

**MASTER / DEG en Dirección Estratégica del Factor Humano
Con mención en “Consultoría para el D.O.”- 2007**

Evaluación del Desempeño

Fernando Corral

Objetivos:

El *objetivo general* es:

Conocer los modelos teóricos de los sistemas de evaluación de desempeño, y comprender la trascendencia estratégica de la gestión del desempeño y el desarrollo de las personas en la creación de valor de la empresa. Asimismo, entender y desarrollar habilidades básicas para realizar una eficaz evaluación de desempeño, y debatir acerca de los obstáculos, soluciones y tendencias respecto a esta tarea gerencial tan crucial en la gestión de personas.

Los *objetivos específicos* son:

1. Encuadrar un sistema de evaluación de desempeño en un modelo de gestión del desempeño
2. Revisar los modelos de evaluación/gestión de desempeño
3. Entender y desarrollar las habilidades básicas para realizar una eficaz evaluación de desempeño
4. Debatir acerca de los obstáculos, soluciones y tendencias respecto a los sistemas de gestión de desempeño

INDICE:

1. MODELOS TEÓRICOS

- 1.1. La evaluación de desempeño como parte de un sistema de gestión de desempeño
- 1.2. Objetivos y beneficios de las evaluaciones
- 1.3. Vínculos de la evaluación con los sistemas de planificación, retribución y desarrollo
- 1.4. Tipos de evaluación: resultados, factores de desempeño y mixtos
- 1.5. Métodos de evaluación: escalas, comparación, etc.
- 1.6. Factores de evaluación: competencias, valores, medidas de procesos

2. HABILIDADES BASICAS

- 2.1. Proceso de evaluación de desempeño
- 2.2. Registro de incidentes críticos
- 2.3. *Coaching*
- 2.4. La entrevista de evaluación
- 2.5. Dar y recibir *feedback*
- 2.6. Planes de mejora de un bajo desempeño
- 2.7. La autoevaluación para ayudar al compromiso
- 2.8. Los sesgos del evaluador
- 2.9. La planificación de los objetivos del periodo siguiente
- 2.10. La planificación del desarrollo profesional y la evaluación del potencial
- 2.11. Planes de formación individual y colectiva

3. TENDENCIAS

- 3.1. Evaluación 360 grados
- 3.2. Evaluación en un sistema basado en competencias
- 3.3. Ranking relativo. Ranking relativo forzado. Sesiones de ranking
- 3.4. Gestión del conocimiento
- 3.5. Sistemas expertos de ayuda para la evaluación y para el desarrollo
- 3.6. Implantación con éxito de un sistema de evaluación de desempeño

SECCIÓN 1: MODELOS TEÓRICOS DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO

1.1 La evaluación de desempeño como parte de un sistema de gestión de desempeño

Los sistemas de evaluación de desempeño individual cobran su verdadero sentido cuando son parte de un sistema más amplio de “gestión de desempeño individual”. Para empezar, cuando se evalúa algo ha de hacerse teniendo una base de criterios u objetivos de valoración, si se quiere que sea un proceso mínimamente riguroso, en lugar de estar a merced del arbitrio del evaluador.

Una noción básica de lo que típicamente se entiende por evaluación de desempeño (ED a partir de ahora) podría ser: una técnica de dirección que consiste en el proceso de revisión de lo realizado por un empleado durante un periodo –usualmente un año– por parte de un responsable jerárquico con el objetivo de analizar qué se ha hecho adecuadamente y qué no. Este ejercicio, que se pretende sea interactivo, a través normalmente de una reunión cara a cara, sirve para sacar conclusiones del pasado que puedan servir para aumentar la eficacia de ese empleado para el futuro. Por eso, el ejercicio de la ED suele tener una segunda parte dedicada a planificar el futuro, tanto del contenido del trabajo como de las acciones de mejora a emprender por el individuo. El aspecto formal de la ED queda configurado por el informe o formulario que se realiza siguiendo unas pautas reglamentadas en un procedimiento o política de ED.

El marco contextual de la ED, la gestión de desempeño individual (en inglés, *Individual Performance Management*) trasciende por tanto el ejercicio central de ese proceso, la evaluación de desempeño (en inglés, *Performance Appraisal* o *Performance Evaluation*). De hecho, es tan amplio que algunos autores han llegado a defender que es la responsabilidad fundamental de la labor gerencial. En torno a ella giran desde luego tareas típicas del manager, y por lo tanto competencia consultiva de los profesionales de los recursos humanos, como son:

- la definición de objetivos
- la delegación
- el coaching
- la corrección de un rendimiento inadecuado
- el reconocimiento del trabajo bien hecho
- la recompensa formal o informal
- la justificación de la revisión salarial
- la identificación de áreas de mejora personal
- la identificación de fortalezas personales
- la valoración del potencial

- la planificación del trabajo
- la planificación del desarrollo profesional
- la planificación de la carrera profesional
- la revisión del contrato laboral psicológico

y otras muchas que se derivan indirectamente de éstas, como pueden ser la adecuación cuantitativa y cualitativa de los recursos humanos a las estrategias organizativas, los planes de sucesión, el aseguramiento de la calidad de la selección de personas, la fundamentación de una política retributiva basada en el rendimiento, la revisión del diseño de los puestos de trabajo o roles, los sistemas de control y autocontrol, la involucración y responsabilización o *empowerment* de los empleados, la resolución de conflictos individuales, y así podríamos seguir con una lista muy numerosa de tareas de gestión de personas.

Una visión simplificada de la gestión del rendimiento individual –dejando de lado los impactos organizativos y de proceso sobre el rendimiento- podría plantearse en los siguientes cinco pasos:

1. Definición de objetivos de negocio a nivel de unidad organizativa
2. Despliegue de objetivos individuales
3. Supervisión continua o coaching durante el periodo
4. Evaluación, calificación (rating) y retribución
5. Planificación del futuro: contenido de trabajo y desarrollo individual

Como vemos, la ED específicamente no es más que una parte pequeña de todo el proceso de gestión de desempeño individual. En realidad, cuando muchos autores se refieren a la ED están queriendo referirse al proceso global de gestión de desempeño. Ahora bien, es recomendable distinguirlos conceptualmente porque el éxito o el fracaso de la implantación de sistemas de ED en muchas empresas depende directamente de esta diferenciación. No puede introducirse un ejercicio de ED sin relación a un riguroso proceso de definición de objetivos, de un marco de valores o criterios de evaluación de desempeño dentro de una cultura organizativa. No puede tener éxito una ED sin aclarar cuáles son las finalidades, o implicaciones sobre la política retributiva, sobre la política de formación y desarrollo, la planificación de la carrera profesional, los sistemas de retención, etc. No estamos diciendo que siempre ha de tener estos vínculos, simplemente que hay que hacer explícito si los va a tener o no, para sentar expectativas correctas entre los *managers* y sus colaboradores acerca del sistema.

¿Por qué es tan importante la ED? En primer lugar, lo es bajo la premisa de que se entienda como hemos dicho como parte del proceso de gestión del rendimiento individual. En segundo lugar, porque la ED y su proceso matriz, la gestión del rendimiento individual, tienen por objetivo fundamental la mejora del rendimiento, tanto individual como colectivo. Y éste no sucede siempre espontáneamente; ha de ser

gestionado. Un sistema de ED ayuda a los *managers* y a sus colaboradores a centrarse en lo que es realmente prioritario de sus trabajos como primer paso para lograr mejoras. Permite alcanzar claridad sobre las expectativas de ambos en relación al trabajo, y sobre los objetivos concretos y los medios para conseguirlos.

Es centro de atención por parte de muchas empresas y autores porque es un ejercicio difícil para muchos *managers*; a veces temido. El principal miedo es provocar la desmotivación del colaborador al tener que señalar áreas de mejora. La falta de entrenamiento por ambos, jefe y colaborador, en el arte de dar y recibir una crítica constructiva suele ser la causa principal, porque en general intelectualmente se acepta que el feedback es una herramienta muy eficaz para impulsar el aprendizaje y la mejora personal. El sistema educativo tradicional ha reforzado una pauta social de evaluar a las personas con criterios bastante subjetivos y demasiado centrados en lo negativo, fomentando lo que algunos autores denominan “el síndrome de banquillo”, que provoca rechazo en ambas partes. Existen otros sesgos y errores comunes en la realización de las ED que trataremos posteriormente, que también influyen en que dejen de verse los beneficios de las ED. Los síntomas de que la ED no se está implantando adecuadamente pueden detectarse fácilmente en los retrasos por parte de los *managers* para hacer las ED, aludiendo problemas de tiempo, en la calidad de las ED, siendo juzgadas por *managers* y empleados como mero trámite, por las percepciones de los evaluados que no lo perciben como un ejercicio interesante, o simplemente por la negativa por parte de los *managers* de una organización a hacerlas.

Por otro lado, destaquemos a favor de las ED, lo que explica su importancia, que las empresas sobresalientes por su éxito empresarial —empezando por las grandes multinacionales americanas, aunque también posteriormente europeas y japonesas— no han dejado nunca de lado esta herramienta básica de management. Más bien la han reforzado, incluyéndola en los sistemas de recompensas y de valoración de los *managers*, perfeccionándola con sistemas 360 grados, involucrando cada vez más en ellas a los empleados, etc. Saben que la mejora del rendimiento de la organización pasa por la mejora del rendimiento individual, aparte de prestar atención naturalmente a los inhibidores y facilitadores residentes en los procesos organizativos o a los inhibidores y facilitadores culturales. Además, muchos empleados de organizaciones que no tienen todavía una ED formal la están reclamando, en aras de aumentar la calidad de la comunicación con sus jefes acerca de aspectos que consideran importantes para su trabajo, como es la clarificación de las responsabilidades, saber qué se está haciendo mejor o peor según la opinión del jefe, qué oportunidades o medios de desarrollo profesional hay disponibles, etc. Normalmente la ED suele ser una experiencia altamente motivadora, cuando responde a estas expectativas.

Como resumen, las Compañías que aspiran a tener culturas de alto rendimiento suelen ser eficaces, gracias en gran parte a la ED, en:

- ✓ Tener claridad sobre los objetivos
- ✓ Tener sistemas de evaluación y feedback constante del rendimiento
- ✓ Tener sistemas de reconocimiento del rendimiento

1.2 Objetivos y beneficios de las evaluaciones de desempeño

Los objetivos y beneficios de las ED son múltiples. Cada organización puede y debe definirlos a la hora de diseñar e implantar sus sistemas de ED, pues de ese modo todos tendrán unas expectativas comunes acerca de lo que se pretende conseguir. Los usos y aplicaciones posibles son tan diversos que a veces incluso pueden llegar a ser contrapuestos. Por ejemplo, un sistema que enfatice demasiado la finalidad de justificar las revisiones salariales, puede jugar en contra a la hora de idearlo como herramienta para el desarrollo, pues no se tratarán abiertamente las posibilidades de mejora de la persona. Hay maneras para hacer que ambos fines sean compatibles, pero hay que tenerlas en cuenta a la hora de diseñar el sistema de ED.

Desde luego, las prácticas de ED no son nuevas. Desde que el hombre dio empleo a otro, su trabajo pasó a evaluarse. Se conoce que antes de la Fundación de la Compañía de Jesús, San Ignacio de Loyola utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades, y principalmente, del potencial de cada uno de los jesuitas. En los Estados Unidos, en 1842, el Congreso aprobó una ley que obligaba a los jefes de departamento ejecutivo del Servicio Público Federal a hacer un informe anual, en el que se decía, entre otras cosas, si cada uno de los subordinados había sido aprovechado correctamente. A partir de 1880 el ejército americano desarrolló un sistema de evaluación funcional. En el transcurso de las décadas siguientes se experimentó y se abandonó una enorme cantidad de sistemas de evaluación.

La experiencia militar fue rápidamente asimilada por el mundo empresarial. En 1918 General Motors ya poseía un sistema de ED para sus ejecutivos. En la década de los años veinte se introdujeron sistemas de calificación de méritos (merit-rating) en los que se basaba una política salarial. Sin embargo, no fue hasta después de la Segunda Guerra Mundial cuando tuvieron un desarrollo efectivo los sistemas formales y escritos de ED. Superadas las escuelas de management mecanicistas y con la humanización de las teorías de gestión, la persona empezó a ser la principal preocupación de los empresarios: cómo conocer y medir la potencialidad de la persona, qué le lleva a ser más eficiente y productiva, qué fuerza básica impulsa sus energías a la acción, cuáles son sus necesidades para un alto desempeño continuo, cuál es el ambiente más adecuado. A partir de los años sesenta con la introducción de las leyes EEO (*Equal Employment Opportunities*) que prohíbe la discriminación, se perfeccionan los modelos de ED para evitar la subjetividad en las valoraciones, especialmente cuando se utilizaban para documentar despidos de empleados con bajo rendimiento.

La parte más importante a la hora de implantar un sistema de ED en una organización por primera vez es explicar por qué es necesario. Muchos gestores en esa organización pueden no ver claro la necesidad del cambio, estar cómodos con su propio enfoque sobre la gestión del rendimiento. Pueden temer que la ED sea un proceso que añada burocracia a sus actividades. Para combatir las resistencias han de quedar claros los objetivos y los beneficios de llevar a cabo las evaluaciones.

Desde el punto de vista de la organización, dependerán de los intereses de cada organización, pero en general cualquier sistema de ED suele incluir dos objetivos principales:

1. Mejorar el rendimiento individual (de una manera sistemática), y el colectivo como consecuencia
2. Desarrollar las competencias de los empleados

Desde el punto de vista de los empleados, también puede haber múltiples expectativas según las personas, pero suelen incluirse:

- ✓ Recibir orientación y recursos para mejorar sus oportunidades de carrera profesional
- ✓ Recibir una opinión constructiva sobre lo que se hace bien (reconocimiento), y lo que es mejorable (para aprender)
- ✓ Clarificar cuáles son las responsabilidades y prioridades en el negocio y en el trabajo individual
- ✓ Recibir ayuda para mejorar el rendimiento
- ✓ Mejorar la comunicación cara a cara con sus jefes

Desde el punto de vista de los *managers*, se suele ver la ED como una herramienta para:

- ✓ Desplegar en las personas de su equipo los objetivos de la unidad
- ✓ Asesorar y hacer un seguimiento del desempeño de sus colaboradores
- ✓ Evaluar y reconocer el desempeño para ganar en equidad en las revisiones salariales
- ✓ Desarrollar las competencias de su equipo

1.3 Vínculos de la evaluación de desempeño con los sistemas de planificación, retribución y desarrollo

Hoy se habla con frecuencia de gestión integrada de recursos humanos. Se trata de contemplar las actividades de recursos humanos como un todo, donde los sistemas de gestión de recursos humanos guardan una coherencia entre sí, de modo que no se entiende uno sin los otros. O, de otro modo, la eficacia de una parte del sistema influye en la eficacia de los otros. Existe una interdependencia.

Usualmente lo que integra las diferentes tareas de gestión de personas (selección, orientación, formación, evaluación, desarrollo, retribución, reconocimiento, etc.) es un conjunto de ingredientes comunes. Para muchas empresas esos ingredientes comunes o marco de referencia parten del concepto de cultura organizativa con sus valores, objetivos y estrategias o prácticas de gestión. Para otros, se basa en utilizar unos conceptos o instrumentos comunes, como pueden ser los sistemas basados en competencias.

Ha de entenderse la ED por tanto dentro de un marco de cultura organizativa que apoye la gestión de las personas hacia el logro. Estamos hablando de una Compañía orientada a resultados. Podríamos preguntarnos qué Compañía no lo está. La verdad es que puede ser una cuestión de matices. Pero algunas organizaciones han decidido implantar la denominada “dirección por objetivos”, donde el rendimiento individual y colectivo es guiado por el establecimiento de unos objetivos claros, ambiciosos y realistas a la vez que estimulan hacia un alto logro. La realidad es que una dirección por objetivos pura, en la que no se contemplan comportamientos personales, no suele darse. Solemos estar ante sistemas mixtos.

