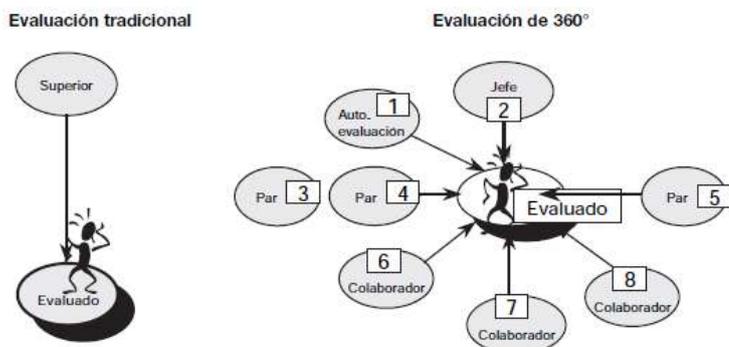
***El objetivo principal es proporcionar una descripción objetiva y confiable de la manera en que el trabajador desarrolla las acciones y actividades de su puesto, es decir, las conductas que se consideran elementos de importancia para obtener éxito, desarrollo y crecimiento en el puesto, con la particularidad esencial de ser confiables en su desenvolvimiento.***

### ✓ 11.1. Concepto

Cuando nos referimos a una evaluación 180°, estamos haciendo referencia a un tipo especial de evaluación, donde el entorno que evalúa a la persona está compuesto internamente por el jefe del evaluado, por sus pares y por la propia evaluación del trabajador, pero también hay factores externos de la empresa, como clientes, proveedores, etcétera. Poder recibir retroalimentación del entorno provee de una mirada más completa sobre el desempeño de la persona, por lo que esta no queda solo en manos del jefe. La evaluación consiste en completar un formulario donde se valoran, por medio de una serie de ítems ya definidos, los comportamientos observables en la persona evaluada en el desarrollo diario de su función y en el relacionamiento interno y externo de la empresa. Por otro lado, se evalúan las competencias asociadas a su puesto.

La evaluación de 180°, también conocida como 180° feedback, es un esquema más sofisticado que los tradicionales y permite que la persona sea evaluada por todo su entorno: jefes, pares y clientes. No todos evalúan a todos, sino que a una persona la evalúan el jefe, el jefe del jefe y dos o tres pares. Puede incluir otras personas como proveedores o clientes. Cuantos más evaluadores participen, el sistema adquiere mayor objetividad. (Alles, 2010, p. 218).

¿Qué es una evaluación de 180°?  
Un paso intermedio entre la evaluación tradicional y la evaluación de 360°



Nuestro propósito es darle identidad y jerarquizarla, otorgándole un espacio propio en nuestra obra. Quizá parezca una repetición de conceptos, pero estamos dispuestos a correr el riesgo.

La evaluación de 180°, al igual que la evaluación de 360°, es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos.

Aunque ambas herramientas son conocidas, su utilización no se ha generalizado.

Su puesta en práctica implica un fuerte compromiso tanto de la empresa como del personal que la integra. Ambos reconocen el verdadero valor de las personas como el principal componente del capital humano en las organizaciones.

Por ello la aplicación de esta herramienta implica confianza y confidencialidad entre sus participantes.

El desarrollo de recursos humanos comprende varios conceptos y componentes.

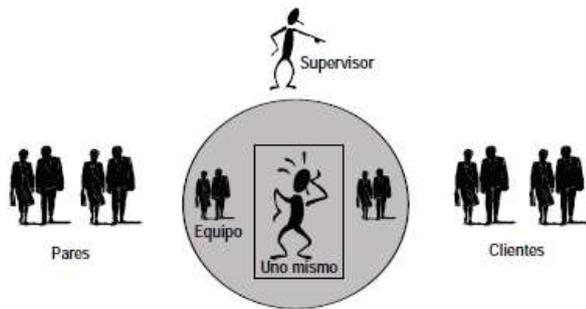
El desarrollo puede estar dirigido desde la empresa, cuando esta decide emprender acciones sobre una competencia en particular, o sobre varias, e implementa actividades de formación sobre temas específicos. A través de la aplicación de la **evaluación de 180°** una empresa u organización le está proporcionando a su personal una formidable herramienta de autodesarrollo.

Como dijimos en el Capítulo 5, un sistema de evaluación de 180° requiere de varios años de aplicación sistemática para brindar a la empresa y sus integrantes el máximo resultado.

