



MÓDULO 2

DISEÑO DE SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

INTRODUCCIÓN	3
OBJETIVO DEL MÓDULO 2	4
1. PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	5
PLANIFICACIÓN DEL PROCESO EVALUATIVO: DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y ESTABLECIMIENTO DE METAS	5
SEGUIMIENTO CONTINUO DEL DESEMPEÑO EN EL PUESTO DE TRABAJO	7
HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA UNA EVALUACIÓN EXHAUSTIVA: PREPARACIÓN, ENTREVISTAS Y DOCUMENTACIÓN	8
REGISTRO DE INCIDENTES CRÍTICOS Y SU RELEVANCIA EN LA EVALUACIÓN	9
IMPLEMENTACIÓN DE SESIONES DE COACHING PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL	11
ELABORACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO BAJO	13
FOMENTO DE LA AUTOEVALUACIÓN PARA PROMOVER EL COMPROMISO Y LA RESPONSABILIDAD	14
PLANIFICACIÓN DE OBJETIVOS PARA EL PRÓXIMO PERÍODO Y DESARROLLO PERSONAL	15
DISEÑO DE PLANES DE FORMACIÓN TANTO INDIVIDUALES COMO GRUPALES	16
2. TENDENCIAS EN LA GESTIÓN DE DESEMPEÑO	19
EVALUACIÓN 360: IMPLEMENTACIÓN Y BENEFICIOS DE UNA EVALUACIÓN MULTISECTORIAL	19
INTEGRACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN UN SISTEMA BASADO EN COMPETENCIAS.....	20
RELACIÓN ENTRE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	21
UTILIZACIÓN DE SISTEMAS EXPERTOS PARA UNA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EFECTIVA Y LA GESTIÓN DEL DESARROLLO	22
ESTRATEGIAS EXITOSAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	22
RESUMEN DE LAS TENDENCIAS ACTUALES EN LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y SU IMPACTO EN LA GESTIÓN EFICAZ DEL TALENTO	23
REFERENCIAS	25

INTRODUCCIÓN

A lo largo del módulo, se exploran diferentes aspectos clave del diseño de estos sistemas, como la planificación estratégica, la identificación de objetivos y competencias, la selección de métodos de evaluación apropiados y la gestión de la retroalimentación necesarios para diseñar y gestionar eficazmente sistemas de evaluación de desempeño que impulsen el rendimiento y la motivación de los empleados en cualquier organización.

OBJETIVO DEL MÓDULO 2

Desarrollar habilidades para diseñar modelos de evaluación de desempeño efectivos y adaptados a las necesidades organizacionales.



Habilidades a desarrollar:

Identificar, analizar, comparar, interpretar, diseñar.



1. PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

PLANIFICACIÓN DEL PROCESO EVALUATIVO: DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y ESTABLECIMIENTO DE METAS

El proceso de evaluación de desempeño, aunque no cuenta con un método estándar, requiere la definición de pasos fundamentales para garantizar su éxito. Es esencial identificar los aspectos clave que permitan reconocer las habilidades necesarias para llevar a cabo una evaluación eficaz (González, 2006). A continuación, se destacan cinco etapas importantes en este proceso:

1. Planificar el trabajo a realizar:

- Esta etapa implica la planificación del trabajo en la organización y la definición de los objetivos o planes de la unidad donde se desempeña el colaborador.
- Es crucial establecer las responsabilidades del puesto de trabajo mediante descripciones o perfiles de cargo para garantizar la claridad en las funciones.
- La capacitación previa para los evaluadores sobre la importancia de tener una herramienta clara de descripción de cargos es fundamental para evitar malentendidos y asegurar que los colaboradores comprendan sus responsabilidades.

2. Establecer o fijar objetivos:

- En esta etapa, se definen los objetivos individuales del colaborador alineados con los objetivos del departamento o área.
- Es esencial que los objetivos sean específicos, medibles, alcanzables y relevantes, y que se acuerden entre el evaluador y el colaborador para garantizar un compromiso mutuo.

- Se deben considerar tanto los objetivos individuales como los grupales, siendo estos últimos una oportunidad para fomentar el trabajo en equipo, aunque también pueden generar tensiones si no se alcanzan.

