

658.

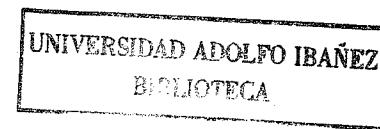
14 43

SAN

D  
MARTHA ALICIA ALLES

# DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

## Evaluación de 360°



Director de la colección  
*Ernesto Gore*

Diseño de tapa  
*MVZ Argentina*

GRANICA

BUENOS AIRES - MÉXICO - SANTIAGO - MONTEVIDEO

19507

© 2002, 2004, 2005 by Ediciones Granica S.A.

1<sup>a</sup> edición: octubre de 2002

1<sup>a</sup> reimpresión: julio de 2004

2<sup>a</sup> reimpresión: julio de 2005

© 2002, 2004, 2005 by Martha Alles S.A.

B U E N O S A I R E S Ediciones Granica S.A.

Lavalle 1634 - 3º G

C 1048 AAN Buenos Aires, Argentina

Tel.: +5411-4374-1456

Fax: +5411-4373-0669

E-mail: granica.ar@granicaeditor.com

M É X I C O

Ediciones Granica México S.A. de C.V.

Cerrada 1º de Mayo 21

Col. Naucalpan Centro

53000 Naucalpan, México

Tel.: +5255-5360-1010

Fax: +5255-5360-1100

E-mail: granica.mx@granicaeditor.com

S A N T I A G O

Ediciones Granica de Chile S.A.

San Francisco 116

Santiago, Chile

E-mail: granica.cl@granicaeditor.com

M O N T E V I D E O

Ediciones Granica S.A.

Salto 1212

11200 Montevideo, Uruguay

Tel./Fax: +5982-410-4307

E-mail: granica.uy@granicaeditor.com

[www.granica.com](http://www.granica.com)

Reservados todos los derechos, incluso el de reproducción en todo o en parte, en cualquier forma

I.S.B.N. 950-641-378-9

Hecho el depósito que marca la ley 11.723

Impreso en Argentina. Printed in Argentina

Alles, Martha Alicia

Desempeño por competencias : Evaluación de 360º - 1a ed. 2a reimp -

Buenos Aires : Granica, 2005.

352 p. ; 23x17 cm.

ISBN 950-641-378-9

1. Recursos Humanos. 2. Desempeño del Personal. I. Título  
CDD 658.312

*Una mención especial a mi esposo,*

*Juan Carlos Cincotta,*

*por su paciente y profesional revisión de los originales  
y a Javier Fernando Burdman, por su creativa participación  
en el diseño de los formularios incluidos en esta obra.*

# ÍNDICE

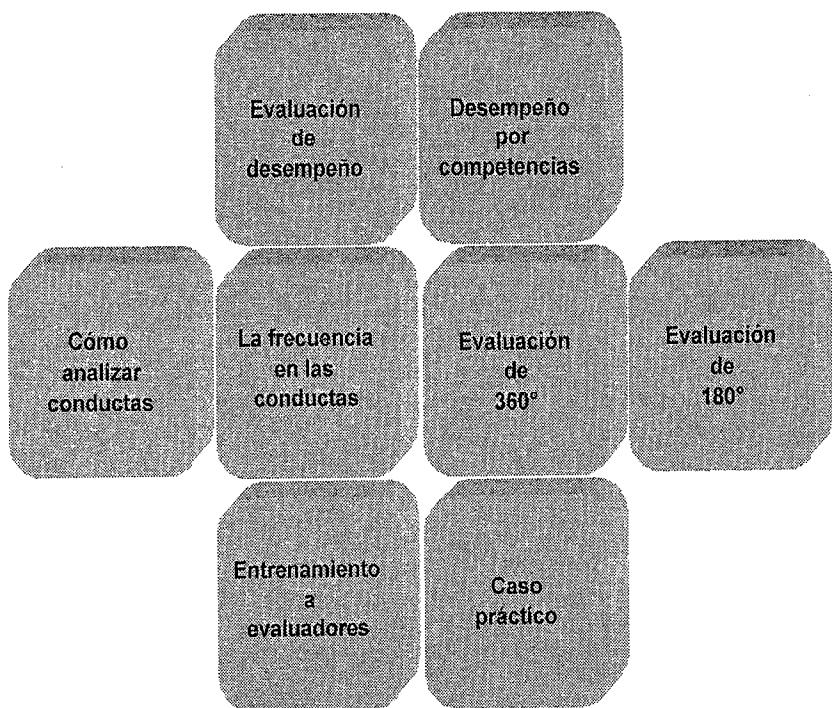
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	13
<b>Cómo relacionar la estrategia de los negocios con el desempeño .....</b>	15
Su aplicación en todo tipo de organizaciones .....	15
La gestión por competencias es un medio para tener éxito .....	15
Relación entre la estrategia y el desempeño .....	18
<b>Capítulo 1</b>	
<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....</b>	23
<b>La evaluación de desempeño: inquietudes comunes .....</b>	25
¿Por qué evaluar el desempeño? .....	27
Beneficios y problemas más comunes .....	29
Métodos de evaluación de desempeño .....	31
Métodos basados en características .....	32
Métodos basados en el comportamiento .....	33
Métodos basados en resultados .....	34
¿Cuál utilizar? .....	35
Otros métodos de evaluación de desempeño .....	37
Pasos de una evaluación de desempeño .....	38
Entrevistas de evaluación .....	40
¿Cómo realizar la entrevista de evaluación? .....	41
Cuando las evaluaciones de desempeño no son satisfactorias .....	42
Un esquema completo de evaluación de desempeño .....	43
Análisis del rendimiento (o evaluación por objetivos) .....	44
Evaluación por competencias .....	48
Recomendaciones .....	52
Evaluación final .....	53
Firmas .....	55
Tres aspectos clave para el éxito de un programa de evaluación de desempeño .....	55
La evaluación de desempeño para empresas de todo tamaño .....	56
El rol de Recursos Humanos en la evaluación de desempeño .....	57
Relación entre las evaluaciones de desempeño y la administración de carreras .....	59
Manejo de promociones y transferencias .....	59
Síntesis del capítulo .....	60
Anexo práctico .....	63
<b>Capítulo 2</b>	
<b>DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS .....</b>	71
<b>Introducción a la evaluación de desempeño por competencias .....</b>	73
Breve introducción a la gestión de recursos humanos por competencias .....	75
¿Cómo definir una competencia? ¿Qué es una competencia? .....	78
Clasificación de competencias .....	79

Las competencias y la inteligencia emocional .....	86	Diagrama del proceso de evaluación de 360° .....	157
Pasos necesarios para implementar un sistema de gestión por competencias .....	89	Una prueba piloto .....	158
Cómo definir criterios efectivos de competencias .....	90	La importancia del entrenamiento a todos los evaluadores .....	159
Definición de los niveles de competencia .....	91	Los manuales de instrucción .....	159
Cómo aplicar gestión por competencias en cada proceso de recursos humanos .....	91	Procesamiento fuera de la organización .....	160
Evaluar el desempeño en un esquema de competencias .....	94	Informe de la evaluación .....	160
Síntesis del capítulo .....	97	La devolución al participante o feedback a los evaluados .....	160
<b>Capítulo 3</b>		Seguimiento con los evaluados .....	161
<b>CÓMO ANALIZAR CONDUCTAS .....</b>	<b>99</b>	Continuidad del proceso .....	162
<b>Cómo analizar las conductas. El concepto de conductas observables .....</b>	<b>101</b>	¿Cómo se integra la evaluación de 360° con la estrategia general de Recursos Humanos? .....	<b>162</b>
Métodos basados en el comportamiento .....	103	Quién procesa las evaluaciones y cómo .....	164
La evaluación de desempeño por competencias se basa en la observación de conductas.		Las multinacionales que aplican un esquema diseñado por la casa matriz .....	168
Concepto de conducta observable .....	104	Los problemas más comunes y cómo solucionarlos .....	169
Pasos para analizar las conductas observables .....	105	Presentación de informes .....	171
Una primera aproximación: observar el comportamiento y relacionarlo con las competencias.....	106	A cada evaluado .....	
Conductas observables en tres evaluados en relación con una competencia y sus grados .....	109	Al directorio: un informe global (consolidado) sobre el conjunto de personas evaluadas (colectivo evaluado) .....	173
A modo de resumen .....	114	Síntesis del capítulo .....	176
Problemas más comunes .....	115	Preguntas, respuestas y comentarios .....	179
Síntesis del capítulo .....	116	Anexo. Conclusiones del desayuno de trabajo realizado en la Consultora Martha Alles S.A. ..	185
<b>Capítulo 4</b>		<b>Evaluación de 360°. Presentación de un caso completo con 12 evaluaciones (formularios) y su procesamiento .....</b>	<b>189</b>
<b>LA FRECUENCIA EN LAS CONDUCTAS .....</b>	<b>117</b>	<b>Capítulo 6</b>	
<b>La ponderación de la frecuencia en las conductas .....</b>	<b>119</b>	<b>EVALUACIÓN DE 180° .....</b>	<b>211</b>
Método de corrección ascendente .....	120	<b>La evaluación de 180° feedback o evaluación de 180° .....</b>	<b>213</b>
Método de corrección descendente.....	122	¿Qué es una evaluación de 180°? .....	213
Síntesis del capítulo .....	126	La evaluación de 180° para grandes firmas profesionales .....	216
<b>Anexo .....</b>	<b>129</b>	¿Quiénes participan como evaluadores? .....	217
<b>Capítulo 5</b>		Las claves para el éxito de una implementación de 180° .....	218
<b>EVALUACIÓN DE 360° .....</b>	<b>139</b>	Un adecuado diseño de la herramienta .....	218
<b>360 feedback o evaluación de 360° .....</b>	<b>141</b>	Procesamiento fuera de la organización .....	221
El verdadero objetivo de las evaluaciones de 360° es el desarrollo de las personas .....	142	Informe de evaluación .....	221
¿Qué es una evaluación de 360°? .....	145	La devolución al participante o feedback a los evaluados .....	221
¿Quiénes participan como evaluadores? .....	150	La evaluación de 180° y la cultura organizacional .....	222
Nuestra propuesta en materia de evaluación de 360° .....	151	Quién procesa las evaluaciones y cómo .....	223
Las claves para el éxito de una implementación de 360° .....	152	Presentación de informes .....	223
Un adecuado diseño de la herramienta .....	153	A cada evaluado .....	223
Sobre qué ítems evaluar en un esquema de 360° .....	156	Al directorio: un informe consolidado sobre el colectivo evaluado .....	224
Síntesis del capítulo .....		Evaluación de 180°. Presentación de un caso completo con 9 evaluaciones (formularios) y su procesamiento .....	226

<b>Capítulo 7</b>	
<b>ENTRENAMIENTO A EVALUADORES .....</b>	<b>249</b>
<b>El entrenamiento de los evaluadores .....</b>	<b>251</b>
Entrenar a todos los que intervienen en el proceso .....	251
Establecimiento de un plan de entrenamiento .....	251
Eliminación del error en las evaluaciones .....	252
Capacitación para la retroalimentación .....	252
Cuándo realizar el entrenamiento de los evaluadores .....	253
Entrenar sobre la entrevista de evaluación .....	253
Puntos fundamentales en el entrenamiento de los evaluadores .....	256
Aspectos que deben tenerse en cuenta en el entrenamiento de evaluadores .....	258
Entrenamiento en el caso de evaluaciones de desempeño por competencias .....	258
Entrenamiento para evaluaciones de 360° (o de 180°) .....	260
Puntos fundamentales en el entrenamiento a evaluadores en esquemas de 360° (o de 180°) .....	262
Observación de conductas. Frecuencia. Continuidad de los procesos.....	264
Los juegos didácticos .....	264
La importancia de los manuales de instrucción .....	265
Modelo de manual de instrucción.....	265
Síntesis del capítulo .....	266
Ejemplo de algunas hojas de un manual instructivo.....	269
<b>Capítulo 8</b>	
<b>CASO PRÁCTICO .....</b>	<b>273</b>
Caso práctico: Evaluación de desempeño por competencias sobre la base de conductas observables .....	275
<b>Bibliografía .....</b>	<b>349</b>
<b>Unas palabras sobre la autora .....</b>	<b>351</b>

## Introducción

### LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS



## **Cómo relacionar la estrategia de los negocios con el desempeño**

### **Su aplicación en todo tipo de organizaciones**

Hay una tendencia a creer que cuando se habla de management en general y de Recursos Humanos en particular se hace referencia a empresas comerciales, industriales o de servicios con fines de lucro. Sin embargo la temática de Recursos Humanos se relaciona con personas que trabajan en otros tipos de instituciones u organismos, además de los ya mencionados. La estrategia de negocios, para citar sólo algunos ejemplos, se verifica en sociedades civiles como pueden ser un club deportivo o social, una repartición estatal o una entidad de bien público u ONGS.

Actualmente se habla mucho de la necesidad de alinear las prácticas de Recursos Humanos a la estrategia de los negocios, que es el tema que desarrollaremos en este libro. Cuando nos referimos a estrategia de negocios lo hacemos en un sentido amplio, ya que la aplican empresas de distinto tipo, como un club de deportes, por ejemplo. Tomemos como referencia el fútbol, donde la estrategia fundamental será obtener la copa o las copas en juego, o una empresa sin fines de lucro con un determinado objetivo-estrategia en relación con el fin social que persiga. Unos y otros tendrán una estrategia.

Ya sea en las empresas tradicionales como en aquellas sin fines de lucro se puede implementar la Gestión de Recursos Humanos por Competencias, para alcanzar con éxito los objetivos planteados.

Los distintos subsistemas de Recursos Humanos de un modo u otro repercuten en la estrategia: ayudan a lograrla o ayudan a “malograrla” cuando el personal no está alineado a los objetivos organizacionales. Para bien o para mal, los subsistemas de Recursos Humanos influyen sobre los resultados finales.

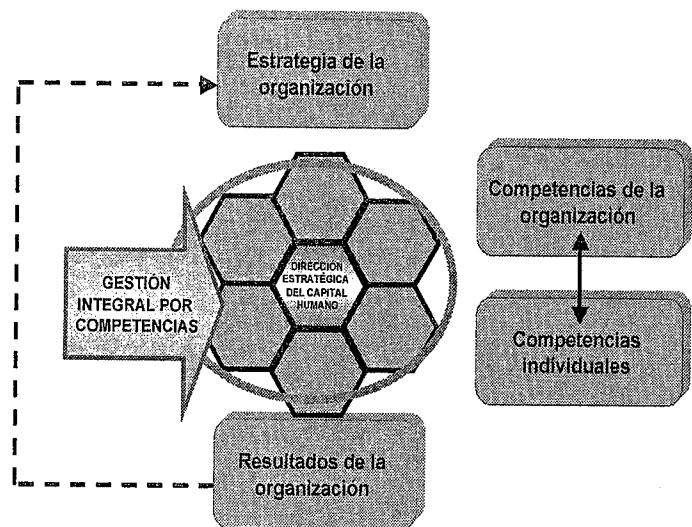
### **La gestión por competencias es un medio para tener éxito**

Si, como veremos en el capítulo 2 de esta obra –y ya se ha tratado en *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*–, la definición de competencias se relaciona con la mejor manera de lograr los objetivos, los diferentes

subsistemas de la empresa, diseñados a su vez en función de esas competencias que nos llevarán al éxito, serán el vehículo para lograrlo.

Por lo tanto, Gestión de Recursos Humanos por Competencias no es nada más ni nada menos que el medio para tener éxito. Las competencias –a su vez– son aquellos comportamientos que nos permitirán alcanzar los resultados.

### La gestión por competencias agrega valor a la estrategia de negocios



Los enfoques para relacionar desempeño con estrategia son varios. Por un lado el management de la organización fija los objetivos, que caen en cascada a toda la empresa o institución. Estos objetivos tienen directa relación con los objetivos organizacionales. Cuando a cada empleado se le fijan objetivos, estos son parte de esa “cascada de objetivos organizacionales”.

Desde la perspectiva del empleado, esta fijación de objetivos le permite formar parte de la empresa, lo ayuda a vincular su quehacer diario con los objetivos organizacionales y con los resultados. En este sentido plantea Mathis<sup>1</sup> la eva-

1. Mathis, Robert L. y Jackson, John H., *Human Resource Management*, South-Western College Publishing, Cincinnati, 2000.

luación de desempeño, relacionando la estrategia global de los negocios con los objetivos individuales del empleado.

El concepto parece muy sencillo, pero seguramente la mayoría de los empleados no lo comparte. ¿Por qué? Porque no se le ha dicho “para qué sirve” lo que él hace y de qué modo se relaciona con la estrategia de los negocios. Si cada empresa u organización del tipo que sea, comercial, industrial, sin fines de lucro u oficina del gobierno, le dice a cada uno de sus empleados de qué modo contribuye a lograr los objetivos de la organización, no sólo logrará que la persona realice mejor la tarea, indirectamente también logrará que se sienta mejor en todo sentido. Si trasladamos este concepto a los objetivos, vemos que una empresa u organización tiene un objetivo general, que habitualmente traduce en objetivos anuales, que, a su vez, se fraccionan en objetivos individuales. De nuevo el concepto es muy simple, sólo hay que llevarlo a cabo.

Esta obra está destinada a la evaluación de desempeño como herramienta y como concepto. La herramienta en sí puede ser más o menos sofisticada, pero la instrumentación y una serie de elementos en su entorno serán los verdaderos determinantes del éxito o el fracaso de un sistema. Dar feedback, decir al empleado cómo está haciendo las cosas, será su mejor arma para una buena relación con su equipo, con su personal.

Mucho se habla en estos días de *performance management*, de gestión del conocimiento y de otros temas con relación al desempeño y el desarrollo de los recursos humanos, pero las empresas fracasan en su aplicación. A la combinación de estos nuevos conceptos junto con la herramienta que permite el logro de estos resultados, dedicaremos este trabajo.

**¿Qué es *performance management*?** Si se coincide en que la función básica del trabajo de una persona es la de producir resultados, no importa cuál sea su posición o puesto de trabajo, siempre se espera que un empleado produzca algún tipo de utilidad. Esto es lo que se espera de él. Para que estos resultados se concreten, la persona debe conocer “qué se espera” y a su vez, recibir feedback, es decir, que alguien le diga cómo lo está haciendo y ser recompensado por ello. *Performance management* es un proceso para definir, implementar, medir y evaluar la performance (el desempeño) deseada de cada uno de los integrantes de la organización, tanto en forma individual como grupal y, en consecuencia, de toda la empresa.

Uno de los primeros puntos que deben señalarse es que para una dirección estratégica de los recursos humanos, para pensar en el capital humano de la or-

ganización, para evaluar el capital intelectual de una empresa, uno de los subsistemas vinculados con el personal es la evaluación de desempeño. El concepto de *performance management* relaciona la evaluación de desempeño con el subsistema de compensaciones.

No se puede pensar en los recursos humanos alineados a la estrategia de los negocios sin contar con el apoyo de una buena herramienta para la evaluación de desempeño y –desde ya– con una correcta interacción con los distintos subsistemas de Recursos Humanos, ya que la evaluación de desempeño tiene una directa articulación con el subsistema de compensaciones, ya mencionados y con otros subsistemas igualmente importantes: desarrollo de carreras y capacitación y entrenamiento.

## Relación entre la estrategia y el desempeño

Una empresa o institución, con o sin fines de lucro, aun un área o departamento gubernamental, tienen objetivos y planes anuales, quinquenales o de cualquier otra duración.

Si se relacionan estos objetivos con los puestos de trabajo y estos tienen –a su vez– objetivos, tendremos la piedra fundamental de un sistema de evaluación de desempeño.

En primera instancia se define la estrategia organizacional y a partir de esta un desempeño esperado global de toda la organización. De allí surgirán los objetivos de la organización.

Los objetivos bajarán en cascada a todos sus integrantes y se determinarán los objetivos individuales.

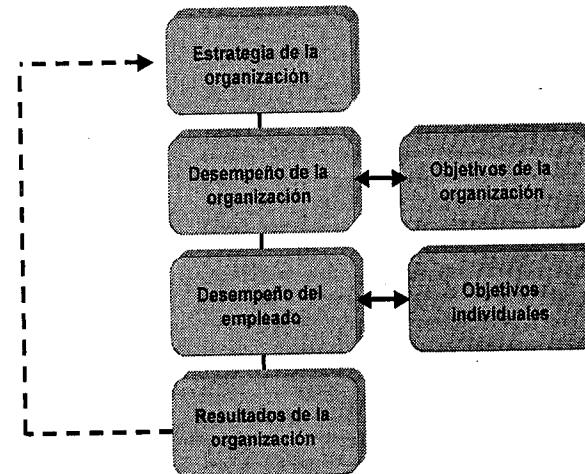
Con objetivos individuales (resultados) y con un descriptivo de qué hace falta para lograrlos (competencias) se tendrá entre las manos una herramienta para medir el desempeño y aportar a los resultados globales esperados.

Como veremos más adelante, para recibir feedback una organización puede utilizar diferentes recursos, ya sea midiendo el desempeño individual que por sumatoria permitirá evaluar el rendimiento o desempeño de toda la organización o incorporando otras herramientas como evaluaciones de 360 grados (o de 180 grados), donde es posible incorporar el feedback de personas ajenas a la organización que –también– dirán “cómo se desempeña” el empleado en particular y la empresa en general.

Cuando se evalúa el desempeño o se trabaja con sistemas de *performance management*, se está recompensando justamente eso que se está midiendo, el desempeño.

Si una organización está lo suficientemente madura para poder decir claramente qué quiere hacer y qué espera de sus empleados, tiene más posibilidades de alcanzar las estrategias de negocios que en caso contrario.

### Relación entre la estrategia y el desempeño



Evidentemente, 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 (coaching) con comentarios que permitan conocer cómo se está trabajando (feedback) y una evaluación formal una vez al año.

La entrevista de evaluación debe focalizarse en las fortalezas y en las áreas de mejora o desarrollo sin descuidar los intereses de carrera del evaluado. Pero si esto se hace sólo una vez al año, sin una palabra o comentario *entre las evaluaciones* el resultado se empobrece. Igualmente es aconsejable que la organización prevea planes especiales de desarrollo para los empleados de alto potencial. También se proponen planes especiales de recuperación para aquellos buenos empleados que en algún momento de su carrera estén por debajo de lo esperado o requerido.

Las evaluaciones de desempeño, así como la apertura de grados de las competencias y otras mediciones, deben responder a metas altas pero realistas, deben suponer un desafío que pueda alcanzarse. No hay nada más desmotivante que una meta imposible de alcanzar. Por el contrario, es igualmente desmotivante una meta muy baja. Por ello, una buena administración de las evaluaciones de desempeño deberá incluir la revisión de las metas para evitar esos efectos negativos.

Las evaluaciones de desempeño a través de la fijación de objetivos y competencias pueden constituir –a su vez– una formidable herramienta, camino o vía para un cambio cultural de la organización. ¿Cómo? A través de la fijación de objetivos y de las competencias y sus grados. Según cómo se vayan fijando y modificando, una empresa u organización de cualquier tipo puede lograr un cambio cultural.

Si bien parece obvio, la evaluación de desempeño se halla integrada a los distintos procesos de Recursos Humanos, fundamentalmente ligada al desarrollo de los empleados. Muchas empresas, cuando inician un esquema de Gestión de Recursos Humanos por Competencias lo hacen a partir de la evaluación de desempeño. Si de la dirección estratégica de recursos humanos se trata, es imprescindible que la misma se expanda a todos los subsistemas en relación con el personal.

**Evaluación de desempeño es uno de los subsistemas para la dirección estratégica de los recursos humanos**

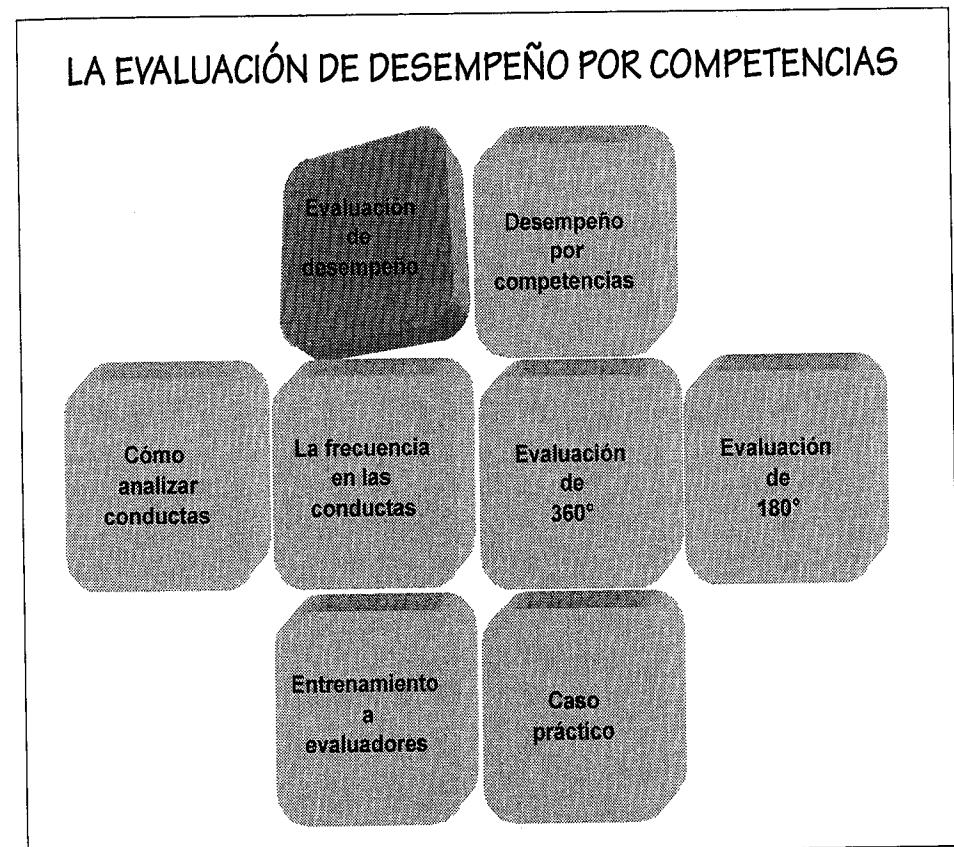


En síntesis, y trataremos de presentarlo a lo largo de los ocho capítulos de la obra, la evaluación de desempeño, *performance management*, evaluación del rendimiento o cualquier otra denominación utilizada, es mucho más que una metodología, mucho más que un informe, que un formulario debidamente llenado y de entrevistas de evaluación. Evaluación de desempeño implica una tarea diaria entre directivos y empleados, entre jefes y supervisados, entrevistas de análisis con retroalimentación y la retroalimentación cotidiana derivada de una buena y fructífera relación laboral.

Evaluar el desempeño no debe verse –desde la perspectiva del empleado– como un momento de “rendir examen” sino como una oportunidad de expresarse y mejorar. Las empresas que lo logran mejoran en todos los aspectos, desde el clima laboral hasta los índices que miden la rotación y calidad de vida del personal. Y, desde ya, también optimizan el logro de los objetivos organizacionales.

# Capítulo 1

## Evaluación de desempeño



Este capítulo comprende:

- ⌚ La importancia de evaluar el desempeño
- ⌚ Los problemas más comunes
- ⌚ Los distintos métodos para evaluar el desempeño
- ⌚ La entrevista de evaluación
- ⌚ Un esquema completo de evaluación de desempeño: análisis del rendimiento y evaluación por competencias
- ⌚ La evaluación de desempeño para empresas de todo tamaño
- ⌚ La relación de la evaluación de desempeño con la administración de carreras

## **La evaluación de desempeño: inquietudes comunes**

En conferencias, diálogos con empresarios, profesionales o alumnos, surgen preguntas sobre las evaluaciones y revisiones de desempeño, a las que habitualmente damos las siguientes respuestas.

**Pregunta:** *Mi mejor empleado no está satisfecho con su revisión de salario producto de una evaluación. ¿Qué debo hacer?*

**Respuesta:** Si hubo algún error, deberá considerarlo. En caso contrario deberá conversar con él, explicarle la situación; pero no es una buena idea modificar sistemas y procedimientos por presión, aun de su mejor empleado.

**Pregunta:** *Las revisiones ¿deben ser escritas?*

**Respuesta:** Sin duda alguna. Da seriedad a los procedimientos y evita problemas de interpretación.

**Pregunta:** *¿Mis empleados deben conocer previamente los ítems en los cuales serán evaluados?*

**Respuesta:** Absolutamente sí. Todos los empleados deben conocer qué se espera de ellos y lo requerido para el puesto que ocupan.

**Pregunta:** *¿Cuáles son los peores errores que cometan los managers con las revisiones?*

**Respuesta:** El error más común y más serio que los *managers* cometan es exagerar la revisión de un empleado que se encuentra debajo del nivel requerido. Otro error común es la tendencia a no remunerar a los buenos empleados como se lo merecen.

**Pregunta:** *¿Cómo informo sobre una revisión realmente negativa?*

**Respuesta:** Deberá ser claro. Relea con él el resultado de la evaluación para asegurarse de que el empleado haya comprendido adecuadamente todos los ítems de la misma.

**Pregunta:** *¿Cómo evito que los empleados compartan sus revisiones o sus niveles de salario con los demás?*

**Respuesta:** La verdad es que no puede. Aunque solicite que la revisión y el sala-

rio se mantengan confidenciales, algunas personas, en especial los empleados jóvenes, compartirán esta información de todos modos.

**Pregunta:** *Mi empresa se encuentra con problemas económicos y no estamos en condiciones de aumentar sueldos. ¿Debo no realizar o retrasar las revisiones?*

**Respuesta:** Es esencial realizar revisiones de desempeño a pesar de no estar en condiciones de aumentar sueldos. Explique la situación a sus empleados enfocando el futuro positivamente para que permanezcan, para no desalentarlos y evitar que busquen otro empleo.

**Pregunta:** *Todos los empleados deben recibir su revisión al mismo tiempo?*

**Respuesta:** En lo posible, sí. Las compañías suelen entrar en un pequeño caos en época de revisiones de desempeño, porque se desatienden las tareas habituales. Asúmalo. Es el coste de una compañía organizada. Los beneficios de las revisiones son para todos: para los colaboradores y para la empresa.

**Pregunta:** *Usted cree que es una buena idea darle un mensaje al empleado a través de la evaluación de desempeño? Por ejemplo, superior para alentarlo o inferior para advertirle que no estamos conformes.*

**Respuesta:** No. Las evaluaciones deben ser acordes con lo observado. El “mensaje” que usted o la empresa deseen transmitir a un empleado será verbal en el momento de la entrevista de evaluación o en cualquier otro momento, pero no “usando” la evaluación para ello.

**Pregunta:** *¿Cómo evitar la diferencia entre los evaluadores? Por ejemplo, en una zona tengo un gerente que pone altas calificaciones como una forma de obtener mayores aumentos para sus vendedores y en otra zona un jefe muy exigente...*

**Respuesta:** Es un tema complicado, pero hay distintas soluciones. Primero, reforzar el entrenamiento de los evaluadores. Todo lo que se invierta allí nunca es suficiente. Segundo, puede incluir un ítem en la evaluación de los jefes sobre este punto. Si ellos saben que a su vez los van a evaluar a ellos como evaluadores, seguramente tendrán más cuidado.

**Pregunta:** *Usted cree que la evaluación de desempeño ayudará a mejorar mi relación con mis empleados?*

**Respuesta:** Sí, sin duda. Para retener al personal clave y para saber cuándo hay que desvincular al mal empleado la mejor herramienta de la cual dispone es la **evaluación y revisión de desempeño**.

## ¿Por qué evaluar el desempeño?

El análisis del desempeño o de la gestión de una persona 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.

Los empresarios y los empleados son escépticos en relación con las evaluaciones de desempeño. Habitualmente se cree que las evaluaciones de desempeño son o 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.

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.

Una evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación al **perfil de puesto**. Sólo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal, en relación con algo, en este caso “ese algo” es el puesto que ocupa.

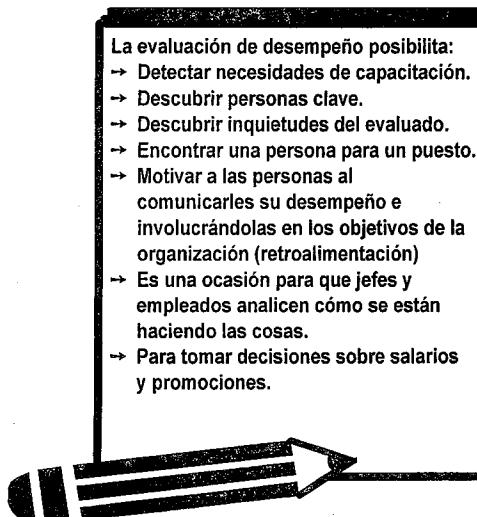
1. Schein, Edgar H., *Psicología de la organización*, Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1982.

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 capacitación y entrenamiento necesarias para la más correcta adecuación persona-puesto.

Como se ve, se puede utilizar la **Evaluación de desempeño** para mucho más que para determinar salarios. Mejora por igual los resultados de la empresa y la actuación futura de las personas. Una correcta metodología de evaluación de desempeño es beneficiosa para ambas partes.

## ¿Para qué sirve la evaluación de desempeño?



## Beneficios y problemas más comunes

Los problemas más comunes en la evaluación de desempeño son:

- ⌚ Carencia de normas.
- ⌚ Criterios subjetivos o poco realistas.
- ⌚ Falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador.
- ⌚ Errores del evaluador.
- ⌚ Mala retroalimentación.
- ⌚ Comunicaciones negativas.

No requieren mayor explicación. Todos conocemos empresas con este tipo de problemas.

## Problemas más comunes de la evaluación de desempeño

- 
- Carencia de normas.
  - Utilización de criterios subjetivos.
  - Aplicación de criterios poco realistas.
  - Falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador.
  - Errores del evaluador.
  - Mala retroalimentación.
  - Comunicaciones negativas.

### Para evitar estos problemas:

- ⌚ Utilizar una adecuada herramienta de evaluación, que constará de un formulario y un instructivo. Sobre el final de este capítulo el lector encontrará un formulario, y en otros capítulos nos referiremos a los instructivos.
- ⌚ 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. Por lo tanto este es un punto clave. Se dedicará el capítulo 7 a este aspecto.

Los métodos para evaluar el desempeño constituyen uno de los medios más útiles para aumentar la productividad así como para facilitar el avance a las metas estratégicas.

El éxito de un programa depende de varios factores; uno muy importante es cómo se lo administra.

¿Para qué sirve? Tiene muchos efectos benéficos para una organización. Entre los más importantes:

1. Dar a los empleados la oportunidad de repasar su desempeño y las normas con su supervisor.
2. Proporcionar al supervisor los medios de identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado.
3. Brindar un formato que permita al supervisor recomendar un programa específico para ayudar a un empleado a mejorar el desempeño.
4. Aportar una base para las recomendaciones salariales.

Entre otros usos se pueden mencionar:

1. Determinar promociones.
2. Tomar decisiones de retener o despedar.
3. Identificar necesidades de capacitación específica.
4. Planear carreras para el personal.

Si bien su uso más conocido o extendido está en relación con aspectos salariales y/o de promoción o despido creemos que existe otro aspecto tan importante como estos no siempre reconocido o presente tanto en evaluados como en evaluadores: **la evaluación de desempeño como herramienta de desarrollo**.

*Desde el punto de vista individual, la evaluación brinda la retroalimentación esencial para analizar las fortalezas y las debilidades, así como para mejorar el desempeño.<sup>2</sup>*

Los programas fallan por diferentes motivos, entre ellos, cuando los evaluadores no se toman en serio los programas –esto se soluciona con capacitación y entrenamiento– pero en ocasiones fallan por la presencia de jefes/evaluadores deshonestos o no sinceros durante la evaluación.

La evaluación de 360°, donde intervienen varios evaluadores, incluyendo clientes y otras personas relacionadas, es una herramienta formidable para el desarrollo de las personas. Dedicaremos parte de esta obra a esta evaluación en particular y a un derivado de la misma: la evaluación de 180°.

## Métodos de evaluación de desempeño

Muchos autores hacen referencia a los distintos métodos de evaluación de desempeño. Esta obra tiene como propósito específico referirse a la evaluación de desempeño por competencias. No obstante se hará una pequeña referencia a los distintos métodos para que el lector tenga un panorama más completo sobre la temática.

Los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden: **características, conductas o resultados**.

Los basados en características son los más usados, si bien no son los más objetivos. Los basados en conductas (competencias) brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual son los mejores para el desarrollo de las personas.

El enfoque con base en resultados es también muy popular, ya que se focaliza en las contribuciones mensurables que los empleados realizan en la organiza-

2. Sherman, Bohlander y Snell, *Administración de Recursos Humanos*, Thomson Editores, México, 1999.

ción. (El formulario que está al final del capítulo combina resultados y conductas o competencias).

### Métodos basados en características<sup>3</sup>

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

Cada característica por evaluar se representa mediante una escala en que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee esas características.

#### Método de escalas mixtas

El método de escalas mixtas es una modificación del método de escala básica. En lugar de evaluar las características con una escala se le dan al evaluador tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior.

#### Método de distribución forzada

El método de distribución forzada exige que el evaluador elija entre varias declaraciones, a menudo puestas en forma de pares, que parecen igualmente favorables y desfavorables. De todos modos es algo en desuso.

#### Método de formas narrativas

El método de forma narrativa requiere que el evaluador prepare un ensayo que describa al empleado que evalúa con la mayor precisión posible. Presenta una excelente

oportunidad para que el jefe exprese su opinión sobre un empleado. Tiene sin embargo muchos problemas, es subjetivo y no siempre los evaluadores cuentan con un buen estilo de escritura; en otras palabras, los buenos escritores brindan evaluaciones más favorables de sus empleados que aquellos con menor capacidad literaria.

En síntesis, las evaluaciones de desempeño por características tienden a ser vagas y subjetivas. Una forma de eliminar la subjetividad es, en una evaluación de desempeño por características, darles a estas una descripción del comportamiento a lo largo de la escala; en ese momento la evaluación de desempeño por características cambia de nombre pasando a ser una evaluación de desempeño por comportamiento.

### Métodos basados en el comportamiento

Los métodos basados en el comportamiento 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.

Nos referiremos nuevamente a este tema en los capítulos 2 y 3 y en otros subsiguientes.

#### Método de incidente crítico

Se relaciona con la conducta del evaluado cuando esta origina un éxito o un fracaso poco usual en alguna parte del trabajo. Una de las ventajas de este método es que abarca todo el período evaluado y de este modo se pueden facilitar el desarrollo y la autoevaluación por parte del empleado. Ahora bien, si no se consideran tanto aspectos favorables como desfavorables, la evaluación puede ser incorrecta.

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

#### Escala fundamentada para la medición del comportamiento

Enfoque de evaluación de comportamiento que consiste en una serie de escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño laboral.

3. Sherman y otros, obra citada.

Alto	10	Descripción de los comportamientos
	9	
	8	
	7	
Promedio	6	
	5	
	4	
	3	
	2	
Bajo	1	

Esta escala requiere mucho tiempo y esfuerzo para su desarrollo ya que debería hacerse una por cada puesto.

#### Escala de observación de comportamiento

Enfoque de evaluación que mide la frecuencia observada en una conducta. La escala deberá estar diseñada para medir la frecuencia con que se observa cada una de las conductas.

De este modo es más fácil informar al evaluado sobre su evaluación.

#### Métodos basados en resultados

Los métodos basados en resultados, 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 quizás esté menos abierta al sesgo o a la opinión subjetiva, sea a favor o en contra, de los evaluadores.

#### Mediciones de productividad

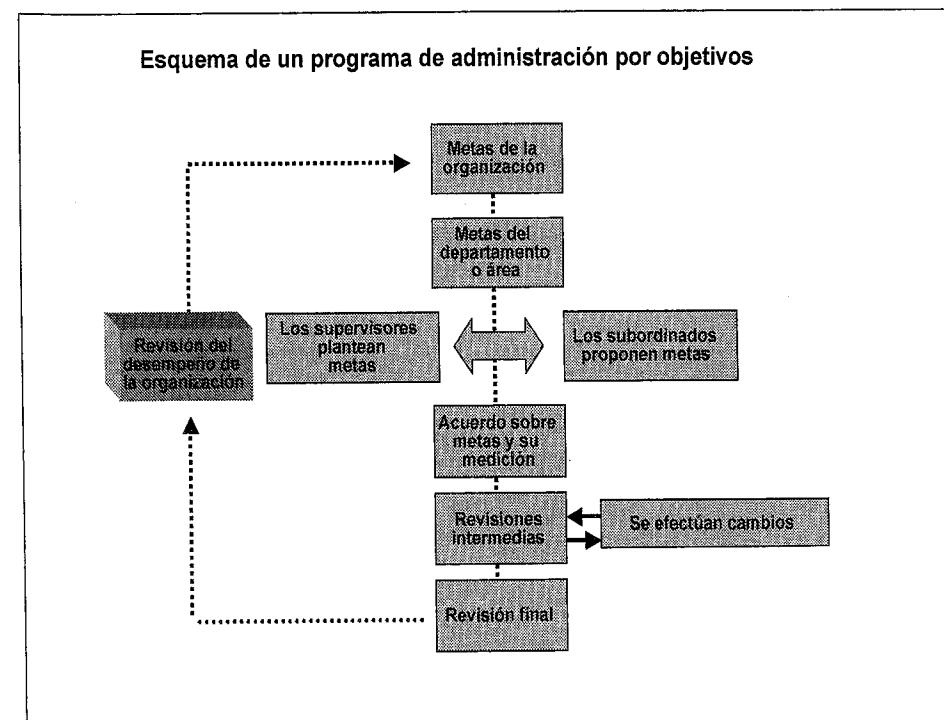
Ejemplos clásicos: vendedores evaluados según el volumen de ventas o los trabajadores de producción sobre la base de unidades producidas. A los altos ejecuti-

vos, respecto de la rentabilidad. De este modo fácilmente se puede alinear a los empleados con los objetivos organizacionales.

Pero también tienen problemas. Las evaluaciones por resultados pueden contaminarse por factores externos (escasez de una materia prima o recesión en un mercado determinado, asignación de una zona mala) sobre los cuales los empleados no tienen influencia. Si sólo se mide el resultado sería injusto culpar a los empleados por estos motivos. Además, pueden influir a los empleados aaccionar sobre el resultado a corto plazo, lo cual no siempre coincide con los objetivos empresariales. Además pueden generar actitudes sectoriales dentro de una empresa.

#### Administración por objetivos

Filosofía administrativa que califica el desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa representada por su jefe o director de área responsable.



Es una filosofía ejecutiva propuesta por Peter Drucker en 1954<sup>4</sup> según la cual los empleados fijan objetivos mediante la consulta con sus superiores; luego se utilizan estos objetivos para la evaluación de desempeño. La administración por objetivos es un sistema que conforma un ciclo, comienza por el establecimiento de metas y objetivos comunes de la organización y termina volviendo al mismo punto. El sistema actúa como proceso de establecimiento de metas, en que se establecen los objetivos para la organización, para los departamentos o gerencias, para los gerentes y para los empleados. En síntesis, cada empleado tiene una meta específica, fijada por él mismo pero dentro de un esquema general preparado/supervisado por su jefe o por el jefe del jefe, según corresponda. La descripción de la meta se acompaña de una descripción detallada de cómo hará ese empleado para alcanzarla. Luego del período evaluado –generalmente un año– el empleado hace su propia autoevaluación sobre lo logrado, con datos reales. La entrevista de evaluación se basa en la autoevaluación y el grado de cumplimiento de metas tanto del evaluado como de la organización.

## ¿Cuál utilizar?

Dependerá de cada empresa, de los propósitos que cada una asigne a la evaluación, de cuánto se desee invertir. Aunque se tiende a aplicar los sistemas elaborados y sofisticados, no siempre son los mejores para una empresa en particular.

### Comparación de los distintos métodos de evaluación del desempeño:

	Ventajas	Desventajas
Métodos de características	De fácil y rápido diseño y –por lo tanto– de menor coste. Fáciles de usar.	No son tan útiles para dar devolución a los empleados y el margen de error es mayor.
Métodos de comportamiento	Se pueden definir estándares de desempeño que son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Son muy útiles para la devolución de la evaluación.	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y es costoso.
Métodos de resultados	Evitan la subjetividad y son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Relacionan el desempeño de las personas con la organización. Fomentan los objetivos compartidos.	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y pueden fomentar en los empleados un enfoque de corto plazo.

4. Sherman, obra citada.

## El entrenamiento de evaluadores

El entrenamiento debe proporcionarse a los evaluadores cuando se modifica una herramienta o se implementa una nueva y –también– cuando nuevos evaluadores se incorporan a la tarea de evaluar personal, por ejemplo, cuando una persona es promovida, cuando se incorpora un nuevo gerente o supervisor, etc.

- ⇒ Los supervisores son los que realizan la evaluación de su equipo; si bien el área de Recursos Humanos puede ejercer una cierta supervisión no es la “dueña” o responsable de las evaluaciones;
- ⇒ los evaluadores deben estar familiarizados con las técnicas de evaluación utilizadas, y
- ⇒ deben evaluar en forma justa y objetiva.

El éxito del programa depende de ellos.

## Otros métodos de evaluación de desempeño

Gary Dessler<sup>5</sup> presenta, con alguna diferencia, métodos similares a Sherman sobre la evaluación de desempeño de empleados.

### Técnica de escala gráfica de calificación

Escala que lista varias características y un rango de desempeño para cada una. Al colaborador se lo califica al identificar la calificación que describa mejor su nivel de desempeño para cada característica.

### Método de alternancia en la clasificación

Clasificación de los empleados desde el mejor al peor, en torno a una característica en particular.

5. Dessler, Gary, *Administración de personal*, Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1996.

### Método de comparación de pares

Clasificación de los subordinados mediante una tabla de todos los pares posibles de individuos, para cada característica, para indicar cuál es el mejor empleado de ese par.

### Método de distribución forzada

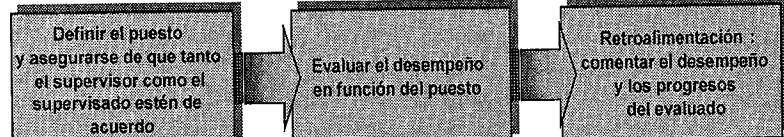
Similar a la graduación de una curva; se colocan porcentajes predeterminados de empleados en varias categorías de desempeño.

Dessler señala, además, otros métodos ya mencionados más arriba. En nuestra opinión, un método que no se relacione con el puesto que debe ocuparse no es válido para la medición del desempeño de un empleado.

## Pasos de una 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 sólo puede realizarse con relación al puesto; es necesario que el evaluador y el evaluado comprendan su contenido.
- ⌚ 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.

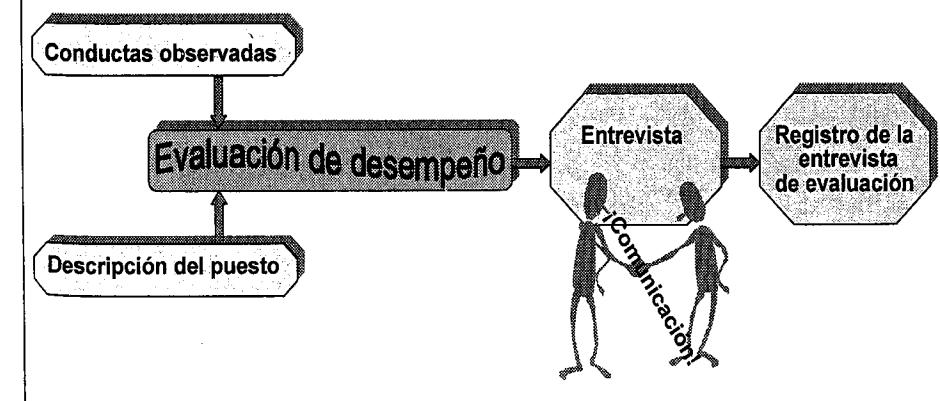
### Tres pasos clave en la evaluación de desempeño



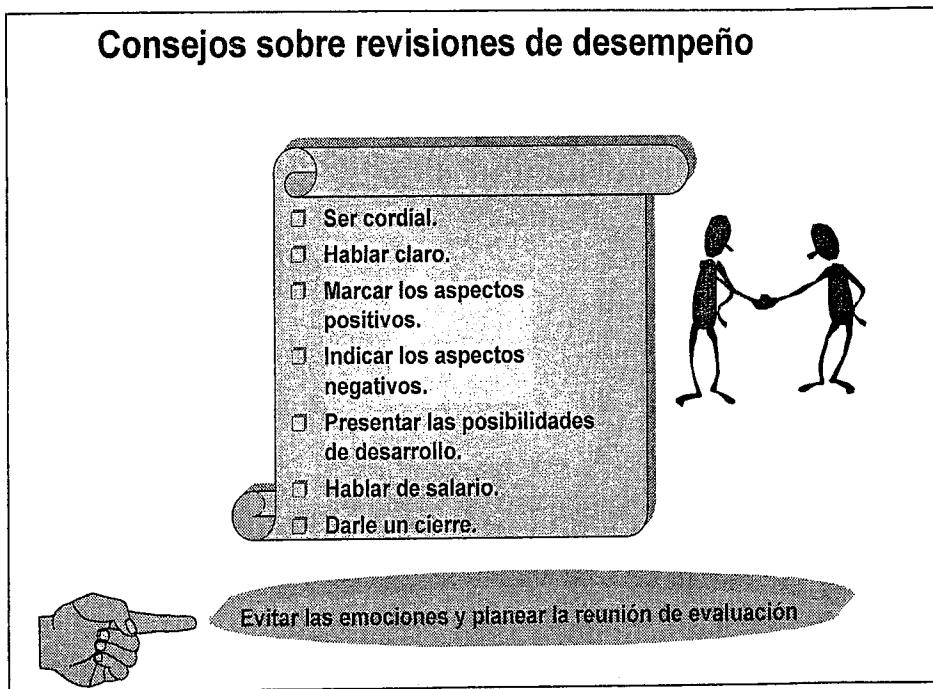
El análisis de la gestión o el desempeño de una persona tiene a su vez tres momentos diferentes:

1. Una etapa inicial de fijación de objetivos, en la que se establecen los requerimientos principales del puesto y los factores (competencias o comportamientos) prioritarios para el año. Esta etapa inicial debe materializarse en una reunión donde se establezcan estos objetivos.
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 meses 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. En las reuniones deben analizarse el grado de cumplimiento de factores (en relación con el comportamiento o las competencias) o competencias, según el método de evaluación elegido por la empresa.
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 de los que informa a dos jefes diferentes– será evaluada por ambos jefes; si el empleado es transferido de área, de plaza o ciudad durante el año, deberá segmentarse el período y será igualmente evaluado por los diferentes jefes.

### Secuencia de una evaluación de desempeño



Como muestra el gráfico, basándose en la **descripción del puesto** y en las **conductas observadas** es factible realizar la **evaluación de desempeño**, proceso en el cual son muy importantes la comunicación y el registro no sólo de la evaluación en sí misma –habitualmente se utiliza un formulario– sino también del resultado de la entrevista de evaluación.



## Entrevistas de evaluación

La entrevista de evaluación o de devolución de la evaluación es el momento más importante del proceso. No sólo permite analizar la evaluación sino 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.

Los autores hacen referencia a tres tipos de entrevista de evaluación:

- ⌚ Decir y convencer.
- ⌚ Decir y escuchar.
- ⌚ Solución de problemas.

## ¿Cómo realizar la entrevista de evaluación?

### Pasos sugeridos

1. Solicitar una autoevaluación.
2. Invitar a la participación.
3. Demostrar aprecio.
4. Minimizar la crítica.
5. Intentar cambiar conductas.
6. Enfocarse en la solución de problemas.
7. Apoyar.
8. Establecer metas.
9. Dar seguimiento en forma cotidiana.

### Mejoramiento del desempeño

La entrevista de evaluación debe brindar elementos, pautas, para el mejoramiento del desempeño y elaborar planes para ello.

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.

Identificar el origen/causa del desempeño ineficaz o insuficiente y luego trazar un plan de acción.

## 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 un mal momento personal; en suma, para situaciones especiales, se puede implementar un programa especial de **mejora del 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 acotar los tiempos, es decir, el programa debe tener un plazo definido, por ejemplo, seis meses.

Un plan de mejora del rendimiento debe incluir:

- ⦿ Instrucciones y orientaciones verbales.
- ⦿ Comentarios y sugerencias frecuentes.
- ⦿ Conversaciones formales e informales.
- ⦿ Informes de evaluación del rendimiento.
- ⦿ Entrenamiento.
- ⦿ Advertencias verbales y por escrito.

Para una correcta puesta en marcha 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.

¿Cómo confeccionar un plan de acción?

- ⦿ 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?

Si una empresa trabaja con esquemas de *mentoring*<sup>6</sup>, la persona que cubra el rol de mentor puede ser la indicada para aconsejar a la que está transitando por un programa de mejora del rendimiento.

¿Qué sucede si el empleado no *mejora* su rendimiento de acuerdo con lo esperado?

Posibles instancias:

- ⦿ Realignamiento de carrera ofreciéndole otra posición acorde con su nuevo estándar de rendimiento.
- ⦿ Reingreso al programa de mejora del rendimiento con nuevos plazos y objetivos.
- ⦿ Desvinculación.

## Un esquema completo de evaluación de desempeño

En la obra mencionada *Dirección estratégica de Recursos Humanos* se presenta un esquema de evaluación de desempeño. A partir de este esquema y con algunas modificaciones, se presenta a continuación nuestra propuesta integrada de evaluación de desempeño combinando evaluación por resultados con evaluación por comportamiento o competencias.

La evaluación, en consecuencia, se divide en dos partes: **análisis del rendimiento (objetivos)** y **análisis del desempeño en función de competencias**, considerando las conductas y su frecuencia, conceptos que a lo largo de esta obra serán debidamente explicados **en relación con el puesto** ocupado por la persona a evaluar.

6. La autora trata este tema en *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*, cap. 9. Igualmente en el cap. 9 de *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Casos* y en el cap. 9 del libro *Clases*, solamente disponible en Internet. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2000.

## Análisis del rendimiento (o evaluación por objetivos)

Gómez-Mejía y colaboradores<sup>7</sup> se refieren a la evaluación del rendimiento. *Para determinar el rendimiento se requiere un sistema de medición basado en el análisis del puesto de trabajo. Por lo tanto, el sistema de evaluación deberá centrarse en actividades que afecten al éxito de la empresa, y no en características que no tengan que ver con el rendimiento, como por ejemplo la raza, la edad o el sexo.*

Asimismo hace referencia a la *gestión del rendimiento*; para lograrlo las evaluaciones deberían ser algo más que una actividad que mira el pasado y que felicita o repreeba a los trabajadores por su trabajo durante el período anterior.

Con este propósito, la evaluación debe orientarse al futuro, hacia lo que los trabajadores pueden hacer para desarrollar su máximo potencial en la empresa.

Esto requiere que los directores proporcionen una retroalimentación a los trabajadores con el fin de que estos alcancen niveles más altos de rendimiento.

En párrafos anteriores nos referimos a la necesidad de fijar los objetivos al inicio del período de evaluación. El análisis del rendimiento se realizará sobre la base de esos objetivos. A su vez estos objetivos deben ser mensurados o ponderados de algún modo, idealmente con valores que sumen diez o cien para su rápida visualización.

Estos objetivos ponderados serán evaluados en relación con el grado de consecución, por ejemplo en una escala de 1 a 5:

1. Supera ampliamente.
2. Supera.
3. Alcanzó el objetivo.
4. Estuvo cerca de alcanzar el objetivo.
5. No alcanzó el objetivo.

Objetivos de gestión	Ponderación	Nivel de consecución (1 a 5)	Comentarios
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
100%			

Para la fijación de los objetivos hay que tener en cuenta que los mismos deben ser:

- ⦿ **Estratégicos:** según se vio en la introducción de esta obra, los objetivos individuales deben encontrarse dentro de los objetivos estratégicos de la organización, ser parte de ellos.
- ⦿ **Específicos:** describir muy claramente cuál es el resultado final del objetivo.
- ⦿ **Medibles.**
- ⦿ **Alcanzables:** si bien deben presentar un desafío, deben ser alcanzables. No hay elemento más desmotivador para un empleado que sentir que lo miden por algo que él de todos modos no podrá alcanzar ni aun esforzándose mucho.
- ⦿ **Delimitados en tiempo.**

7. Gómez-Mejía, Luis R.; Balkin, David B. y Cardy, Robert L., *Gestión de Recursos Humanos*, Prentice-Hall, Madrid, 1998.