El proceso de una evaluación de 180° no concluye con la presentación de los resultados ni después de su lectura y análisis. A continuación hay que realizar un trabajo personal –como ya expusimos– de análisis y reflexión. Para la empresa y para el individuo no garantiza ningún logro si no se acompaña de un plan concreto de desarrollo de las competencias.

Un autor ya citado<sup>1</sup> plantea un esquema similar a otros expertos, pero con una mirada adicional interesante. Sherman introduce el concepto de **equipo**, aunque no lo aplica a la evaluación de 180°, por lo cual nuestro gráfico es una versión libre de lo planteado en la obra mencionada. La inclusión de la evaluación del equipo de trabajo es una extensión de la evaluación de los pares o compañeros. En un entorno de equipos puede ser muy difícil o casi imposible separar la contribución individual. Los defensores de este tema sostienen que en estos casos la evaluación de la persona puede ser poco funcional.

## Evaluación de 180° considerando el equipo



Si bien nosotros no hemos inventado el feedback de 360° y, desde ya, no hemos inventado la evaluación de 180°, presentaremos a los lectores el producto de nuestra experiencia profesional como una forma de mostrar las buenas prácticas en Recursos Humanos.

Por lo tanto, nuestra propuesta es solamente la presentación en forma ordenada y sistemática de cómo implementar exitosamente un esquema de evaluación de 180°, dándole a esta práctica, que para algunos es solo una deformación del feedback de 360°, una identidad.

Presentaremos un esquema completo que incluye clientes (pueden ser clientes externos, clientes internos o proveedores) y luego otro más sencillo, pero igualmente capaz de proporcionar muy buenos resultados. Los clientes pueden ser internos o externos. Respecto de los externos, hay que tener en cuenta que pueden resultar convenientes para una consultora de cualquier tipo, de management o de las denominadas *big four*, grandes estudios de abogados nacionales o globales, donde la opinión de los clientes puede ser fundamental y estos conocen a todo el equipo de trabajo, desde el socio a cargo de la cuenta hasta los ayudantes (escalón más bajo en las jerarquías de este tipo de organizaciones).

### ✓ 11.2. Participantes

#### • ¿Quiénes participan como evaluadores?

En primer lugar deben ser personas que de un modo u otro tengan oportunidad de ver al evaluado en acción como para poder estimar sus competencias. De ese modo permitirán comparar la autoevaluación con las estimaciones realizadas por los observadores (evaluadores).

Los evaluadores son elegidos por el evaluado de acuerdo con las pautas recibidas por los diseñadores de la herramienta. Más adelante se presentarán distintos esquemas. El evaluado tiene la libertad de elegir, por ejemplo, a cuáles de sus pares o colegas entregará los formularios de 180° pero no puede diseñar el esquema a su voluntad. Esta perspectiva es fundamental, es uno de los pilares de la herramienta y –sobre todo en las primeras aplicaciones– debe ser debidamente explicado a todos los intervinientes.

#### • Posibles evaluadores

**Clientes:** este proceso da la oportunidad a los clientes internos y externos de tener voz y voto en el proceso de evaluación.

**Empleados:** participan en un proceso que tiene un fuerte impacto en sus carreras y garantiza su imparcialidad; de este modo pueden seleccionar el criterio que se usará para juzgar su performance.

**Miembros del equipo:** es muy importante, ya que este tipo de evaluación permite identificar realmente a los equipos y mejorar su rendimiento.

**Supervisores:** el proceso amplía la mirada del supervisor y le permite disminuir a la mitad o menos el tiempo que utilizaba en las evaluaciones individuales.

**Directivos:** permite a los líderes tener mayor información sobre la organización y comprender mejor sus fortalezas y debilidades, conocer detalles y recibir sugerencias de otros participantes. Cada directivo puede utilizar esta evaluación de la manera que considere más eficaz.

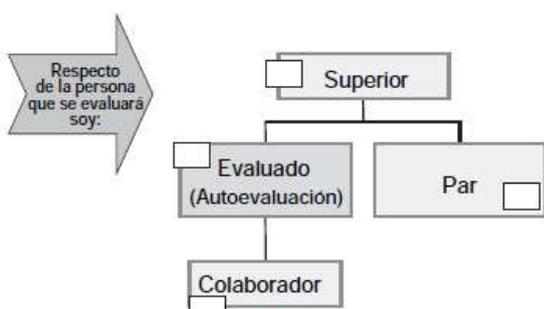
**Socios:** para las empresas de personas que deseen mejorar sus competencias profesionales. Cada socio podrá elegir entre sus pares cuáles serán sus evaluadores.