3. Observación y recopilación de información:

- Durante esta etapa, se lleva a cabo la observación del desempeño del colaborador y se recopila la información necesaria para evaluar su rendimiento.
- Los evaluadores deben utilizar métodos objetivos y herramientas adecuadas para recopilar datos, como registros de desempeño, retroalimentación de clientes o colegas, y observación directa.

4. Evaluación y análisis del desempeño:

- Aquí se analiza la información recopilada para evaluar el desempeño del colaborador en relación con los objetivos establecidos.
- Se deben considerar tanto los aspectos cuantitativos como cualitativos del desempeño, así como las fortalezas y áreas de mejora identificadas durante la evaluación.

5. Retroalimentación y plan de mejora:

- Finalmente, se proporciona retroalimentación al colaborador sobre su desempeño, reconociendo sus logros y señalando áreas de mejora.
- Se elabora un plan de mejora conjunto entre el evaluador y el colaborador, que incluya acciones específicas para abordar las áreas de desarrollo identificadas durante la evaluación.

ESTRUCTURA DE LOS OBJETIVOS EN TRES PARTES



Siguiendo esta estructura, un objetivo puede ser como el siguiente ejemplo: **"Incrementar los estándares de excelencia en nuestros servicios, basados en la calidad y el tiempo de respuesta"**.

SEGUIMIENTO CONTINUO DEL DESEMPEÑO EN EL PUESTO DE TRABAJO

La etapa de seguimiento del desempeño implica la supervisión continua por parte de la jefatura o el evaluador durante la evaluación de desempeño. Esta supervisión puede integrarse como una función habitual de los cargos de jefatura, lo que permite corregir desviaciones o proporcionar retroalimentación inmediata. Es esencial para alinear al colaborador con los objetivos y ofrecer oportunidades de desarrollo, como entrenamiento en el puesto (González, 2006).

El feedback debe ser inmediato o cercano en el tiempo para corregir o reconocer el desempeño. Esta etapa es crucial para una evaluación rigurosa y objetiva, fundamentando la calificación final. El seguimiento continuo del desempeño ayuda a controlar las expectativas del trabajador y a identificar áreas de mejora o reconocimiento. Aunque

algunas organizaciones pueden no considerar esta etapa importante, es necesario realizar revisiones constantes del desempeño de los trabajadores para comprender mejor los factores que influyen en el cumplimiento de los objetivos (Camejo,2005).

HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA UNA EVALUACIÓN EXHAUSTIVA: PREPARACIÓN, ENTREVISTAS Y DOCUMENTACIÓN

Cuando se lleva a cabo una evaluación de desempeño, es crucial contar con instrumentos adecuados que faciliten este proceso. La herramienta más comúnmente utilizada es la entrevista, que permite una comunicación directa con el colaborador y proporciona una visión detallada de su trabajo. Durante esta entrevista, se busca establecer una conexión entre el evaluador y el evaluado, siendo fundamental capacitar a los evaluadores para llevar a cabo entrevistas eficaces.

El instrumento de preguntas de evaluación es esencial para estructurar la conversación y enfocarse en los temas relevantes. A menudo, se permite cierta flexibilidad en las preguntas, pero siempre asegurándose de abordar los aspectos clave de la evaluación. Es importante que la entrevista se desarrolle de manera natural y que el colaborador se sienta cómodo, lo que puede lograrse invitándolo a participar activamente en el proceso y compartiendo sus propias reflexiones(Bahamón et al, 2011).

Preparar una entrevista requiere utilizar herramientas como checklists, formularios de preguntas y lluvias de ideas para guiar eficazmente el proceso. Además, es responsabilidad del evaluador establecer una estructura clara para la entrevista y asegurarse de informar a los colaboradores sobre el proceso y los plazos establecidos.

- **Planificar el siguiente período:** contenido del trabajo y desarrollo personal

En esta fase, se establecen los períodos para la próxima evaluación de desempeño y se definen los plazos para mejorar el desempeño laboral



de los colaboradores. Se analizan los indicadores de la evaluación anterior para identificar áreas de mejora y éxitos, lo que sirve de base para generar estrategias para el próximo período.

Dos aspectos clave a considerar para el próximo período son el **contenido del trabajo** y el **desarrollo profesional**. Es esencial que los objetivos del próximo año estén alineados con la visión, misión y plan estratégico de la organización, así como rediseñar los perfiles de cargo según sea necesario. Además, se deben identificar las áreas de mejora y los talentos a potenciar para desarrollar planes de mejora o de carrera profesional individualizados.