**Análisis del rendimiento.****Ejemplos de objetivos. Fijación. Evaluación.****Cálculo de evaluación final**

A modo de ejemplo de cómo se fijan objetivos y su ponderación presentamos el caso de un responsable de tienda de un imaginario SÚPER DESCUENTO cuyo caso, para la evaluación de competencias, se presenta en el capítulo 8. En este ejemplo se fijaron cinco objetivos para evaluar durante el año.

**Evaluado: Responsable de tienda**  
**Fijación de objetivos al inicio del año**

Objetivos de gestión	Ponderación	Nivel de consecución (1 a 5)	Comentarios
1. Alcanzar un promedio mensual de ventas de 500.000 dólares	50		
2. Aumentar en el 25% el valor del ticket promedio de la tienda a su cargo	20		
3. Imponer en la clientela por lo menos 3 (tres) de los nuevos productos a lanzarse este año. Los nuevos productos deberán representar el 5% de las ventas totales	10		
4. Disminuir el 10% las quejas de clientes de su tienda en relación con el último ejercicio	10		
5. Disminuir el 5% la rotura de productos en la tienda a su cargo en relación con el último ejercicio	10		
		100%	

**Evaluado: Responsable de tienda**
**Ánalisis del rendimiento o de consecución de objetivos al final del ejercicio evaluado**

Objetivos de gestión	Ponderación	Nivel de consecución (1 a 5)	Comentarios
1. Alcanzar un promedio mensual de ventas de 500.000 dólares	50	1	Superó el objetivo; las ventas fueron de 560.000 dólares
2. Aumentar en el 25% el valor del ticket promedio de la tienda a su cargo	20	1	Superó el objetivo; los tickets aumentaron el 28% en promedio
3. Imponer en la clientela por lo menos 3 (tres) de los nuevos productos a lanzarse este año. Los nuevos productos deberán representar el 5% de las ventas totales	10	1	Alcanzó el objetivo ampliamente. Se focalizó en tres productos que representaron el 8% de las ventas totales
4. Disminuir el 10% las quejas de clientes de su tienda en relación con el último ejercicio	10	1	Alcanzó el objetivo, las quejas sobre su tienda fueron el 20% menores que el año anterior y el índice más bajo de su zona
5. Disminuir el 5% la rotura de productos en la tienda a su cargo en relación con el último ejercicio	10	3	No alcanzó el objetivo, el índice de roturas mejoró sólo en el 3%
		100%	

**Hoja de cálculo de la evaluación ponderada en relación con los objetivos**
**Escala aplicada en este caso:**

- 1 = 100%
- 2 = 75%
- 3 = 50%
- 4 = 25%
- 5 = 0%

Objetivo	Ponderación	Evaluación	Totales
1	50	1 = 100%	50
2	20	1 = 100%	20
3	10	1 = 100%	10
4	10	1 = 100%	10
5	10	3 = 50%	5
	100%		95%

Nota final por objetivos: 1. Excepcional. Alcanzó un cumplimiento del 95% de los objetivos planteados.

## Evaluación por competencias

Para el análisis de desempeño se usarán las competencias en relación con el nivel requerido para la posición o puesto de trabajo. Citando otra vez a Gómez-Mejía<sup>8</sup>, este autor dice en su capítulo relacionado con *Evaluación y gestión del rendimiento* que la principal ventaja de adoptar un enfoque basado en conductas para medir el rendimiento reside en que los criterios –o las pautas de rendimiento– utilizados son concretos. Las escalas de comportamiento proporcionan a los empleados ejemplos específicos de conductas que pueden realizar (o evitar) si quieren tener éxito en su trabajo. Si un empleado conoce las competencias requeridas para su puesto y en la correspondiente apertura en grados puede verificar, analizar y controlar sus propias conductas con lo requerido, al llegar el momento de la evaluación de desempeño no pueden presentarse “grandes sorpresas”. Como se verá más adelante, en el capítulo destinado a entrenamiento de evaluadores, y como, a su vez, se verá en el caso práctico del capítulo 8, los descriptivos de conductas que se presentan en las aperturas de las competencias en grados, por ejemplo en un diccionario de competencias,<sup>9</sup> pueden enriquecerse y complementarse con ejemplos. Si bien preparar ejemplos

8. Obra citada.

9. Alles, Martha Alicia, *Gestión por competencias: El Diccionario*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2002.

para todos los puestos o familias de puestos para una compañía puede constituirse en un trabajo improbo, una empresa puede tomar un camino intermedio preparando ejemplos para puestos que puedan ser tomados como referentes de otros.

En el capítulo 10 de *Dirección estratégica de Recursos Humanos* se presenta el análisis del desempeño según el siguiente esquema:

Sobre la base de una escala de 1 a 5 como la siguiente:

1. Excelente.
2. Muy bueno.
3. Normal (se entiende como normal el desempeño esperado para la posición).
4. Necesidad de desarrollo.
5. Necesidad de mejora urgente.

Se sugiere adicionar la autoevaluación de la persona involucrada con la misma escala.

Suponiendo 10 factores o competencias para un determinado puesto se deberá indicar la denominación seguida de una descripción del concepto si se trabaja con factores y una descripción de la competencia de acuerdo con el grado requerido si se trabaja bajo un esquema de Gestión por Competencias.

Si una empresa utiliza un esquema como el aquí descrito para evaluar el desempeño y –además– una evaluación de 360° o evaluación de 180°, como se desarrolla en otros capítulos de esta obra, se sugiere la homogeneización de conceptos.

Un aspecto clave cuando se trabaja con factores: los mismos han de tener relación con aquello necesario para alcanzar con éxito los objetivos fijados para esa persona y con el puesto de trabajo. No tiene sentido analizar factores ajenos al puesto. En una evaluación de desempeño no se trata de analizar o evaluar rasgos de personalidad sino de identificar y ponderar conductas en el trabajo y en relación con el puesto ocupado. En el formulario que incluimos al final del capítulo hemos trabajado con otro esquema, que será el utilizado a lo largo de este libro.

Competencias y comportamiento esperado	Nivel según el evaluado (1 a 5)	Nivel según el evaluador (1 a 5)	Comentarios
Denominación y breve descripción de la competencia o factor según el esquema utilizado			
Denominación y breve descripción de la competencia o factor según el esquema utilizado			
Denominación y breve descripción de la competencia o factor según el esquema utilizado			
Denominación y breve descripción de la competencia o factor según el esquema utilizado			
Denominación y breve descripción de la competencia o factor según el esquema utilizado			
Denominación y breve descripción de la competencia o factor según el esquema utilizado			
Denominación y breve descripción de la competencia o factor según el esquema utilizado			
Denominación y breve descripción de la competencia o factor según el esquema utilizado			
Denominación y breve descripción de la competencia o factor según el esquema utilizado			

En este libro se utilizará un esquema diferente del planteado en el anterior<sup>10</sup>. Si bien aquel permanece absolutamente vigente, este esquema estará más focalizado en competencias, puesto que en esta oportunidad se trabaja sobre la evaluación de desempeño por competencias.

Para una evaluación de desempeño por competencias y suponiendo 4 competencias cardinales (competencias generales, genéricas o *core competences*) y 6 competencias específicas sugerimos utilizar un esquema como el siguiente:

La escala numérica sugerida es la siguiente:

Competencia	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	No desarrollada
<b>Competencias cardinales</b>					
Denominación y breve descripción de la competencia en el grado correspondiente al requerido					
Denominación y breve descripción de la competencia en el grado correspondiente al requerido					
Denominación y breve descripción de la competencia en el grado correspondiente al requerido					
<b>Competencias específicas</b>					

#### Escala numérica de los grados

- A: 100%
- B: 75%
- C: 50%
- D: 25%
- No desarrollada: 0%

10. Dirección estratégica de Recursos Humanos, ob. cit., cap. 10.

Si se introduce el concepto de frecuencia, como se sugiere en el capítulo 4, cada una de las competencias debe ser ponderada de acuerdo con la frecuencia observada con un esquema similar al siguiente:

<b>Siempre</b> 100%	<b>Frecuente</b> 75%	<b>La mitad del tiempo</b> 50%	<b>Ocasional</b> 25%
------------------------	-------------------------	-----------------------------------	-------------------------

## Recomendaciones

Sobre la base de los objetivos para el nuevo ejercicio y del desempeño medido en la Evaluación por competencias es factible indicar acciones específicas que se recomiendan para cada colaborador evaluado. Por ejemplo: capacitación o entrenamiento específico, participación en determinados proyectos de la compañía, asignaciones especiales, etc. Las mencionadas acciones deben ser acordadas con el evaluado.

Debe mejorar	Acción propuesta	Fechas o plazos
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

El evaluador deberá tener en cuenta que las posibles mejoras podrán implicar diferentes acciones tales como:

- Asignarle proyectos al evaluado que impliquen mejoras en su desempeño, por ejemplo, intervención en equipos multidisciplinarios.

- Organizar reuniones periódicas de retroalimentación con el grupo de trabajo.
- Asignar un tutor cuando esto sea conveniente y según la cultura de la organización.
- Rotaciones de puesto.
- Capacitación por parte del cliente interno, si esto fuese pertinente.
- Cursos de capacitación.
- Lecturas sugeridas.
- Ánálisis de casos.
- Otras acciones para proponer.

## Evaluación final

En un esquema completo de evaluación como el propuesto, donde se combina la evaluación por objetivos (análisis del rendimiento) y la evaluación por competencias, para la evaluación global y la consecuente nota o evaluación final debe tenerse en cuenta tanto el análisis del rendimiento como la evaluación por competencias (o evaluación por factores).

### ¿Cómo incide la evaluación por competencias en la evaluación final?

Continuando con el ejemplo que se presentó para explicar fijación y evaluación de objetivos: si el evaluado cumplió sus objetivos en el 95% y en las competencias sólo dos de ellas están fuera del nivel requerido, es posible fijar acciones de mejora de las respectivas competencias sin afectar la evaluación final. Si, por el contrario, diese una situación diferente, con todas las competencias muy alejadas del nivel requerido, el supervisor deberá analizar el caso en particular, *cómo es que el evaluado tuvo tan alto grado de cumplimiento de objetivos y se encuentra tan alejado en sus competencias* (recuerde el lector que se supone que las competencias requeridas por el puesto son las necesarias para tener éxito en la fun-

ción). Si esto ocurriese de este modo, se sugiere buscar ayuda en el área de Recursos Humanos.

Un supervisor puede decidir modificar la evaluación final en función de su valoración de las competencias; deberá explicarlo al evaluado en la entrevista de evaluación. Igualmente, cuando existan notorias diferencias entre la autoevaluación y la evaluación del superior.

Cada evaluador deberá poder fundamentar no sólo en el formulario de evaluación sino también en la entrevista de evaluación cómo se determinó o calculó la evaluación final, basándose para ello en los registros consignados en la evaluación y no en opiniones de tipo subjetivo.

Cada evaluación debe tener una “nota final”, es decir una única puntuación que según el esquema propuesto sugerimos de 1 a 5 como la siguiente:

1. EXCEPCIONAL: para aquellos que demuestren logros excepcionales y extraordinarios en TODAS las manifestaciones de su trabajo. Desempeño raramente igualado por otras personas que ocupan puestos de comparable ámbito de actuación y responsabilidad.
2. DESTACADO: cuando los resultados superan lo esperado. Refleja un nivel de consecución y desempeño que supera bastante lo razonable en las diferentes manifestaciones de su trabajo. La persona demuestra de forma regular logros significativos. Como evaluación global, este nivel de desempeño se aplica a aquellos que están entre los mejores.
3. BUENO: se entiende como normal, el esperable para la posición. Este nivel debe ser aplicado a aquellos cuyo desempeño cumple claramente todas las exigencias principales del puesto. Refleja un desempeño riguroso, el habitual de aquellas personas que tienen conocimientos, formación y experiencia apropiados para el puesto. Las personas en este nivel llevan a cabo su tarea regularmente de forma profesional y eficaz.
4. NECESA MEJORAR: este nivel refleja un desempeño que no cumple completamente las necesidades del puesto en las principales áreas de trabajo. La persona demuestra capacidad para lograr la mayoría de las tareas, pero necesita mayor desarrollo.
5. RESULTADOS INFERIORES A LOS ESPERADOS: se aplica para aquellos cuyo trabajo en términos de calidad, cantidad y cumplimiento de objetivos está claramente por debajo de las exigencias básicas de su puesto de trabajo. Si el individuo va a permanecer en la posición, el desempeño debe mejorar significativamente dentro de un período determinado.

## Firmas

1. Del evaluador.
2. Del jefe directo del evaluador.
3. Del evaluado. Su firma no indica necesariamente acuerdo de su parte.

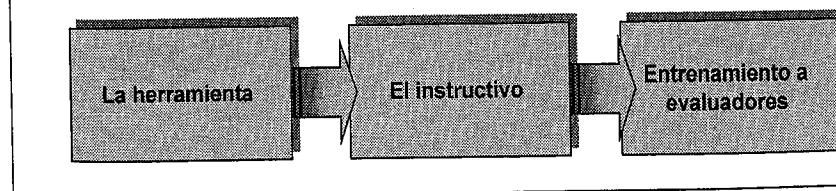
Firma del evaluador	Comentarios
Firma del jefe del evaluador	Comentarios
Firma del evaluado	Comentarios

## Tres aspectos clave para el éxito de un programa de evaluación de desempeño

El éxito de cualquier programa en relación con el personal requiere fundamentalmente confianza y credibilidad. Dijimos al comienzo del capítulo que sobre este tema son escépticos por igual empleados y empleadores, por distintos motivos cada uno pero con igual resultado: falta de confianza.

Para una adecuada implementación deben reunirse tres elementos básicos con el propósito de crear confianza y credibilidad, que se señalaron como imprescindibles: una buena **herramienta**, apropiada al negocio, al tamaño de la empresa; un buen **instructivo** que explique claramente cómo se realiza la evaluación, cómo se completan los formularios, qué se evalúa y cómo y **entrenamiento a los evaluadores**.

## Tres aspectos clave para el éxito de una aplicación de evaluación de desempeño



## La evaluación de desempeño para empresas de todo tamaño

Nos hemos referido a esquemas de evaluación de desempeño que pueden parecer complicados o poco aplicables a empresas pequeñas. Sin embargo, los criterios pueden ser los mismos aunque sea más sencillo el esquema de aplicación para adaptarlo a una empresa con pocos empleados. No es necesario ser menos profundo o profesional. Algunas ideas:

*Criterio de revisión de desempeño.* El enfoque más simple es revisar el trabajo del empleado basándose en calidad y cantidad, en relación con los requisitos del puesto.

*Calificaciones de desempeño.* Debe calificarse el desempeño del empleado de una manera consistente.

A modo de ejemplo incluimos un sistema de calificación con aumentos sugeridos de sueldo. Si bien se ha mencionado que las evaluaciones no tienen esta única finalidad, exemplificaremos aquí la relación entre ambos temas.

Descripción	Aumento sugerido
RESULTADOS INFERIORES A LOS ESPERADOS. Este nivel se aplica para aquellos cuyo trabajo en términos de calidad, cantidad y cumplimiento de objetivos está claramente por debajo de las exigencias básicas de su puesto de trabajo.	0%
NECESITA MEJORAR. Este nivel refleja un desempeño que no cumple completamente las necesidades del puesto de trabajo en las principales áreas de su trabajo. La persona demuestra capacidad para lograr la mayor parte de las tareas pero necesita mayor desarrollo y mejora.	0-3%
BUENO. Se entiende como el esperado para la posición. Este nivel debe ser aplicado a aquellos cuyo desempeño cumple claramente todas las exigencias principales del puesto. Refleja un desempeño riguroso, el habitual de quienes tienen conocimientos, formación y experiencia apropiadas para el puesto. Las personas en este nivel llevan a cabo su tarea regularmente de forma profesional y eficaz.	4-7%
DESTACADO. Los resultados superan lo esperado. Refleja un nivel de consecución y desempeño que supera lo razonable en las diferentes manifestaciones de su trabajo. La persona demuestra de forma regular logros significativos. Como evaluación global, este nivel de desempeño se aplica a aquellos que están entre los mejores.	8-10%
EXCEPCIONAL (puede significar promoción). Para aquellos que demuestren logros extraordinarios en TODAS las manifestaciones de su trabajo, y que tengan un desempeño raramente igualado por otras personas que ocupan puestos de comparable ámbito de actuación y responsabilidad.	+10%

Debido a que las revisiones de desempeño pueden ser emocionales, especialmente para el empleado y, en ocasiones, también desde la perspectiva de los jefes o superiores, es conveniente realizar una revisión con una agenda en mente. El planeamiento es muy importante para objetivizar el proceso y manejar las emociones. Se sugiere transmitir el mensaje deseado prescindiendo de la eventual reacción del empleado.

### Algunos consejos sobre revisiones

- ⌚ *Comunicación.* Es muy importante que el empleado comprenda la forma en que se califica su desempeño. Primero resuma el desempeño total, y luego explique qué significa la calificación. A menos que el desempeño del empleado sea netamente insatisfactorio, felícítelo por sus puntos fuertes y trate de cerrar la revisión con una actitud positiva. Sugiera aquello que debe modificar y qué espera de él en el futuro.
- ⌚ *Salario.* Nunca mencione un cambio de remuneración hasta el final de la revisión de desempeño. Si no lo hubo, explique claramente por qué.
- ⌚ *Sea sencillo durante las revisiones.* Algunos supervisores abordan estas situaciones con un cierto grado de histrionismo. No es conducente.
- ⌚ *Revisiones negativas.* Cuando tenga que informarle a un empleado que su revisión de desempeño ha sido evaluada como insatisfactoria, hable clara y concisamente. No dé mensajes ambiguos, sólo confunden y no atenuan por ello lo desagradable de la situación.
- ⌚ *Revisiones positivas.* Hasta los mejores empleados poseen algunas deficiencias. Trate de mantener la revisión en perspectiva.

## El rol de Recursos Humanos en la evaluación de desempeño

En muchas organizaciones, tanto Recursos Humanos como las otras áreas “piensan” que las evaluaciones de desempeño son herramientas que pueden “dar poder”, ya que permiten tomar decisiones sobre el futuro de las personas. Esto es, desde ya, un grave error. Si bien Recursos Humanos tiene un papel preponderante en estos temas, lo ejerce desde otro lugar muy diferente:

- ⌚ Es un asesor (*staff*) que tiene una tarea técnica a su cargo.
- ⌚ Diseña la herramienta o contrata al consultor que la diseña, y conduce la relación con el consultor proveedor.
- ⌚ Coordina la relación con el consultor externo en el caso de las evaluaciones de 360° (o de 180°). Ver capítulos 5 y 6.
- ⌚ Ayuda a su implementación y cumplimiento, con su función de entrenamiento de los futuros evaluadores.
- ⌚ Vela por la objetividad del sistema.
- ⌚ Administra la herramienta.

Por ello no debe olvidarse que...

- ⌚ Los verdaderos evaluadores y diseñadores de la carrera son el jefe y el jefe del jefe (*mentoring*), y los distintos evaluadores participantes de una evaluación de 360° (o de 180°).

#### **El rol del área de Recursos Humanos en los procesos de evaluación de desempeño y administración de carreras**

- Es un asesor (*staff*)
- Diseña la herramienta
- Ayuda a su cumplimiento
- Vela por la objetividad del sistema
- Administra la herramienta
- Los verdaderos evaluadores y diseñadores de la carrera con el jefe y el jefe del jefe en la aplicación de *mentoring*.

## **Relación entre las evaluaciones de desempeño y la administración de carreras**

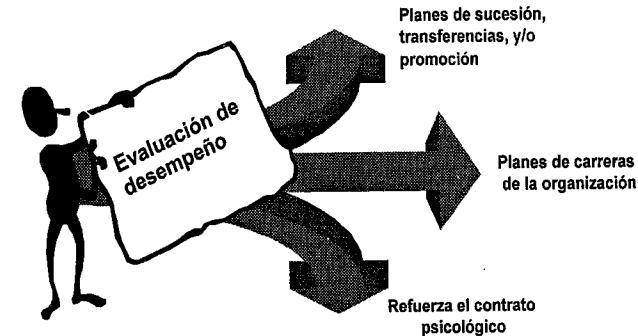
Las evaluaciones de desempeño tienen una correlación con las carreras de las personas, ya que uno de los derivados de las mismas son las acciones de promoción y desarrollo de los evaluados. El área de Recursos Humanos tiene un papel de asesor o *staff* que ayuda al cumplimiento de las políticas de la organización e implementa los resultados de las evaluaciones, las decisiones de promoción, etc., y vela por la objetividad del sistema.

- ⌚ Los verdaderos autores de las carreras son los propios involucrados y sus jefes.
- ⌚ Finalizadas las evaluaciones de desempeño, Recursos Humanos tiene por delante una ardua tarea.
- ⌚ Para cada uno de los evaluados surgen planes de acción que pueden implicar tareas de capacitación, entrenamiento, transferencias, promociones, etc.

#### **Manejo de promociones y transferencias**

Las promociones suelen ser una consecuencia de las evaluaciones de desempeño; por ese motivo hemos incluido esta breve referencia. Las transferencias en especial deben ser consensuadas con los empleados ya que si las mismas implican desplazamientos geográficos pueden ocasionar problemas con sus familias.

#### **Relación de las evaluaciones de desempeño con la administración de carreras**



## SÍNTESIS DEL CAPÍTULO

- El análisis del desempeño o de la gestión de una persona 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 para lograr mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno, la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados.
- El desempeño se evalúa para decidir promociones, remuneración o simplemente para decirles a los empleados cómo están haciendo su tarea. A partir de las evaluaciones, los jefes y sus subordinados pueden reunirse y revisar el comportamiento del empleado en relación con el trabajo, recordando que la mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación.
- Los tres pasos para evaluar el desempeño son: primero, definir el puesto y asegurarse que el supervisor y el subordinado están de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto; segundo, evaluar el desempeño en función del puesto (incluye algún tipo de calificación); y, por último, la retroalimentación: comentar el desempeño y los progresos del subordinado.
- Muchos autores hacen referencia a los distintos métodos de evaluación de desempeño. Esta obra tiene como propósito específico referirse a la evaluación de desempeño por competencias. No obstante se hará una pequeña referencia a los distintos métodos para que el lector tenga un panorama más completo sobre la temática.

Los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden: **características, conductas o resultados**.

- Pasos para evaluar el desempeño:
  - ⌚ Definir el puesto: asegurarse de que el supervisor y el subordinado están de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto. Como ya se dijo, una evaluación sólo puede realizarse en

relación con el puesto; es necesario que el evaluador y el evaluado comprendan su contenido.

- ⌚ 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.
- La entrevista de evaluación o de devolución de la evaluación es el momento más importante del proceso. No sólo permite analizar la evaluación sino 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.
- Las evaluaciones de desempeño tienen una correlación con las carreras de las personas, ya que uno de sus derivados son las acciones de promoción y desarrollo de los evaluados. El área de Recursos Humanos es un asesor o *staff* que ayuda al cumplimiento de las políticas de la organización e implementa los resultados de las evaluaciones, las decisiones de promoción, etc., y vela por la objetividad del sistema. Los verdaderos autores de las carreras son los propios involucrados y sus jefes. Para cada uno de los evaluados surgen planes de acción que pueden implicar tareas de capacitación, entrenamiento, transferencias, promociones y otras.

## ANEXO PRÁCTICO

Incluimos a continuación una lista de control de los pasos a seguir en una reunión de evaluación: **antes, durante y después** de la misma, y una propuesta de formulario para la evaluación de desempeño.

### LISTA DE VERIFICACIÓN DE LA ENTREVISTA DE REVISIÓN DE DESEMPEÑO

#### Antes de la entrevista

1. Organice la charla y entréguele al empleado una copia de los formularios de revisión de desempeño al menos una semana antes. Si se trata de la primera revisión del empleado, siéntese junto a él/ella y explíquele la forma y el procedimiento de la entrevista.
2. Revise los resultados del empleado en los últimos seis meses. A) Piense en ejemplos específicos que ayudarán al empleado. B) Desarrolle alternativas para mejorar y corregir áreas problemáticas.
3. ¿Los objetivos acordados para los próximos 6-12 meses son comprensibles y específicos? A) Incluya criterio y medidas para el éxito. B) Piense si necesitará algún tipo de asistencia, como recursos, información, consejo o consulta.
4. Planee la reunión. A) Desarrolle una secuencia provisoria, como por ejemplo resultados, objetivos y planes de desarrollo. B) Trate de anticipar las áreas problemáticas y las alternativas para manejarlas. C) Utilice para la entrevista un lugar adecuado y trate de eliminar posibles interrupciones.

#### Durante la entrevista

1. Desarrolle un clima de “nosotros” (no “usted versus yo”), sin estar a la defensiva y con ánimo de resolver problemas.
2. Utilice el feedback de una manera constructiva y de desarrollo.
3. Evite argumentos que puedan convertirse rápidamente en estancamientos. Si esto ocurre, hable sobre el feedback desde su punto de vista y las consecuencias de continuar con la conducta o enfoque del momento.
4. Sea flexible cuando pueda.
5. Verifique con frecuencia si se comprende bien de lo que se está hablando.

#### Después de la entrevista

1. El empleado prepara un resumen de lo que se habló, en especial los compromisos, como última verificación para determinar si se comprendió bien lo conversado. Tanto el empleado como el supervisor se quedan con una copia.
2. El empleado y el supervisor deben conversar sobre cualquier cambio en los objetivos.
3. Se debe continuar con un seguimiento sobre el desempeño, regularmente y a medida que surjan asuntos específicos. No espere más de una semana o dos después de la entrevista formal para brindar feedback o discutir lo que haya surgido. El tiempo es muy importante.

Más adelante se incluye un formulario que combina la evaluación por objetivos y la evaluación de desempeño por competencias.

### Hitos de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño tiene tres momentos:

1. Entrevista inicial de fijación de objetivos, en la que se establecen los objetivos principales del trabajo de la persona y los factores prioritarios para el año.
2. Entrevista de progreso o de mitad de ciclo, donde se realiza un balance del desarrollo de objetivos y del comportamiento del evaluado.
3. Entrevista final de evaluación de resultados, en la que se hace balance del año.

### Recomendaciones

Son aquellas acciones específicas que se recomiendan, como resultado de la evaluación: capacitación formal, participación en proyectos o asignaciones especiales. Dichas acciones deben ser acordadas con el evaluado en la entrevista.

### Nota final

El objetivo es identificar el nivel de desempeño alcanzado por la persona durante el período de evaluación. Se trata de un **NIVEL GLOBAL** y debe basarse en los resultados de esta evaluación, en el grado de obtención de un desarrollo completo de conocimientos y experiencias profesionales así como en el cumplimiento de objetivos indicados en aquélla. Señale con (X) la casilla correspondiente y describa sintéticamente las razones de dicha evaluación global.

### Firmas

1. Primero firmará y anotará sus comentarios el evaluador.
2. Despues firmará y anotará sus comentarios el superior directo del evaluador.

3. Por último firmará y anotará sus comentarios el evaluado. La firma del evaluado no implica necesariamente la conformidad con esta evaluación, solamente indica conocimiento completo respecto a su contenido.

### Análisis del rendimiento

Este apartado recogerá los **objetivos fijados para el puesto**, su indicador de medida y el valor relativo del mismo (ponderación).

Los objetivos, su indicador de medida y su ponderación se consensuarán al principio del período de evaluación entre evaluador y evaluado. (Las ponderaciones deben sumar 100%).

### Nivel de consecución

Evalué el nivel de resultados real de cada uno de los objetivos, de acuerdo con la siguiente escala:

1. Superado ampliamente.
2. Superado.
3. Alcanzado.
4. Cerca de ser alcanzado.
5. Claramente no alcanzado.

### Evaluación por competencias y autoevaluación

Ambas incluyen la evaluación por competencias abierta en cuatro grados y una quinta posibilidad para el caso de la competencia no desarrollada y la indicación de la frecuencia que influye en el resultado, como se explica más adelante en el capítulo 4.

## Evaluación de desempeño

PERÍODO DE OBSERVACIÓN: DEL ..... / ..... AL ..... / ..... / ..... PERÍODO

### DATOS DEL EVALUADO

APellido: \_\_\_\_\_  
NOMBRE: \_\_\_\_\_  
PUESTO ACTUAL: \_\_\_\_\_  
Nº DE LEGAJO: \_\_\_\_\_

### DATOS DEL EVALUADOR

APellido: \_\_\_\_\_  
NOMBRE: \_\_\_\_\_  
PUESTO ACTUAL: \_\_\_\_\_  
Nº DE LEGAJO: \_\_\_\_\_

FECHA DE LA ENTREVISTA DE FIJACIÓN DE OBJETIVOS: ..... / ..... / .....

Toda la información recogida en este formulario es estrictamente confidencial

FECHA DE LA ENTREVISTA ANUAL DE EVALUACIÓN: ..... / ..... / .....

**mg marthaalles**

RECURSOS HUMANOS

FECHA DE LA REUNIÓN DE PROGRESO: ..... / ..... / .....
COMENTARIOS:

**mg marthaalles**

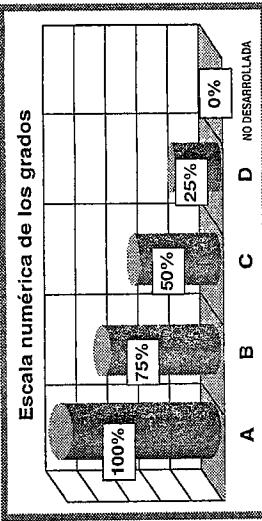
RECURSOS HUMANOS

Objetivos de gestión	Ponderación	Nivel de consecución (1 a 5)	Comentarios
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.		100%	

## Análisis del rendimiento

### Recomendaciones

Debe mejorar	Acción propuesta	Fechas o plazos
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		



## Evaluación por competencias

COMPETENCIA	Grado A 100%				Grado B 75%				Grado C 50%				Grado D 25%						
	Competencias cardinales				Competencias específicas				Competencias cardinales				Competencias específicas						
Integridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Orientación al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Orientación a los resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Desarrollo de las personas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Desarrollo de las personas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Modalidades de contacto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empowerment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Adaptabilidad al cambio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Adaptabilidad al cambio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					

## Autoevaluación

COMPETENCIA	No desarrollada				FRECUENTE SIEMPRE 100%				LA MITAD DEL TIEMPO 50%				PONDERACIÓN POR FRECUENCIA OCASIONAL 25%						
	Competencias cardinales				Competencias específicas				Competencias cardinales				Competencias específicas						
Integridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Orientación al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Orientación a los resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Desarrollo de las personas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Desarrollo de las personas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Modalidades de contacto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empowerment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Adaptabilidad al cambio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>										

**NOTA FINAL**

1. Excepcional
2. Destacado
3. Bueno
4. Necesita mejorar
5. Resultados inferiores a lo esperado

Describa brevemente las razones por las que Ud. ha valorado globalmente a la persona en la escala

FIRMAS Y COMENTARIOS

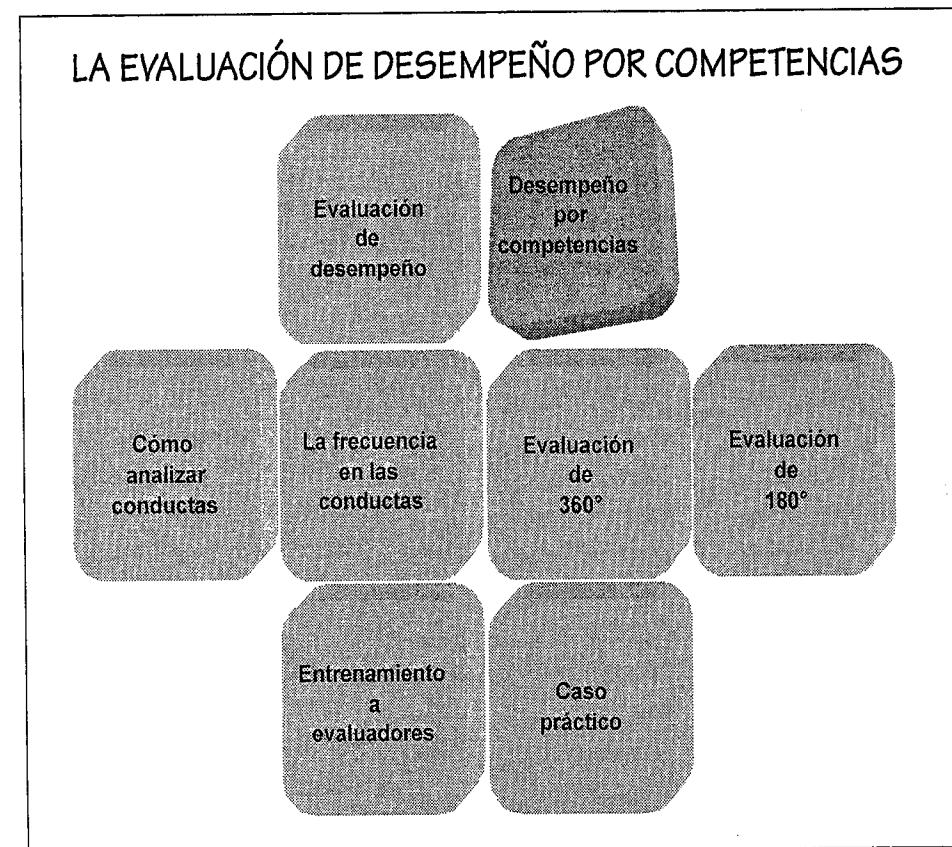
EVALUADO  
Fecha: ..... / ..... / .....  
Firma: .....

EVALUADOR  
Nombre y apellido:  
Puesto:  
Fecha: ..... / ..... / .....  
Firma: .....

SUPERIOR DEL EVALUADOR  
Nombre y apellido:  
Puesto:  
Fecha: ..... / ..... / .....  
Firma: .....

## Capítulo 2

# Desempeño por competencias



Este capítulo comprende:

- ⦿ Breve introducción a la Gestión de Recursos Humanos por Competencias
- ⦿ Distintas aplicaciones de competencias a los subsistemas
- ⦿ Cómo evaluar el desempeño por competencias

## Introducción a la evaluación de desempeño por competencias

Para evaluar el desempeño por competencias la empresa debe haber definido previamente qué son las competencias. Por lo tanto, antes de referirnos a la evaluación de desempeño por competencias, que ya se ha mencionado –muy sintéticamente– en el capítulo 1, presentaremos al lector una muy breve reseña sobre qué significa la Gestión de Recursos Humanos por Competencias.

La gestión por competencias no es algo nuevo, pero todavía no está muy difundida en países de Latinoamérica, adonde ha llegado –en general– de la mano de las grandes multinacionales, que son las que primero aplicaron estos sistemas en sus casas matrices. Como es obvio, no hemos “inventado” el método, sólo lo hemos estudiado y –producto de la trayectoria profesional– tenemos la suficiente experiencia para compartirlo.

La expresión “gestión por competencias” hace referencia a la gestión de recursos humanos por competencias y no debe asociarse solamente a las grandes corporaciones ni tampoco a empresas multinacionales.

Antes bien, la gestión de recursos humanos por competencias se relaciona con aquellas empresas, cualquiera sea su tamaño, que deseen tener éxito mediante la aplicación de este método.

Como saben todos los que de un modo u otro han trabajado en organizaciones, *usualmente se contrata a una persona por sus conocimientos y se la despide por su comportamiento*. La gestión por competencias hace referencia justamente a eso, al comportamiento.

- ¿Cuál es el comportamiento que una persona debe tener para ser exitosa en su puesto de trabajo?
- ¿Cuál es el comportamiento que todos los empleados de una empresa deben tener para que esa empresa en particular sea exitosa?

Esos comportamientos no son iguales para todos los puestos ni para todas las empresas. Definirlos es responsabilidad de la máxima conducción de una compañía.

Ejemplos de competencias: *liderazgo, orientación al cliente, trabajo en equipo, adaptabilidad-flexibilidad, nivel de compromiso*, entre otras.

¿Cuáles son las “competencias” de cada compañía? Las que a esa empresa en particular le permitan ser exitosa. Por lo tanto no se utiliza la definición estándar de, por ejemplo, liderazgo, sino la que esa empresa en particular defina como liderazgo. Esto no es caprichoso, no todas las organizaciones necesitan el mismo estilo de management.

Estas nuevas herramientas de recursos humanos no son una moda para los especialistas del área, sino que están concebidas como una herramienta competitiva en los negocios.

No hay que olvidar las competencias técnicas, pues ambas son necesarias.

¿Cuál es la diferencia entre unas y otras?

### Ejemplos:

#### **Competencias técnicas o de conocimientos:**

- Informática.
- Contabilidad financiera.
- Impuestos.
- Leyes laborales.
- Cálculo matemático.
- Idiomas.

#### **Competencias conductuales o habilidades / capacidades o de gestión:**

- Iniciativa - autonomía.
- Orientación al cliente.
- Relaciones públicas.
- Comunicación.
- Trabajo en equipo.
- Liderazgo.
- Capacidad de síntesis.

Cada compañía define cuáles de ellas serán las que llevarán a una gestión exitosa y a partir de allí, con lo que técnicamente se denomina “el Diccionario de competencias”, de esa compañía en particular, se definen o rediseñan los distintos subsistemas de recursos humanos.

Definiendo las competencias una empresa puede gestionar sus recursos humanos por competencias, es decir diseñar los distintos subsistemas en función de estas competencias.

#### **Breve introducción a la gestión de recursos humanos por competencias<sup>1</sup>**

Se hará referencia a una serie de autores cuyas opiniones se consideran como antecedentes en relación con la gestión por competencias o han tratado temas relacionados.

Elliott Jaques<sup>2</sup> plantea la capacidad potencial y la capacidad aplicada de los individuos. La capacidad para el trabajo o para resolver problemas es la capacidad de usar un razonamiento discrecional en la toma de decisiones que hace posible alcanzar los resultados (realizar la tarea).

Señala el autor tres elementos en la capacidad para el trabajo: el nivel de complejidad de los procesos mentales,<sup>3</sup> los valores y los intereses de la persona o el compromiso con el trabajo, y los conocimientos y habilidades requeridos para ese trabajo en particular. Para Jaques los dos últimos elementos se relacionan con un trabajo en particular, acotando que *ninguno de nosotros es competente para todas las tareas y no está igualmente interesado en todas las clases de tareas. Por otra parte los procesos mentales sí son genéricos. Nosotros debemos argumentar que existe la complejidad mental como parte del carácter de una persona sin considerar el tipo de trabajo.*

Sin embargo, valores, habilidades y conocimientos reunidos para el desarrollo de una tarea en particular influyen sobre el grado de aprovechamiento del potencial de los procesos mentales de una persona.

David C. McClelland<sup>4</sup> analiza la motivación humana, que constituye la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias. Comprender la motiva-

1. Párrafos extraídos de *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2000.

2. Jaques, Elliott y Cason, Kathryn, *Human Capability*, Cason Hall & Co. Publishers Ltda., Falls Church, 1994.

3. Según Jaques, es probable que este concepto sea el componente que en 1922 el psicólogo inglés Spearman buscaba para medir lo que él refería como “G” o factor general de la inteligencia.

4. McClelland, David C., *Human Motivation*, Cambridge University Press, Cambridge, 1999. Obra original de 1987.

ción humana a partir de este método lleva a la definición de un motivo como el interés recurrente para el logro de un objetivo, basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos.

La explicación de los términos clave de esta definición debería ayudarnos a clarificar y resumir lo que los psicólogos han aprendido acerca de la motivación humana. Básicamente, un motivo puede darse cuando con frecuencia se piensa acerca de un objetivo, es decir, se trata de un interés recurrente y no de pensamientos ocasionales. Una persona que recién ha comido puede a veces pensar acerca de estar sin alimento, pero una persona que continuamente piensa en verse privada de alimentos, aun cuando no está hambrienta, es aquella que podríamos caracterizar como fuertemente motivada por la comida.

### **Los tres sistemas importantes de motivación humana según David McClelland**

Los logros en el conocimiento acerca de qué son los motivos y cómo pueden ser medidos han llevado a un progreso sustancial en la comprensión de tres importantes sistemas motivacionales que gobiernan el comportamiento humano.

#### ➤ Los logros como motivación.

Históricamente, la primera en ser intensamente investigada fue la motivación por el logro o "*n achievement*". A medida que se progresó en esta investigación fue resultando evidente que podría haber sido mejor denominado "el motivo eficiencia", porque representa un interés recurrente por hacer algo mejor. Hacer algo mejor implica algún estándar de comparación interno o externo y quizás es mejor concebido en términos de eficiencia o un ratio *input/output*. Mejorar significa obtener el mismo *output* con menos trabajo, obtener un mayor *output* con el mismo trabajo o, lo mejor de todo, obtener un mayor *output* con menos trabajo.

De esta manera la gente con alto "*n achievement*" prefiere actuar en situaciones donde hay alguna posibilidad de mejoras de esta clase. No es atraída –y por lo tanto no trabaja más duro– por situaciones donde no hay posibilidades de lograr mejoras, esto es, en trabajos muy fáciles o muy difíciles. Las personas con alta orientación al logro prefieren tener responsabilidad personal por el resultado. Si es bueno, les da información de cuán bien lo están haciendo. Los *entrepreneurs* exitosos tienen alto "*n achievement*".

#### ➤ El poder como motivación

La necesidad de poder como clave en el pensamiento asociativo representa una preocupación recurrente que impacta sobre la gente y quizá también sobre las cosas. Se ha demostrado, con experiencias que involucran sentimientos de fortaleza física o psicológica, que los más altos resultados han sido recolectados de individuos con alta "*n power*".

Altos niveles de "*n power*" están asociados con muchas actividades competitivas y assertivas y con un interés en obtener y preservar prestigio y reputación.

Sin embargo, desde que la competencia, y particularmente las actividades agresivas, son altamente controladas por la sociedad debido a sus efectos potencialmente destructivos, la válvula de escape para esta motivación del poder varía grandemente de acuerdo con las normas que las personas han internalizado como comportamientos aceptables.

#### ➤ La pertenencia como motivación

Se sabe menos sobre esta motivación que sobre las dos anteriores. Estaría derivada de la necesidad de estar con otros, pero no hay certeza de cuál es la causa natural del amor o el deseo de estar con otros como motivación.

Estas motivaciones se combinan con otras características para determinar acción.

Peretti<sup>5</sup> se refiere a los grandes déficits, para este siglo, derivados de las mutaciones tecnológicas y sus consecuencias en materia de empleo, calificación, formación, motivación y remuneración. Mantener una adecuación cualitativa y cuantitativa del empleo implica un *approach* dinámico, una lógica empleabilidad de cada una de las personas, una gestión preventiva de los recursos humanos, un esfuerzo permanente para la calificación y recalificación del personal en su puesto de trabajo. El desarrollo y la movilidad de empleados y los nuevos métodos de selección constituyen el encuadre necesario de un esquema de dirección del empleo y de las competencias.

Para los autores Caretta, Dalziel y Mitrani<sup>6</sup> los complejos escenarios del fin del siglo XX, en especial dentro del mundo laboral, requieren:

5. Peretti, Jean-Marie, *Gestion des ressources humaines*, Librairie Vuibert, París, 1998.

6. Caretta, Antonio; Dalziel, Murray M. y Mitrani, Alain, *Dalle Risorse Umane alle Competenze*, Franco Angeli Azienda Moderna, Milán, 1992.

- Identificar las características y las capacidades personales necesarias para enfrentar adecuadamente el actual contexto cada vez más complejo y desafiante.
- Planificar las organizaciones y los recursos humanos para satisfacer la necesidad de la empresa y de los individuos que en ella trabajan.
- Adoptar sistemas de gestión y evaluación que contemplen valorar y premiar de un modo coherente a las personas.

A continuación comentaremos a varios autores que se han referido a la gestión por competencias.

### ¿Cómo definir una competencia? ¿Qué es una competencia?

Si bien el impulsor de estos conceptos fue David McClelland<sup>8</sup>, comenzaremos por la definición de competencias de Spencer y Spencer<sup>9</sup>: *competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación*.

*Característica subyacente* significa 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* significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

*Estándar de efectividad* significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien y quién pobremente, medido sobre un criterio general o estándar. Ejemplos de criterios: el volumen de ventas en dólares para vendedores o el número de clientes que compran un servicio.

Siguiendo a Spencer y Spencer, las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento o de pen-

7. No es propósito de esta obra tratar la gestión integral de los recursos humanos por competencias; sólo trataremos el tema como una breve introducción.

8. McClelland, David, obra citada.

9. Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M., *Competence at work, models for superior performance*, John Wiley & Sons, Nueva York, 1993.

sar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo”. Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Aplicado a nuestro trabajo, competencia es un *comportamiento superior en relación con un estándar de éxito en un puesto o situación determinados*.

### Clasificación de “competencias”

Para Spencer y Spencer<sup>10</sup> son cinco los principales tipos de “competencias”:

1. *Motivación*. Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, llevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros.  
**Ejemplo:** las personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente objetivos, toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.
2. *Características*. Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.  
**Ejemplo:** tiempo de reacción y buena vista son competencias físicas para los pilotos de combate.  
El autocontrol y la iniciativa son “respuestas consistentes a situaciones” más complejas. Algunas personas no “molestan” a otras y actúan “por encima y más allá del llamado del deber” para resolver problemas bajo estrés. Estas competencias son características de los gerentes exitosos.  
Los motivos y las competencias son elementos propios de una persona que determinan cómo se desempeñará a largo plazo en su puesto de trabajo aun sin una supervisión cercana.
3. *Concepto propio, o concepto de uno mismo*. Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.  
**Ejemplo:** la confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en casi cualquier situación, es parte del concepto de sí mismo.

10. Spencer y Spencer, obra citada.

Los valores de las personas son motivos o motivaciones íntimas que predicen cómo se desempeñarán en sus puestos a corto plazo. Por ejemplo, es más probable que una persona que *valora* ser líder demuestre un comportamiento de liderazgo si se le dice que una tarea o empleo será “una evaluación de su habilidad de liderazgo”. Por lo general, las personas que *valoran* ocupar una posición gerencial pero, a su vez, no les gusta influenciar a otros para motivarlos a hacer una determinada tarea, pueden acceder a posiciones de mando pero luego fracasan.

#### 4. Conocimiento. La información que una persona posee sobre áreas específicas.

**Ejemplo:** conocimiento de la anatomía de los nervios y músculos en el cuerpo humano.

El conocimiento es una competencia compleja. En general, las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma manera en que se utilizan en un puesto de trabajo. En primer lugar, muchas evaluaciones de conocimiento miden la memoria, cuando lo que realmente importa es cómo se utiliza la información. La memoria de los hechos específicos es menos importante que saber cuáles son los hechos relevantes para resolver un problema determinado, y dónde encontrarlos cuando se necesitan. En segundo lugar, las evaluaciones de conocimiento evalúan respuestas, no hechos concretos. Miden la habilidad de las personas para determinar cuál es la respuesta adecuada entre una variedad de respuestas, pero no miden si una persona puede actuar basándose en ese conocimiento. Por ejemplo, la habilidad de determinar cuál es el mejor argumento es muy diferente de la habilidad para enfrentar una situación conflictiva y discutir persuasivamente. En tercer y último lugar, el conocimiento predice lo que una persona *puede* hacer, no lo que realmente hará.

#### 5. Habilidad. La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

**Ejemplo:** la “mano” de un dentista para arreglar una caries sin dañar el nervio; la capacidad de un programador para organizar 50.000 líneas de código en un orden lógico secuencial.

Las competencias mentales o cognoscitivas incluyen pensamiento analítico (procesamiento de información y datos, determinando causa y efecto, organización de datos y planos) y pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos).

El tipo o el nivel de competencia tiene implicaciones prácticas para el planeamiento de recursos humanos. Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características, diferentes según las personas, visibles y relativamente superficiales. Las competencias referidas a las motivaciones están más escondidas, más “adentro” de la personalidad.

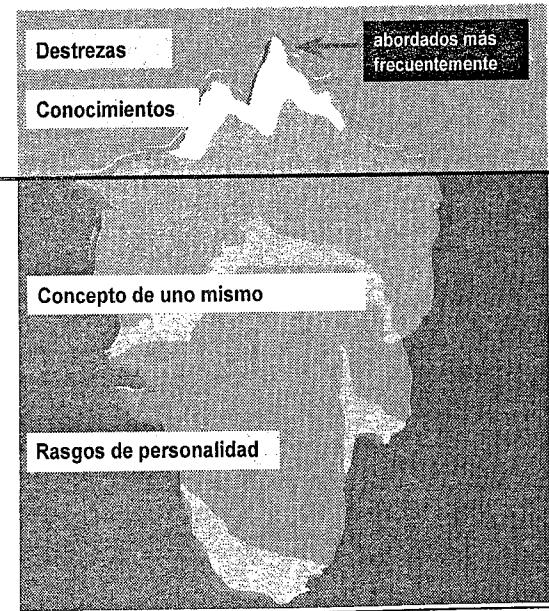
El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar; la manera más económica de hacerlo es mediante la capacitación. En cambio, son más difíciles de evaluar y desarrollar las características profundas de la personalidad.

Spencer y Spencer introducen el “Modelo del iceberg”, donde muy gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y, luego, de desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad. En este esquema las competencias son centrales y superficiales (entiéndase por superficial estar en la superficie).

### Modelo del iceberg

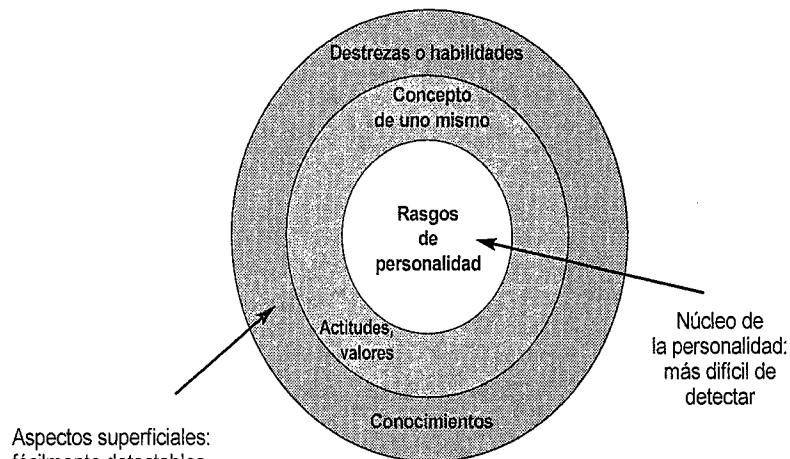
**Visible**  
más fácil de identificar

**No visible**  
más difícil de identificar



Fuente: Spencer y Spencer

### Clasificación de competencias según su dificultad de detección



Fuente: Spencer y Spencer

Para Spencer y Spencer, muchas organizaciones seleccionan basándose en los conocimientos y las habilidades (contratando masters en Administración de Empresas de buenas universidades) y asumen que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarias, o que estas competencias se pueden infundir mediante buen management. Probablemente lo contrario sea más económico: las organizaciones deberían seleccionar sobre buenas competencias de motivación y características y enseñar el conocimiento y las habilidades que se requieren para los puestos específicos. Como dice un director de personal: "Se le puede enseñar a un pavo a trepar un árbol, pero es más fácil contratar a una ardilla".

En los puestos complejos, las competencias son más importantes que las habilidades relacionadas con la tarea, la inteligencia o las credenciales, para predecir un desempeño superior. Esto se debe al "efecto restringido de rango". En empleos de niveles superiores técnicos, de management y profesionales, casi todos poseen un coeficiente intelectual alto y estudios universitarios. Lo que distingue a los que se desempeñan mejor en estos puestos es la motivación, así como las habilidades interpersonales y las habilidades políticas. Los estudios de competencia son la manera más económica para cubrir estas posiciones.

Para Spencer y Spencer las competencias se pueden clasificar en:

#### Competencias de logro y acción

- Orientación al logro.
- Preocupación por el orden, la calidad y la precisión.
- Iniciativa.
- Búsqueda de información.

#### Competencias de ayuda y servicio

- Entendimiento interpersonal.
- Orientación al cliente.

#### Competencias de influencia

- Influencia e impacto.
- Construcción de relaciones.
- Conciencia organizacional.

#### Competencias gerenciales

- Desarrollo de personas.
- Dirección de personas.
- Trabajo en equipo y cooperación.
- Liderazgo.

#### Competencias cognoscitivas

- Pensamiento analítico.
- Razonamiento conceptual.
- Experiencia técnica/profesional/de dirección.

#### Competencias de eficacia personal

- Autocontrol.
- Confianza en sí mismo.
- Comportamiento ante los fracasos.
- Flexibilidad.

Expusimos hasta aquí el tema de competencias basándonos en un autor norteamericano; ahora haremos un pequeño resumen de cómo aborda el tema una autora francesa, Claude Levy-Leboyer<sup>11</sup>. Esta profesora de *psicología del trabajo* resume el tema de la siguiente manera:

11. Levy-Leboyer, Claude, *La gestion des compétences*, Les éditions d'organisation, París, 1992.

- Las competencias son una serie de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada.
- Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y también en situaciones de evaluación. Ellos aplican de manera integral sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos.
- Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas.

La misma autora presenta una lista de **competencias universales para los cuadros superiores**:

- Presentación oral.
- Comunicación oral.
- Comunicación escrita.
- Análisis de problemas de la organización.
- Comprensión de los problemas de la organización.
- Análisis de los problemas de fuera de su organización.
- Comprensión de los problemas de fuera de su organización.
- Planificación y organización.
- Delegación.
- Control.
- Desarrollo de sus subordinados.
- Sensibilidad.
- Autoridad sobre individuos.
- Autoridad sobre grupos.
- Tenacidad.
- Negociación.
- Vocación para el análisis.
- Sentido común.
- Creatividad.
- Toma de riesgos.
- Decisión.
- Conocimientos técnicos y profesionales.
- Energía.

- Apertura a otros intereses.
- Iniciativa.
- Tolerancia al estrés.
- Adaptabilidad.
- Independencia.
- Motivación.

La autora plantea diferentes listas de competencias. Otra que resulta interesante es la que denomina “**supracompetencias**”:

#### **Intelectuales**

- Perspectiva estratégica.
- Ánalysis y sentido común.
- Planificación y organización.

#### **Interpersonales**

- Dirigir colaboradores.
- Persuasión.
- Decisión.
- Sensibilidad interpersonal.
- Comunicación oral.

#### **Adaptabilidad**

- Adaptabilidad al medio.

#### **Orientación a resultados**

- Energía e iniciativa.
- Deseos de éxito.
- Sensatez para los negocios.

¿Las competencias son individuales? Si esto es así, ¿cuál es la relación con las empresas? Para Levy-Leboyer “las competencias individuales y competencias clave de la empresa están en estrecha relación: las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales, al igual que, a otra escala, las competencias individuales representan una integración y una coordinación de *savoir-faire*, conocimientos y cualidades individuales. De ahí la importancia, para la empresa, de administrar bien su *stock* de competencias individuales, tanto actuales como potenciales”.

En otras palabras, así como las competencias son la base y son muy importantes para un individuo, también lo son para la empresa.

¿Cómo se identifican unas y otras? Las competencias individuales se identifican a través del análisis de los comportamientos. Las competencias de la empresa, en cambio, utilizando métodos de análisis de mercado y de evolución de los proyectos de la empresa.

Los diagnósticos de competencias individuales permiten saber lo que cada individuo aporta al ejercicio de una misión que le ha sido encargada para que la realice lo mejor posible. El análisis de las competencias de la empresa permite definir los espacios del mercado en los que la empresa es competitiva a largo y a corto plazo.

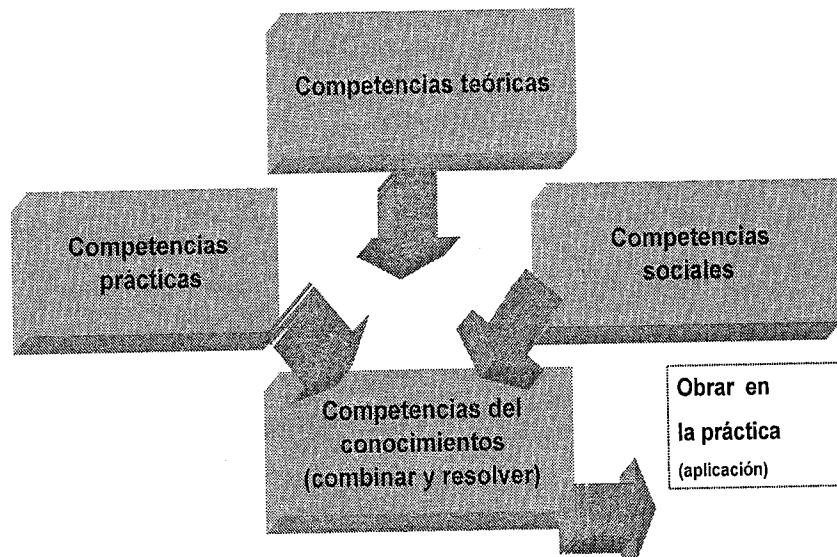
Las competencias individuales son propiedad del individuo. Las competencias de la empresa son desarrolladas en común por los individuos, pero pertenecen a la empresa. De todos modos, los diferentes autores coinciden en que la supervivencia de las empresas depende de su capacidad para crear conocimientos en sus recursos humanos y utilizarlos.