**El papel de la empresa:** al implementar estos procesos las empresas se tornan más creíbles; la información les marca fortalezas y debilidades, les permite conocer discrepancias en las relaciones y determinar necesidades de entrenamiento.

### ✓ 11.3. Diseño de la Herramienta

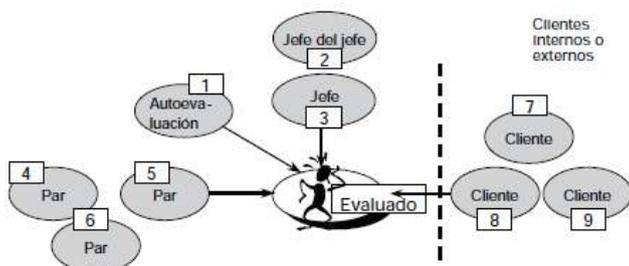
La evaluación de 180° puede tener distinto alcance. Siempre y en todos los casos, para una evaluación de 180° debe darse un esquema como el siguiente:

Las relaciones entre el evaluado y sus evaluadores en un esquema de 180°



En un esquema amplio o completo una evaluación de 180° podría estar representada por el siguiente esquema:

Evaluación de 180° amplia: 9 planillas



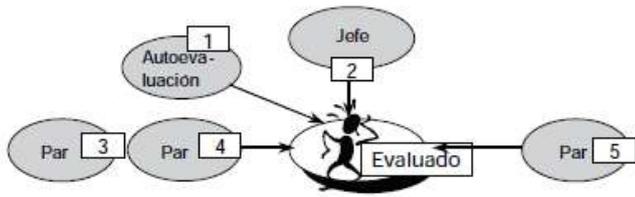
Por cada persona evaluada se confeccionarán nueve planillas o evaluaciones:

1. Autoevaluación
2. Jefe del jefe
3. Jefe directo o supervisor
4. Par
5. Par
6. Par
7. Cliente externo o interno (pueden ser proveedores, según el caso)
8. Cliente
9. Cliente

En nuestra propuesta se consideran dos superiores: el jefe directo o supervisor y el jefe del jefe. No hay una única posibilidad. Se deberá analizar qué es mejor en cada caso. Cualquiera sea la opción elegida, la misma debe ser comunicada a todos los participantes del proceso.

Este mismo esquema puede simplificarse con el siguiente diagrama, igualmente completo y eficaz:

## Evaluación de 180° simple: 5 planillas



En este esquema, por cada persona evaluada se confeccionarán cinco planillas o evaluaciones:

1. Autoevaluación
2. Jefe directo o supervisor
3. Par
4. Par
5. Par

Muchas empresas prefieren este esquema. Si bien la evaluación es menos completa que la anterior, los que la eligen sostienen que de ese modo no se *saca información fuera de la compañía y el manejo es más interno*. Además es bastante simple y más precisa que el esquema general. Se recomienda como una primera aproximación al tema. Cinco evaluaciones en total no representan un número ideal, pero puede aplicarse en un primer período, como una forma de ingresar paulatinamente al sistema de evaluaciones más sofisticadas.

***Una vez que el sistema de evaluación del desempeño está debidamente implementado en la empresa, se convierte en una de las herramientas esenciales que integrarán su cultura, con lo cual, en la medida en que el sistema de evaluación del desempeño sea desarrollado, afectará la composición de esta cultura de manera positiva o negativa.***

### ✓ 11.4. Informe

Debe ser claro y suficientemente explicativo por sí mismo. Solo habrá un ejemplar de informe de evaluación que el consultor responsable del proceso de 180° remitirá al participante.

- **Presentación de informes**
- **A cada evaluado**

Se confeccionará un único ejemplar de evaluación de 180° por cada persona evaluada, que le será entregado en mano. Si por alguna razón no la pudiese recibir personalmente, será remitida en sobre con una clara leyenda de “privado y confidencial”.

