

## TRABAJO FINAL DE INTEGRACIÓN

**“La evaluación del desempeño en el trabajo aplicada al desarrollo profesional de las personas: Análisis de un caso de aplicación de la herramienta Feedback 360”**

Carrera:

Licenciatura en Psicología

Autor:

María Florencia Drincovich

Tutor:

Prof. Mario Poy

Año:

2005

---

**ÍNDICE**

<b>INTRODUCCIÓN</b>	4
<b>OBJETIVOS</b>	5
<b>METODOLOGÍA</b>	5
<b>CAPÍTULO 1: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO. CONSIDERACIONES GENERALES</b>	
1.1. Origen de la Evaluación de Desempeño	7
1.2. ¿Qué es la Evaluación de Desempeño?	8
1.3. ¿Por qué se debe evaluar el desempeño?	10
1.4. Objetivos de la Evaluación de Desempeño	11
1.5. Habilidad, Motivación y Ambiente como determinantes del desempeño	12
1.6. La responsabilidad por la Evaluación de Desempeño	13
1.6.1. El supervisor directo	14
1.6.2. El empleado	14
1.7. Beneficios y problemas más comunes	15
1.7.1. Beneficios para el individuo, jefe y empresa	16
1.7.2. Los problemas más comunes en la evaluación de desempeño	18
1.8. Barreras para realizar Evaluación de Desempeño	18
1.9. Preparación de las Evaluaciones de Desempeño	19
1.10. Tipos de Evaluación de Desempeño	21
1.10.1. Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado	21
1.10.2. Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro	24
1.11. Pasos de una evaluación de desempeño	26
1.12. Cuando las evaluaciones de desempeño no son satisfactorias	27
1.13. ¿Cómo confeccionar un plan de acción?	28

---

**CAPITULO 2: EVALUAR DESEMPEÑO EN EL ESQUEMA DE  
COMPETENCIAS**

2.1. Origen del concepto de competencia	29
2.2. ¿Cómo definir una competencia?	30
2.3. Rueda de competencias de PDI (Personnel Decisions Internacional)	31

**CAPÍTULO 3: PRESENTACIÓN DE UNA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN  
DE DESEMPEÑO: 360° FEEDBACK**

3.1. ¿Qué es el 360° feedback?	35
3.2. Beneficios del 360° feedback	36
3.3. ¿Cómo integramos la evaluación 360° con la estrategia general de Recursos Humanos?	36
3.4. Pasos de la Evaluación 360° feedback	37

**CAPÍTULO 4: CASO ABORDADO EN ESTE ESTUDIO** 40**CONCLUSIONES** 50**BIBLIOGRAFÍA** 54**ANEXOS** 55

## **INTRODUCCION**

En el marco de una pasantía laboral en una consultora de recursos humanos, se tuvo la oportunidad de conocer un sistema de evaluación llamado Feedback 360°. Se trata de un sistema muy valioso para su aplicación al desarrollo profesional de las personas en las empresas. Y es por esta razón que, a partir del estudio de un caso real, se realizó un estudio pormenorizado de dicho instrumento. La consultora está especializada en colaborar en el desarrollo de la estrategia de los Recursos Humanos y acompañar a las organizaciones con métodos y herramientas para enfrentar nuevos desafíos que impone el mercado. Está formada por un equipo de profesionales de distintas disciplinas que utilizan la Psicología Organizacional para ayudar a que las organizaciones midan su capacidad y potencial, desarrollen las competencias necesarias para generar impacto, construyan su liderazgo y utilicen las mejores prácticas.

---

## **OBJETIVOS**

El objetivo central de este Trabajo Final de Integración es profundizar el conocimiento acerca de los sistemas de evaluación de desempeño en el mundo del trabajo, aplicados específicamente en los mandos jerárquicos.

Esta indagación buscará alcanzar los siguientes objetivos específicos:

- Describir el funcionamiento de la herramienta Feedback 360°, para la evaluación de desempeño.
- Conocer la utilización de una Guía de Desarrollo PROFILOR®.
- Analizar un caso específico evaluado con ambas herramientas y
- Establecer conclusiones que permitan describir los alcances y limitaciones de estas herramientas.

## **METODOLOGIA**

Se trata de un trabajo de tipo descriptivo que se apoyará en el método de análisis de casos, el cual resulta de probada eficacia en contextos como el que se propone abordar

Es un método que se utiliza cuando lo que se busca es escribir en detalle una situación más que obtener datos generales sobre una población. Tal resulta ser el caso que se aborda. Es un método ampliamente reconocido en las Ciencias Sociales como el denominado Método Harvard o los estudios llevados a cabo en el campo creativo en las teorías específicas.

A fin de dar cuenta de una de las técnicas utilizadas para evaluar el desempeño de una persona en una organización, en el presente trabajo se describirá la aplicación del Feedback 360° en conjunción con la Guía de Desarrollo PROFILOR®.

---

Como ya se señaló anteriormente, se analizará un caso real, a partir de la documentación. Se trata de un pedido realizado por una empresa de hipermercados para evaluar a una persona de dicha organización, con la finalidad de ayudarla a mejorar su rendimiento en el trabajo, dado que tiene dificultades para comunicarse con los demás, y de adaptación a su nuevo trabajo.

La persona evaluada tiene treinta y seis años de edad y trabaja en esa empresa desde hace siete años. Resultaba importante para la empresa que dicha persona incorporara nuevas competencias para realizar un cambio del área Logística en la cual se desempeñaba, al área de Recursos Humanos.

Se ha elegido este caso en particular, ya que en el mismo se ha trabajado en los informes de manera directa (en carácter de pasante).

Del procesamiento e interpretación de los datos relevados se espera obtener un:

- Conocimiento más profundizado acerca de una de las herramientas que contribuye a enfocar a través del desempeño, el desarrollo de las personas en una organización.
- Evaluar la utilidad que esta técnica otorga al mejoramiento de las personas en una organización.
- Relevar los posibles límites de la herramienta
- Proponer vías posibles de complementación a la herramienta estudiada.

### **1.1. Origen de la Evaluación de Desempeño**

La evaluación de desempeño según Ernst & Young:

Surge en Estados Unidos, en la década de 1920-1930, ya que en ese momento las empresas decidieron la introducción de un procedimiento, que les permita justificar una política retributiva, que se relacionase con la responsabilidad del puesto de trabajo y con el aporte de los empleados al éxito de la empresa.

(Ernst & Young, 2000, p.3)

Cualquier persona que trabaja en una empresa ha sido evaluada de una forma informal. Por lo tanto, y dado que la experiencia demuestra que esa valoración se realiza inevitablemente y puede repercutir en promociones, incentivos o gratificaciones, la tendencia dentro del mundo empresarial lleva a formalizar la evaluación del los empleados.

Así como los profesores evalúan constantemente el desempeño de los alumnos, las organizaciones se preocupan por evaluar el desempeño de los empleados. En épocas pasadas de estabilidad e inmutabilidad, la evaluación de desempeño se podía realizar a través de esquemas burocráticos rutinarios, pues la rutina burocrática era la marca registrada de la época. Con la llegada de los nuevos tiempos de cambio, transformación e inestabilidad, el patrón burocrático cedió el lugar a la innovación y la necesidad de agregar valor a la organización, a las personas que trabajan en ella y a los clientes que se sirven de ella.

Para ello se ponen a disposición una serie de herramientas y procedimientos que permitan homogeneizar la actuación a llevar a cabo en el desarrollo de esta actividad.

### **1.2. ¿Qué es la Evaluación de Desempeño?**

---

---

Se puede hablar de evaluación de desempeño como un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades, cometidos y responsabilidades de los puestos que desempeñan, realizado mediante una serie de instrumentos.

En términos generales, la medición del desempeño y su evaluación, consta básicamente de tres etapas: *descripción, medición y desarrollo*.

#### A) La descripción

Consiste en identificar qué áreas de trabajo debe analizar el directivo para medir el rendimiento, teniendo en cuenta que el sistema de evaluación tiene que referirse a aquellas actividades que están relacionadas directamente con el éxito de la empresa.

#### B) La medición

Es el núcleo central del sistema de evaluación que agrupa las valoraciones realizadas por el evaluador sobre el rendimiento del evaluado para potenciar sus puntos fuertes y desarrollar sus áreas de mejora.

#### C) El desarrollo

Es la finalidad principal de un sistema de evaluación de desempeño. Este instrumento no se limita a analizar las actuaciones de los colaboradores, llevadas a cabo durante un determinado período de tiempo, y según su resultado, felicitarles o reprobarles. Para conseguir realmente que los profesionales de cualquier empresa se desarrollen, la evaluación debe contemplar el futuro y analizar lo que los trabajadores pueden hacer para desarrollar y aportar su máximo potencial en la empresa. Para ello, los directivos deben establecer un



---

canal de comunicación con los colaboradores para facilitarles la información y el apoyo necesarios para conseguirlo.

La evaluación de desempeño es un proceso dinámico que incluye al evaluado y su gerente y representa una técnica de dirección, en la actividad administrativa actual; es un medio a través del cual se pueden localizar problemas de supervisión y gerencia, de integración de personas a la organización, de adecuación de la persona al cargo, de posibles disonancias o falta de entrenamiento y, en consecuencia, establecer los medios y programas para eliminar o neutralizar tales problemas. En el fondo, la evaluación de desempeño constituye un poderoso medio para resolver problemas de desempeño y mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida de las organizaciones.