REGISTRO DE INCIDENTES CRÍTICOS Y SU RELEVANCIA EN LA EVALUACIÓN

El registro de incidentes críticos es una herramienta invaluable para identificar los comportamientos de los trabajadores mediante la observación directa, lo que facilita la emisión de juicios fundamentados en hechos concretos. Esta práctica se revela como un recurso fundamental al implementar procesos de evaluación de desempeño.

El reconocimiento de los comportamientos laborales es un proceso intrincado que requiere atención meticulosa. En este sentido, el registro de incidentes críticos emerge como una herramienta completa y altamente efectiva. Permite recopilar datos basados en la observación detallada de las acciones, funciones y tareas realizadas por un trabajador durante su jornada laboral. Asimismo, posibilita describir diversas situaciones en las que el individuo estuvo involucrado, su desempeño en estas circunstancias y proporciona antecedentes contextuales, como el lugar, tiempo y espacio. Los ejemplos de comportamiento resultan especialmente eficaces para describir los detalles de las observaciones (Camejo, 2005).

El instrumento principal para documentar el registro de incidentes críticos suele ser un informe escrito. Este informe puede ser elaborado por diversas personas que interactúan directamente con el colaborador, como gerentes, supervisores, clientes o colegas de trabajo. Incluso el propio colaborador puede contribuir mediante la presentación de un informe en el que detalla sus actividades y su

impacto en la organización. La diversidad de perspectivas obtenidas a través de múltiples fuentes enriquece el análisis y permite obtener una visión integral del comportamiento observado (Bahamón et al, 2011).

MODELO STAR



A continuación, se presentará un ejemplo del modelo STAR, el cual nos ayudará a plantear cuales son los aspectos a considerar para realizar un informe de comportamiento:

El modelo propuesto simplifica el proceso de reconocimiento del comportamiento individual al explicar cuatro conceptos clave.

- La **situación** se refiere al contexto en el que se desarrollan las tareas, considerando factores como colaboradores, recursos y tecnología.
- La **tarea** representa lo que debe realizarse para alcanzar un objetivo establecido.
- La **acción** describe el comportamiento del individuo al llevar a cabo una tarea específica, incluyendo acciones y omisiones.
- Finalmente, el **resultado** señala las consecuencias de las acciones realizadas en relación con la tarea (Bahamón et al, 2011).

10

IMPLEMENTACIÓN DE SESIONES DE COACHING PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL

El coaching es una herramienta vital para el desarrollo profesional, ofreciendo seguimiento y apoyo a los trabajadores para alcanzar el éxito en sus funciones. Este proceso se enfoca en orientar a los colaboradores, tanto en el fortalecimiento de habilidades como en la corrección de comportamientos negativos que afecten su desempeño. Se basa en establecer objetivos claros, explicar el proceso, corregir comportamientos, proporcionar retroalimentación inmediata y específica, y mantener una actitud de confianza en las capacidades del trabajador. El coaching, cuando se realiza correctamente, mejora las relaciones laborales y contribuye a entrevistas de evaluación de desempeño más constructivas y satisfactorias (Correa y Janeth,2008).

CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DEL COACHING

- 1 ORIENTACIÓN PERSONALIZADA**
El coaching se adapta a las necesidades individuales de cada persona, brindando un enfoque personalizado para el desarrollo profesional.
- 2 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS CLAROS**
Se definen metas específicas y alcanzables que guían el proceso de coaching y proporcionan un marco claro para medir el progreso.
- 3 FEEDBACK CONSTRUCTIVO**
Se ofrece retroalimentación continua y constructiva para identificar áreas de mejora y reforzar los logros.
- 4 EMPODERAMIENTO**
El coaching busca empoderar a los individuos, ayudándolos a descubrir y desarrollar su propio potencial para lograr sus objetivos.

5

ENFOQUE EN EL PRESENTE Y FUTURO

Aunque se pueden abordar experiencias pasadas, el enfoque principal del coaching está en el presente y en cómo avanzar hacia el futuro deseado.

6

RESPONSABILIDAD COMPARTIDA

Tanto el coach como el coachee comparten la responsabilidad de trabajar juntos para lograr los objetivos establecidos.

7

CONFIDENCIALIDAD

Se mantiene la confidencialidad en todas las interacciones entre el coach y el coachee para fomentar un ambiente de confianza y apertura.