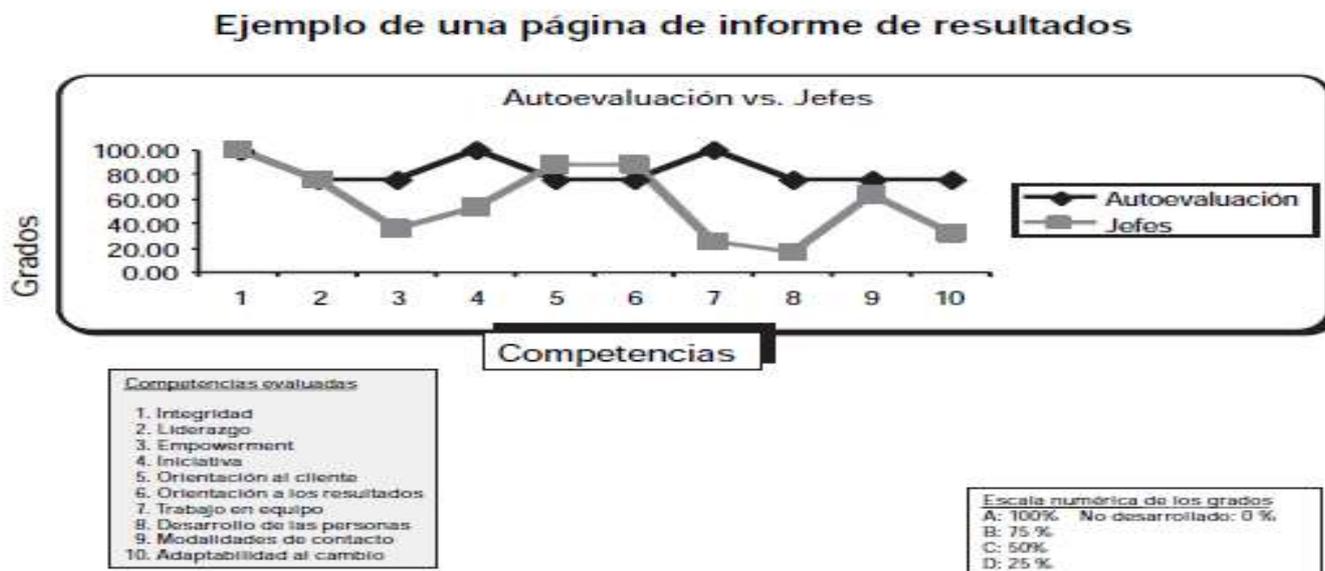
Ser escrupuloso en este aspecto de la metodología es de vital importancia, ya que de este modo se garantiza la confidencialidad del sistema. Si luego trasciende alguna información será solo responsabilidad del evaluado, ya que es el único que recibe el informe.

Este informe debe ser claro, con una breve reseña de cuál fue la metodología utilizada y gráficos explicativos del resultado, como se incluyen en el caso que presentamos al final del capítulo. Asimismo, debe acompañarse con una breve explicación sobre las competencias que el evaluado debe mejorar. Sobre el final de este capítulo el lector encontrará un caso completo de una evaluación de 180° del tipo que hemos dado en denominar amplias (9 formularios).

Los gráficos que se presentan son: comparación de la evaluación de 180° en comparación con su autoevaluación, con la mirada de sus superiores (solo dos aunque se recomienda un mínimo de tres por cada categoría), los pares y los clientes.

La planilla de cálculo o papeles de trabajo, como la que también se incluye en el ejemplo, quedan en manos del consultor externo, el evaluado solo recibe el informe explicativo y los gráficos por categoría, donde se compara la autoevaluación con la opinión de los evaluadores de la categoría.

A modo de ejemplo se incluye el siguiente gráfico:



- **Al directorio: un informe consolidado sobre el colectivo evaluado**

El directorio, consejo de administración o *board*, cualquiera sea el nombre que se dé en su empresa o país al grupo de personas que conducen una empresa, debe recibir del consultor un resumen de lo actuado. Básicamente debe ser informado sobre el resultado final consolidado de las evaluaciones de 180° en relación con las competencias cardinales.

En las competencias específicas es posible elaborar un informe por familia de puestos, donde un grupo de personas deben reunir las mismas competencias.

Si bien la información de la evaluación de 180° es confidencial y de ella debe confeccionarse un solo ejemplar, será de mucha utilidad para la dirección de la compañía recibir un informe consolidado de las evaluaciones efectuadas.

Esto no afecta la confidencialidad del proceso y puede ser de utilidad para la toma de decisiones. Si una empresa observase en el informe consolidado de evaluaciones de 180° que una o más de las competencias evaluadas tienen un bajo desarrollo o menor que el esperado, contará con una llamada de atención para revisar políticas o para promover acciones de desarrollo. Los informes consolidados son especialmente útiles para tomar acciones sobre competencias cardinales.

El informe consolidado se complementa con un análisis de las distintas competencias.