Al referirnos a los valores (o creencias básicas acerca de la manera de comportarse y relacionarse los individuos), aspectos como respeto y confianza en la persona (respeto a su sentido de la responsabilidad, confianza en sus intenciones y capacidades, comprensión con sus circunstancias individuales o familiares, acogida de sus iniciativas), trabajo en equipo, fomento de la creatividad, expectativa de un alto nivel de contribución (no ser benevolentes con el bajo rendimiento), etc. van a servir para troquelar el carácter de una organización. El impacto de los valores culturales en el diseño o mantenimiento de un sistema de ED es crucial. Por un lado, porque la ED servirá de sistema sancionador o vigilante de la aplicación o realización de esos valores. Al menos una vez al año, el desempeño de cada persona va a ser considerado a la luz de los valores que se quiere implantar en la organización, con lo que conlleva de socialización y refuerzo de valores, o de descubrimiento de divergencias básicas entre los valores de las personas y la organización, que a su vez podría servir para detectar problemas de motivación, frustración, desempeño, y que pueden dar consecuentemente lugar a la salida de la empresa espontánea o provocada de trabajadores.

Los objetivos de la organización –ya sea en su declaración genérica derivada de la misión de la Compañía- o en su particularización temporal referida a un año, o al plazo temporal que sea (en algunas empresas se hacen revisiones semestrales), van a

marcar obviamente los criterios de las ED. Va a ser la base, ya sea en su articulación a nivel de unidad o a nivel individual, sobre la que se va a juzgar el desempeño alcanzado. Por tanto, la calidad del establecimiento de los objetivos, núcleo del proceso de planificación de una Compañía, va a ser determinante en la ED. Para muchos profesionales su desempeño puede ser inferior a lo esperado, simplemente por una fijación ineficaz de objetivos:

- ✓ Demasiado ambiciosos
- ✓ Poco ambiciosos
- ✓ Poco claros o medibles
- ✓ Simplemente demasiados
- ✓ Poco realistas
- ✓ No definidos en el tiempo
- ✓ No definidos en términos de resultados esperados
- ✓ No alineados con los objetivos de negocio
- ✓ Ineficientemente acordados, para lograr el compromiso

Si la fase de fijación de objetivos, o de planificación (incluyendo en este concepto la definición de estrategias, recursos, mecanismos de seguimiento etc. para llevar a cabo los objetivos) es inadecuada, se entiende fácilmente que la fase de ED no puede dar los frutos esperados. A fin de cuentas, cuando evaluamos algo, es en relación a unos criterios, normalmente los objetivos y los comportamientos esperados dentro del contexto de unas responsabilidades, que pueden o no estar descritas en un puesto o rol (*job or role description*). Expresado de una manera más amplia, las expectativas para el trabajo (*job expectations*).

Sin embargo, contemplando este tema de manera realista, los objetivos pueden cambiar desde el momento de la fijación al principio del periodo de ED hasta el momento de la evaluación. ¿Qué hacer entonces? Lo veremos con más detalle más adelante, pero es fundamental, y más en nuestros días de cambio acelerado, adoptar un enfoque flexible, sin que por ello sea menos riguroso, a la hora de permitir cambios en el acuerdo de los objetivos. De hecho, muchos sistemas de ED, contemplan un primer apartado abierto donde se reescriben los objetivos fijados al principio del periodo evaluativo, brindando la oportunidad de eliminar algunos de los objetivos que ya no tienen sentido por el cambio del entorno de trabajo, de los clientes, la tecnología, el mercado, etc. También podrán modificarse ligeramente algunos, o añadirse otros, haciéndose preferiblemente de una manera consensuada.

Otra relación que existe entre la ED y la planificación tiene que ver con el hecho de que la ED tiene principalmente por objeto la valoración del desempeño de una persona dentro del contexto de un rol o puesto de trabajo. Esto significa que un paso obligado al afrontar un ejercicio de ED es comprobar que existe un entendimiento común entre jefe y colaborador de las responsabilidades básicas del trabajo, sobre el cual se van a revisar los logros obtenidos con respecto a unos objetivos previamente fijados. Muchos “puristas” exigen en este punto que haya “descripciones de puestos” detallados como base y premisa para que el resto del ejercicio tenga sentido.

La realidad de los cambios acelerados que experimentan las organizaciones, han armado de realismo a muchos técnicos de recursos humanos a la hora de crear “catálogos de descripciones de puestos de trabajo” y “valoraciones de puestos de trabajo” sistemáticos. Y sobre todo de imponerlos como requisito para tener ED eficaces. La realidad ha demostrado que esfuerzos a veces de dos años creando un catálogo general de puestos de trabajo, como paso previo para implantar una ED, ha dado al traste con las intenciones iniciales, al comprobar cómo según se acababa el catálogo de descripciones de puestos se iban quedando obsoletas las primeras descripciones que se hicieron dos años antes, al haber cambiado sustancialmente el entorno. Como conclusión, muchas organizaciones utilizan hoy descripciones muy básicas o genéricas que permiten alargar su vida útil, o simplemente no cuentan con ellas, sino que las reescriben en cada ED. Naturalmente esta dificultad depende mucho del tipo de puestos o roles y del sector: es distinto un jefe de proyecto o un consultor en un sector de alta tecnología, que un administrativo de un banco. Aunque algunos reclamarían que éste último también está cambiando su cometido últimamente, evolucionando la parte administrativa cada vez más hacia transacciones automáticas (cajeros ó ATM's) mientras que su interacción con clientes se vuelve más comercial.

La relación de la ED con el puesto de trabajo nos lleva asimismo a otra finalidad más o menos indirecta de la ED con el proceso de selección de personas, a saber, la ED como método de aseguramiento de la calidad de los procesos de reclutamiento y selección. Aunque algunas empresas empiezan a declarar que contratan personas “para la empresa” o para el futuro de la empresa, en lugar del tradicional “para un puesto dentro de la empresa”. Lo cierto es que cuando se selecciona, los parámetros de búsqueda y selección –si se quiere que sean mínimamente rigurosos- han de contemplar de uno u otro modo los criterios claves de éxito en el puesto, a veces denominados requisitos mínimos, pero también competencias. Pues bien, esa definición del conjunto de competencias claves para el puesto a la hora de contratar (que suele ser la guía de una entrevista conductual o behavioral interview), es un instrumento idóneo para contrastar si las evaluaciones predictivas que se hicieron en el momento de la contratación se confirman, pasado un año o dos de empleo por ejemplo, en el momento de la ED. Algunos autores señalan que mientras la selección de recursos humanos es una especie de control de calidad en la recepción de los recursos, la ED es una especie de inspección de calidad en la “línea de montaje”.

Hasta aquí, hemos analizado el vínculo existente entre la ED y los sistemas de planificación, incluyendo en ellos, la necesidad de que exista un marco cultural de valores organizativos, unos objetivos correctamente establecidos, una aclaración básica de las responsabilidades o contenido del puesto de trabajo y cómo éste contribuye a los resultados de la unidad o de la organización, y una definición de las competencias claves de éxito en ese trabajo. Ahora, vamos a abordar otro vínculo importante que casi todas las organizaciones contemplan explícita o implícitamente en sus sistemas de ED: la retribución, o si se quiere, de un modo más amplio y quizá más apropiado, el sistema de recompensas.

La ED puede servir, y de hecho suele ser así, aunque no se declare explícitamente entre las finalidades del proceso de ED, para fundamentar decisiones salariales. La razón de no hacerse muy explícito, o que no se ponga mucho énfasis en el mejor de los casos, es para que las discusiones o diferencias sobre decisiones salariales entre jefe y colaborador, no saboteen los empeños constructivos, a veces penosos sobre las áreas de mejora, en el dominio del desarrollo individual. Por este motivo, en algunas empresas se separa, en el tiempo, la entrevista de ED –centrada más en el desarrollo- de la entrevista de comunicación salarial –centrada más en explicar el porqué de la subida, el porqué de la valoración interna o externa del puesto, o la comparación con el rendimiento de otros. Pero ciertamente aunque ambos procesos estén regulados para que acontezcan en momentos distintos, es lógico que las valoraciones hechas sobre el desempeño de una persona sean la base de juicio para determinar la revisión salarial de una persona, ya sea en su componente de salario fijo, como de incentivos variables mucho más explícito normalmente, o de recompensas puntuales tipo *stock options* o premios de reconocimiento.

Cuando una empresa tiene implantado un sistema retributivo basado en el rendimiento (*performance based pay*), su política retributiva contempla necesariamente un vínculo con el proceso de ED, que le permite diferenciar los componentes de incremento salarial derivados de crecimiento salarial del mercado (basándose en encuestas salariales), o de convenio colectivo (basándose en negociaciones normalmente en torno a la inflación), o de la evaluación del puesto (basándose en sistemas de puntos tipo Hay), de la parte de incremento que proviene del desempeño, también denominado “mérito”, principalmente a estos efectos (*merit based rating* y *merit based pay*).

Por último, la ED se contempla por las empresas como un medio muy eficaz para impulsar o catapultar el desarrollo continuo de las personas en una organización. No puede restringirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado, saber por qué y cómo deben hacerse los cambios. Como todo proceso de aprendizaje, ha de hacerse un análisis de la experiencia, que conduzca a generalizar una serie de conclusiones para aplicar en el futuro. La ED es, junto con las ocasiones espontáneas cotidianas de aprendizaje y *coaching*, un ámbito perfecto para que tenga lugar, si no una sesión de feedback o *coaching* propiamente dicha, sí por lo menos un eficaz ejercicio de planificación del aprendizaje. Esta parte de la ED es tan importante que, para destacarla, muchas organizaciones llaman a sus sistemas con denominaciones del tipo “gestión del rendimiento y del desarrollo” (*performance management and development*). En cualquier caso, suele formar parte inseparable de los sistemas de ED en todas las organizaciones. El mensaje es claro, se revisa el pasado no con un ánimo evaluativo, de juicio final, sino para aprender del pasado y mejorar la eficacia en el futuro.

Por estas razones, la parte dedicada a la planificación del desarrollo suele tener su espacio propio en la secuencia de la ED, normalmente hacia el final. Puede abordarse según el alcance temporal en forma de:

Plan de desarrollo individual: suele seguir a la definición de los objetivos para el trabajo a realizar en el periodo evaluativo siguiente. Un año normalmente. Es decir, se quiere desarrollar habilidades y conocimientos para mejorar el desempeño en el trabajo actual. Y contiene las áreas identificadas de desarrollo personal, los objetivos de mejora, las acciones específicas de desarrollo y formación, y por supuesto las fechas o compromisos.

Evaluación de potencial de carrera profesional: suele contener apreciaciones por parte del jefe y por el empleado mismo acerca de lo que puede dar de sí un empleado en términos de carrera profesional, puestos o responsabilidades que podría asumir en el futuro, de especialista o generalista, definiendo aproximadamente el plazo (en un año, tres años, etc.), disponibilidad para viajes, desplazamientos o asignaciones internacionales, etc.

Naturalmente, la información recogida en este proceso, si puede consolidarse a nivel de unidad organizativa o de Compañía, es enormemente útil para “alimentar” los procesos de identificación de potencial, planificación cualitativa de recursos humanos, planes de formación, promoción, y sucesión en posiciones claves.

1.4 Tipos de evaluación de desempeño

Según se preste más atención a los resultados (el “qué”, connotación más en línea con el término “rendimiento”) o a los comportamientos personales (el “cómo”, connotación más en línea con el término “actuación”), podemos distinguir tres tipos de ED:

1. Evaluación de resultados (podrían etiquetarse como sistemas de *evaluación de rendimiento*)
2. Evaluación de factores de comportamiento (sistemas de *valoración de la actuación*)
3. Sistemas mixtos (sistemas de *evaluación de desempeño*)

En algunos artículos sobre la materia se asocian las ED basadas exclusivamente en los resultados con la DPO (Dirección Por Objetivos). Esta expresión fue acuñada y desarrollada por Peter F. Drucker (1954). Su aplicación a la ED se realizó con el fin de superar muchos de los problemas inherentes a los sistemas tradicionales de ED, siendo implantada en múltiples organizaciones desde la década de los sesenta hasta la actualidad. Básicamente consistía en lo siguiente:

Jefe y colaborador consensúan las funciones y responsabilidades básicas del puesto de trabajo

El empleado fija sus propios objetivos de rendimiento a corto plazo. El superior guía al colaborador con el fin de que los objetivos estén referidos a las realidades del trabajo y a las necesidades de la organización.

Establecen de mutuo acuerdo los criterios para medir y evaluar el rendimiento.

Periódicamente se reúnen para evaluar el progreso de consecución de objetivos

El jefe desempeña un papel de ayuda y consejo hacia el colaborador en la actividad diaria

El proceso centra su atención en los resultados conseguidos, no en los rasgos de personalidad

Las ventajas proporcionadas por este tipo de ED son: una mayor implicación del colaborador, no se discute sobre criterios establecidos sino sobre objetivos adecuados a la situación, minimiza sentimientos defensivos al centrarse en los resultados y no en la forma de ser.

Los inconvenientes: no todas las medidas de tipo económico contemplan importantes factores de los que una persona debe responsabilizarse, las medidas basadas en resultados económicos son difíciles de obtener en muchos puestos de trabajo, incluso cuando son visibles en ocasiones se obtienen por un grupo de trabajo o responden a

situaciones específicas donde el individuo tiene escaso control (materiales, suministros, tecnología, cambios en los clientes,...), refuerzan una mentalidad dirigida a obtener resultados a toda costa pudiendo ir en contra incluso de la productividad general de la organización. Los resultados no informan, por sí mismos, a los empleados de lo que necesitan hacer para mantener o incrementar su eficacia.

Por otro lado, un sistema basado exclusivamente en rasgos de personalidad, factores de rendimiento, etc. adolece de deficiencias por las razones inversas a las enunciadas. Sería un sistema que premiaría los esfuerzos, las actuaciones “correctas”, independientemente de su efecto en los resultados. Como es lógico, la evolución de las experiencias de las empresas con sistemas que enfatizaban uno u otro sistema han llevado a sistemas mixtos, donde se trata de maximizar los beneficios de ambos tipos de ED, buscando minimizar sus desventajas.

Esta filosofía o tipología de los sistemas de ED, se detecta fácilmente observando los formularios o informes de ED que diseñan las empresas para resumir lo tratado en la reunión o entrevista de evaluación. Lo más frecuente es que contenga dos apartados, uno para reflejar los resultados conseguidos comparados con unos objetivos previamente fijados, y otro para valorar los comportamientos o actuaciones personales (factores de desempeño) que se supone han conducido a esos resultados o los explican básicamente. En algunas empresas incluso se añade un apartado de “circunstancias” de la situación de trabajo durante el periodo. En este apartado, se consignan las variables fuera del control del individuo que han podido influir en los resultados para bien o para mal, independientemente de su actuación (política de precios, cambio de tecnología, problemas de suministros, problemas de tesorería, etc.)

1.5 Métodos de evaluación de desempeño

Las empresas eligen distintos métodos según se adaptan a su cultura organizativa. Por otro lado, pueden incluso utilizarse distintos métodos dentro de la misma empresa según se adapten a distintos niveles jerárquicos o colectivos de personas. Por ejemplo, en algunas empresas, existe una ED para los *managers*, otra para los vendedores, y otra para el resto de empleados.

Puesto que están bastante desarrollados en la literatura, vamos a enumerar y describir brevemente algunos de los métodos de ED más usados:

Método de escalas gráficas. Es el más utilizado y divulgado. Suele tener forma de formulario de doble entrada en el que las líneas son los factores de ED que son previamente seleccionados y definidos, y las columnas son los grados de variación de esos factores.

Hay varios tipos de escalas por la forma de puntuar:

- ✓ *continuas*, donde hay dos puntos a los extremos de una línea y el desempeño se sitúa en cualquier punto de la línea
- ✓ *semicontinuas*, igual que la anterior pero se incluyen puntos intermedios para orientar dentro de la escala
- ✓ *discontinuas*, la posición de las marcas ya está previamente fijada, el evaluador tiene que escoger una de las marcas. Muchas veces estas escalas están representadas por cuadros, dentro de los cuales se definen las características de cada factor de evaluación en cada grado. Otra variación es asignar puntos a cada cuadro con el fin de cuantificar los resultados y facilitar comparaciones entre los empleados. A veces estos puntos son ponderados

Hay varios tipos de escalas por los contenidos de lo medido:

- ✓ *Rasgos personales*, ya sean referidos a cualidades personales (honestidad, flexibilidad...) o referidas al desempeño del trabajo (calidad, planificación...)
- ✓ *Funciones del puesto de trabajo*, responsabilidades de la descripción del puesto de trabajo (definir la política de precios del producto, entrenar a la fuerza de ventas...)
- ✓ *Conductuales*, se basa en la medición de conductas observables, que son críticas para el éxito o fracaso en el puesto de trabajo. Es necesario tener un formulario para cada puesto de trabajo concreto. Cada dimensión se divide en siete o nueve intervalos, y en cada uno de ellos se especifica detalladamente las características observables que diferencian el desempeño en dicha dimensión.