Para otra francesa, Nadine Jolis<sup>12</sup>, las competencias son diferentes y se correlacionan entre sí; se dividen en:

- a) Competencias teóricas. Por ejemplo: conectar saberes adquiridos durante la formación con información.
- b) Competencias prácticas. Por ejemplo: traducir la información y los conocimientos en acciones operativas o enriquecer los procedimientos con calidad.
- c) Competencias sociales. Por ejemplo: lograr que trabaje un equipo, o capacidad para relacionarse.
- d) Competencias del conocimiento (combinar y resolver). Por ejemplo: conjugar información con saber, coordinar acciones, buscar nuevas soluciones, poder (y saber) aportar innovaciones y creatividad.

Las tres primeras convergen en la última.

## Relación entre las competencias



El reconocimiento de las diferentes competencias tiene mucha importancia en la implementación de los distintos 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 la elección de diferentes caminos o soluciones.

Por último, citaremos otra vez a Spencer y Spencer<sup>13</sup>. Para estos autores las competencias pueden clasificarse –también– en dos categorías: “punto inicial” y “diferenciales”, según el criterio de desempeño laboral que predicen.

➤ *Competencias de punto inicial.* Son características esenciales (generalmente conocimientos o habilidades básicas, como la habilidad de leer) que todos necesitan en cualquier empleo para desempeñarse mínimamente bien. Una competencia de punto inicial es, por ejemplo, el conocimiento del producto o la capacidad de hacer facturas.

12. Jolis, Nadine, *Compétences et Compétitivité*, Les éditions d'organisation, París, 1998.

13. Spencer y Spencer, obra citada.

➤ *Competencias diferenciales.* Estos factores distinguen a las personas de niveles superiores. Orientación a establecer objetivos más altos que los que la organización requiere es una competencia que diferencia, por ejemplo, a un gerente de su equipo de vendedores.

## Las competencias y la inteligencia emocional

Daniel Goleman<sup>14</sup> en su libro *La inteligencia emocional en la empresa*, plantea interesantes conceptos que se relacionan con la temática de gestión de recursos humanos por competencias. Aunque el autor no hace referencia específicamente a este tema, menciona a David McClelland, quien fue su profesor en Harvard.

*Las reglas del trabajo están cambiando. Ahora se nos juzga según normas nuevas: ya no importan sólo la sagacidad, la preparación y la experiencia, sino cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás. Esta norma se aplica cada vez más para decidir quién será contratado y quién no, a quién se retiene y a quién se deja ir, a quién se asciende y a quién se pasa por alto.*

*Las nuevas reglas vaticinan quién tiene más posibilidades de lograr un desempeño estelar y quién es más propenso a descarrilar. Cualquiera sea la especialidad en la que trabajemos actualmente, miden características cruciales que nos hacen aptos para futuros empleos.*

*Estas reglas guardan poca relación con lo que la escuela marcaba como importante; para estos patrones, la preparación académica tiene poca relevancia. La nueva medida da por sentado que tenemos suficiente capacidad intelectual y preparación técnica para desempeñarnos en el empleo; en cambio, se concentra en ciertas cualidades personales, como la iniciativa y la empatía, la adaptabilidad y la persuasión.*

*No se trata de una moda pasajera, de la panacea gerencial del momento...*

Al coeficiente intelectual debe adicionársele el coeficiente emocional que evidencia las actitudes personales y sociales. El “poder” hacer, que se deriva de la educación formal, el entrenamiento y la experiencia, se combina con el “querer” hacer representado por competencias tales como **motivación para el logro, deseo de asumir responsabilidades y honestidad en el accionar**. Estas competencias aumentan la productividad, agregan valor al trabajo y brindan satisfacción.

14. Goleman, Daniel, *La inteligencia emocional en la empresa*, Javier Vergara Editor, Buenos Aires, 1999.

Nos hemos referido en otras publicaciones a *la empleabilidad* como un factor importante, definiéndola como la *chance* de encontrar o no un empleo. Entre los aspectos clave para mantenerse *interesante* a los ojos de un eventual empleador señalamos: capacidades actualizadas permanentemente, compromiso, disponibilidad para el trabajo y la actitud frente a una búsqueda. Todos estos aspectos se encuentran dentro de los “factores emocionales”.

Volviendo otra vez a Goleman, el autor aclara algunos “conceptos erróneos”. *Inteligencia emocional no significa simplemente “ser simpático”*. En momentos estratégicos puede requerir, por el contrario, enfrentar sin rodeos a alguien para hacerle ver una verdad importante, aunque molesta, que haya estado evitando. *La inteligencia emocional no significa dar rienda suelta a los sentimientos; por el contrario, significa manejar los sentimientos de modo tal de expresarlos adecuadamente y con efectividad, permitiendo que las personas trabajen juntas sin roces en busca de una meta común.*

Nos hemos referido además a la selección por competencias, en especial a cómo entrevistar por competencias<sup>15</sup>, coincidiendo con Goleman en que para seleccionar personas se evalúa cada vez más “la inteligencia emocional” –cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás– para decidir quién será contratado y quién no.

## Pasos necesarios para ejecutar un sistema de gestión por competencias

Para trabajar con un esquema por competencias es necesario “empezar por el principio”. Esto es, definir la visión de la empresa: *hacia dónde vamos*; los objetivos y la misión: *qué hacemos*; y a partir de la máxima conducción de la empresa, con su participación, decidir *cómo lo hacemos*:

- Definir visión y misión.
- Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía.
- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
- Validación de las competencias.
- Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

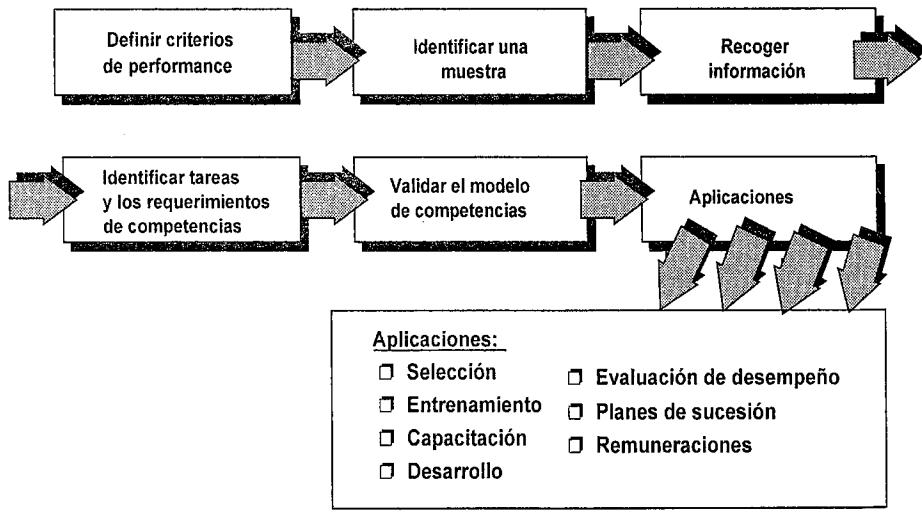
15. Elija al mejor. *Cómo entrevistar por competencias*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 1999.

## Cómo 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 en grados.
- Validar el modelo de competencias.
- Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión y un esquema de remuneraciones.

### Criterios efectivos para definir competencias



## Definición de los niveles de competencia

Esta apertura en cuatro grados es arbitraria; pueden utilizarse cinco o más niveles.

- A: Alto o desempeño superior que según Spencer y Spencer *es una desviación tipo por encima del promedio de desempeño. Aproximadamente una de cada diez personas alcanzan el nivel superior en una situación laboral.*
- B: Bueno, por sobre el estándar.
- C: Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido. El grado C en esta calificación se relaciona con la definición de Spencer y Spencer sobre desempeño eficaz: *por lo general, esto significa un nivel "máximamente aceptable" de trabajo. Es el punto que debe alcanzar un empleado; de lo contrario, no se lo consideraría competente para el puesto.* No indica una subvaloración de la competencia.
- D: Insatisfactorio.\* Este nivel no se aplica para la descripción del perfil, ya que si no es necesaria esa competencia para el puesto, no será necesario indicar nivel.
- D: Nivel mínimo de la competencia.\*

### Cómo aplicar gestión por competencias en cada proceso de recursos humanos

#### Análisis y descripción de puestos

Cuando una empresa deseé implementar un esquema de gestión por competencias, el primer proceso que deberá encarar es la descripción de puestos por competencias. Es la piedra fundamental, ya que a partir de esta descripción es posible implementar todos los demás procesos de recursos humanos.

#### Selección

Para seleccionar por competencias primero deberán confeccionarse los perfiles y las descripciones de puestos por competencias.

A partir del perfil, el puesto requerido tendrá competencias derivadas del conocimiento y las aquí descritas, que podemos denominar competencias de gestión o derivadas de las conductas. Una correcta selección deberá contemplar ambos tipos de requerimientos, ya que el conjunto conforma el perfil requerido.

\* En *Gestión por competencias: El Diccionario*, la autora presenta las dos variantes. Cada organización podrá elegir una u otra.

## Entrevistas por competencias

Hemos destinado una obra especialmente a este tema y es uno de los más difíciles a la hora de entrenar a especialistas. Todas las personas creen *saber entrevistar*. Los hábitos de entrevistas están arraigados en personas con experiencia y adoptar las nuevas técnicas no es sencillo.

La clave es detectar a través de preguntas *comportamientos observables del pasado en relación con la competencia que se deseé evaluar*.

## Evaluaciones por competencias. Evaluaciones de potencial

Las empresas, cuando implementan un esquema de gestión por competencias, se preguntan: *¿Cómo están mis ejecutivos, gerentes y demás colaboradores en relación con las competencias definidas? ¿Las cubren? ¿Deberé reemplazarlos? ¿Es posible entrenarlos?*

Muchas de estas preguntas sólo pueden responderse si la empresa realiza evaluaciones por competencias o evaluaciones de potencial por competencias.

Esto no significa que la empresa *cambie sus ejecutivos y otros colaboradores* si el resultado no es el esperado. No. Simplemente sabrá qué debe hacer; entrenar, cambiar de puestos, o cómo desarrollar en un futuro a su personal.

## Ante la compra-venta de empresas

En las operaciones de compra-venta de empresas se valúan los distintos activos y raramente se estima el management de la misma. Para ello las evaluaciones por competencias, en función de las competencias que le interesan al comprador, serán un elemento diferenciador sobre el mayor o menor valor de ese negocio.

## Para realizar planes de carrera y planes de sucesión

Se deriva de lo ya comentado. Los planes de carrera y los planes de sucesión deben combinar los requerimientos de conocimientos y habilidades específicas con las competencias conductuales requeridas. Las mismas cambian y evolucionan según la evolución del mapa de puestos. Para los planes de sucesión las competencias deberán ser analizadas en relación con el individuo y con lo requerido por el puesto al cual se prevé promoverlo en el futuro.

## Plan de jóvenes profesionales

Si trabajar por competencias es importante en todos los procesos de recursos humanos, es vital cuando se implementen programas de jóvenes profesionales. Deberán tener las competencias que la empresa elija para su futuro, si de ellos se desean obtener los próximos conductores de la organización.

## Capacitación y entrenamiento

Para implementar programas de capacitación y entrenamiento por competencias, además de definir las competencias será necesario conocer las del personal.

Ello es posible por distintos caminos, a partir de evaluaciones por competencias o evaluaciones de potencial por competencias, o como un derivado de las evaluaciones de desempeño. Si no se sabe qué competencias tiene el personal no es posible entrenar por competencias.

A modo de ejemplo. Una empresa puede decir: quiero que todo mi personal tenga *la competencia trabajo en equipo*, e implementar actividades para entrenar sobre trabajo en equipo a todo el personal o a toda la fuerza de ventas o a un área en particular. Quizá pueda serle útil. Pero el camino lógico es primero evaluar la competencia y después decidir qué entrenamiento es necesario. Desde ya, es necesario evaluar todas las competencias requeridas para un puesto. Mencionamos sólo una a modo de ejemplo.

## Desarrollo de los recursos humanos

Si una empresa tiene descripciones de puestos por competencias, planes de carrera con relación a ellos y evalúa el desempeño de su personal por competencias, podrá desarrollar sus recursos humanos en relación con las competencias de la organización, su visión, su misión y sus valores.

## Evaluación de desempeño

Para evaluar el desempeño por competencias, primero es necesario tener la descripción de puestos por competencias.

El otro elemento fundamental para un exitoso proceso de evaluación de desempeño es el entrenamiento de los evaluadores en la herramienta a utilizar. Vale aquí el mismo comentario que hemos realizado sobre las entrevistas por

competencias y los entrevistadores. Los jefes con experiencia tienen muy arraigados sus propios métodos de evaluación de colaboradores y no será sencillo que adopten las nuevas técnicas.

### Evaluación de 360°

Evaluación de 360 grados o *feedback 360°* 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 sólo de su jefe sino de todos aquellos que reciben sus servicios, tanto internos como externos.

El concepto de evaluación de 360° es claro y sencillo: 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 la práctica profesional.

### Compensaciones

Se considera el módulo de más difícil implementación. Compensar por competencias significa que la empresa deberá implementar sistemas de remuneración variable donde se considerarán para el cálculo, entre otros elementos, las competencias de los colaboradores con relación al puesto y a su desempeño. Es imprescindible evaluar el desempeño por competencias.

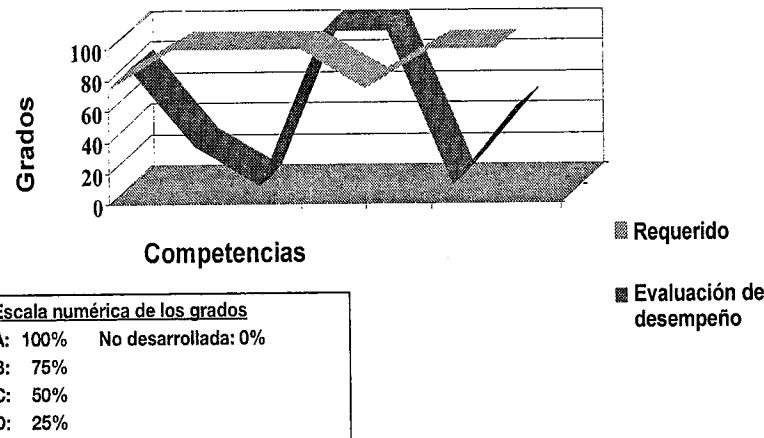
### Evaluar el desempeño en un esquema de competencias

Las evaluaciones de desempeño 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 toda 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 sólo esas, y en el grado en que son requeridas por el puesto.

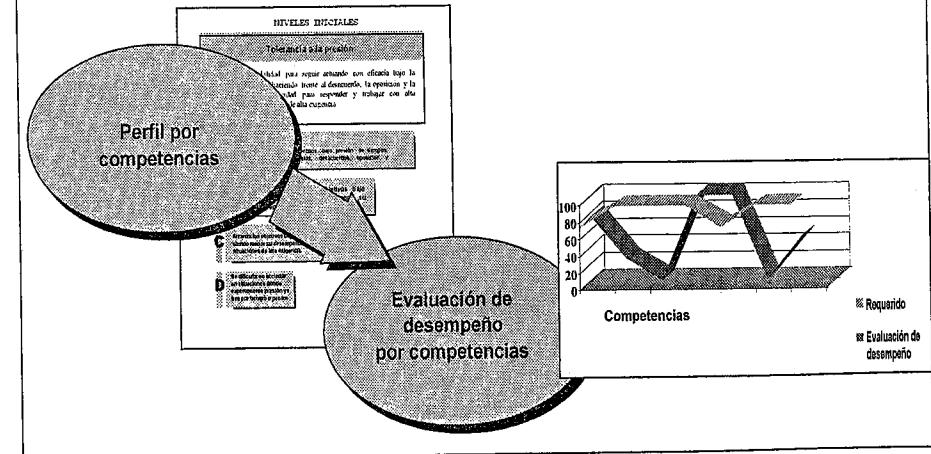
### Perfil requerido versus resultado de la evaluación de desempeño



Para realizar este gráfico se consideraron siete competencias (no se especifican nombres, es sólo un ejemplo), en una de las líneas se presenta el perfil requerido y en otra el resultado de la evaluación de desempeño.

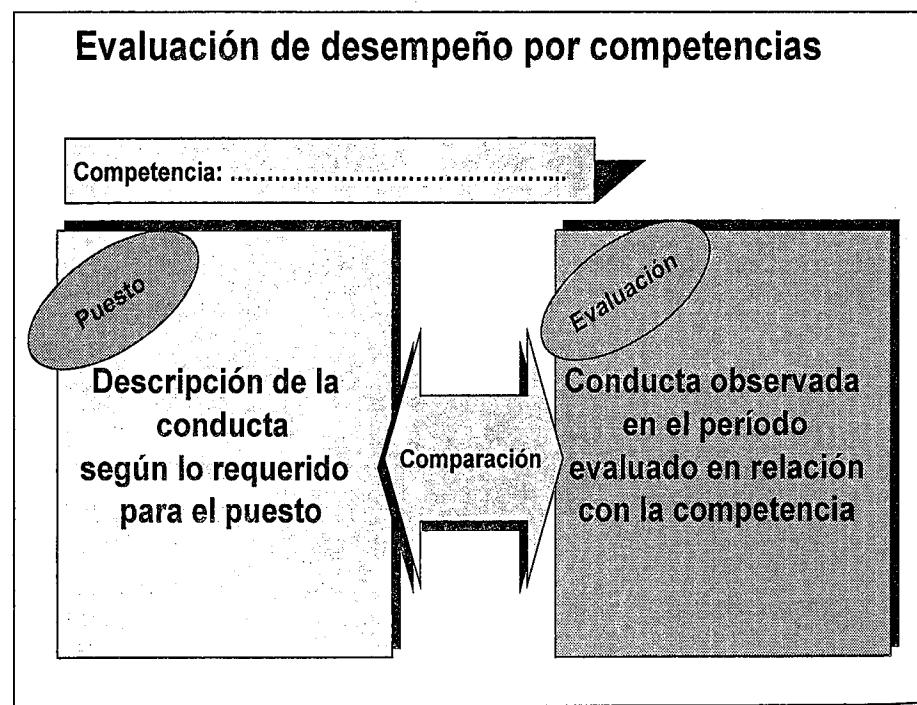
Cuando una empresa cuenta con definiciones de **perfil por competencias** se puede realizar la **evaluación de desempeño por competencias**.

### Evaluación de desempeño por competencias en base a un perfil por competencias



Trabajar con la modalidad de competencias tiene una serie de ventajas. Entre otras, objetiviza los procedimientos combinando las habilidades, los conocimientos y las cualidades de una persona y, por extensión, los de toda la organización. Las competencias, como ya se comentó, son fijadas para la empresa, con prescindencia de las personas que circunstancialmente ocupen los puestos, y por ello la evaluación del desempeño por competencias garantiza un proceso objetivo.

Si se desea sintetizar la filosofía de la evaluación de desempeño por competencias, es posible expresarlo en el siguiente gráfico:



Para la evaluación deben compararse las diferentes conductas o comportamientos de la persona evaluada, dentro del período objeto de evaluación. Esta conducta ya identificada debe primero relacionarse con una competencia y luego con la descripción de la conducta requerida para ese puesto. Se dedicará el capítulo siguiente a este tema, que también será desarrollado en el caso que se presenta en el capítulo 8.

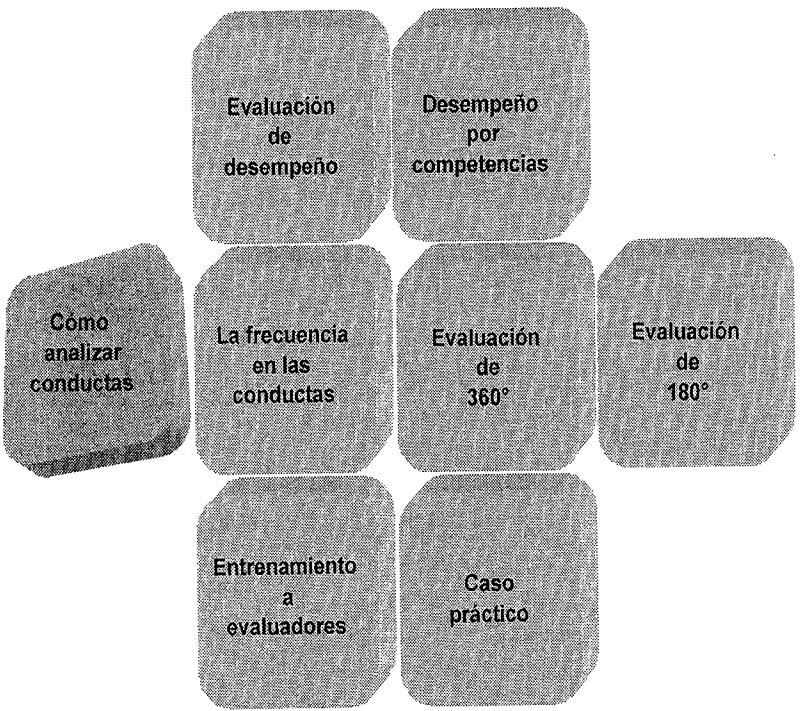
## SÍNTESIS DEL CAPÍTULO

- Definición de competencia según Spencer y Spencer: *competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación.*
- Los autores mencionados en el párrafo anterior explican las dificultades que se presentan para evaluar las competencias a través del modelo del iceberg, donde muy gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad. En este esquema las competencias son centrales y superficiales (entiéndase superficial por estar en la superficie).
- Pasos necesarios para implementar un sistema de gestión por competencias.
  - Definir visión y misión.
  - Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía.
  - Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
  - Validación de las competencias.
  - Diseño de los procesos de recursos humanos.
- Evaluación de desempeño por competencias: las evaluaciones siempre están 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 y del grado de necesidad fijado para cada puesto se evaluará a la persona involucrada. Habitualmente, las competencias se fijan sobre una escala de puntuación.

## Capítulo 3

# Cómo analizar conductas

### LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS



Este capítulo comprende:

- Cómo se analizan las conductas
- Concepto de conducta observable
- Los problemas más comunes

## Cómo analizar las conductas. El concepto de conductas observables

El análisis de las conductas o comportamientos es el nudo o el corazón del sistema de evaluación de desempeño por competencias. Es la base de todo. Si no se realiza adecuadamente, se invalida esta parte de la metodología. De acuerdo con la experiencia, aportar ejemplos es la mejor manera de explicar este aspecto.

Comenzaré este capítulo narrando una historia que me sucedió personalmente. Una persona que conozco por haber participado en varias búsquedas en mi consultora, solicitó una entrevista a través de una pequeña triquiñuela: no dije *exactamente* el motivo por el cual la solicitaba. Se le anticipó que dispondría de 15 minutos, ya que ese día la agenda estaba muy sobrecargada.

La persona en cuestión, a la que llamaremos S., había ingresado recientemente como gerente de ventas de una prestigiosa compañía norteamericana de seguros. Comienza la reunión y entre sus primeras frases está la siguiente: *Supongamos que usted muere o queda inhabilitada para trabajar. ¿Qué pasa con su familia?* Más otra serie de preguntas sobre edad, número y edad de hijos, con quién vivían, qué hacían. Igual tipo de preguntas sobre mi esposo y su familia. Abrumada por el tenor de las preguntas, tardé unos minutos en reaccionar. Lo interrumpo: *Discúlpeme, S., ¿usted pretende venderme algo?* Y me contesta: *Bueno, no exactamente, primero le armaré una ficha y la próxima vez...* Lo interrumpí nuevamente, explicándole que no tenía interés en comprar. La reunión avanzó sobre otras consideraciones y comentarios, siempre sobre el mismo tema, cada uno en su posición. Sobre el final –la reunión fue siempre muy cordial– S. me pregunta: *Martha, ¿qué le pareció mi presentación?* Le respondí que no me había sentido cómoda al inicio, que en mi opinión debería llegarse al tema por otro camino, no como él lo había planteado. Ante mi sorpresa me cuenta que lo que él había hecho era poner en práctica una estructura de entrevista de venta diseñada en Estados Unidos y muy exitosa en ese país. La filosofía aplicada se fundamenta en “poner en situación a la persona”, en este caso, en situación de pensar en su propia muerte o incapacidad e incomodarla lo suficiente como para inducirla a la compra de un seguro de muerte (mal llamado seguro de vida). A lo cual le respondí que, en mi opinión, ese enfoque no era aplicable por nuestra idiosincrasia latina, que, como cliente (no cliente en este caso, ya que jamás comprará

cosa alguna en estado de incomodidad) no me parecía una buena idea, a pesar de que la utilizara una multinacional exitosa.

¿Por qué la anécdota? Me permite explicar varias cosas. Esta compañía que vende seguros “de muerte” entrena y desarrolla en sus vendedores la competencia de *incomodar a una persona al punto tal de imaginar su propia muerte y decidir en esa circunstancia comprar un seguro para tal eventualidad*.

¿Está mal? ¿Es incorrecto? Quizá no, desde la perspectiva del que vende. El vendedor intenta generar la necesidad del producto en el cliente ante la creencia de que si no la tiene no compra. Si una persona desea tomarse vacaciones, hacer un viaje o comprar un nuevo par de zapatos, no necesita que un vendedor “lo ponga en situación”, ya que la necesidad se presenta independientemente de la presencia del vendedor. En estos casos, es función del vendedor descubrir la necesidad del cliente, pero no generarla.

En el caso presentado, el vendedor intentó *generar la necesidad*, por lo tanto la competencia debería tener una redacción diferente a, por ejemplo, la que se incluye en la obra *Gestión por competencias: El Diccionario*, donde se ha definido la competencia orientación al cliente como:

**Orientación al cliente interno y externo:**<sup>1</sup> demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden tener en el presente o en el futuro.

*Conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente. Escuchar al cliente. Generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Estar comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continua.*

Esta competencia, en su grado A (máximo nivel de la competencia) dice: *Crea necesidades en el cliente para fidelizarlo. Gana clientes y logra que el cliente lo reconozca, aprecie su valor agregado y lo recomiende a otros.*

*Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente.*

Evidentemente esta no es la definición de la competencia *Orientación al cliente* en la empresa de seguros en la cual trabaja el señor S. Más allá de la ca-

1. Sugerimos ver cómo se definen las competencias en *Gestión por competencias: El Diccionario*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2002.

pacidad de S. para vender, de la buena o mala entrevista que realizó, de su actitud engañosa al solicitar la entrevista, suponiendo que quizás no la obtendría –así hubiese sido, su suposición era correcta, no soy este tipo de entrevistas–, la filosofía de la empresa difiere de la definición de la competencia *Orientación al cliente*.

No es nuestro propósito analizar cuál definición es la correcta, si está bien o mal definir la competencia de una manera u otra. Sí es importante señalar que las competencias se definen de manera diferente según la estrategia de la compañía y según esta definición deben analizarse las conductas.

De acuerdo con la definición que nosotros dimos de la competencia, el mencionado S. no la posee o no la ha desarrollado. La competencia en su nivel D (más bajo e insatisfactorio) dice: “*Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del cliente*”. Esta es la conducta de S.

Por el contrario, si la competencia *Orientación al cliente* dijera: “*incomodar a una persona al punto tal de imaginar su propia muerte y decidir en esa circunstancia comprar un seguro para tal eventualidad*”, la conducta de S. estaría de acuerdo con esa descripción, pero –de todos modos– no hizo su trabajo lo suficientemente bien, ya que no logró incomodarme lo suficiente como para lograr que compre el producto.

El caso aquí expuesto es real, le hemos quitado parte de los detalles para no aburrir al lector, pero le aseguro que la restante información confirma totalmente lo expuesto.

## Métodos basados en el comportamiento

En el capítulo 1 se hizo referencia a los distintos métodos de evaluación, entre ellos los métodos en relación con el comportamiento.

Los métodos basados en el comportamiento 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

Se relaciona con la conducta del evaluado cuando esta origina un éxito o un fracaso poco usual en alguna parte del trabajo. Una de las ventajas de este método es que abarca todo el período evaluado y de este modo se pueden facilitar el desarrollo y la autoevaluación por parte del empleado. Ahora bien, si no se consideran tanto aspectos favorables como desfavorables, la evaluación puede ser incorrecta.

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

El esquema que proponemos será una combinación de la evaluación de los incidentes críticos y las conductas en general. Nuestra sugerencia es analizar las conductas y los comportamientos de un individuo comparándolos con la descripción de la conducta o el comportamiento que describa la competencia. También deberá tenerse en cuenta si ese comportamiento es habitual o sólo se presenta muy ocasionalmente. En el capítulo 4 presentamos el tema del análisis de la frecuencia en la conducta.

### La evaluación de desempeño por competencias se basa en la observación de conductas. Concepto de conducta observable

Conducta observable es el comportamiento de una persona frente a un hecho determinado. Más allá del conocimiento que posea, una persona puede actuar o no en relación con ese conocimiento. Por ejemplo, la habilidad para analizar un problema difiere de cómo esa misma persona pueda enfrentar y resolver una situación conflictiva, discutir persuasivamente y lograr un determinado resultado.

Por lo tanto, para evaluar por competencias y –desde ya– para evaluar el desempeño por competencias, se observan las conductas de las personas, su comportamiento frente a hechos reales. No alcanza saber si el empleado sabe hacer tal o cual cosa, sino que interesa evaluar cómo se comportó, como resolvió tal o cual situación en un hecho concreto.

Este concepto, aplicado a la evaluación del desempeño, elimina los valores subjetivos. Un supervisor no podrá decir en el momento de evaluar el desempeño de un colaborador: “*Me parece que es un buen trabajador de equipo*”, sino que al evaluar por competencias deberá analizar los comportamientos, relacionarlos con una situación, y la conclusión será: “*Cuando sucedió tal cosa, su comportamiento*

*fue...*”. En función de la definición de la competencia que esa compañía haya realizado y su apertura en grados, se relacionará ese comportamiento con lo requerido para el puesto.

Para el análisis de las conductas o comportamientos, necesariamente, se debe partir de una competencia con su apertura en grados expresados no sólo a través de una palabra sino con una descripción precisa. No alcanza el mero ALTO - MEDIO - BAJO. Por lo tanto se recomienda, en primera instancia, un análisis y una revisión de las competencias y su apertura en grados.

Si bien se ha subrayado que únicamente si se cuenta con un perfil del puesto por competencias será posible realizar una evaluación de desempeño por competencias (capítulo 2), es probable que una empresa sólo haya definido las denominadas competencias cardinales,<sup>2</sup> también llamadas competencias generales, genéricas o *core competences*. En este caso, las competencias no están referidas a un puesto en particular sino, por el contrario, son un referente o modelo de toda la organización. La compañía ha definido una serie de competencias que desea que “todos sus empleados posean”. Esto significa que desde el número uno de la empresa hasta el empleado con el puesto de menor nivel en la escala jerárquica o de responsabilidad de esa compañía deberán poseerlas.

En este supuesto, la evaluación de desempeño por competencias no será en función de las competencias del puesto sino de las competencias cardinales.

Si la empresa ha definido las competencias cardinales y las competencias específicas por cada puesto o familia de puestos, la evaluación de desempeño por competencias será en relación con el puesto que ocupa la persona evaluada.

### Pasos para analizar las conductas observables

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

1. Las conductas o comportamientos sobre los que se basa 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.
2. La autora denomina competencias cardinales a las competencias generales, genéricas o *core competences* (*Gestión por competencias: El Diccionario*).

2. 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).
3. Una vez que se identificó la competencia se deberá correlacionar la conducta 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.)

## Cómo analizar conductas. Pasos

1.

**Basarse en un hecho real del pasado dentro del período evaluado**

2.

**Relacionar la conducta observada con las competencias (a cuál pertenece)**

3.

**Relacionar la conducta con el grado de la competencia**

### Una primera aproximación: observar el comportamiento y relacionarlo con las competencias

Una persona actúa, desarrolla su labor, sin pensar “ahora debo utilizar mi competencia ‘x’ y en otro momento mi competencia ‘y’.” Los empleados simplemente realizan las tareas.

En el momento de evaluar es necesario que se divida ese comportamiento en partes para relacionarlo con las competencias. Esta tarea es muy difícil de

realizar y, además, difícil de transmitir en los entrenamientos. Sobre la base de la experiencia práctica, nuestra consultora ha desarrollado *El juego de las conductas* que explicaremos en el capítulo 7.

Para mayor claridad del lector se explicará la idea expuesta a través de un ejemplo.

Cuando se hizo el lanzamiento de productos, Fernando Javier, uno de los personajes del caso que se expone en el capítulo 8, no sólo apoyó la implantación de los nuevos productos propuestos por la organización sino que, además, propuso nuevas posibilidades y cursos de acción para él y su equipo con la idea de lograr la máxima penetración y rentabilidad en su zona.

*En esa ocasión también intentó en todos los casos el lucimiento personal por sobre el de su equipo y presentó a los clientes los nuevos productos como si fueran de su creación personal. Estuvo preocupado por la calidad de sus exposiciones y no por explicar a los clientes las bondades de los productos.*

*Si bien apeló a su buena presencia, usó para la ocasión un impecable traje azul, contrató a un joven que le preparó la presentación con efectos de audio y derrochó su natural seducción acompañada por su buena voz de locutor aficionado; no se preocupó demasiado por ser claro porque consideró que conocía las necesidades de los clientes ya que la zona estaba a su cargo desde hacía mucho tiempo. No estaba especialmente interesado en conocer el punto de vista de los clientes frente a la nueva línea de productos.*

Según las conductas observables, el comportamiento de Fernando Javier durante el lanzamiento de productos debe analizarse de la siguiente manera:

Comportamiento observado	Se relaciona con la competencia:	Se relaciona con la siguiente descripción de la competencia (grado)	La evaluación resultante es:
<i>Cuando se hizo el lanzamiento de productos no sólo apoyó la implantación de los nuevos productos propuestos por la organización sino que, además, propuso nuevas posibilidades y cursos de acción para él y su equipo con la idea de lograr la máxima penetración y rentabilidad en su zona.</i>	Orientación a los resultados	Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	Grado A
<i>En esa ocasión también intentó en todos los casos el lucimiento personal por sobre el de su equipo y presentó a los clientes los nuevos productos como si fueran de su creación personal. Estuvo preocupado por la calidad de sus exposiciones y no por explicar a los clientes las bondades de los productos.</i>	Trabajo en equipo	Coopera. Participa de buen grado en el grupo, apoya sus decisiones. Realiza la parte de trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y los tiene al corriente de temas que lo afectan. Comparte información. <b>Grado D</b>	No desarrollada
<i>Si bien apeló a su buena presencia, usó para la ocasión un impecable traje azul, contrató a un joven que le preparó la presentación con efectos de audio y derrochó su natural seducción acompañada por su buena voz de locutor aficionado, no se preocupó demasiado por ser claro porque consideró que conocía las necesidades de los clientes ya que la zona estaba a su cargo desde hacía mucho tiempo. No estaba especialmente interesado en conocer el punto de vista de los clientes frente a la nueva línea de productos.</i>	Modalidad de contacto	Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos claramente. No demuestra interés por conocer el punto de vista o los intereses de otras personas.	Grado D

Comentarios sobre el cuadro comparativo. La descripción de *Trabajo en equipo* que se muestra corresponde al grado D, pero en Fernando Javier la competencia se considera “no desarrollada”. En *Modalidades de contacto*, los detalles brindados sobre su voz no se relacionan con una competencia, es una habilidad.

### Conductas observables de tres evaluados en relación con una competencia y sus grados

Sobre el final de la obra presentaremos un caso completo del análisis de las conductas o comportamientos. A continuación damos un ejemplo de análisis sobre la base de una competencia en particular.

Hemos elegido sólo una, pero no al azar, sino con la intención de hacer reflexionar al lector sobre un tema del cual “todos tenemos alguna definición” pero que puede ser diferente para cada uno de nosotros.

Modalidad de contacto, como tantos otros, es un concepto con diferentes interpretaciones; para unos puede ser una persona que hable bien, para otros una persona desinhibida o simpática o cualquier otra cosa que interprete como *buena modalidad de contacto*. A su vez dependerá del objetivo de cada uno: en el caso del señor S., del inicio del capítulo, su modalidad de contacto no requería “ser simpático” sino por el contrario “poner en situación” a una persona con un tema “movilizante”.

Hemos tomado la definición de “modalidad de contacto” de *Gestión por competencias. El diccionario* (página 145). En este caso la competencia con su definición y –luego– su apertura en grados es la siguiente:

**Modalidades de contacto** (tipo de vínculo, nivel de vocabulario, lenguaje verbal y no verbal, persuasión, comunicación oral, impacto).

Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación; esta capacidad asegura una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás.

En un concepto extendido, comunicarse incluye **saber escuchar** y hacer posible que los demás tengan acceso fácil a la información que se posea.

Grado	Descripción de la conducta
A	Hace preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprende y comunica temas complejos. Se comunica con claridad y precisión. Es abierto y honesto y aporta en las discusiones. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas.
B	Demuestra seguridad para expresar sus opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.
C	Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y hace preguntas constructivas.
D	Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos con claridad. No demuestra interés en conocer el punto de vista o los intereses de las otras personas.

El concepto “modalidad de contacto” permite diferentes opciones. Si bien es una competencia, puede relacionarse con una habilidad. Puede representar, según se la defina, una buena modulación de la voz, como la que poseen aquellos que han realizado estudios de locución, o un significado mucho más amplio, como el que utilizamos en este trabajo.

Aquí analizaremos modalidad de contacto sólo como competencia y a través de las conductas observables.

Presentaremos los mismos tres ejemplos que se utilizarán en el caso completo del fin de la obra: tres gerentes de zona en relación con la competencia

*Modalidades de contacto y en relación con un incidente crítico: el lanzamiento de nuevos productos en la red de tiendas de SÚPER DESCUENTO.*

Cuando se realizó el lanzamiento de productos, María Celeste realizó actividades con los clientes para exponer las bondades de los nuevos productos y comprobar si se correlacionaban con sus necesidades, y verificó personalmente algún caso en el que un cliente expresó dudas, e instó al equipo a actuar del mismo modo. Llevó adelante el plan como fue diseñado por la casa central, y cumplió cuidadosa y detalladamente todos los pasos, mejorándolo en algunos aspectos según las características de su zona.

Toda esta actividad y descripción de las conductas de María Celeste permiten conocerla pero no indican cómo se comporta en relación con *Modalidades de contacto*.

Sí nos muestra el desarrollo de la competencia la siguiente conducta observada:

*En su afán por brindar apoyo a los clientes, en ocasión del lanzamiento de productos, se interesó por sus inquietudes, los escuchó atentamente y formuló preguntas para comprender mejor lo planteado por ellos.*

Comparando este comportamiento de María Celeste con la descripción de la competencia se puede apreciar que la misma se correlaciona con el nivel C. Para que el comportamiento fuese calificado como de nivel B María Celeste debió haber incluido otros componentes tales como *seguridad en la expresión de conceptos o alentar el intercambio de ideas o demostrar sensibilidad hacia las inquietudes de los clientes*. Como María Celeste sólo “escuchó atentamente” y “formuló preguntas”, su desempeño fue correcto pero no alcanza al nivel B. Su comportamiento claramente no es D ya que la competencia en grado D indica un comportamiento diferente, no demuestra interés por conocer los puntos de vista de los clientes y en nuestro caso María Celeste preguntó por las inquietudes de los clientes.

Analicemos ahora el comportamiento de otro de los gerentes de zona, en iguales circunstancias: el lanzamiento de nuevos productos en la red de tiendas.

José Antonio apoyó el lanzamiento de productos cumpliendo con los plazos establecidos por la casa central. Se preocupó por llegar a los estándares fijados para la zona que tenía a su cargo. Realizó las presentaciones como le fueran enviadas desde la casa central con algunas adaptaciones, en función de la clientela de las tiendas a su cargo. Este comportamiento de José Antonio no indica la modalidad de contacto.

Sí nos muestra el desarrollo de la competencia la siguiente conducta observada:

*Si bien no realizó mayores adaptaciones a lo pautado y se mantuvo dentro del marco establecido, durante las presentaciones formuló preguntas perspicaces que le permitieron hacer*

foco en el centro del problema, comprender y comunicar algunos temas complejos en relación con esos clientes y sus zonas. Se comunicó claramente y con precisión, y demostró interés en las personas, los acontecimientos y las ideas. Demostró estar siempre atento y solícito frente a las inquietudes de los otros.

De acuerdo con la definición de la conducta, José Antonio es claramente Grado A ya que según lo requerido demostró "interés por las inquietudes de los clientes y formuló preguntas perspicaces para llegar al foco de la cuestión".

Por último, el tercer gerente de zona de SÚPER DESCUENTO es Fernando Javier. Tiene un alto desarrollo en Orientación a Resultados pero no toma en cuenta a los clientes ni hace buenas presentaciones. Su comportamiento es el siguiente: *En ocasión del lanzamiento de productos realizó las presentaciones estándar sugeridas desde la casa central sin tomar en cuenta si se adaptaban o no a las necesidades del cliente. Supuso que así sería si SÚPER DESCUENTO había decidido su puesta en marcha.*

*Desde la perspectiva de la casa central, no sólo apoya el lanzamiento de los nuevos productos propuestos por la organización sino que, además, propone nuevas posibilidades y cursos de acción para él y su equipo con la idea de lograr la máxima penetración y rentabilidad en su zona.*

Estos comportamientos nos dan indicadores de alta compenetración con el logro de resultados pero sin tener en cuenta las necesidades del cliente, lo cual se verifica en el momento de realizar las presentaciones.

La siguiente conducta observada nos muestra el desarrollo de la competencia:

*No se preocupó demasiado por ser claro porque consideró que conocía las necesidades de los clientes ya que la zona estaba a su cargo desde hacía mucho tiempo. No estaba especialmente interesado en conocer el punto de vista de los clientes frente a la nueva línea de productos.*

En este caso el comportamiento de Fernando Javier es coherente si se analizan las distintas competencias: aunque se preocupa por el logro de resultados no tiene un buen manejo de equipo ni tiene en cuenta las necesidades de sus clientes, por lo cual las presentaciones y su modalidad de contacto no estuvieron dentro del nivel mínimo de la competencia deseable por la organización.

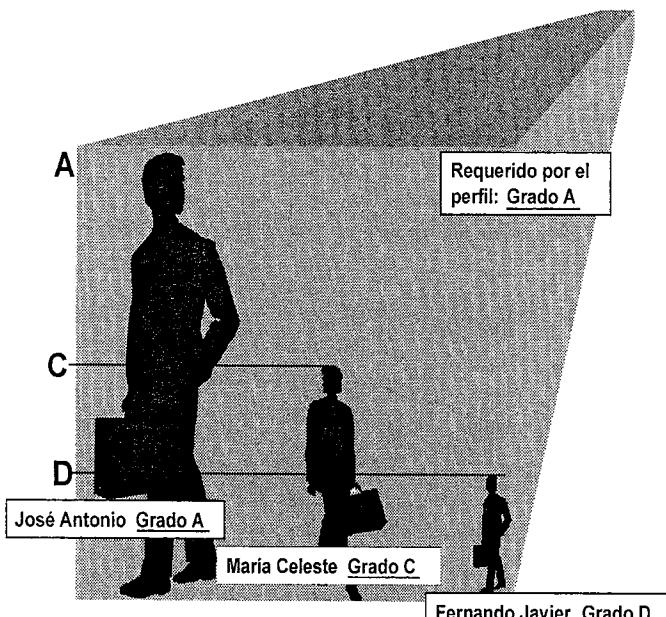
En este análisis no tienen cabida apreciaciones tales como *Fernando Javier habla muy bien, tiene buena voz o es muy simpático*, pues en ese caso la modalidad de

contacto sería de nivel ALTO en función de esas características (habla bien y es simpático) pero no se relaciona con la definición de la competencia, que en este caso tiene un alcance diferente. De acuerdo con la definición de la competencia, a pesar de que Fernando Javier tendría para muchos muy buena modalidad de contacto no tiene el nivel requerido en función del informe descriptivo planteado.

María Celeste Conducta observada	José Antonio Conducta observada	Fernando Javier Conducta observada
<i>En su afán de brindar apoyo a los clientes, en ocasión del lanzamiento de productos se interesó por sus inquietudes, los escuchó atentamente y formuló preguntas para comprender mejor lo planteado por ellos.</i>	<i>Durante las presentaciones formuló preguntas perceptivas que le permitieron hacer foco en el centro del problema, comprender y comunicar algunos temas complejos en relación con esos clientes y sus zonas. Se comunicó con claridad y precisión, y demostró interés en las personas, los acontecimientos y las ideas. Demostró estar siempre atento y solícito a las inquietudes de los otros.</i>	<i>No se preocupó demasiado por ser claro, aunque lo es habitualmente, porque consideró que conocía las necesidades de sus clientes, ya que la zona estaba a su cargo desde hacía mucho tiempo. No estaba especialmente interesado en conocer el punto de vista de los clientes frente a la nueva línea de productos.</i>
Nivel detectado de la competencia	Nivel detectado de la competencia	Nivel detectado de la competencia
<b>Grado C</b> Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y formula preguntas constructivas.	<b>Grado A</b> Formula preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprende y comunica temas complejos.  Se comunica con claridad y precisión.  Demuestra interés en las personas, los acontecimientos y las ideas.  Demuestra estar atento y solícito a las inquietudes de los otros.	<b>Grado D</b> Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos claramente.  No demuestra interés por conocer el punto de vista o los intereses de otras personas.

## Comparación de evaluados

Competencia: *Modalidades de contacto*



### A modo de resumen

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

¿Cómo se mide ese comportamiento? En relación con lo requerido para el puesto. Para ello el puesto debe tener definidas las competencias, abiertas en

grados. Como se está trabajando por competencias, ese comportamiento se relaciona con la descripción de la competencia (definición y su apertura en grados). De la comparación del comportamiento y el grado se determinará el nivel de desarrollo de la competencia.

Si una empresa no tiene definidas las competencias por puesto, podrá establecerse una evaluación de desempeño por competencias considerando sólo las competencias cardinales.<sup>3</sup>

### Problemas más comunes

Los problemas más comunes con relación al análisis de conductas derivan de la escasa difusión del concepto. Si bien los especialistas conocen el tema, no siempre son adecuadamente conocidos por los evaluadores. En el capítulo 1 se destacó que los sistemas de evaluación de desempeño y de desarrollo de carrera “no pertenecen a los especialistas de recursos humanos sino que, por el contrario, son de los jefes y los empleados”, por lo tanto son ellos los que deben conocer exhaustivamente la herramienta y la metodología. Parece obvio pero no lo es: muchos especialistas “se consideran los conocedores de la evaluación por competencias...”.

La mejor herramienta, el mejor diccionario de competencias, pueden transformarse en letra muerta si no se entrena adecuadamente a todos los participantes de un proceso de evaluación de desempeño.

Las mayores dificultades radican en la separación del comportamiento en competencias y en segundo lugar, en relacionar los mismos con los grados. Por este motivo, en este capítulo se presentaron, a través de ejemplos, las dos situaciones que en nuestra experiencia profesional hemos observado como más problemáticas o que ofrecen mayores dificultades a los evaluadores.

3. Para profundizar este concepto ver la obra de Alles *Gestión por competencias: El Diccionario*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2002.

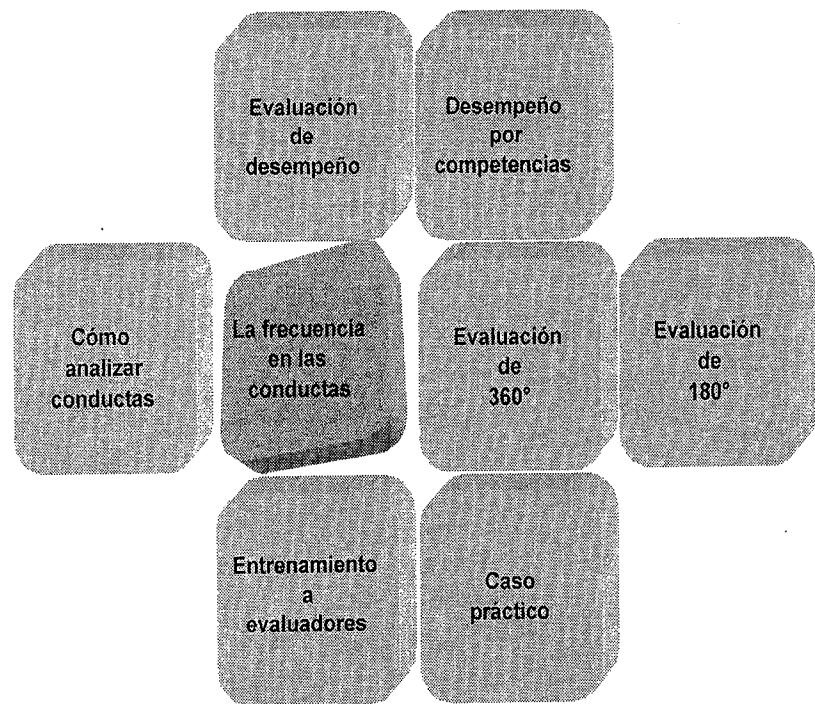
## SÍNTESIS DEL CAPÍTULO

- Para analizar conductas no es posible trabajar con el nombre de una competencia, es necesaria una definición y su apertura en grados.
- Las conductas por evaluar deben relacionarse con el comportamiento habitual de una persona.
- Las definiciones pueden diferir de una empresa a otra, por lo tanto es preciso trabajar con la definición de esa empresa en particular.
- No es posible trabajar con la idea que cada persona posea de la competencia, sino la que esa empresa haya definido como tal. En el ejemplo planteado, si bien una persona puede tener buena modalidad de contacto por su simpatía y buen manejo de la voz, sus conductas observables no estaban de acuerdo con lo requerido según la descripción de la competencia.
- Conducta observable es el comportamiento de una persona en un hecho determinado. Más allá del conocimiento que posea, una persona puede actuar o no en relación con ese conocimiento. Por ejemplo, la habilidad para razonar y analizar un problema difiere de cómo esa misma persona pueda enfrentar y resolver una situación conflictiva, discutir persuasivamente y lograr un determinado resultado.
- Los problemas más comunes con relación al análisis de conductas derivan de la poca difusión del concepto. Si bien los especialistas conocen el tema, no siempre son adecuadamente conocidos por los evaluadores.

# Capítulo 4

## La frecuencia en las conductas

### LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS



Este capítulo comprende:

- ⌚ Por qué el análisis de la frecuencia
- ⌚ Método de corrección ascendente
- ⌚ Método de corrección descendente

## **La ponderación de la frecuencia en las conductas**

La evaluación de desempeño por competencias implica analizar/evaluar las competencias de una persona dentro del período evaluado, como se ha visto en el capítulo 3. Por lo tanto se deberá comparar una conducta con la correspondiente definición de la competencia en esa compañía en particular.

En este esquema de evaluación del desempeño, el evaluador deberá valorar la eficiencia del evaluado en distintos aspectos, en condiciones normales de trabajo. Es decir en su día a día. Para los distintos formularios y casos que se presentan en esta obra se tomaron diez competencias, cuatro cardinales y seis específicas. Esto es arbitrario y variará en cada empresa.

Para una mayor efectividad del sistema se sugiere una segunda valoración o apreciación sobre la conducta o el comportamiento del evaluado, que también se realiza sobre las mismas competencias, pero en condiciones especiales. Por ejemplo: estrés, plazos cortos, tareas de alta complejidad, frecuencia, etc. Para nuestro trabajo hemos considerado la frecuencia como la segunda valoración o elemento de ponderación.

La ponderación de las competencias en condiciones de estrés es muy utilizada por diferentes consultores y especialistas, y es una buena opción. Entendemos que la ponderación por la frecuencia utilizada por nosotros la comprende, ya que en un período evaluado –generalmente de un año– se supone que la persona se ha visto sometida a situaciones de estrés, al menos al estrés cotidiano devenido del normal transcurso de los negocios en un contexto competitivo y globalizado como el que plantea el siglo XXI. 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 en nuestra metodología. Se trata de evitar que el evaluador “suponga” valoraciones. Si considera al estrés como algo extraordinario y no sabe con certeza si se vivió o no una instancia de ese tipo, tendrá la tendencia a “suponer” cómo actuaría el evaluado en situaciones de estrés.

El concepto de la frecuencia en la conducta –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 bien al lector podrá parecerle este un capítulo corto, hemos separado el tema

por la importancia que tiene en la metodología y como una forma de subrayar su relevancia.

Si una persona tuviese una conducta extraordinaria (buena o mala) que no se correspondiera con su comportamiento habitual, este debería ser contemplado de alguna manera. Si una persona sólo esporádicamente se comporta de una manera no es posible decir que ese es su comportamiento. Lo es sólo en determinadas circunstancias extraordinarias.

Nos hemos referido en el capítulo 1 a las distintas evaluaciones del comportamiento y hemos hecho referencia a la “escala de observación del comportamiento”. En esta variante el enfoque de evaluación mide la frecuencia observada en una conducta. La escala deberá estar diseñada para medir la frecuencia con que se observa cada una de las conductas.

Los autores plantean 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.

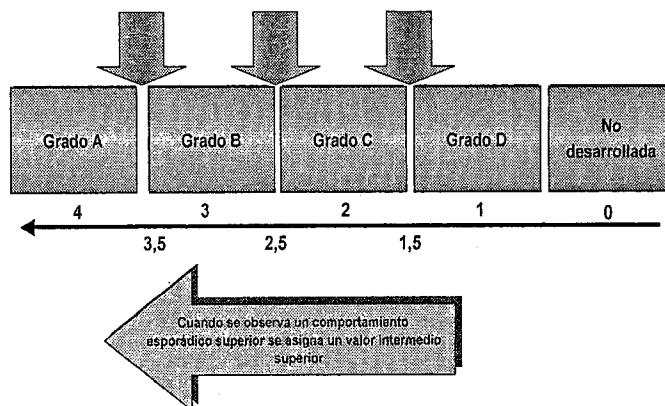
### Método de corrección ascendente

La herramienta de evaluación presenta una escala, por ejemplo de A a D o de 1 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 conductas observables, tiene habitualmente un comportamiento de tipo 3 en una escala de 1 a 4 y sólo a veces se observan conductas de un nivel superior, en este caso nivel 4, se le asigna una puntuación de 3,5.

El ejemplo expuesto puede observarse en el gráfico adjunto:

### Una forma de relacionar la frecuencia con las conductas en una escala de 4 a 1 (ascendente)

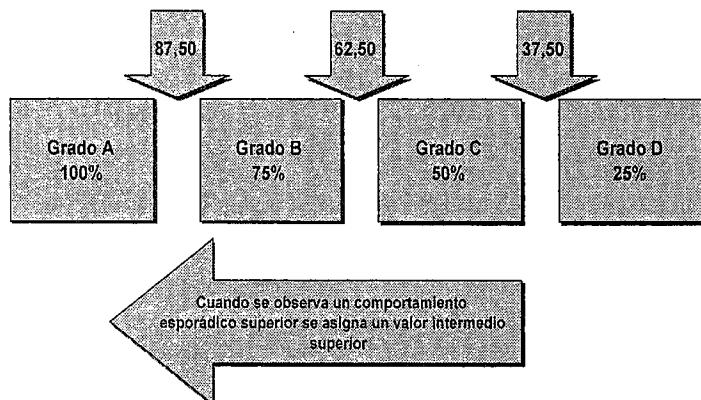


Si por el contrario se estuviese trabajando con una escala de grados del A al D tal como se plantean las competencias en nuestra obra *Gestión por competencias: El Diccionario*, la ponderación ascendente podría darse de acuerdo con el siguiente cuadro:

GRADO A	100
Punto intermedio entre A y B	87,50
GRADO B	75
Punto intermedio entre B y C	62,50
GRADO C	50
Punto intermedio entre C y D	37,50
GRADO D	25

En el gráfico de la página siguiente se representa la corrección de tipo ascendente para una competencia abierta en cuatro grados.