Certo define a la Evaluación de Desempeño como “Un proceso para revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo” (Certo, 1994, p.280).

Otros autores agregan que a su vez la evaluación debe orientarse a futuro, por eso la definen de la siguiente manera:

La evaluación de desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. La administración es el punto clave de todo sistema de evaluación. Más que una actividad orientada hacia el pasado, la evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización. (Gómez Mejía, Balkin & Cardy, 1995, p.256).

---

Chiavenato (2002) menciona que:

El desempeño humano en el cargo es extremadamente situacional y varía de una persona a otra, y de situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen bastante. El valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo determinan el volumen del esfuerzo individual que la persona estará dispuesta a realizar. Cada persona evalúa la relación costo-beneficio para saber cuánto vale la pena hacer determinado esfuerzo. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y su percepción del papel que debe desempeñar. En consecuencia, el desempeño en el cargo es función de todas estas variables que lo condicionan. (Chiavenato, 2002, p 197).

La definición que más se ajusta al propósito de la tesina, es la de Gómez Mejía, Balkin y Cardy (1995), porque en vez de revisar la actividad realizada en el pasado como menciona Certo (1994), sería conveniente mirar hacia el futuro y planear lo que se debe realizar para avanzar ya que el pasado no se puede cambiar. Por lo mencionado sería importante centrarse en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño, y no mirar atrás para observar la contribución o no del empleado, para lograr objetivos del sistema administrativo de la organización.

Otro factor a rescatar es que el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y la percepción del papel que se debe desempeñar como menciona Chiavenato (2002), lo cual contribuye al avance de la organización.

### **1.3. ¿Por qué se debe evaluar el desempeño?**

Toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo. Sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas. La organización también debe saber cómo se desempeñan las personas en las actividades, para tener una idea de sus potencialidades. Así, las personas y la organización deben conocer su desempeño. Las principales razones por las que las organizaciones deben preocuparse por evaluar el desempeño de los empleados son para

---

proporcionar un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y, en muchas ocasiones, despido de empleados. Otra de las razones sería, permitir comunicar a los empleados cómo marchan en el trabajo, qué deben cambiar en el comportamiento, en las actividades, las habilidades o los conocimientos. Y por último, posibilitar que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño.

La evaluación de desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas; en consecuencia, se debe tener en cuenta algunas líneas básicas. Por ejemplo, la evaluación debe abarcar no sólo el desempeño en el cargo ocupado, sino también al alcance de metas y objetivos. Desempeño y objetivos deben ser temas inseparables de la evaluación de desempeño. Otra de las líneas básicas a considerar es que la evaluación debe ser aceptada por ambas partes, tanto del evaluador como el evaluado. Ambos deben estar de acuerdo en que la evaluación debe traer algún beneficio para la organización y para el empleado. También sería conveniente que se utilice para mejorar la productividad del individuo en la organización, para producir con eficacia y eficiencia.

#### **1.4. Objetivos de la Evaluación de Desempeño**

De acuerdo a Cummings & Schuwab (1985, p.17) las organizaciones buscan de manera característica alcanzar dos objetivos al emprender la evaluación de desempeño de los empleados.

El *primero* de ellos se refiere a la función evaluativo o de enjuiciamiento del proceso de evaluación. Los resultados de las evaluaciones bajo este contexto se usan para tomar decisiones sobre los empleados. Por ejemplo, las recompensas a los empleados con base en el mérito o las decisiones sobre los ascensos o transferencias.

El *segundo* objetivo principal de las evaluaciones es el desarrollo. Bajo este contexto, las evaluaciones se diseñan para ayudar a mejorar el desempeño o el potencial de desempeño al auxiliar al empleado a identificar las áreas que requieren crecer y mejorar.

---

## 1.5. Habilidad, Motivación y Ambiente como determinantes del desempeño

Según Cummings & Schuwab “El desempeño es a fin de cuentas un fenómeno individual, la influencia que las variables ambientales tienen sobre éste principalmente se da a través de su efecto en los determinantes individuales de desempeño: la habilidad y/o la motivación” (Cummings & Schuwab, 1985, p.14).

El desempeño está determinado primordialmente por las habilidades y la motivación. Los factores ambientales, incluyendo las actividades llevadas a cabo por los gerentes para mejorar el desempeño del empleado, tienen impacto, en las habilidades y en la motivación.

### Definición de habilidad

Para Cummings & Schuwab (1985) la *habilidad* se refiere a las capacidades reales del individuo para desempeñar alguna tarea o conjunto de tareas. Esta comprende un extenso espectro de características individuales, en los que incluyen factores intelectuales como las habilidades verbales, numéricas, espaciales y similares. Se incluyen también factores manuales, la fuerza y la destreza, así como rasgos de la personalidad según las mediciones.

Podemos diferenciar la habilidad de la motivación. La primera refleja la capacidad, una característica relativamente estable que permite a las personas comportarse de alguna forma específica. La segunda refleja los esfuerzos o la energía, una característica dinámica, con frecuencia efímera, que determina el vigor con el que serán empleadas las capacidades en alguna actividad.

Antes que nada, se debería decir que se requiere un mínimo de habilidad antes de que el trabajador pueda llevar a cabo una tarea, sin importar cuán altamente motivado se encuentre. Igualmente el exceso de habilidad no tendrá como resultado un desempeño satisfactorio si el trabajador se encuentra completamente renuente a desempeñar su trabajo adecuadamente.

---

## **Definición de Motivación**

Existen tres puntos para determinar y finalmente influir sobre la motivación del trabajador con el fin de llevar a cabo una tarea según Cummings & Schuwab (1985). El primero tiene que ver con la intensidad de la motivación del trabajador para emprender cualquier tarea. El segundo punto se refiere a los mecanismos a través de los cuales se canaliza la motivación del individuo que lo impulsa al desempeño. Y, el último punto implica los mecanismos que sostienen y mantienen la conducta del individuo a través del tiempo.

No se debe olvidar que el desempeño se lleva a cabo en un contexto organizacional. De hecho, es la organización la que define la naturaleza del desempeño. Cuando un individuo se une a una organización debe hacer a un lado sus propias metas, por lo menos una parte, para luchar por las metas colectivas de la organización

### **1.6. La responsabilidad por la Evaluación de Desempeño**

La responsabilidad por el procesamiento de la verificación, medición y seguimiento del desempeño humano es atribuida a diferentes órganos dentro de la empresa, acorde con la política de Recursos Humanos establecida.

Puede existir una centralización para la Evaluación de Desempeño, en cuyo caso se atribuye a un órgano perteneciente al área de Recursos Humanos; en otros casos puede ser atribuida a una Comisión de Evaluación de Desempeño, en la que la centralización cuenta con participación de evaluadores de diversas áreas de la empresa, o puede realizarse totalmente descentralizada, fijándose en la persona del empleado, con alguna parte de control por parte del superior directo.

En términos generales, se utiliza un sistema centralizado en cuanto al proyecto, construcción e implantación del sistema y descentralizado en cuanto a la aplicación y ejecución.

---

### **1.6.1. El supervisor directo**

El desarrollo y la administración del plan de Evaluación de Desempeño no es función exclusiva del órgano de Recursos Humanos, sino que es la responsabilidad de línea y debe asesorarse de la asistencia del órgano de Recursos Humanos. La persona encargada de evaluar al personal es su propio jefe, quien mejor que nadie tiene o debiera tener las condiciones para hacer el seguimiento y verificar el desempeño de cada subordinado, diagnosticando cuáles son sus fortalezas y necesidades de desarrollo. Sin embargo, los jefes directos no poseen el conocimiento especializado para poder proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación de desempeño de su personal, que es función del órgano de Recursos Humanos, quién proyecta, fija y posteriormente realiza el seguimiento y control del sistema, mientras cada jefe aplica y desarrolla el plan dentro de su círculo de acción. De esta forma, el jefe mantiene su autoridad de línea y evalúa el trabajo realizado por los subordinados mediante el esquema trazado por el plan, mientras el órgano de Recursos Humanos mantiene su autoridad asesorando a todas las jefaturas por intermedio de orientación e instrucciones necesarias para la buena aplicación del plan.

### **1.6.2. El empleado**

-

Algunas empresas utilizan el sistema de auto evaluación por parte de los empleados como un método de Evaluación de Desempeño. Este método es poco común, ya que se requiere de un buen nivel cultural, equilibrio emocional y de capacidad para realizar una auto-evaluación, libre de subjetivismo y distorsiones personales. Puede ser aplicado con relativo acierto a personal universitario que ocupa elevadas posiciones en la empresa. En éste método, el mismo empleado llena el cuestionario y posteriormente lo somete a su superior y juntos analizan los resultados, las medidas que deben tomarse y los objetivos del desempeño que deben ser alcanzados. Este método no puede ser de entera responsabilidad del empleado porque puede existir heterogeneidad de objetivos, con criterios de patrones individuales de comportamiento profesional. No siempre se cuenta con las condiciones de auto-evaluación, dentro de los requisitos establecidos por el sistema, lo cual puede provocar distorsiones y pérdida de precisión de los mismos. Los puntos de vista de los empleados difícilmente coinciden con los de su superior

---

sobre la Evaluación de Desempeño. Los objetivos del desempeño pueden tomarse demasiado personales y subjetivos.