Ventajas de las escalas gráficas: para los evaluadores es de fácil comprensión y uso. Permite una visión integrada y resumida de los factores de evaluación (suelen estar todos en una sola página del formulario, o en dos en una sola vista).

Inconvenientes de las escalas gráficas: no permiten mucha flexibilidad al evaluador al tener que ajustarse al instrumento, y no a las características del evaluado. Están sujetas a distorsiones de los evaluados. Tienden a hacer rutinarios los resultados de las ED.

Método de elección forzada: De varias frases descriptivas del desempeño del empleado positivas o negativas el evaluador está obligado a escoger dentro de un bloque de frases. Mediante este sistema se evita el efecto de halo (destacar un factor más sobresaliente sobre los otros) o de tendencia central (evaluar a todos de manera conservadora en la media). Las frases que componen los bloques no son escogidas al azar, sino que deben ser seleccionadas con mucho criterio por medio de un procedimiento estadístico (índice de aplicabilidad e índice de discriminación) que tiende a verificar su adecuación a los juicios existentes en la empresa y su capacidad de discriminación.

Ventajas de la elección forzada: proporciona resultados más exentos de influencias subjetivas y su aplicación es simple y no exige una preparación intensa de los evaluadores

Inconvenientes: elaboración compleja. Es un método comparativo y discriminativo sin dar mucha información para fines de desarrollo de recursos humanos

Método de las frases descriptivas: Es ligeramente diferente del anterior porque no obliga la selección de frases. El evaluador señala simplemente las frases que caracterizan el desempeño del colaborador (signo + o “s”, de sí), y aquellas que realmente demuestran lo opuesto de su desempeño (signo – o “n” de no).

Método de investigación de campo: A través de entrevistas se verifica y evalúa el desempeño del colaborador investigando las causas, orígenes y motivos de tal desempeño por medio del análisis de hechos y de situaciones. Suele contar con una evaluación inicial (ayudada por unas preguntas) y un análisis complementario (ayudado por otras preguntas). Ejemplos de algunas preguntas: ¿posee la persona las cualidades que le permitieran asumir las responsabilidades que se le asignó?, ¿fueron atribuidas otras responsabilidades durante el periodo evaluativo?, ¿qué tipo de ayuda recibió? ¿fue el empleado avisado de sus deficiencias? ¿recibió oportunidades para mejorar? ¿se le ha probado en tareas más complejas?. Un ejemplo de aplicación de este método es el llamado “*due diligence*” para la ED que se realiza en algunas consultoras y auditoras. Al trabajar el profesional en diferentes proyectos a lo largo del año, en realidad tiene varios jefes –de proyecto- que pueden evaluar su desempeño. Pero el empleado suele tener asignado para varios años un jefe virtual (*counsellor*). Éste tiene que hablar con los jefes de proyecto que ha tenido su empleado asignado (*counsellée*) para indagar sobre qué tal ha hecho su trabajo en los distintos proyectos, antes de formalizar una evaluación anual.

Método de incidentes críticos: Se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características fundamentales capaces de llevar a resultados positivos o negativos. Cada superior inmediato investiga, observa y registra los hechos más destacados significativos del desempeño de cada persona en sus tareas. Hay tres fases:

1. Observación del comportamiento
2. Registro de hechos significativos
3. Investigación de la actitud y del comportamiento

Los formularios contienen ayudas para hacer estos registros: fecha de ocurrencia, ítem (trabajo lento, tarda en empezar tareas complejas...) incidente crítico (en el proyecto X...). El formulario suele estar estandarizado para toda la empresa. Cada factor de evaluación ocupa una hoja del formulario. Permite añadir hojas para anotar ítems del comportamiento no previstos en los factores de evaluación seleccionados.

Método de comparación por pares: consiste en comparar dos empleados con respecto un factor de evaluación, y se trata de identificar quién es mejor. Se pueden hacer comparaciones entre pares, dentro de un grupo de más empleados, concluyendo unas puntuaciones y clasificación final. Sistema muy simple pero poco eficiente, para cuando no hay posibilidad de utilizar otros métodos.

Método de superposición de perfiles: Se trata de realizar una autovaloración, una valoración hecha por el jefe, y puede adicionalmente hacerse una valoración con el promedio de las evaluaciones hechas por los compañeros de trabajo. La superposición de esos tres perfiles no solamente proporcionará el perfil definitivo, sino que permitirá también descubrir las zonas de discrepancia. Es el antecedente de las evaluaciones 360 grados.

Método de clasificación: Consiste en ordenar a los empleados según la calidad. Una variante es la llamada clasificación alternada. Las clasificaciones se realizan según las cualidades individuales o la aptitud total para una posición dada. Una forma de proceder es colocar el nombre del evaluado que posee más del atributo en la parte superior de una columna, y el evaluado que posee menos en el final de la segunda columna. El evaluador prosigue ese mismo método para los nombres restantes de la relación. Otra variación es asignar a los empleados a un grupo del tipo grupo superior, grupo medio, grupo inferior. O simplemente un número. Estos métodos (en inglés comúnmente denominados de *ranking*) pueden ser un complemento a la ED, y realizarse con fines salariales exclusivamente, sirviendo de base a las denominadas matrices de incrementos salariales.

Método de distribución forzada: Variante de la anterior donde se fuerza a distribuir las evaluaciones siguiendo la curva normal o distribuciones arbitrarias. Por ejemplo, el 10% de los empleados en la categoría más alta, el 20% en la siguiente, el 40% en la zona media, 20% por debajo de la media, y el 10% para los de más bajo nivel. En algunas

empresas estas categorías se definen con intervalos de porcentajes, por ejemplo máximo nivel de 10-15%, y el mínimo 0-5%.

Ventajas, evita la tendencia a evaluar en el centro de la escala, o siempre de un modo muy exigente o muy benevolente. Recuerda al manager la necesidad de destacar a los empleados excelentes y tratarlos como tales a efectos de reconocimiento, desarrollo, etc. Del mismo modo, recuerda la necesidad de abordar los casos de bajo rendimiento – aunque sea en términos relativos- y proporcionar los medios adecuados de formación o supervisión para devolver ese desempeño a un nivel aceptable. O si ya se ha intentado reiteradamente, considerar la salida de esa persona de la organización.

Inconvenientes: no siempre los grupos de trabajo se distribuyen normalmente –si un grupo es muy bueno, se penaliza a los menos buenos; si un grupo es muy malo, se premia innecesariamente a los menos malos-. Por otro lado, son sistemas que están pensados para corregir y controlar al evaluador (no son bien percibidos por éstos), desarrollan más la competitividad y menos la colaboración.

Este sistema no obstante se utiliza bastante (ej. General Electric, Hewlett-Packard) sobre la base de que se replica internamente las condiciones de competitividad relativa que existen externamente a nivel de empresa, o en el mundo del deporte (premio para los tres primeros, independientemente de su resultado en absoluto).

Método de autoevaluación: Al propio empleado se le solicita hacer un sincero análisis de sus propias características de desempeño. En realidad, suele ser un método complementario a la evaluación del superior inmediato, y que se puede utilizar con el fin de hacer la entrevista de evaluación más interactiva, al involucrar más al empleado con sus opiniones. En algunos sistemas se recomienda su uso, pero no se fuerza; es una opción. Además, es parte integrante de un sistema 360 grados.

Método de evaluación por resultados: Más que un método, es parte integrante de un tipo de ED mixto donde se evalúan los resultados y además los factores de rendimiento. Si únicamente se utiliza este método, estaríamos hablando de un sistema puro de evaluación de resultados típico de una dirección por objetivos, donde se valora el desempeño únicamente en base a medidas cuantitativas del trabajo, de los logros conseguidos en términos del contenido del trabajo, o de negocio.

Método de 180, 360 grados: Lo trataremos en la tercera sección de tendencias de la ED. Básicamente consiste en obtener feedback de múltiples fuentes (jefe, compañeros, subordinados, clientes, proveedores), en lugar de únicamente del supervisor. Tiene diferentes usos y requisitos, para minimizar los inconvenientes y maximizar las ventajas.

Medidas objetivas: absentismo, productividad, etc.

Simulaciones: Se trata de situaciones simuladas creadas ad-hoc para evaluar el desempeño de empleados, donde se les somete a una serie de pruebas y ejercicios

(típicamente *in-basket*, entrevistas individuales y dinámicas de grupo) cercanas al trabajo real, y se observa sistemáticamente su actuación, puntuando el desempeño de acuerdo con unas tablas de criterios y puntuaciones. Se suele utilizar más con fines de identificación y evaluación de potencial, que de desempeño. De una forma organizada y sistemática cabría conceptualizarlas bajo la metodología de “*assessment centers*”.



1.6 Factores de evaluación de desempeño

El primer lugar donde aparecen factores – o más bien medidas- de desempeño es en el apartado de medición de objetivos. Se tratará normalmente de medidas del proceso donde interviene la persona o la función, por ejemplo calidad de las reparaciones, clientes satisfechos, rentabilidad de los proyectos, etc. Estas medidas de proceso de negocio, si están bien definidas, facilitan enormemente la tarea de evaluar los resultados alcanzados contra los objetivos previamente definidos, evitando la arbitrariedad o subjetividad en las evaluaciones. La secuencia de definición de las medidas de desempeño sería la siguiente:

1. Objetivo (ej. Reducir costes de fabricación)
2. Criterio de medida (ej. Porcentaje de costes sobre ventas comparado con el año anterior) suelen estar referidos a calidad, cantidad, tiempo o coste
3. Cuantificación de la medida (ej. Al menos un 7.5%)
4. Resultado (ej. 7.5% = 100% consecución)

En algunos casos, esta definición de objetivos y medidas de rendimiento se realiza, dentro del primer apartado de la evaluación –replicando la definición de los objetivos que se hizo al principio del periodo- asociando el contenido a un “perfil de la posición” (*job profile*). El perfil de la posición es una herramienta para actualizar la “descripción del puesto de trabajo” a los efectos de la ED. En realidad, las descripciones de puesto son muy genéricas para permitir que tengan validez en el tiempo, y no haya que estar actualizándolas continuamente. Además, contienen una serie de elementos como misión del puesto, lista de tareas y responsabilidades, líneas de *reporting*, etc. que haría muy extenso preparar una ED. Por eso, se utiliza una versión simplificada de la descripción del puesto, a la que se denomina perfil de la posición. Este perfil de la posición está individualizado y actualizado: se refiere a una persona dentro de una función específica y para un plazo temporal determinado, generalmente un año. Este perfil de la posición, suele contener un propósito de la posición (por qué existe la posición), que suele ser un breve párrafo, y dos elementos imprescindibles:

1. Áreas de resultados claves (*Key Result Areas, KRAs*): Dentro de éstas áreas de resultados claves se definen los objetivos tal como hemos comentado antes. Ejemplos: control financiero, desarrollo de producto, seguridad, satisfacción de clientes, etc.
2. Medidas o métricas (*performance metrics*): los métodos para medir la consecución de los objetivos, aquí se añadirían los criterios de medida que pueden ser estables en el tiempo, y la cuantificación de las medidas, específica para cada periodo.

La selección de los factores de desempeño es la parte de la ED que más puede relacionarse con la cultura y las estrategias de la organización, junto con los propios objetivos de desempeño. Cuando se habla de alinear el sistema de recompensas a la cultura y a las estrategias de la compañía, éste es el momento. Una vez al año, al menos, el desempeño de cada empleado va a ser valorado en relación a esos criterios.

Por este motivo, algunas organizaciones piensan primero en el conjunto de valores explícitos o implícitos con que quieren imprimir el carácter de la organización: calidad, servicio al cliente, innovación, trabajo en equipo, honestidad, etc.

No obstante, otras prefieren adaptar más la lista de factores de evaluación al perfil de los trabajos o de colectivos de profesionales. Lo cual es lógico, pues a fin de cuentas se trata de valorar el desempeño en función de aquellos factores que se considera críticos de éxito en cada función. Por ejemplo, si se trata de evaluar el desempeño de *managers*, se incluirá normalmente algún factor que hace referencia a la gestión de equipos, al desarrollo de personas, al liderazgo, etc. Si se trata de vendedores, se incluirá algún factor que se refiera a satisfacción del cliente, planificación, empatía o cualquier otra cualidad comercial.

En aquellas compañías que han optado por una gestión integrada de recursos humanos basada en competencias, podrá elegirse un conjunto de competencias generales de la compañía, o seleccionarse subconjuntos de competencias asociadas a categorías de funciones. En algún caso, el apartado de factores de evaluación se deja abierto, para que jefe y empleado puedan seleccionar las competencias específicas relevantes a esa función, haciendo uso de un diccionario o catálogo de competencias, creado como base para todos los procesos de recursos humanos, incluyendo el de la ED.

Una vez seleccionados los factores de desempeño, conviene añadir en el mismo formulario una breve definición, o bien remitir a una guía o manual de ED donde se explica qué se quiere decir con ese factor. Por ejemplo, “creatividad” capacidad para encontrar soluciones creativas en situaciones de negocio. Habilidad para reemplazar métodos y técnicas tradicionales.

Por otro lado, normalmente se reserva un espacio abierto para hacer comentarios donde se invita a los *managers* a explicar por qué han valorado más o menos el desempeño del empleado en ese factor. En este caso se recomienda al evaluador que añada ejemplos específicos observados durante el periodo de evaluación (para creatividad por ejemplo, “diseñó un sistema de recogida de datos que aceleró el proceso de investigación de mercado de un mes a una semana”). Si se hiciera técnicamente estaríamos ante un sistema de incidentes críticos. La finalidad de estas observaciones específicas es dar una idea concreta al empleado que pueda servirle para entender mejor qué tipo de comportamientos puede repetir o evitar para ser más eficaz. De hecho, una de las mayores deficiencias mostradas en las evaluaciones que realizan muchos *managers* es la vaguedad y abstracción de los comentarios. Estos comentarios pueden estar claros en la mente del evaluador, pero no transmiten la idea al empleado, mientras no se descienda a comportamientos específicos, observables, repetibles. Finalmente se suele añadir junto con cada factor de desempeño una escala de valoración, o niveles de desempeño para cada factor. Lo más frecuente es la escala discontinua con unos códigos o descripciones. Por ejemplo, “1. Siempre excede los requerimientos, 2. Usualmente excede los requerimientos, 3. Cumple con los requerimientos, 4. Requiere mejora, 5 No cumple con los requerimientos. Y estos niveles pueden o no ser desarrollados más extensamente. O de una manera más

simple, “por encima de los requerimientos”, “cumple con los requerimientos”, “necesita mejorar”. O más simple todavía: “por encima de la media”, “por debajo de la media”.



SECCIÓN 2: HABILIDADES BASICAS PARA REALIZAR UNA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

2.1 Proceso de evaluación de desempeño

Hay varias maneras de enfocar el proceso de evaluación de desempeño. Nosotros lo haremos con una perspectiva amplia, la del proceso de gestión del desempeño individual, donde la evaluación es un subproceso del mismo. De este modo, en el proceso de ED, cuya articulación nos servirá de guía para identificar las habilidades necesarias para realizar ED eficaces, distinguiremos cinco etapas:

- 1 Aclarar el trabajo a realizar,
- 2 Fijación de objetivos,
- 3 Seguimiento del desempeño en el puesto,
- 4 Evaluación del desempeño (preparación, entrevista y documentación) y
- 5 Planificar el siguiente periodo: trabajo y desarrollo personal

1 Aclarar el trabajo a realizar:

Partiendo del proceso de planificación de la organización y su despliegue en planes de la unidad a la que pertenece el individuo. Al final, tendremos dos elementos de partida para realizar la ED:

- *Los objetivos de la unidad* a la que pertenece la persona, y de la empresa en su conjunto a los que hay que contribuir en última instancia
- *El trabajo en sí que la persona debe realizar*, ya sea definido en forma de descripción de puesto (muy genérico), o perfil de la posición (o también denominado plan del puesto). Recordemos que se trata de lograr claridad acerca del trabajo a realizar para una persona concreta en un plazo concreto. Este perfil de la posición tendrá una misión/propósito, las áreas de resultado claves, las áreas dentro de las cuales se definirán los objetivos de desempeño, es decir las áreas donde es crítico lograr éxito para que la misión global del puesto se consiga; suelen ser entre seis y diez los objetivos y las medidas (cuya cuantificación se hará en el momento de la planificación del periodo evaluativo)

Aunque para muchas personas, especialmente *managers*, este paso puede ser una obviedad y todos entienden claramente las responsabilidades, nos sorprendería lo inseguro de esta suposición. Haga esta prueba: siente a un manager y a un colaborador suyo en salas separadas y haga que cada uno escriba la misión de cada uno de los puestos. Los malentendidos son tan frecuentes que provocan más de una sorpresa. Empezar clarificando la misión o el propósito del trabajo a realizar (la razón de ser) sirve a su vez para clarificar el contexto de las áreas de resultado claves y la fijación de objetivos.