Puede prepararse en todas las competencias evaluadas o en alguna de ellas. Nuestra sugerencia es que se analicen una por una todas las competencias sobre las que se confeccione el informe consolidado. Por ejemplo, si del colectivo evaluado se requería grado B de la competencia Empowerment (83% en una escala numérica), a la empresa le será muy útil saber que el grado de desarrollo de la competencia del colectivo evaluado es del 71,48% y si esta competencia se pondera por la frecuencia, el colectivo evaluado tiene un 58% de desarrollo de la competencia.

Las relaciones porcentuales serían equivalentes a un desarrollo del 86% respecto del requerido y del 70% respecto del requerido en el caso de la competencia ponderada.

✓ **11.5. Feedback**

Nos hemos referido a la importancia de la entrevista de evaluación, y más allá de las herramientas utilizadas, a la comunicación como clave de cualquier proceso.

Estos conceptos son básicos y universales, aplicables también a la evaluación de 180°. Enviar al participante los resultados por escrito no es una buena idea. Una completa evaluación acompañada por una guía de comprensión sobre *180° feedback* puede ser muy útil, pero no suficiente. No reemplaza una reunión explicativa.

- **La devolución al participante o feedback a los evaluados**

Nos hemos referido a la importancia de la entrevista de evaluación y, más allá de las herramientas utilizadas, a la comunicación de los resultados de la evaluación como aspecto clave de cualquier proceso. Estos conceptos son básicos y universales, aplicables también a la evaluación de 360°. Enviar al participante los resultados por escrito no es una buena idea. Una completa evaluación acompañada por una guía de comprensión sobre *360° feedback* puede ser muy útil, pero no suficiente. No reemplaza una reunión explicativa.

Todo será en vano si no se hacen todos los esfuerzos para que el proceso sea creíble; para ello los participantes deben estar seguros de la confidencialidad del sistema y de la credibilidad del consultor que hizo el procesamiento, y la herramienta debe serles útil a los evaluados.

- **Los workshop de devolución**

Una adecuada comunicación en una reunión grupal, bajo un esquema de workshop puede incitar a cada participante a compartir la información con los otros. En una media jornada los participantes serán capaces de comprender sus feedback, crear planes de acción y compartir con otros en el workshop.

El esquema persona-persona puede ser muy productivo y focalizado, y eficaz para mejorar el desempeño individual.

A su vez la estructura persona-persona es necesaria para quienes atraviesan problemas conocidos y para ejecutivos con posiciones estratégicas dentro de la organización.

Estos métodos de evaluación, como el de 360° o el de 180°, deben verse y analizarse desde una óptica integral y no separados de la organización.

- **Seguimiento con los evaluados**

Debe implementarse alguna instancia de seguimiento de proceso desde el área de Recursos Humanos y – además– los superiores deben estar abiertos a recibir las inquietudes de sus subordinados en materia de la evaluación de 360°.

Desde el área de Recursos Humanos se pueden instrumentar dos tipos de acciones:

- **Generales:** cuando una organización haya detectado que toda ella está lejos de lo esperado en alguna competencia en particular (o en varias de ellas), incluir dentro de los planes de formación actividades para el desarrollo de estas competencias. La dirección de la compañía recibirá, según se expone al final de este capítulo, un informe global (consolidado) sobre el nivel de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado.
- **Particulares:** se deberán ofrecer a cada uno de los evaluados, ideas y sugerencias para el autodesarrollo. Desde la Intranet de la empresa o utilizando cualquier otra variante de comunicación interna, informar a los integrantes de la organización cómo se pueden desarrollar las distintas competencias: lecturas sugeridas u otras actividades. Igualmente los evaluados deberán tener acceso a las competencias requeridas para su puesto en comparación con el resultado de sus evaluaciones y –a pedido– podrán acceder a las competencias de un nivel superior al propio.)

## ✓ 12. Entrenamiento a evaluadores

Una de las acciones clave que debemos desarrollar para el correcto funcionamiento y cumplimiento de los objetivos planteados a la hora de llevar a cabo una evaluación de desempeño, cualquiera sea el tipo, es la capacitación de los evaluadores. La mayoría de los errores que se cometen o fracasos en las evaluaciones se debe al desconocimiento, por parte de los evaluadores, del uso de las herramientas. Más aún: la capacitación debe estar presente antes de las entrevistas de retroalimentación evaluador-evaluado; errores en esta etapa pueden generar malestares en los equipos de trabajo que luego pueden repercutir en la gestión del negocio.