### **1.7. Beneficios y problemas más comunes**

El análisis del desempeño de una persona es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar personal. Entre sus objetivos se señala 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 se mejoran los resultados.

Habitualmente se cree que las evaluaciones de desempeño se realizan para decidir si se aumentan los salarios o no, o a quiénes hay que despedir. Esto puede ser cierto en ocasiones, pero 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.

Para Alles (2000) las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para:

- Tomar decisiones sobre promociones y remuneración.
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y los subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo. 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 (p.383)

Solo se podrá decir que una persona desempeña bien o mal, en relación con lo que se espera de él en el puesto. Confrontando el perfil de un puesto con el de la persona evaluada se establece una relación entre ambos, la adecuación persona-puesto.

---

A partir de allí será posible evaluar el desempeño, el potencial, y definir cuáles son las estrategias de entrenamiento para una más correcta adecuación persona-puesto.

### **1.7.1. Beneficios para el individuo, jefe y empresa**

Uno de los problemas más graves es la oposición de los empleados. Para aplicarlo, en la medida de lo posible, es necesario realizar una campaña de comunicación sobre la evaluación, en la que se difunda de forma transparente el alcance, objetivos y beneficios que con lleva un sistema de evaluación. Por lo cual se dice que los:

1) Beneficios para el Individuo son:

- Conocer los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y a sí mismo, según él, sus fortalezas y necesidades de desarrollo.
- Conocer cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por su iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- Tener oportunidad para hacer auto evaluación y auto crítica para su auto desarrollo y auto control.
- Estimular el trabajo en equipo y procurar desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Estimular la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.



## 2) Beneficios para el jefe serían:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de Evaluación de Desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo.

Y por último los:

## 3) Beneficios para la empresa

- Tener oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- Poder identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Poder dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señalar con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.

En definitiva, lo que se persigue a todos los niveles es una gestión eficaz del rendimiento de las personas que se encuentran dentro de una organización.

---

### **1.7.2. Los problemas más comunes en la evaluación de desempeño**

Entre los problemas más comunes se puede relevar los siguientes puntos:

- **Errores del evaluador:** Los mismos pueden ser cometidos por indulgencia y por el efecto del halo. Estos pueden reducirse o eliminarse en talleres, en los que los administradores practican observando y calificando comportamientos.
- **Mala Retroalimentación:** A veces los administradores se sienten incómodos de discutir directamente con los empleados en las fallas de su desempeño. Dado que prácticamente, todos los empleados pueden mejorar en algunos aspectos.
- **Comunicaciones negativas:** La revisión del desempeño debe estar diseñada más como una actividad de asesoría que como un juicio, sino muchos empleados se ponen a la defensiva cuando se señalan sus necesidades de desarrollo. Ya que en lugar de aceptar la retroalimentación como observaciones constructivas para mejorar su desarrollo, algunos arrojan dudas sobre la evaluación, critican al jefe o echan la culpa a otro.

Para evitar estos problemas se debe utilizar una adecuada herramienta de evaluación, que conste de un formulario y un instructivo. Y entrenar a los evaluadores. Muchas compañías se limitan a entregar el formulario y el instructivo, pero esto no basta. La mejor herramienta puede fracasar si los evaluadores no reciben una correcta y profunda capacitación sobre cómo utilizarla.

### **1.8. Barreras para realizar Evaluaciones de Desempeño**

A pesar de las ventajas que proporciona un sistema de evaluación de desempeño, no garantizan su éxito. Según Ernst & Young (2000) antes de emprender su diseño e implantación se debe considerar y anticipar algunas barreras o dificultades por las que el sistema de evaluación de desempeño podría pasar:

- 
- Falta de apoyo de la dirección al sistema de evaluación.
  - Falta de motivación de los responsables jerárquicos para realizar las entrevistas.
  - Falta de acuerdo previo entre responsables y evaluado en los aspectos a apreciar.
  - Expectativas no realistas acerca de medidas absolutamente objetivas y cuantificables o criterios de medida que no contemplan resultados cualitativos.
  - Mala utilización de los resultados de la evaluación a efectos de retribución, formación, promoción y otras decisiones en el ámbito de desarrollo de Recursos Humanos.
  - Problemas técnicos y de comunicación inherentes al sistema (p.5).

Uno de los problemas más graves es la oposición de los empleados. En la medida de lo posible sería necesario realizar una campaña comunicativa sobre la evaluación, en la que se difunda de manera transparente su alcance, objetivos y beneficios que la misma conlleva.

### **1.9. Preparación de las Evaluaciones de Desempeño**

El objetivo de la evaluación de desempeño es proporcionar una descripción confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, ser prácticos y confiables.

Es necesario que tengan niveles de medición o estándares completamente verificables. Por directamente relacionados se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto. Si la evaluación no se relaciona con el puesto carece de validez. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y evaluados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia y conflicto.

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables.

---

Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre Evaluación de Desempeño para Ernst & Young (2000):

Los *Estándares de Desempeño*, donde la evaluación requiere de los mismos, ya que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone en relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores. Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir que elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato.

Las *Mediciones de Desempeño*, son sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones de desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. En general, las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas. Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades defectuosas, tasa de ahorro de materias, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa. Las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más.

Y por último, los *Elementos subjetivos del calificador*, donde las mediciones subjetivas de desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad con varios aspectos:

1. Los prejuicios personales: Cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.

2. Efecto de acontecimientos recientes: Las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto.
3. Tendencia a la medición central: Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.
4. Efecto de halo o aureola: Ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.
5. Interferencia de razones subconscientes: Movidos por el deseo inconsciente de agrandar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.

## **1.10. Tipos de Evaluación de Desempeño**

### **1.10.1. Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado**

Los métodos de evaluación basados en el pasado tienen la ventaja de basarse sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo ocurrido.

Las técnicas de evaluación más conocidas de acuerdo a Chiavenato (1999) se agrupan en las siguientes categorías:

- Escalas de puntuación: El evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que da la calificación. Se acostumbra

---

conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos. Sus ventajas son la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo, los evaluadores requieren poca capacitación y se puede aplicar a grupos grandes de empleados. Las desventajas son numerosas: es muy probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo; se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto a fin de poder evaluar puestos diversos.

- Lista de verificación: Requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características. El evaluador suele ser el supervisor inmediato. El departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores. Estos valores permiten la cuantificación. Las ventajas son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización. Las desventajas son la posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación inadecuada de valores por parte del departamento de personal, además de la imposibilidad de conceder puntuaciones relativas.

- Método de selección forzada: obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. Tiene la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos. Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto. Ello puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño.

- Método de registro de acontecimientos críticos: requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria (o un archivo en computadora), el evaluador consigna las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado. Gran parte de su efectividad depende de los registros que lleve el evaluador.

- 
- Escalas de calificación conductual: Se utiliza el sistema de comparación del desempeño del empleado con parámetros conductuales específicos. El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño. Una limitación del método radica en que el método sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica.
  - Método de verificación de campo: Un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación, el experto prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación se envía al supervisor para que la verifique, y discuta primero con el experto de personal y posteriormente con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones. La participación de un personal calificado permite que aumente la confiabilidad, pero es probable que el aumento en el costo haga que este método sea caro y poco práctico.
  - Métodos de evaluación en grupos: Los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general, estas evaluaciones son conducidas por el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor.
  - Método de categorización: Lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor. En general, se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto. Este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes, si bien es posible hacer que

---

intervengan dos o más evaluadores. Su ventaja es la facilidad de administración y explicación.

- Método de distribución forzada: Se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría. Las diferencias relativas entre los empleados no se especifican, pero en este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia. Dado que el método exige que algunos empleados reciban puntuaciones bajas, es posible que algunos se sientan injustamente evaluados.

- Método de comparación por parejas: el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base de la comparación es, por lo general, el desempeño global. El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice. Aunque sujeto a fuentes de distorsión por factores personales y acontecimientos recientes, este método supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad o severidad (p.367).

### **1.10.2. Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro**

Según Chiavenato (1999) se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

1. Auto-evaluaciones: Llevar a los empleados a efectuar una auto-evaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual. Es mucho menos probable que se presente actitudes defensivas. El aspecto más importante de las auto-evaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

2. Administración por objetivos: Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean mensurables de manera objetiva.



---

Los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr los objetivos por haber participado en su formulación, ya que pueden medir su progreso y efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograrlos. Los objetivos ayudan también a que empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado. Las dificultades se centran en que en ocasiones los objetivos son demasiados ambiciosos y en otras se quedan cortos.

3. Evaluaciones psicológicas: Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro. El trabajo de un psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico o puede ser una evaluación global del potencial futuro. A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo. Debido a que este procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes.

4. Métodos de los centros de evaluación: Son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro. Con frecuencia, se hace ir a un centro especializado a los empleados con potencial y se les somete a una evaluación individual. Se selecciona a un grupo especialmente se entrevista en profundidad, con exámenes psicológicos, estudio de antecedentes personales, mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades en las que van siendo calificados por un grupo de evaluadores. Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados objetivos. Este método es costoso en términos de tiempo y de dinero. Los resultados pueden ser muy útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación (p.382).