En algunas organizaciones el proceso de definir el perfil de la posición se sugiere dentro del mismo proceso de ED. En otras, es un proceso separado al que se refiere o no en el documento de ED pero que está relacionado. En cualquier caso los *managers* requieren normalmente un entrenamiento para hacer más comprensible la importancia de tener buenos perfiles de posición. Es de hecho uno de los objetivos o beneficios más apreciados por los empleados de este ejercicio de ED. Se trata en realidad de contestar a su pregunta ¿sobre qué se me valora? ¿cómo se me valora el desempeño?; el punto de partida de la ED. En algunos trabajos, como los comerciales, gestor de proyecto, etc. puede ser más fácil de definir que en otros donde el contenido del trabajo es más intangible: investigadores, especialistas de marketing, consultores de recursos humanos, asistentes personales, etc.

2 Fijación de objetivos individuales:

Para situarnos conceptualmente:

- ✓ La misión del puesto establece el porqué del trabajo
- ✓ Las áreas de resultado claves establecen qué trabajo hay que hacer
- ✓ La fijación de objetivos establece con más detalle qué hay que hacer y cuánto. Incluso empieza a considerar el cómo

Esta etapa ayuda a los empleados a ver claramente en qué deben concentrarse en el periodo que tienen delante. Y consecuentemente, cómo su trabajo contribuye al negocio de su organización.

Los objetivos individuales deben ser congruentes con los objetivos de la unidad a la que se pertenece, formal o virtualmente. Por eso, se suele partir de los objetivos de la unidad y de ahí se derivan o “reparten” (en el argot de los comerciales se habla de repartir la cuota) los objetivos individuales. En algunos casos, se mide a los individuos por objetivos grupales, fomentando de este modo el espíritu de equipo: se benefician o perjudican todos dependiendo del resultado del equipo.

¿Quién hace la fijación de objetivos?. Conviene que sea un ejercicio conjunto llevado a cabo entre el evaluador y el empleado. Es realmente la manera de ganar el compromiso

del empleado. Sólo cuando sea imprescindible debería recurrirse a imponer los objetivos, dando las explicaciones adecuadas.

¿Cuándo son eficaces los objetivos?. Cuando son específicos y medibles, alcanzables, orientados a resultados, limitados en el tiempo (en las multinacionales se suele decir que los objetivos deben ser SMART, *Specific, Measurable, Achievable, Result-oriented, Time-limited*). Además, se recomienda que sean desafiantes y conjuntamente acordados (*challenging or stretching y jointly agreed*). Al pasar los objetivos definidos el filtro de estos criterios, frecuentemente se perfeccionan y adaptan de modo que sean más eficaces.

Una estructura de declaración de objetivos: los managers pueden fijar mejor objetivos si siguen un enfoque estructurado. Por ejemplo, con un comienzo, una parte intermedia y un final. Veámoslo con un ejemplo:

1. *Comienzo*: utilizando un verbo en infinitivo: reducir, delegar, incrementar, revisar, ampliar
2. *Parte intermedia*: declarando lo que debe conseguirse: costes de fabricación, un análisis de informes de calidad, ventas a grandes cuentas, necesidades de desarrollo de colaboradores, participación de mercado
3. *Final*: acabando con una medida como calidad, tiempo, cantidad, coste: un 15% sobre el mismo periodo del año anterior, antes del final del primer trimestre, abriendo cinco nuevos clientes.

3 Seguimiento del desempeño en el puesto:

Consiste en la supervisión continua del trabajador que tiene lugar durante el transcurso del periodo evaluativo. Cuando las políticas de ED enfatizan suficientemente esta etapa, entienden el proceso de ED como un ejercicio continuo que sucede durante el año, en la labor cotidiana de supervisión. En este caso la ED propiamente dicha no es más que el resumen o la formalización de lo que ya se sabe.

En realidad, durante esta etapa el evaluador tiene ocasión de hacer análisis de desviaciones y controlar el progreso en la consecución de los objetivos. Se puede dar *feedback* y ofrecer comportamientos alternativos para encauzar el desempeño hacia el logro de los objetivos. Se puede ofrecer entrenamiento en el puesto, ya sea mediante el *coaching, mentoring, job shadowing* o cualquier otro medio de desarrollo de habilidades. Muchos autores defienden que esta etapa es la realmente importante, y que en el momento de la ED no debería haber sorpresas. La revisión del desempeño es una tarea demasiado importante como para dejarla a merced de un evento que sucede una vez al año. Debe ser un proceso continuo. Incluso las revisiones intermedias pueden dar lugar a modificar algún objetivo debido a sucesos que han ocurrido dentro o fuera de la compañía que hacen que lo requiera. Un empleado puede molestarse de que le digan que ha fallado en la consecución de un objetivo, o que ha quedado muy por debajo de las expectativas respecto a un factor de desempeño al final del año, cuando ha podido

haber numerosas ocasiones para aclarar esas expectativas y para tomar las medidas para corregir a tiempo.

Sabemos que una de las características deseables del feedback es la necesidad de que sea inmediato, o cercano en el tiempo al comportamiento observado, tanto para cambiar un rendimiento pobre, como para dar un refuerzo positivo de un buen rendimiento. En algunas organizaciones se establece incluso formalmente la obligatoriedad de hacer mini-revisiones de desempeño (semestrales por ejemplo), donde se hace un punto de control, una toma de pulso de cómo va el trabajo con relación a los objetivos marcados al principio del periodo. En muchas organizaciones estas revisiones a mitad de camino se sugieren, pero no se imponen, son opcionales. En cualquier caso, son muy recomendables especialmente cuando se trata de la supervisión de un empleado con poca experiencia, o de supervisión remota -cuando el empleado trabaja en otra localidad o en casa del cliente, o de un empleado con bajo desempeño, o problemas de rendimiento identificados.

4 Evaluación de desempeño:

Una vez transcurrido el periodo evaluativo, y normalmente establecido como un mínimo dentro de los procesos formales de ED se suele establecer reglas del tipo “todo empleado tiene derecho a que se le haga al menos una evaluación al año...”. El medio más utilizado para realizar esta evaluación es la entrevista de evaluación, aunque luego se documente un resumen de esta entrevista en un formulario. La entrevista debe prepararse minuciosamente si se desea que sea eficaz.

Es recomendable que la ED se centre en la relación entre evaluador y evaluado, más que en el formulario. Por eso es muy importante el desarrollo de habilidades eficaces de entrevista de evaluación en las sesiones de entrenamiento de evaluadores. El formulario debería utilizarse, cuando ayude, para estructurar la conversación en torno a aquellos puntos que quieran o deban tratarse. Y finalmente para recoger un resumen de lo tratado en la entrevista. Algunos autores sugieren que incluso se vaya a la reunión con un papel en blanco, recordando por supuesto los apartados claves que tienen lugar en la revisión del desempeño (objetivos, resultados, factores, desarrollo, etc.)

Para que una reunión de ED fluya de modo natural, es muy útil invitar al evaluado a que se forme un juicio de cómo cree que ha desempeñado su trabajo durante el periodo. De hecho, en las empresas donde tienen instalada esta buena práctica, se da al empleado unos días antes de la entrevista de evaluación un formulario vacío o incluso con algunos apuntes en borrador realizados por el evaluador, para animarle a reflexionar sobre su propia autoevaluación.

Cómo preparar una buena entrevista siguiendo alguna herramienta como *checklists* o el mismo formulario es una de las claves para afrontar las evaluaciones con mayores garantías de eficacia. Revisar el material, analizar el desempeño, planificar la estructura de la entrevista, el uso del tiempo, etc. Lo analizaremos posteriormente.

Finalmente, el proceso de la ED, puede describirse en términos del flujo de trabajo que tiene lugar para llevar a cabo el control del proceso. Es decir, desde que el manager recibe un recordatorio señalándole que tiene un plazo para realizar y entregar (normalmente en el departamento de recursos humanos) la ED, la convocatoria a entrevista, pasando por las firmas y el archivo de una copia en los expedientes de los empleados, por ejemplo. Pero a los efectos de analizar las habilidades necesarias de un evaluador, no vamos a extendernos en este punto.

Planificar el siguiente periodo:

Se trata de planificar el periodo siguiente tanto a nivel de contenido del trabajo como de desarrollo personal: Esta etapa cierra el ciclo de la gestión de desempeño. De hecho es el resultado de haber analizado el desempeño en el trabajo, causas de rendimientos bajos, y factores de éxito de rendimientos altos. Todo ese análisis debe conducir a una mejor preparación para afrontar el siguiente periodo. Esa preparación tiene lugar en dos ámbitos:

1. *Contenido del trabajo*: se trata de revisar los nuevos objetivos de la unidad y de la compañía –su plan estratégico-, redefinir el perfil de la posición y fijar nuevos objetivos individuales para el periodo siguiente.
2. *Desarrollo profesional*: suele partirse de las áreas de mejora identificadas en la ED, de donde se hace una selección sobre las que se quiere trabajar (dos o tres). También puede incluirse algún área de desarrollo derivada de una necesidad nueva de desarrollo en el trabajo, o como preparación para afrontar un nuevo paso en la carrera profesional. Una vez identificadas las áreas, se establecen objetivos de desarrollo individual, las acciones de desarrollo concretas para alcanzar esos objetivos compromisos y fechas

2.2. Registro de incidentes críticos

Dicho de una manera llana, se trata de utilizar algún método para observar y registrar los comportamientos de las personas de modo que nos sirvan de base para emitir juicios más sólidos a la hora de hacer las ED.

A menudo, reunir y evaluar información sobre los comportamientos es más difícil y sutil que reunir datos sobre resultados. La observación de los comportamientos requiere la observación de las acciones – o falta de acción- de una persona, teniendo en cuenta el contexto o situación en que la acción (o inacción) tuvo lugar, y evaluando el resultado de la acción. El comportamiento se describe con mayor eficacia a través de “ejemplos de comportamiento”.

Ya sea partiendo de la observación directa, de material escrito, de informes de terceras personas (compañeros del evaluador, de evaluado, clientes, etc.), o informes del propio empleado sobre su actividad (listas de verificación, encuestas, cuestionarios, resúmenes de actividad, etc.) existen numerosas vías de obtención de comportamientos en que basar los juicios.

Por tanto, para efectuar una evaluación justa es necesario obtener ejemplos de comportamiento completos y exactos (acciones de la persona, dentro de una situación o tarea, con un resultados observable). Veamos un concepto que facilita el proceso de describir y registrar comportamientos: STAR:

- ✓ Situación/Tarea
- ✓ Acción
- ✓ Resultado

Componentes de un “ejemplo de comportamiento”: la *Situación*, serían las circunstancias en las que debe completarse la tarea o tareas para obtener resultados. Puede incluir personas, recursos, tecnología, tensión. *Tarea*: lo que hay que hacer para obtener resultados. *Acción*: la conducta de la persona, cómo se lleva a cabo la tarea, indicando por qué se hizo, no se hizo, o se dijo o no se dijo. *Resultado*: las consecuencias de la acción efectuada para llevar a cabo la tarea.

2.3 Coaching

Es la tarea de hacer el seguimiento del desempeño de otros en la situación real de trabajo, (por tanto a lo largo del periodo evaluativo del ciclo de la ED) ayudándoles a hacer su trabajo del modo más eficaz posible, con el fin de satisfacer las expectativas de desempeño. El término *coaching*, anglicismo ya introducido en la jerga de las empresas y del deporte, se refiere a esta labor de asesoría, orientación y consejo que ayuda a que un individuo use o no con éxito un comportamiento o habilidad específico, y obtenga los resultados esperados.

Esta labor se hace especialmente necesaria cuando alguno de los colaboradores trata de llevar a la práctica habilidades recién aprendidas y no está muy seguro de cómo o dónde comenzar. Un buen *coaching* refuerza la confianza, las habilidades y el interés de las personas en resolver con éxito las situaciones normales del trabajo, así como las situaciones inesperadas que a veces se presentan.

Suelen definirse dos tipos de *coaching*, aunque la literatura pone más énfasis en el primero:

1. *Coaching* para el refuerzo (para desarrollar un comportamiento positivo)
2. *Coaching* para la corrección (para mejorar un comportamiento negativo)

El objeto del *coaching* es el desarrollo de las capacidades de las personas para que contribuyan de manera eficaz al logro de los resultados deseados y alcanzar su máximo potencial. El desarrollo incluye aprender a resolver problemas o manejar situaciones adecuadamente e independientemente. Se trata de asesorar sobre comportamientos específicos que deben utilizarse en situaciones específicas, de modo que permita a la persona establecer un estilo o proceso que deberá repetir, siempre habiendo consensuado cuáles son los resultados deseados.

Cuándo dar *coaching*: lo ideal es cuando las personas solicitan el consejo. Pero en ocasiones, se ha de tomar la iniciativa para ayudar a los colaboradores a hacer su trabajo, y prepararles mejor para conseguir sus objetivos.

Cómo dar *coaching*: Puede haber distintos grados: desde instruir (o formar/entrenar) a una persona con poco o ningún conocimiento del trabajo, sobre qué hacer y cómo, dirigir o guiar a una persona que conoce su trabajo, pero puede no estar muy seguro sobre una situación determinada, hasta impulsar o animar a alguien que conoce muy bien su trabajo, pero que aún así necesita alguna “pista” sobre como resolver cierta situación. El proceso del *coaching* se puede estructurar en los siguientes pasos:

1. Establecer el propósito y la importancia de lo que se intenta enseñar
2. Explicar el proceso
3. Mostrar cómo se hace
4. Observar mientras la persona practica el proceso
5. Dar feedback inmediato y específico (entrenar de nuevo o reforzar el éxito)
6. Expresar confianza en la capacidad de la persona para tener éxito

7. Llegar a un acuerdo sobre acciones de seguimiento

Dentro del proceso de *coaching*, el *feedback* –decir lo que se está haciendo bien o mal y, si mal, sugiriendo otras maneras alternativas- desempeña un papel fundamental que puede servir para fortalecer o arruinar (si se da o recibe mal) los esfuerzos de *coaching* invertidos en ayudar a dar forma a una nueva habilidad. Tanto el *coaching*, como el *feedback* están íntimamente asociados a los conceptos de autoestima y confianza que en los momentos en que uno intenta aprender algo, se encuentran a riesgo, al salirse uno de la “zona de confort”.

Para profundizar sobre el *coaching*, son aconsejables dos obras: “Zapp” de Byham, William, y “The Tao of Coaching” de Landsberg, Max, detallados en la bibliografía.

El *coaching* es un elemento facilitador en el proceso de la gestión del desempeño, que bien utilizado, permite conducir la relación jefe-colaborador hacia entrevistas de ED constructivas, positivas, y por tanto sumamente satisfactorias para ambos.

2.4 La entrevista de evaluación

Aunque los intercambios de información diarios y las conversaciones periódicas de revisión del desempeño de un colaborador- incluyendo aquí todo lo que hemos visto acerca del seguimiento del desempeño y acerca de las actuaciones de coaching- son importantes, no pueden sustituir las evaluaciones formales.

Es necesario asignar un tiempo específico para las entrevistas de evaluación formales, con el fin de asegurarse de que cada colaborador conoce cómo está desempeñando su trabajo con relación a las expectativas de desempeño previamente establecidas. Las entrevistas de evaluación de desempeño requieren tiempo y preparación. No obstante, el evaluador descubrirá que el tiempo invertido analizando el desempeño, reconociendo el buen hacer del colaborador, y ayudándole a resolver sus problemas, contribuirá a aumentar el nivel de desempeño del grupo.