- El entrenamiento debe ser impartido a todos los que de un modo u otro participan en un proceso de evaluación del personal, abarcando todas las instancias del subsistema de evaluación del desempeño. En la Introducción comentamos, al referirnos a la relación entre los sistemas de evaluación del desempeño y a la estrategia de negocios: para que estos esquemas funcionen deben apoyarse en el compromiso de todos, directivos y empleados; el propósito debe ser el desarrollo de los empleados con clara fijación de objetivos, seguimiento durante el año con comentarios que permitan conocer cómo se está trabajando (feedback) y una evaluación formal una vez al año. (Alles, 2010, p. 233).

***“La inversión realizada en entrenamiento será muy importante en cualquier puesta en marcha de un sistema de evaluación de desempeño. De ello dependerá si tendrá éxito o no” (Alles, 2012, p. 248).***

### ✓ **12.1. Plan de Entrenamiento**

Cuando se diseña el plan de entrenamiento, este debe contener los lineamientos sobre las metodologías que se vayan a utilizar, se deben explicar claramente cuáles será los objetivos de la evaluación y, finalmente, se debe explicar la forma de puntuación para cada ítem del formulario que haya que completar o la forma en que se deberán registrar las conductas observadas. “Los evaluados y los evaluadores deberán tener un espacio para opinar sobre la metodología, aportar ideas y sugerencias; quizá no todas puedan ser tomadas en cuenta, pero hay que dar a los participantes la posibilidad de expresarse” (Alles, 2010, p. 233).

- La capacitación debe centrarse en eliminar los errores subjetivos que habitualmente cometen los managers o supervisores cuando evalúan. La subjetividad ha sido preocupación de todos los especialistas y diseñadores de los diferentes métodos existentes. En nuestra opinión –y la de otros autores y colegas–, introducir la evaluación por competencias dentro de las metodologías de evaluación de desempeño representa un aporte valioso para evitar la subjetividad. Si el evaluador debe referirse a hechos concretos, la subjetividad baja a un punto tal que podemos decir que casi se elimina. (Alles, 2010, p. 234).

El plan de entrenamiento debe estar diseñado para los jefes o supervisores, aquellos que realizarán las evaluaciones. En los casos de evaluaciones 360° y 180°, se capacitarán todas las personas que intervengan en el proceso, ya que el objetivo de este es lograr evacuar todas las dudas que surjan y, principalmente, establecer una misma metodología de evaluación de ponderación de las conductas observadas.

### ✓ **12.2. Errores Frecuentes**

#### • **Tipos de errores frecuentes**

A continuación, se describirán nueve tipos de errores frecuentes que presenta Wayne Mondy en su libro Administración de personal (2010):

- **Incomodidad del evaluador:** el momento de evaluar a una persona genera un ambiente de incomodidad tanto para el evaluador como para el evaluado, y en ocasiones se viven conflictos entre jefes y colaboradores. Por tal motivo, es importante buscar generar un clima de confianza para que se desarrolle con total normalidad.

- **Falta de objetividad:** uno de los problemas principales a la hora de evaluar es la falta de objetividad, principalmente cuando se evalúan competencias tan abstractas como la ética, el liderazgo, etcétera. Por tal motivo, se desarrolló anteriormente en la materia la importancia de diseñar los diccionarios de competencias y comportamientos para ser lo más objetivos que podamos al cruzar los comportamientos observados con las competencias que se van a evaluar. Por otro lado, es importante describir hechos objetivos y no suposiciones personales. Esta práctica se debe ejercitar previamente.

Aunque siempre habrá subjetividad en los métodos de evaluación, la evaluación de los empleados basada principalmente en las características personales puede colocar al evaluador y a la compañía en posiciones indefendibles ante el empleado y ante los lineamientos de la igualdad de oportunidades. (Mondy, 2010, p. 254).

- **Error o efecto de halo:**

Error de evaluación que ocurre cuando un administrador generaliza una característica del desempeño, ya sea positiva o negativa, o un incidente positivo o negativo, a todos los aspectos de la evaluación del desempeño, dando como resultado una evaluación más alta o más baja de la que merecería el empleado. (Mondy, 2010, p. 254).