8

HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS

Se utilizan una variedad de herramientas y técnicas, como la escucha activa, la formulación de preguntas poderosas y la visualización, para facilitar el proceso de aprendizaje y desarrollo.

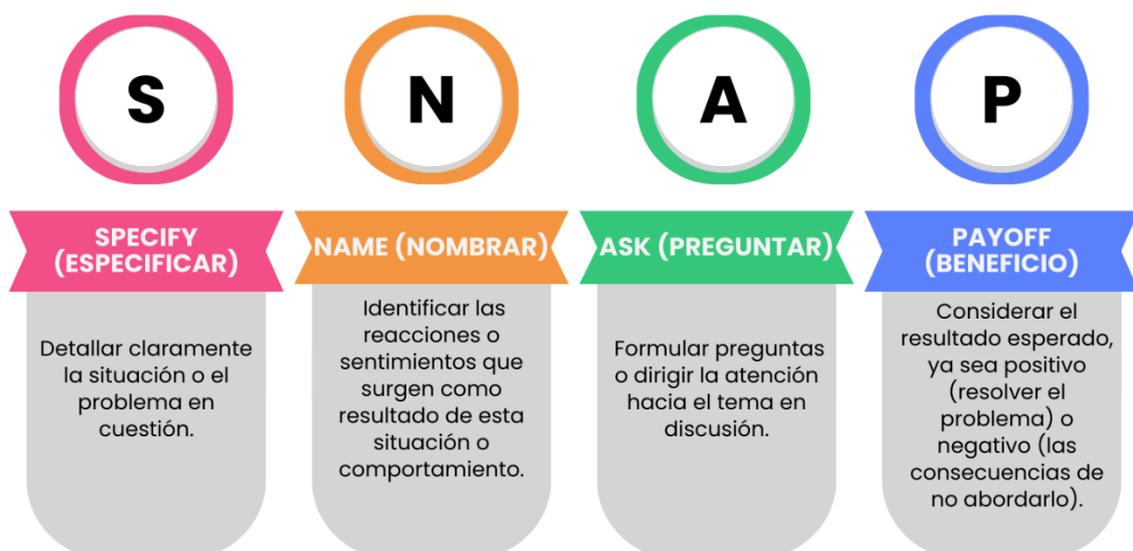
ELABORACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO BAJO

Planes de mejora para bajo desempeño:

- **Identificar el bajo desempeño:** Cuando un trabajador no cumple objetivos, comete errores o evade responsabilidades, afecta al equipo y la moral.
- **Analizar las causas:** Puede deberse a sobrecarga, falta de retroalimentación o problemas personales. La inacción de la jefatura agrava el problema.
- **Abordar el problema de raíz:** Definir expectativas, identificar áreas de mejora y establecer acuerdos escritos en un plan individual. Ofrecer apoyo y seguimiento.
- **Manejar colaboradores difíciles:** Identificar comportamientos disruptivos, entender sus causas y adoptar estrategias asertivas para abordarlos (Zazo, A. 2023).

Ejemplo de confrontación: Abordar la llegada tardía al trabajo con claridad, ofreciendo apoyo y estableciendo consecuencias claras en caso de persistencia.

MODELO SNAP KONRATH (2010)



Es importante destacar que los supervisores y jefaturas siempre pueden recurrir a recursos adicionales, como especialistas en recursos humanos o departamentos de desarrollo organizacional, para obtener orientación adicional o apoyo en la gestión de situaciones particulares (Zazo,A. 2023).

FOMENTO DE LA AUTOEVALUACIÓN PARA PROMOVER EL COMPROMISO Y LA RESPONSABILIDAD

La autoevaluación desempeña un papel crucial en el proceso de evaluación de desempeño, ya que fomenta el compromiso del colaborador y promueve un diálogo bidireccional. Alentar al colaborador a reflexionar sobre su propio rendimiento antes de la reunión de evaluación puede lograrse de varias maneras. Una opción es proporcionarle los objetivos y áreas clave de resultado antes de la reunión para que pueda evaluar su desempeño. Otra alternativa es que el colaborador complete un formulario de evaluación vacío, utilizando esto como base para la discusión con el gerente (Chinchilla, K.2000).