### Una forma de relacionar la frecuencia con las conductas (ascendente)



El método ascendente según se plantea es de aplicación sencilla pero más imprecisa que el aquí 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 de la conducta por frecuencia. Es decir que, si bien la herramienta no indica *tener en cuenta la frecuencia*, el evaluador deberá considerar si la conducta es la habitual o, por el contrario, no lo es y sólo se presenta en forma excepcional. Si bien parece una cuestión de sentido común –que no se evaluará la conducta por algún hecho aislado– los evaluadores, en la prisa por completar los formularios, incurren en este tipo de error: asocian la conducta con un hecho destacado y eligen un nivel en relación con ese hecho en particular, sin preguntarse si el evaluado *siempre es así o sólo en algunas ocasiones*.

### 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 la conducta según la frecuencia, por lo tanto el evaluador debe responder a la pregunta sobre si ese comportamiento o conducta se produce **siempre, frecuentemente, ocurre la mitad del tiempo o es ocasional**.

<b>Siempre</b>	El evaluado manifiesta siempre la conducta tal cual se describe en el grado seleccionado de la competencia según el diccionario de competencias utilizado.	100 %
<b>Frecuente</b>	El evaluado manifiesta en el mayor número de los casos la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.	75%
<b>La mitad del tiempo</b>	El evaluado manifiesta en la mitad de las ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.	50%
<b>Ocasional</b>	El evaluado manifiesta sólo en ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.	25%

Este método tiene aspectos favorables que analizaremos a continuación y, como contrapartida, requiere mayor tiempo de procesamiento, por lo cual aumenta su coste. (Los que están en desacuerdo con el mismo generalmente aducen mayor coste y tiempo de procesamiento.)

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

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 la conducta del evaluado, compararla con la descripción de la competencia (definición y apertura en grados) y decidir con qué grado se relaciona. A continuación deberá preguntarse: ¿esta conducta 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 propuesta 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 desarrollada	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.

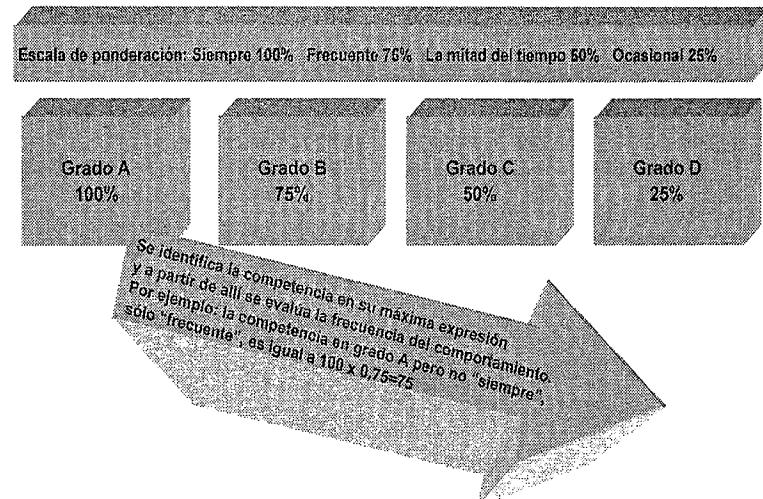
Grado	Grado en %	Frecuencia	Frecuencia en %	Ponderación	Grado resultante por ponderación
B	75	Siempre	100	75 x 1	B

Si por el contrario el evaluador observara que la conducta del evaluado está comprendida dentro de la descripción en el grado A (100%) pero que esa conducta sólo 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	100 x 0,50 = 50	C

En el gráfico adjunto se muestra lo explicado anteriormente:

### Una forma de relacionar la frecuencia con las conductas a partir de la conducta superior (descendente)



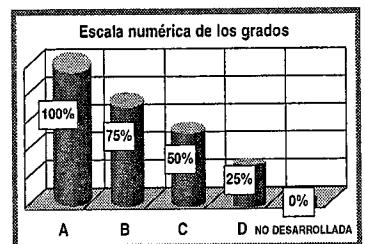
Para la aplicación de este método, que se utilizará en los dos casos que se presentan en los capítulos siguientes sobre Evaluación de 360° y Evaluación de 180°, deben tenerse en cuenta dos elementos fundamentales:

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 de la conducta y que será utilizado en los casos presentados en los capítulos 5 y 6.

## Evaluación por competencias

EVALUADO .....



COMPETENCIA	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No desarrollada	Ponderación por frecuencia
Competencias cardinales	SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	LA MITAD DEL TIEMPO 50%	Ocasional 25%		
Integridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empowerment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iniciativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competencias específicas	SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	LA MITAD DEL TIEMPO 50%	Ocasional 25%		
Orientación al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientación a los resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desarrollo de las personas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Modalidades de contacto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adaptabilidad al cambio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

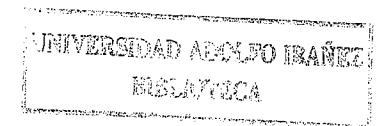
En la implementación de este formulario se sugiere incluir la definición de la competencia (además del nombre).

### Un comentario sobre los formularios

En esta obra utilizamos un formulario basado en la **observación de comportamientos**, metodología que se explica en profundidad en varios capítulos. Sin embargo, el lector debe saber que no es la única posibilidad, ya que tiene bastante difusión otra variante, que podemos denominar **360° basada en cuestionarios**.

El diseño de este cuestionario debe realizarse según las competencias definidas para la empresa y el puesto; no puede utilizarse un modelo estándar.

Al final de este capítulo y como anexo presentamos un formulario diseñado para el caso práctico del capítulo 8. Por cada competencia se plantean cinco comportamientos sujetos a la opinión del evaluador. Asimismo, el formulario presenta la **ponderación por frecuencia**.



### SÍNTESIS DEL CAPÍTULO

- Para una mayor efectividad de la evaluación del desempeño por competencias (capítulo 3) se prevé una segunda valoración o apreciación sobre la conducta o comportamiento del evaluado, que también se realiza sobre las mismas competencias, pero en condiciones especiales de estrés, plazos cortos, tareas de alta complejidad, frecuencia, etc. Para nuestro trabajo hemos considerado la frecuencia como la segunda valoración o elemento de ponderación.
- El concepto de la frecuencia en la conducta es fundamental en cualquier tipo de evaluación de desempeño, en especial cuando se está evaluando el desempeño por competencias.
- Los métodos de corrección pueden ser diferentes, de tipo ascendente o descendente.
- En un método de corrección ascendente la herramienta de evaluación presenta una escala, por ejemplo de A a D o de 1 a 4 o de 4 a 1 o (para aquellos que utilizan una escala invertida donde 4 es el máximo de la competencia) cualquiera de ellas, y prevé opciones intermedias o puntuación decimal para "aumentar" la calificación de la evaluación cuando el evaluado, con cierta frecuencia, presente comportamientos en relación con el nivel superior.
- En el método de corrección descendente se parte de la conducta tal cual se la observa y se la pondera por la frecuencia, por lo tanto el evaluador debe responder a la pregunta sobre si ese comportamiento o conducta ocurre **siempre, frecuentemente, la mitad del tiempo u ocasionalmente**.
- Al introducir el concepto de la frecuencia se obliga al evaluador a "pensar dos veces". Primero al seleccionar el grado y en segundo término al ubicar la frecuencia. El evaluador deberá pensar en la conducta del eva-

luado, compararla con su descripción (definición de la competencia y su apertura en grados) y decidir con cuál de los grados se relaciona. A continuación deberá preguntarse: ¿esta conducta 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.

- El método de corrección descendente es más confiable y –también– más costoso, requiere mayor entrenamiento de los evaluadores y mayor coste de procesamiento.

```

graph TD
    SUPER[SUPERVISOR] --- PAR[PAR]
    PAR --- CLIENTE[CLIENTE]
    PAR --- SUBORDINADO[SUBORDINADO]
    SUBORDINADO --- EVALUADO([Evaluado])
    SUBORDINADO --- AUTOEVALUACION([Autoevaluación])
    
```

Respecto de la persona que será evaluada soy:

CLIENTE

SUPERVISOR

PAR

Evaluado

Autoevaluación

SUBORDINADO

**Anexo al capítulo 4**

Este formulario ha sido confeccionado sobre la base del caso práctico del capítulo 8, y se utilizaron sólo 6 competencias de las 10 allí expuestas.

**Evaluación de 360º**

Persona evaluada: .....

Su relación con el evaluado es: .....

Período evaluado: .....

## Perfil requerido para un gerente de zona

### Competencias clave

**Empowerment. Grado A**

**Iniciativa. Grado A**

### Competencias específicas del puesto

**Trabajo en equipo. Grado A**

**Desarrollo de las personas. Grado B**

**Modalidades de contacto. Grado A**

**Adaptabilidad al cambio. Grado A**

### Comentarios de la autora:

Se presentan solo 6 competencias para ejemplificar la estructura de un formulario de Evaluación de 360° en un esquema de preguntas o cuestionario.

El denominado "esquema de preguntas", al requerir menor entrenamiento de los evaluadores, es muy fácil de implementar. Como contrapartida, su coste y tiempo de diseño es mayor, ya que el cuestionario debe corresponderse con competencias de la organización y de la posición evaluada. No se recomienda el uso de un modelo estándar o de otra organización; siempre debe ser a medida.

En el ejemplo que exponemos a continuación los comportamientos fueron tomados de Gestión por competencias: el diccionario de comportamientos (en prensa, Ediciones Granica, en el momento de publicarse este libro).

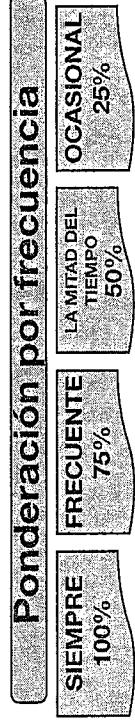
### Escala

No	Necesita desarrollarse significativamente	Necesita significativas mejoras para lograr eficiencia en esta área de competencia.
D	Necesita desarrollarse	Necesita algunas mejoras para ser eficiente en esta área de competencia.
C	Competente	Generalmente capacitado en esta área de competencia. Cumple las expectativas.
B	Altamente competente	Muy eficiente en esta área de competencia. Excede las expectativas.
A	Modelo de rol	Establece un estándar de excelencia en esta área de competencia. (Es visto por los otros como un modelo o mentor en esta área.)
N/E	No puede ser evaluado	Esta área de competencia no puede ser evaluada (por ejemplo no hubo oportunidad para observarlo o esta área de competencia no es importante para su rol).

## La ponderación de la competencia por la frecuencia

La ponderación de la competencia por la frecuencia permite al evaluador "re-pensar" su evaluación al determinar el número de veces que se manifiesta el comportamiento.

### Ponderación por frecuencia



**SIEMPRE** Representa el comportamiento habitual del evaluado.

**FRECUENTE** Siempre se comporta de ese modo.

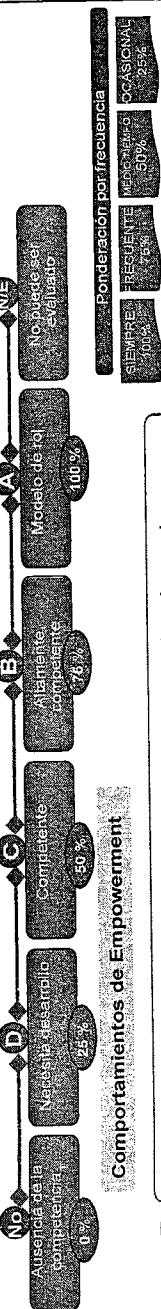
**LA MITAD DEL TIEMPO** Representa el comportamiento frecuente del evaluado.

**OCASIONAL** Representa el comportamiento en la mitad de las ocasiones.

**OCASIONAL** Representa el comportamiento ocasional del evaluado.

## Evaluación 360°

[ Nombre de la persona evaluada ]



- 1 Conoce profundamente las habilidades, fortalezas y debilidades de cada uno de sus colaboradores e identifica las oportunidades de desarrollo para los mismos.  
 NO     D     C     B     A     N/E
- 2 Consensúa con sus colaboradores tareas y actividades que contribuyen a cumplir los objetivos de desarrollo de los mismos y los anima a buscar oportunidades, como la rotación de puestos.  
 NO     D     C     B     A     N/E
- 3 Fomenta el desarrollo personal y profesional de su equipo y lo prepara para asumir mayores responsabilidades.  
 NO     D     C     B     A     N/E
- 4 Delega funciones de su trabajo a los colaboradores con más potencial favoreciendo el desarrollo de sus habilidades.  
 NO     D     C     B     A     N/E
- 5 Promueve la creatividad, innovación, autonomía y la toma de riesgos en su equipo de trabajo.  
 NO     D     C     B     A     N/E

**Evaluación de 360°**

[Nombre de la persona evaluada]

Absencia de la competencia  
0 % → Necesita desarrollo → Competente → Pobreza de resultados → A

**Comportamientos de Iniciativa**

1 Presenta propuestas y cambios innovadores que producen una transformación importante para el área de trabajo y optimizan los resultados de la empresa.

NO  desarrollada  NO  D  C  B  A  N/E

2 Se adelanta a posibles problemas o situaciones poco definidas, que requieren visión de futuro, y diseña estrategias innovadoras y atípicas para resolverlos.

NO  desarrollada  NO  D  C  B  A  N/E

3 Detecta oportunidades de mejora para su área o para el negocio en general, utilizando su visión a largo plazo, y elabora propuestas creativas para beneficiarse con ellas.

NO  desarrollada  NO  D  C  B  A  N/E

4 Realiza con suficiente antelación acciones preventivas para evitar crisis futuras.

NO  desarrollada  NO  D  C  B  A  N/E

5 Promueve la creatividad, la innovación y la asunción de riesgos en su equipo y en los demás miembros de la organización.

NO  desarrollada  NO  D  C  B  A  N/E

**Ponderación por frecuencia**

SESIÓN: FRECUENTE 75% → PONDERACIÓN: 20%

SESIÓN: FRECUENTE 50% → PONDERACIÓN: 30%

SESIÓN: FRECUENTE 100% → PONDERACIÓN: 50%

SESIÓN: FRECUENTE 100% → PONDERACIÓN: 25%

**Evaluación de 360°**

[Nombre de la persona evaluada]

Absencia de la competencia  
0 % → Necesita desarrollo → Competente → Alto grado de resultados → N/E

**Comportamientos de Trabajo en equipo**

1 Valora y promueve el trabajo en equipo, y aprovecha las ventajas y beneficios del mismo para la consecución de los objetivos de la organización.

NO  desarrollada  NO  D  C  B  A  N/E

2 Pone los objetivos de la compañía por sobre los particulares.

NO  desarrollada  NO  D  C  B  A  N/E

3 Participa activamente en la facilitación y consecución de los objetivos grupales.

NO  desarrollada  NO  D  C  B  A  N/E

4 Escucha, respeta y valora las ideas y propuestas de sus pares y colaboradores.

NO  desarrollada  NO  D  C  B  A  N/E

5 Toma los objetivos de la compañía como propios, y con su ejemplo genera compromiso en los demás miembros del equipo.

NO  desarrollada  NO  D  C  B  A  N/E

**Ponderación por frecuencia**

SESIÓN: FRECUENTE 50% → PONDERACIÓN: 50%

SESIÓN: FRECUENTE 100% → PONDERACIÓN: 50%

SESIÓN: FRECUENTE 100% → PONDERACIÓN: 25%

**Evaluación de 360°**

[Nombre de la persona evaluada]

Comportamientos de Desarrollo de las personas						
Ponderación por frecuencia						
<b>1</b> Asigna a sus colaboradores tareas que significuen un reto, estimulándolos a desarrollar nuevas habilidades	NO	D	C	B	A	N/E
0 %	25 %	50 %	75 %	100 %	Modelo de rol	Siempre: 100% / La mitad del tiempo: 50% / Ocasional: 25%
Comportamientos de Desarrollo de las personas						
<b>2</b> Hace participar a sus colaboradores en las reuniones, estimulando su participación en ambientes de bajo riesgo, como forma de capacitación para puestos de mayor responsabilidad en un futuro.	NO	D	C	B	A	O
desarrollada	O	O	O	O	O	O
<b>3</b> Está siempre atento y consigue la aprobación de los recursos (tiempo, dinero, personas) para apoyar planes de desarrollo.	NO	D	C	B	A	O
desarrollada	O	O	O	O	O	O
<b>4</b> Alienta, orienta y apoya a su gente en la elaboración y presentación de sugerencias.	NO	D	C	B	A	O
desarrollada	O	O	O	O	O	O
<b>5</b> Brinda feedback periódico sobre la performance de su gente, y promueve la misma práctica entre sus subordinados.	NO	D	C	B	A	O
desarrollada	O	O	O	O	O	O

**Evaluación de 360°**

[Nombre de la persona evaluada]

Comportamientos de Modalidades de contacto						
Ponderación por frecuencia						
<b>1</b> Se comunica con facilidad y utiliza un lenguaje amplio y fluido.	NO	D	C	B	A	N/E
0 %	25 %	50 %	75 %	100 %	Modelo de rol	Siempre: 100% / La mitad del tiempo: 50% / Ocasional: 25%
Comportamientos de Modalidades de contacto						
<b>2</b> Establece una relación empática con las demás personas, lo que le permite influir en su manera de actuar y lograr comportamientos que se corresponden con los objetivos propios y de la organización en general.	NO	D	C	B	A	O
desarrollada	O	O	O	O	O	O
<b>3</b> Siempre logra convencer a los demás de la validez de sus enfoques e ideas.	NO	D	C	B	A	O
desarrollada	O	O	O	O	O	O
<b>4</b> Maneja las objeciones a sus ideas presentando argumentos claros y consistentes que las sustentan.	NO	D	C	B	A	N/E
desarrollada	O	O	O	O	O	O
<b>5</b> Siempre escucha, respeta y valora los puntos de vista o aportes de los demás.	NO	D	C	B	A	N/E
desarrollada	O	O	O	O	O	O

**Evaluación de 360°**

[Nombre de la persona evaluada]

Comportamientos de Adaptabilidad al cambio (en relación con las e-competencias)

	A	B	C	D	Necesita desarrollo	Aviencia de la competencia	NO desarrollada	NO desarrollada	Modesta de rol	Manifesta competente	Está atento y bien dispuesto a las necesidades cambiantes del contexto de la economía digital, ya sea éstos cambios internos o externos (mercado, competencia, clientes, etc.).	Modifica rápida y estratégicamente su conducta y la de su equipo para poder alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios del medio.	Comprende la especial dimensión que asume la variable "tiempo" en el entorno digital, actuando en consecuencia y fomentando la comprensión de esta premisa.	Prevé diferentes posibilidades de cambios contextuales y escenarios posibles, analizando objetiva y eficazmente las posibles adaptaciones organizacionales estratégicas a corto, mediano y largo plazo.	Propone, lleva a cabo y lidera las acciones de adaptación organizacional estratégica, fomentando la colaboración mutua en pro de una adaptación rápida y eficaz.
1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					

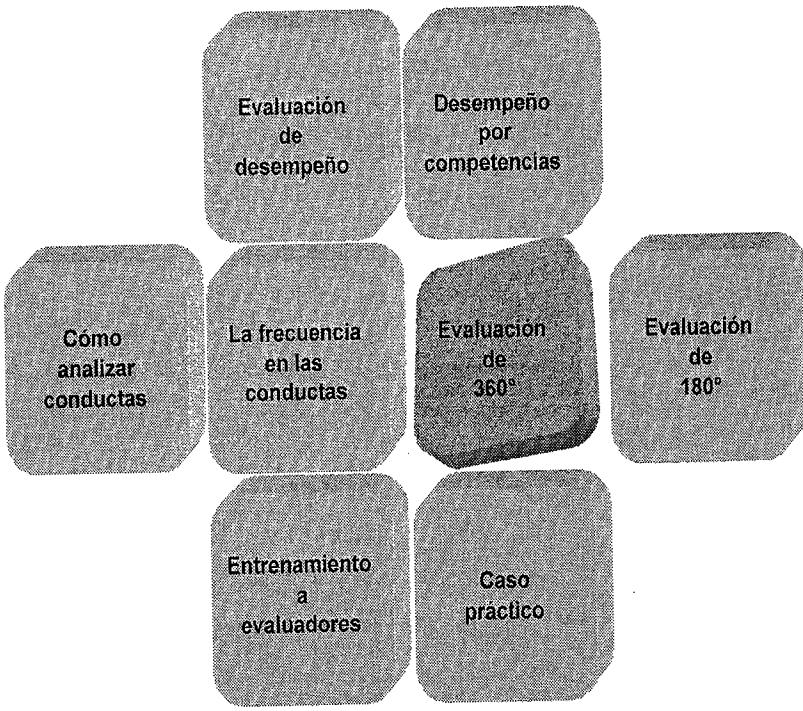
Ponderación por frecuencia

0%	10%	25%	50%	75%	100%	110%	125%	140%	150%	160%	175%	190%	205%	220%	235%
----	-----	-----	-----	-----	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

## Capítulo 5

# Evaluación de 360°

### LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS



Este capítulo comprende:

- ⌚ La evaluación de 360° y la relación con la carrera de las personas
- ⌚ Qué es una evaluación de 360°
- ⌚ Quiénes participan como evaluadores
- ⌚ Las claves para el éxito del sistema de evaluación de 360°
- ⌚ Integración de la evaluación de 360° a la estrategia de recursos humanos
- ⌚ Quién y cómo procesa las evaluaciones
- ⌚ Problemas más comunes y cómo solucionarlos
- ⌚ Los informes que deben presentarse

## 360° feedback o evaluación de 360°

Antes de iniciar el desarrollo del tema conviene que nos apartemos un momento de los aspectos técnicos, para comentar una anécdota muy ilustrativa. La situación se ha repetido una y otra vez; la anécdota es siempre la misma. En una de esas ocasiones debí anticipar un corte programado en una clase para calmar los ánimos de los participantes y retomar luego el tema con más tranquilidad. Otra vez, comentando el avance de este libro y la inclusión especial en el capítulo 6 de una referencia sobre las sociedades de personas, como las grandes firmas de auditores, uno de estos socios me planteaba sus dudas sobre la herramienta.

Las objeciones a la evaluación de 360° tendrían como denominador común los siguientes comentarios:

*Si yo mismo elijo a mis evaluadores, me pondré de acuerdo con ellos y la evaluación será inmejorable...*

*Si yo elijo a los evaluadores ellos se sentirán comprometidos a evaluarme de manera benévolas...*

*Si un socio o un gerente que aprecio mucho me eligiera a mí como evaluador, no sería objetivo...*

En todos los casos la respuesta fue la misma:

*Las evaluaciones de 360° son lo que técnicamente se denomina una herramienta para el desarrollo de las personas, por lo tanto no vale la pena engañarse a sí mismo intentando convencer a otros para que la misma sea favorable; además, el único ejemplar de la evaluación lo recibe el propio evaluado...*

*Las evaluaciones de 360° son una herramienta para que las personas mejoren. Por lo tanto, si deseas hacerle un bien al evaluado deberás ser sincero con él y dejar constancia de qué competencias necesita mejorar. Si lo aprecias, así demuestras tu afecto.*

*El evaluado no tiene acceso a la evaluación o el llenado del formulario que hace el evaluador, sólo lo recibe el consultor externo que procesa las evaluaciones de 360°, por lo tanto no se puede sentir comprometido.*

## El verdadero objetivo de las evaluaciones de 360° es el desarrollo de las personas

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.

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 entrenamiento y capacitación sobre temas específicos.

Otra forma es a través del *autodesarrollo*; esto significa que la persona se administra a sí misma, con ayuda o no, ciertas acciones para mejorar su rendimiento. Esta última opción se relaciona con el concepto de carrera autodirigida.

En el *autodesarrollo con ayuda* la empresa propone una guía para la realización de acciones con vistas a desarrollar determinadas competencias. Por ejemplo: leer un determinado libro, ver una determinada película.

Los interesados en gestionar su propio desarrollo pueden pedir sugerencias a sus jefes o a quienes, sin ser sus jefes, son referentes internos en la materia en que se quieren desarrollar.

Por último, la herramienta 360 propone la *autoevaluación*. En esta, muchas personas se sobrevaloran y muchas otras son implacables consigo mismas. Ni unos ni otros asumen el camino correcto. Por ello, analizar la mirada de los pares y subordinados puede ser de gran ayuda para analizar su propia visión.

¿Qué es “la” carrera, “una” carrera, “mi” carrera? Como tantas otras cosas, no es lo mismo para todas las personas.

Para unos hacer carrera puede ser llegar a la presidencia de una empresa y para otros armonizar un trabajo interesante con otras actividades personales, como pueden ser la familia o las tareas comunitarias.

Por lo tanto *carrera* es obtener y conquistar en nuestro trabajo lo que más nos interesa. Esto presupone satisfacer las motivaciones que nos empujan a trabajar.

Una definición: hacer carrera es crecer en una dirección hasta las reales posibilidades, es decir crecer hasta donde sea productivo para la organización y para uno mismo, utilizando medios éticos y profesionales y recurriendo a armas lícitas como la sana competencia con sanos objetivos.

Los conceptos cambian y el nuevo concepto de carrera no supone una carrera para toda la vida en una misma empresa. Por lo tanto, si la carrera no es en un solo lugar, la carrera nos pertenece. Distintos autores sostienen que las personas cambian cinco a seis veces de empresa en su vida laboral a lo largo de 40 a 45 años. En una posición más extrema aún, Drucker sostiene que las personas cambiarán de carrera varias veces en su vida. Esta postura subraya el concepto de que no sólo se cambia de trabajo sino que se cambia de carrera o especialidad. Esto implica –a veces– una evolución, es decir, la misma dirección de carrera, con el transcurso del tiempo y de las circunstancias, incorpora temas o realiza cambios, pero siempre dentro de la misma especialidad. En otros casos, el cambio de carrera al que alude Drucker comprende un verdadero cambio en el rumbo de la carrera.

No necesariamente **debe** ser así; para unos será una buena carrera trabajar más años en una organización y para otros lo conveniente serían períodos más cortos. No hay una regla fija. Tampoco debe entender el lector que estamos proponiendo cambios de carrera o trabajo si no existen razones para ello.

Hay factores externos que condicionan nuestra carrera, en un contexto donde lo único verdaderamente constante es el cambio. Por ello, si la carrera le pertenece a cada una de las personas, usted no puede esperar que la organización “le arme” la carrera.

Si cada uno puede hacer *algo* para mejorar su desarrollo, significa que cada uno es su propio autor. Dirige su carrera aumentando su rendimiento a través del autodesarrollo.

Usted podrá preguntarse qué queremos decir con “ser su propio autor”, si las personas no decidimos nuestros destinos. Eso también es cierto. Ser autor de nuestra propia carrera quiere decir saber qué queremos para nosotros en materia de carrera laboral y a partir de allí actuar en esa dirección.

Para ello es muy importante pensar ¿dónde quiero estar dentro de diez años? Y en función de dónde quiero estar dentro de diez años tengo que hacer algo para lograrlo, por ejemplo, un estudio especial, mejorar un idioma, etc.

¿Qué rol tiene la empresa en este proceso? El de facilitador de la carrera de su personal.

Dentro de ese rol de facilitador las empresas, a su vez, pueden tomar distintas posiciones. Desde las que planean una carrera abierta, método donde la persona propone hacia dónde quiere dirigir su carrera, hasta aquellas otras que planean la carrera para todos los años que esa persona permanezca en la organización.

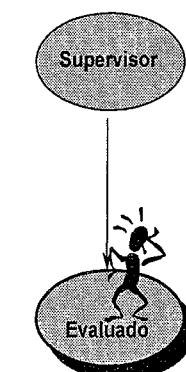
En síntesis, carrera autodirigida es una filosofía de vida laboral, es ser proactivo respecto de *nuestra* carrera. Saber qué queremos lograr y arbitrar los medios para ello.

A través de la aplicación de la evaluación de 360° una empresa u organización le está proporcionando a su personal una formidable herramienta de auto-desarrollo.

Un sistema de evaluación de 360° requiere de varios años de aplicación sistemática para brindar a la empresa y sus integrantes el máximo resultado.

El proceso no concluye cuando se presentan los resultados de una evaluación de 360°, ni después de su lectura y análisis. La persona debe incorporar, comprender el alcance y aceptar los resultados de la evaluación recibida. A continuación, realizar un trabajo personal de reflexión para luego encarar acciones concretas para mejorar aquello que así lo requiera. Para la empresa y para el individuo no presupone ningún logro si no se acompaña de un plan concreto de desarrollo de las competencias.

¿Cómo es el feedback habitual en cualquier evaluación de desempeño? La relación del empleado con su jefe directo. A esto denominaremos feedback tradicional.



### Feedback (información) tradicional del desempeño

## ¿Qué es una evaluación de 360°?

Es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir otras personas como proveedores o clientes. En una primera instancia se incluirán opiniones de diversos autores y, sobre el final del capítulo, presentaremos nuestra propuesta.

### ¿Qué es una evaluación de desempeño de 360°?

Es un sistema de evaluación de desempeño sofisticado utilizado –en general– por grandes compañías multinacionales. La persona es evaluada por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. 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.

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 sus conductas con mayor responsabilidad y se preocupan por su efecto en los demás. Si esto sucede, es factible prever un incremento en la productividad.

Tomaremos como referencia para este tema la obra de Edwards y Ewen<sup>1</sup> que presenta este modelo de evaluación del personal. Los beneficios son múltiples; el más significativo es que la evaluación no queda sujeta sólo al juicio del supervisor.

La evaluación de 360° o 360° feedback es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que procura la satisfacción de las necesi-

1. Edwards, Mark R. y Ewen, Ann J. *360° Feedback*, Amacom, American Management Association, Nueva York, 1996.

dades y expectativas de las personas, no sólo del jefe sino de todos aquellos que reciben los servicios de la persona, tanto internos como externos.

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

El camino que debe seguirse en un proceso de evaluación de 360° es el siguiente:

⦿ **Definición de las competencias tanto cardinales como específicas críticas 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°, pueden tomarse un menor número de competencias; en el caso sólo se incluyen para esta evaluación las competencias cardinales (competencias generales o *core competences*).

⦿ **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°.

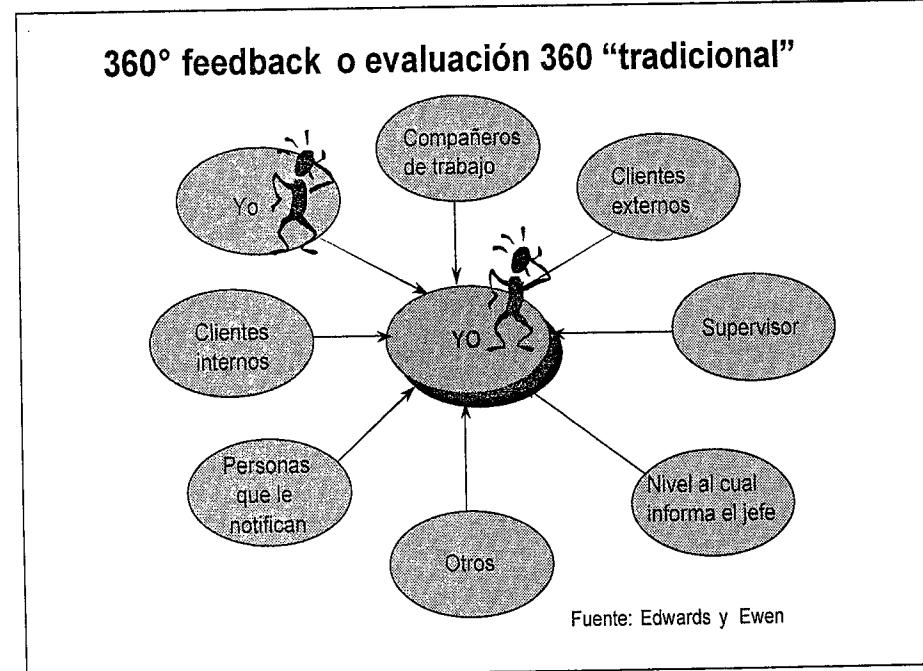
⦿ **Informes:** sólo al evaluado. La organización recibe solamente un informe consolidado sobre el grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado. Veremos este tema hacia el final de este mismo capítulo.

La herramienta de evaluación de 360° consiste en un cuestionario/formulario de carácter anónimo en el que el evaluador realiza dos apreciaciones:

1. Valora la efectividad del evaluado en distintos aspectos (como las diez competencias de nuestro caso) en condiciones normales de trabajo. Es decir en su día a día.

2. La segunda valoración se realiza también sobre las mismas competencias, pero en condiciones especiales: estrés, plazos cortos, tareas de alta complejidad, frecuencia, etc. Para nuestro trabajo hemos considerado la frecuencia como la segunda valoración o elemento de ponderación.

Siguiendo a los autores mencionados, Edwards y otros, presentamos un esquema explicativo sobre quiénes intervienen en un método 360°.



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.

Para que el método no se torne burocrático, no evalúan *todos a todos*, sino que se eligen 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.

Un aspecto muy importante es la elección de los evaluadores. Deberá ser analizado según el caso, considerando la empresa, el tipo de negocio y el momento que esté atravesando esa empresa en particular.

Los evaluadores u observadores serán siempre elegidos por el evaluado. El hecho de que los evaluadores sean elegidos por el mismo evaluado es uno de los puntos que más sorprende cuando se implementa el proceso por primera vez. En una experiencia reciente (de primera aplicación) me decían algunos evaluados: *"Elegí como evaluadores a mis pares menos allegados o a los subordinados que pensé que podían aportar la mirada más dura, como una forma de saber realmente cómo me ven ellos"*. No es cierto suponer que *siempre* los evaluadores elegirán a los que puedan dar una mirada más benévolas; habrá personas que sí lo harán, pero no hay que temer a este aspecto.

Para la tranquilidad de todos hay que subrayar hasta el cansancio la confidencialidad del proceso y alentar así a los evaluados a que elijan de manera inteligente como evaluadores a personas que aporten un comentario válido sobre cómo están haciendo las cosas; de esta manera se obtendrá un resultado que sirva de base para el desarrollo de sus competencias. Si eso es comprendido de este modo, la persona estará interesada en recibir información completa, diversa y sincera sobre su desempeño.

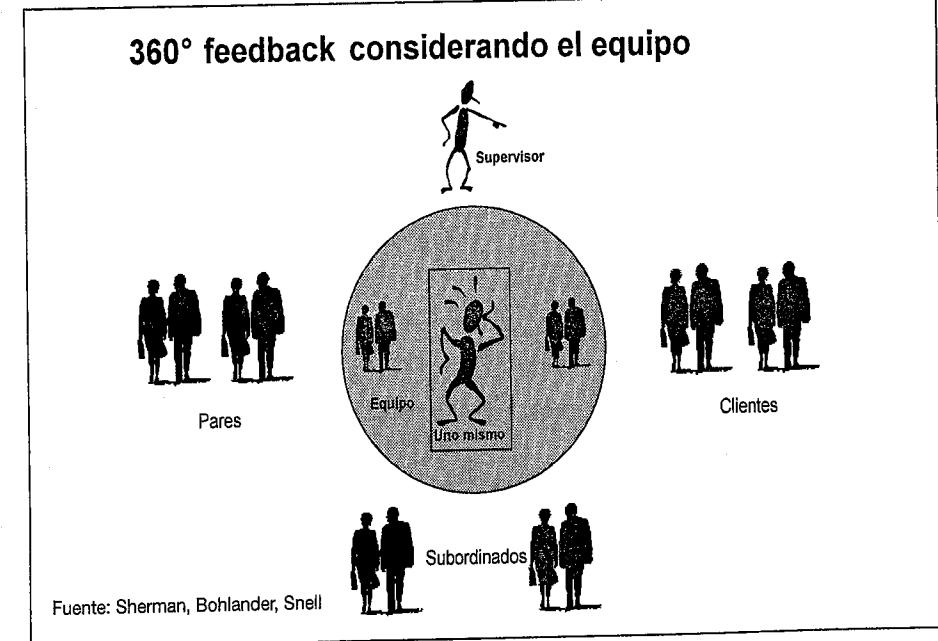
#### ¿La evaluación de 360° es sólo para grandes empresas?

En repetidas ocasiones hemos dicho que las buenas prácticas de Recursos Humanos pueden ser aplicadas a empresas de todo tamaño y tipo de organización.

La autora francesa Claude Levy-Leboyer, en su libro *Feedback de 360°*, comenta la anécdota de una empresa pequeña cuyo director, deseoso de implementar esta evaluación y –a su vez– de dar el ejemplo entre sus directivos, llamó a un antiguo ejecutivo de la compañía ya retirado, que había sido su jefe, para que con la mayor objetividad posible lo evaluara, ya que él no tenía jefe o nivel superior.

Igualmente debe descartarse el denominado “ajuste de cuentas”, comenta la autora francesa. Si esto ocurriese puede ponerse un filtro en el sistema informático para descartar aquellas evaluaciones que se desvían demasiado de la media general, tanto para bien como para mal.

Otro autor plantea un esquema similar pero con una diferencia con Edwards que, entendemos, puede resultar un aporte interesante o muy aplicable según el caso. Se trata de Sherman,<sup>2</sup> quien introduce el concepto de **equipo**. 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 determinar la contribución individual. Los defensores de este tema sostienen que en estos casos la evaluación de la persona puede ser poco funcional.



2. Sherman, Bohlander y Snell, *Administración de Recursos Humanos*, Thomson Editores, México, 1999.

## Beneficios y comentarios de especialistas

¿Por qué el feedback de 360° se está tornando una herramienta para el desarrollo cada vez más relevante? Opinan los colegas –y estamos de acuerdo– que como fuente única, el feedback proveniente del jefe a veces no es 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.

En cambio, el grado de aceptación del 360° feedback es más alto cuando la evaluación la realizan al menos ocho personas. El lector podrá apreciar que hemos utilizado un número mayor en el caso que se incluye al final del capítulo. Cuantas más personas se involucren, más altas serán la confiabilidad y la credibilidad. Según la opinión de los especialistas, 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 asegura el anonimato de los participantes. En el caso se tomaron tres por categoría, número que se considera el mínimo indispensable.

Algunos jefes prefieren que su opinión se sume a la de algún grupo. Los especialistas no están de acuerdo con este punto. Algunos opinan que no se resguarda la confidencialidad si se presenta por separado y otros, por el contrario, opinan que *mantener la información del jefe por separado ayuda a crear una comunicación abierta y honesta entre cada jefe y el participante*. En el caso que exponemos aquí se presenta la opinión de jefes por separado porque se han considerado dos niveles de supervisión, si fuese sólo uno dependerá del criterio que cada empresa desee adoptar.

## ¿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 intervenientes.

## 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<sup>3</sup> 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.

## Nuestra propuesta en materia de evaluación de 360°

Si bien nosotros no hemos inventado el feedback de 360° presentaremos a los lectores el producto de nuestra experiencia profesional como una forma de mostrar las buenas prácticas en recursos humanos.

Por lo tanto no hemos creado nuestra propuesta, es solamente la presentación en forma ordenada y sistemática de cómo implementar con éxito un esquema de evaluación de 360°.

3. Levy-Leboyer, Claude, *Feedback de 360°*. Gestión 2000, Barcelona, 2000.

Presentaremos un esquema amplio o completo incluyendo clientes (pueden ser clientes externos, clientes internos o proveedores) y luego otro más simple, pero igualmente con muy buen pronóstico en su implementación.

Como dijimos, los clientes pueden ser internos o externos. Respecto de los externos, tener en cuenta que pueden resultar convenientes para una consultora de cualquier tipo, de management o de las denominadas *big four*,<sup>4</sup> 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).

### Las claves para el éxito de una aplicación de 360°

De acuerdo con la experiencia profesional los siguientes aspectos representan las claves para un exitoso programa de evaluación de 360°.

#### Claves para el éxito

- ✓ La herramienta
- ✓ Una prueba piloto
- ✓ Entrenamiento a evaluadores y evaluados
- ✓ Los manuales de instrucción
- ✓ Procesamiento externo
- ✓ Los informes
- ✓ La devolución a los evaluados
- ✓ Seguimiento con los evaluados
- ✓ Continuidad

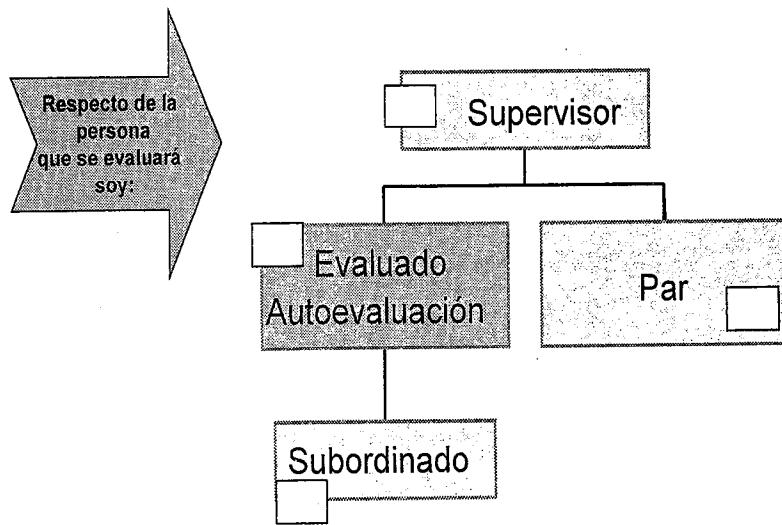
Desarrollaremos a continuación cada uno de estos aspectos clave.

4. La autora hace referencia a las grandes compañías globales de auditoría e impuestos. Por orden alfabético son: Deloitte & Touche, Ernst & Young, KPMG, Pricewaterhouse Coopers.

#### Un adecuado 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:*

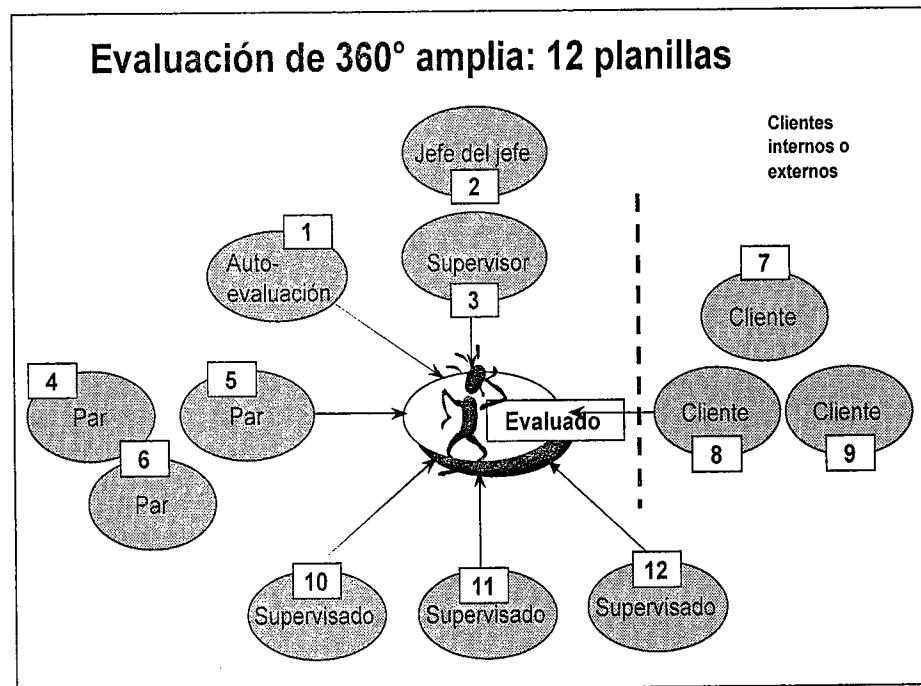
#### Las relaciones entre el evaluado y sus evaluadores en un esquema de 360°



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 sólo nos referiremos a la evaluación de desempeño.

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

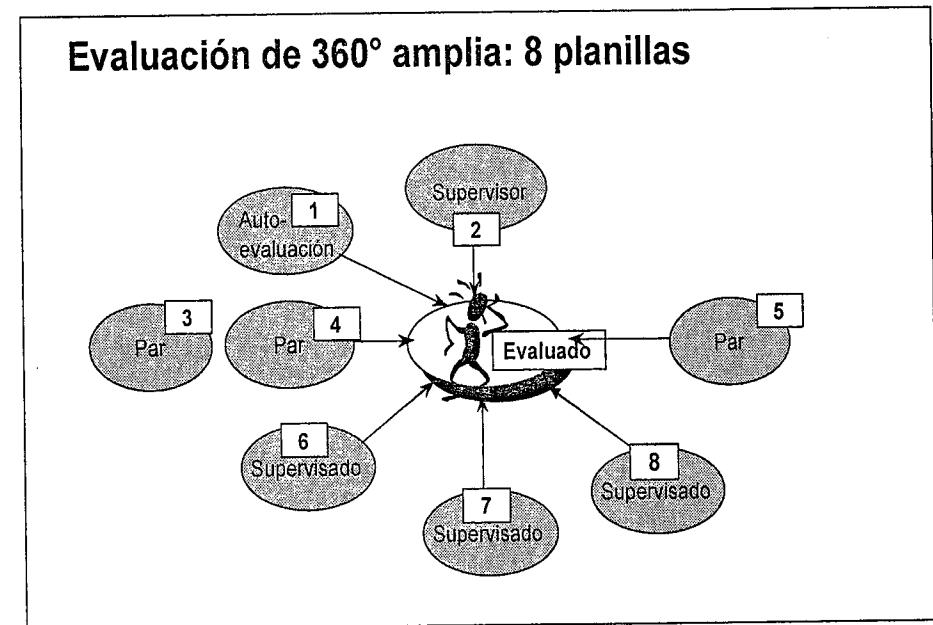


Por cada persona evaluada se confeccionarán doce planillas o evaluaciones:

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. Subordinado o supervisado.
11. Subordinado.
12. Subordinado.

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 comunicado a todos los participantes del proceso.

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



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. Subordinado o supervisados
7. Subordinado
8. Subordinado

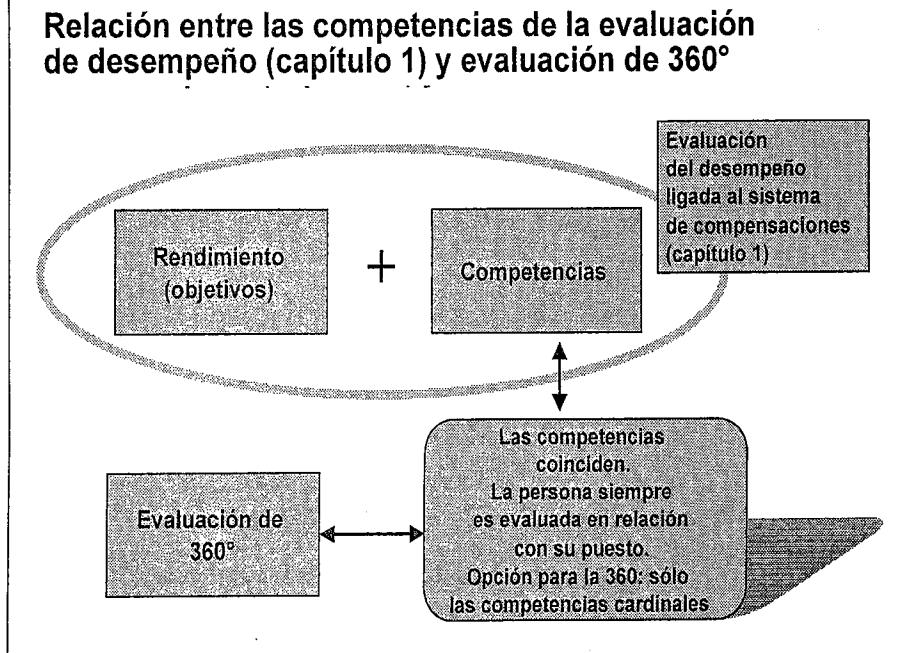
Muchas empresas prefieren este esquema; si bien esta evaluación es menos completa que la anterior, los que la eligen sostienen que de ese modo no sale información fuera de la compañía.

#### Sobre qué ítems evaluar en un esquema de 360°

Como ya se ha expresado en el capítulo 1, la evaluación de desempeño debe hacerse en relación con el puesto, por lo tanto las competencias deben ser las requeridas para el puesto.

Si una empresa tiene implementados los dos sistemas, evaluaciones de desempeño y evaluaciones de 360°, las competencias para evaluar cómo logró esos objetivos deben coincidir, ya que en ambos casos son las requeridas para el puesto.

En el caso específico de evaluaciones de 360° puede existir una excepción, que se verifica cuando una empresa decide que las competencias por evaluar a través de un esquema de 360° sean solamente las competencias cardinales. Si se tiene



en cuenta que las competencias cardinales conforman el puesto, la persona será evaluada sólo por las competencias cardinales y no por las específicas. Como es obvio, las primeras (competencias cardinales) son las mismas en ambas: la evaluación de desempeño, usualmente ligada al sistema de compensaciones, y evaluación de 360°, para el desarrollo de competencias.

#### Diagrama del proceso de evaluación de 360°

Los detalles administrativos de un proceso de evaluaciones de 360° son fundamentales para garantizar la confidencialidad del proceso y para que la misma, además de ser real, sea vista de esta manera.

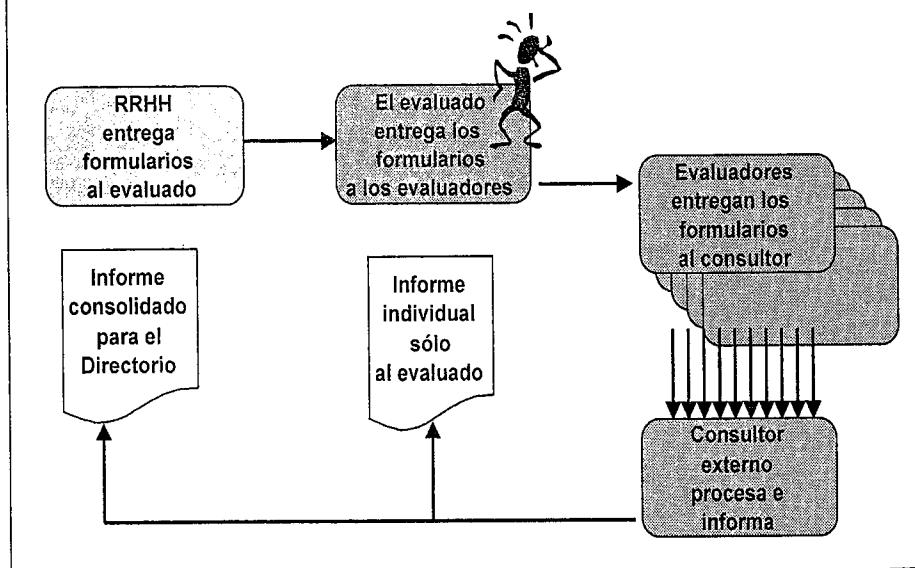
Algunas sugerencias de detalles:

- Recursos Humanos revisa y define el formulario con el consultor externo y se hace cargo de imprimir la cantidad necesaria según el número de evaluados y de evaluadores. Se sugiere imprimir el nombre de cada evaluado en los formularios.
- Recursos Humanos entrega a cada evaluado su lote de formularios respectivos, cada uno en un sobre con el nombre del consultor, el domicilio y el método de entrega (además del timbre postal).
- El evaluado se queda con el correspondiente a la autoevaluación y entrega en mano los formularios con sus sobres a los evaluadores que seleccionó. Si se desea, y para evitar errores, en este momento puede ponerle a cada uno el nombre del evaluador. (Recordar la confidencialidad del proceso, en el cual se puede escribir el nombre porque sólo lo ve el consultor externo.) Otra variante es identificarlo por la relación del evaluador con el evaluado, por ejemplo: supervisado, cliente, etc.
- Los evaluadores completan sus respectivos formularios y los envían en mano o por correo al consultor externo.
- Los formularios no son devueltos a la empresa y son archivados por el consultor externo, así como los papeles de trabajo (planillas de cálculo y procesamiento).
- El consultor externo procesa las evaluaciones y elabora uno solo informe de 360° que le entrega al evaluado en la reunión de devolución o

feedback. Si hubiese una situación especial se remitirá en sobre cerrado con una inscripción de *privado* y *confidencial* y una firma a modo de cierre inviolable.

- El consultor externo le presentará a la empresa un informe consolidado del grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado.

### Diagrama del proceso de evaluación de 360°



### Una prueba piloto

La prueba piloto se puede hacer de diferentes maneras, por ejemplo con un grupo de personas dentro de la organización y realizando una experiencia previa que convalide el formulario y las demás pautas fijadas para la evaluación.

En grandes empresas se puede elegir un área y aplicar primero en ella la herramienta para luego extenderla a toda la organización. Es muy importante la elección del área. Algunos elementos que se deben tener en cuenta son: que ha-

ya un clima maduro en cuanto a relaciones interpersonales y –en lo posible– un buen líder al frente.

Otra opción posible es la aplicación lisa y llana de la evaluación de 360° con el colectivo que la empresa haya decidido como foco de la actividad y en los distintos hitos de entrenamiento y evaluación. Se debe tener en cuenta que el primer año de aplicación es algo así como una “prueba piloto”. ¿Esto qué quiere decir? Que si bien la puesta en marcha es real, como es el primer año de aplicación todos los participantes pueden opinar y aportar ideas para delinear el sistema definitivo de la empresa.

De un modo u otro es importante que empleados y directivos sepan que los sistemas de evaluación de 360° necesitan un período de adaptación, que siempre es superior a un año.

### La importancia del entrenamiento a todos los evaluadores

Si bien es un punto que no se discute, no está debidamente implementado en las empresas, por lo cual muy buenas herramientas pueden fracasar o –al menos– no dar los frutos esperados.

El entrenamiento debe hacer foco en distintos puntos:

- ➲ Las competencias, su apertura en grados, cómo debe interpretarse, los ejemplos.
- ➲ El uso del formulario. Parece una recomendación superflua, pero es muy necesaria.

### Los manuales de instrucción

Son muy importantes, sobre todo cuando se complementan con un buen entrenamiento. En el capítulo 7 se desarrolla el tema del entrenamiento a los evaluadores y se da un ejemplo de manual de instrucción. Se sugiere lo habitual de cualquier **instructivo**, claridad y simplicidad. Para este caso en particular es importante la claridad en los ejemplos.

## Procesamiento fuera de la organización

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.

## Informe de la evaluación

Debe ser claro y suficientemente explicativo por sí mismo. Sólo habrá un ejemplar de informe de evaluación que será remitido al participante por el consultor responsable del proceso de evaluación de 360°.

El informe debe invitar a la reflexión personal, por lo cual contenido y presentación deben transmitir los conceptos de manera clara. Sólo el participante conoce la situación y los observadores que él ha elegido; por lo tanto él es el único que puede interpretar y analizar los resultados.

## 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 la de 360° o la 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.

### Continuidad del proceso

En una de nuestras últimas experiencias en evaluaciones de 360°, las dudas más frecuentes de los participantes se centraban sobre la continuidad del proceso, expresadas en comentarios tales como: "Preguntamos si la 360 se hará todos los años". "Incluso me han dicho que el año próximo me acordara de llevar la evaluación de este año a la reunión para comparar los resultados." "Uno de los participantes opinó que sería muy interesante comparar varios años seguidos para analizar la evolución de las competencias, al igual que hacen los economistas con las series de índices." Más allá de estos comentarios puntuales, la preocupación de estas personas sobre la continuidad del sistema es fundamental.

Hemos dicho en párrafos anteriores que muchas veces puede tomarse el primer año de la puesta en práctica como una "prueba piloto", ya que se requieren varios años para que un proceso de aplicación de 360° quede afianzado como sistema e incorporado a la cultura organizacional. Desde la perspectiva del evaluado es a su vez muy tranquilizador, ya que siente que el tema tiene continuidad; si bien el primer año lo vive con cierta incertidumbre y sin saber muy bien cómo seguir, tiene en claro que un sistema con continuidad resulta serio y confiable.

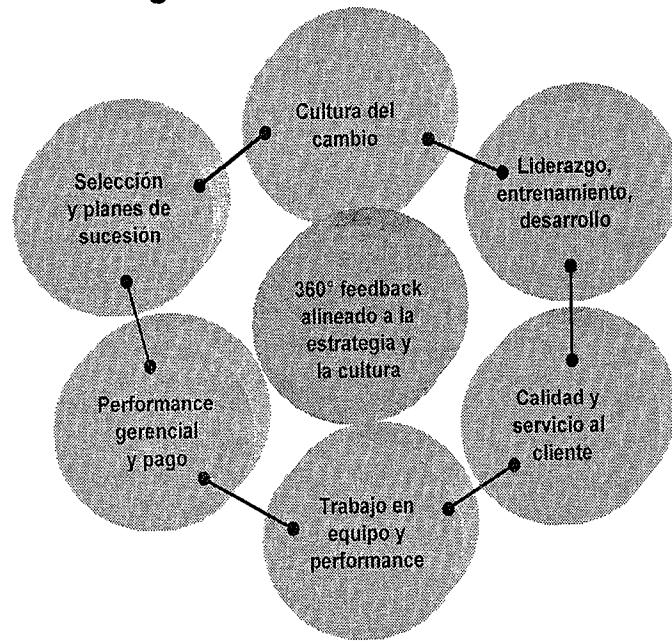
### ¿Cómo se integra la evaluación de 360° con la estrategia general de Recursos Humanos?