- **Indulgencia y severidad:** la *indulgencia* hace referencia al hecho de otorgar calificaciones más altas de las merecidas. Uno de los motivos por los que se da este accionar es para evitar controversias con el evaluado. Por el contrario, ser excesivamente crítico con el evaluado se denomina *severidad*.
- **Tendencia central:** “El error de tendencia central es aquel que ocurre cuando el evaluador, incorrectamente, califica a todos los empleados cerca del promedio o de la parte media de una escala” (Mondy, 2010, p. 255).
- **Sesgos del comportamiento reciente:** es común que los evaluadores tengan presente el comportamiento más reciente de un colaborador que lo ocurrido unos meses atrás. Además, los colaboradores mantienen un desempeño mejor cuando se aproxima la fecha de las evaluaciones, por lo que se recomienda llevar un registro de los comportamientos de los colaboradores durante todo el período evaluado.
- **Sesgo personal (formación de estereotipos):** este punto hace referencia a los sesgos personales con juicios que se forman sobre los colaboradores, generalmente asociados con las diferencias individuales, ya sean de raza, género, edad, etcétera. Hay que evitar que estos sesgos influyan en las evaluaciones a partir, principalmente, de registros de conductas observables.
- **Manipulación de las evaluaciones:**

En algunas situaciones, los administradores controlan prácticamente todos los aspectos del proceso de evaluación y, por ende, están en una posición que les permite manipular el sistema. Por ejemplo, tal vez un supervisor desee otorgar un aumento de sueldo a cierto empleado, o quizá sienta más simpatía por un trabajador que por otro. Para justificar esta acción, el supervisor otorga al empleado una alta e inmerecida evaluación del desempeño. O bien, tal vez el supervisor esté interesado en deshacerse de un empleado y por eso le otorga una inmerecida baja evaluación. En cualquier situación, el sistema se verá distorsionado y las metas de evaluación del desempeño no podrán lograrse. Además, en el último ejemplo, si el empleado es un miembro de un grupo protegido, la empresa podría terminar en las cortes. Si la organización no logra sustentar los resultados de la evaluación, sufrirá una pérdida financiera significativa. (Mondy, 2010, p. 255).

- **Ansiedad del empleado:** el proceso de evaluación genera ansiedad en los sujetos, tanto en los evaluadores como en los evaluados. La ansiedad puede generar tensión entre las personas y

también resistencia a la evaluación, por lo que se recomienda generar un clima de confianza para que se lleve a cabo con total normalidad.

### ✓ **12.3. Capacitación para el feedback**

Como ya se mencionó, el entrenamiento para llevar adelante la entrevista de retroalimentación es clave para el éxito del programa, para mantener un buen clima en los equipos de trabajo y para que los resultados obtenidos sean claramente explicados al evaluado, de modo que se puedan generar planes de acción. El momento de la devolución por parte del evaluador genera una oportunidad para realizar consultas, redefinir objetivos o analizar los problemas observados para eliminarlos.

Siguiendo los aspectos que describe a Dra. Martha Alles (2010), se deberá hacer foco en la capacitación para la entrevista de feedback en lo siguiente:

- **Los objetivos de la entrevista.**

Al iniciar con el entrenamiento, se deben dejar bien claros los objetivos que percibimos al realizar las evaluaciones de desempeño: primero, para que el 4 evaluador, al momento de encontrarse en la reunión de retroalimentación, pueda transmitírselos al evaluado. En el caso de realizar evaluaciones por competencias 360° o 180°, debe quedar bien claro que el objetivo de estas es el desarrollo de la persona y que luego de la evaluación se debe confeccionar un plan de acción alineado con el plan de carrera que el colaborador se haya trazado en correlación con la estrategia organizacional.

- **Preparación previa para la entrevista.**

Antes de presentarnos a cualquier entrevista, debemos prepararnos. En el caso de la entrevista de feedback, se debe hacer esto todavía más, dado que, si no nos preparamos, quien la llevará a cabo podrá pasar un muy mal rato. Se puede observar en la Figura 1 un claro ejemplo de cómo diseñar la entrevista.

- **Desarrollo de habilidades de comunicación.**

Una de las habilidades que debe desarrollar un líder en una organización es poder comunicar bien, lo cual implica ser claro en la transmisión del mensaje, concreto y entendible. Es recomendable brindar técnicas de comunicación efectiva.

- **Roleplaying.**

Como herramienta didáctica, se sugiere realizar simulaciones de entrevistas (*roleplay*), donde podrán surgir dudas y equivocaciones que pueden ser detectadas y modificadas, pero también puede ser un espacio en el que el supervisor adquiera confianza para llevar adelante la reunión.