El formulario de evaluación no es más que una herramienta para estructurar la conversación. Y, claro, para dejar constancia formal del ejercicio realizado, para usos posteriores. Pero el énfasis fundamental ha de ponerse en la interacción y el intercambio de ideas entre el evaluador y el colaborador.

Ya hemos insistido suficientemente en que la evaluación de desempeño eficaz debe entenderse como un proceso, no como un “evento” anual. Es un ciclo que comienza con la identificación y aclaración de expectativas de desempeño. Lo que hemos denominado “aclarar el trabajo a realizar”. Prosigue con la revisión periódica del desempeño en el puesto durante el periodo evaluativo. Lo que hemos denominado como “seguimiento del desempeño”, o *coaching*. En esta fase del ciclo se va comparando progresivamente la actuación real con las expectativas, con objeto de reconocer los logros del colaborador y resolver sus problemas de desempeño. Con estas revisiones informales del desempeño ambos pueden sincronizar sus expectativas. Finalmente, la última conversación, denominada comúnmente “evaluación de desempeño”, no es el fin de la gestión del desempeño, sino un segmento del ciclo. Es el momento de reunir toda la documentación, y de organizar los datos sobre el desempeño. El centro de atención está en comparar el desempeño real con las expectativas, y en establecer líneas de acción para resolver cualquier problema de desempeño para el ciclo siguiente.

Una preparación adecuada contribuye enormemente al éxito de la entrevista. Preparación tanto por parte del evaluador como por parte del evaluado. Hacer que el colaborador participe en la preparación permite que se desarrolle un proceso de colaboración en la gestión del desempeño. Vamos a analizar a continuación los pasos para prepararse:

Examinar el desempeño en el puesto: obteniendo información o datos pertinentes y organizándolos en torno a los objetivos fijados o ajustados, y a los factores de desempeño. Preguntas posibles:

- ✓ ¿Eran las Áreas de Resultado Claves y los objetivos todavía relevantes?
- ✓ ¿Se han conseguido los objetivos marcados? ¿En qué grado?

- ✓ Si no, ¿las causas estaban bajo el control de la persona?
- ✓ ¿Qué comportamientos específicos dificultaron o ayudaron para alcanzar los objetivos? Aquí es fundamental reunir ejemplos específicos del desempeño para apoyar las calificaciones y ayudar al colaborador a entender el proceso de juicio. Estos ejemplos pueden también ayudar a determinar las acciones que habrán de emprenderse para mantener o mejorar el desempeño

Preparar al colaborador: para conseguir su implicación y favorecer una conversación de doble dirección.

- Animar al colaborador a revisar su desempeño con relación a los objetivos fijados
- Animar a reunir datos sobre los cuales el desempeño va a ser revisado: logros, problemas de desempeño, áreas de mejora
- Informar de la hora, fecha y lugar de la reunión
- En ocasiones se le puede dar un borrador o evaluación preliminar para que vaya revisando su opinión sobre los distintos apartados. Otras veces, se le anima a que haga su propia autoevaluación partiendo de cero
- Hablar con el colaborador para averiguar si necesita ayuda para prepararse. Por ejemplo, explicando claramente los objetivos y principales elementos del sistema de evaluación.
- En ocasiones, y con la finalidad de evitar que el colaborador se muestre defensivo en la evaluación, se organizan sesiones informativas individuales o colectivas acerca de la ED, explicando el valor de estar abierto a recibir un feedback constructivo como herramienta de aprendizaje.

Preparar la estructura de la conversación: Es muy conveniente preparar un plan general de cómo se va a utilizar el tiempo durante la reunión. Esto permitirá que se pueda enfatizar unos temas sobre otros, asegurando que durante el plan se dedica más tiempo a estos temas. Además, es recomendable planificar las estrategias específicas que se van a utilizar para involucrar al empleado. Algunos autores sugieren una estructura en tres fases: comienzo, desarrollo y fin.

En el comienzo: existe una conversación inicial para “romper el hielo”, o más técnicamente “establecer el *rapport*”, que es algo así como el clima adecuado de confianza para empezar a hablar de modo relajado sobre temas importantes. Se daría una visión del sistema de evaluación de desempeño, haciendo hincapié en la necesidad de que sea un ejercicio conjunto y donde se esté abierto al feedback sobre el rendimiento, y se le pide al empleado su opinión acerca de su desempeño en general.

En el desarrollo: se trata cada Área de Resultado Clave y objetivos específicos, mostrando lo conseguido. Como hemos dicho previamente, en la preparación conviene preparar los modos específicos cómo se va a involucrar al empleado (algunas preguntas preparadas del tipo: cómo se consiguió, se puede mantener la mejora, qué coste tuvo, qué planes se pueden emprender para conseguirlo a la primera, cómo se mejoró el trabajo de equipo, qué acciones correctivas tendrían sentido, referencias acerca de los objetivos para el periodo siguiente, etc.). A continuación se tratarían los factores de

desempeño. Después, la planificación del periodo siguiente, contenido de trabajo y plan de desarrollo individual.

En el final: se haría un breve resumen global, se pediría feedback al empleado sobre cómo puede ayudar el manager al empleado para mejorar su desempeño, y agradecerle su colaboración.

Planificar la buena utilización del tiempo: Esta habilidad es crítica a la hora de preparar la entrevista. Es necesario tener una visión del estado mental que se desea tenga el colaborador al final de la reunión. Para ello hay que planificar los tiempos que se desea dedicar a cada parte de la reunión para lograr este estado mental. Fallar en este punto puede llevar a la trampa de dedicar demasiado tiempo a uno o dos aspectos negativos dentro de un rendimiento en general positivo. Esta situación dejaría al empleado con una visión muy negativa de su rendimiento global, que puede no haber sido la intención el evaluador.

Específicamente, la crítica negativa, a la que no hay que tener miedo, ha de manejarse bien para el beneficio tanto del empleado como del manager. Tres reglas pueden ayudar:

1. No permitir que los aspectos negativos monopolicen todo el tiempo disponible
2. La concentración de tiempo de conversación debería, en la mayoría de los casos, estar en las fortalezas, destacando por tanto las actuaciones positivas
3. Prever empezar y acabar con una observación positiva

Conviene centrarse en el puesto, no en el salario: El dinero es importante para las personas y por tanto es necesario relacionarlo de algún modo a la gestión del desempeño. Sin embargo, la conversación acerca del desempeño debería separarse en el tiempo lo más posible de cualquier discusión relacionada con el salario. Esto permitirá:

- Centrarse sobre el rendimiento en el puesto y en lo que lo puede mejorar
- No distraer al evaluado de una actitud de esperar a oír, al final de la reunión, cómo se va a revisar su salario
- No ensombrecer una evaluación positiva por una decepción salarial

La realización de la entrevista o reunión de evaluación requiere por tanto, una exquisita preparación si se quieren aumentar las probabilidades de que resulte un ejercicio sumamente útil y satisfactorio para ambas partes.

El siguiente paso, una vez hecha la preparación, es desde luego ocuparse de convocar la reunión de evaluación de desempeño adecuadamente. Para ello, es necesario:

- Asignar un tiempo libre de interrupciones y llamadas
- Avisar con tiempo suficiente al empleado para que pueda prepararse

- Elegir un lugar privado y neutral, que preferiblemente ponga a ambas partes al mismo nivel. Por ejemplo, no a través de la mesa del evaluador.

¿Cómo optimizar la interacción durante la entrevista de desempeño? Hay autores que proponen guías de interacción para ayudar al evaluador a seguir unas pautas que garanticen una conversación fructífera sobre la evaluación del desempeño de un colaborador. Una guía, por ejemplo, podría contener unas fases de la entrevista (abrir, clarificar, generar, cerrar) y unas habilidades de interacción específicas para la evaluación de desempeño o pautas conversacionales útiles para un evaluador (verificar comprensión, hacer sugerencias de procedimiento, reconocer y revelar). Vamos a examinarlas más de cerca.

Fases de la entrevista:

Abrir: una vez establecido el clima apropiado, hablando de algún tema neutral, el evaluador explica el objetivo y la importancia de la reunión y los apartados principales (la agenda). A continuación se revisan los objetivos (dentro de cada Area de Responsabilidad Clave) uno a uno.

Clarificar: es el momento de pedir al evaluado opinión o datos sobre su desempeño con relación a cada objetivo o expectativa (puede referirse a factores de desempeño). Después, el evaluador compara los datos reales de consecución con las expectativas previamente establecidas y proporciona calificaciones buscando la reacción. Normalmente, aportará información sobre ejemplos de comportamiento (situación/tarea, acción, resultado) que le hacen decidirse por unas calificaciones determinadas (en escalas de valoración). Conviene empezar con el reconocimiento de aquellas áreas donde se han visto cumplidas o rebasadas porque crea un clima favorable para hablar posteriormente con franqueza sobre posibles problemas de desempeño y sus causas probables. Para evitar la discusión de por qué el empleado puede pensar que las calificaciones del evaluador son inferiores a las esperadas, conviene canalizar la conversación hacia cómo mejorar el desempeño. Al final de cada etapa, o factor conviene hacer un resumen de lo dicho hasta ese momento, como punto de entendimiento común y también para indicar que se va a pasar a otra etapa o tema.

Generar: esta fase se centra en desarrollar modos más eficaces de actuación para el futuro. Dicho de otra manera, es el momento de generar aprendizajes de las experiencias. Sacar conclusiones. Por eso, es fundamental que las conclusiones partan del evaluado. El primer paso es buscar sugerencias, el manager pregunta al empleado cómo se puede hacer mejor: se discuten las causas y soluciones y se ponen de acuerdo sobre acciones y fechas de seguimiento. El evaluador puede desarrollar sugerencias: esto es, basándose en alguna idea propuesta por el empleado, completar una sugerencia de mejora o desarrollar alguna más relacionada con la primera. También puede activamente hacer sugerencias, cuando el evaluador observa que no se le ocurren al empleado. Esta etapa puede contener la revisión del “trabajo a realizar” para el periodo siguiente con sus objetivos y planes estratégicos.

Cerrar: el último paso es resumir las conclusiones principales de la reunión, expresando confianza en el empleado y establecer algún tipo de seguimiento para los acuerdos que lo requieran. Por ejemplo, puede proponer una revisión de los objetivos establecidos al final del primer trimestre.

A continuación, veamos las habilidades de interacción. Se trata de pautas de conversación que permiten encauzar el diálogo hacia los objetivos que pretendemos. La utilización de estas pautas puede darse en cualquiera de las etapas anteriormente descritas.

Verificar comprensión: Es una subhabilidad de la escucha activa, habilidad fundamental para la labor gerencial, y profesional en general. Verificar comprensión es hacer preguntas para determinar si la interpretación que uno hace de lo que se ha dicho o implicado es correcta. Sirve para clarificar, siempre que sea necesario, la información dada o las sugerencias hechas durante la conversación. Los malentendidos, además de constituir una pérdida de tiempo, hacen que las conversaciones pierdan eficacia y que las conclusiones sean inciertas. Las preguntas de verificación suelen empezar con: “¿es cierto que...?”, “¿dices que...?”, “¿quieres decir que...?”, “no sé si te estoy entendiendo bien...”. Un ejemplo: “¿quieres decir que tendríamos que contratar personal?”. Naturalmente, al mostrar que estamos escuchando, aumentamos la confianza y apertura de nuestro interlocutor, favoreciendo el diálogo.

Sugerencias de procedimiento: Se trata de proponer cómo debe organizarse o llevarse a cabo la interacción. Al ser el evaluador responsable de las conclusiones de la reunión, también es responsable si ésta se sale del cauce establecido. Por ejemplo, “¿podemos discutir este tema más adelante, cuando hayamos visto algo más de información?”, “comencemos hablando sobre las Áreas de Resultado Claves del equipo y luego trataremos de las tuyas”.

Reconocer: Es una habilidad que, bien utilizada, puede favorecer mucho la relación. Ayuda a obtener la comprensión, el acuerdo y el compromiso del colaborador. Todos queremos que se nos escuche y que se nos muestre que se han dado cuenta de lo que hemos dicho o hecho. Estas respuestas –mostrar que hemos escuchado o visto– constituyen lo que aquí denominamos reconocimiento. Puede hacerse un reconocimiento de situaciones, personas o inquietudes. Se pueden reconocer las situaciones, mostrando que reconocemos que se trata de un problema serio, a veces es todo lo que se necesita para ayudar a alguien a intentar afrontar un problema. Ejemplo, “sé que has trabajado mucho tiempo extra en esto”, “no es fácil supervisar a empleados tan inexpertos”. Se puede reconocer a las personas encomiando esfuerzos, ideas o contribuciones específicas: “es una buena observación”, “estoy seguro de que lo harás bien”, “tienes razón”. Y se pueden reconocer las inquietudes, lo que muchas veces sirve para orientar el diálogo en una dirección constructiva. Ignorar las inquietudes de otro puede conducir por el contrario a situaciones de enojo y resentimiento. Ejemplos: “todos

estos controles pueden resultar realmente abrumadores”, “bueno, si eso es lo que está sucediendo, no me extraña que estés descontento con ello”.

Revelar. Consiste en manifestar por vez primera nuestros pensamientos o sentimientos sobre un tema que incluye una inquietud o propósito común. Es incómodo trabajar con personas que nunca dicen realmente lo que piensan. Revelando los motivos e intenciones – las razones por las que hacemos lo que hacemos- podemos prevenir malentendidos y superar resistencias. Ejemplos: “estoy preocupado sobre...”, “a veces me cuesta admitir que no sé de estos temas tanto como mis colaboradores”.

Como hemos visto, la entrevista de evaluación requiere una preparación, una estructura o fases y unas habilidades de interacción. Es necesario conseguir la mayor implicación del empleado, y la manera es pidiendo su opinión sobre su desempeño. Escuchar activamente es crucial para que tenga lugar una conversación de doble dirección. Hay que canalizar el diálogo hacia el desarrollo de nuevas maneras más eficaces de realizar el trabajo. A la hora de llegar a acuerdos sobre futuros objetivos y recursos, es preciso cumplir exquisitamente los compromisos. Finalmente, las reuniones de evaluación consisten en compartir ideas acerca del desempeño, no en rellenar impresos. Sin embargo, el formulario donde al final se resume lo tratado en la entrevista de evaluación, puede ayudar a estructurar la conversación y en última instancia sirve para fortalecer los compromisos adquiridos para el siguiente ejercicio.

2.5 Dar y recibir *feedback* sobre el desempeño

El *feedback* puede definirse, dentro del contexto de la evaluación de desempeño, como el conjunto de observaciones y opiniones que hace un manager acerca del desempeño de un empleado en una situación determinada. Existen una serie de “reglas” que ayudan a que el *feedback* cumpla el deseado objetivo de que el empleado entienda y acepte esas observaciones, y haga algo con ellas para mejorar su desempeño. Idealmente, un *feedback* bien transmitido debería llevar a un empleado a darse cuenta de cómo ha realizado su trabajo con respecto a una habilidad o situación concreta y debería animar a desear realizarlo mejor la siguiente vez.