Edwards y Even han elaborado un gráfico para mostrar las interrelaciones del método 360° con la estrategia de la organización, que se presenta en una versión libre en la página siguiente.

Como surge del cuadro, la evaluación de 360° tiene una profunda relación con la cultura de la organización. A su vez tiene una profunda coherencia con la estrategia de la empresa, con su política externa respecto de los clientes e internamente con las costumbres que más se relacionan con la estrategia, los planes de sucesión y todo lo relacionado con el desarrollo de las personas, el trabajo en equipo y el liderazgo.

Los cambios en las compañías suelen ser graduales. Si una empresa no implementa evaluaciones de desempeño, no se recomienda iniciar un proceso de evaluaciones comenzando por un esquema 360°; no es lo más aconsejable. La organización debe estar madura para aplicar esta herramienta.

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

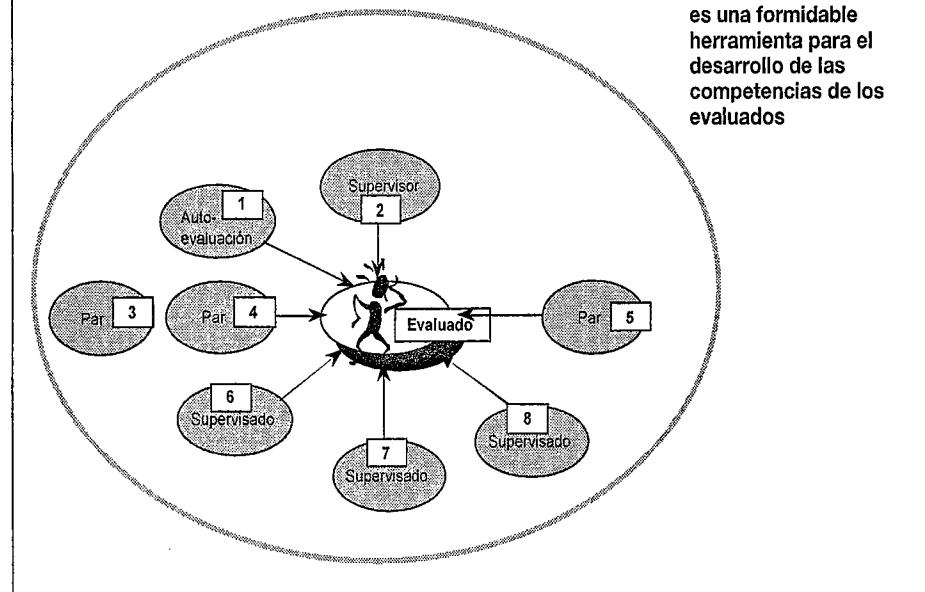


Aunque estos sistemas, como la evaluación de 360°, se asocian con las grandes compañías, las buenas ideas no requieren necesariamente de una empresa de gran tamaño y pueden implementarse en menor escala.

Usualmente las compañías que utilizan 360° feedback lo hacen en combinación con un esquema de gestión por competencias, y esto es así porque el objetivo fundamental de este tipo de evaluación es el desarrollo de las competencias de sus participantes. Si una empresa deseara implementar un esquema de 360° y no ha aplicado un esquema integral de gestión de recursos humanos por competencias, deberá tomar un esquema estándar, pero habrá de hacerlo con sumo cuidado, pues de algún modo tendrá que representar a la empresa y a su cultura.

## Habitualmente se implementa evaluación de 360° con gestión por competencias

La evaluación de 360° es una formidable herramienta para el desarrollo de las competencias de los evaluados



### 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:

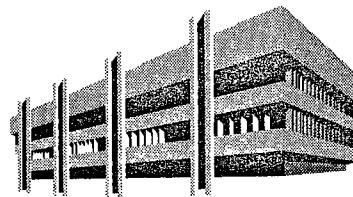
1. Debe ser objeto de un procesamiento externo.
2. Debe generar confianza en los evaluadores.
3. Los procesadores deben ser de nivel gerencial (similar a los evaluados).

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

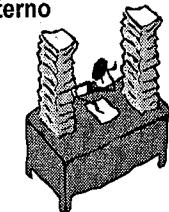
dentro de la organización, debe ser un consultor externo el que reciba la evaluación en sobre cerrado y “en mano” o por alguna vía confiable. El evaluador debe saber que sus opiniones no recorren ningún camino donde pueda existir una filtración de información. Las planillas de evaluación deben pasar de la mano del evaluador a la mano del consultor externo que las proceza.

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

Empresa



Consultor externo



Las evaluaciones 360° siempre deben procesarse a través de un consultor externo para garantizar la confidencialidad del proceso

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.

La carga de 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

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>⦿ La experiencia</li> <li>⦿ Los conocimientos</li> <li>⦿ Sus competencias</li> <li>⦿ Su comportamiento</li> <li>⦿ Sus actitudes</li> <li>⦿ Sus referencias culturales y sociales</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>⦿ La experiencia</li> <li>⦿ Representatividad e imagen profesional</li> <li>⦿ Sus competencias</li> <li>⦿ Nivel del manejo de la herramienta</li> <li>⦿ Sus referencias culturales y sociales</li> </ul> |
|--|---|

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 coach ni un entenado 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 pen-

5. Levy-Leboyer, obra citada.

sar, 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.

### Las multinacionales que aplican un esquema diseñado por la casa matriz

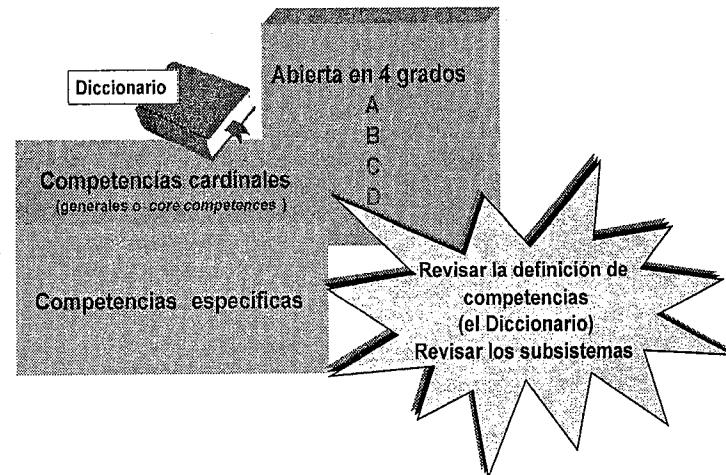
Cuando alguna empresa forma parte de una red internacional y esta trabaja con competencias, tiende a aplicar el sistema tal como llega desde las casas matrices. No proponemos hacer algo diferente pero sí utilizar un matiz diferencial.

En nuestra opinión, derivada de la experiencia de consultoría, la definición de competencias –los diccionarios– debe ser revisada, así como las distintas herramientas de Recursos Humanos.

Cuando se trabaja solamente con competencias cardinales (generales o *core competences*) es más sencillo que cuando una empresa desea tener en cuenta competencias cardinales y competencias específicas para el puesto o familia de puestos.

De todos modos, en uno u otro caso, se recomienda la revisión de las competencias y la herramienta de 360° considerando la cultura organizacional como un elemento fundamental en este tema.

### Las multinacionales que aplican un esquema desarrollado por la casa matriz



### Los problemas más comunes y cómo solucionarlos

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 sólo 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.

Los formularios deben ser muy claros; le sugerimos ver cómo se propone este aspecto en el formulario para la evaluación de 360° que hemos preparado en esta obra.

Otras ideas sobre este aspecto:

- ⌚ En el momento de repartir los formularios, el mismo evaluado puede marcar la relación que tiene con el evaluador.
- ⌚ Dejar un espacio para que en palabras se indique la relación con el evaluado: par, subordinado, superior, etc. No se descarta indicar, además, el nombre del evaluador u observador; esto se puede hacer si ha quedado debidamente en claro el tema de la confidencialidad.

#### 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 sólo 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 deban 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. (Hemos presentado un ejemplo al final del capítulo 4.) 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.

#### Presentación de informes

##### A cada evaluado

Se confeccionará un único ejemplar de evaluación de 360° 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”.

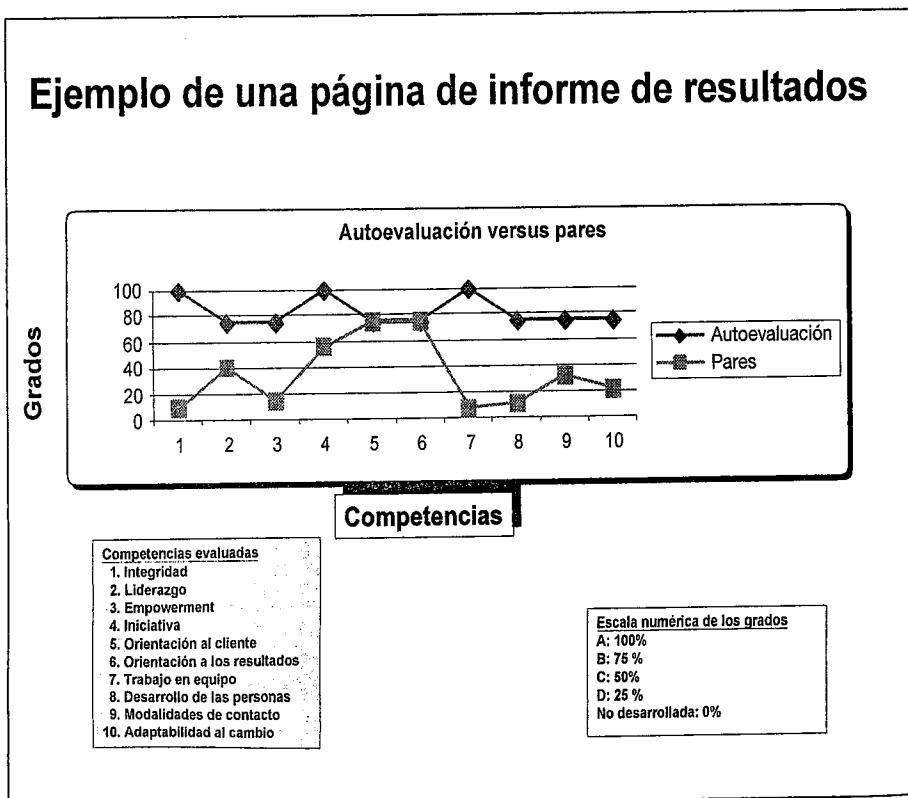
Poner énfasis en este aspecto de la metodología es de vital importancia, ya que de este modo se garantiza la confidencialidad del sistema. Si luego trasciende de alguna información será sólo responsabilidad del evaluado, ya que es el único que la recibe.

El informe debe ser claro, con una breve reseña de cuál fue la metodología utilizada, y adjuntar 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.

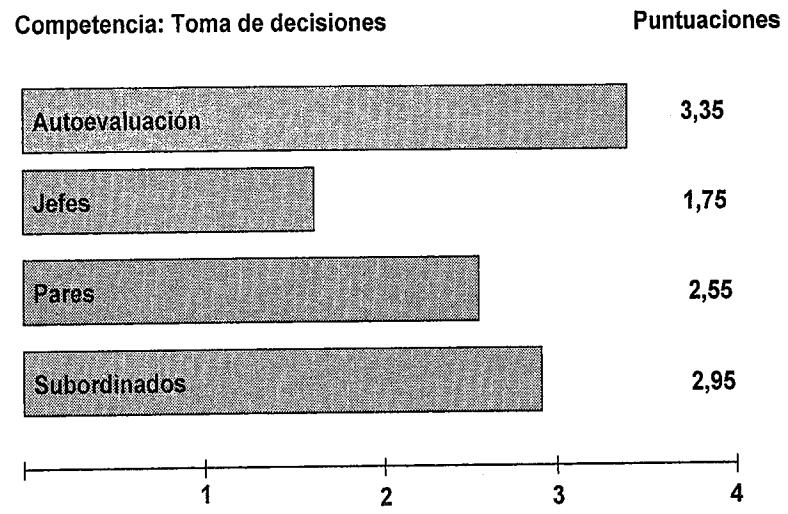
Sobre el final de este capítulo el lector encontrará un caso completo de una evaluación de 360º que hemos dado en denominar “amplia” (12 formularios). Los gráficos que se presentan son la comparación de la evaluación de 360º con la evaluación de 360º ponderada por la frecuencia y en comparación con su autoevaluación, con la mirada de sus superiores (sólo dos aunque se recomienda un mínimo de tres por cada categoría), de los subordinados, de los pares y de los clientes. Las planillas de cálculo o papeles de trabajo, como los que también se incluyen en el ejemplo, quedan en manos del consultor externo; el evaluado sólo 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:



En el libro *Feedback de 360º*, Levy-Leboyer presenta un manera diferente de comparar las evaluaciones: compara competencia por competencia las distintas miradas sobre el evaluado, como se muestra en el gráfico siguiente:

#### Ejemplo de una página de informe de resultados según Claude Levy -Leboyer



Al directorio: un informe global (consolidado) sobre el conjunto de personas evaluadas (colectivo evaluado)

El directorio, consejo de administración o *board*, cualquiera sea el nombre que tenga en su empresa o país el 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 360º en relación con las competencias cardinales (competencias generales, genéricas o *core competences*).

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

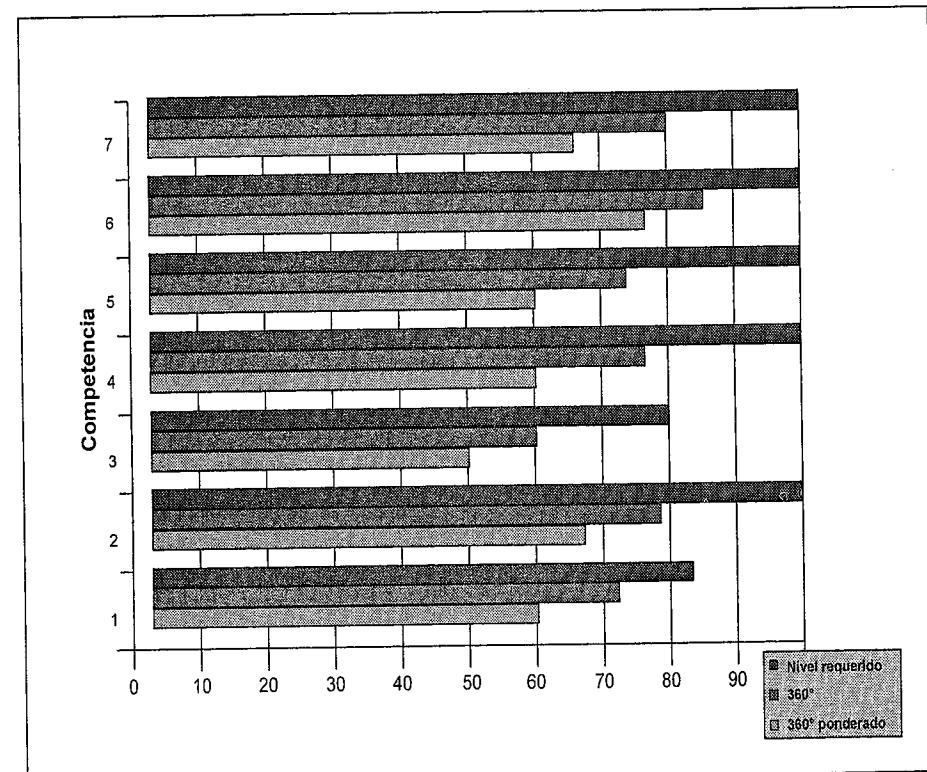
### Los informes al directorio

- ⌚ **Informe consolidado.** Suma de todos los resultados y promedio simple de los mismos. En el gráfico que se incluye en la página siguiente se comparan los resultados con el nivel requerido.
- ⌚ Las competencias “una a una” con un análisis similar. Nivel requerido, evaluación de 360° consolidada y evaluación de 360° ponderada por la frecuencia consolidada.
- ⌚ Los informes consolidados pueden prepararse para las denominadas competencias cardinales. Para las específicas pueden consolidar familias de puestos con las mismas competencias.

Si bien la información de la evaluación de 360° es confidencial y debe confeccionarse un solo ejemplar de la misma, 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 un informe consolidado de evaluaciones de 360° 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 (competencias generales o *core competences*).

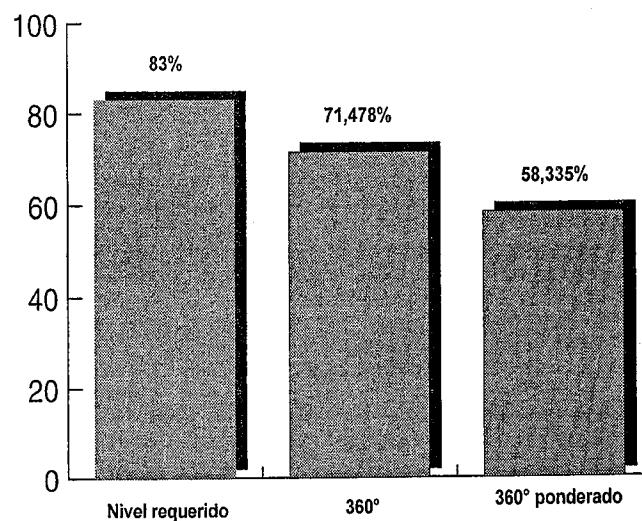
En relación con las competencias específicas es recomendable este tipo de informes para grandes colectivos, por ejemplo, la fuerza de ventas. Para la em-

presa SÚPER DESCUENTO –el caso presentado en esta obra–, que cuenta con una numerosa red de tiendas, sería muy útil un informe consolidado de las competencias de sus integrantes.



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, esto es sólo competencias cardinales o específicas, según se haya definido en cada caso.

### ORIENTACIÓN AL CLIENTE



### SÍNTESIS DEL CAPÍTULO

- La evaluación de 360°, también conocida como *360° feedback*, es un esquema quizás más sofisticado que los tradicionales y permite que la persona sea evaluada por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. No todos evalúan a todos, sino que a una persona la evalúan el jefe, el jefe del jefe, dos o tres pares y dos o tres supervisados. Puede incluir otras personas como proveedores o clientes. Cuantos más evaluadores participen, el sistema adquiere mayor objetividad.
- La evaluación de 360° 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 sólo de su jefe, sino de todos aquellos que reciben sus servicios, tanto internos como externos.

➤ El concepto de evaluación de 360° es claro y sencillo: 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 de la persona en el desarrollo diario de su práctica profesional.

➤ Se confecciona un único ejemplar de evaluación de 360° por cada persona evaluada, que sólo será entregado en mano.

El énfasis en este aspecto de la metodología nos parece de vital importancia, ya que de este modo se garantiza la confidencialidad del sistema. Si luego trasciende alguna información, será sólo responsabilidad del evaluado, ya que es el único que recibe el informe.

➤ La prueba piloto es otro aspecto vital y se puede hacer de diferentes maneras, eligiendo un grupo de personas dentro de la organización y realizando una prueba piloto que valide el formulario y las demás pautas fijadas para la evaluación.

➤ El entrenamiento es fundamental y debe hacer foco, entre otros puntos importantes, en:

- Las competencias, su apertura en grados, cómo debe interpretarse, los ejemplos.
- El uso en sí del formulario. Parece una recomendación superflua, pero es muy necesaria.

➤ Debe existir un único ejemplar de la evaluación que se entregará “en mano” al evaluado y será procesado por un consultor externo.

➤ Otro elemento que no se debe desestimar es la **interrelación entre los evaluados, los evaluadores y los consultores** que procesarán y realizarán la evaluación. La carga de 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 que realice la carga de datos; no alcanza con destinar a la tarea a un consultor junior, sino a una persona con criterio y conocimientos técnicos sobre la herramienta.

#### ➤ Informes:

● **Al evaluado:** como ya se mencionó, se confeccionará un único ejemplar de evaluación de 360° por cada persona evaluada, que será entregado *en mano*. Si por alguna razón no la pudiese recibir personalmen-

te, será remitido en sobre con una clara leyenda de “privado y confidencial”.

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 debe mejorar.

- **Al directorio:** el directorio, consejo de administración o *board*, cualquiera sea el nombre que tenga en su empresa o país el grupo de personas que conducen una empresa, debe recibir por parte del consultor un resumen de lo actuado. Básicamente debe ser informado sobre el resultado final consolidado de las evaluaciones de 360° en relación con las competencias cardinales (competencias generales, genéricas o *core competences*).

## PREGUNTAS, RESPUESTAS Y COMENTARIOS<sup>1</sup>

Como cierre del tema tratado y como una síntesis de las inquietudes acerca de la temática de este capítulo, se incluye a continuación una serie de preguntas y comentarios realizados por un grupo de especialistas en Recursos Humanos, tanto de empresas nacionales como internacionales, sobre la evaluación de 360°.

Las “respuestas” se corresponden con opiniones vertidas por la autora de esta obra.

**Pregunta:** ¿Para implementar un esquema de 360° se requiere algún tipo de cultura en particular? Parece importante considerar la relación entre la cultura de la organización y la posibilidad de instrumentar con éxito un esquema de 360°.

**Respuesta:** No hay una única posibilidad. Si bien es cierto que no todas las empresas están listas para implementar evaluaciones de 360°, pueden aplicarse con éxito en diferentes estilos de empresas. Si es cierto que si una empresa no utiliza ningún tipo de evaluación de desempeño no será una buena idea comenzar aplicando un esquema 360; deberá hacer una inserción gradual de metodologías.

**Pregunta:** El temor es que después de un gran esfuerzo, como es para una empresa aplicar un esquema de 360°, todo quede en manos del evaluado...

**Respuesta:** Puede ser un riesgo, pero hay que tener en cuenta varias cosas. Primero, el resultado de cualquier sistema de evaluación de desempeño y en especial de un esquema de 360°, requiere de varios años para ver sus frutos. Segundo, no queda totalmente “en manos del evaluado”; la empresa recibe un informe consolidado donde puede ver qué competencias debe mejorar en su conjunto el colectivo evaluado. Por último, si la empresa trabaja aplicando *mentoring* o bien el mismo consultor asume el papel de coach de los evaluados, estos pueden guiar al evaluado en el desarrollo de sus competencias. Cuando una empresa no cuenta con ninguno de estos dos roles, el evaluado puede –eventualmente– consultar a su jefe o al responsable de Recursos Humanos. En síntesis, si bien es cierto que se corre cierto riesgo, esto no es tan así en las diferentes empresas que lo aplican.

1. Las preguntas y comentarios presentados en forma de “preguntas y respuestas” se originaron en una actividad realizada en nuestra consultora en el mes de agosto de 2001, en Buenos Aires.

**Pregunta:** Si sólo recibe la evaluación el propio evaluado o por algún motivo no se puedan tomar decisiones luego de las 360°, como por ejemplo despedir a una persona, ¿cuál es el sentido de realizar un esfuerzo tan importante?

**Respuesta:** Es importante recordar cuál es el objetivo: el desarrollo de las personas. Por lo tanto, las evaluaciones de 360° no están diseñadas para que las empresas “tomen decisiones sobre los empleados” sino para que los empleados “tomen decisiones o actúen sobre sus carreras desarrollando sus competencias”.

**Pregunta:** En nuestra empresa las evaluaciones de 360° no son confidenciales, es más, Recursos Humanos y el jefe reciben una copia, ya que se utilizan como *input* del sistema de remuneraciones, para el cálculo de variables.

**Respuesta:** En el caso que se plantea, la herramienta tiene otro objetivo y se pierde un aspecto fundamental de la metodología: la opinión anónima sobre el evaluado.

**Pregunta:** En nuestra empresa se presenta un problema derivado de la alta rotación de algunos ejecutivos, por lo tanto muchos de ellos evalúan personas que apenas conocen; no es frecuente, pero sucede.

**Respuesta:** Sería ideal que las personas –y así se lo recomendamos a nuestros clientes– conozcan a los evaluados. Es la base de la metodología, no sólo de evaluaciones de 360°, sino de todas las evaluaciones de desempeño por competencias. Muchas empresas proponen un tiempo mínimo, generalmente seis meses, de relación entre el evaluado y su evaluador.

**Pregunta:** En nuestra empresa utilizamos evaluación de 180° y en mi opinión es una herramienta asociada a las generaciones más jóvenes...

**Respuesta:** Es un punto de vista interesante pero no excluyente, y creo que tiene que ver más con la cultura de la empresa que con las edades cronológicas.

**Pregunta:** ¿Qué relación se puede establecer entre las competencias de la evaluación de desempeño tradicional con la evaluación de 360°? ¿Se puede realizar algún tipo de conciliación?

**Respuesta:** Las competencias por evaluar deben ser las mismas. Una diferencia que eventualmente puede existir se da en el caso de que una empresa implemente la evaluación de 360° considerando sólo las competencias cardinales (competencias generales o *core competences*) y para la evaluación de desempeño considere las competencias del puesto, es decir las competencias cardinales más las competencias específicas.

**Pregunta:** En nuestra empresa, que tiene muchos empleados, se aplican evaluaciones de 360° sólo para grupos de alto potencial.

**Respuesta:** Los colectivos por evaluar pueden diferir de una empresa a otra. Se sugiere sí que haya homogeneidad en la elección. Por ejemplo: todos los directivos hasta un determinado nivel, los jóvenes que ingresan a través del programa de jóvenes profesionales, etc. Debe ser claro no sólo para los participantes sino para el resto de la organización.

**Pregunta:** ¿Cuánto tiempo lleva el proceso completo de un esquema de 360°?

**Respuesta:** Entre dos y tres meses. Hay que tener en cuenta que como mínimo los evaluadores deben tener un mes para completar las planillas. Luego debe disponerse de tiempo para las devoluciones.

**Pregunta:** ¿Se conoce algún tipo de posición sindical al respecto?

**Respuesta:** Es un buen punto. No, en general no se conoce, ya que en la experiencia sobre evaluaciones de 360° el esquema está generalmente aplicado a colectivos de los denominados “fuera de convenio” o sea grupos de personas que no pertenecen a los sindicatos. Sin embargo hay cierto personal de alto rango que sí está agrupado en sindicatos, como los gremios de las compañías de aeronavegación, que podrían presentar alguna participación de las asociaciones sindicales.

**Pregunta:** ¿Cómo se construye y cómo se entrena en una aplicación de evaluaciones de 360°?

**Respuesta:** Primero definiendo el alcance de la evaluación y luego el esquema administrativo de la misma. Los detalles son muy importantes, ya que representan la imagen del proceso. Por lo tanto hay que cuidar cada punto, entregar los formularios en mano a los evaluados y que estos elijan a sus evaluadores repitiendo el esquema general definido, es decir que si la empresa determinó, por ejemplo, dos jefes, tres pares, tres subordinados y tres clientes, el evaluado no puede decidir unilateralmente entregar los formularios a dos jefes, dos pares, dos subordinados y cinco clientes, aunque la suma –más su propia autoevaluación– dé doce formularios en ambos casos. Por último, el procesamiento lo debe realizar un consultor externo, que también debe entregar las devoluciones o feedback a cada evaluado. En cuanto al entrenamiento, es definitivo; si no es bueno, el sistema no tendrá éxito.

**Pregunta:** ¿Quién debe hacer el entrenamiento, Recursos Humanos o el consultor externo?

**Respuesta:** Conviene que sea el mismo consultor que procesará las evaluaciones y luego dará el feedback o las devoluciones. No quiere decir la misma persona, sino la misma firma. Si esto fuese muy costoso para la empresa, una alternativa de menor coste sería que Recursos Humanos se entrene con el consultor y luego imparta las actividades de entrenamiento.

**Pregunta:** ¿Cómo se arma y cómo se usa la entrevista de devolución o feedback para lograr un efectivo desarrollo?

**Respuesta:** Como primera medida, el consultor debe asegurarse que el evaluado comprendió claramente la evaluación y el informe. Luego debe revisar su autoevaluación con las distintas curvas de opinión según el caso; por ejemplo, su autoevaluación en relación con la opinión de sus subordinados. Luego se analizarán las competencias fuertes y las que requieren desarrollo. Por último se debe dar alguna guía para el desarrollo de las competencias.

Las empresas, en general, tienen guías predefinidas para el desarrollo de las competencias, el evaluado debe poner de sí la inquietud de consultarlas para su propio desarrollo.

**Pregunta:** ¿Cómo se mide el grado de aprovechamiento de la herramienta?

**Respuesta:** Es una buena pregunta. Una organización no lo puede medir en forma individual, caso por caso. Sí cada uno de los evaluados. Una persona puede comparar año tras año sus propios informes de evaluación de 360°.

La empresa podrá comparar año tras año los informes consolidados sobre el grado de desarrollo de las competencias de su personal, y de ese modo evaluar la evolución de las mismas. Se podrá tener información a través de otros indicadores de gestión, como por ejemplo, índices de retención o de rotación de personal. Si estos mejoran podrá ser, entre otros factores, por la utilización de la evaluación de 360°.

**Pregunta:** ¿Quién toma la decisión de implementar evaluaciones de 360? ¿Quién es el *decision maker*?

**Respuesta:** Siempre la máxima conducción; podrá ser propuesto por el área de Recursos Humanos o ser una práctica corporativa, pero la decisión última debe ser del *board*, comité de dirección o consejo de administración, según el nombre que se dé al alto management en los diferentes países.

**Pregunta:** De acuerdo con lo que hemos visto, en nuestra empresa siempre existe la necesidad de adaptar normas o metodologías que vienen del exterior.

**Respuesta:** Es absolutamente cierto. No porque “siempre” sea necesario modificarlas, pero sí deben ser revisadas. En todas las herramientas de Recursos Humanos, pero en especial las relacionadas a competencias, es de vital importancia una lectura crítica para proponer, si fuese necesario, alguna adaptación.

**Pregunta:** ¿Cuántas competencias y cuántos evaluadores es lo más usual?

**Respuesta:** Un mínimo sería siete competencias y ocho evaluadores. En un esquema más completo, diez competencias y doce evaluadores. Entre ambos valores, mínimo y máximo... evaluación de 360° no significa que “todos evalúan a todos”.

**Pregunta:** De acuerdo con su experiencia, ¿cómo selecciona el evaluado a sus evaluadores? ¿Elige a los amigos, aquellos con los que se lleva mejor? ¿Según qué criterios elige el evaluado a sus evaluadores? Desde la perspectiva de la organización, ¿cómo lograr que los evaluadores tengan un mínimo de contacto? ¿Y cómo se maneja el cumplimiento de los plazos de entrega?

**Respuesta:** “Entrenamiento” es la respuesta a la mayoría de estas preguntas. Si unos y otros entienden que la mejor manera de ayudar al evaluado es siendo lo más objetivo posible, estimándolo tal como se lo ve, se logra un avance muy importante.

En cuanto al tiempo o duración del vínculo entre evaluador y evaluado, deberían tener trato entre sí para que la evaluación sea efectiva; se pueden fijar normas al respecto, por ejemplo, que la relación tenga seis meses como mínimo.

Por último, me pregunta sobre los plazos de entrega; si no se cumplen, el evaluado deberá reclamarlo ya que sólo él sabe a quién le entregó los formularios.

**Pregunta:** ¿Son tan importantes los detalles administrativos? ¿Cuál es la importancia de los detalles como imagen de la metodología?

**Respuesta:** Sí, representan la imagen del sistema. Si el método no genera confianza no tendrá éxito y de esos pequeños detalles surge, precisamente, la idea de confianza. La representatividad de la firma consultora es fundamental. Por ejemplo, si un gerente de alto nivel que ha participado de un proceso de evaluación de 360° recibe su informe de manos de una persona de **nivel junior** (**notoriamente inferior al suyo**) sentirá que no ha sido evaluado adecuadamente y quizás no tome en cuenta el resultado de la evaluación por falta de credibilidad en el proceso.

## ANEXO

### Conclusiones del desayuno de trabajo realizado en la Consultora Martha Alles S.A.<sup>2</sup>

En uno de los habituales desayunos de trabajo que organizamos en nuestra consultora, que coincidió con la preparación de este libro, se les realizó a los asistentes la siguiente encuesta:

 marthaalles Recursos Humanos	encuesta
<b>1</b> ¿Su empresa utiliza feedback de 360°?	
Sí <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
<b>2</b> Si usted respondió afirmativamente	
• ¿Cuántos años hace que utilizan esta herramienta?	
• ¿En qué niveles la utilizan?	
NIVELES EJECUTIVOS	TODOS LOS NIVELES
<b>3</b> Si usted respondió negativamente a la pregunta Nº 1	
• ¿Aplicaría esta herramienta en su empresa?	
Sí <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
<b>4</b> ¿La considera una buena herramienta para el desarrollo de los recursos humanos?	
Sí <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
<b>5</b> ¿La considera una buena herramienta para el autodesarrollo?	
Sí <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
<b>Comentarios:</b>	
Nombre: .....	
Empresa: .....	
Puesto/Posición: ..... e-mail .....	
¿Desea recibir información sobre esta encuesta?	
Sí <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
¡Muchas gracias!	

2. Desayuno de trabajo realizado en Talcahuano Plaza, Buenos Aires, 22 de agosto de 2001.

Se propuso como tema de debate "La importancia de la evaluación de 360° en el desarrollo de carreras". En el desayuno estuvieron presentes más de 60 asistentes, entre ellos directores y responsables de Recursos Humanos de empresas como Bank Boston, Lapa, WalMart, Repsol-YPF, Omint, Price Waterhouse Coopers, Syngenta, Boehringer Ingelheim, Deloitte & Touche, Telefónica de Argentina, Banco Itaú, Prudential, AGA, Vilaboa-Holagado, PWC Global, Cablevisión, Henkel, Ernst & Young, Antonio Espósito, Estudio Heller, Talleres Morales, Caja de Valores, Estudio Braco, Adecco, Tower Records, Edesur, Accionar, Banco Central, Trylenium, Revista C&D, Bastssa, Fondo 1784, GB Sistemas.

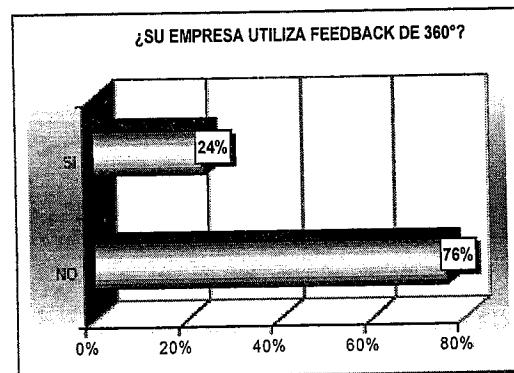
Para ampliar la muestra se envió la encuesta a otras empresas interesadas en el tema.

Las principales conclusiones que se obtuvieron del encuentro fueron:

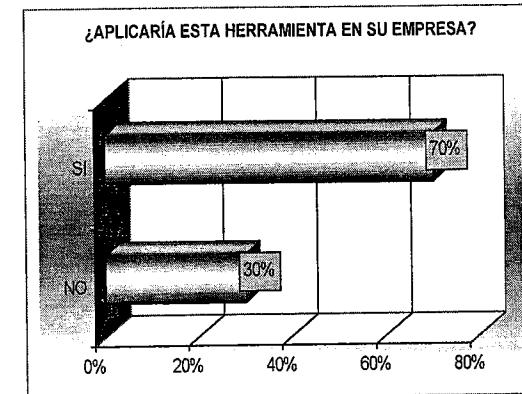
- ⦿ El feedback de 360° es una formidable herramienta para el desarrollo de personas;
- ⦿ Mide el desempeño pero no se debe utilizar con el fin de fijar compensaciones o definir promociones o planes de carrera.

En tal sentido la autora, como moderadora del desayuno, analizó "*que la evaluación de 360° es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos. Si bien es una evaluación conocida, son pocas las empresas que la utilizan, o al menos no es de utilización generalizada e implica un fuerte compromiso en ese sentido, tanto de la empresa como del personal que la integra*".

Esto quedó demostrado en la encuesta que se realizó a los asistentes y que dejó como dato sobresaliente que menos del 30% de las empresas utilizan este tipo de herramientas y, por el contrario, el 70% de los encuestados se manifestó muy proclive a que sus empresas y los departamentos que ellos dirigen implementen y propongan esta herramienta.



Fuente: Martha Alles Recursos Humanos.



Fuente: Martha Alles Recursos Humanos.

Los que respondieron afirmativamente dijeron que en un 90% aplican la evaluación de 360° sólo a directivos y el 10% restante a todo el personal.

A las dos últimas preguntas:

1. ¿Considera a la evaluación de 360° una buena herramienta para el desarrollo de los recursos humanos?
2. ¿La considera una buena herramienta para el autodesarrollo?

El 100% de los asistentes respondió afirmativamente ambas preguntas.

*Por lo tanto para el desarrollo de Recursos Humanos el camino tiene dos direcciones e implica 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 entrenamiento y capacitación sobre temas específicos. También puede darse el autodesarrollo: la persona emprende, con ayuda o no, ciertas acciones para mejorar su performance.*

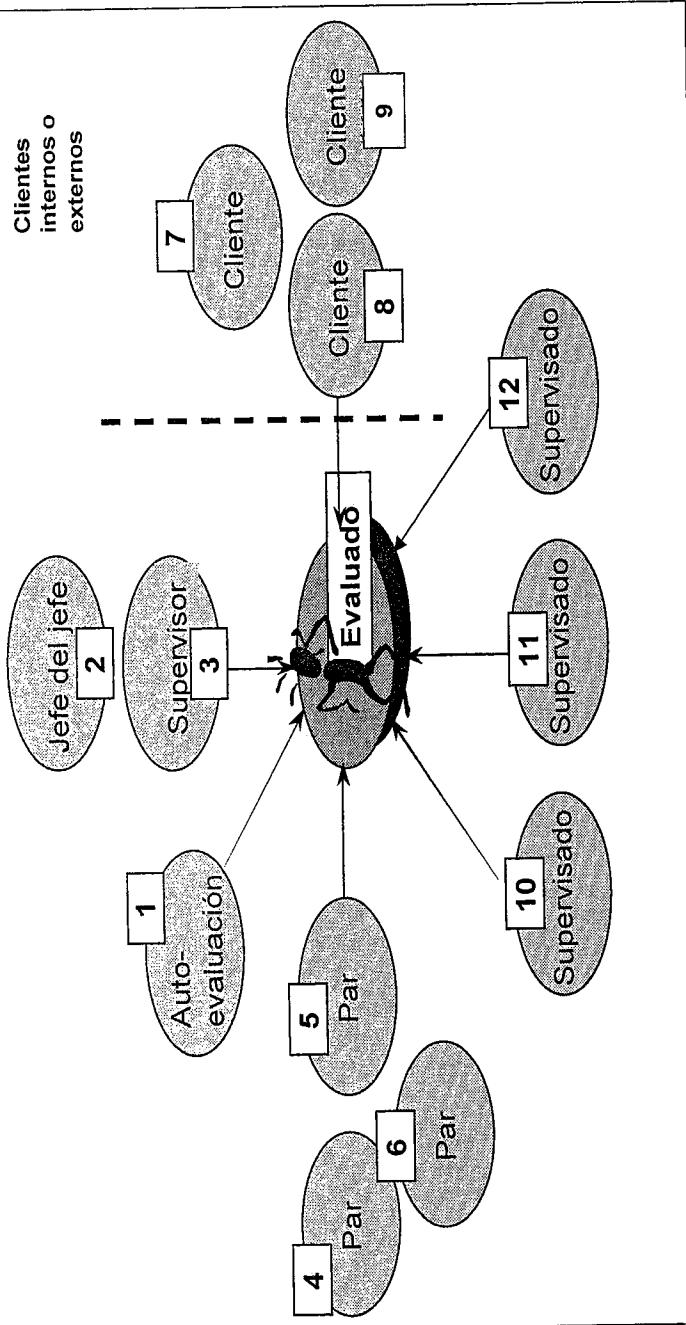
**Como síntesis:** los asistentes al evento y otras empresas encuestadas han coincidido en que a través de la instrumentación de evaluaciones de 360° una empresa u organización le está proporcionando a su personal una formidable herramienta de autodesarrollo.

Un sistema de evaluación de 360° requiere varios años de aplicación sistemática para brindar a la empresa y sus integrantes el máximo resultado.

**EVALUACIÓN DE 360°**

**Presentación  
de un caso completo  
con 12 evaluaciones  
(formularios)  
y su procesamiento**

## Evaluación 360° amplia: 12 formularios



## Perfil requerido para un gerente de zona

### Competencias cardinales

- ☒ **Integridad. Grado A**
- ☒ **Liderazgo. Grado B**
- ☒ **Empowerment. Grado A**
- ☒ **Iniciativa. Grado A**
- Competencias específicas del puesto**
- ☒ **Orientación al cliente. Grado B**
- ☒ **Orientación a los resultados. Grado A**
- ☒ **Trabajo en equipo. Grado A**
- ☒ **Desarrollo de las personas. Grado B**
- ☒ **Modalidades de contacto. Grado A**
- ☒ **Adaptabilidad al cambio. Grado A**

**Evaluación por competencias**  
EVALUADO: Juan Bautista

Respecto de la persona que será evaluada soy:

Escala numérica de los grados

	A	B	C	D	No desarrollada
100% (C)	75%	50%	25%	0%	

COMPETENCIA

Competencias cardinales	Integridad	Liderazgo	Empowerment	Iniciativa	Competencias específicas	Orientación al cliente	Orientación a los resultados	Trabajo en equipo	Desarrollo de las personas	Modalidades de contacto	Adaptabilidad al cambio
Grado A 100%	X										
Grado B 75%		X									
Grado C 50%			X								
Grado D 25%				X							
No desarrollada					X						

## Evaluación por competencias

### EVALUADO: Juan Bautista

Respecto de la persona que será evaluada soy:

Escala numérica de los grados

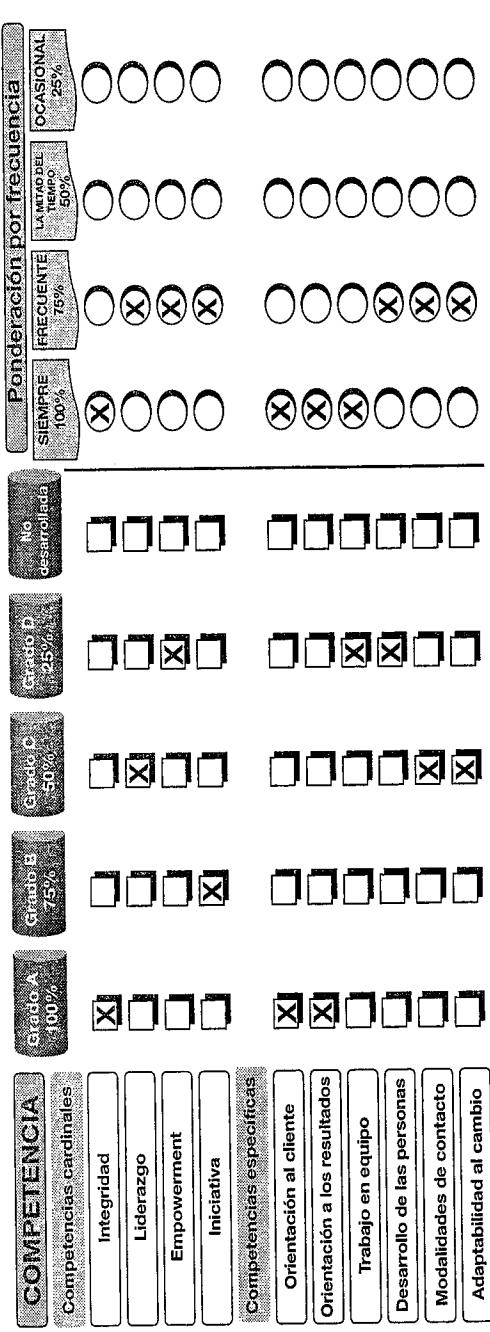
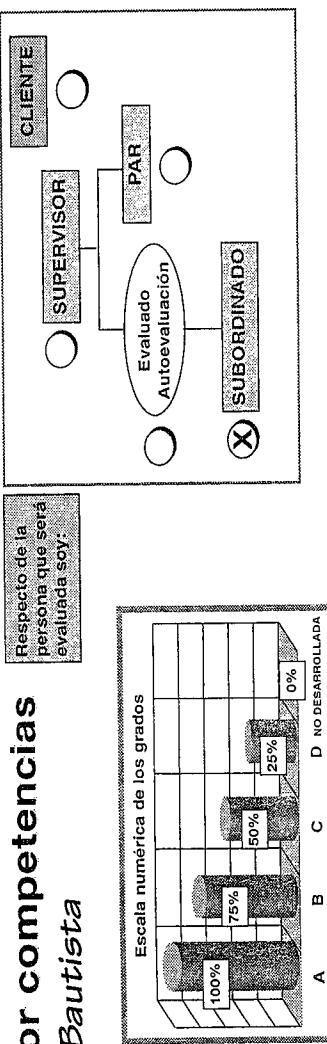
	A	B	C	D	No desarrollada
100% (C)	75%	50%	25%	0%	

COMPETENCIA

Competencias cardinales	Integridad	Liderazgo	Empowerment	Iniciativa	Competencias específicas	Orientación al cliente	Orientación a los resultados	Trabajo en equipo	Desarrollo de las personas	Modalidades de contacto	Adaptabilidad al cambio
SIEMPRE 100%	X										
FRECUENTE 75%		X									
Ocasional 50%			X								
La mitad del tiempo 25%				X							
No desarrollada					X						

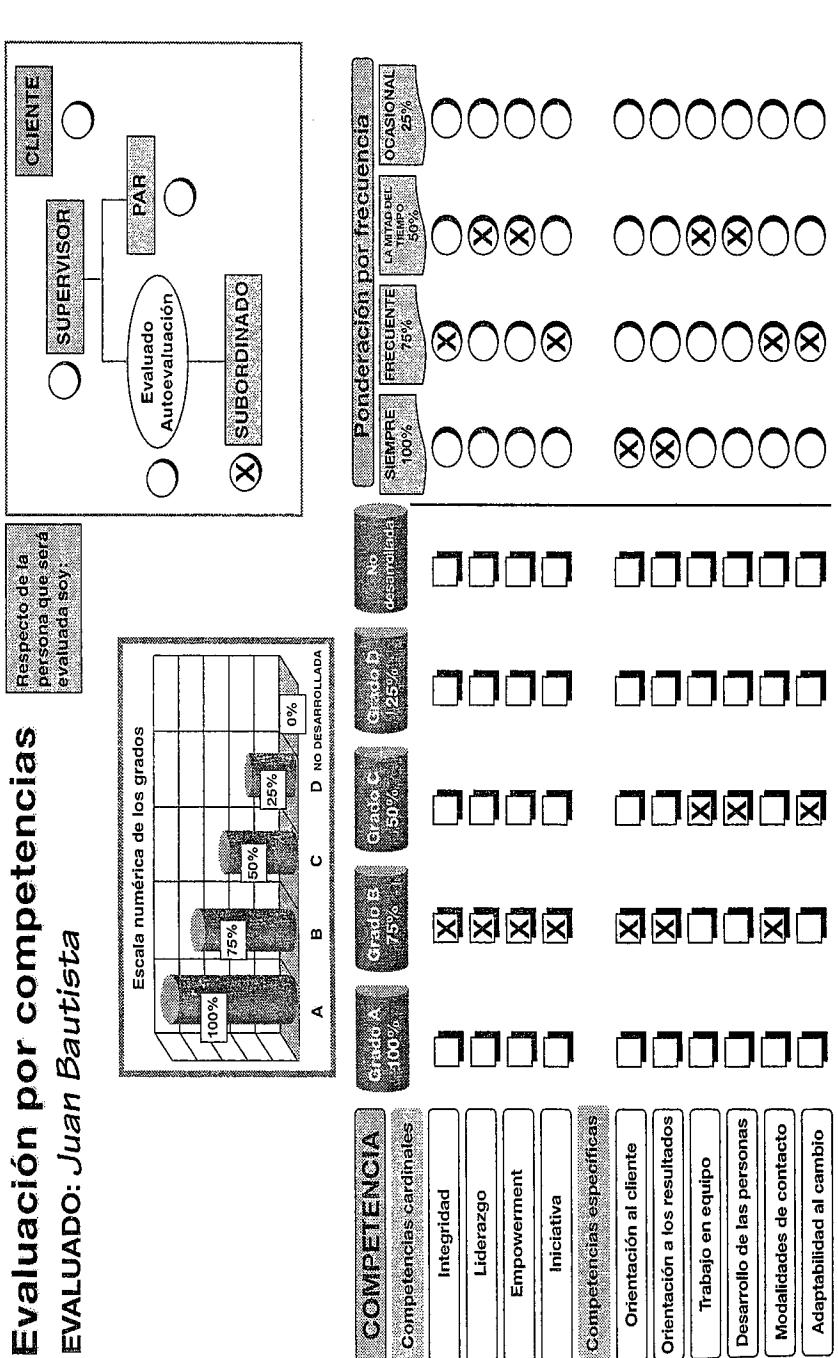
## Evaluación por competencias

### EVALUADO: Juan Bautista



## Evaluación por competencias

### EVALUADO: Juan Bautista



**Evaluación por competencias**  
EVALUADO: Juan Bautista

Respecto de la persona que será evaluada soy:

Ponderación por frecuencia

SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	LA MITAD DEL TIEMPO 50%	OCCASIONAL 25%
-----------------	------------------	----------------------------	-------------------

Escala numérica de los grados

A	B	C	D	NO DESARROLLADA
---	---	---	---	-----------------

COMPETENCIA

Competencias cardinales

- Integridad
- Liderazgo
- Empowerment
- Iniciativa

Competencias específicas

- Orientación al cliente
- Orientación a los resultados
- Trabajo en equipo
- Desarrollo de las personas
- Modalidades de contacto
- Adaptabilidad al cambio

## Evaluación por competencias

### EVALUADO: Juan Bautista

Respecto de la persona que será evaluada soy:

Ponderación por frecuencia

SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	LA MITAD DEL TIEMPO 50%	OCCASIONAL 25%
-----------------	------------------	----------------------------	-------------------

Escala numérica de los grados

A	B	C	D	NO DESARROLLADA
---	---	---	---	-----------------

COMPETENCIA

Competencias cardinales

- Integridad
- Liderazgo
- Empowerment
- Iniciativa

Competencias específicas

- Orientación al cliente
- Orientación a los resultados
- Trabajo en equipo
- Desarrollo de las personas
- Modalidades de contacto
- Adaptabilidad al cambio

## Evaluación por competencias

**EVALUADO: Juan Bautista**

Respecto de la persona que será evaluada soy:

Escala numérica de los grados

A	B	C	D NO DESARROLLADA	
100%	75%	50%	25%	0%

COMPETENCIA

Competencias cardinales	Grado A: 100%	Grado B: 75%	Grado C: 50%	Grado D: 25%	No desarrollada
-------------------------	---------------	--------------	--------------	--------------	-----------------

Integridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empowerment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iniciativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

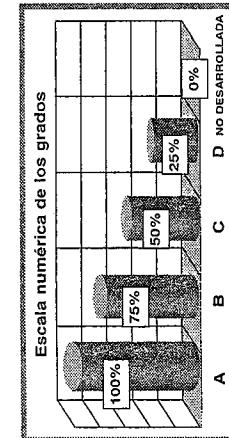
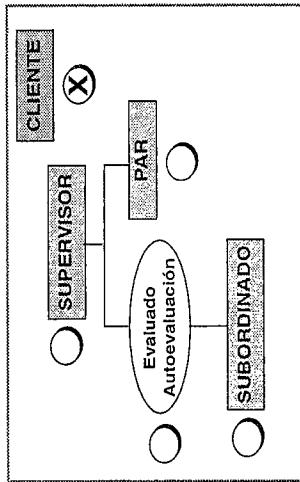
Competencias específicas

Orientación al cliente	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientación a los resultados	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desarrollo de las personas	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Modalidades de contacto	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adaptabilidad al cambio	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Evaluación por competencias

**EVALUADO: Juan Bautista**

Respecto de la persona que será evaluada soy:



Ponderación por frecuencia

SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	LA MITAD DEL TIEMPO 50%	OCAZIONAL 25%
--------------	---------------	-------------------------	---------------

COMPETENCIA

Competencias cardinales	Grado A: 100%	Grado B: 75%	Grado C: 50%	Grado D: 25%	No desarrollada
-------------------------	---------------	--------------	--------------	--------------	-----------------

Integridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empowerment	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iniciativa	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Competencias específicas

Orientación al cliente	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientación a los resultados	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desarrollo de las personas	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Modalidades de contacto	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adaptabilidad al cambio	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Evaluación por competencias**

**EVALUADO: Juan Bautista**

Respecto de la persona que será evaluada soy:

Escala numérica de los grados

COMPETENCIA	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No desarrollada 0%
Competencias cardinales	X	X	X	X	
Integridad					
Liderazgo					
Empowerment					
Iniciativa					
Competencias específicas					
Orientación al cliente	X	X	X	X	X
Orientación a los resultados					
Trabajo en equipo					
Desarrollo de las personas					
Modalidades de contacto	X	X	X	X	X
Adaptabilidad al cambio					

## Evaluación por competencias

### EVALUADO: Juan Bautista

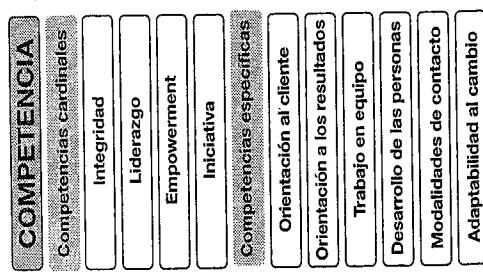
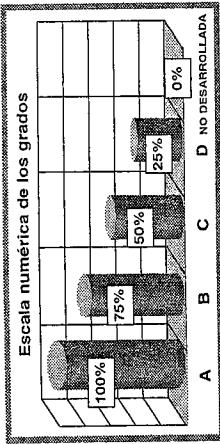
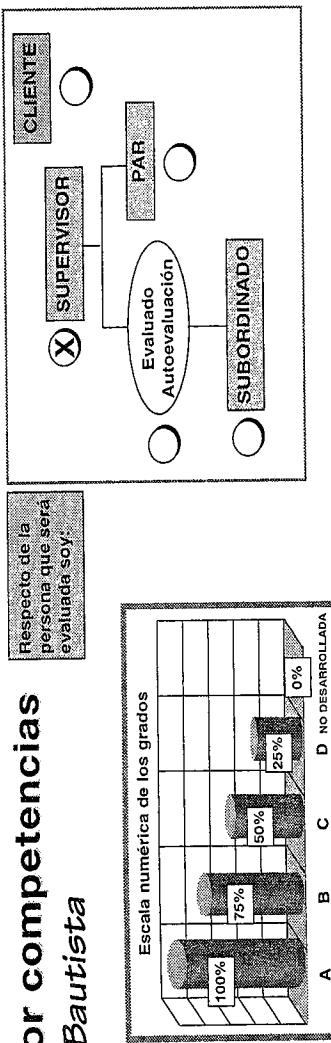
Respecto de la persona que será evaluada soy:

Escala numérica de los grados

COMPETENCIA	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No desarrollada 0%
Competencias cardinales	X	X	X	X	
Integridad					
Liderazgo					
Empowerment					
Iniciativa					
Competencias específicas					
Orientación al cliente	X	X	X	X	X
Orientación a los resultados					
Trabajo en equipo					
Desarrollo de las personas	X	X	X	X	X
Modalidades de contacto	X	X	X	X	X
Adaptabilidad al cambio					

Evaluación por competencias  
EVALUADO: Juan Bautista

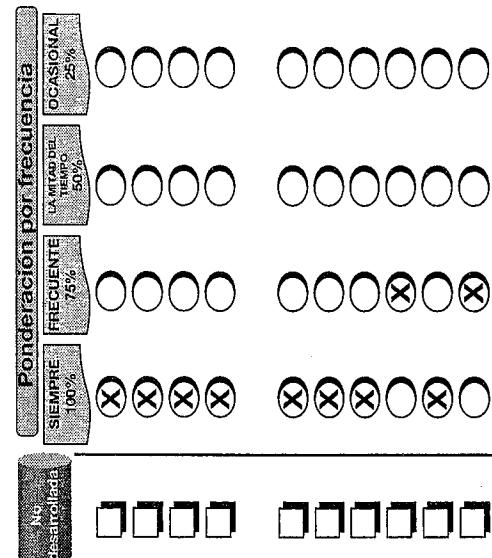
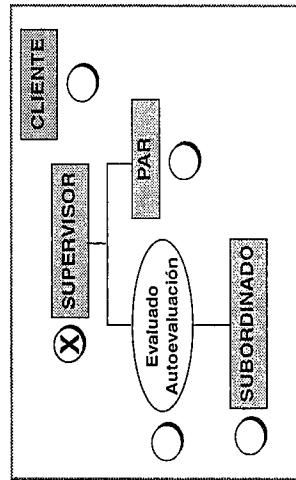
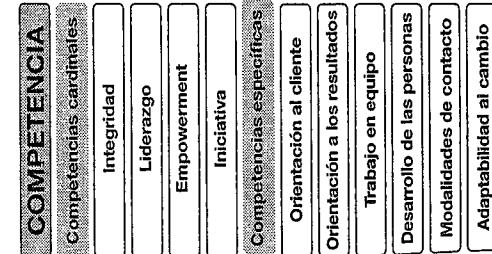
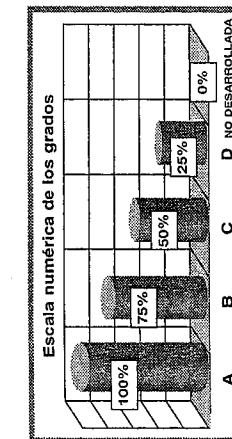
EVALUADO: Juan Bautista



# Evaluación por competencias

EVALUADO: Juan Bautista

EVALUACIÓN: Juan Bautista



# INFORME PARA EL EVALUADO

Juan Bautista

## INFORME DE EVALUACIÓN DE 360°

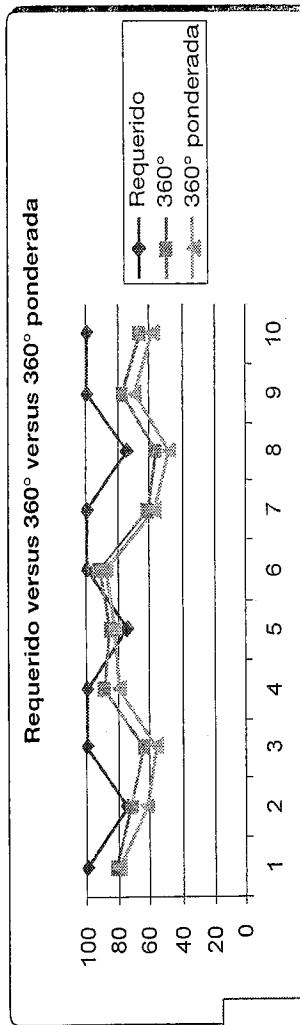
El objetivo de este informe es comunicarle los resultados del proceso de evaluación de 360° realizado recientemente.