También se puede ofrecer al colaborador un borrador del formulario con las observaciones preliminares del gerente, invitándolo a revisarlo y discutirlo durante la reunión de evaluación. Al iniciar la reunión, es importante que el gerente pregunte al colaborador sobre su autoevaluación y aclare cualquier punto para garantizar una comprensión mutua. Aunque la autoevaluación puede presentar desafíos, como la sobrevaloración del propio desempeño, sigue siendo una práctica valiosa que fomenta la autodirección y contribuye a la eficacia organizativa a largo plazo.

PLANIFICACIÓN DE OBJETIVOS PARA EL PRÓXIMO PERÍODO Y DESARROLLO PERSONAL

La planificación de objetivos para el próximo período sigue naturalmente a la evaluación del desempeño anterior. Esto asegura que la revisión del pasado informe las metas futuras. Se consideran tres aspectos principales: los objetivos estratégicos de la empresa, el perfil del puesto y los objetivos individuales, que deben ser específicos y medibles (criterios SMART).

Se revisa si el contexto laboral requiere ajustes y se alinean los objetivos individuales con los de la unidad. Esta planificación se documenta en el formulario de evaluación y sienta las bases para futuras revisiones. Es importante distinguir entre la planificación del contenido del trabajo y la del desarrollo personal, aunque estén relacionadas. La secuencia típica es establecer primero qué se desea lograr y luego determinar cómo se logrará a través del desarrollo de habilidades y conocimientos (Villa y Poblet, 2007).

El plan de desarrollo profesional surge como una consecuencia lógica de la evaluación de desempeño, destinado a mejorar el rendimiento futuro. Para su elaboración, se recopilan datos de cuatro fuentes principales: las áreas de mejora identificadas en la evaluación previa, la planificación de objetivos futuros, la revisión del plan de desarrollo anterior y la evaluación del potencial a largo plazo. A partir de esta información, se seleccionan dos o tres áreas clave de mejora profesional, como el dominio del inglés o habilidades de negociación. Se establecen objetivos de desarrollo para cada área, definiendo el nivel deseado de habilidad. Luego, se delinear las acciones de desarrollo y formación necesarias para alcanzar estos objetivos, utilizando una variedad de métodos que se adaptan al estilo de aprendizaje del colaborador.

Es esencial establecer plazos para cada acción y, en algunos casos, compromisos con otras personas para garantizar su realización. Se

recomienda programar revisiones intermedias para monitorear el progreso y realizar ajustes si es necesario. Este enfoque estructurado ayuda a garantizar que el desarrollo profesional se convierta en una prioridad y se traduzca en mejoras concretas en el desempeño.

DISEÑO DE PLANES DE FORMACIÓN TANTO INDIVIDUALES COMO GRUPALES

La formación, que abarca desde la asistencia a cursos estructurados hasta sesiones individuales o grupales con instructores, facilitadores y material educativo, constituye un valioso recurso para el desarrollo profesional. Por ello, en algunas organizaciones, parte del proceso de evaluación de desempeño conlleva la creación de un plan de formación individual. Este plan identifica áreas donde se requiere mejorar habilidades o conocimientos (Chinchilla, K.2000).

Al consolidar la información de los planes de formación derivados de múltiples evaluaciones individuales a lo largo del tiempo, disponible típicamente en el departamento de recursos humanos, se puede elaborar un plan de formación colectivo para toda la organización. Este plan aborda áreas de formación comunes, convirtiendo así la evaluación en una herramienta para detectar necesidades y diseñar el plan de formación correspondiente, que incluye su calendario, costos, audiencia y método de evaluación.

Las diferencias entre los planes de formación individual y colectiva pueden ser significativas y se centran principalmente en el alcance, la personalización y el enfoque. Aquí hay algunas diferencias clave:

CATEGORIA	PLAN DE FORMACIÓN INDIVIDUAL	PLAN DE FORMACIÓN COLECTIVA
ALCANCE Y AUDIENCIA	Está diseñado para satisfacer las necesidades específicas de un empleado en particular, centrándose en sus áreas de mejora identificadas.	Tiene como objetivo abordar las necesidades de desarrollo de un grupo más amplio de empleados o equipos dentro de la organización, enfocándose en áreas comunes de mejora o