---

### 1.11 Pasos de una evaluación de desempeño

Para Alles (2000) los pasos a seguir serían:

- Definir el puesto: asegurarse de que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto
- 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 subordinado (p.386)

El análisis de la gestión o el desempeño de una persona tiene a su vez tres momentos diferentes según Alles (2000):

1. Una etapa inicial de fijación de objetivos, en la que se establecen los objetivos principales del puesto y los prioritarios para el año. Esta etapa inicial debe materializarse en una reunión donde estos objetivos se establezcan.
2. Etapas intermedias o de evaluación del progreso. Antes de llegar al período final de evaluación, generalmente un año, es aconsejable establecer con cierta periodicidad, por ejemplo cada tres meses, cada cuatro o cada seis, una reunión de progreso, donde se realice un balance de lo actuado en ese ejercicio en curso y el avance en la consecución de objetivos.
3. Al final del período, reunión final de evaluación de los resultados. Si por alguna circunstancia una persona tuvo dos dependencias, por ejemplo, un consultor que en el año lleva dos grandes proyectos reportando a dos jefes diferentes, será evaluada por los dos jefes; si el empleado es transferido durante el año de área, de plaza o ciudad, deberá segmentarse el período y será igualmente evaluado por los diferentes jefes (p.386)

En base a la descripción del puesto y las conductas observadas es factible realizar la evaluación de desempeño, proceso por el cual son muy importantes la

---

comunicación y el registro no solo de la evaluación en sí misma sino también del resultado de la entrevista de evaluación.

### **1.12. Cuando las evaluaciones de desempeño no son satisfactorias**

Cuando el resultado no es favorable y el evaluado fue un buen empleado durante mucho tiempo, con evaluaciones positivas anteriores, o en el caso de personas que están pasando por un mal momento personal; en suma, para situaciones especiales, se puede implementar un programa especial de mejora de rendimiento.

Para lograrlo, tienen que “comprar la idea” en primer lugar el supervisor del empleado en cuestión, y en segundo lugar el empleado mismo. Luego, es importante acortar los tiempos, es decir, el programa debe tener un plazo definido, por ejemplo, seis meses.

Un plan de mejora del rendimiento debe incluir según Alles (2000):

- Instrucciones y orientaciones verbales;
- Comentarios y sugerencias frecuentes;
- Conversaciones formales e informales;
- Reportes de evaluación del rendimiento;
- Entrenamiento.

Para una correcta implementación, debe prepararse un plan de acción con fecha de inicio, fechas de revisiones parciales y firmas de la persona involucrada, su supervisor inmediato y el responsable del área.

### **1.13. ¿Cómo confeccionar un plan de acción?**

En principio se debe:

- Analizar el tipo de problemas y las posibles causas que hayan dado origen a la situación.
  - Pensar medidas realistas que podrían ayudar a rectificar el problema.
  - Posibles ideas:
    - ¿Necesita entrenamiento? ¿en qué?
    - ¿Necesita repasar la descripción del puesto?
    - ¿Tiene dudas sobre las políticas o los procedimientos?
- ¿Qué sucede si el empleado no mejora su rendimiento de acuerdo a lo esperado?

Las posibles instancias serían:

- Realimentación de carrera, ofreciéndole otra posición acorde con un nuevo estándar de rendimiento.
- Reingreso al programa de mejora del rendimiento con nuevos plazos y objetivos
- Desvinculación.

---

## **CAPITULO 2: EVALUAR EL DESEMPEÑO EN EL ESQUEMA DE COMPETENCIAS**

Las evaluaciones siempre deben hacerse en función de cómo se ha definido el puesto. Si la compañía trabaja con el esquema de competencias, evaluará en función de las mismas.

Las competencias se fijan para la empresa en su conjunto, y luego por área y nivel de posición. En función de ellas se evaluará a la persona involucrada. Habitualmente, las competencias referidas a un puesto se clasifican en una escala de puntuación.

La evaluación de desempeño tomará en cuenta las competencias relacionadas con la posición evaluada y solo esas, y en el grado en que son requeridas por el puesto.

### **2.1. Origen del concepto competencia**

Surge como alternativa al concepto de rasgo. McClelland (1973) propuso la conveniencia de identificar variables que predijeran el rendimiento laboral. El concepto tiene raíces en el asesoramiento de índole clínica en psicología: abordar las dificultades que tiene la persona a la hora de alcanzar sus metas.

Con el concepto de competencia se engloba:

- Calificación: pericia, conocimientos.
- Talento para el hacer: destrezas, habilidades.
- Características personales: voluntad, valores.

Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e, igualmente, en situaciones de test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad, conocimientos. Las competencias representan un trazo de unión entre las

---

características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas.

## **2.2. ¿Cómo definir una competencia?**

Si bien fue David McClelland el propulsor de estos conceptos. Se comenzará por la definición de Spencer & Spencer (1993), quien define competencia, como una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación.

Por característica subyacente se entiende que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Causalmente relacionada denota que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. Y estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.

Siguiendo a Spencer & Spencer (1993), las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo.

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos adquiridos, que definen sus competencias para una cierta actividad. Sin embargo, descubrir las competencias no requiere estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona. Solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la empresa.

El reconocimiento de las diferentes competencias tiene mucha importancia en la implementación de los procesos de recursos humanos. Para capacitar o evaluar al personal podrá ser de gran ayuda comprender las diferencias entre unas y otras, ya que pueden requerir caminos o soluciones a desarrollar.

---

### 2.3. Rueda de Competencias de PDI (Personnel Decisions Internacional)

A continuación se caracterizará un modelo de competencias definido para una organización por PDI. La misma se encuentra representada por Consulting Now en la Argentina.

Está compuesta por ocho factores y veinticuatro competencias:

#### **FACTOR PENSAMIENTO**

**Analizar asuntos:** Recoge la información pertinente en forma sistemática; considera una amplia gama de factores; se da cuenta de las complejidades y percibe las distintas relaciones entre los problemas o asuntos; solicita las opiniones de los demás; utiliza un razonamiento lógico en el análisis.

**Utilizar juicios acertados:** Toma decisiones acertadas y a tiempo; toma decisiones bajo condiciones inciertas.

#### **FACTOR ADMINISTRATIVO**

**Establecer planes:** Desarrolla planes de corto y largo plazo que consideran la totalidad del asunto, que son realistas y eficaces para alcanzar metas; integra esfuerzos de planificación entre unidades de trabajo.

**Administrar el desempeño:** Asigna responsabilidades; delega y da poder a los demás; retira obstáculos; hace disponibles y contribuye los recursos necesarios; coordina esfuerzos de trabajo cuando es necesario; supervisa el progreso.

#### **FACTOR LIDERAZGO**

**Dar dirección:** Alienta el desarrollo de una visión colectiva; suministra dirección y prioridades claras; clarifica papeles y responsabilidades.

**Dirigir con valor:** Toma la iniciativa para abordar los temas difíciles; se arriesga para encarar los problemas importantes; es firme cuando es necesario.

---

**Influir en los demás:** Afirma sus propias ideas y convence de ellas a otros; gana el apoyo y el compromiso de otros; moviliza a la gente para que tome acción.

**Alentar el trabajo de equipo:** Construye equipos efectivos dedicados a alcanzar las metas de la organización; alienta la colaboración entre miembros del equipo y entre equipos; utiliza equipos para tratar temas importantes.

**Motivar a los demás:** Alienta y da poder a los demás para que obtengan resultados; establece elevados niveles de rendimiento; es fuente de entusiasmo, de un sentimiento de dedicación y de un deseo de realizar una excelente tarea.

**Dirigir y desarrollar:** Estima en forma precisa los puntos fuertes y necesidades de desarrollo de los empleados; da retroinformación específica y oportuna; da tareas que son un reto y oportunidades para el desarrollo.

**Apoyar el cambio:** Desafía el status quo y alienta las nuevas iniciativas; actúa como agente catalizador para el cambio y estimula a los demás a que cambien; prepara el camino para los cambios necesarios; administra su implementación en forma efectiva.

## **FACTOR INTERPERSONAL**

**Cultivar relaciones:** Se relaciona con la gente en forma amigable, abiertamente y mostrando aceptación; muestra un sincero interés en los demás y en sus preocupaciones; inicia y desarrolla relaciones con los demás como prioridad esencial.

**Mostrar astucia en el funcionamiento de la organización:** Desarrolla relaciones efectivas de reciprocidad con los demás; comprende los planes y perspectivas de los demás; reconoce y balancea en forma efectiva los intereses y necesidades de su propio grupo con los de la organización en su conjunto; sabe cuáles batallas vale la pena pelear.

**Manejar desacuerdos:** Trae a luz los conflictos y desacuerdos importantes e intenta resolverlos en colaboración; crea un consenso general.

## **FACTOR COMUNICACIÓN**

**Hablar eficazmente:** Habla en forma clara y se expresa bien en grupos y en conversaciones personales.



---

**Alentar la comunicación abierta:** Crea una atmósfera en la que la información de alta calidad y actualidad fluye sin problemas entre él/ella y los demás; alienta la expresión abierta de ideas y opiniones.

**Escuchar a los demás:** Demuestra atención y comprensión de los comentarios y preguntas de los demás; escucha bien en grupo.

## **FACTOR MOTIVACIONAL**

**Trabajar fuerte para obtener resultados:** Trabaja fuerte para obtener resultados y éxito; invoca un sentido de urgencia y trabaja hasta obtener resultados concretos; persevera a pesar de los obstáculos y la oposición.