Cada informe es confidencial y en ningún caso los datos individuales serán divulgados, ni conocidos por ninguna persona de la organización.

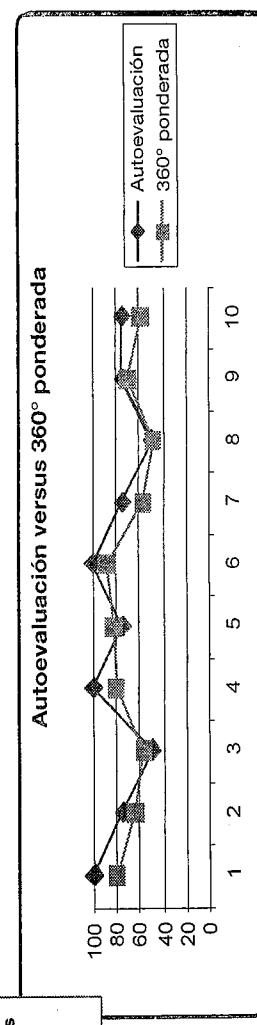
Usted verá también gráficos comparativos sobre la evaluación de 360° ponderada y su autoevaluación ponderada.

Asimismo encontrará otro gráfico comparativo de su autoevaluación en relación con la evaluación realizada por pares, subordinados, clientes y superiores.

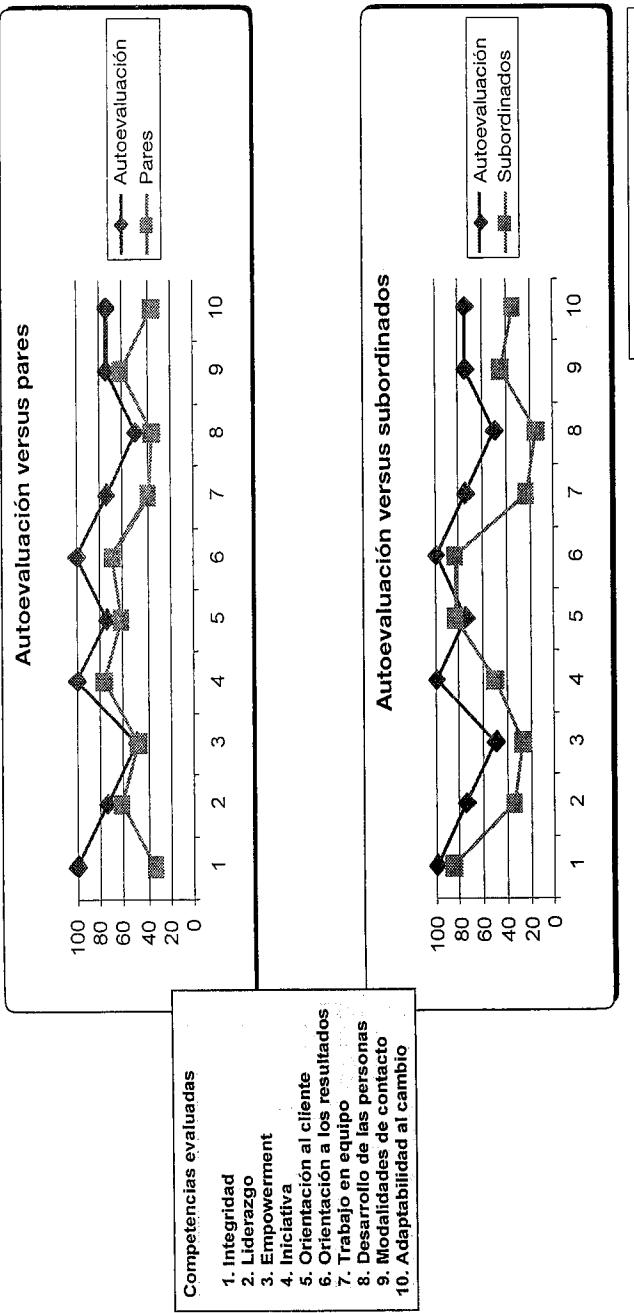
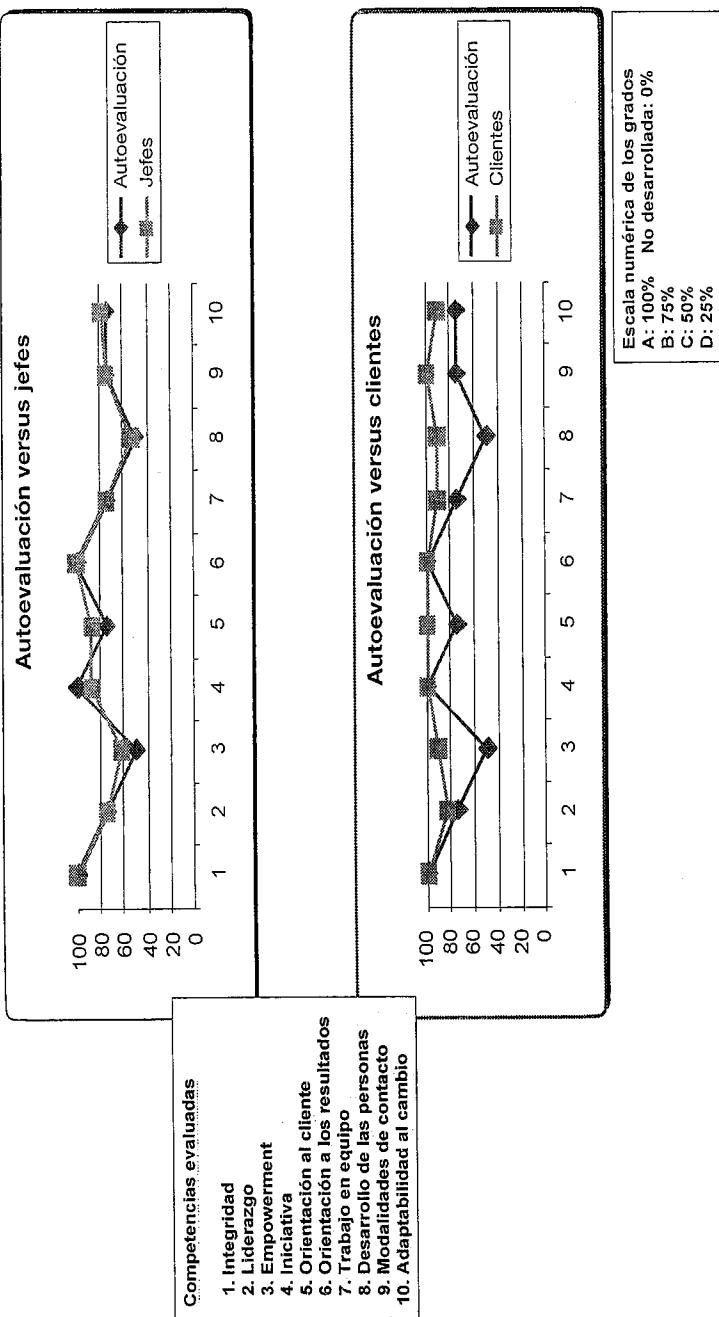
Juan Bautista



1. Integridad
2. Liderazgo
3. Empowerment
4. Iniciativa
5. Orientación al cliente
6. Orientación a los resultados
7. Trabajo en equipo
8. Desarrollo de las personas
9. Modalidades de contacto
10. Adaptabilidad al cambio



Escala numérica de los grados  
A: 100%    B: 75%  
C: 50%    D: 25%

**Juan Bautista****Juan Bautista**

## Juan Bautista

### Comentarios de sus evaluadores

Juan Bautista lo da todo por los clientes y de algún modo se olvida de nosotros.

Sentimos que no trabaja en equipo y que no es un buen líder, no se puede estar sólo pendiente de lo que quieren los clientes. (Un subordinado.)

### Comentarios sobre su evaluación de 360°

La evaluación de 360° presenta un alto grado de desarrollo de la mayoría de las competencias.

El evaluado debe rever la relación con sus subordinados y las competencias directamente relacionadas: Empowerment, Desarrollo de las personas, Liderazgo y Trabajo en equipo.

### Hoja de cálculo de la evaluación de 360° de Juan Bautista

Evaluación #	Competencias cardinales			Iniciativa (4)						
	Integridad (1)	Liderazgo (2)	Empowerment (3)							
	Nivel	Factor	Nivel	Factor						
	Nivel	Ponderado	Nivel	Ponderado						
Autoevaluación	100.00	1.00	100.00	75.00	50.00	1.00	50.00	100.00	1.00	100.00
Part #1	0.00	1.00	0.00	75.00	0.75	56.25	75.00	0.75	56.25	56.25
Part #2	75.00	1.00	75.00	75.00	1.00	50.00	1.00	50.00	1.00	100.00
Part #3	25.00	1.00	25.00	75.00	0.75	56.25	50.00	0.75	37.50	100.00
Pares	33.33	33.33	75.00	62.50	55.33		47.92	91.67		77.08
Jefe #1	100.00	1.00	100.00	75.00	1.00	75.00	75.00	1.00	100.00	100.00
Jefe #2	100.00	1.00	100.00	75.00	1.00	75.00	50.00	1.00	75.00	100.00
Jefes	100.00	1.00	100.00	75.00	1.00	75.00	62.50	1.00	87.50	87.50
Subordinado #1	100.00	1.00	100.00	50.00	0.50	25.00	50.00	0.50	25.00	37.50
Subordinado #2	100.00	1.00	100.00	50.00	0.75	37.50	25.00	0.75	18.75	56.25
Subordinado #3	75.00	0.75	56.25	75.00	0.50	37.50	75.00	0.50	37.50	56.25
Subordinados	91.67	85.42	58.33	33.33	50.00		27.08	75.00		50.00
Cliente #1	100.00	1.00	100.00	75.00	1.00	75.00	100.00	1.00	100.00	100.00
Cliente #2	100.00	1.00	100.00	100.00	1.00	100.00	100.00	1.00	100.00	100.00
Cliente #3	100.00	1.00	100.00	75.00	1.00	75.00	100.00	1.00	100.00	100.00
Clients	100.00		100.00	83.33		83.33	91.67		91.67	100.00
360	81.25		79.69	72.92		63.54	64.58		56.25	89.58
Nivel requerido			100.00			75.00			75.00	100.00

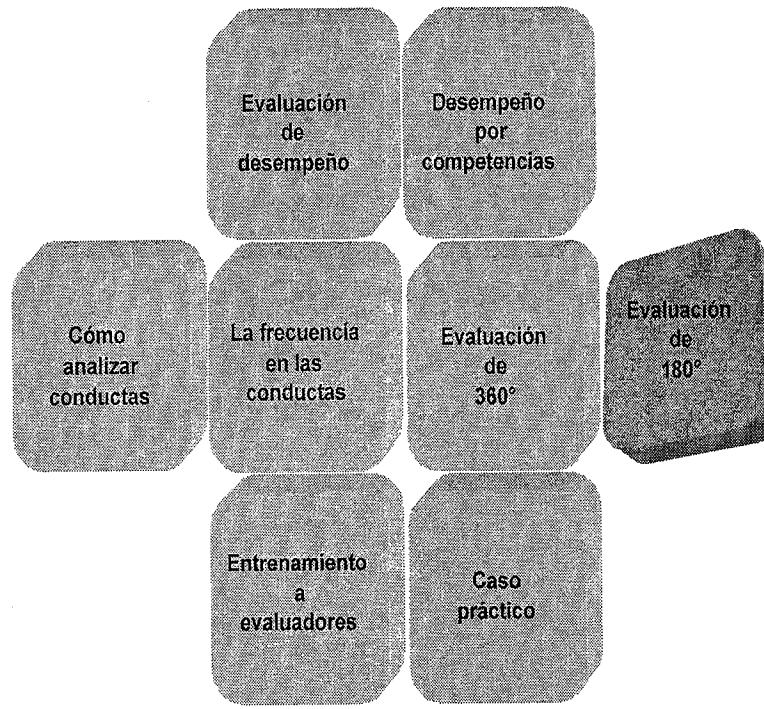
# **Hoja de cálculo de la evaluación de 360° de Juan Bautista**

(continuación)

# Capítulo 6

# Evaluación de 180°

# LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS



**Este capítulo comprende:**

- ⦿ Qué es una evaluación de 180°
  - ⦿ Cuándo conviene aplicarla
  - ⦿ La evaluación de 180° para grandes firmas profesionales (sociedades de personas)
  - ⦿ Quiénes participan como evaluadores
  - ⦿ Quién procesa las evaluaciones y cómo
  - ⦿ Los informes
  - ⦿ Un caso práctico

## La evaluación de 180° *feedback* o evaluación de 180°

### ¿Qué es una evaluación de 180°?

La evaluación de 180° es aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, sus pares y –eventualmente– los clientes. Se diferencia de la evaluación de 360° en que no incluye el nivel de subordinados.

La evaluación de 180° puede definirse como una opción intermedia entre la evaluación de 360° que se explicó en el capítulo 5 y el tradicional enfoque de la evaluación de desempeño representado por la relación jefe-empleado o supervisor-supervisado, o dicho de otra manera, la relación de la persona con su jefe directo.

Como para muchos colegas y especialistas no está muy claro el papel o la rigurosidad de la evaluación de 180°, se ha decidido presentarla en esta obra por separado para desterrar el prejuicio de que esta evaluación es una utilización incompleta de una evaluación mayor –en este caso sería la de 360°–, rescatándola de un segundo plano, para darle el lugar que le corresponde dentro de las herramientas de Recursos Humanos.

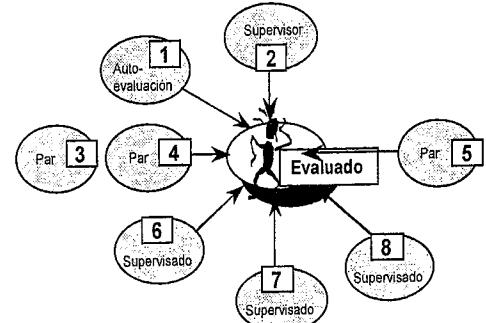
### ¿Qué es una evaluación de 180°?

Un paso intermedio entre la evaluación tradicional y la evaluación de 360°

Evaluación tradicional



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 entrenamiento y capacitación 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 auto-desarrollo.

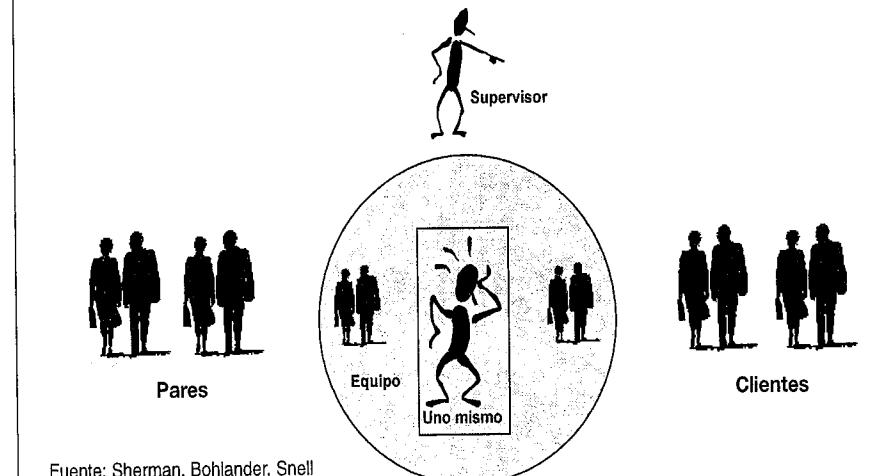
Como dijimos en el capítulo 5, un sistema de evaluación de 180° requiere de varios años de aplicación sistemática para brindar a la empresa y sus integrantes el máximo resultado.

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 evalua-

ción 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 sólo 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

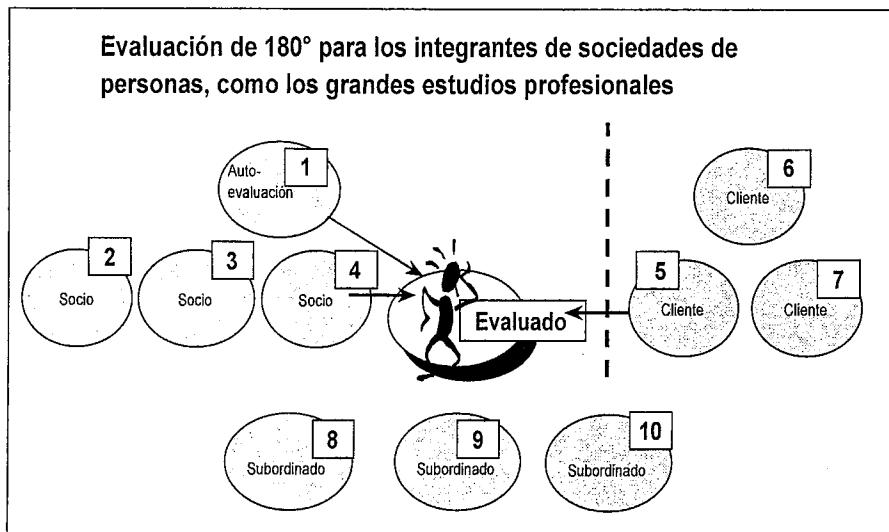
1. Sherman, Bohlander y Snell, *Administración de Recursos Humanos*, Thomson Editores, México, 1999.

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).

## La evaluación de 180° para grandes firmas profesionales

Para los integrantes de una sociedad de personas, como los grandes estudios profesionales, se recomienda la evaluación de 180° con alguna variante a la tradicional, ya que en estos casos no existen jefes o nivel superior.

Por lo tanto la evaluación de 180° puede responder a un esquema como se muestra en el gráfico siguiente:



Hay una tendencia a pensar que aquel que ha accedido a la categoría de socio en un estudio profesional, por ejemplo, ya no tiene nada para mejorar. De más está decir que esto es una falacia. Si bien es cierto que muchos de ellos tienen un alto nivel técnico en su especialidad, también lo es que muchos deben mejorar sus competencias. Y esto es absolutamente posible, ya que hace unos

años, cuando estos socios fueron juniors, los grandes estudios no seleccionaban a los postulantes por competencias y aún hoy algunas grandes firmas no lo hacen –ya son muy pocas, por cierto–. Por lo tanto, no implica una desvalorización de sus aptitudes el hecho de que luego de aplicar una evaluación de 180° surja que deban mejorar una competencia u otra; reconocerlo es no sólo un desafío sino una oportunidad de crecimiento personal.

Entendemos, además, que incluir a los clientes en las evaluaciones de 180° es una idea muy interesante, no sólo para los socios de estas grandes firmas, sino también para colaboradores.

## ¿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 entregarán 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 intervenientes.

### Possibles 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.

**Managers:** 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 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.

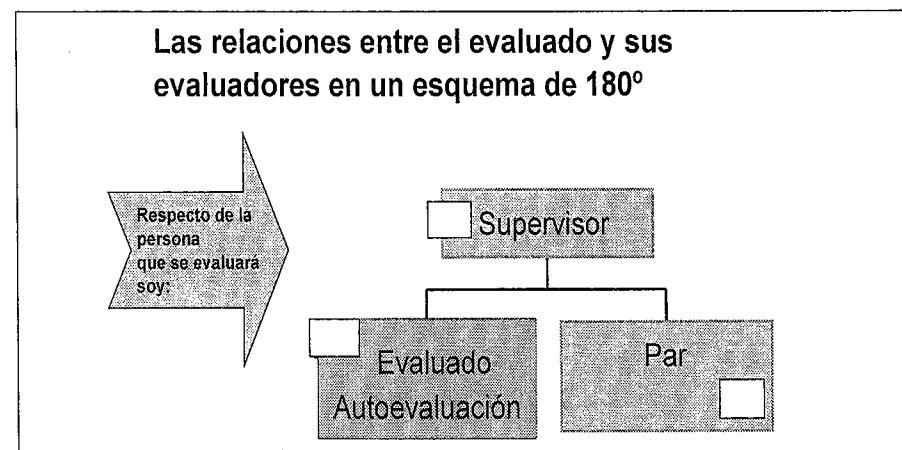
**El papel de la empresa:** al implementar estos procesos las empresas se tornan más creíbles; la información les marca fortalezas y debilidades, les permite conocer discrepancias en las relaciones y determinar necesidades de entrenamiento.

### Las claves para el éxito de una implementación de 180°

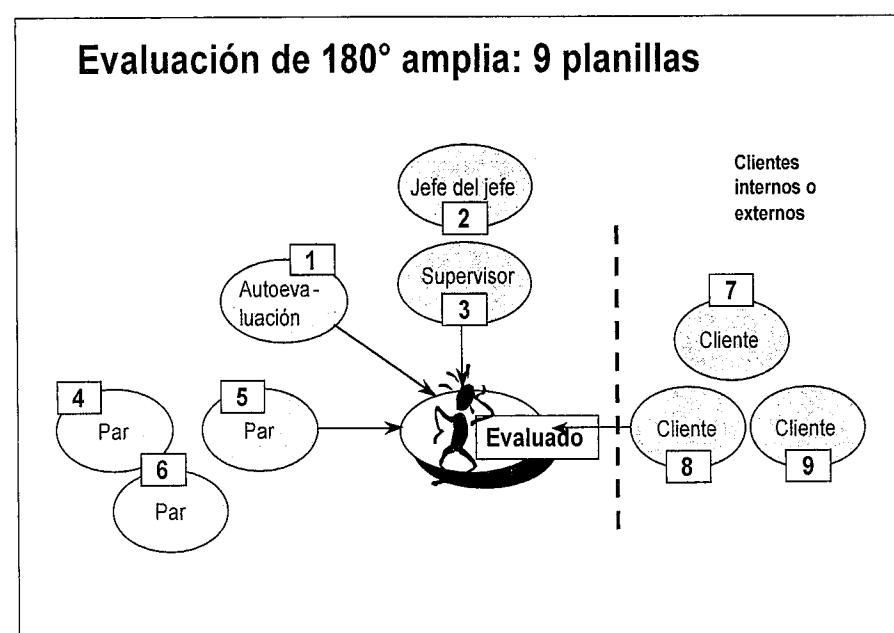
No detallaremos este punto; sugerimos consultar el capítulo 5, donde se desarrolla para la evaluación de 360°. Sólo se incluirán algunos comentarios pertinentes específicos sobre evaluaciones de 180°.

### Un adecuado 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:



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

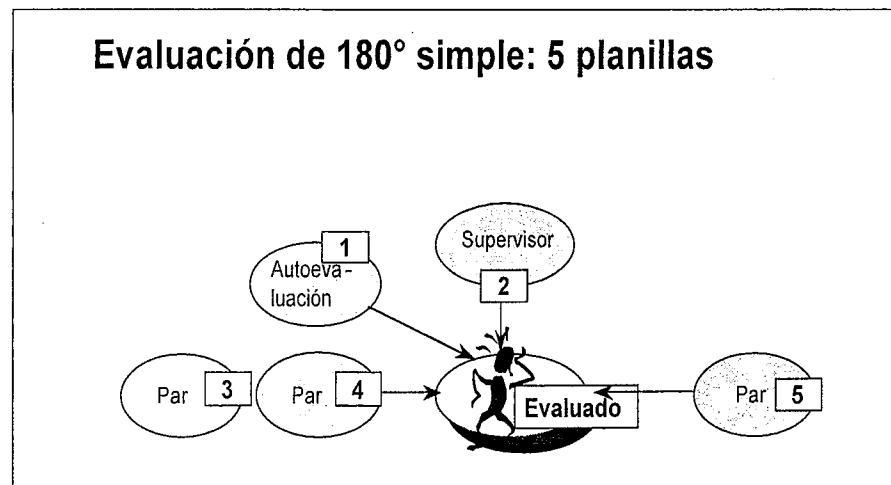


Por cada persona evaluada se confeccionarán nueve planillas o evaluaciones:

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:



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.

Se sugiere consultar el capítulo 5 para analizar aspectos como las pruebas piloto, la importancia del entrenamiento a evaluadores y los manuales de instrucción.

### Procesamiento fuera de la organización

Para garantizar su confidencialidad, el proceso debe realizarlo un consultor externo, que recibirá en sobre cerrado y por correo, directamente del evaluado, cada uno de los formularios de evaluación confeccionados por los distintos evaluadores.

### Informe de evaluación

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

### 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 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.

---

El seguimiento con los evaluados, la continuidad del proceso, la cultura organizacional, quién procesa las evaluaciones y cómo, los errores más comunes y los informes que se van a presentar son temas desarrollados en el capítulo 5.

---

## La evaluación de 180º y la cultura organizacional

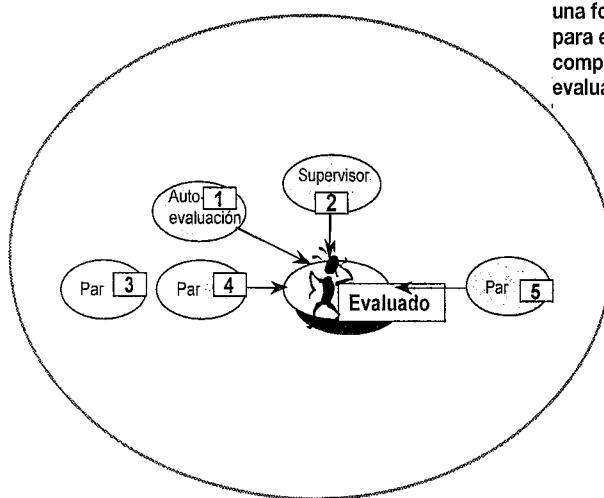
Los cambios en las compañías suelen ser graduales. Si una empresa todavía no ha implementado evaluaciones de desempeño, no puede comenzarlas con un esquema de 180º, o mejor dicho, no es lo más aconsejable. La organización debe estar madura para aplicar esta herramienta.

Si bien estos sistemas como la evaluación de 180º se asocian con las grandes compañías, las buenas ideas no requieren necesariamente de una empresa de gran tamaño y pueden aplicarse en otras de menor escala.

Usualmente las compañías que utilizan 180º feedback lo hacen en combinación con un esquema de gestión por competencias y esto es así ya que el objetivo fundamental de este tipo de evaluación es el desarrollo de las competencias de sus participantes. Si una empresa deseara implementar un esquema de 180º y no ha aplicado un esquema integral de gestión de recursos humanos por competencias, deberá tomar un esquema estándar pero con sumo cuidado, ya que deberá, de algún modo, representar a la empresa y su cultura.

### Habitualmente se implementa evaluación de 180º con gestión por competencias

La evaluación de 180º es una formidable herramienta para el desarrollo de las competencias de los evaluados



## Quién procesa las evaluaciones y cómo

Si bien pueden existir otras opiniones, en materia de evaluaciones de 360º y de 180º hay un consenso generalizado sobre los siguientes puntos:

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

Hemos planteado al inicio del capítulo la evaluación de 180º como una alternativa especial para los integrantes de las sociedades de personas como los grandes estudios profesionales. Como podrá comprender el lector, en estos casos es impensable que el procesamiento lo efectúe una persona interna de la organización, y quién será el consultor externo que procese la evaluación de 180º cobra, si esto es posible, una preponderancia aún mayor.

## Presentación de informes

### A cada evaluado

Se confeccionará un único ejemplar de evaluación de 180º 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".

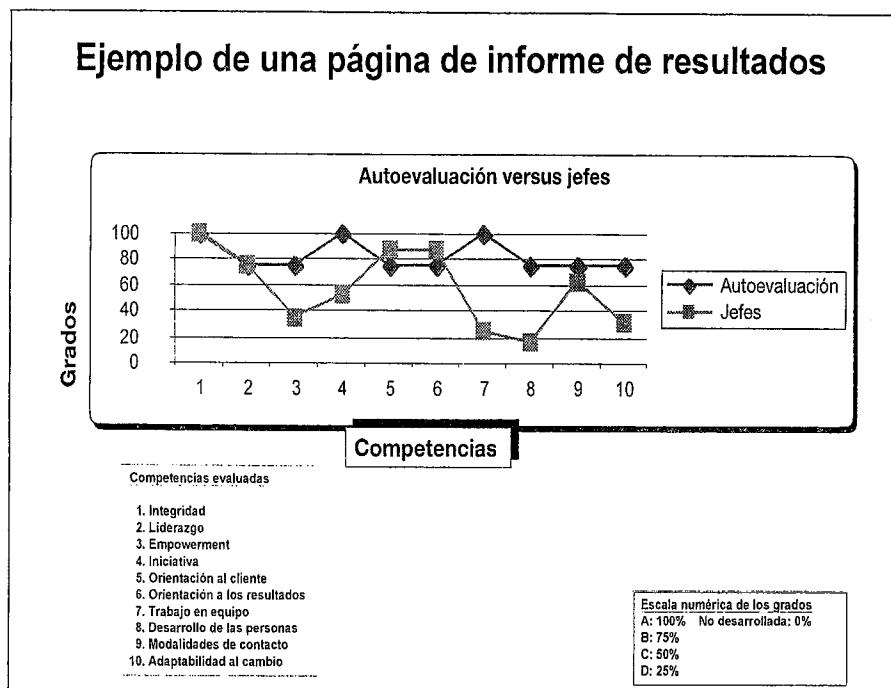
Ser escrupuloso en este aspecto de la metodología es de vital importancia, ya que de este modo se garantiza la confidencialidad del sistema. Si luego trasciende alguna información será sólo responsabilidad del evaluado, ya que es el único que recibe el informe.

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 180º del tipo que hemos dado en denominar amplias (9 for-

mulares). Los gráficos que se presentan son: comparación de la evaluación de 180° con la evaluación de 180° ponderada por la frecuencia y en comparación con su autoevaluación, con la mirada de sus superiores (sólo 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 sólo 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 in-

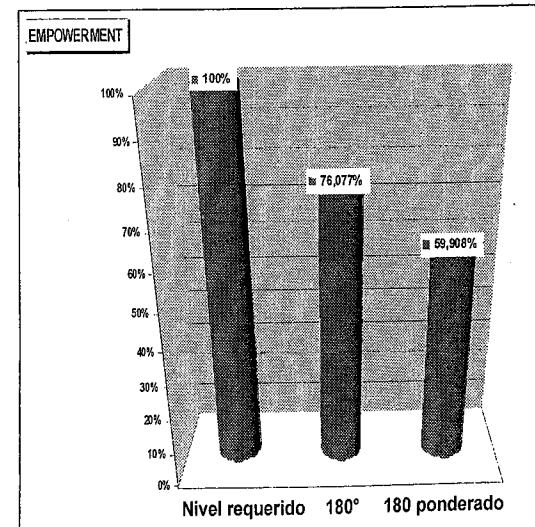
formado sobre el resultado final consolidado de las evaluaciones de 180° en relación con las competencias cardinales (competencias generales, genéricas o *core competences*).

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 (competencias generales o *core competences*).

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.



## SÍNTESIS DEL CAPÍTULO

- 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.
- Para el caso propuesto de evaluación de 180° (para socios de empresas de personas), la evaluación se aplicará a socios, subordinados y clientes, además de la autoevaluación como en todos los casos. Aquí se denomina evaluación de 180° porque no existe nivel superior (jefes).
- Entre los puntos que aseguran el éxito de esta herramienta se debe mencionar un adecuado diseño y la utilización junto con un sistema integrado de gestión por competencias.
- La prueba piloto es otro aspecto vital y se puede hacer de diferentes maneras, eligiendo un grupo de personas dentro de la organización y realizando una experiencia previa que convalide el formulario y las demás pautas fijadas para la evaluación.
- El entrenamiento es fundamental y debe hacer foco, entre otros puntos importantes, en:
  - ➲ Las competencias, su apertura en grado, cómo debe interpretarse, los ejemplos.
  - ➲ El uso del formulario. Parece una recomendación superflua, pero es muy necesaria.
- Debe existir un único ejemplar de la evaluación que se entregará *en mano* al evaluado y será procesado por un consultor externo.
- Otro elemento que no se debe desestimar es la **interrelación entre los evaluados, los evaluadores y los consultores** que procesarán y realizarán la evaluación. La carga de datos puede parecer una tarea poco calificada, pero no es así. Debe hacerla una persona que “entienda” la evaluación,

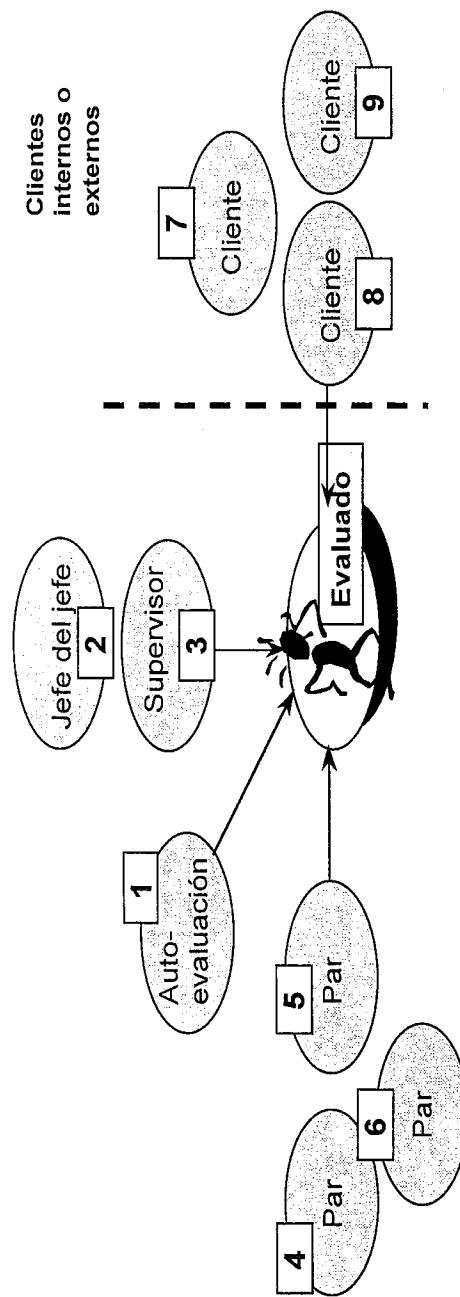
ción, por lo tanto no se requiere un *data entry* sino un consultor, pues no alcanza con destinar a la tarea a un consultor junior, sino a una persona con criterio y conocimientos técnicos sobre la herramienta.

- Tiene muchas similitudes con la evaluación de 360°, por ello aspectos tales como “informes a presentar” son similares. Ver capítulo 5.

**EVALUACIÓN DE 180°**

**Presentación  
de un caso completo  
con 9 evaluaciones  
(formularios)  
y su procesamiento**

## Evaluación 180° amplia: 9 planillas



## Perfil requerido para un gerente de zona

### Competencias cardinales

- Integridad. **Grado A**
- Liderazgo. **Grado B**
- Empowerment. **Grado A**
- Iniciativa. **Grado A**
- Competencias específicas del puesto
- Orientación al cliente. **Grado B**
- Orientación a los resultados. **Grado A**
- Trabajo en equipo. **Grado A**
- Desarrollo de las personas. **Grado B**
- Modalidades de contacto. **Grado A**
- Adaptabilidad al cambio. **Grado A**

**Evaluación 180°**  
EVALUADO: Guadalupe del Sol

Respecto de la persona que será evaluada soy:

```

    graph TD
      A([CLIENTE]) --- B([SUPERVISOR])
      B --- C([PAR])
      C --- D([Evaluado Autoevaluación])
  
```

Escala numérica de los grados

Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	0%
100%	75%	50%	25%	0%

COMPETENCIA

Competencias cardinales	Integridad	Liderazgo	Empowerment	Iniciativa	Competencias específicas
	X			X	
Orientación al cliente					
Orientación a los resultados					
Trabajo en equipo			X		
Desarrollo de las personas					
Modalidades de contacto					
Adaptabilidad al cambio					X

Ponderación por frecuencia

SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	OCASIONAL 50%	LA MITAD DEL TIEMPO 25%	OCASIONAL 25%
X X X X X	X X X X X	X X X X X	X X X X X	X X X X X

No desarrollada

A	B	C	D
□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □

## Evaluación 180° EVALUADO: Guadalupe del Sol

Respecto de la persona que será evaluada soy:

```

    graph TD
      A([CLIENTE]) --- B([SUPERVISOR])
      B --- C([PAR])
      C --- D([Evaluado Autoevaluación])
  
```

Escala numérica de los grados

Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	0%
100%	75%	50%	25%	0%

COMPETENCIA

Competencias cardinales	Integridad	Liderazgo	Empowerment	Iniciativa	Competencias específicas
				X	
Orientación al cliente					
Orientación a los resultados					
Trabajo en equipo					
Desarrollo de las personas					
Modalidades de contacto					
Adaptabilidad al cambio					

Ponderación por frecuencia

SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	LA MITAD DEL TIEMPO 50%	OCASIONAL 25%	OCASIONAL 25%
X X X X X	X X X X X	X X X X X	X X X X X	X X X X X

No desarrollada

A	B	C	D
□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □

**Evaluación 180°**  
**EVALUADO: Guadalupe del Sol**

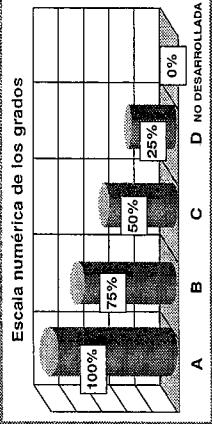
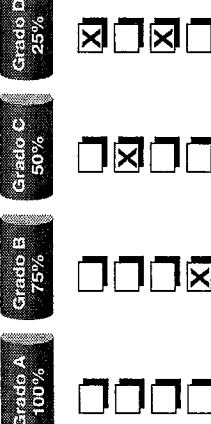
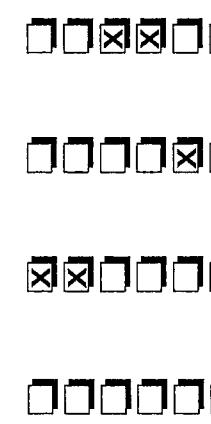
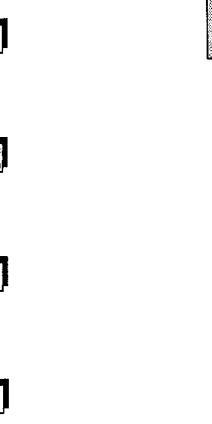
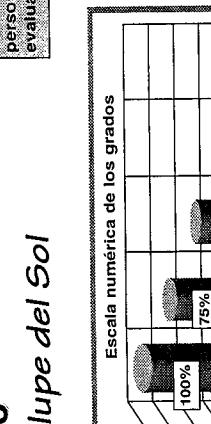
Respecto de la persona que será evaluada soy:

CLIENTE	<input type="radio"/>
SUPERVISOR	<input type="radio"/>
Evaluado	<input checked="" type="radio"/>
Autoevaluación	<input type="radio"/>

**Ponderación por frecuencia**

SIEMPRE 100%	<input type="radio"/>
FRECUENTE 75%	<input checked="" type="radio"/>
Ocasional 50%	<input type="radio"/>
Llamado del socio 25%	<input type="radio"/>
No desarrollada 0%	<input type="radio"/>

**Escala numérica de los grados**

A	B	C	D	No desarrollada
100% 	75% 	50% 	25% 	0% 

**COMPETENCIA**

Competencias cardinales	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No desarrollada 0%
-------------------------	--------------	-------------	-------------	-------------	--------------------

Integridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empowerment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iniciativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competencias específicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientación al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientación a los resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desarrollo de las personas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Modalidades de contacto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adaptabilidad al cambio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Evaluación 180°**  
**EVALUADO: Guadalupe del Sol**

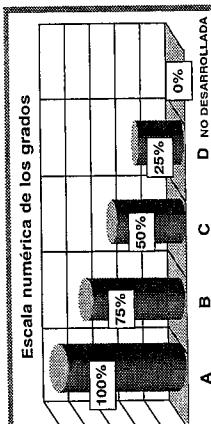
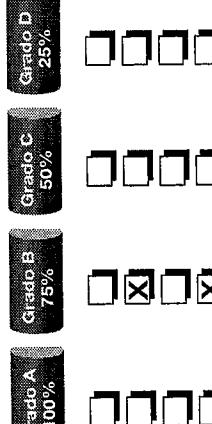
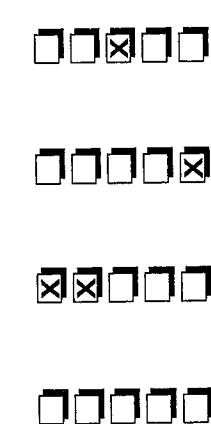
Respecto de la persona que será evaluada soy:

CLIENTE	<input type="radio"/>
SUPERVISOR	<input type="radio"/>
Evaluado	<input checked="" type="radio"/>
Autoevaluación	<input type="radio"/>

**Ponderación por frecuencia**

SIEMPRE 100%	<input checked="" type="radio"/>
FRECUENTE 75%	<input type="radio"/>
Ocasional 50%	<input type="radio"/>
Llamado del socio 25%	<input type="radio"/>
No desarrollada 0%	<input type="radio"/>

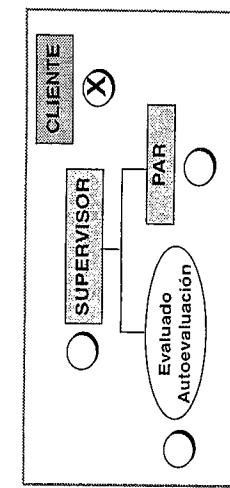
**Escala numérica de los grados**

A	B	C	D	No desarrollada
100% 	75% 	50% 	25% 	0%

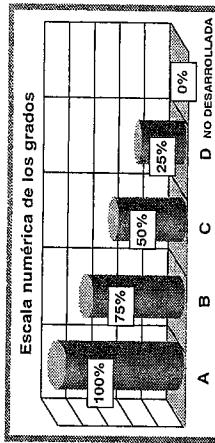
**COMPETENCIA**

Competencias cardinales	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No desarrollada 0%
-------------------------	--------------	-------------	-------------	-------------	--------------------

Integridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empowerment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iniciativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competencias específicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientación al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientación a los resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desarrollo de las personas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Modalidades de contacto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adaptabilidad al cambio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

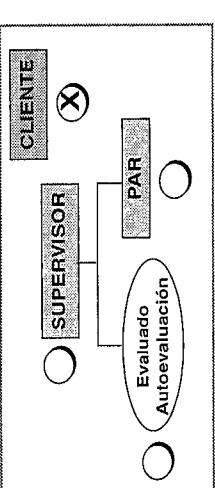


Evaluado  
Autoevaluación

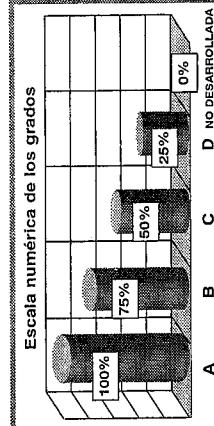


COMPETENCIA	Competencias cardinales	Integridad	Liderazgo	Empowerment	Iniciativa	Competencias específicas	Orientación al cliente	Orientación a los resultados	Trabajo en equipo	Desarrollo de las personas	Modalidades de contacto	Adaptabilidad al cambio
Grado A 100%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grado B 75%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grado C 50%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grado D 25%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No desarrollada 0%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Evaluación 180° EVALUADO: Guadalupe del Sol



Evaluado  
Autoevaluación



COMPETENCIA	Competencias cardinales	Integridad	Liderazgo	Empowerment	Iniciativa	Competencias específicas	Orientación al cliente	Orientación a los resultados	Trabajo en equipo	Desarrollo de las personas	Modalidades de contacto	Adaptabilidad al cambio
Grado A 100%	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grado B 75%	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grado C 50%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grado D 25%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No desarrollada 0%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Evaluación 180° EVALUADO: Guadalupe del Sol

**Evaluación 180°**

**EVALUADO: Guadalupe del Sol**

Respecto de la persona que será evaluada soy:

CLIENTE	<input checked="" type="checkbox"/>
SUPERVISOR	<input type="checkbox"/>
PAR	<input type="checkbox"/>
Evaluado	<input type="checkbox"/>
Autoevaluación	<input type="checkbox"/>

Escala numérica de los grados

A	B	C	D NO DESARROLLADA
Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%

**COMPETENCIA**

Competencias cardinales	Integridad	Liderazgo	Empowerment	Iniciativa	Competencias específicas	Orientación al cliente	Orientación a los resultados	Trabajo en equipo	Desarrollo de las personas	Modalidades de contacto	Adaptabilidad al cambio
-------------------------	------------	-----------	-------------	------------	--------------------------	------------------------	------------------------------	-------------------	----------------------------	-------------------------	-------------------------

Respecto de la persona que será evaluada soy:

CLIENTE	<input type="checkbox"/>
SUPERVISOR	<input checked="" type="checkbox"/>
PAR	<input type="checkbox"/>
Evaluado	<input type="checkbox"/>
Autoevaluación	<input type="checkbox"/>

Ponderación por frecuencia

SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	LA MITAD DEL TIEMPO 50%	OCCASIONAL 25%
-----------------	------------------	----------------------------	-------------------

Diagrama de ponderación por frecuencia:

Este diagrama muestra la ponderación por frecuencia para cada competencia. Se utilizan círculos para representar la frecuencia: 100% (siempre), 75%, 50%, 25% y ocasional.

**Evaluación 180°**

**EVALUADO: Guadalupe del Sol**

Respecto de la persona que será evaluada soy:

CLIENTE	<input type="checkbox"/>
SUPERVISOR	<input checked="" type="checkbox"/>
PAR	<input type="checkbox"/>
Evaluado	<input type="checkbox"/>
Autoevaluación	<input type="checkbox"/>

Escala numérica de los grados

A	B	C	D NO DESARROLLADA
Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%

**COMPETENCIA**

Competencias cardinales	Integridad	Liderazgo	Empowerment	Iniciativa	Competencias específicas	Orientación al cliente	Orientación a los resultados	Trabajo en equipo	Desarrollo de las personas	Modalidades de contacto	Adaptabilidad al cambio
-------------------------	------------	-----------	-------------	------------	--------------------------	------------------------	------------------------------	-------------------	----------------------------	-------------------------	-------------------------

Respecto de la persona que será evaluada soy:

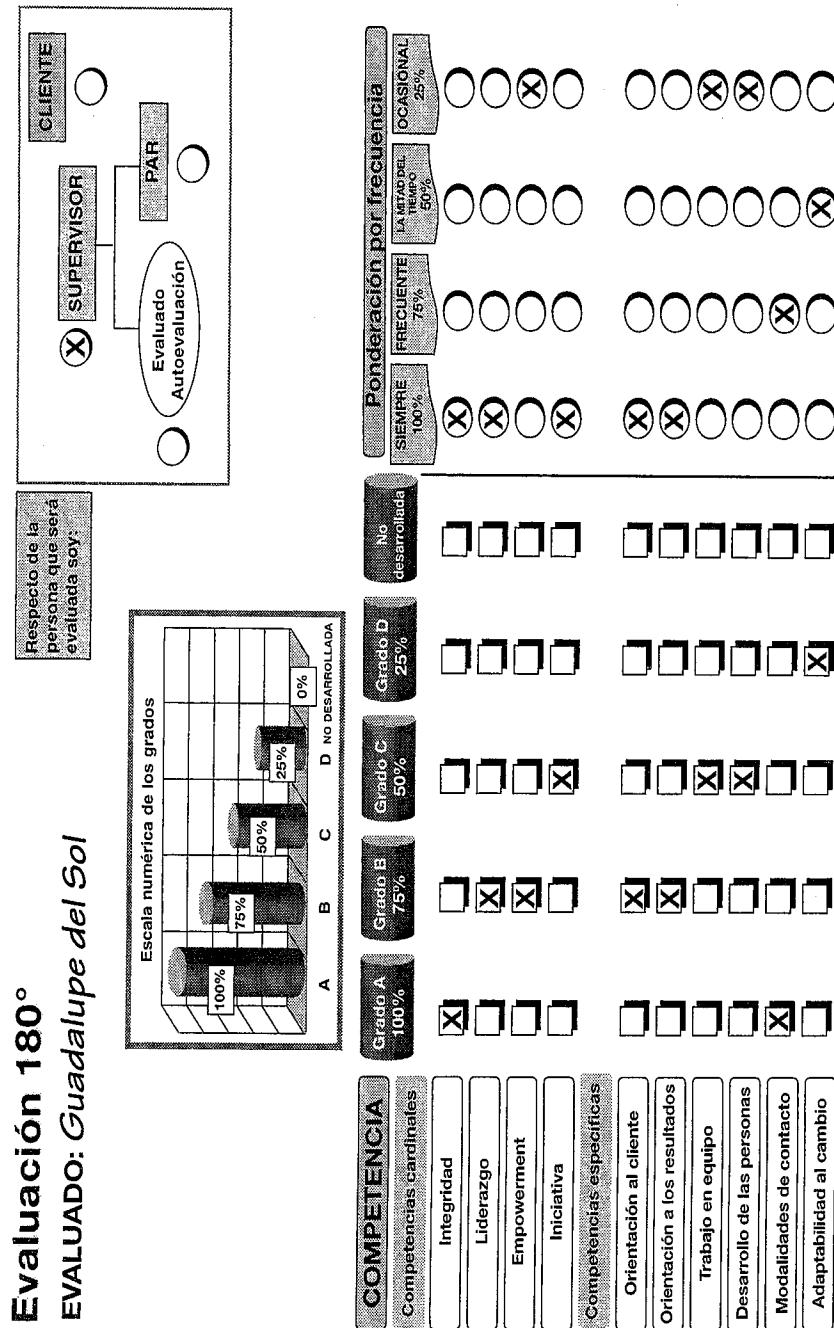
CLIENTE	<input type="checkbox"/>
SUPERVISOR	<input checked="" type="checkbox"/>
PAR	<input type="checkbox"/>
Evaluado	<input type="checkbox"/>
Autoevaluación	<input type="checkbox"/>

Ponderación por frecuencia

SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	LA MITAD DEL TIEMPO 50%	OCCASIONAL 25%
-----------------	------------------	----------------------------	-------------------

Diagrama de ponderación por frecuencia:

Este diagrama muestra la ponderación por frecuencia para cada competencia. Se utilizan círculos para representar la frecuencia: 100% (siempre), 75%, 50%, 25% y ocasional.



## INFORME PARA EL EVALUADO

### Guadalupe del Sol

#### INFORME DE EVALUACIÓN DE 180°

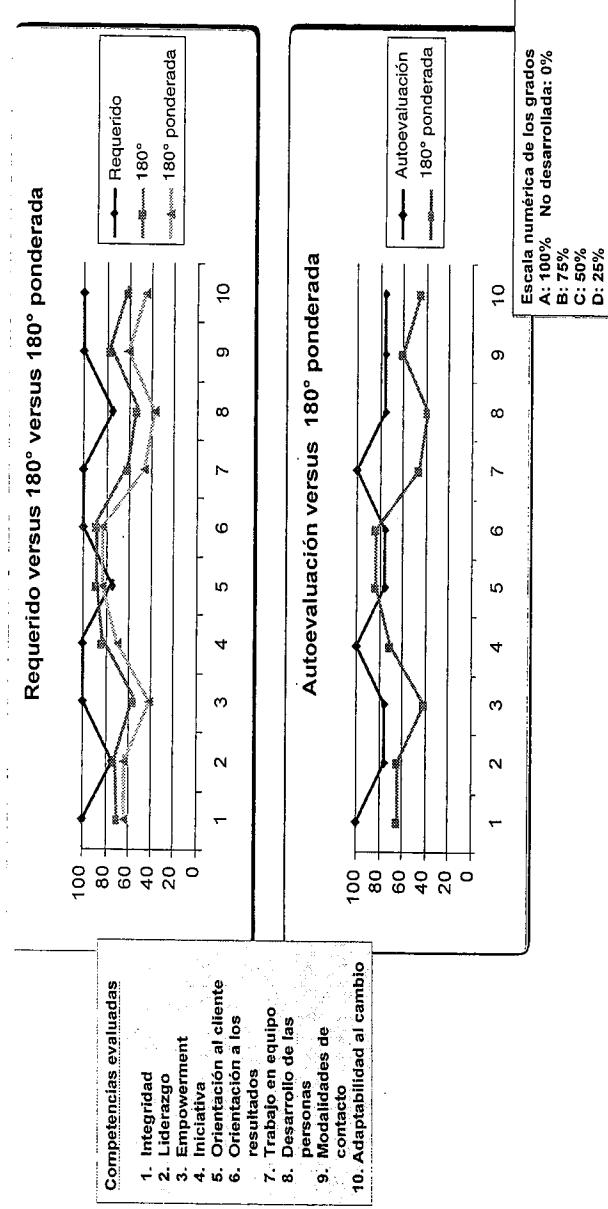
El objetivo de este informe es comunicarle los resultados del proceso de evaluación de 180° realizado recientemente.

Cada informe es confidencial y en ningún caso los datos individuales serán divulgados, ni conocidos por ninguna persona de la organización.