Del mismo modo que existen unas reglas o consejos para dar *feedback*, existen a su vez unas reglas para recibir *feedback*. En realidad, una sesión de *feedback* será más eficaz si la persona que lo recibe asume y entiende las características o reglas para recibir *feedback*, particularmente si el *feedback* lleva la forma de crítica constructiva. Hablaremos por tanto primero de **recibir *feedback***. En realidad, deberíamos hablar de cómo “buscar y aceptar *feedback* para la automejora sin mostrarse defensivo”. Si se entiende el *feedback* por la persona que lo recibe como una herramienta de aprendizaje, se convierte entonces en un recurso útil para el desarrollo personal. Por tanto, la primera regla es

- ✓ Pedir el *feedback*. En esta actitud, el manager se encuentra más proclive a compartir con el empleado sus juicios y observaciones
- ✓ Hay que ser específico sobre qué tipo de habilidades o comportamientos deseas el *feedback*
- ✓ Verificar que entiendes el *feedback* que recibes, con el ánimo de clarificar lo que te dicen, no de justificarte, y de paso demostrar que estás atento escuchando
- ✓ Agradecer a la persona que te lo da el interés que se toma
- ✓ No defenderse o racionalizar el comportamiento, o discutir con la persona que te proporciona el *feedback*. Aunque es una tendencia muy humana, no es práctico, porque pones a riesgo que la siguiente vez se guarde sus opiniones y por tanto perderías un recurso de aprendizaje, aparte de que puedes estar robando tiempo a más *feedback* interesante, que puede venir después
- ✓ Programar sesiones regulares de *feedback* con tu jefe, o al final de proyectos concretos

Para dar *feedback*, es fundamental diferenciar primero que puede ser positivo o correctivo. Nos vamos a referir no obstante a las reglas para dar *feedback* correctivo, que es el que suele plantear más dificultad. Pueden resumirse en :

- ✓ Inmediato en el tiempo, al comportamiento o uso de la habilidad, en lugar de acumularlo para un “día lluvioso”
- ✓ Directo y específico, describiendo el comportamiento basado en ejemplos observados en la situación dada. Evitar generalizaciones acerca de la persona o acusaciones. En vez de por ejemplo decir “te planificas mal”, puedes decir “en el último trimestre has llegado a las reuniones de departamento quince minutos tarde, y sin los temas preparados, esto frena al resto y entorpece el trabajo de

grupo”. También pueden mencionarse las consecuencias, para el colaborador o para otros, como en el ejemplo anterior.

- ✓ Equilibrado, procurando que no se haga un sobreénfasis en los aspectos negativos. El objetivo es evitar que el empleado construya una coraza defensiva (para su autoestima) y le impida estar dispuesto a aprender de la crítica. Se dice que para cualquier persona es más fácil oír un comentario negativo cuando se han dicho dos positivos. La técnica del sandwich (comentario positivo, comentario negativo, comentario positivo) va en esta dirección. Una condición para que esta técnica sea eficaz es ser muy claro y directo, pues algunos autores afirman que al final con estas técnicas el mensaje puede estar tan escondido entre cumplidos que no “llegue” al empleado.
- ✓ Ofrecer algún ejemplo de comportamiento alternativo, pues no siempre la persona sabe qué hacer con el comportamiento señalado. Ej. “¿por qué no pruebas a ...?” “¿has pensado...?” El *feedback* debe centrarse en algo sobre lo que la persona pueda actuar. Hay *managers* que tropiezan en el error de señalar repetidamente cualidades que la persona no puede o es improbable que pueda cambiar, provocando sólo frustración creciente, p.ej. “tienes que ser más extrovertido...”

2.6 Planes de mejora de un bajo desempeño

Cómo abordar desde el proceso de gestión de desempeño un empleado con un bajo desempeño es una situación que trae de cabeza a muchos *managers*. La primera tarea es identificar lo que se considera como desempeño bajo. Normalmente, una persona no alcanza sus objetivos, no termina sus tareas o lo hace incumpliendo los plazos. Comete errores y, lo que es peor, no asume su responsabilidad y acusa a otros. El *manager* necesita dedicarle mucho tiempo. Cuando se pone a la persona bajo presión, muestra pánico. Provoca efectos adversos sobre el equipo: la moral desciende, otros empiezan a quejarse, los compañeros empiezan a cargarse de trabajo adicional conduciendo a una atmósfera negativa y de resentimiento. Las dificultades se multiplican especialmente si la persona supervisa a otros.

Seguidamente, es necesario aclarar las causas posibles que están provocando el rendimiento bajo. Comprobar si la persona ha alcanzado su límite de capacidad, si no se da cuenta de que su desempeño es bajo, si nadie le ha confrontado o se lo ha dicho antes. También puede ser que los objetivos hayan sido demasiado altos para la persona, o que el trabajo era demasiado difícil, o simplemente demasiado. O que la persona es infeliz por otros motivos, tiene problemas de salud, o es perezosa. Es necesario superar la apatía del *management*: cuando las personas se dan cuenta del problema y de la situación pero nadie se ha preparado para intervenir sobre ellos: se “esconde el problema debajo de la alfombra”.

Finalmente, hay que intentar ir al fondo del problema, no sólo abordar los síntomas. Recordar que el *manager* es responsable del desempeño de sus colaboradores. La credibilidad del *manager* puede estar a riesgo si no hace nada, independientemente de lo que ocurriera en el pasado. Proteger al empleado sólo servirá para escapar del problema. El primer paso es aclarar qué se espera de la persona que haga, en qué medida está desempeñando su trabajo en comparación con las expectativas, identificar específicamente en qué áreas está fallando y por qué. Seguidamente, hay obtener acuerdos sobre qué necesita hacerse, qué ayuda es necesaria y establecer un plazo de tiempo. Es imperativo establecer los acuerdos por escrito en un “plan de mejora de desempeño individual”, dar el apoyo acordado (cursos, recursos, dirección, etc.) y monitorizar el desempeño adoptando las decisiones que correspondan.

En ocasiones, el desempeño puede ser aceptable, pero nos encontramos con personas “difíciles”, están en contra de casi todo, no cooperan, son impredecibles, se enfadan continuamente, pueden no mezclarse con el grupo, dicen que sí pero luego no actúan, hacen lo mínimo requerido y sólo en ocasiones un poco más, culpan a otros de sus fallos, etc. Las razones de estos comportamientos, pueden estar en problemas de personalidad, problemas ajenos al trabajo, que les disgusta el trabajo que realizan, que están tensos, que pueden estar en conflicto con los valores de la organización, que quieren atraer la atención, etc. Las maneras de tratar con estas personas variarán según las situaciones, pero para tratar con ellas puede servir: aceptar que lo que es difícil es su comportamiento, no la persona, pensar en qué situaciones muestra esos comportamientos, desde cuándo, qué lo provoca, qué sucede después. Es importante también, reconocer cómo reaccionamos cuando sucede (agresivos, fuera de control,

abrumados...). En todo caso, es preciso creer y comportarse de modo que muestre que estás bajo control de tus propios pensamientos y acciones posteriores. Entonces, hay que considerar las opciones: no hacer nada, aprender a convivir con la situación, buscar un compromiso, actuar del mismo modo hacia esa persona, utilizar el poder de la posición, pedir ayuda para tratar con esa persona. Particularmente útil será aprender a ser asertivo como medio para controlar las emociones y ser capaz de decir a la persona cómo se está comportando, qué efectos puede estar teniendo en otros y en ella misma, decir cómo te sientes respecto a la situación y qué quieres que la persona haga o no haga en el futuro.

Algunas situaciones que requieren las habilidades de confrontación son:

- La persona que consistentemente llega injustificadamente tarde al trabajo: después de anotar los hechos, hay que abordar la situación en privado para explicar lo que se ha observado, explicar qué deseas de la persona y por qué, proponer ayuda si es necesaria y decir cómo vas a monitorizar la situación.
- La persona que constantemente se opone a la evaluación: hay que averiguar con qué está en desacuerdo específicamente y por qué, averiguar cómo cree que debería ser, ajustarse a comentar los hechos del desempeño, siendo específico, buscar dónde se “atasca” el empleado, buscar situaciones de compromiso donde se puede obtener una ventaja para ambas partes, ofrecer una segunda opinión si la persona todavía no está satisfecha.
- Cualquier otra situación indeseable: alcohol, drogas, acoso sexual, etc. Para abordar estos problemas, siempre hay que observar a la persona durante un periodo de tiempo, intentar conocer las causas, aclarar con la persona en privado que el problema está identificado, buscar juntos soluciones de asesoramiento, ayuda externa, etc, estableciendo siempre un mecanismo de seguimiento. Algunos autores sugieren una técnica denominada SNAP:
 - ✓ *Specify*: especificar la situación
 - ✓ *Name*: nombrar la reacción, sentimientos provocados con esta situación o comportamientos
 - ✓ *Ask*: preguntar o pedir atención sobre el tema
 - ✓ *Payoff*: o resultado esperado, que puede ser positivo (de resolver el problema) o negativo (consecuencias de no resolverlo)

Naturalmente, los *managers* han de contar siempre como recurso la posibilidad de buscar consejo en los especialistas de recursos humanos, en los departamentos de medicina del trabajo, o en cualquier persona que pueda conocer bien al individuo.

2.7 La autoevaluación para ayudar al compromiso

Es fundamental que la persona que va a ser evaluada esté involucrada y se sienta involucrada en el proceso de la conversación de evaluación de desempeño. Que exista un intercambio de doble dirección. Sólo así se evitará una situación que tiende a colocar al evaluador en una incómoda situación de juez, que califica inapelablemente el rendimiento del empleado.

El manager ha de ser claro al sugerir al empleado que se prepare para la entrevista de evaluación, y planificar temas o incidentes sobre los que quiere escuchar su opinión. Por tanto, el momento de la evaluación de desempeño es una oportunidad para que el empleado evalúe su propio desempeño, con idea de llegar a un entendimiento común del nivel de desempeño durante el periodo revisado.

Una manera de animar al empleado a hacer la autoevaluación puede consistir en que unos días antes de la entrevista se le dé una copia de las Áreas de Resultado Claves y objetivos, y se le pide que escriba o reflexione cuál en su opinión ha sido su desempeño. Lo mismo con los factores de desempeño. Una vez que se ha hecho este ejercicio, la conversación puede centrarse en fusionar estas opiniones, o enriquecerse analizando las divergencias.

Otras veces, los *managers* sugieren al empleado que, guiándose a través de un formulario de evaluación vacío, hagan su versión de evaluación completa, tomando ese análisis como base para la conversación posterior con el manager.

Una tercera opción es entregar a un empleado un borrador del formulario escrito con las opiniones del manager, invitando al empleado a reflexionar sobre esas observaciones preliminares, con idea de completarlas, validarlas, o discutir las en la reunión de evaluación. En esta reunión se aclaran matices sobre el borrador, se añaden ejemplos de comportamiento o datos, se puede incluso eliminar algunas observaciones, procurando que haya un mutuo entendimiento y compromiso.

Aunque es obvio, no está de más recordar que una vez animado el empleado a hacer su autoevaluación, uno de los primeros pasos en la reunión de evaluación por parte del *manager* ha de ser preguntar al empleado por ella. A continuación, aclarar cualquier aspecto, verificando que se entiende lo que se quiere decir. Esto no sólo puede ahorrar al manager tensión emocional cuando el empleado señala por sí mismo problemas de desempeño, o áreas de mejora, sino que hasta puede servir para reforzar algunos puntos positivos o reducir algunos que no se ven tan negativos, permitiendo que se cree un clima más positivo y constructivo.

Las prácticas de autoevaluación pueden presentar algunas dificultades como la sobrevaloración del propio desempeño, especialmente en aquellas organizaciones que no tienen suficiente experiencia con los sistemas de evaluación de desempeño. Sin embargo, algunas investigaciones realizadas sobre el tema señalan que la fiabilidad de los datos obtenidos por las autoevaluaciones depende mucho de variables personales

del individuo tales como el nivel de madurez, la inteligencia, la motivación de logro y el autocontrol.

Por otro lado, la autoevaluación es una práctica de gran relevancia para el futuro, pues está ligada al concepto de autodirección y achatamiento de pirámides jerárquicas, especialmente relevante para la productividad y reducción de costes de estructura de organización.



2.8 Los sesgos o distorsiones del evaluador

Los sesgos o distorsiones del evaluador son errores de juicio que ocurren frecuentemente cuando un individuo observa y evalúa a otro. Una dificultad añadida a la hora de corregir estos errores es que, generalmente, los observadores son inconscientes de ellos. El mero conocimiento de estos errores en las evaluaciones no los elimina, pero si los prepara para recibir la formación adecuada para estar predispuestos a minimizarlos. Los sesgos más frecuentes son:

- ✓ *Efecto de halo*: es la tendencia a generalizar la evaluación de una persona en un factor o dimensión a todos los aspectos del rendimiento de esa persona. El halo se acentúa cuando las evaluaciones en varios factores tienden a correlacionar altamente entre ellos. Para reducir esta distorsión, se anima a dedicar igual atención o tiempo a todos los factores.
- ✓ *Tendencia central*: es la tendencia a evaluar a los colaboradores en el punto medio de la escala, cuando el rendimiento es claramente más alto o más bajo. Para reducir esta distorsión, se anima a utilizar todos los puntos de la escala, a discriminar más. A veces se fuerza esta discriminación con las distribuciones forzadas.
- ✓ *Lenidad positiva o negativa*: es la tendencia a concentrar las evaluaciones hacia la parte alta o baja de la escala. Hay evaluadores que tienden a ser demasiado duros o exigentes y otros demasiado blandos o benevolentes. En ambos casos, las consecuencias prácticas son: desmotivación y disminución de la productividad. Esta tendencia se manifiesta cuando hay diferencias significativas entre las evaluaciones medias de diferentes evaluadores. Hay dos maneras de reducir estas distorsiones: la revisión por parte del jefe del evaluador, y las sesiones de consenso entre *managers* de personas que hacen el mismo trabajo o similar.
- ✓ *Contraste*: Es la tendencia a evaluar a una persona en comparación con otra persona o grupo, en lugar de basarse en las expectativas fijadas para esa persona. No obstante, hay sistemas que contemplan dentro de su sistema este tipo de comparaciones (ej. el *ranking* o *rating* relativo).
- ✓ *Primera impresión*: Es una variante del efecto de halo. Consiste en hacer un juicio inicial de una persona, favorable o desfavorable, y después ignorar o distorsionar información posterior, de forma que se confirme la primera impresión.
- ✓ *Semejanza*: Es la tendencia a hacer juicios más favorables a aquellas personas a quienes el evaluador percibe como más similares a él o ella. En general, las personas que se parecen más a nosotros nos gustan más y tendemos a considerarlas mejor.
- ✓ *Recencia o latencia*: Consiste en fijarse más en los hechos más recientes de los que uno se acuerda mejor, ignorando o prestando menor atención a los hechos

que acontecieron al comienzo o en el medio del periodo de evaluación. O por el contrario, fijarse en los hechos que ocurrieron al principio del periodo donde se marcó el evaluador un objetivo de fijarse más en el comportamiento del colaborador, perdiendo luego intensidad este esfuerzo a lo largo del resto del periodo.

Los programas de formación a evaluadores hacen hincapié en entender estas distorsiones y en buscar métodos para minimizarlos, incrementando la objetividad y validez de las evaluaciones de desempeño. Pueden utilizarse vídeos de entrevistas de evaluación, o resultados numéricos de calificaciones para aprender a identificar estas tendencias. Luego se establecen discusiones de grupo para comentar los tipos de errores cometidos y se plantean soluciones prácticas para evitarlos.

eoi

2.9 La planificación de los objetivos del periodo siguiente

Una vez hecha la entrevista de evaluación acerca del desempeño en periodo pasado tiene lugar una discusión acerca de la planificación del periodo siguiente. En ocasiones esta parte de la conversación tiene lugar en un momento separado, pero en general forma parte del mismo ejercicio. Tiene ventajas que se contemple como continuación de la revisión del pasado, pues de este modo la evaluación cobra sentido como un ejercicio en el que se aprende de la experiencia pasada para aplicarla al desempeño futuro. Por eso, se vuelve al comienzo del ciclo, donde se aclara el trabajo a realizar. Recordemos que esta etapa la desarrollamos principalmente en tres apartados:

- ✓ Aclarar los objetivos estratégicos de la compañía y su despliegue en los objetivos de la unidad o equipo al que pertenece el colaborador
- ✓ Revisar el perfil de la posición: una síntesis de la descripción del puesto de trabajo, que contiene una misión (o razón de ser del puesto), áreas de resultado claves y medidas
- ✓ Fijar objetivos individuales: con sus medidas y estructura, comprobando que cumplen los criterios SMART (específicos, medibles...)

Al tratar estos tres apartados, se da la oportunidad de revisar si el contexto del trabajo (perfil de la posición) ha de experimentar algún cambio: cambio de puesto, enriquecimiento del puesto (*job enrichment*), promoción, o simplemente ajustes en el conjunto de roles y responsabilidades esperados.

Por otro lado, se actualiza el conocimiento de la estrategia de la compañía y cómo afecta al equipo o unidad organizativa a la que se pertenece. Finalmente, se trata de los objetivos individuales que deben estar alineados con la consecución de los objetivos de la unidad.