### ✓ **12.4. Aspectos a tener en cuenta para el entrenamiento**

Los aspectos principales para tener en cuenta son:

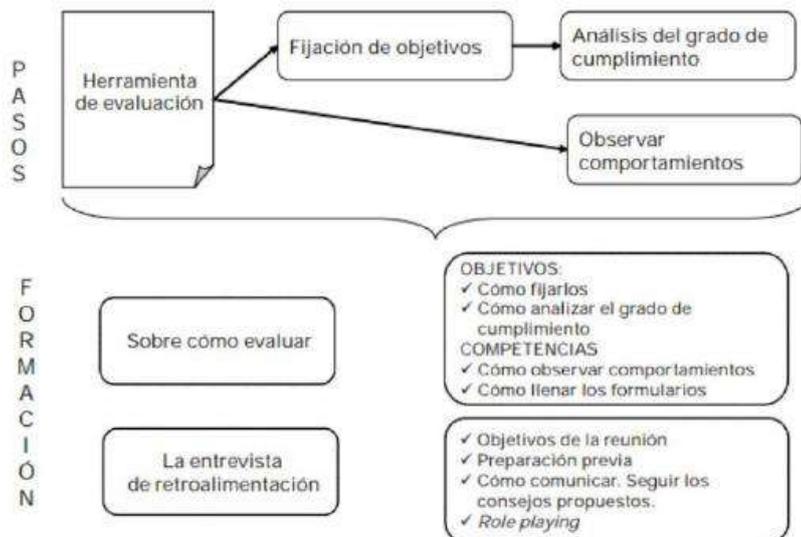
- Uso de la herramienta. Además de un buen manual instructivo –que desde ya es imprescindible–, debe impartirse entrenamiento y una persona de Recursos Humanos debe estar disponible para evacuar consultas y dudas.
- Los aspectos principales del entrenamiento en cuanto al uso de la herramienta son:
  - Fijación de objetivos y su evaluación al fin del ejercicio.
  - Análisis de comportamientos.
  - Cómo llegar a una nota o evaluación final. Cómo se conecta la evaluación de desempeño con el subsistema de compensaciones o pago.
- La entrevista de evaluación (retroalimentación o feedback).
- Objetivos.
- Preparación previa.
- Habilidades de comunicación.

- Role playing. (Alles, 2010, p. 237).

Se debe recordar que el propósito del entrenamiento es proveer herramientas a quienes coordinen las entrevistas de feedback, en especial a aquellos que tengan que enfrentarse a situaciones en que los resultados fueron muy bajos. Deben estar capacitados para brindar acompañamiento y ayudar al evaluado a planificar un plan de acción que derive en el mejoramiento de su rendimiento.

- Cómo analizar los comportamientos es uno de los temas más difíciles en el entrenamiento de evaluadores. Si bien parece fácilmente comprensible, todos los esfuerzos de entrenamiento deben centrarse en este punto cuando se implementa un sistema de evaluación de desempeño por competencias. (Alles, 2010, p. 249).

#### Entrenamiento a evaluadores: aspectos fundamentales



#### ✓ 12.5. Manuales de Instrucción

En general, todas las empresas que han implementado evaluaciones de desempeño por competencias y evaluaciones de 360° (o de 180°) preparan adecuadamente sus manuales de instrucción; de todos modos, es importante recalcar la conveniencia de una buena capacitación y un buen entrenamiento.

Se deben tener en cuenta aspectos menores como, por ejemplo, la importancia de llenar o completar todos los ítems y las consecuencias que –eventualmente– tendría no hacerlo. Por ejemplo, que el sistema automáticamente asumirá una determinada frecuencia; o cómo se procesará la falta de opinión en una competencia.

En este aspecto, podemos mencionar un caso que podríamos denominar paradigmático en un procesamiento de evaluaciones de 360°. En una autoevaluación una persona no indicó frecuencia en sus comportamientos, por lo cual la lectura sería que él mismo no puede evaluar si es, por ejemplo, íntegro siempre, frecuentemente u ocasionalmente. Analizando este caso más en profundidad y por una comparación de marcas se pudo determinar que esta persona no había completado las frecuencias en ninguno de los otros formularios que correspondía que llenara.

En la entrevista de devolución se le preguntó –sin darle mucha trascendencia al tema– por qué no había completado las frecuencias en su autoevaluación y, por el tenor de su respuesta, la conclusión a la cual se arribó es que no había comprendido cabalmente el alcance del tema.

- **Confecionar para los evaluadores manuales explicativos**

El evaluador debe recibir instrucciones muy claras respecto de cómo realizar su tarea, ya sea en *evaluaciones de desempeño*, como en otro tipo, como las de 360 grados o de 180 grados.

Una primera sugerencia es dar una amplia difusión a los **diccionarios de comportamientos**. En el caso que no se cuente con este documento se pueden confeccionar manuales o instructivos como ejemplos prácticos. En el gráfico siguiente se puede ver un esquema relacionado con la competencia *Modalidades de contacto*.