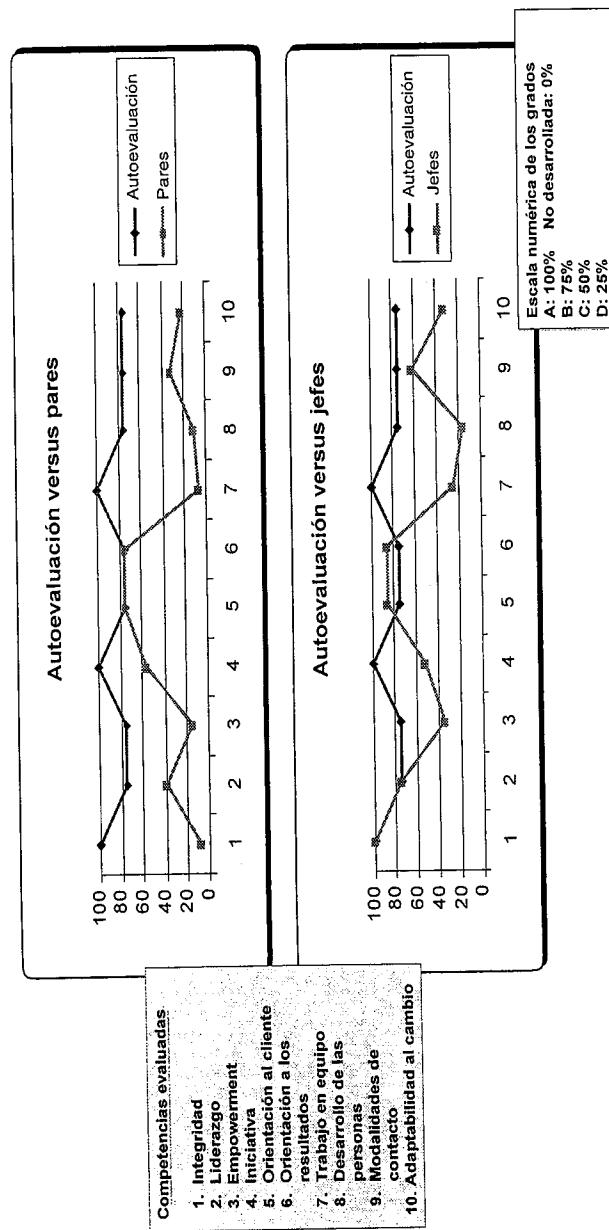
Usted verá también gráficos comparativos sobre la evaluación de 180° ponderada y su autoevaluación ponderada.

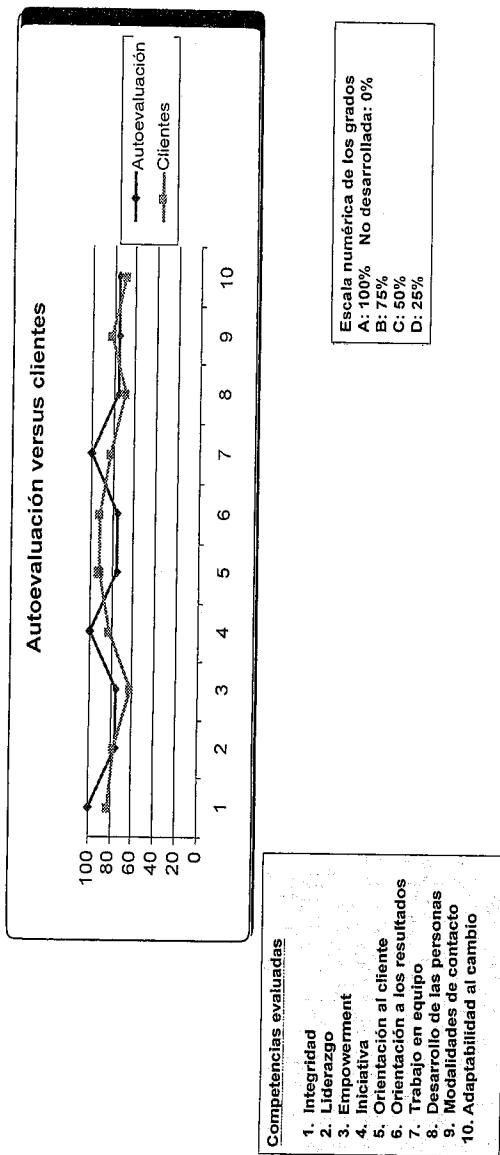
Asimismo encontrará otro gráfico comparativo de su autoevaluación en relación con la evaluación realizada por pares, clientes y superiores.

## Guadalupe del Sol



## Guadalupe del Sol



**Guadalupe del Sol****Guadalupe del Sol****Comentarios de sus evaluadores**

Guadalupe del Sol es adorada por los clientes, todos desean que ella los atienda.

Siempre deja mal parados a sus compañeros, como si ella fuera la estrella de la empresa. Creo que no es una buena trabajadora de equipo y en este comentario creo representar el sentir de todos los que comparten su tarea. (Un par.)

**Comentarios sobre su evaluación de 180°**

De la resultante de la evaluación de 180° realizada surge que deberá analizar el desarrollo de varias de sus competencias.

Se le sugiere además revisar la relación con sus pares y las competencias que en especial se vinculan con la relación con otras personas, incluso con sus superiores. Para desarrollar en especial: Empowerment, Trabajo en equipo y Desarrollo de las personas.

## Hoja de cálculo de la evaluación de 180° de Guadalupe del Sol

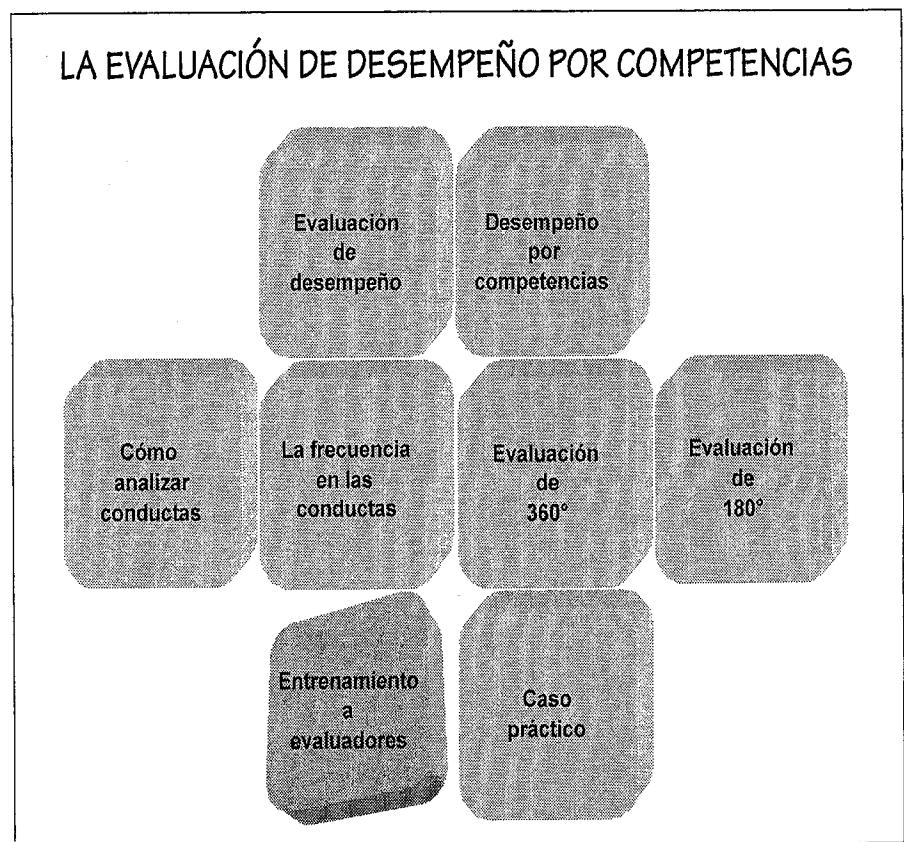
Evaluación #	Competencias cardinales			
	Integración (1)	Liderazgo (2)	Empowerment (3)	Iniciativa (4)
<b>Autoevaluación</b>				
Pai #1	100.00	1.00	100.00	75.00
Pai #2	25.00	0.50	12.50	50.00
Pai #3	25.00	0.50	12.50	50.00
Pares	0.00	1.00	0.00	75.00
Jefe #1	16.67		8.33	58.33
Jefe #2	100.00	1.00	100.00	75.00
Jefes	100.00	1.00	100.00	75.00
Clientes #1	75.00	1.00	75.00	1.00
Cliente #2	100.00	0.75	75.00	0.75
Cliente #3	100.00	1.00	100.00	1.00
Clientes	91.67		83.33	83.33
<b>180</b>	<b>63.44</b>		<b>63.89</b>	<b>72.22</b>
<b>Nivel requerido</b>				
		100.00		75.00
			100.00	
				100.00

## Hoja de cálculo de la evaluación de 180° de Guadalupe del Sol

Orientación al cliente (5)	Competencias específicas del puesto			
	Orientación a los resultados (6)	Trabajo en equipo (7)	Desarrollo de las personas (8)	Modalidades de contacto (9)
<b>Orientación al cliente (5)</b>				
75.00	1.00	75.00	1.00	75.00
100.00	0.75	75.00	0.00	50.00
75.00	1.00	75.00	0.25	25.00
75.00	1.00	75.00	0.50	12.50
83.33	75.00	83.33	75.00	16.67
100.00	1.00	100.00	1.00	100.00
75.00	1.00	75.00	0.25	12.50
87.50	87.50	87.50	87.50	87.50
100.00	1.00	100.00	1.00	100.00
100.00	0.75	75.00	0.75	75.00
100.00	1.00	100.00	1.00	100.00
91.67	100.00	91.67	100.00	83.33
88.89	83.33	88.89	83.33	61.11
<b>88.89</b>		<b>83.33</b>	<b>88.89</b>	<b>61.11</b>
		100.00		100.00
			100.00	
				100.00

# Capítulo 7

## Entrenamiento a evaluadores



Este capítulo comprende:

- ⌚ Qué aspectos tener en cuenta en el entrenamiento a evaluadores
- ⌚ La importancia del entrenamiento
- ⌚ Cómo entrenar sobre conductas observables y la relación con la frecuencia
- ⌚ El entrenamiento de la entrevista de evaluación
- ⌚ Qué aspectos deben destacarse en el entrenamiento en las evaluaciones de desempeño por competencias y las evaluaciones de 360° (o de 180°)
- ⌚ La importancia de los manuales de instrucción y los ejemplos

## **El entrenamiento de los evaluadores**

### **Entrenar a todos los que intervienen en el proceso**

Dada la relevancia del entrenamiento para una correcta aplicación de la metodología, se destinará un capítulo especial a este aspecto. 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 (coaching) con comentarios que permitan conocer cómo se está trabajando (feedback) y una evaluación formal una vez al año.*

*La entrevista de evaluación debe focalizarse en las fortalezas y en las áreas de mejora o desarrollo sin descuidar los intereses de carrera del evaluado. Pero si esto se hace sólo una vez al año, sin una palabra o comentario “entre las evaluaciones”, el resultado se empobrece. Igualmente es aconsejable que la organización prevea planes especiales de desarrollo para los empleados de alto potencial.*

Un elemento clave en cualquier proceso de evaluación de desempeño es la capacitación de los evaluadores. Este es, en nuestra opinión y según nuestra experiencia, el mayor motivo de errores en los procesos.

### **Establecimiento de un plan de entrenamiento**

El entrenamiento debe incluir lineamientos generales sobre la metodología que se va a utilizar para la evaluación del desempeño y sus objetivos. Por ejemplo: si la evaluación se utiliza o no para decisiones de compensación y/o con propósitos de desarrollo. Asimismo debe explicarse la mecánica del sistema de puntuación, incluyendo la frecuencia con que se realizan las evaluaciones, quién las efectúa y cuáles son las normas del desempeño.

La capacitación sobre sistemas de evaluación debe alternarse con el análisis de las debilidades y las fortalezas de los sistemas de evaluación, a fin de evitarlas o solucionarlas. Los evaluados y los evaluadores deberán tener un espacio para opinar sobre la metodología, aportar ideas y sugerencias; quizás no todas puedan ser tomadas en cuenta, pero hay que dar a los participantes la posibilidad de expresarse.

### **Eliminación del error en las evaluaciones**

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. Como se ve en los casos presentados en esta obra, las apreciaciones subjetivas no tienen cabida, ya que para evaluar por competencias se deben considerar hechos concretos y no impresiones personales.

Cuando se hace referencia a evaluadores subjetivos no se está pensando en evaluadores de mala fe o que intencionadamente deseen obstaculizar un procedimiento. Nos estamos refiriendo a personas bien intencionadas que evalúan con un sesgo determinado. Los malos jefes, así como los malos evaluadores y los malos empleados, siempre pueden encontrarse dentro de una organización, pero no los estamos contemplando en nuestro análisis.

### **Capacitación para la retroalimentación**

Por último y no menos importante que los puntos anteriores, el entrenamiento en la entrevista de evaluación es fundamental, tanto en el planeamiento como en la realización de la misma.

La entrevista no sólo permite a los empleados conocer los resultados sino también expresar su opinión, realizar consultas y –lo más importante– analizar juntos, el jefe y el empleado, los problemas actuales para establecer metas futuras en forma conjunta.

### **Cuándo realizar el entrenamiento de los evaluadores**

Debe realizarse cuando se modifica una herramienta o se implementa una nueva, y también cuando nuevos evaluadores se incorporan a la tarea, por ejemplo, al promocionar a una persona, al incorporar un nuevo manager o supervisor, etc.

- ➲ Los supervisores son los que realizan la evaluación de su equipo; si bien el área de Recursos Humanos puede ejercer una cierta supervisión, no es la “dueña” o responsable de las evaluaciones.
- ➲ Los evaluadores deben estar familiarizados con las técnicas que utilizarán.
- ➲ Deben evaluar en forma justa y objetiva. El éxito del programa depende de ellos.

### **Entrenar sobre la entrevista de evaluación**

Aunque los jefes con experiencia suponen que lo saben todo en materia de manejo del personal, no siempre es así. Menos aún si además se ha implementado la evaluación de desempeño por competencias. Un esquema de entrenamiento deberá ser completo, o sea, tener en cuenta cómo se evalúa y cómo se comunican los resultados. El feedback al supervisado es fundamental.

En la aplicación de evaluaciones de 360° (o de 180°), donde las entrevistas de feedback o devolución las realiza un consultor externo, los evaluadores también deberán recibir entrenamiento sobre la entrevista, para conocer cómo la manejará el consultor y porque –además– podrán recibir consultas sobre los resultados de su evaluación de 360° (o de 180°) por parte de sus subordinados.

Se entrenará especialmente a los evaluadores en los siguientes aspectos en relación con la entrevista de evaluación:

#### **Los objetivos de la entrevista**

Si bien parece obvio explicar la necesidad de la entrevista de evaluación, no lo es. Muchos evaluadores no sólo tienen dudas sobre cómo comportarse sino que en casos más difíciles aún, no tienen en claro para qué llevar a cabo una entrevista de evaluación de desempeño.

Cuando se han realizado evaluaciones de desempeño por competencias, ya sea en el marco de una evaluación como la que se presenta en el capítulo 1 o

como las presentadas en los capítulos 5 y 6, la evaluación de 360° y la evaluación de 180° respectivamente, es muy importante tener en cuenta que estas evaluaciones por competencias tienen como objetivo fundamental el desarrollo de las personas. Por lo tanto este aspecto debe ponerse de relieve en las entrevistas.

Como ya se ha dicho, en las evaluaciones de 360° o de 180°, el consultor que las procesa realiza las devoluciones o la entrega de resultados. De todos modos, los objetivos de la evaluación deben explicitarse durante el entrenamiento.

#### **Preparación previa para la entrevista. Qué errores se deben evitar**

Muchos managers experimentados piensan y sienten que la experiencia los “habilita para todo” y no preparan ni las reuniones ni las entrevistas. Es muy útil ayudar a adquirir técnicas de planeamiento de entrevistas de evaluación y mediante ejemplos u otras técnicas mostrar los errores más comunes para luego evitarlos.

En el capítulo 1 se ha tratado este tema y se presentan, además, cuadros explicativos. Estos pueden ser una guía o ejemplo para proporcionar el entrenamiento sobre entrevista a los evaluadores.

#### **Desarrollo de habilidades de comunicación aplicadas a la entrevista de evaluación**

Como ya dijimos, además de los managers o supervisores jóvenes, que deben afrontar su primer año como evaluadores, muchas veces los managers con experiencia también requieren entrenamiento.

Las técnicas de comunicación siempre deben tenerse en cuenta en un programa de entrenamiento.

Se sugiere ver cómo hemos tratado este tema en el capítulo 1, donde se incluyen además gráficos explicativos que pueden ser de utilidad en el diseño de las actividades de entrenamiento a evaluadores.

#### **Las entrevistas de progreso**

Se denomina entrevistas de progreso a aquellas donde jefe y supervisor se reúnen para evaluar el desempeño en una etapa intermedia del período evaluado,

por ejemplo, a mitad del año. Si el sistema las contempla, tal como lo propone nuestra metodología, expuesta en el capítulo 1, estas tienen suma importancia.

En consecuencia, es igualmente importante el tratamiento de las entrevistas de progreso en el entrenamiento: para qué y cómo utilizarlas. Se sugiere ver cómo hemos tratado este tema en el capítulo 1, donde se incluyen además gráficos explicativos que pueden ser de utilidad en el diseño de las actividades de entrenamiento a evaluadores.

#### ***Role playing***

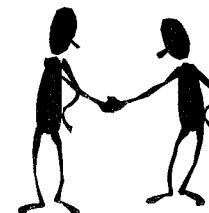
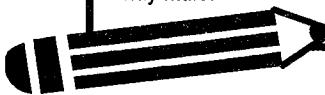
Por último pero fundamental: se sugiere realizar simulaciones de entrevista de evaluación en dos situaciones: casos de evaluados con altas evaluaciones (exitosos) y otros con resultados negativos (no exitosos) para ejercitarse diferentes situaciones.

Por varios años tuve una cátedra de primer año, con jóvenes cuyas edades oscilaban entre los 18 y los 25 años por ser un curso nocturno. En la clase destinada al tema de evaluaciones de desempeño, siempre presentábamos como ejercicio un *role playing* de evaluación. ¿Por qué? Quizá los jóvenes olviden los consejos de los profesores pero difícilmente suceda lo mismo con este tipo de ejercitación. Mi mayor preocupación era dejarles a esos jóvenes, que el día de mañana podrían ser managers o supervisores de cualquier área diferente de Recursos Humanos, como Finanzas o Marketing, los rudimentos mínimos para manejar como buenos jefes. Uno de los estudiantes me comentó que en esos días él había recibido su evaluación por parte de su jefe y que el *role playing* le había servido para manejar como jefe o evaluador, sino como evaluado.

En el capítulo 1 –entre otros aplicables para un entrenamiento que también sugerimos utilizar– hemos presentado al lector el cuadro de la página siguiente, que debería conformar un plan de entrenamiento:

## Pasos de la reunión de evaluación

- ⦿ Saludo cálido que distienda la entrevista.
- ⦿ Resumen: asegúrese de que el empleado comprenda la forma en que fue evaluado.
- ⦿ Puntos fuertes y a continuación los débiles.
- ⦿ Oportunidad de que el empleado 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.



## Puntos fundamentales en el entrenamiento de los evaluadores

En síntesis, los aspectos fundamentales en un proceso de entrenamiento a evaluadores en un esquema como el planteado en el capítulo 1 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:

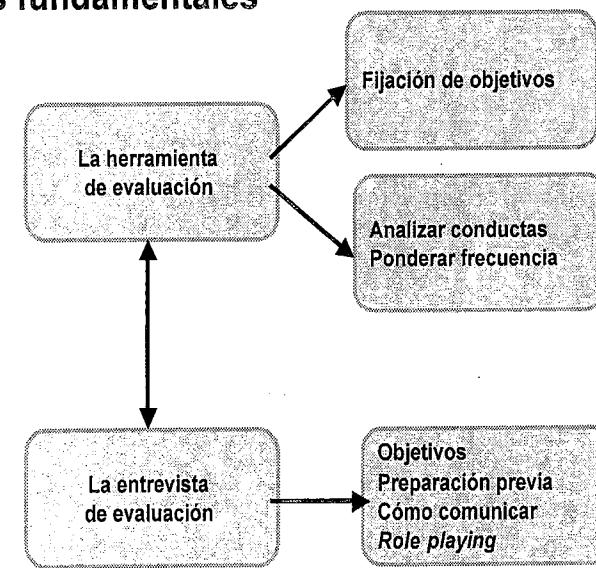
- > Fijación de objetivos y su evaluación al fin del ejercicio.
- > Análisis de conductas y su frecuencia.
- > Cómo llegar a una nota o evaluación final.

> 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*.

Se ha comentado y ejemplificado cada uno de estos aspectos a lo largo de la obra.

## Entrenamiento a evaluadores: puntos fundamentales



## Aspectos que deben tenerse en cuenta en el entrenamiento de evaluadores

### Entrenamiento en el caso de evaluaciones de desempeño por competencias

Si bien es cierto que todos los sistemas de evaluación de desempeño tendrán más o menos éxito según la inversión realizada en entrenamiento, en el caso de la aplicación de evaluaciones de desempeño por competencias esto adquiere una importancia capital.

A continuación expondremos algunos de los aspectos fundamentales a los que se debe otorgar relevancia en el entrenamiento a evaluadores cuando las evaluaciones de desempeño se realizan bajo un esquema de gestión por competencias.

#### ➤ La evaluación de desempeño por competencias se relaciona con el desarrollo

Si bien en el planteo de la herramienta del capítulo 1 la evaluación por competencias integra la evaluación final del candidato y en algunas empresas se relaciona evaluación de desempeño por competencias con pago o remuneraciones, el principal objetivo del análisis de las competencias y su evaluación se relaciona con la función de desarrollo de personas o desarrollo de los recursos humanos.

Este aspecto debe ser debidamente explicitado en las actividades de entrenamiento y según la manera en que se desarrollan en cada empresa que las lleva a cabo.

También es fundamental explicar la importancia de estos dos aspectos tanto a evaluadores como a posibles evaluados. Tómese en cuenta que las personas muchas veces ejercen los dos roles al mismo tiempo.

● Desarrollo de competencias individuales como resultado de las evaluaciones de desempeño por competencias: si como resultante de la evaluación de desempeño por competencias una persona logra mejorar sus competencias, esto será productivo para él, aumentará su empleabilidad, por lo tanto, está directamente relacionado con su carrera profesional.

Mejorar las competencias individuales tiene relación con el éxito individual.

● Desarrollo desde la perspectiva de la empresa: si el personal logra un mayor desarrollo de sus competencias y si fueron definidas de acuerdo con la estrategia de negocios de la organización, esta se beneficia de manera directa y se orienta hacia el éxito y el logro de los objetivos organizacionales.

Para ello es fundamental que las organizaciones tengan los puestos definidos por competencias y que estén relacionados con la estrategia, como se explicó en la Introducción.

Mejorar las competencias individuales, cuando están alineadas con la estrategia de negocios, deviene en éxito para la organización, y se refleja generalmente en un mayor logro de sus objetivos.

Por ello el desarrollo de competencias, como se explicó en los párrafos precedentes, es siempre un esquema “ganar-ganar” para empresa y empleados.

#### ➤ Cómo analizar conductas

Este tema, que parece fácilmente comprensible, es uno de los que mayores dificultades presenta; por ello, en el capítulo 8 se ofrece un ejemplo completo, con el objeto de explicar cómo se analizan las conductas respecto de las competencias así como su relación con los grados.

Si bien no se tratará en este libro el tema de las remuneraciones, la autora lo ha desarrollado en otra obra.<sup>1</sup>

#### ➤ La frecuencia en la observación de las conductas

La metodología propuesta en esta obra incluye la ponderación por la frecuencia en la observación de las conductas y se le ha dedicado un capítulo. Por lo tanto, si la metodología adoptada por la empresa incluye este concepto, el entrenamiento deberá incluirlo con casos y ejercicios prácticos. (Véase capítulo 4.)

Aunque la metodología implementada no comprenda este concepto, se sugiere incluir este ítem en el plan de entrenamiento y como concepto en el ma-

1. Alles, Martha Alicia. *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*, cap. 11. Este tema también se trata en dos obras relacionadas: *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Casos* (cap. 11) y el tomo en Internet denominado *Cases* (cap. 11). Ediciones Granica, Buenos Aires, 2000.

nual de instrucción, ya que los evaluadores deberán incorporarlo en la observación de algún modo.

Esto se propone para evitar la distorsión derivada de:

1. Recordar los últimos hechos.
2. Recordar sólo los hechos salientes (incidentes críticos) para bien o para mal, pero no representativos de la conducta; en ese caso se pondría una evaluación alta o baja, según correspondiera, pero no sería la conducta más frecuente del evaluado.

### **Entrenamiento para evaluaciones de 360° (o de 180°)**

Para el diseño del entrenamiento de evaluaciones de 360° (o de 180°) se deberá tener en cuenta que estas van de la mano con la evaluación de desempeño.

Además de trabajar sobre el tema de competencias, quizá pueda iniciarse una capacitación sobre evaluaciones de 360° (o de 180°), sobre todo cuando se implementa por primera vez, describiendo detalladamente el método y sus etapas, y, según el método de Claude Levy-Leboyer,<sup>2</sup> preparándose para contestar (los instructores) y contestarse a sí mismos (los participantes) las siguientes preguntas:

1. ¿Por qué hablar de evaluación de 360°? ¿Por qué y para qué se aplica?
2. ¿Qué objetivo persigue la organización al introducir una evaluación de 360°?
3. ¿Quién garantiza el anonimato y la confidencialidad?
4. ¿Quién verá los resultados?
5. ¿Cuál es mi papel?
6. ¿De qué me servirá el informe de evaluación?
7. Si soy evaluador, ¿cómo puedo evitar los errores?

Una buena idea es que el participante conteste primero el cuestionario y luego discuta el tema con otros participantes para dar finalmente la postura de la empresa sobre cada uno de los ítems.

2. Obra citada.

Tranquilizar a todos los participantes sobre estos puntos no sólo es vital, es la base o el pilar de sostén de toda la aplicación.

Otros elementos importantes que hay que tener en cuenta en el momento del entrenamiento:

- ➲ Precisar los objetivos de la evaluación de 360°.
- ➲ Relacionar los objetivos de la evaluación de 360° con los objetivos y la estrategia de la organización y su cultura.
- ➲ Explicar detalladamente la organización de la evaluación de 360°, y, asimismo, cómo se garantiza la confidencialidad.
- ➲ Aclarar debidamente las fórmulas de cálculo de las puntuaciones y los informes que se elaborarán.
- ➲ Indicar cómo se van a elegir los evaluadores, la relación de estos con el evaluado y su número.

### **Entrenar sobre la autoevaluación**

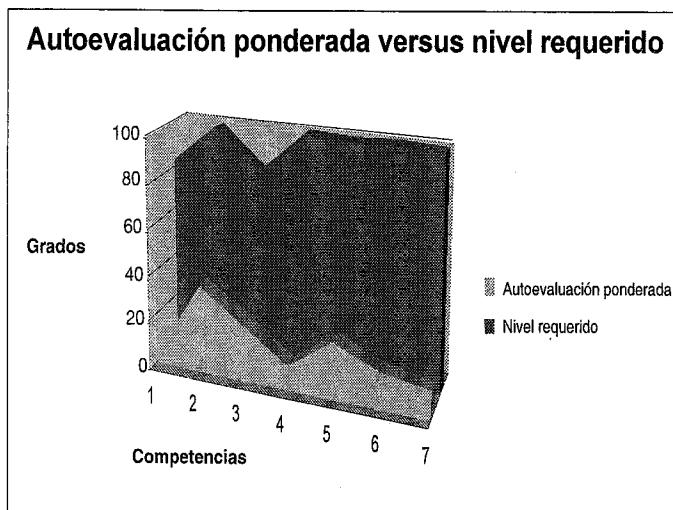
Además de todo lo mencionado, entendemos que es muy importante subrayar el rol de las autoevaluaciones. Si bien ponemos este tema entre los puntos que hay que tratar en relación con las evaluaciones de 360° (o de 180°), hay que tener en cuenta que si la metodología de evaluación de desempeño tradicional incluye la autoevaluación (formulario propuesto en el capítulo 1) estos comentarios también deben considerarse.

En nuestra experiencia profesional hemos observado dos tipos de comportamientos problemáticos en las autoevaluaciones: las personas que se evalúan muy bajo y las que, por el contrario, se sobrevalúan.

Desde ya que también existen los casos de personas que tienen una adecuada apreciación de sus capacidades. Pero no es nuestro propósito adentrarnos en las características psicológicas que llevan a una persona a sobrevaluarse o a subvaluarse. Nuestro propósito en este capítulo es el entrenamiento sobre este aspecto de la herramienta.

En especial queremos hacer referencia a los casos de autoevaluaciones muy bajas, porque muchas veces derivan de deficientes programas de entrenamiento sobre cómo evaluar en general, no sólo sobre cómo autoevaluarse.

Compartiremos un ejemplo con los lectores, el caso de un manager exitoso en su área que en su autoevaluación en relación con el perfil requerido para el puesto presentó una gráfica como la siguiente:



Cuando en la devolución comentamos el caso, nuestra conclusión fue que no había comprendido las “fórmulas de cálculo de la ponderación de la frecuencia”. Las autoevaluaciones constituyen uno de los indicadores de un entrenamiento insuficiente o deficiente. Cuando las autoevaluaciones son extremadamente duras, esto puede deberse a un alto nivel de autoexigencia por parte del evaluado, que desnaturaliza el resultado general de la evaluación, o bien, que no se hayan comprendido adecuadamente las consignas. Por supuesto que puede darse el caso de un problema especial, pero entonces seguramente surgirán otros indicadores.

#### Puntos fundamentales en el entrenamiento a evaluadores en esquemas de 360° (o de 180°)

En síntesis, los aspectos fundamentales en un proceso de entrenamiento a evaluadores, en un esquema como el planteado en los capítulos 5 y 6, 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.

● En el entrenamiento, los aspectos principales en cuanto al uso de la herramienta son:

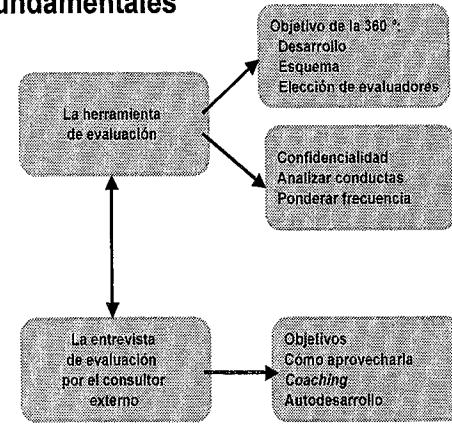
- Objetivos de la evaluación de 360° desde la perspectiva de la organización y del individuo: el desarrollo de personas.
- Saber cómo es el esquema en todos sus detalles administrativos y prácticos no sólo tranquiliza, le da seriedad y transparencia al sistema.
- Cómo se realiza la elección de los evaluadores.
- Los roles de cada uno de los que intervienen: la empresa, los evaluados, los evaluadores, el consultor externo, los informes, etc.
- La desconexión de esta evaluación con el subsistema de compensaciones o pago.
- La confidencialidad.
- Análisis de conductas y su frecuencia.

● *La entrevista de evaluación (retroalimentación o feedback) realizada por un consultor externo*

- Objetivos.
- Desde la perspectiva del evaluado: cómo aprovecharla mejor.
- Despues de las evaluaciones: coaching y autodesarrollo.

Se ha comentado y ejemplificado cada uno de estos aspectos a lo largo de la obra.

#### Entrenamiento a evaluadores en procesos 360°: puntos fundamentales



## Observación de conductas. Frecuencia. Continuidad de los procesos

Estos tres puntos deben ser considerados especialmente en los programas de entrenamiento.

Uno de los clásicos problemas de los procesamientos de evaluaciones de 360° es que los evaluadores deben profundizar su entrenamiento en la observación de conductas de los evaluados y en cómo objetivar las evaluaciones. Entendemos que hace falta entrenarse en el concepto de las ponderaciones y en cómo estas inciden en el resultado final. Igualmente, aunque parezca obvio, es importante enfatizar la importancia de no dejar ítems sin evaluar, datos en blanco en los casilleros.

Los evaluadores (y los evaluados) deben saber cómo es realmente el sistema, hay que explicarles que es realmente confidencial, y cuál será su continuidad. En un proceso de devoluciones de resultados en un primer año de aplicación del sistema, casi todos manifestaron sorpresa por la confidencialidad del proceso (positiva) y casi todos, también, preguntaron si *la evaluación de 360° se haría todos los años*. Incluso uno de ellos solicitó que el consultor *se acordara el año próximo de llevar la evaluación de ese año a la reunión para comparar los resultados*. Un economista opinó que sería muy interesante comparar varios años seguidos para analizar la evolución de las competencias.

## Los juegos didácticos

Nuestra consultora, con casos similares a los presentados en esta obra, ha diseñado una serie de juegos didácticos para el entrenamiento de diferentes temas en relación con la instrumentación de un sistema integral de Gestión de Recursos Humanos por Competencias.<sup>3</sup>

En relación con esta obra específicamente, el denominado *Juego de las conductas* permite a gerentes y ejecutivos formalizar un proceso de observación de conductas y relacionarlas con las competencias y sus grados.

3. Hasta el momento de la realización de esta obra la consultora **Martha Alles S.A.** ha desarrollado tres tipos de juegos didácticos en relación con Gestión por Competencias:

- *El juego de los valores*, aplicable al proceso inicial de definir competencias, fundamentalmente las competencias cardinales (competencias generales o *core competencies*).
- *El juego de las preguntas*, aplicable al entrenamiento de la entrevista por competencias.
- *El juego de las conductas*, aplicable al entrenamiento de las distintas evaluaciones: de desempeño y de 360° (o de 180°). (Buenos Aires, 2001.)

De un modo simple –a través de un juego– el que participa de él se familiariza con la evaluación por competencias, y puede relacionar, primero, los comportamientos o conductas con las competencias y, luego, con el grado correspondiente. Este punto fue tratado en el capítulo 3.

## La importancia de los 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 conductas, 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.

## Modelo de manual de instrucción

Al final del capítulo se incluyen algunas hojas de un manual de instrucción que presenta ejemplos de conductas por competencias.

Los ejemplos brindados son sólo para una competencia, deberían incluirse con un diseño análogo todas las competencias que se van a evaluar.

Se sugiere lo habitual de cualquier manual instructivo: claridad y simplicidad. Para este caso en particular es importante la claridad en los ejemplos.

## SÍNTESIS DEL CAPÍTULO

- 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.
- La capacitación sobre sistemas de evaluación debe alternarse con el análisis de las debilidades y las fortalezas de los sistemas de evaluación, a fin de evitarlos o solucionarlos. Evaluados y evaluadores deberán tener un espacio para opinar sobre la metodología, aportar ideas y sugerencias pues, aunque quizás no todas puedan ser tomadas en cuenta, hay que darles a los participantes la posibilidad de expresarse. El entrenamiento será definitivo y vital en el caso de la evaluación de desempeño por competencias, asociado o no a una evaluación de 360° o de 180°.
- ¿Cuándo realizar el entrenamiento? Debe realizarse cuando se modifica una herramienta o se implementa una nueva, y también cuando nuevos evaluadores se incorporan a la tarea, por ejemplo, al promocionar a una persona, al incorporar un nuevo manager o supervisor, etc.
- Focalizar el entrenamiento en la herramienta de evaluación y en la entrevista de evaluación del desempeño. Aunque los jefes con experiencia suponen que lo saben todo en materia de manejo del personal, no siempre es así. Menos aún si además se ha implementado la evaluación de desempeño por competencias. Un esquema de entrenamiento deberá ser completo, o sea, habrá de tener en cuenta cómo se evalúa y cómo se comunican los resultados. El feedback al supervisado es fundamental.
- Cómo analizar las conductas 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.

➤ La metodología propuesta en esta obra incluye la ponderación por la frecuencia en la observación de las conductas y se ha dedicado un capítulo a su explicación. Por lo tanto, si la metodología adoptada por la empresa incluye este concepto el entrenamiento deberá incorporarlo, aun incluso con casos y ejercicios prácticos. Si no es así, igualmente habrá que tratar el tema en el entrenamiento, ya que influye en el resultado final.

Ejemplo de algunas hojas de un  
manual instructivo

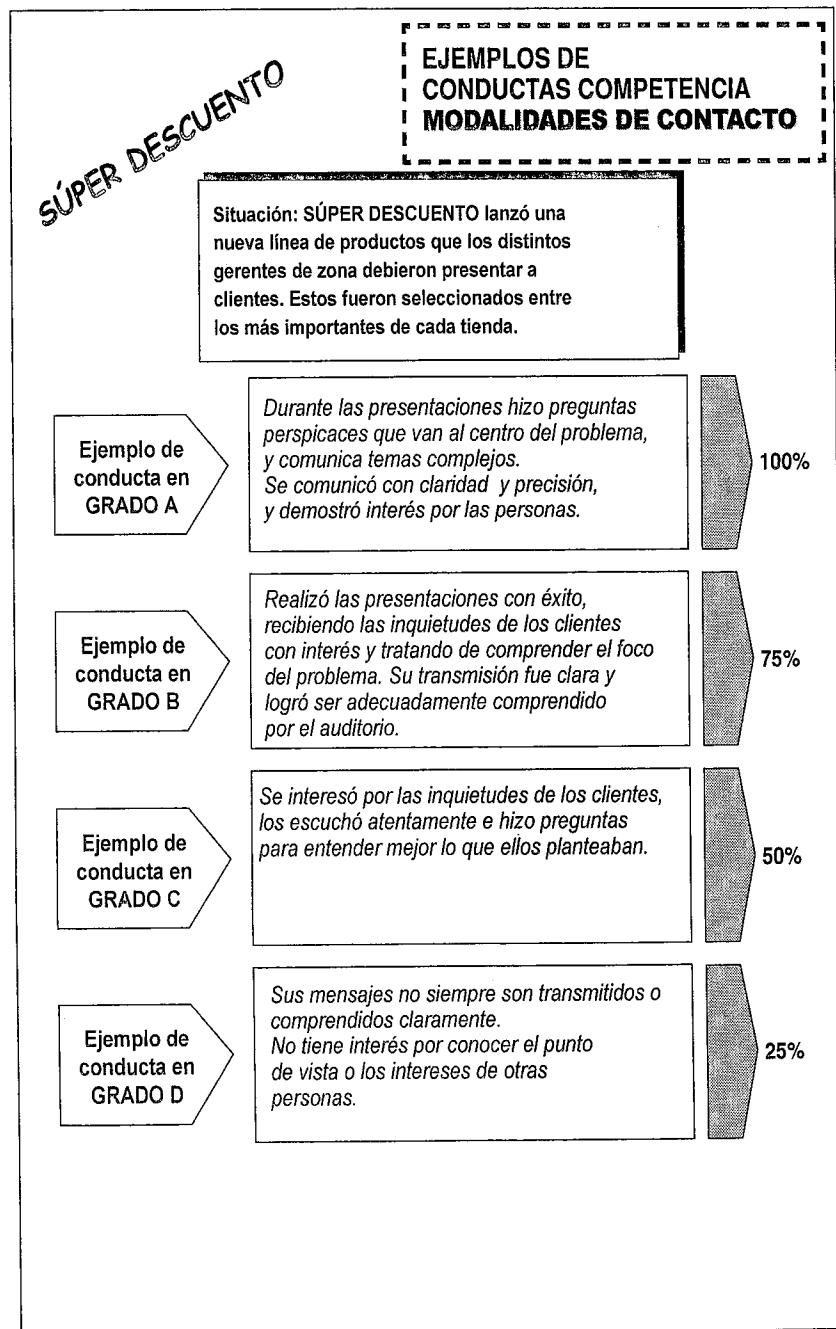
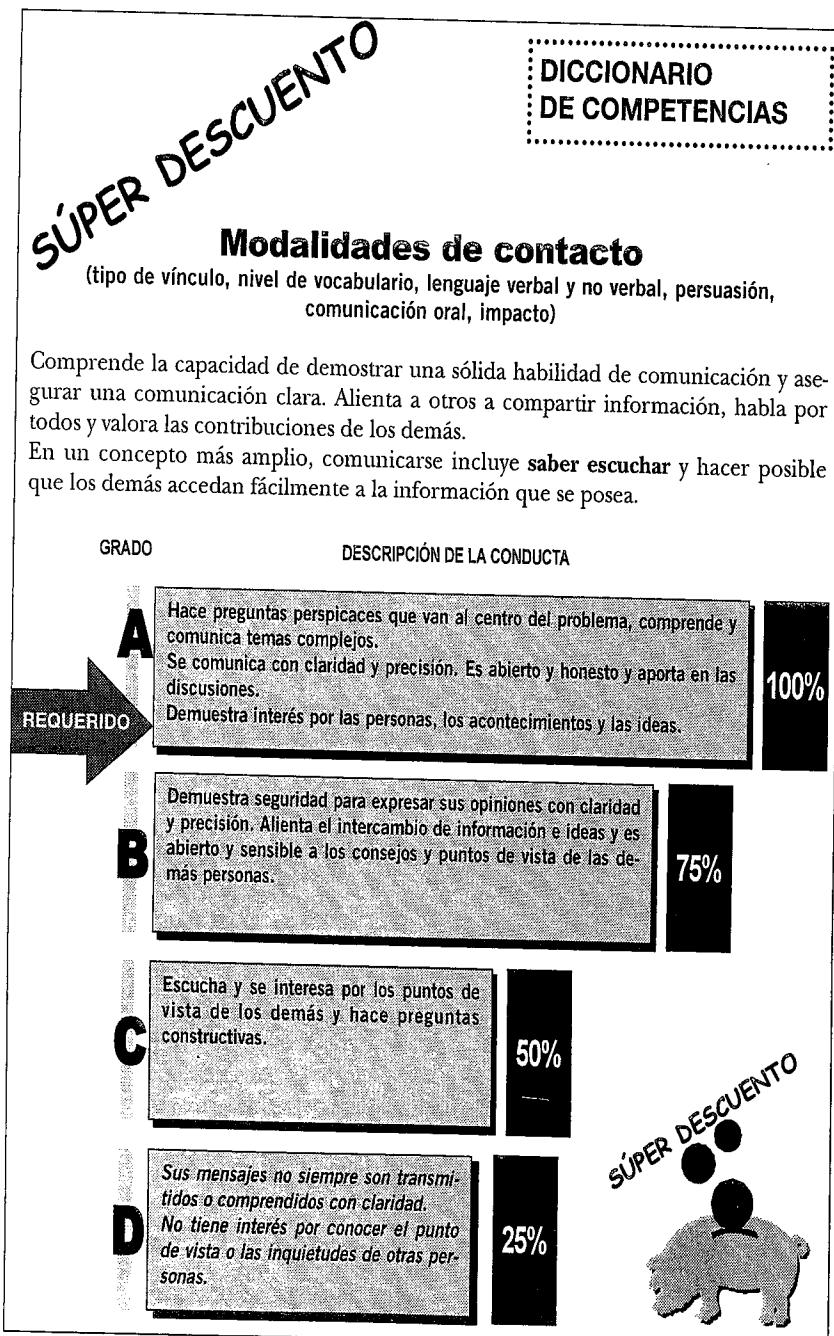
SÚPER DESCU

## DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Para la evaluación de 360° usted deberá utilizar el siguiente diccionario, donde encontrará las distintas competencias que se han de evaluar, con las definiciones y tipos de conductas que exemplificarán su desarrollo.

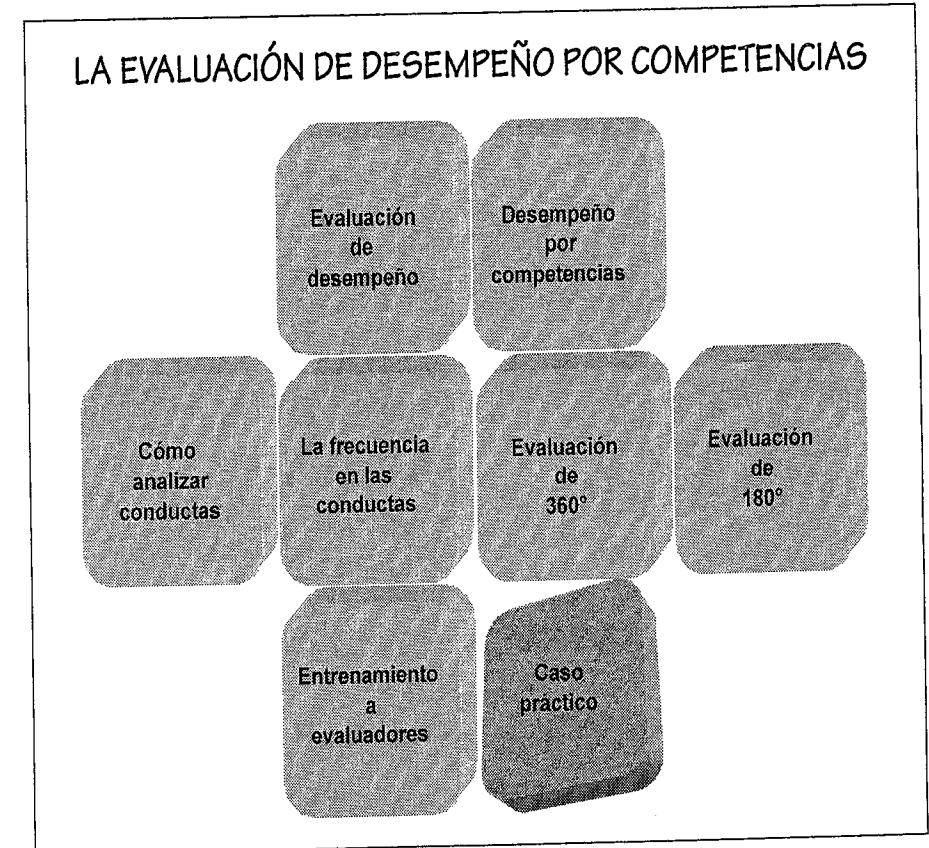
Ante cualquier duda no deje de comunicarse con la gerencia de Recursos Humanos.





# Capítulo 8

## Caso práctico

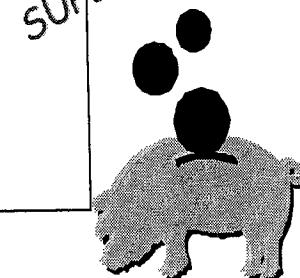


SÚPER DESCUENTO  
SÚPER DESCUENTO  
SÚPER DESCUENTO

**Caso práctico: Evaluación de  
desempeño por competencias  
sobre la base de conductas  
observables**

SÚPER DESCUENTO  
SÚPER DESCUENTO  
SÚPER DESCUENTO

Las competencias y las  
conductas asociadas en un  
proceso de evaluación del  
desempeño



## SÚPER DESCUENTO



SÚPER DESCUENTO es una cadena de tiendas de las denominadas "de descuento". En Latinoamérica posee más de 10.000 tiendas. Hasta el momento han abierto 1.200 locales y tienen proyectado llegar a 2.500 tiendas en cinco años, localizadas en todo el país.

La empresa, de capitales nacionales pero de perfil multinacional, siempre ha sostenido que le importa la gente, no sólo sus empleados, sino la comunidad toda, los clientes y proveedores. No obstante la política con proveedores de SÚPER DESCUENTO es muy dura, único camino que ha encontrado para mantener una política de precios bajos.

La imagen del negocio de descuento incluye locales despojados, casi ningún servicio para el cliente, productos de alta calidad, no sofisticados y de bajo precio. Los clientes de SÚPER DESCUENTO son personas que controlan sus gastos y privilegian un estilo sencillo de vida.

En cada tienda trabajan de 5 a 6 personas, y se aplican criterios de polifuncionalidad : todos saben hacer de todo. Uno de ellos es el jefe. La estructura central comprende alrededor del 10% de los empleados de las tiendas. Austeridad en todo sentido es el lema.

Los empleados de las tiendas son –en general– jóvenes, y trabajan con alegría, no tanto en función de percibir altos salarios, sino motivados por la "magia" de trabajar en SÚPER DESCUENTO.

## SÚPER DESCUENTO



La clientela de SÚPER DESCUENTO controla sus gastos y privilegia un estilo sencillo de vida.

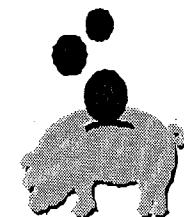
Entre otros proyectos, SÚPER DESCUENTO está evaluando un proyecto para ingresar a Internet.

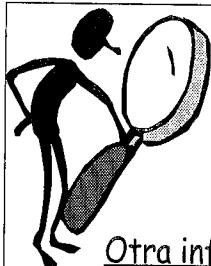
Si bien el proceso de evaluación de desempeño se ha realizado para toda la organización, usted tiene a su cargo la coordinación y el procesamiento de la evaluación de los gerentes de zona. De cada gerente de zona dependen entre 20 y 30 tiendas, según el área a su cargo.

Siguiendo las instrucciones recibidas, las evaluaciones de desempeño se han realizado sobre la base de competencias y de conductas observables. Los distintos evaluadores registraron todo el material en fichas.

Usted será responsable por el análisis de lo registrado y de la comparación de la información disponible con el perfil requerido para la posición.

A continuación presentaremos el resultado del trabajo.





## SÚPER DESCUENTO

### Otra información disponible

En el año que se analizó existieron algunas situaciones especiales, consideradas durante las evaluaciones:

- Lanzamiento de nuevos productos, en todas las zonas del país.
- Un problema (denuncia) respecto de un gerente. Esta situación se ha verificado en las zonas de los tres evaluados que se analizan.
- La empresa está trabajando en un proyecto de Internet que, cuando se aplique, cambiará la metodología de trabajo actual.



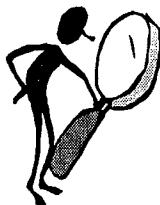
## SÚPER DESCUENTO

### Escala para la apertura de la competencia

- A. La competencia desarrollada en un grado de excelencia.
- B. La competencia desarrollada en un grado alto.
- C. La competencia desarrollada en un grado medio.
- D. La competencia desarrollada en un grado mínimo.



## Perfiles a evaluar el desempeño: gerentes de zona a cargo de entre 20 y 30 tiendas cada uno



### Perfil de un gerente de zona

Competencias cardinales (*core competences* o competencias generales)

- ⇒ Integridad. Grado A
- ⇒ Liderazgo. Grado B
- ⇒ Empowerment. Grado A
- ⇒ Iniciativa. Grado A

Competencias específicas del puesto

- ⇒ Orientación al cliente. Grado B
- ⇒ Orientación a los resultados. Grado A
- ⇒ Trabajo en equipo. Grado A
- ⇒ Desarrollo de las personas. Grado B
- ⇒ Modalidades de contacto. Grado A
- ⇒ Adaptabilidad al cambio. Grado A



## Perfil a evaluar: gerente de zona

### Situación:

- ⇒ A raíz de un problema con un subordinado se puso en duda su integridad o su honestidad.

Nivel requerido de la competencia "Integridad" según el perfil: Grado A

Trabaja según sus valores, aunque ello implique un importante coste o riesgo. Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Despide o no contrata a una persona de dudosa reputación, aunque tenga alta productividad. Da permiso a una persona que lo está pasando mal a causa del gran estrés para que se recupere. Propone o decide, según su nivel de incumbencia, abandonar un producto, servicio o línea que, aun siendo productivo, él considera poco ético.

**Integridad**

Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice.

Queda fuera de este concepto cualquier manifestación del "doble discurso", como "haz lo que digo pero no lo que hago", actitud frecuente en muchos managers.

**GRADO**                            **DESCRIPCIÓN DE LA CONDUCTA**

**A** REQUERIDO → Trabaja según sus valores, aunque ello implique un importante coste o riesgo. Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Despide o no contrata a una persona de dudosa reputación, aunque tenga alta productividad. Da permiso a una persona que lo está pasando mal, a causa del gran estrés, para que se recupere. Propone o decide, según su nivel de incumbencia, abandonar un producto, servicio o línea que, aun siendo productivo, él considera poco ético. Se considera que es un referente en materia de integridad.

**B** Admite públicamente que ha cometido un error y actúa en consecuencia. Dice las cosas como son aunque puedan molestar a un viejo amigo. No está dispuesto a cumplir órdenes que impliquen acciones que él considera que no son éticas. Acepta este tipo de planteo de sus subordinados e investiga las causas.

**C** Desafía a otros a actuar de acuerdo con valores y creencias. Está orgulloso de ser honrado. Es honesto en las relaciones con los clientes. Da a todos un trato equitativo.

**D** Es abierto y honesto en situaciones de trabajo. Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios y puede comentárselos a otros. Expresa lo que piensa, aunque no sea necesario o sea más sencillo callarse.

Nota: en este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.

**Las conductas asociadas**

Fernando Javier



En una ocasión en que se presentó una denuncia sobre un empleado obró en función de los valores de la organización, si bien el empleado mencionado pertenece a la tienda número uno por productividad, no tuvo en cuenta este factor sino el componente ético de la denuncia.

Utilizó todos los medios a su alcance para asegurarse que el acusado era una persona honrada.

Actuó con medida, evaluó toda la información disponible, pidió nuevas referencias y, convencido de que la acusación no se justificaba, avaló al empleado y desestimó la denuncia.

Consideró además el posible daño moral que la denuncia pudo haber causado tanto a la persona afectada como a sus colaboradores directos.

De acuerdo con las conductas observadas en Fernando Javier la competencia "Integridad" es de tipo A, dentro de lo requerido para el puesto

## Las conductas asociadas

José Antonio



La denuncia sobre un gerente de tienda conmocionó a todos, tanto gerentes de zona como responsables de tiendas.

En aquella ocasión, cuando la denuncia tomó estado público, José Antonio se preocupó por aclarar los hechos, dispuesto a reconocer sus errores y/o los del resto de los involucrados.

De acuerdo con las conductas observadas en Juan Antonio la competencia "Integridad" es de tipo D, no cubre lo requerido para el puesto

## Las conductas asociadas

María Celeste



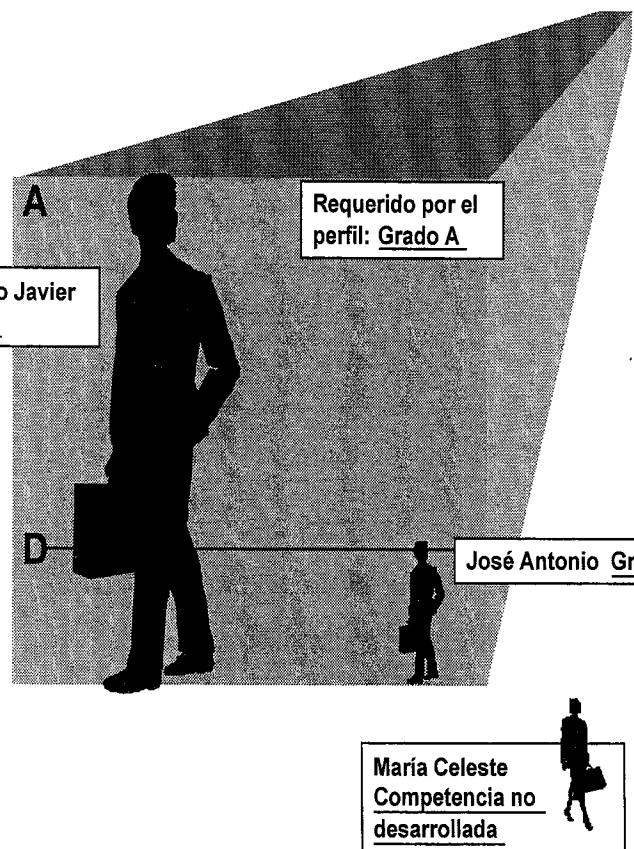
Hace unos meses se presentó una denuncia sobre un gerente de tienda y la mayor preocupación de todos fue "que no se tratara de su zona". Cada gerente de zona trató de dejar su responsabilidad en claro.

En aquella ocasión María Celeste, cuando fue conocida la denuncia, obró preocupada por dejar a salvo su propia imagen sin utilizar todos los medios a su alcance para asegurarse sobre la honradez del involucrado.

De acuerdo con las conductas observadas en María Celeste la competencia "Integridad" no está desarrollada y no cubre lo requerido para el puesto

## Comparación de evaluados

Competencia: *Integridad*



## Perfil a evaluar: gerente de zona

Situación:

- ⇒ *El lanzamiento de nuevos productos en la red de tiendas*

Nivel requerido de la competencia “Liderazgo” según el perfil: Grado B

*Se posiciona como líder. Se asegura de que los demás se identifiquen y participen en su misión, objetivos, clima, tono y políticas.*

*Es el modelo de actuación para los demás; es para ellos un líder que transmite credibilidad. Se asegura de que se consigan las metas del grupo.*

**Liderazgo**

Es la capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso y comunican la visión de la empresa, ya sea desde una posición formal o informal de autoridad. El "equipo" debe considerarse en sentido amplio como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder.

GRADO DESCRIPCIÓN DE LA CONDUCTA

**A** Comunica una convincente visión de futuro. Es un líder con carisma especial, genera en el grupo que lidera un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con la misión del equipo.