Normalmente, esta planificación del periodo siguiente también se documenta en el formulario de la evaluación, formando la base de la siguiente evaluación. Cuando se habla del futuro se suele confundir la planificación del contenido del trabajo –a lo que nos hemos referido hasta ahora en este apartado- y la planificación del desarrollo de la persona, que veremos a continuación. Es útil tratarlos por separado, aunque exista una necesaria relación entre ambos ámbitos de planificación. De hecho, a través de la planificación del desarrollo individual (las acciones de mejora de habilidades y conocimientos) han de ayudar a la consecución de los objetivos (contenido del trabajo). No obstante, suele ser más práctico seguir la secuencia de fijar primero el “qué” se quiere conseguir, y luego centrar la atención en a través de qué conocimientos, habilidades y actitudes o atributos se puede conseguir el “qué”.

2.10 La planificación del desarrollo profesional y la evaluación del potencial

El plan de desarrollo individual es un resultado lógico de la evaluación. Se revisa el desempeño para mejorarlo para el futuro. Para comenzar el plan de desarrollo – pensando en ayudar a ser eficaz en alcanzar los objetivos del periodo siguiente- hay cuatro fuentes principales de información:

- ✓ *Áreas de mejora identificadas en la evaluación:* La evaluación del desempeño pasado en cuanto al contenido del trabajo da lugar generalmente a la identificación de unas áreas de mejora: serán las áreas donde no se han cumplido los objetivos, o factores de desempeño donde la calificación ha estado por debajo de lo esperado. Lo apropiado es preguntarse si existió alguna carencia de conocimientos o habilidades que influyó en esos “gaps de rendimiento”. En el caso de respuesta afirmativa, es útil señalar las tres o cuatro áreas de mejora críticas, siempre que sigan teniendo sentido para el trabajo esperado en el siguiente periodo.
- ✓ *La planificación de los objetivos del periodo siguiente:* Puede contener áreas nuevas donde el empleado ha tenido escasa o nula experiencia. Se trata entonces de preparar al empleado con los conocimientos y habilidades adecuadas para tener éxito en la consecución de esos objetivos.
- ✓ *La revisión del plan de desarrollo del periodo anterior.* Se trata de revisar –igual que con la evaluación se revisa el desempeño del empleado- el grado de realización de lo planificado respecto al desarrollo y formación individual del periodo anterior: qué cursos o acciones de desarrollo se realizaron, y cuáles no, por qué, qué resultado tuvieron. Está revisión dará lugar a replantearse insistir en alguna área de desarrollo o cambiar hacia otras áreas porque ya se tiene superado el avance esperado.
- ✓ *La evaluación del potencial,* o planificación de carrera profesional a más largo plazo: A veces se quiere empezar a trabajar en algún dominio de conocimientos o habilidades, aunque no se vayan a utilizar de modo inmediato en el siguiente periodo de evaluación. Un técnico que debe ir preparándose como supervisor, un titulado que es identificado como persona de alto potencial, etc.

La cantidad de información que se puede reunir con estas cuatro fuentes es importante. La experiencia, por otro lado, muestra que los planes de desarrollo para ser eficaces han de centrarse en muy pocas áreas, no más de tres, recomiendan muchos expertos. Por tanto, el siguiente paso es hacer una síntesis de la información obtenida, de modo que sirva para centrarse en dos o tres “áreas de mejora profesional”. Estas serán el campo de actuación, la diana a la que apuntar, el “qué” del desarrollo para la persona. Estas áreas pueden ser: manejo del inglés, conocimientos de MS-office, habilidades de negociación, etc. Una tendencia interesante es que cada vez más se contemplan fortalezas (enfoque “desarrollo”) en este apartado, lo cual choca con la práctica convencional de fijarse más en las carencias (enfoque “formación”). Ciertamente, a veces desarrollar una fortaleza para un profesional puede compensarle más que

esforzarse con trabajar un defecto sobre el que sólo se pueden conseguir mejoras poco significativas.

A continuación, por cada área de mejora profesional conviene fijar unos “objetivos de desarrollo profesional”. Estos objetivos son el nivel de desarrollo buscado para cada área de mejora profesional seleccionada. Es la puntuación deseada de aciertos en las dianas. Fijar estos objetivos de desarrollo suele ser una tarea que requiere reflexión, o, si está disponible, ayuda por parte de profesionales de recursos humanos. Por ejemplo, ¿cómo medir el progreso en el manejo del inglés? Existen unas pruebas de nivel que contemplan la comprensión, la fluidez, etc. que pueden utilizarse para este fin. Para los conocimientos técnicos, suele haber exámenes de certificación. Para otras habilidades como negociación o presentaciones eficaces, habrá que basarse en mediciones más cualitativas, como cuestionarios o feedback directo de personas cercanas.

Después, tiene lugar el núcleo del plan de desarrollo, a saber, las acciones de desarrollo y formación. Algunos saltan a este apartado sin plantear primero los dos anteriores. Es decir, entienden el plan de desarrollo –en el peor de los casos- como “a ver qué cursos no has hecho todavía”, sin analizar rigurosamente las necesidades o los recursos, o analizar cuáles serían los avances razonables que se pueden esperar. Las acciones de desarrollo y formación son las estrategias (el cómo del desarrollo) que permitirán a la persona alcanzar los objetivos de desarrollo en las áreas de mejora identificadas. En este apartado del plan de desarrollo, es útil servirse de guías de recursos de aprendizaje, que permitan optimizar el estilo de aprendizaje de la persona adaptando las acciones de aprendizaje a las fortalezas del colaborador como “*learner*”. Hoy en día existen aplicaciones informáticas, que te “dan” un buen número de opciones de aprendizaje cuando seleccionas un área de desarrollo en el que quieres avanzar. Estas acciones no se limitan a cursos estructurados, sino que te abren muchas alternativas de desarrollo como acciones con otros (*job shadowing, mentoring, coaching...*), acciones “*on-the-job*”, lecturas, programas formativos asistidos por ordenador, etc. Como en todo plan, es necesario fijarse unos plazos o fechas límites para cada acción de desarrollo propuesta.

Además conviene sopesar si anotar algún tipo de compromiso con otras personas para facilitar la realización de estos planes. La experiencia muestra, que el desarrollo profesional tiende a ser considerado como un tema muy importante siempre, pero no urgente, por ello se suele retrasar ante las urgencias del día a día. Por eso, viene muy bien llegar a acuerdos o compromisos (promesas) con otras personas, que pueden ser el propio jefe, un colaborador, un mentor, o ¡un familiar!. La cuestión es ayudar a que se realice el plan y aumentar el grado de compromiso con uno al tener que “dar cuentas” a terceros, incluso en algo que interesa profundamente a uno mismo. A veces, interesa conseguir el compromiso del jefe en algunas acciones de desarrollo que impliquen coste, tiempo o la involucración de personas de dentro o fuera de la organización. Al escribir estos acuerdos, servirá para recordar la necesidad de cumplir lo prometido con relación a dotar de los recursos necesarios asociados a las acciones de desarrollo en el momento de necesitarse.

Finalmente, como todo plan, conviene también programar alguna revisión intermedia antes de llegar al final del periodo, donde se puedan analizar posibles desviaciones y poner remedio.

2.11 Planes de formación individual y colectiva

La formación entendida como la asistencia a cursos estructurados, individuales o colectivos, con un instructor o facilitador, un material educativo, etc. es un recurso más de aprendizaje que puede incluirse en un plan de desarrollo, formando parte de un ejercicio de evaluación de desempeño en la parte de planificación del futuro. Por este motivo, en algunas organizaciones un resultado (o *output*) del proceso de la evaluación es el plan de formación individual. En él aparecerán indicadas las áreas de carencias de habilidades o conocimientos sobre las que se pretende formar. Si se consolida la información obtenida sobre planes de formación a lo largo de un periodo de tiempo a partir de todas las evaluaciones individuales realizadas, normalmente disponibles en un departamento de recursos humanos, entonces se puede elaborar un plan de formación colectivo para la Empresa, que contenga las áreas comunes de formación. De este modo, la evaluación se convierte en un instrumento de detección de necesidades, como paso previo para elaborar el plan de formación, con su calendario de acciones formativas, costes, audiencia, método de evaluación, etc.

SECCIÓN 3: TENDENCIAS EN LA GESTIÓN DE DESEMPEÑO

3.1 Evaluación 360 grados

La evaluación 360 grados es un sistema de evaluación que reconoce la importancia de obtener feedback sobre el desempeño de una persona desde diversas fuentes, además del jefe inmediato. Por ejemplo, incluye la opinión de compañeros, subordinados si se es jefe, clientes internos y externos con los que se tiene un trato frecuente, e incluso con proveedores o *partners*, aparte claro de la propia autoevaluación de la que ya hemos hablado.

Los sistemas de evaluación 360 grados nacieron en muchas empresas con la idea de reunir una información más completa acerca del desempeño, desde diferentes perspectivas, que la que se podía obtener sólo desde el jefe. Es decir, se trataba de reducir la subjetividad o arbitrariedad de una sola persona. De este modo se buscó incluir, aunque generalmente por distintos motivos a múltiples fuentes, principalmente,

- ✓ El cliente
- ✓ Los subordinados
- ✓ Los compañeros del equipo
- ✓ Proveedores o partners

Con los clientes:

Las empresas donde se ha empezado a experimentar con estos sistemas suelen ser empresas donde la gestión del rendimiento se entiende como un sistema global que pretende la mejora del rendimiento individual, de equipo y de la organización, produciendo ésta finalmente mejoras en la satisfacción del cliente. Por este motivo, se ha entendido que entre los jueces del rendimiento de las personas había de incluirse necesariamente a los clientes destinatarios del trabajo (productos y servicios) de uno, ya fueran clientes internos o externos. Al final, se extendió este deseo de enriquecer la visión del rendimiento de un trabajador con toda aquella persona que pudiera tener trato cercano y frecuente, y por lo tanto una opinión fundada sobre el rendimiento del empleado.

En la práctica, se tiende a elaborar cuestionarios breves que se envían a los clientes significativos, internos o externos, del empleado, asegurando la confidencialidad al anunciar que los datos se consolidarían en busca de unas tendencias, sin mencionar la fuente en ningún caso. Normalmente, es el jefe evaluador –a veces el propio empleado– quien se encarga de remitir estos cuestionarios, con las explicaciones oportunas, y los reúne el evaluador para juntar las respuestas en el documento de la evaluación.

Preguntas del tipo: ¿Cómo percibe como cliente el servicio prestado por la persona X según una escala?, ó ¿qué tres cualidades destacaría en esta persona?, ¿qué cambios puede iniciar esta persona para dar un mejor servicio?, etc.

Con los subordinados:

Otro impulso de los sistemas 360 grados, vino de los programas de desarrollo de directivos. En realidad, se comenzó utilizando el “*upward feedback*” o “*feedback hacia arriba*” con una clara finalidad de reunir información útil para el desarrollo de los directivos. Intentar convencer a un directivo que podía hacerlo mejor empezaba a convertirse en una tarea ardua para muchos consultores y profesionales de recursos humanos, que terminaban por ser rechazados por demasiado teóricos o alejados de la práctica y de la problemática real de los directivos. Sin el necesario reconocimiento de áreas de mejora por parte de los directivos que asistían a estos programas de desarrollo, difícilmente se podía colocar a los participantes en la actitud de aprendizaje adecuada. Por eso, se pensó en que fueran los destinatarios de la actividad de gestión –al menos en su aspecto de gestión de personas- los que revelaran las áreas de mejora de los directivos. El jefe se evalúa a sí mismo, siguiendo un cuestionario que se crea siguiendo un modelo teórico o perfil del puesto. A su vez, este perfil se construye tomando como base los comportamientos eficaces de otros jefes en su misma posición (jefe de primera línea, jefe de jefes, director general, etc.). Después, se invita a los colaboradores subordinados a que contesten al mismo cuestionario. El informe con el resultado consolidado suele dar un gráfico con la comparación de la opinión de uno mismo y la opinión de los subordinados con el modelo teórico o perfil. De este resultado, el directivo saca conclusiones acerca de sus fortalezas y áreas de mejora. En ocasiones, se invita al directivo a compartir con su equipo los resultados y a debatir sobre formas más eficaces de dirigir a las personas.

En realidad, cuando se utiliza el “*upward feedback*” como una parte integrante de un sistema 360 grados, se suele limitar su uso a la finalidad del “desarrollo” y más concretamente del desarrollo “como gestores de personas”, prescindiendo de otras aplicaciones previstas en el sistema como evaluación de resultados, planificación de la posición, retribución, etc. Muchos jefes se han quejado de que sus empleados no deberían juzgar su capacidad para planificar estratégicamente, o para gestionar un presupuesto, etc. pidiendo que se limite el cuestionario que se envía a los subordinados a actividades de gestión de personas como puede ser: planificación de objetivos individuales, cómo da feedback, cómo realiza las evaluaciones de desempeño, como apoya el desarrollo de sus colaboradores, etc.

Otra aplicación, o variante del “*upward feedback*”, es lo que en algunas empresas se ha denominado el “*skip-level management*”. Es una práctica innovadora que consiste en que el feedback reunido en torno a un supervisor se comparte en una reunión entre los subordinados de ese supervisor y el jefe de ese supervisor, sin estar éste delante. Naturalmente, este proceso se realiza con el consentimiento y convencimiento del supervisor de que se trata de que los colaboradores hablen con franqueza sobre las habilidades de su supervisor para “gestionar personas” y el jefe del supervisor ayudará a aclarar con ellos las dudas acerca de las fortalezas y áreas de mejora de ese supervisor. Finalmente, el jefe del supervisor tendrá una reunión cara a cara con el supervisor para comentar los resultados obtenidos y animar a abordar planes de mejora en estas dimensiones de gestión de personas o liderazgo.

Otro aspecto a destacar con relación a este tipo de *feedback* es que suele centrarse en cualidades o competencias. Es decir, en dimensiones cualitativas de la manera de proceder, más que en resultados cuantitativos de la gestión del supervisor.

Los compañeros del equipo

Una fuente útil para completar las opiniones acerca del desempeño de un empleado es saber qué piensan sus propios compañeros. Con ellos se puede tener una relación muy intensa, particularmente si se requiere colaboración y trabajo en equipo para alcanzar los objetivos de la unidad. Su opinión puede resultar fundamental, y especialmente relevante para juzgar la capacidad de relación, colaboración, trabajo en equipo, creatividad, solidaridad, etc.

Huelga decir que si las opiniones de los compañeros van a utilizarse con fines distintos del desarrollo, y de un desarrollo en especial relacionado con las competencias mencionadas, entonces puede haber una fuerte inhibición o distorsión al emitir las opiniones. Si uno sospecha que los comentarios que haga sobre su compañero pueden influir en el salario de éste, entonces tenderá a ser poco concreto en sus apreciaciones, esperando no perjudicarlo ante la posibilidad de que hagan lo mismo en su caso.

Algunos métodos prácticos para obtener este *feedback*, son conversaciones directas del jefe con los compañeros de la persona a evaluar, listas de adjetivos sobre las que hay que señalar las cualidades más destacadas con “+” y las áreas más mejorables con “-”, y preguntas abiertas del tipo: destaca dos logros de esta persona en el periodo, tres fortalezas, tres áreas de mejora, algo que quieras añadir...

Proveedores o partners

En algunos casos la relación con proveedores o *partners* se convierte en un criterio fundamental para juzgar el desempeño global de un empleado. Puede ser porque el contenido del trabajo esté relacionado con la gestión de proveedores (un responsable de compras) o con la gestión de *partners* (un responsable de alianzas con terceros). Entonces la opinión de éstos se convierte en pieza clave para completar el juicio sobre el desempeño individual en aspectos como capacidad negociadora, creatividad para encontrar áreas de interés común, capacidad para generar o mantener relaciones a largo plazo, etc. Los cuestionarios estarán por tanto enfocados a obtener información sobre estas facetas del empleado.

Después de recoger *feedback* de múltiples fuentes a través de un sistema 360 grados, el evaluador ha de realizar una labor de síntesis. El objetivo es detectar tendencias: qué rasgos tienden a destacarse como positivos o negativos; más que valorar cuantitativamente esta información. En algunos casos se ha pretendido ponderar estas fuentes dándoles un peso en la evaluación o calificación final, pero no suele ser muy eficaz porque normalmente a cada fuente (clientes, compañeros, proveedores, etc.) se le pregunta en general acerca de dimensiones diferentes. Por tanto, se trata de reunir las distintas perspectivas para completar el “dibujo” del desempeño individual.