		habilidades necesarias para roles similares.
PERSONALIZACIÓN	Se adapta a las habilidades, intereses y metas profesionales únicas de cada empleado, brindando oportunidades de aprendizaje personalizadas.	Tiende a ser más estandarizado y menos adaptable a las necesidades individuales, ya que se enfoca en las necesidades comunes de un grupo de empleados.
FLEXIBILIDAD	Puede ser altamente flexible para adaptarse a las preferencias de aprendizaje, el horario y el ritmo de cada empleado.	Tiende a tener una estructura más rígida y programada, con horarios y actividades establecidos para todo el grupo.
EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	Se evalúa y se ajusta de manera individualizada según el progreso y las necesidades cambiantes del empleado.	La evaluación y el seguimiento pueden ser más generales y centrados en el rendimiento del grupo en su conjunto, con menos atención a las necesidades individuales.
COSTO Y RECURSOS	Puede requerir una inversión más significativa por empleado debido a la personalización y la atención individualizada.	Tiende a ser más rentable en términos de costos por empleado, ya que los recursos se comparten entre un grupo más grande.



EJERCITANDO LO APRENDIDO

Lee el siguiente caso y contesta la actividad según lo aprendido:

CASO 1:

Una empresa de electro hogar "**Casa eléctrica**", ha experimentado un aumento en las quejas de los clientes sobre la lentitud del proceso de devolución de productos. Esto ha generado una disminución en la satisfacción del cliente y una reputación negativa en las redes sociales. La gerencia de "**Casa eléctrica**", reconoce la importancia de abordar este problema de manera rápida y efectiva para mejorar la experiencia del cliente y mantener la competitividad en el mercado.



a) Realiza un Snap para diseñar un flujo de trabajo simplificado para el proceso de devolución de productos.

Blank space for drawing a simplified workflow for the product return process, enclosed in a dashed orange border.

2. TENDENCIAS EN LA GESTIÓN DE DESEMPEÑO

EVALUACIÓN 360: IMPLEMENTACIÓN Y BENEFICIOS DE UNA EVALUACIÓN MULTISECTORIAL

La Evaluación 360° es un método de evaluación que reconoce la importancia de obtener retroalimentación sobre el desempeño de una persona desde diversas fuentes, más allá del supervisor directo. Esta metodología incorpora opiniones de compañeros, subordinados (si es un supervisor), clientes internos y externos, así como proveedores, junto con la autoevaluación del evaluado.

El objetivo principal de la Evaluación 360° es proporcionar una visión más completa y equilibrada del desempeño de un individuo, permitiendo reducir la subjetividad inherente a una única evaluación por parte de un supervisor. Esta evaluación busca mejorar la efectividad de la gestión del rendimiento al proporcionar una imagen más precisa del desempeño del colaborador desde diversas perspectivas (Chinchilla, K.2000). Las fuentes de información en una Evaluación 360° pueden incluir:



CLIENTES

Sus opiniones ayudan a evaluar la calidad del servicio prestado por el colaborador, ya sean clientes internos o externos. Los cuestionarios suelen centrarse en la satisfacción del cliente y en áreas específicas de mejora del servicio.



SUBORDINADOS

Esta retroalimentación es fundamental para el desarrollo de los líderes y gerentes. Los subordinados evalúan aspectos como la capacidad de liderazgo, la comunicación y el apoyo al desarrollo personal.



COMPAÑEROS DE EQUIPO

Ofrecen una visión única sobre la capacidad de colaboración, trabajo en equipo y relaciones interpersonales del colaborador. Sus opiniones pueden resaltar fortalezas en el trabajo en equipo y áreas de mejora en la comunicación o la cooperación.



PROVEEDORES

Su retroalimentación puede ser crucial para roles relacionados con la gestión de proveedores o alianzas. Evalúan aspectos como la capacidad de negociación, la creatividad para encontrar soluciones y la habilidad para mantener relaciones a largo plazo.

Después de recopilar el feedback de estas múltiples fuentes, el evaluador sintetiza la información para identificar tendencias en el desempeño del individuo. El objetivo es obtener una visión integral que complemente el "cuadro" del desempeño individual, más que asignar ponderaciones cuantitativas a cada fuente de retroalimentación.

INTEGRACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN UN SISTEMA BASADO EN COMPETENCIAS

La evaluación de desempeño en un sistema basado en competencias se integra cada vez más en los procesos de recursos humanos, como la selección, el desarrollo y la retribución. Este enfoque se centra en identificar competencias relevantes para cada rol y evaluar cómo se manifiestan en el desempeño del individuo (Villa y Poblet, 2007).