**Trabajar fuerte para obtener resultados:** Promueve altos niveles de rendimiento; se traza metas agresivas y trabaja duro para alcanzarlas.

## **FACTOR DE MANEJO DE SÍ MISMO**

**Actuar con integridad:** Demuestra liderazgo en cuanto a principios y ética de negocios honesta; muestra consistencia entre principios, valores y comportamiento; fomenta confianza en los demás a través de su propia autenticidad y por ser fiel a sus compromisos.

**Demostrar adaptabilidad:** Se maneja con confianza en los desafíos diarios; está dispuesto y sabe cómo adaptarse a múltiples demandas, cambios de prioridades, ambigüedades y otros cambios rápidos; muestra elasticidad al enfrentar restricciones, frustraciones, o adversidades; demuestra flexibilidad.

**Desarrollarse a sí mismo:** Aprende de la experiencia; busca activamente aprender y desarrollarse; busca que le den retroinformación y recibe bien los comentarios no solicitados; modifica su comportamiento a la luz de la retroinformación.

## **FACTOR DE CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN**

**Utilizar conocimientos técnicos/funcionales:** Posee conocimiento actualizado sobre la profesión y la industria; es conocido como un experto en el área técnica/funcional; accede y utiliza otras fuentes expertas cuando es apropiado hacerlo.

**Conocer el negocio:** Muestra entendimiento de los asuntos pertinentes a la globalidad de la organización y del negocio; mantiene dicho conocimiento actualizado; tiene y utiliza conocimiento interfuncional.

En conclusión este modelo de competencias definido es el que se utilizará en el caso abordado.

---

## **CAPITULO 3: PRESENTACIÓN DE UNA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: 360° FEEDBACK**

En este capítulo presentaremos un análisis de la herramienta de evaluación de desempeño, que se utilizó en el caso que describiremos en el próximo capítulo.

### **3.1. ¿Qué es el 360° Feedback?**

Es una técnica que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir otras personas como proveedores o clientes.

Las evaluaciones jefe-empleado pueden ser incompletas, ya que toman en consideración una sola fuente. Las fuentes múltiples pueden proveer un marco más rico, completo y relevante del desempeño de una persona. Por añadidura, pueden crear un clima de mayor colaboración en el trabajo. Los empleados asumen más y mejor sus conductas y cómo impactan en los demás. Si esto sucede, es factible prever un incremento en la productividad.

Según Alles (2000) “La evaluación de 360° feedback es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no solo de su jefe, sino de todos aquellos que reciben sus servicios internos y externos”( p.398).

El concepto de evaluación 360° es claro y sencillo, el mismo consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de su práctica profesional.

Chiavenato (2002) señala que:

La evaluación circular de desempeño, en la que participan todas las personas que mantienen alguna interacción con el evaluado. En la evaluación participan el jefe, los colegas y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, y los proveedores,

---

en fin, todas las personas en una amplitud de 360°. La evaluación realizada de este modo es más rica porque recolecta información de varias fuentes y garantiza la adaptabilidad y el ajuste del empleado a las diversas exigencias del ambiente de trabajo y de sus compañeros. No obstante, ser el centro de atención no es nada fácil para el evaluado, porque éste se torna muy vulnerable si no tiene la mente abierta y receptiva al sistema.

(Chiavenato, 2002, p.203)

### **3.2. Beneficios del 360° Feedback**

¿Por qué el 360° feedback se está tornando una herramienta para el desarrollo cada vez más relevante? Cipolla (1999) responde a la pregunta que esto sucede por la credibilidad del instrumento. Como fuente única proveniente del jefe puede no ser siempre aceptado por el empleado, especialmente si es diferente del que el empleado había esperado. La credibilidad también se ve afectada si el participante cree que la evaluación del jefe es parcial o que tiene algún grado de favoritismo.

Según el mismo autor, el grado de aceptación del 360° feedback es más alto cuando la evaluación la realizan al menos ocho personas. Cuantos más se involucren, más altas serán la confiabilidad y la credibilidad. Continuando con este autor, es ideal incluir cuatro pares, cuatro subordinados, etc., es decir cuatro personas por grupo; de este modo se logra un feedback más confiable y se da anonimato a los participantes. Sin embargo, la información del jefe debe ser un ítem por separado. Algunos jefes prefieren que su opinión se sume a la de algún grupo, pero esto no es aconsejable. Mantener la información del jefe por separado ayuda a crear una comunicación abierta y honesta entre cada jefe y el participante.

### **3.3. ¿Cómo integramos la evaluación 360° con la estrategia general de Recursos Humanos?**

Tal como sostiene Alles (2000) “Los cambios en las compañías suelen ser graduales. Si una empresa no implementa evaluaciones de desempeño, no puede

---

comenzar a hacerlo con un esquema de 360°, o mejor dicho, no es lo más aconsejable. La organización debe estar madura para aplicar esta herramienta” (Alles, 2000, p.402).

Habitualmente, al trabajar con éste método la información se procesa fuera de la compañía, lo que incrementa el costo, por lo que son las grandes compañías las que usualmente lo implementan. No obstante, las buenas ideas no requieren necesariamente de una empresa de gran tamaño y pueden implementarse en menor escala.

Usualmente, las compañías que utilizan 360° feedback lo hacen en combinación con un esquema de gestión por competencias.

A partir de que una empresa hace el pedido de utilizar la herramienta 360° feedback para la evaluación de sus empleados a la Consultora Consulting Now, se realizan los siguientes pasos:

### **3.4. Pasos para la evaluación 360° Feedback**

Cuando se inicia una evaluación con la herramienta 360° feedback los pasos a seguir son los siguientes, de acuerdo a un documento de trabajo de Consulting Now (2004). Primero se establece una Agenda en la cual se establecen los:

Objetivos y beneficios del proceso, los mismos son:

- Pasos y marcos de tiempo del proceso.
- Datos acerca del feedback del 360°.
- Confidencialidad del proceso.
- El modelo de competencias del 360°
- Resumen del Informe de Feedback.
- Elegir a las personas que responderán el cuestionario
- Evitar errores típicos de calificación.
- Distribución de los Cuestionarios

Luego se explica el Propósito del Proceso del 360°, el cual consiste en:

- Respalda objetivos del negocio actuales y futuros.
- Facilita esfuerzos de cambio organizacional.
- Actualiza el pool de talento de la organización.
- Aumenta la comunicación dentro de la organización.
- Identifica necesidades de entrenamiento grupales.

Para explicar las condiciones necesarias para un desarrollo real y duradero, se utiliza la Tubería del Desarrollo™ de PDI:



**Insight:** ¿Saben las personas qué es lo que tienen que desarrollar?

**Motivación:** ¿Están dispuestas a emplear el tiempo y la energía necesarios para desarrollarse a sí mismas?

**Capacidades:** ¿Saben cómo adquirir las destrezas y conocimientos que necesitan?

**Práctica en el Mundo Real:** ¿Tienen oportunidades para poner a prueba sus nuevas habilidades?

**Accountability:** ¿Internalizan las nuevas habilidades para mejorar el desempeño y los resultados? ¿Son responsables y premiados por su propio desarrollo?

Los pasos a seguir del proceso del 360° feedback son:

Paso 1: Comunicación/ Reunión de Iniciación.

Paso 2: Distribución de los cuestionarios.

Paso 3: Completar los cuestionarios.

Paso 4: Procesamiento de los informes de feedback.

Paso 5: Sesiones de Feedback.

---

Paso 6: Planificación de Desarrollo.

Paso 7: Desarrollo y seguimiento.

Los datos más sobresalientes sobre el feedback serían que:

- El foco está en el desarrollo.
- El Feedback es anónimo excepto para su jefe.
- Mide las “percepciones”.
- Es abarcativo y específico.

En el momento de la elección de las personas que responderán al cuestionario se deberá:

- Elegir a las personas que se crea que proporcionarán feedback honesto y útil.
- Elegir personas con las que se haya trabajado al menos seis meses.
- Elegir personas con las que se interactúe frecuentemente.
- Generalmente participa un sólo jefe.
- Aclarar a las personas que se ha seleccionado que el feedback será anónimo.
- Excepto con respecto al jefe, elegir un mínimo de tres personas de cada grupo para que participe del proceso.

A continuación se analizará un caso real, a partir de una documentación producida durante el año 2004, realizado por la Consultora Consulting Now, utilizando la herramienta 360° feedback, conservando la confidencialidad tanto del nombre de la persona evaluada como de la empresa que requirió esta herramienta para evaluar a uno de sus empleados.

---

## **CAPITULO 4: CASO ABORDADO EN ESTE ESTUDIO**

Tal como se señala en el apartado metodológico, se trata de un pedido realizado por una empresa de sector hipermercados para evaluar a una persona de dicha organización, con la finalidad de ayudarla a mejorar su rendimiento en el trabajo.

La persona evaluada tiene treinta y seis años de edad y trabaja en esa empresa de hipermercados desde hace siete años. Resultaba importante para la empresa que dicha persona incorporara nuevas competencias para realizar un cambio del área Logística al área de Recursos Humanos.

Los cuestionarios fueron contestados vía web tanto por el participante como por el jefe, y colegas. Se ha tardado tres semanas en recopilar toda la información necesaria para dicha evaluación. El procesamiento de la información se realizó en veinticuatro horas ya que se realiza por medio de un software en PDI (Personnel Decisiones Internacional), en la cual se cargan todos los datos registrados de los cuestionarios respondidos por la persona evaluada, el jefe, y las demás personas que lo han evaluado.