3.2 Evaluación de desempeño en un sistema basado en competencias

Cada vez más frecuentemente, la evaluación de desempeño se empieza a entender como parte integrante de un sistema de recursos humanos integrado basado en competencias. Esta práctica permite reforzar cada uno de los subsistemas, ya sea la selección, el desarrollo, la promoción, evaluación de potencial, retribución, etc. al utilizar un lenguaje o herramienta común: el concepto de competencia.

Básicamente, la evaluación cuando es de un tipo mixto, que se fija en resultados y en factores de desempeño, suele utilizar las competencias previamente definidas y seleccionadas para una determinada organización para elegir los factores de desempeño (el cómo, la actuación, o las maneras cómo la persona ha llegado a los resultados).

En estos casos, suele existir un catálogo-diccionario de competencias donde puede haber una clasificación de competencias y subcompetencias, con sus respectivas definiciones y –en los más sofisticados- descripciones de conductas o comportamientos agrupados por niveles de desempeño dentro de cada competencia. Naturalmente, estos diccionarios son de gran utilidad a la hora de preparar la evaluación de esas competencias porque ayudarán al *manager* a recordar eventos o ejemplos de comportamiento de su empleado que servirán para basar sus juicios de un modo más riguroso y efectivo.

Hay sistemas de evaluación de desempeño basados en competencias que dan conjuntos de competencias ya seleccionados para cada tipo de perfil de empleados. Por ejemplo, un conjunto de competencias para el jefe (liderazgo, planificación estratégica, gestión del desarrollo de colaboradores, control de costes, ética, etc.), un conjunto de competencias para el vendedor (negociación, gestión de cuentas, etc.) y así sucesivamente para el resto de los puestos más frecuentes.

Por otro lado, hay sistemas de evaluación de desempeño basados en competencias que dejan totalmente abierto el apartado de factores de desempeño, invitando a jefe y empleado a consensuar cuáles son las competencias críticas para su situación concreta. Este acuerdo se debe hacer al principio del periodo, o lo que es lo mismo, al final de una evaluación cuando se está planificando el periodo siguiente. El empleado debe saber sobre qué competencias se le va a evaluar.

3.3 *Ranking* relativo: para medir el nivel de desempeño individual

El *ranking*, o *rating* o calificación suele ser un proceso que tiene lugar a continuación de una evaluación, ya sea inmediatamente posterior en el tiempo o separado en el tiempo, siendo en este segundo caso inmediatamente previo a la revisión salarial.

El *ranking* suele servir para hacer una calificación global de la persona dentro de un grupo de personas que realizan un trabajo similar. Permite diferenciar los niveles de desempeño de las personas dentro del grupo. No tienen por qué ser de la misma unidad, sí en cambio deben pertenecer a una categoría de puesto o salario similar. No sería adecuado juzgar con los mismos criterios a personas en diferentes etapas de responsabilidad (a una secretaria y a un jefe de departamento, por ejemplo).

El *ranking* absoluto es el tradicional. Es aquél en el que se mide el nivel de desempeño utilizando una escala de niveles, ya seas nombres o números, que contienen unas definiciones. Por ejemplo, “Excepcional”: que significa que consistentemente excede todos los requerimientos de su trabajo, “Muy bueno”: que significa que consistentemente algunos de los requerimientos de su trabajo, y cumple satisfactoriamente con el resto”, y así sucesivamente.

El *ranking* relativo no tiene definiciones. Lo que importa es situar a los empleados en determinados niveles de la escala (por ejemplo de A a D, ó de 1 a 5) sin relacionarlo con unos criterios objetivos o definiciones. De este modo, un grupo de personas con un desempeño elevado ha de ser diferenciado en sus miembros entre aquellos que tienen un rendimiento superior, medio o menos alto.

Lo más frecuente es que este sistema de *ranking* relativo sea además forzado, a través de unos porcentajes o intervalos de porcentajes, donde se “recomienda” al jefe a asignar a sus colaboradores dentro de esos límites, obligando a una curva de distribución determinada, cercana a la curva normal. La razón de *ranking* relativo, con sus inconvenientes acerca de la incomodidad del manager para distinguir el desempeño de sus colaboradores y de los colaboradores por agravios comparativos, suele estar en su implicación retributiva. De hecho, se utiliza como una herramienta puente entre la evaluación y la retribución. Va a ser uno de los elementos críticos para alimentar el proceso de decisión en las revisiones salariales, por ejemplo en las matrices de incrementos salariales. Estas matrices son una herramienta que relaciona el nivel de desempeño, medido por la calificación o *ranking*, y la situación o percentil del salario individual dentro de su rango salarial.

A mayor *ranking*, y menor percentil, le corresponderá normalmente mayor incremento salarial: que en términos prácticos significa que cuanto mejor es el desempeño de la persona y peor pagada esté con relación al salario que le corresponde por su trabajo en el mercado, mayor debe ser su incremento salarial.

Los sistemas de *ranking* en las empresas avanzadas suelen provocar bastantes inquietudes, porque todavía no se ha encontrado un sistema perfecto, considerándose

todavía por muchas razones necesario. Se mantienen, y tal vez se extenderán más en el futuro, porque detrás de ellos hay dos motivos apremiantes: a) la racionalización de las subidas salariales, y por tanto el control de costes manteniendo la competitividad, y b) la incentivación a las personas para superarse a sí mismas en relación con los mejores, ¡incluyendo su capacidad de trabajo en equipo!, lo que suele esgrimirse como razón en contra de esta poco entendida práctica.



3.4 La evaluación de desempeño y la gestión del conocimiento

Existe una relación más bien conceptual que funcional entre ambos sistemas o enfoques. Podríamos decir que la evaluación de desempeño es un ejercicio donde tiene lugar gestión del conocimiento, en su faceta de intercambio de información útil como mínimo para dos personas, de explicitación de conocimiento tácito, de despliegue de conocimiento sobre la estrategia, de generación de conocimiento y aprendizaje para el futuro, etc.

Siguiendo a Eduardo Bueno (2000), si la gestión de conocimiento refleja la dimensión operativa de la forma de crear y difundir el conocimiento entre los miembros de la organización y también con otros agentes sociales relacionados, y el capital intelectual, representa la perspectiva estratégica de la “cuenta y razón” de los intangibles de la organización, el aprendizaje organizativo –íntimamente relacionado con ambos- es lo que da sentido y continuidad al proceso de crear valor desde la dimensión intangible.

La evaluación de desempeño, o la gestión de desempeño más propiamente es un proceso que permite y facilita que esas tres dimensiones relacionadas con la estrategia de la organización -conocimiento, capital intelectual y aprendizaje- tengan lugar en la organización.

Una diferenciación típica cuando se habla de gestión del conocimiento o de capital intelectual es su medición o evaluación (sin despreciar el estudio de los flujos del conocimiento). Cuando se hacen evaluaciones de desempeño, integrando en éstas la gestión de los conocimientos y habilidades, se produce la evaluación de los niveles de conocimientos de las personas de la organización. Sólo queda estructurar o consolidar esta evaluación de modo que esté disponible de modo centralizado o descentralizado para aumentar la capacidad de una organización para “saber lo que sabemos”. Hay una frase en relación con este tema que se atribuye a la empresa Hewlett Packard que dice “si supiéramos lo que sabemos...”, recordando la ineficacia de estar buscando fuera de la Compañía conocimiento que ya existe dentro, pero es ineficazmente gestionado.

Otro foco de atención de los promotores de la gestión del conocimiento es estructurar el conocimiento tácito, el que reside en las personas, para que, si existe una rotación fuerte de personas, el conocimiento generado quede en la organización en forma de procedimientos, sistemas, bases de datos, etc. La evaluación de desempeño puede ayudar enormemente en esta tarea al hacerse la revisión de los conocimientos individuales.

3.5 Sistemas expertos para la evaluación de desempeño y gestión del desarrollo

Desde mediados de los años noventa han proliferado aplicaciones informáticas que tienen como objetivo ayudar a los directivos a realizar evaluaciones de desempeño a sus colaboradores.

La mayor parte de los sistemas de evaluación hacen hincapié en el valor de las observaciones cualitativas que hacen los *managers* a sus empleados cuando van desgranando sus juicios acerca de los factores de desempeño. Es ahí donde pueden obtener una información útil y manejable para aumentar su capacidad de obtener mejores resultados en el siguiente periodo.

Sin embargo, los *managers*, especialmente cuando ya han realizado evaluaciones al mismo empleado durante varios años consecutivos, tropiezan con que se les ocurren pocos comentarios “originales” o que aporten algo nuevo a sus empleados. A veces manifiestan esta limitación quejándose de que se les pide que sean “literatos” o “poetas” al redactar los documentos de evaluación.

Precisamente para ayudar a superar esta limitación están estos sistemas expertos que en realidad lo que hacen es enriquecer la base de comentarios que pueden hacer los *managers* respecto a determinadas competencias o habilidades, como “resistencia a la frustración”, “astucia organizativa”, “liderazgo”, “trabajo en equipo”, etc.

Estos sistemas (un ejemplo es el que se comercializa con el nombre de “Employee Appraiser”) contienen una base de datos organizada en forma de competencias y un formulario electrónico de evaluación de desempeño. El *manager* elige aquella competencia sobre la cual necesita hacer observaciones. Seguidamente señala, haciendo *click* en una caja, el nivel de rendimiento en esa competencia dentro de una escala común de unos cinco niveles, y la aplicación devuelve una lista de frases a modo de frases modelo que permiten ser editadas, para añadir adaptaciones personales, incluyendo ejemplos específicos de la actuación del empleado en el nivel de desempeño elegido. Se escogen las frases que se quiera y éstas automáticamente se incluyen en el documento electrónico de formulario de evaluación, en el sitio adecuado. Cuando se ha terminado de elegir frases para una competencia dada, el evaluador tiene la oportunidad de revisar lo escrito “por el ordenador”, pudiendo eliminar, añadir, modificar, intentando aportar su estilo personal o adaptarlo a la situación más específica de su empleado.

Estos sistemas han permitido sorprender a muchos empleados que han notado un cambio radical en la evaluación realizada por su jefe, interpretando que ha dedicado mucho más tiempo a prepararla, cuando en realidad ¡ha podido realizarla en la mitad de tiempo!. En cualquier caso, lo importante es que lo que se diga se ajuste a la realidad de la actuación del empleado y la forma de decirlo ayude a la persona evaluada a aceptar el comentario y a hacer algo con él, de modo que le sirva para ser más eficaz y competente. Mejor, por supuesto si para conseguir este objetivo se ha ahorrado tiempo del *manager*.

Otra aplicación relacionada con la parte de desarrollo de los sistemas de evaluación son las bases de datos que “casan” opciones de recursos de aprendizaje con habilidades determinadas (*skill –learning resource matching*). Se utilizan para preparar planes de desarrollo individuales. El proceso consiste en elegir una habilidad que se quiera desarrollar, y seleccionar el tipo de recursos de aprendizaje más afín al estilo de aprendizaje de la persona a la que se quiere ayudar a hacer el plan de desarrollo (aunque lo puede preparar él mismo como propuesta para luego consensuar con su jefe). Este tipo de recursos de aprendizaje puede ser un curso tradicional, alguna actividad para realizar con otros, lecturas, proyectos, multimedia, etc. Finalmente el ordenador (la aplicación) devuelve como resultado de la búsqueda una relación de actividades de desarrollo que pueden incluirse en el plan de desarrollo, incluso con sugerencias de objetivos de progreso y otros consejos.

El comentario de muchos profesionales a estas “herramientas” informáticas es que nunca deben sustituir el trabajo del manager para evaluar a sus colaboradores, sino entenderse como algo complementario que trata de enriquecer la información aportada con ideas, consejos, sugerencias, comentarios que han sido pensados por profesionales y por tanto facilitan la labor de preparación a los evaluadores.

3.6 Cómo implantar con éxito un sistema de evaluación de desempeño

Hay muchos enfoques posibles, y seguramente ninguno es perfecto, pues habrá que crear cada proceso adaptado a la cultura y características de la organización donde se quiere implantar el sistema de evaluación de desempeño.

Sin embargo, con el ánimo de presentar un eje de pasos a considerar, veremos un posible plan de implantación que eficazmente ejecutado podrá aumentar las posibilidades de éxito de implantación.

- ✓ Formar un equipo de diseño
- ✓ Razonar la necesidad del sistema o del cambio de sistema
- ✓ Definir las expectativas de la dirección, los *managers* y los empleados
- ✓ Mantener informada a la dirección a lo largo del proceso
- ✓ Pedir opinión a los empleados durante el proceso
- ✓ Limitar las expectativas –no perderse en los detalles
- ✓ Hacer un piloto del sistema
- ✓ Lanzar un plan de comunicación
- ✓ Lanzar un plan de formación
- ✓ Diseñar el mecanismo de control

Resumen de tendencias respecto a la evaluación de desempeño:

- ✓ De una filosofía de control a una filosofía orientada al desarrollo
- ✓ De un foco en las tareas y responsabilidades del puesto a niveles de contribución del empleado
- ✓ De criterios de medida subjetivos (sólo el jefe) a medidas más objetivas (múltiples fuentes)
- ✓ De un clima defensivo a un clima receptivo y constructivo
- ✓ De un proceso burocrático centrado en el formulario a un proceso centrado en el diálogo
- ✓ De una dirección autocrática que fomenta el cumplimiento a una dirección participativa que fomenta el compromiso
- ✓ De un evento una vez al año, a una relación continua durante todo el año
- ✓ De un control individual a una comunicación de los objetivos y estrategias de la compañía
- ✓ De un empleado pasivo a un empleado activo y participativo
- ✓ De un énfasis temporal en el pasado a un énfasis en aprender para el futuro
- ✓ De un ejercicio aislado como evaluación de desempeño al enfoque sistémico de la gestión de desempeño

Bibliografía para profundizar en Gestión de Desempeño:

- “Effective Performance Management” de Sheila J. Costello – Ed. McGraw-Hill, 1994
- “Improving Performance” de Geary A. Rummler y Alan P. Brache- Ed. Jossey-Bass-1990
- “The Appraisals Pocketbook” de Frank Scott-Lennon – Ed. Mgmt Pocketbooks-1998
- “Performance Improvement” (Cuadernos de mejora del rendimiento profesional) de la SIPI (International Society for Performance Improvement) 1999
- “Seven Steps to Successful Performance Management” de D. Westman ACA 1998
- “Feedback Toolkit” de Rick Maurer –Ed. Productivity Press, 1994
- “Turning Feedback into Change” de Joe Folkman – Ed. Executive Excellence, 1996
- “Zapp” de Byham, William, 1992
- “The Tao of Coaching” de Landsberg, Max – Ed. Harper Collins, 1996
- “Premiar el Desempeño” de Jerry L. McAdams – Ed. Díaz de Santos, 1998
- “Delivering Results” de Dave Ulrich- Ed. Harvard Business Review, 1998
- “Human Value Management” de Jac Fitz-Enz – Ed. Jossey-Bass, 1991
- Performance Management: Tapping your Organization’s People Potential. Best-practice report. APQC, Linkage, Inc., 1999.
- Talento directivo: Cómo medirlo y desarrollarlo. Guadalupe Fernández Dávila (Coordinadora). Financial Times Prentice Hall. Madrid, 2002
- La quinta disciplina: el arte y la practica de la organización abierta al aprendizaje. Peter M. Senge. Lectorum, 1998.
- Organizaciones y Sistemas Humanos. Una nueva gestión empresarial. Lluís Casado. Editorial Kairós. Barcelona, 2001.
- Managing Knowledge Work. Sue Newell, Maxine Robertson, Harry Scarbrough y Jacky Swan. Palgrave, Basingstoke and New York, 2002.
- Alineando el desempeño individual con los valores organizativos: El feedback 360 en GE Capital. David Gil y Cándida Prieto. Capital Humano, Septiembre, 1998.
- Does 360-degree feedback negatively affect company performance? Studies show that 360-degree feedback may do more harm than good. What’s the problem? Bruce Pfau. En HR Magazine, Junio, 2002 (en www.findarticles.com/cf_0/m3495/6_47/87461017/print.jhtml)

----- Fin del documento -----