En este tipo de evaluación, se utilizan competencias predefinidas para seleccionar los factores de desempeño que se evaluarán. Estas competencias suelen estar organizadas en un catálogo con definiciones y descripciones de comportamientos asociados a diferentes niveles de desempeño.

Algunos sistemas proporcionan conjuntos de competencias preseleccionadas para perfiles específicos de empleados, como jefes o vendedores, mientras que otros permiten a jefes y colaboradores consensuar las competencias críticas para cada situación particular (Sherman et al, 1999). Este acuerdo se realiza al inicio del período de evaluación para garantizar una evaluación transparente y alineada con las expectativas.

RANKING CONCEPTO CLAVE :

El ranking es un proceso de evaluación que se realiza después de la evaluación del desempeño y generalmente antes de la revisión salarial. Se utiliza para clasificar a los empleados dentro de un grupo según su desempeño relativo.

Puede ser absoluto, utilizando una escala con definiciones de desempeño, o relativo, situando a los empleados en ciertos niveles sin definiciones explícitas. Los sistemas de ranking a menudo están

basados en una curva forzada, que establece porcentajes de empleados en diferentes categorías de desempeño. Esto puede generar controversias y malestar, pero se utiliza para racionalizar las decisiones salariales y motivar a los empleados a mejorar su desempeño (Sherman et al, 1999).

RELACIÓN ENTRE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La relación entre la evaluación de desempeño y la gestión del conocimiento es más conceptual que funcional. La evaluación de desempeño, en esencia, implica un intercambio de información que facilita la gestión del conocimiento al explicitar el conocimiento tácito y desplegar el conocimiento estratégico. Eduardo Bueno señala que mientras la gestión del conocimiento se enfoca en crear y difundir conocimiento dentro y fuera de la organización, el capital intelectual se centra en los intangibles organizacionales. El aprendizaje organizativo, sin embargo, une estos aspectos para crear valor desde la dimensión intangible.

Cuando se integra la gestión del conocimiento en la evaluación de desempeño, se evalúan los niveles de conocimientos y habilidades de los colaboradores, lo que puede estructurarse para aumentar la capacidad de la organización para aprovechar su conocimiento interno. La gestión del conocimiento también busca estructurar el conocimiento tácito de los colaboradores para que permanezca en la organización, incluso en casos de alta rotación laboral, mediante la documentación en procedimientos, sistemas o bases de datos, lo que puede ser facilitado por la revisión de los conocimientos individuales durante la evaluación de desempeño (Sherman et al, 1999).

UTILIZACIÓN DE SISTEMAS EXPERTOS PARA UNA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EFECTIVA Y LA GESTIÓN DEL DESARROLLO

Por otro lado, los sistemas expertos para la evaluación de desempeño y gestión del desarrollo, como las aplicaciones informáticas surgidas desde mediados de los años noventa, buscan ayudar a los directivos en la evaluación de sus colaboradores. Estos sistemas hacen hincapié en las observaciones cualitativas de los supervisores y gerentes para obtener información valiosa que mejore el rendimiento futuro (Carletti,2007).

Sin embargo, algunos directivos pueden enfrentar dificultades para generar comentarios originales durante las evaluaciones repetidas de los mismos colaboradores. En respuesta, estos sistemas expertos enriquecen la base de comentarios disponibles, ofreciendo frases modelo para evaluar competencias específicas y simplificar el proceso de evaluación. Además, pueden sugerir opciones de desarrollo individual, como cursos o actividades, basadas en las habilidades y necesidades de los colaboradores. Aunque estas herramientas informáticas no deben reemplazar el juicio y la participación del gerente en la evaluación, complementan el proceso al proporcionar sugerencias y facilitar la preparación de los evaluadores(Carletti,2007).

ESTRATEGIAS EXITOSAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Para implementar con éxito un sistema de evaluación de desempeño, es fundamental seguir un plan de implantación adecuado, adaptado a la cultura y características de la organización. A continuación, se presenta un posible plan de implantación que puede aumentar las posibilidades de éxito:

- ✓ Formar un equipo de diseño encargado de planificar y ejecutar el proceso de implementación.
- ✓ Justificar la necesidad del sistema o del cambio de sistema, explicando los beneficios esperados y cómo se alinea con los objetivos organizacionales.