Una vez terminado el proceso, el informe de 360° feedback se realiza en la consultora. Y se le hace una devolución personal a la persona evaluada.

Los resultados obtenidos de la evaluación 360° feedback han sido los siguientes:

Los Puntos Fuertes Clave de la persona evaluada son:

Las tres competencias que recibieron la más alta evaluación por otros:

- Conocer el negocio
- Actuar con integridad
- Demostrar astucia en el funcionamiento de la organización.



---

Las tres competencias evaluadas como más importantes por el jefe:

- Actuar con integridad.
- Influir a los demás.
- Apoyar el cambio.

Las tres competencias más importantes para el evaluado:

- Actuar con integridad.
- Influir en los demás
- Dirigir y desarrollar.

En cuanto a los puntos más fuertes de la persona evaluada, una de las competencias más destacadas es el Actuar con Integridad, lo cuál significa que según la perspectiva de los demás, su jefe y él mismo, estimula la discusión de consideraciones éticas antes de tomar decisiones. Protege la información confidencial. Fomenta confianza en los demás a través de su propia autenticidad y por ser fiel a sus compromisos.

Otra de las competencias en la cual la persona se encuentra fuerte tanto para su jefe, como para los demás y él mismo incluso es en Influir en los Demás, por lo cual la persona evaluada respalda sus ideas con razones convincentes e impone respeto y atención en los grupos sin dificultad alguna.

Para sus compañeros de trabajo, dos competencias en las cuales la persona evaluada posee puntos fuertes es en Conocer el Negocio y Demostrar astucia en el funcionamiento de la organización. El primero significa que aporta conocimientos interdisciplinarios cuando se tratan distintos puntos y oportunidades en el trabajo y comprende como se lleva a cabo el negocio. Y la segunda competencia se refiere a que anticipa las reacciones y posiciones de los demás en forma precisa, y a su vez da concesiones para poder desarrollar relaciones de reciprocidad.

---

Para su jefe otro de los puntos fuertes que esta persona posee es Apoyar el cambio, lo cual se refiere a que estimula a los demás a hacer cambios y mejoras y prepara los sistemas y estructuras necesarios para apoyar el cambio.

Para él uno de sus puntos fuertes también es el de Dirigir y Desarrollar, que sería mostrar interés en la carrera de los empleados, y que sabe cuándo supervisar que cada uno haga su trabajo por sí mismo.

En cuanto a sus Necesidades de Desarrollo, son las siguientes:

Las tres competencias que recibieron la evaluación más baja por otros:

- Desarrollarse a sí mismo
- Demostrar adaptabilidad
- Alentar la comunicación abierta

Las tres competencias que fueron evaluadas más bajas para el jefe:

- Desarrollarse a sí mismo
- Demostrar adaptabilidad
- Establecer planes

Las tres competencias que fueron evaluadas las más bajas para el evaluado:

- Alentar la comunicación abierta.
- Cultivar relaciones
- Hablar eficazmente

Según la perspectiva de los compañeros de trabajo como para el jefe, una de las competencias a desarrollar sería en Demostrar Adaptabilidad, por lo cual debería trabajar en forma constructiva bajo estrés y presión, y a su vez ser flexible. Otra de las competencias que se cree conveniente es el Desarrollo a sí mismo, por esto se quiere decir aceptar la responsabilidad para mejorar el rendimiento y aceptar la responsabilidad por sus propios errores.

---

Por otra parte sus compañeros, tanto como él mismo cree que debería Alentar la comunicación abierta, lo cuál significaría interactuar con la gente en una forma directa y abierta, y alentar a que otros expresen sus puntos de vista, aún siendo contrarios a lo que él piensa.

Para su jefe una de las competencias que debería desarrollar es Establecer Planes, o sea, identificar las responsabilidades y pasos de acción específicos y traducir las estrategias comerciales en objetivos y tácticas claras.

Según la perspectiva del evaluado, los puntos a desarrollar serían: Cultivar relaciones y Hablar eficazmente. En cuanto al primer punto, sería conveniente ser más accesible y desarrollar relaciones de trabajo efectivas con sus colegas del mismo estatus. Y en cuanto a la segunda competencia, debería hablar en forma clara y concisa.

#### SUGERENCIAS DE DESARROLLO

Las siguientes sugerencias, son para que la persona evaluada pueda mejorar las áreas de necesidades de desarrollo, en su trabajo.

Dentro del FACTOR ADMINISTRATIVO, sería importante que desarrollara la siguiente competencia:

#### **Establecer planes**

Objetivo de desarrollo: Traducir las estrategias comerciales en objetivos y tácticas claras

La mayoría de los directivos reconocen la importancia de la planificación y del establecimiento de objetivos. A veces, sin embargo, las presiones del tiempo se imponen. Asignar un tiempo para identificar y desarrollar objetivos y estrategias del trabajo es el primer paso para mejorar la habilidad de planificar y dirigir con eficacia.

---

Para desarrollar planes con éxito, es necesario que los directivos entiendan la visión estratégica de la organización e incorporen esa visión en sus planes y operaciones diarias.

Una vez que haya desarrollado estrategias comerciales, es importante traducirlas en tácticas y objetivos claros. Por ejemplo:

- Una vez que se haya desarrollado una visión y misión, sería importante trabajar en conjunto para formular estrategias, objetivos específicos y tácticas a fin de lograr las metas.
- Repasar las estrategias, objetivos y tácticas del departamento para verificar que sean compatibles con los planes estratégicos de la organización.
- Identificar a los compañeros que parezcan tener planes estratégicos bien definidos.
- Pedir a los subordinados que presenten un plan de trabajo anual para revisarlo, y luego utilizar sus ideas para formular un plan de operaciones para el departamento.
- Planificar una reunión con los subordinados en un lugar retirado y tranquilo donde se pueda intercambiar ideas y seleccionar las tácticas más viables para alcanzar los objetivos.

Objetivo de desarrollo: Identificar responsabilidades y pasos de acción específicos

Para que un plan sea un instrumento eficaz de administración, debe examinarse, controlarse y actualizarse continuamente. Las metas y objetivos deben formar parte de planes mensuales, semanales y diarios. Es importante pasar un rato cada día trabajando para lograr las metas.

Evaluar y actualizar el plan regularmente. Si el plan es detallado y específico, deberá ser muy fácil de llevar a cabo si se hace lo siguiente:

- Usar fechas límites para las distintas fases del proyecto.

- Delegar responsabilidad (y la autoridad adecuada para tomar decisiones) a la persona o la gente apropiada.
- Solicitar a sus empleados que den informes del progreso alcanzado en lograr las metas.
- Observar y dar seguimiento al progreso alcanzado.
- Intervenir y ajustar los planes cuando sea necesario.

En el área del FACTOR DE COMUNICACIÓN, sería provechoso que desarrollara la subsiguiente competencia:

### **Hablar eficazmente**

Objetivo de desarrollo: Hablar con entusiasmo y expresividad

El estilo de hablar afecta directamente la capacidad para convencer. La manera en que presenta las ideas tiene un fuerte impacto en la forma en que se influye en los demás. Un modo de descubrir qué nivel de entusiasmo posee es grabarse a sí mismo hablando, y escuchar la forma en que otros lo perciben.

- No escuchar las grabaciones inmediatamente. Esperar por lo menos una semana.
- Después de que transcurra la semana, escuchar las grabaciones y contestar las preguntas siguientes:
  - ¿Refleja el tono de voz la importancia de sus palabras?
  - ¿Utilizó gestos y lenguaje corporal para "puntualizar" la discusión?
  - ¿Hizo contacto visual con su público?
  - ¿Habló muy despacio o sin variaciones en la entonación?
  - ¿Fue el nivel de entusiasmo apropiado para el tema, el público y el lugar?
- Basándose en las respuestas a estas preguntas, determinar las áreas en que no estuvo satisfecho con el estilo de comunicación.

---

Objetivo de desarrollo: Hablar en forma clara y concisa

Un obstáculo a la comunicación eficaz es la verbosidad. Alguna gente cree que mucha palabrería es una señal de conocimiento o de poder, pero esto realmente hace más oscuro el significado de los puntos claves y distrae a la persona que escucha. Además, a muchas personas les disgusta la verbosidad y tienden a cerrar sus oídos a las personas que hablan con demasiada palabrería.

Si cree o le han dicho que tiende a ser demasiado retórico, hay varios pasos que se pueden tomar para cambiar ese patrón. Alguna gente sólo necesita recordarse con regularidad a sí mismo ser más conciso. Para mucha gente, sin embargo, la verbosidad es un hábito difícil de romper sin la ayuda de otros. Durante los próximos meses, utilice los métodos siguientes en su esfuerzo por convertirse en una persona más concisa:

- Pedir a un compañero de trabajo de confianza o a su directivo que le diga, durante las discusiones, si está siendo redundante o si se ha desviado del tema.
- Prestar atención a la manera en que los demás reaccionan ante su discurso durante las discusiones y las reuniones. Si empiezan a perder el contacto visual se ponen inquietos, dé por sentado que se está desviando del tema o que su comunicación se ha vuelto redundante.
- Para determinar si los puntos claves están claros, pedir a la gente que resuma lo que acaba de decirle. Esto dará una oportunidad de saber si está hablando con verbosidad y de volver a expresar sus puntos si los demás no lo han entendido bien.