**B** Se posiciona como líder. Se asegura que los otros se identifiquen y participen en su misión, objetivos, clima, tono y políticas. Es el modelo de actuación para los demás; a todos les transmite credibilidad. Se asegura de que se cumplan las metas del grupo.

REQUERIDO

**C** Promueve la eficacia del grupo. Mantiene informadas a las personas que pueden verse afectadas por una decisión, aunque esta no requiera ser compartida. Se asegura de que el equipo tenga la información necesaria y explica las razones que lo han llevado a tomar una decisión.

**D** Da a las personas instrucciones adecuadas y deja razonablemente claras las necesidades y exigencias. Delega explícitamente tareas rutinarias para poder dedicar tiempo a tareas menos operativas.

Nota: en este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.

Fuente: Gestión por competencias. El Diccionario.

**Las conductas asociadas****María Celeste**

El lanzamiento de los nuevos productos fue uno de los temas más importantes y motivadores para todos los integrantes de la zona de María Celeste. Compenetrada con los objetivos de la organización, condujo a todo su equipo con entusiasmo en la instrumentación de todos los pasos necesarios para el lanzamiento de los nuevos productos y logró que cada gerente de tienda actuara del mismo modo con el equipo a su cargo.

De acuerdo con las conductas observadas en María Celeste la competencia "Liderazgo" es de tipo B, dentro de lo requerido para el puesto.

## Las conductas asociadas

José Antonio



En la zona de José Antonio el lanzamiento de productos se llevó de acuerdo con lo preestablecido sin mayores sobresaltos. Su estilo de conducción del equipo a su cargo hizo que se siguieran las responsabilidades asignadas sin aporte personal.

Las tareas de rutina fueron supervisadas correctamente. Si bien él está siempre atento a los requerimientos del grupo de gerentes de tienda a su cargo, no les aporta especiales lineamientos para el management de sus respectivas áreas.

De acuerdo con las conductas observadas en José Antonio la competencia "Liderazgo" es de tipo D, no cubre lo requerido para el puesto

## Las conductas asociadas

Fernando Javier



*El lanzamiento de productos se llevó a cabo en todas las zonas de acuerdo con lo previsto; en el caso de la zona a cargo de Fernando Javier, él condujo a su equipo en función de las responsabilidades asignadas sin aporte personal.*

*Además, su estilo de conducción no le permite transmitir al grupo de gerentes de tienda a su cargo lineamientos para el management de sus respectivas áreas.*

De acuerdo con las conductas observadas en Fernando Javier la competencia "Liderazgo" no está desarrollada y no cubre lo requerido para el puesto

## Comparación de evaluados

Competencia: *Liderazgo*

B



María Celeste Grado B

Requerido por el  
perfil: Grado B

D



José Antonio  
Grado D

Fernando Javier  
Competencia no  
desarrollada

## Perfil a evaluar: gerente de zona

Situación:

- ⇒ *El lanzamiento de nuevos productos en la red de tiendas*

Nivel requerido de la competencia  
“Empowerment” según el perfil: Grado A

*Fomenta el aprendizaje y la formación a largo plazo.  
Proporciona formación o experiencias en el trabajo que sirvan para adquirir nuevas capacidades o habilidades.*

### Empowerment

Es capacitar a individuos o a grupos, dándoles responsabilidad para que tengan un profundo sentido del compromiso y autonomía personal, participen, hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos, y quieran sentirse responsables y asumir posiciones de liderazgo. Incluye el fomento del trabajo en equipo dentro y fuera de la organización y el uso eficiente de los equipos.

## GRADO

## DESCRIPCIÓN DE LA CONDUCTA

**A**

Fomenta el aprendizaje y la formación a largo plazo. Proporciona formación o experiencias en el trabajo que sirvan para adquirir nuevas capacidades o habilidades.

REQUERIDO

**B**

Después de valorar la capacidad de las personas a su cargo, les da autoridad y responsabilidad para que desarrollen alguna característica específica. Da feedback positivo en términos de comportamientos concretos y sin desacreditar personalmente.

**C**

Demuestra confianza en la habilidad de los empleados para ejecutar tareas en un nivel aceptable de rendimiento. Da instrucciones detalladas de cómo realizar el trabajo y hace demostraciones prácticas. Acepta y apoya los puntos de vista, recomendaciones o acciones de los demás.

**D**

Confía en las habilidades de sus colaboradores para tomar decisiones y da a entender que ellos saben lo que están haciendo. Muestra respeto por la inteligencia de los demás.

Nota: en este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.

### Las conductas asociadas

#### María Celeste



María Celeste es considerada, dentro de la organización, un referente en materia de desarrollo de personas.

Luego de analizar y evaluar las fortalezas y debilidades de su equipo propuso un programa especial de entrenamiento que fue aprobado y, dado su éxito, se aplicó en otras zonas.

Delega autoridad y responsabilidad entre sus subordinados, lo que les permite desarrollar sus capacidades.

Asimismo, es un referente consultado por pares y subordinados en materia de coaching.

De acuerdo con las conductas observadas en María Celeste la competencia "Empowerment" es de tipo A, dentro de lo requerido para el puesto

## Las conductas asociadas

José Antonio



El área a cargo de José Antonio no tiene mayores problemas y en general todo funciona bien por allí. En su zona sólo se implementan los programas de capacitación y entrenamiento que son sugeridos desde casa central y por sus superiores. Los responsables de las tiendas y sus empleados se muestran muy interesados en recibir entrenamiento cuando son convocados. José Antonio no se preocupa por desarrollar las capacidades de sus subordinados.

De acuerdo con las conductas observadas en José Antonio la competencia "Empowerment" es de tipo D, no cubre lo requerido para el puesto

## Las conductas asociadas

Fernando Javier



La zona de Fernando Javier tiene, en general, un buen concepto en materia de entrenamiento del personal.

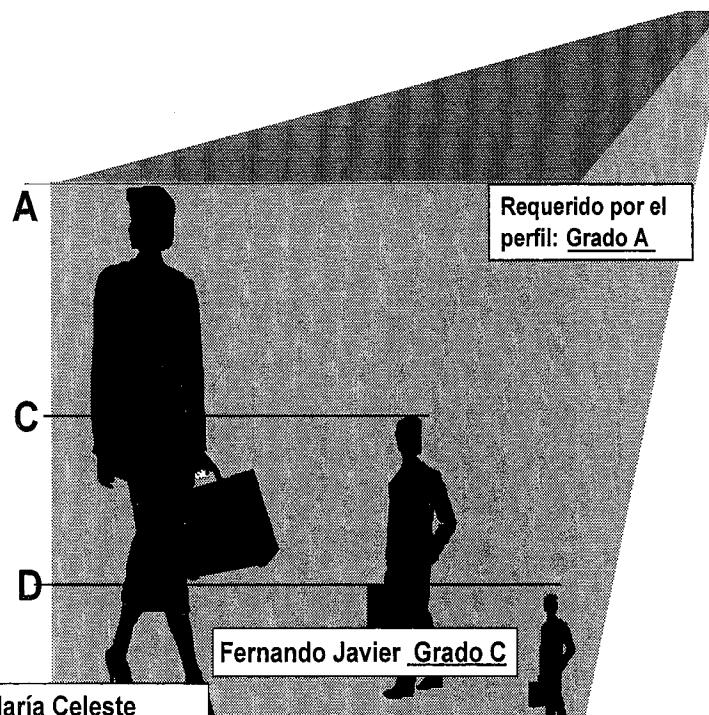
En su zona se implementan todos los programas de capacitación y entrenamiento que le sugieren sus superiores y la casa central.

Cuando puede, apoya el desarrollo de las capacidades de sus subordinados, quienes reconocen esa característica de su jefe como positiva.

De acuerdo con las conductas observadas en Fernando Javier la competencia "Empowerment" es de tipo C, no cubre lo requerido para el puesto

## Comparación de evaluados

Competencia: *Empowerment*



## Perfil a evaluar: gerente de zona

### Situación:

- ⇒ *El lanzamiento de nuevos productos en la red de tiendas*

Nivel requerido de la competencia "Iniciativa" según el perfil: Grado A

*Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.*

**Iniciativa**

Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.

## GRADO

## DESCRIPCIÓN DE LA CONDUCTA

**A**

Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.

Se considera que es un referente en esta competencia y es imitado por otros.

## REQUERIDO

**B**

Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.

**C**

Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.

**D**

Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan y, o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas.

Nota: en este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.

**Las conductas asociadas****Fernando Javier**

Desde que tomó conocimiento del proyecto y durante su aplicación, Fernando Javier apoyó con entusiasmo el lanzamiento de los nuevos productos, aportó su visión respecto del corriente año y consideró las contingencias que podrían presentarse en años venideros. Propuso -y fue aprobado- un plan alternativo a una de las nuevas líneas frente a un posible cambio de normas vigentes. Preparó ejemplos, relacionados con los nuevos productos, aplicables a su zona, para lograr la máxima penetración y rentabilidad.

De acuerdo con las conductas observadas en Fernando Javier la competencia "Iniciativa" es de tipo A, dentro de lo requerido para el puesto

## Las conductas asociadas

José Antonio



José Antonio no se enteró en un principio de los proyectos, a diferencia de otros gerentes de zona que mantenían un contacto más asiduo con la casa central.

Luego, cuando tuvo lugar el lanzamiento de productos, realizó estrictamente los pasos sugeridos sin ningún tipo de aporte personal en la instrumentación.

Los plazos se cumplieron de acuerdo con lo previsto.

De acuerdo con las conductas observadas en José Antonio la competencia "Iniciativa" es de tipo D, no cubre lo requerido para el puesto

## Las conductas asociadas

Maria Celeste

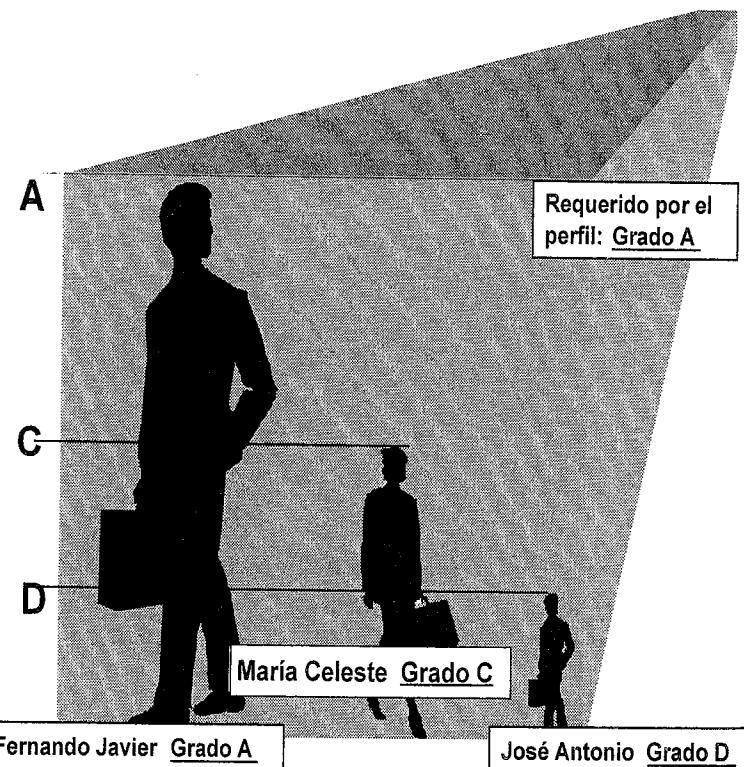


Maria Celeste, preocupada siempre por el equipo de personas a su cargo y por su desarrollo, en ocasión del lanzamiento de nuevos productos llevó adelante el plan como fuera diseñado por la casa central, cumpliendo cuidadosa y detalladamente todos los pasos y mejorándolo en algunos aspectos según las características de su zona.

De acuerdo con las conductas observadas en María Celeste la competencia "Iniciativa" es de tipo C, no cubre lo requerido para el puesto

## Comparación de evaluados

Competencia: *Iniciativa*



## Perfil a evaluar: gerente de zona

Situación:

- ⇒ *El lanzamiento de nuevos productos en la red de tiendas*

Nivel requerido de la competencia  
"Orientación al cliente" según el perfil: Grado B

*Busca permanentemente resolver las necesidades de sus clientes anticipándose a sus pedidos o solicitudes.  
Propone acciones dentro de su organización para lograr la satisfacción de los clientes.*

**Orientación al cliente**

Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Comprende esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente. El concepto de "cliente" puede incluir también a sus compañeros o a cualquier persona que intente ayudar.

GRADO	DESCRIPCIÓN DE LA CONDUCTA
<b>A</b>	Establece una relación a largo plazo con el cliente para resolver sus necesidades, no duda en sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función del provecho futuro. Busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente (y para los clientes de sus clientes).
<b>B</b>	Busca permanentemente resolver las necesidades de sus clientes anticipándose a sus pedidos o solicitudes. Propone acciones dentro de su organización para lograr la satisfacción de los clientes.
<b>REQUERIDO</b> 	
<b>C</b>	Está atento a las necesidades de los clientes y escucha sus pedidos y problemas. Intenta solucionar y satisfacer a los clientes, y lo logra casi siempre.
<b>D</b>	Atiende con rapidez las necesidades del cliente y soluciona eventuales problemas siempre que esté a su alcance.

Nota: en este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.

Fuente: Gestión por competencias. El Diccionario.

**Las conductas asociadas**

**María Celeste**



María Celeste manifiesta siempre una clara preocupación por los clientes e insta a su equipo a actuar del mismo modo.

En ocasión del lanzamiento de productos realizó actividades con los clientes de modo de exponer las bondades de los nuevos productos y comprobar si las mismas se correlacionaban con las necesidades del cliente.

Verificó personalmente algún caso donde un cliente expresó dudas e instó al equipo a que procediera de la misma manera si se presentara un caso similar.

De acuerdo con las conductas observadas en María Celeste la competencia "Orientación al cliente" es de tipo B, dentro de lo requerido para el puesto

## Las conductas asociadas

Fernando Javier



Fernando Javier tiene en claro que los clientes son importantes y que de ellos depende el éxito de la empresa.

En ocasión del lanzamiento de productos realizó las presentaciones estándar sugeridas desde la casa central, sin tomar en cuenta si las mismas se adaptaban o no a las necesidades del cliente. Supuso que así sería si SÚPER DESCUENTO había decidido su aplicación.

De acuerdo con las conductas observadas en Fernando Javier la competencia "Orientación al cliente" es de tipo D, no cubre lo requerido para el puesto

## Las conductas asociadas

José Antonio



José Antonio, así como todos los responsables de tiendas de su zona saben (y lo repiten con frecuencia) que los clientes están primero.

Igualmente todos creen entender y comprender las necesidades de su zona.

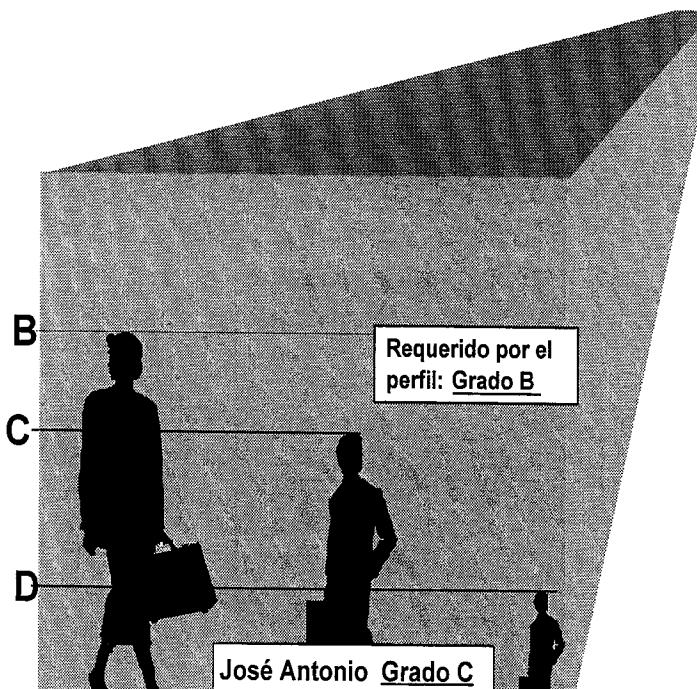
Todo el plan de instrumentación del lanzamiento de nuevos productos fue seguido con atención.

En ocasión del lanzamiento de productos realizó las presentaciones sugeridas desde la casa central con algunas adaptaciones, en función de la clientela de las sucursales a su cargo.

De acuerdo con las conductas observadas en José Antonio la competencia "Orientación al cliente" es de tipo C, no cubre lo requerido para el puesto

## Comparación de evaluados

Competencia: *Orientación al cliente*



## Perfil a evaluar: gerente de zona

### Situación:

- ⇒ *El lanzamiento de nuevos productos en la red de tiendas*

Nivel requerido de la competencia

"*Orientación a los resultados*" según el perfil:  
Grado A

*Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia.*

*Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.*

**Orientación a los resultados**

Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con sus competidores o superarlos, atender las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la aptitud de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

GRADO	DESCRIPCIÓN DE LA CONDUCTA
<b>A</b>	Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
<b>B</b>	REQUERIDO → Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/o para los demás ciertos parámetros que se deben alcanzar. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos, por ejemplo compara su rendimiento actual con otros pasados.
<b>C</b>	No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Siempre trata de mejorar la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas.
<b>D</b>	Intenta realizar bien o correctamente el trabajo. Expresa frustración ante la ineficacia o la pérdida de tiempo (por ejemplo: lamenta haber perdido el tiempo y quiere que no vuelva a repetirse) aunque no realice mejoras concretas. Estipula tiempo de realización de sus trabajos.

Nota: en este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.

**Las conductas asociadas**

Fernando Javier



Desde que ingresó a SÚPER DESCUENTO, Fernando Javier se ha caracterizado por conseguir todo lo que se propone. Cuando se realizó el lanzamiento de los nuevos productos no sólo apoyó la puesta en marcha de las propuestas de la organización, sino que además planeó nuevas posibilidades y cursos de acción para él y su equipo, con el objeto de lograr la máxima penetración y rentabilidad en su zona.

De acuerdo con las conductas observadas en Fernando Javier la competencia "Orientación a los resultados" es de tipo A, dentro de lo requerido para el puesto

## Las conductas asociadas

María Celeste



María Celeste demostró preocupación por los clientes y por su equipo en todo momento. No obstante, en ocasión del lanzamiento de productos ejecutó todos los pasos del programa siguiendo las instrucciones recibidas sin hacer aportes adicionales ni evaluar los posibles alcances en su zona. Da por descontado que si la casa central lo ha sugerido, ya ha sido evaluado.

De acuerdo con las conductas observadas en María Celeste la competencia “Orientación a los resultados” es de tipo D, no cubre lo requerido para el puesto

## Las conductas asociadas

José Antonio



Comprende y comparte los planes estratégicos de la organización cuando se plantean en las reuniones con otros gerentes de zona y la dirección comercial de SÚPER DESCUENTO.

En ocasión del lanzamiento de productos apoyó la aplicación de los mismos cumpliendo con los plazos establecidos por la casa central.

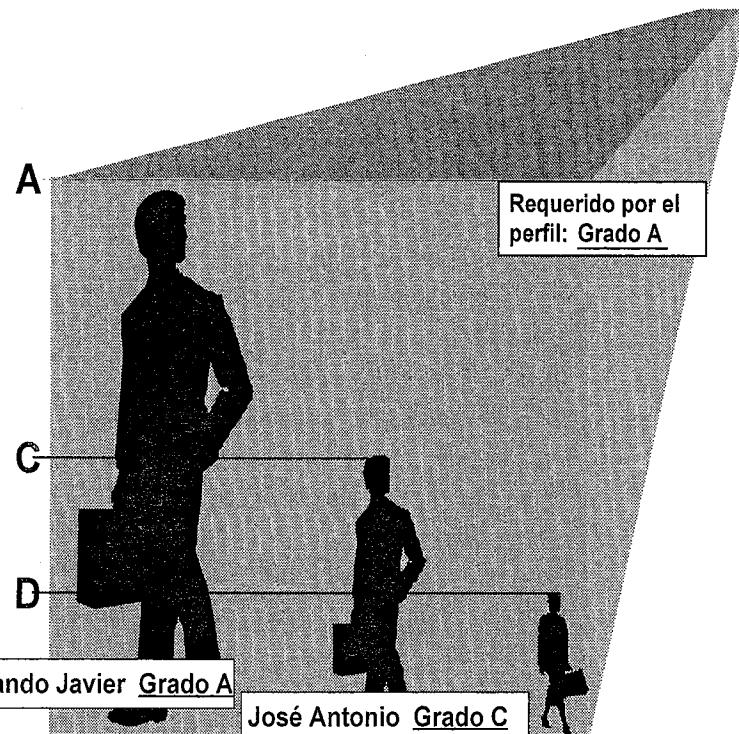
Se preocupa -y se preocupó en ese momento- por llegar a los estándares fijados para la zona a su cargo.

Sus jefes están seguros de que se puede contar con él en cuanto al cumplimiento de objetivos fijados.

De acuerdo con las conductas observadas en José Antonio la competencia “Orientación a los resultados” es de tipo C, no cubre lo requerido para el puesto

## Comparación de evaluados

Competencia: *Orientación a los resultados*



## Perfil a evaluar: gerente de zona

### Situación:

- ⇒ *El lanzamiento de nuevos productos en la red de tiendas*

Nivel requerido de la competencia

“Trabajo en equipo” según el perfil: Grado A

*Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización. Expresa satisfacción personal por los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía, aunque la organización no le dé suficiente apoyo. Es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo, si fuera necesario, en beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo.*

**Trabajo en equipo**

Implica la intención de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo, trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos.

GRADO	DESCRIPCIÓN DE LA CONDUCTA
<b>A</b>	Fortalece el espíritu de equipo a lo largo de la organización. Expresa satisfacción personal por los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía, aunque la organización no le dé suficiente apoyo. Es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo, cuando sea necesario, en beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo.
<b>B</b>	Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, un buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.
<b>C</b>	Solicita la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados. Promueve la colaboración en el equipo. Valora las contribuciones de otros que tienen diferentes puntos de vista.
<b>D</b>	Coopera. Participa de buen grado en el grupo y apoya sus decisiones. Realiza la parte de trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y al corriente de temas que los afecten. Comparte información.

Nota: en este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.

Fuente: Gestión por competencias. El Diccionario.

**Las conductas asociadas**

José Antonio



José Antonio siempre es considerado por sus subordinados y por sus superiores como un verdadero jugador de equipo.

Como práctica deportiva prefiere el fútbol y habitualmente forma parte del equipo de la compañía, en la liga de supermercadismo.

Como es habitual en él, en ocasión del lanzamiento de productos alertó permanentemente a todos los involucrados, fueran de su área o de otras de la organización.

Estuvo siempre presente sin asignarse un rol protagónico e incluyó a los clientes en actividades de modo de convencer a todos de las bondades de los nuevos productos.

De acuerdo con las conductas observadas en José Antonio la competencia "Trabajo en equipo" es de tipo A, dentro de lo requerido para el puesto



## Las conductas asociadas

**María Celeste**

María Celeste está siempre preocupada por los clientes y por el desarrollo de las carreras de sus subordinados. No obstante con ellos no se comporta como una jugadora de equipo, aunque los valora y aprecia. Igual relación tiene con pares. En ocasión del lanzamiento de productos cooperó con los demás miembros del equipo y proporcionó a todos la información necesaria para su respectivo desempeño.

De acuerdo con las conductas observadas en María Celeste la competencia “Trabajo en equipo” es de tipo D, no cubre lo requerido para el puesto



## Las conductas asociadas

**Fernando Javier**

Lo que pasó con la zona de Fernando Javier fue realmente notable. Siempre se jactó por decir que el trabajo de una sola persona no vale, que los éxitos se logran en equipo.

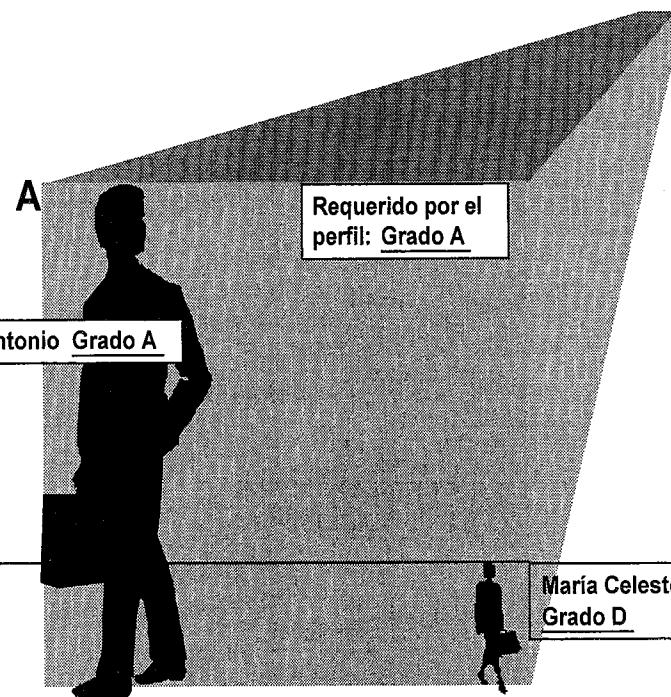
Pero nos sorprendió a todos cuando, en ocasión del lanzamiento de productos, intentó en todos los casos el lucimiento personal por sobre el de su equipo. Asimismo presentó a los clientes los nuevos productos como si fueran de su creación personal.

Estuvo preocupado por la calidad de sus exposiciones y no por explicar a los clientes las bondades de los productos.

De acuerdo con las conductas observadas en Fernando Javier la competencia “Trabajo en equipo” no está desarrollada, no cubre lo requerido para el puesto

## Comparación de evaluados

Competencia: *Trabajo en equipo*



## Perfil a evaluar: gerente de zona

### Situación:

- *El lanzamiento de nuevos productos en la red de tiendas*

Nivel requerido de la competencia  
“Desarrollo de las personas”  
según el perfil: Grado B

*Para facilitar el aprendizaje, explica cómo y por qué las cosas se hacen de una determinada manera. Se asegura por distintos medios de que se hayan comprendido bien sus explicaciones e instrucciones.*

### Desarrollo de las personas

Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y las de la organización. No se trata sólo de enviar a las personas a cursos sino de un esfuerzo por desarrollar a los demás.

#### GRADO

#### DESCRIPCIÓN DE LA CONDUCTA

**A**

Da *feedback* para que los colaboradores sepan qué están haciendo bien y si esto se adapta a lo esperado. Comunica de forma específica a los demás la evolución de su rendimiento para favorecer su desarrollo.

**B**

Para facilitar el aprendizaje, explica cómo y por qué las cosas se hacen de una determinada manera. Se asegura por distintos medios de que se hayan comprendido bien sus explicaciones e instrucciones.

**REQUERIDO**

**C**

Dedica tiempo para explicar a los demás cómo se deben realizar los trabajos; da instrucciones detalladas y ofrece sugerencias que puedan ayudar.

**D**

Cree que las personas pueden y quieren aprender para mejorar su rendimiento. Hace comentarios positivos sobre el potencial y las capacidades de los demás.

**Nota:** en este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.

Fuente: Gestión por competencias. El Diccionario.

### Las conductas asociadas

**María Celeste**



María Celeste es considerada dentro de la organización un referente en materia de desarrollo de personas. El equipo a su cargo valora mucho el estilo de conducción de su gerenta zonal.

En ocasión del lanzamiento de productos no sólo estuvo atenta al resultado de la aplicación sino también al trabajo de sus colaboradores, indicándoles qué estaba bien y qué debían mejorar.

Asimismo compara el desempeño del equipo y de cada uno en particular con el desempeño en otras situaciones similares, para que los involucrados vean las diferencias más claramente, no con el propósito de reprenderlos sino para contribuir al desarrollo de las competencias individuales de sus supervisados.

De acuerdo con las conductas observadas en María Celeste la competencia "Desarrollo de las personas" es de tipo A, por encima de lo requerido para el puesto

## Las conductas asociadas

José Antonio



José Antonio se preocupa por los equipos a su cargo e intenta ser un buen líder.

En ocasión del lanzamiento de los nuevos productos se encargó personalmente de explicar uno por uno a los distintos responsables de las tiendas cómo y por qué hacer cada unas de las cosas. Como una forma de asegurarse la correcta comprensión de las consignas visitó las distintas tiendas de la zona que tenía a su cargo para evaluar el desarrollo de la implementación. Distribuyó un e-mail explicativo adicional a las instrucciones que en forma estandarizada se elaboraron desde la Casa Central.

De acuerdo con las conductas observadas en José Antonio la competencia "Desarrollo de las personas" es de tipo B, dentro de lo requerido para el puesto

## Las conductas asociadas

Fernando Javier



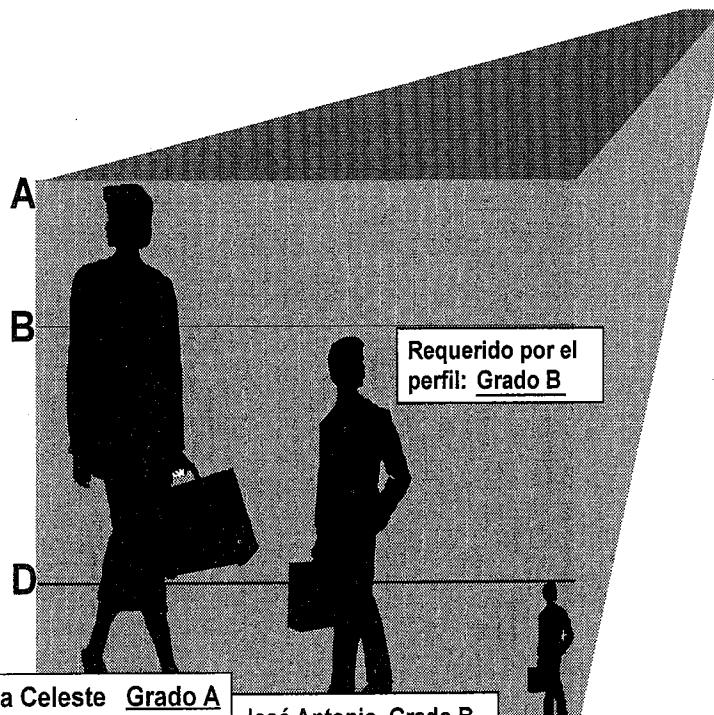
La zona a cargo de Fernando Javier tiene un buen rendimiento y todos sus integrantes, buen concepto tanto de superiores como de las otras tiendas de SÚPER DESCUENTO.

El estilo de conducción de Fernando Javier lo hace estar preocupado y atento al desarrollo de las potencialidades del equipo que tiene a su cargo; comparte sus inquietudes de carrera profesional. Cuando observa que los distintos colaboradores que están a su cargo hacen progresos en su desempeño y competencias, los alienta con comentarios positivos.

De acuerdo con las conductas observadas en Fernando Javier la competencia "Desarrollo de las personas" es de tipo D; no cubre lo requerido para el puesto

## Comparación de evaluados

Competencia: *Desarrollo de las personas*



## Perfil a evaluar: gerente de zona

Situación:

- ⇒ *El lanzamiento de nuevos productos en la red de tiendas*

Nivel requerido de la competencia  
“Modalidades de contacto” según el perfil:  
Grado A

Hace preguntas perspicaces que van al centro del problema; comprende y comunica temas complejos. Se comunica con claridad y precisión. Es abierto y honesto y aporta en las discusiones. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas.

**Modalidades de contacto**

(tipo de vínculo, nivel de vocabulario, lenguaje verbal y no verbal, persuasión, comunicación oral, impacto)

Comprende la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás.

En un concepto más amplio, comunicarse incluye **saber escuchar** y hacer posible que los demás accedan fácilmente a la información que se posea.

**GRADO****DESCRIPCIÓN DE LA CONDUCTA****A**

Hace preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprende y comunica temas complejos.  
Se comunica con claridad y precisión. Es abierto y honesto y aporta en las discusiones.  
Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas.

**REQUERIDO****B**

Demuestra seguridad para expresar sus opiniones con claridad y precisión.  
Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.

**C**

Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y hace preguntas constructivas.

**D**

*Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos con claridad.*  
*No tiene interés por conocer el punto de vista o las inquietudes de otras personas.*

**Las conductas asociadas****María Celeste**

María Celeste es habitualmente simpática y muy conversadora; es de esas personas que hablan con todos sin problemas. Los clientes en general están muy contentos con ella por este motivo.

En ocasión del lanzamiento de productos fue igualmente amable; se interesó por las inquietudes de los clientes, escuchándolos atentamente y formulando preguntas de modo de comprender mejor lo planteado por ellos.

De acuerdo con las conductas observadas en María Celeste la competencia “Modalidades de contacto” es de tipo C; no cubre lo requerido para el puesto

## Las conductas asociadas

José Antonio



José Antonio es simpático, amable y conversador como todo "hombre de ventas". Durante las presentaciones que se realizaron para el lanzamiento de los nuevos productos formuló preguntas perceptivas que le permitieron hacer foco en el centro del problema, comprender y comunicar algunos temas complejos en relación con esos clientes y su zona. Se comunicó clara y precisamente demostrando interés en las personas, los acontecimientos y las ideas. Se mostró permanentemente atento y solícito a las inquietudes de los otros.

De acuerdo con las conductas observadas en José Antonio la competencia "Modalidades de contacto" es de tipo A, dentro de lo requerido para el puesto

## Las conductas asociadas

Fernando Javier



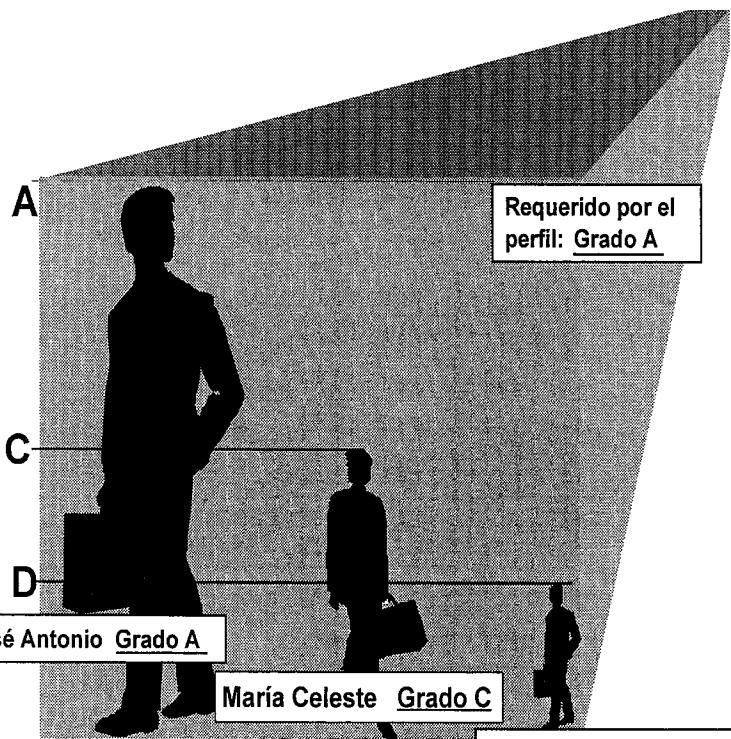
Fernando Javier es reconocido no sólo por su simpatía sino por su buena voz y su aptitud para la comunicación.

Sin embargo, cuando debió realizar las presentaciones, no se preocupó especialmente por ser claro, aunque lo es habitualmente, asumiendo conocer él las necesidades de los clientes, ya que la zona la conoce muy bien porque está a su cargo desde hace mucho tiempo. No estaba especialmente interesado ni demostraba preocupación en conocer el punto de vista de los clientes frente a la nueva línea de productos.

De acuerdo con las conductas observadas en Fernando Javier la competencia "Modalidades de contacto" es de tipo D; no cubre lo requerido para el puesto

## Comparación de evaluados

Competencia: *Modalidades de contacto*



## Perfil a evaluar: gerente de zona

### Situación:

⇒ La empresa está trabajando en un proyecto de Internet que, cuando se aplique, cambiará la metodología de trabajo actual.

Nivel requerido de la competencia  
"Adaptabilidad al cambio" según el perfil:  
Grado A

Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o a las necesidades de la situación, considerando la especial dimensión del tiempo que se da en el entorno digital.

### Adaptabilidad al cambio

Es la predisposición a comprender y apreciar perspectivas diferentes u opuestas, para adaptarse en situaciones cambiantes y aceptar modificaciones del contexto y de la competencia, en la propia organización y en la del cliente, dentro de los requerimientos de trabajo de la economía digital.

GRADO	DESCRIPCIÓN DE LA CONDUCTA
<b>A</b>	Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o a las necesidades de la situación considerando la especial dimensión del tiempo que se da en el entorno digital.
<b>REQUERIDO</b>	
<b>B</b>	Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas. Revisa y evalúa sistemáticamente las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor a la nueva solución. Utiliza el fracaso de otros en su propio beneficio.
<b>C</b>	Observa la situación objetivamente y puede reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando dicha información de manera selectiva para modificar sólo en ocasiones su accionar.
<b>D</b>	Suele aferrarse a sus propias opiniones. En ocasiones no reconoce la validez de la perspectiva de otros. Siempre sigue los procedimientos. No manifiesta una actitud crítica respecto a su accionar.

Fuente: Gestión por competencias. El Diccionario

### Las conductas asociadas

#### María Celeste



María Celeste está permanentemente interesada en temas de tecnología y "en cualquier cosa nueva que aparezca".

Sin embargo, se mostró escéptica cuando le plantearon el proyecto de SÚPER DESCUENTO en Internet. Analizó objetivamente las posibilidades, sin creer realmente en su aplicación. Reconoció la validez de los argumentos planteados y que la comercialización a través de la web algún día llegará. Adaptó sus planes de corto plazo ante la alternativa de que efectivamente el proyecto se llevara a cabo, más allá de su propia percepción del tema.

De acuerdo con las conductas observadas en María Celeste la competencia "Adaptabilidad al cambio" es de tipo C; no cubre lo requerido para el puesto

## Las conductas asociadas

José Antonio



Cuando asistió a la presentación del nuevo site, realizada por el Comité de Nuevos Proyectos, comentó entre pares que no creía que los clientes se adaptaran a esta nueva forma de comprar, con lo cual Fernando Javier no estuvo de acuerdo.

Dijo a quien quiso oírlo: "Para mí no hay como comprar los productos tomándolos con mi propia mano de la góndola... ¿Por qué voy a pensar que a otro le va a gustar hacerlo a través de la pantalla del ordenador?"

No obstante, aceptó los lineamientos planteados y colaboró en todo lo indicado a los gerentes de zona en particular.

De acuerdo con las conductas observadas en José Antonio la competencia "Adaptabilidad al cambio" es de tipo D; no cubre lo requerido para el puesto

## Las conductas asociadas

Fernando Javier



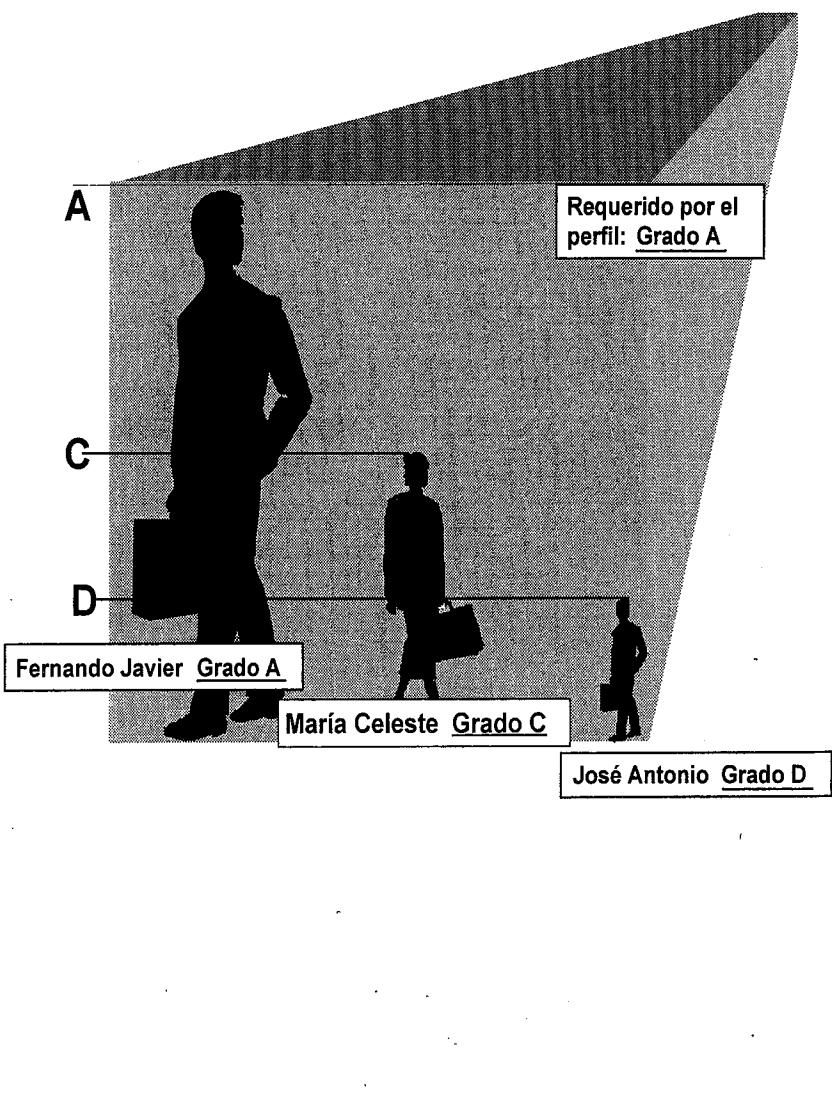
Por vías informales se enteró de que en la compañía se estaba trabajando en un proyecto de Internet y se ofreció para ayudar "en sus ratos libres". Pensó que sus conocimientos de la organización podrían ser un valioso aporte al proyecto. Asombró con aportes muy interesantes a través del estudio de cómo otras cadenas habían resuelto ciertos problemas. Propuso ideas para el plan estratégico del proyecto a mediano y corto plazo y cómo hacer para interesar a sus colegas, los gerentes de zona. Estaba convencido de que muchos de ellos podrían demostrar cierto escepticismo al respecto.

Cuando Fernando Javier asistió a la presentación del nuevo site, realizada por el Comité de Nuevos Proyectos, no sólo se sintió feliz sino que además, al apoyar vivamente la venta por Internet, tuvo desacuerdos con algunos colegas.

De acuerdo con las conductas observadas en Fernando Javier la competencia "Adaptabilidad al cambio" es de tipo A, dentro de lo requerido para el puesto

## Comparación de evaluados

Competencia: *Adaptabilidad al cambio*



## Evaluación de María Celeste versus nivel requerido



Competencia	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	No desarrollada
<b>Competencias cardinales</b>					
Integridad	■				■
Liderazgo		■	■		
Empowerment	■	■			
Iniciativa	■		■		
<b>Competencias específicas</b>					
Orientación al cliente		■	■		
Orientación a los resultados	■			■	
Trabajo en equipo	■			■	
Desarrollo de las personas		■	■		
Modalidades de contacto	■			■	
Adaptabilidad al cambio	■			■	

■ Requerido

■ Evaluación

## Evaluación de José Antonio versus nivel requerido



Competencia	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	No desarrollada
<b>Competencias cardinales</b>					
Integridad	■			■	
Liderazgo		■		■	
Empowerment	■			■	
Iniciativa	■			■	
<b>Competencias específicas</b>					
Orientación al cliente		■	■		
Orientación a los resultados	■		■		
Trabajo en equipo	■	■			
Desarrollo de las personas		■	■		
Modalidades de contacto	■	■			
Adaptabilidad al cambio	■			■	

■ Requerido

■ Evaluación

## Evaluación de Fernando Javier versus nivel requerido

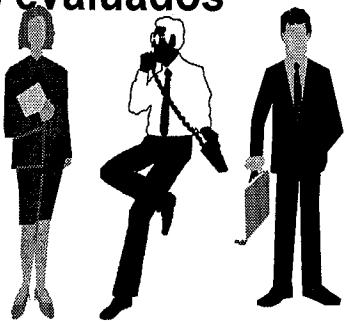


Competencia	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	No desarrollada
<b>Competencias cardinales</b>					
Integridad	■	■			
Liderazgo		■			■
Empowerment	■		■		
Iniciativa	■	■			
<b>Competencias específicas</b>					
Orientación al cliente		■		■	
Orientación a los resultados	■		■		
Trabajo en equipo	■				
Desarrollo de las personas		■			
Modalidades de contacto	■		■		
Adaptabilidad al cambio	■	■		■	

■ Requerido

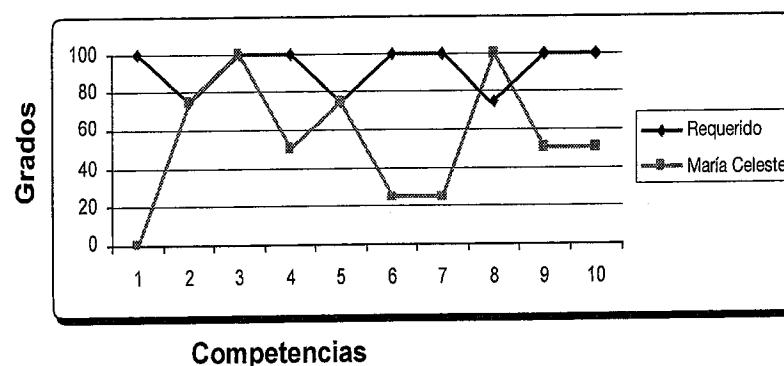
■ Evaluación

## Comparación de los evaluados



Competencia	Requerido	Maria Celeste	José Antonio	Fernando Javier
<b>Competencias cardinales</b>				
Integridad	A	No desarrollada	D	A
Liderazgo	B	B	D	No desarrollada
Empowerment	A	A	D	C
Iniciativa	A	C	D	A
<b>Competencias específicas del puesto</b>				
Orientación al cliente	B	B	C	D
Orientación a los resultados	A	D	C	A
Trabajo en equipo	A	D	A	No desarrollada
Desarrollo de las personas	B	A	B	D
Modalidades de contacto	A	C	A	D
Adaptabilidad al cambio	A	C	D	A

## Evaluación de María Celeste



### Competencias evaluadas

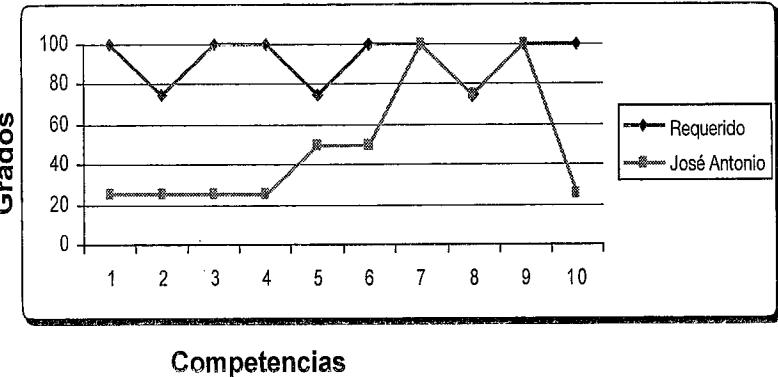
1. Integridad
2. Liderazgo
3. Empowerment
4. Iniciativa
5. Orientación al cliente
6. Orientación a los resultados
7. Trabajo en equipo
8. Desarrollo de las personas
9. Modalidades de contacto
10. Adaptabilidad al cambio

Escala numérica de los grados	
A: 100%	No desarrollada: 0%
B: 75%	
C: 50%	
D: 25%	

## Evaluación de José Antonio



Grados



Competencias

### Competencias evaluadas

1. Integridad
2. Liderazgo
3. Empowerment
4. Iniciativa
5. Orientación al cliente
6. Orientación a los resultados
7. Trabajo en equipo
8. Desarrollo de las personas
9. Modalidades de contacto
10. Adaptabilidad al cambio

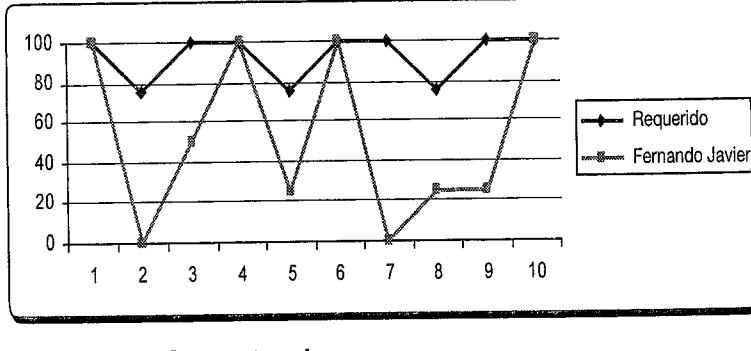
### Escala numérica de los grados

A: 100% No desarrollada: 0%  
 B: 75%  
 C: 50%  
 D: 25%

## Evaluación de Fernando Javier



Grados



Competencias

### Competencias evaluadas

1. Integridad
2. Liderazgo
3. Empowerment
4. Iniciativa
5. Orientación al cliente
6. Orientación a los resultados
7. Trabajo en equipo
8. Desarrollo de las personas
9. Modalidades de contacto
10. Adaptabilidad al cambio

### Escala numérica de los grados

A: 100% No desarrollada: 0%  
 B: 75%  
 C: 50%  
 D: 25%

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, Martha Alicia, *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias.* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2004. Obra en tres tomos, uno de ellos en Internet ([www.granicaeditor.com/derrhh](http://www.granicaeditor.com/derrhh)).
- Alles, Martha Alicia, *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias.* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2003.
- Alles, Martha Alicia, *El diccionario. Gestión por competencias.* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2002. Apéndice en Internet ([www.granicaeditor.com/diccionario](http://www.granicaeditor.com/diccionario)).
- Alles, Martha Alicia, *Empleo: el proceso de selección,* Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1998 y 2001.
- Carreta, Antonio; Dalziel, Murray M. y Mitrani, Alain, *Dalle Risorse Umane alle Competenze*, Franco Angeli/Azienda Moderna, Milán, 1992.
- Dessler, Gary, *Administración de personal*, Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1996.
- Downes, Larry y Mui, Chunka, *Estrategias digitales para dominar el mercado*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 1999.
- Drucker, Peter F., *Las nuevas realidades*, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1995.
- Drucker, Peter F., *Manual de autoevaluación de la Fundación Drucker, Guía de trabajo*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 1999, pág. 36.
- Edwards, Mark R. y Ewen, Ann J., *360° Feedback*, Amacom, American Management Association, Nueva York, 1996.
- Ferrater Mora, José, *Diccionario de filosofía*, Ariel Filosofía, Barcelona, 1999.
- Goleman, Daniel, *La inteligencia emocional en la empresa*, Javier Vergara Editor, Buenos Aires, 1999.
- Gómez-Mejía, Luis R.; Balkin, David B. y Cardy, Robert L., *Gestión de Recursos Humanos*, Prentice-Hall, Madrid, 1998.
- Jaques, Elliott y Cason, Kathryn, *Human Capability*, Cason Hall & Co. Publishers Ltda., Falls Church, 1994.

- Jolis, Nadine, *Compétences et Compétitivité*, Les éditions d'organisation, París, 1998.
- Levy-Leboyer, Claude, *La gestion des compétences*, Les éditions d'organisation, París, 1992.
- Levy-Leboyer, Claude, *Feedback de 360°*. Gestión 2000, Barcelona, 2000.
- Mathis, Robert L. y Jackson, John H., *Human Resource Management*, South-Western College Publishing, Cincinnati, 2000.
- McClelland, David C., *Human Motivation*, Cambridge University Press, Cambridge, 1999. Obra original de 1987.
- Peretti, Jean-Marie, *Gestion des ressources humaines*, Librairie Vuibert, París, 1998.
- Schein, Edgar H., *Psicología de la Organización*, Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1982.
- Sherman, Bohlander y Snell, *Administración de Recursos Humanos*, Thomson Editores, México, 1999.
- Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M., *Competence at work, models for superior performance*, John Wiley & Sons, Nueva York, 1993.
- Tissen, Renéé; Andriessen, Daniel y Lekanne Deprez, Frank. *El valor del conocimiento*, Prentice Hall, Madrid, 2000.

## Unas palabras sobre la autora

**Martha Alicia Alles** se graduó en la Universidad Nacional de Buenos Aires con el título de Contadora Pública Nacional y es *doctoranda* de la Universidad de Buenos Aires en la especialidad Administración. Tiene una amplia experiencia como docente universitaria; es profesora titular en los posgrados de la Universidad de Buenos Aires, Universidad Católica de Santiago del Estero, Universidad Nacional de Tucumán, Universidad Nacional del Litoral, Universidad de Palermo y Universidad de Lima, entre otras.

Con 18 libros publicados hasta el presente, es la autora argentina con la mayor cantidad de libros sobre su especialidad. Cuenta con colecciones destinadas al *management* personal así como también con libros sobre Recursos Humanos.

De su colección sobre Recursos Humanos podemos mencionar: *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*, 2002/2004, obra en tres tomos, uno de ellos en Internet; *Gestión por competencias. El diccionario* 2002/2003, con apéndice en Internet; *Desempeño por Competencias. Evaluación 360°*, 2002; *Diccionario de preguntas. Gestión por competencias*, 2003; *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias*, 2004; *Empleo: El proceso de selección*, 1998/2001, *Empleo: Discriminación, teletrabajo y otras temáticas*, 1999, *Elija al mejor - Cómo entrevistar por competencias*, 1999/2003.

Su colección de libros destinados al *management* personal está compuesta por: *Las puertas del trabajo*, 1995; *Mitos y verdades en la búsqueda laboral*, 1997; *200 modelos de currículum*, 1997; *Su primer currículum*, 1997; *Cómo manejar su carrera*, 1998; *La entrevista laboral*, 1999; *Mujeres, trabajo y autoempleo*, 2000.

Martha Alles es habitual colaboradora en medios tales como *Fortuna*, *Revista Conocimiento & Dirección*, *Mercado*, entre otros. Es columnista de diarios tales como *InfoBAE*, *El Cronista Comercial* y participa de numerosas columnas técnicas de los diarios *Clarin*, *La Nación* y *La Gaceta de Tucumán*. Escribe en diversos portales, entre ellos "Bumeran.com", "Xcompetencias.com" y "Weblaboral.com".

Es invitada frecuentemente a participar de diversos programas en medios radiales y televisivos tanto de Argentina como de otros países hispanoparlantes. Conferencista invitada por diferentes organizaciones empresarias y educativas, tanto locales como internacionales.

Es presidenta de Martha Alles S.A. empresa Consultora en Recursos Humanos para la alta dirección y head-hunting, y directora técnica de la revista virtual [www.xcompetencias.com](http://www.xcompetencias.com).

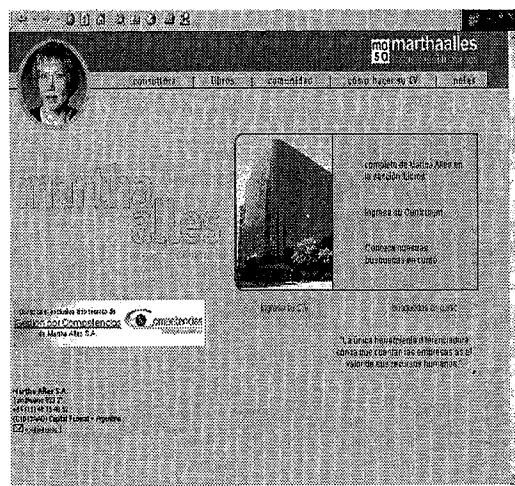
Ex socia de Ernst & Young y ex vicepresidenta de Top Management S.A., cuenta con una experiencia profesional de más de veinticinco años en su especialidad.

### Martha Alles S.A.

Talcahuano 833 (Talcahuano Plaza), piso 2  
Buenos Aires, Argentina  
Tel. (54-11) 48 15 48 52

089542

Para conocer más sobre la obra de Martha Alles



Página web de la autora

[www.marthaalles.com](http://www.marthaalles.com)

Rogamos escribir por e-mail a

[alles@marthaalles.com.ar](mailto:alles@marthaalles.com.ar)

089542

## Revista Técnica Virtual

Revista Técnica Virtual

[www.xcompetencias.com](http://www.xcompetencias.com)

Rogamos escribir por e-mail a:

[info@xcompetencias.com](mailto:info@xcompetencias.com)

089542

Este libro se terminó de imprimir en el mes de julio de 2005,  
en los Talleres Gráficos Color Efe, Paso 192, Avellaneda,  
Buenos Aires, Argentina.