- ✓ Definir las expectativas de la dirección, los supervisores, las jefaturas y los colaboradores respecto al nuevo sistema de evaluación.
- ✓ Mantener a la dirección informada en todas las etapas del proceso, asegurando su respaldo y apoyo.
- ✓ Solicitar la opinión de los colaboradores durante todo el proceso, fomentando la participación y la retroalimentación.
- ✓ Establecer límites claros en las expectativas para evitar perderse en detalles innecesarios que puedan complicar el proceso.
- ✓ Realizar un piloto del sistema en un grupo reducido de colaboradores o equipos para identificar posibles mejoras y ajustes antes de su implementación completa.
- ✓ Lanzar un plan de comunicación para informar a todos los involucrados sobre los cambios, los beneficios del nuevo sistema y cómo será implementado.

RESUMEN DE LAS TENDENCIAS ACTUALES EN LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y SU IMPACTO EN LA GESTIÓN EFICAZ DEL TALENTO

Resumen de Tendencias en Evaluación de Desempeño:

- **De Control a Desarrollo:** Se pasa de un enfoque de control a uno orientado al desarrollo personal y profesional del colaborador.
- **De Tareas a Contribución:** Se abandona el enfoque en las tareas y responsabilidades del puesto para valorar la contribución del colaborador a los objetivos organizacionales.
- **De Medidas Subjetivas a Objetivas:** Se evoluciona de criterios de medida subjetivos, basados solo en la opinión del jefe, a medidas más objetivas que consideran múltiples fuentes de retroalimentación.
- **De Clima Defensivo a Receptivo:** Se pasa de un clima defensivo a uno receptivo y constructivo, que fomenta el crecimiento y la mejora continua.

- **De Proceso Burocrático a Diálogo:** Se abandona un proceso burocrático centrado en formularios para adoptar un proceso centrado en el diálogo entre el evaluador y el evaluado.
- **De Dirección Autocrática a Participativa:** Se evoluciona de una dirección autocrática que busca el cumplimiento a una dirección participativa que promueve el compromiso y la colaboración.
- **De Evento Anual a Relación Continua:** Se deja de realizar la evaluación como un evento anual para mantener una relación continua de retroalimentación y seguimiento a lo largo del año.
- **De Control Individual a Comunicación de Objetivos:** Se abandona el enfoque en el control individual para centrarse en la comunicación de los objetivos y estrategias de la compañía.
- **De Colaborador Pasivo a Activo:** Se pasa de un colaborador pasivo a uno activo y participativo en su proceso de evaluación y desarrollo.
- **De Énfasis en el Pasado a Aprender para el Futuro:** Se cambia el énfasis temporal de la evaluación del pasado hacia el aprendizaje y la mejora continua orientada al futuro.
- **De Evaluación Aislada a Enfoque Sistémico:** Se abandona la evaluación de desempeño como un ejercicio aislado para adoptar un enfoque sistémico integrado dentro de la gestión global del desempeño.

REFERENCIAS

- Bahamón, C; Rodríguez, A, Morales, J.(2011). Gestión por competencias: diseño de un proceso operativo en una empresa del sector manufacturero Suma de Negocios, vol. 2, núm. 1, Enero-Junio, pp. 115-125 Fundación Universitaria Konrad Lorenz
- Camejo, A. (2005). El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos, en Entelequia. Revista Interdisciplinar.
- Carletti,B.(2007). Competencias en el campo laboral.
- Chinchilla, K. (2000). *Un sistema de evaluación del desempeño: aspectos a considerar en su diseño*. Extraído de <http://www.5campus.org/leccion/sievade>.
- González, A. (2006). Método de compensación basado en competencias. Colombia: Ediciones Uninorte.
- Lozano Correa, Luz Janeth(2008) El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 63, mayo-agosto, 2008, pp. 127-137 Universidad EAN Bogotá, Colombia.
- Sherman,A. Bohlander, G y Snell. (1999).Administración de recursos humanos. 11a. edición. Ciudad de México, México: International Thomson Editores, 1999.
- Villa, A y Poblet.M.(2007).Aprendizaje basado en competencias. Una propuesta para la evaluación de las competencias genéricas. Bilbao: Ediciones Mensajero, 2007.

- Zazo,A.(2023). Método SNAP.
<https://salesbusinessschool.es/thinking-on-sales/snap-el->



dhc★ | Chile
Capacita