En tercer lugar, dentro del FACTOR DE MANEJO A SÍ MISMO, sería conveniente que desarrollar la siguiente competencia:

### **Demostrar adaptabilidad**

Objetivo del desarrollo: Ser flexible

Si tiende a ser obstinado en sus opiniones, puede que no pase suficiente tiempo escuchando lo que los demás dicen. En vez de escuchar los métodos alternos, puede que

---

tienda a refutarlos para argumentar su propio caso. Esto puede causar que otros lo vean como una persona rígida e inflexible. Utilice los ejercicios siguientes para aumentar su flexibilidad en esta área:

- Para asegurarse de que está escuchando para entender lo que la otra persona dice (en vez de afirmar su propia posición), concéntrese en resumir el mensaje de la persona que habla. Esto ayudará a enfocar su atención en la persona y hace saber a dicha persona que está concentrándose en su mensaje.
- Si tiene dificultad en ver el valor del punto de vista de otra persona, invierta mentalmente las partes contrarias para ver si puede pensar en algunas ideas que apoyen la posición de dicha persona. Aunque la meta no es necesariamente aceptar el punto de vista contrario como su opinión definitiva, entender lo que la otra persona piensa puede mejorar las propias ideas y hacer que luzca menos rígido.

Objetivo de desarrollo: Trabaja en forma constructiva bajo estrés y presión

Probablemente sabe por anticipado cuando una situación va a ser tensa. El procedimiento siguiente ayudará a aumentar la confianza en sí mismo y reducir el estrés que experimente.

1. Identificar las situaciones que causan estrés.
2. Para cada situación, hacer una lista de las circunstancias y responsabilidades que lo hacen sentir particularmente tenso y bajo presión en esa situación.

### **Comentarios Escritos de las personas que evaluaron**

Los puntos Fuertes de la persona evaluada son para:

#### **Superiores**

- Se involucra en el negocio, lo conoce paso por varias áreas.
- Visión estratégica

- 
- Alto nivel de expectativas de hacer lo correcto
  - Alto compromiso con los principios de la compañía.

**Colegas**

- Se enfoca en algo y lo trabaja en forma detallada hasta concluirlo.
- Es profesional, serio y expeditivo
- Control del gasto
- Conformó un equipo de gente eficaz

**Otros**

- Constancia
- Coherencia con su pensamiento
- Visión del negocio
- Toma de decisiones.
- Planeamiento y organización.

Las Necesidades de desarrollo de la persona evaluada serían para su:

**Jefe**

- Factor de Pensamiento.
- Factor de Liderazgo.
- Iniciativa.
- Curiosidad.
- Adaptabilidad.

**Superiores**

- Ser más comunicativo, bajar objetivos y estrategias más claros. Dar más feedback
- Ser más flexible
- Escuchar un poco más
- No ser tan terminante



### **Colegas**

- Ser mucho más flexible
- Escuchar con mayor apertura mental
- Trabajar y promover el trabajo de equipo
- Mayor contacto con los niveles inferiores de asociados especialmente en las tiendas

## **CONCLUSIONES**

La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del comportamiento de las personas en los cargos que ocupan. Constituye un adecuado medio para resolver problemas de desempeño y mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida de las personas en las organizaciones.

Es importante que las personas reciban una información respecto de su desempeño para saber como marcha en el trabajo y por supuesto la organización debe conocer el desempeño de sus empleados.

Pero a veces, los jefes directos no poseen el conocimiento especializado para poder proyectar, mantener y desarrollar una evaluación de desempeño de su personal. Por lo cual lo más conveniente sería contratar un servicio externo, una consultora, la cual provea a la organización de un instrumento confiable.

Por otro lado no hay que olvidar los problemas más comunes que posee la evaluación de desempeño, ya que a veces se puede encontrar errores del evaluador, falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador, mala retroalimentación, comunicaciones negativas.

También sería importante reflexionar que si bien sería un sistema que intenta controlar la subjetividad, por otro lado, la misma se basa sobre percepciones del entorno. Por lo mencionado, se hablaría de algún grado de subjetividad en la evaluación. Los elementos más destacados serían prejuicios personales con la persona evaluada, los efectos de acontecimientos recientes, por lo cual si ha ocurrido algún hecho tanto bueno como malo, previo a la evaluación de la persona, el mismo podría influir en la evaluación. Otro de los elementos subjetivos sería la tendencia a la medición central, ya que los evaluadores tenderían a evitar calificaciones altas o bajas, para que la persona se acerque al promedio. El efecto halo, donde la calificación se basaría en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.

---

A pesar de las ventajas que proporciona un sistema de evaluación de desempeño, no garantizan el éxito de que las cosas mejoren después de su aplicación. Antes de emprender su diseño e implantación deberían considerarse y anticipar algunas barreras o dificultades por las que el sistema de evaluación del desempeño podría no funcionar como, por ejemplo, la falta de apoyo de la dirección al sistema de evaluación que puede traducirse por una falta de motivación de los responsables jerárquicos para realizar las entrevistas o por la falta de acuerdo previo entre responsable y evaluado sobre los aspectos a apreciar.

También podrían señalarse como problemas las expectativas no realistas acerca de medidas absolutamente objetables y cuantificables, o criterios de medida que no contemplan resultados cualitativos, así como la mala utilización de los resultados de la evaluación a efectos de la retribución, formación, promoción y otras decisiones en el ámbito de desarrollo de recursos humanos.

Pero, uno de los problemas quizás más graves es la oposición de los empleados. Para paliarlo, en la medida de lo posible, es necesario realizar una campaña de comunicación sobre la evaluación, en la que se difunda de forma transparente el alcance, objetivos y beneficios que conlleva un sistema de evaluación. Ante todos estos problemas la función del departamento de recursos humanos como impulsor del sistema desempeña un papel trascendental.

En cuanto al caso evaluado, se puede concluir de sus evaluaciones más altas, que comprende cómo llevar a cabo el negocio, la misión, estrategia, las virtudes y necesidades de desarrollo de la organización. Trata a la gente con respeto, y está dispuesto a prestar apoyo a los demás cuando es necesario. Escucha bien cuando se habla en grupo. Da poder necesario a los demás para que lleven a cabo sus tareas. Toma decisiones inteligentes basándose en la información adecuada. Se asegura de que el trabajo se lleve a cabo. Proyecta un grado apropiado de confianza en sí mismo.

En cuanto a sus evaluaciones más bajas se podría concluir que debería desarrollar el trabajo de forma constructiva bajo estrés. Interactuar con la gente en

---

forma abierta y directa. Hacerle saber a la gente cuando se está desempeñando bien. Ser más accesible y flexible. Solicitar críticas constructivas para mejorar su rendimiento. Traducir las estrategias comerciales en objetivos y tácticas claras.

El paso del área de Recursos Humanos al de Logística supone un cambio importante ya que conlleva la movilización y, eventualmente, la incorporación de otro tipo de saberes. La primera área por definición es más flexible mientras que, la segunda, requiere de mayor precisión y rigurosidad. Es por esta razón que, seguramente, le requerirá de un esfuerzo de adaptación significativo, sobre todo, en los primeros tiempos de asumir la nueva posición.

Por todo lo mencionado, y para llegar a una evaluación realmente completa, sería conveniente combinarlo con el método de Assessment Center o Entrevistas de Evaluación Situacional.

El Assessment Center o Entrevistas de Evaluación Situacional, ayuda a predecir conductas en situaciones concretas que tienen que ver con el futuro desempeño en el puesto vacante; es decir si se quiere predecir el rendimiento de una persona ante un conjunto de tareas que puedan resultar críticas en su puesto de trabajo, se debe observar, clasificar y evaluar con precisión su comportamiento ante este tipo de situaciones.

El Assessment Center está constituido por diversos elementos, entre ellos:

- 1. Evaluación con pruebas Situacionales:** las medidas de las cualidades conductuales del postulante se realizan con pruebas en las que ha de enfrentarse en la realidad.
- 2. Referencia a la conducta concreta:** la forma de evaluación se refiere a conductas concretas, observables por diversos observadores y no a supuestos teóricos.
- 3. Intervención de la línea de mandos:** los directivos más cercanos al puesto de trabajo deben estar presentes para observar y evaluar el rendimiento de los

---

postulantes y poder establecer criterios de éxito a lo largo de las pruebas situacionales

**4. Basada en habilidades específicas:** se toman como referencia las habilidades o competencias conductuales específicas que se han identificado como críticas para el puesto.

**5. Referencia a conductas criterio:** los parámetros de evaluación de las conductas observadas se acuerdan de antemano, mediante el establecimiento de conductas criterio.

**6. Evalúa Potencial y no sólo capacidad actual:** los resultados que se obtienen de la evaluación no se centran exclusivamente en la capacidad actual del postulante, sino que también permite la evaluación del potencial mediante procesos de aprendizaje y entrenamiento necesarios en función de las conductas criterio.

Entonces el 360° feedback combinado con un proceso de Assessment Center se intentaría aumentar la precisión de las observaciones, y la obtención de mayor información sobre el desempeño actual y potencial de la persona a evaluar.

Por último, sería deseable profundizar las indagaciones sobre el instrumento, extendiendo la muestra a una cantidad mayor de casos así como a una variedad de situaciones de trabajo más amplias. En este sentido, serían pertinentes estudios más detallados que permitan definir con mayor claridad la percepción acerca de la eficacia de estos instrumentos no solamente de quienes deciden aplicarlos sino, también, de aquellos que resultan ser evaluados.

---

**BIBLIOGRAFÍA**

- Alles M. (2000) *Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias*, Buenos Aires: Granica.
- Chiavenato, I. (2002) *Gestión del Talento Humano*, Colombia: Mc Graw Hill.
- Cipolla, L. (1999) Utilizando 360° multi - rater feedback para incrementar desempeño y productividad. *Revista C&D*, 19.
- Certo, S. (1994) *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment*, Boston: Allyn & Bacon
- Cummings L.L & Schuwab, D (1985) *Recursos Humanos Desempeño y Evaluación*, México: Trillas.
- Edwards, M & Ewen, A. (1997) Evaluación Múltiple *Revista Gestión*, V2. N° 4.
- Edwards, M & Ewen, A. (1996) *360° Feedback*, Amacom, Nueva York: American Management Association.
- Ernst & Young (2000) *Manual del director de recursos humanos*, Madrid: Cinco Días.
- Gómez Mejía, L., Balkin D. & Cardy R. (1995) *Managing Human Resources*, Englewood Cliffs, Nueva York: Prentice Hall
- Guzmán Valdivia, I (1996) *Problemas de la administración*, México: Limusa-Wiley.
- Koontz, H. (1972) "Making Managerial Appraisal Effective", *California Management Review*, 15, pp. 45-46.
- Milkovich, G. & Boudreau J. (1994) *Human Resource Management*, Nueva York: Richard D. Irwin, p.165
- Robbins, S (2004) *Comportamiento Organizacional*, México: Prentice Hall 10° edición
- Siliceo, A (2001) *Capacitación y Desarrollo del Personal*, México: Limusa 3° edición
- Spencer, L. & Spencer S, (1993) *Competence at work, models for superior performance*, Nueva York: John Wiley & Sons, Inc.

---

## ANEXOS

### ¿Cómo se compone el Informe del 360° Feedback?

El informe del Feedback se constituye de la siguiente manera, según documento de trabajo de Consulting Now (2004):

El Informe de Retroinformación proporciona información sobre las competencias, basada en los cuestionarios que se envió a los cinco grupos de gente: usted, su(s) jefe(s), sus reportes directos, sus colegas del mismo estatus y otras personas que usted ha invitado a darle retroinformación. Este se utiliza en conjunción con la Guía de Desarrollo PROFILOR y el formulario del Plan de Desarrollo.

La Guía de Desarrollo describe el propósito, la información fundamental y los beneficios del 360° feedback.

Como segundo paso, se encuentra un Resumen de la Información el cual está compuesto de la siguiente manera:

#### RESUMEN DE LA IMPORTANCIA

Esta sección compara la forma en que usted evaluó la importancia de las áreas de competencias en su trabajo actual con las evaluaciones similares de la persona para quien usted trabaja.

Dichas evaluaciones le ayudarán a determinar las áreas de competencias que son más críticas en su trabajo. Al comparar las evaluaciones de su(s) jefe(s) con las suyas, podrá notar las similitudes o diferencias en lo que usted y su(s) jefe(s) perciben que es de importancia.

## VISTA GENERAL DE LAS COMPETENCIAS

Esta sección proporciona los resultados de sus evaluaciones y las de las personas que respondieron el cuestionario, ambas comparadas con las de todos los demás gerentes que han usado anteriormente el 360° feedback.

Esta información le muestra la manera en que sus percepciones se comparan con las percepciones de los demás.

## COMPARACIONES DE PERSPECTIVAS

Esta sección muestra las evaluaciones que usted recibió de los distintos grupos que respondieron el cuestionario — usted, su jefe, sus reportes directos, sus colegas del mismo estatus y otras personas — en comparación con el grupo modelo de gerentes que han respondido el cuestionario 360° feedback anteriormente.

A continuación se muestra un gráfico, el cual no es del caso. Es para ejemplificar una de las partes de la conformación del informe.

# Comparación de Perspectivas

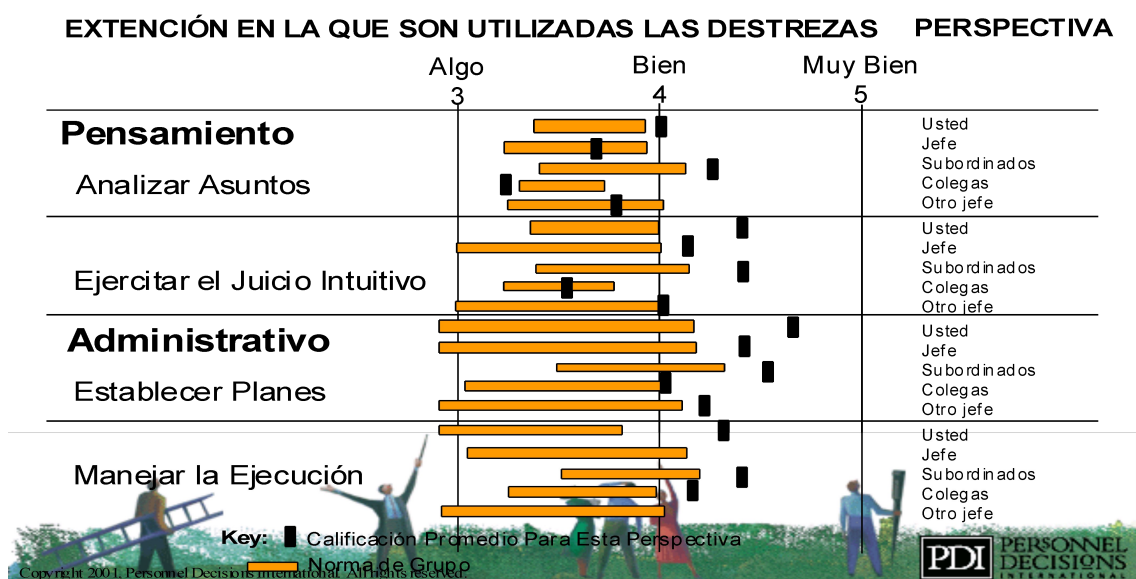


Gráfico 1. Comparación de Perspectivas



---

## Información Detallada

### RESULTADOS DE PREGUNTAS ESPECÍFICAS

En esta sección se reportan las evaluaciones que usted recibió de cada grupo de personas para cada pregunta del 360° feedback. Las partidas que recibieron la evaluación más alta y las partidas que recibieron la evaluación más baja.

Esta retroinformación más detallada puede ayudarle a entender el efecto diferente que usted produce en los distintos grupos y proporcionarle dirección específica al planear su desarrollo personal.

### INFORMES COMPUESTOS

Los informes compuestos reportan preguntas específicas tomadas de distintas áreas de competencias. Por ejemplo, el Informe Compuesto de Delegación de Autoridad incluye preguntas específicas de varias dimensiones para proporcionarle una perspectiva de la manera en que es visto por los demás en cuanto a su capacidad de delegar autoridad. Evaluaciones bajas en Asuntos Relacionados con la Carrera señalan algún comportamiento o falta de desempeño que pueda indicar problemas en su carrera. El Desempeño General le proporciona el “resultado final” de su desempeño específicamente, cómo es visto como un gerente productivo.

### EVALUACIONES MAS ALTAS Y MAS BAJAS

Esta sección lista los resultados de preguntas específicas tomadas de todas las dimensiones, que muestran las 20 preguntas que obtuvieron la evaluación más alta y las 20 con la evaluación más baja.

---

## Puntos Salientes del Desarrollo

### ENFOQUE EN EL DESARROLLO

El Enfoque en el Desarrollo le permite identificar sus puntos fuertes clave y sus necesidades de desarrollo según otras personas lo ven — las perspectivas combinadas del jefe (los jefes), los reportes directos, los colegas del mismo estatus y otras personas.

Primero se identifican sus tres competencias administrativas generales más altas y sus tres competencias más bajas. Estas listas se basan en la evaluación general de las competencias que otros han hecho relativa al grupo modelo.

Luego, las evaluaciones de la importancia en su trabajo actual se dividen en factores. La PERSPECTIVA DEL JEFE identifica las competencias que su jefe ha evaluado como las más importantes y que otros han evaluado como las más altas y las más bajas. La PERSPECTIVA DE SI MISMO identifica las competencias que usted ha evaluado como las más importantes para usted y que otros han evaluado como las más altas y más bajas.

Los puntos fuertes clave son las competencias que otros consideran fuertes; las necesidades de desarrollo pueden interpretarse de varias maneras. Pueden constituir deficiencias de competencias, oportunidades para afinar las competencias, áreas de menor prioridad o comportamientos que usted no ha demostrado en presencia de uno o más de los grupos que responden el cuestionario.

### SUGERENCIAS DE DESARROLLO

Esta sección contiene sugerencias para actividades en el trabajo que le sirvan para abordar sus necesidades específicas de desarrollo. Estas sugerencias pueden servirle de base para su Plan de Desarrollo.

Sección de Comentarios

Las últimas páginas proporcionan los comentarios reales que los demás escribieron con respecto a sus:

- Fortalezas
- Áreas a Desarrollar
- Otros Comentarios