



MÓDULO 4

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BAJO EN
UN ESQUEMA DE COMPETENCIAS**

INTRODUCCIÓN	4
OBJETIVO DEL MÓDULO 4.....	5
1. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.....	6
CONCEPTOS Y FUNDAMENTOS DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS	6
ANÁLISIS DE CONDUCTA O COMPORTAMIENTOS COMO CRITERIO DE EVALUACIÓN	8
IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DE CONDUCTAS RELEVANTES PARA LA EVALUACIÓN	10
IMPORTANCIA DE LA OBSERVACIÓN Y LA FRECUENCIA EN LA EVALUACIÓN DE CONDUCTAS.....	11
AUTOEVALUACIÓN DE COMPETENCIAS POR PARTE DEL EMPLEADO.....	12
EVALUACIÓN DEL SUPERVISOR DIRECTO: EVALUACIÓN POR PARTE DEL SUPERVISOR INMEDIATO	14
EVALUACIÓN 180°: RETROALIMENTACIÓN RECÍPROCA ENTRE EMPLEADO Y SUPERVISOR	15
EVALUACIÓN POR UN COMITÉ DE CALIFICACIÓN MULTIDISCIPLINARIO	19
2. ENTRENAMIENTO EN LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.....	21
CAPACITACIÓN EN EL USO DE HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS.....	21
RELACIÓN ENTRE LA EVALUACIÓN Y EL DESARROLLO PROFESIONAL.....	22
ANÁLISIS DE CONDUCTAS Y SU IMPACTO EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	23
IMPORTANCIA DE LA FRECUENCIA EN LA OBSERVACIÓN DE CONDUCTAS.....	25
PREPARACIÓN PARA LA REALIZACIÓN DE ENTREVISTAS DE EVALUACIÓN	26
ELABORACIÓN DE MANUALES DE INSTRUCCIÓN PARA LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS.....	27
ASPECTOS FUNDAMENTALES EN EL ENTRENAMIENTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE EVALUACIONES 360° O 180°	28

REFERENCIAS.....30

INTRODUCCIÓN

En un entorno laboral cada vez más competitivo y dinámico, la evaluación del desempeño se ha convertido en una herramienta fundamental para el crecimiento y la mejora continua tanto a nivel individual como organizacional. En este contexto, el enfoque basado en competencias emerge como una metodología efectiva para evaluar y desarrollar el talento de los empleados.

Este módulo de evaluación de desempeño bajo un esquema de competencias está diseñado para proporcionar una estructura clara y objetiva para medir las habilidades, conocimientos y comportamientos específicos requeridos para el éxito en un puesto de trabajo. Al centrarse en competencias clave, se busca identificar las fortalezas y áreas de mejora de los empleados, así como proporcionar retroalimentación significativa y orientación para su desarrollo profesional.

OBJETIVO DEL MÓDULO 4

Evaluar el desempeño de manera efectiva utilizando un enfoque basado en competencias, identificando y aplicando las habilidades claves requeridas para lograr evaluación transparente y objetiva.



Habilidades a desarrollar: Evaluar, aplicar, medir, valorar, analizar.



1. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

CONCEPTOS Y FUNDAMENTOS DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Durante el último período, se ha evidenciado la importancia de alinear las prácticas de Recursos Humanos con la estrategia organizacional. En el próximo módulo, se buscará determinar la relación del desempeño con la estrategia organizacional, ya que el cumplimiento de los objetivos de los colaboradores contribuirá al logro de los objetivos institucionales y, por ende, a la estrategia organizacional (Chiavenato, I.2007).

Es fundamental seguir una cascada de objetivos para generarlos. Primero, se debe establecer el objetivo organizacional, luego se analizan los objetivos a nivel de área o departamento, seguido por los objetivos grupales, y finalmente se definen los objetivos individuales.

Los objetivos individuales son especialmente importantes, ya que su cumplimiento impulsa el logro de otros objetivos. Por ello, es crucial realizar una evaluación de desempeño, ya que los resultados permitirán identificar las competencias necesarias para alcanzar estas metas.

Una vez comprendida la relación entre la evaluación de desempeño por competencias y la estrategia organizacional, podemos desarrollar el concepto de evaluación por competencias. Esta se define como:

“Las evaluaciones de competencias deben hacerse siempre en función de cómo se ha definido el puesto. Si la compañía trabaja con el esquema de competencias, evaluará en función de estas”. (Chiavenato, I.2007).

Al hablar de competencias, estas deben ser establecidas para toda la organización como competencias transversales, y luego divididas por área o nivel de posición como competencias específicas. Es a través de estos dos tipos de competencias que se evaluará el desempeño del trabajador, utilizando una escala de puntuación.

La evaluación de desempeño se centra únicamente en calificar las competencias relacionadas con el puesto de trabajo, teniendo en cuenta el nivel requerido para dicho cargo.

En el ejemplo proporcionado, se muestran seis competencias, sin nombres específicos, donde una línea indica el nivel requerido por el perfil y otra muestra el resultado obtenido de la evaluación de desempeño.

La **evaluación por competencias solo es posible cuando la organización cuenta con perfiles de cargos que especifiquen las competencias requeridas.** En caso de no tener estos instrumentos, es necesario elaborarlos, junto con un diccionario de competencias (Chiavenato, I.2007).

Trabajar en base a competencias resulta ventajoso, ya que optimiza los procedimientos al combinar habilidades, conocimientos y cualidades de los colaboradores.

Según Martha Alles (2002) la evaluación de desempeño por competencias busca comparar diferentes conductas o comportamientos de los colaboradores en un período determinado. Una vez identificadas las conductas del trabajador, se relacionan con una competencia y se comparan con la descripción de la conducta requerida para el puesto.



ANÁLISIS DE CONDUCTA O COMPORTAMIENTOS COMO CRITERIO DE EVALUACIÓN

Toda evaluación de desempeño debe basarse en un análisis de las conductas o comportamientos, y esto es especialmente crucial en la evaluación por competencias. Si este proceso de análisis no se lleva a cabo adecuadamente, la evaluación carecerá de validez (Capuano, A,2004).

La evaluación por competencias se centra en observar las conductas. La conducta observable es el comportamiento que un trabajador muestra ante una situación específica. No se refiere al conocimiento que posee la persona, ya que puede actuar en base a dicho conocimiento o no.

Este enfoque de evaluación Capuano (2004) se caracteriza por observar cómo se comporta un trabajador ante situaciones verídicas. Aunque es importante que los colaboradores posean ciertas características para cumplir con sus objetivos, el interés principal es entender cómo actúan en situaciones concretas (p.141).

La evaluación de competencias busca minimizar la subjetividad, ya que se basa en la observación de comportamientos, no en juicios personales hacia un colaborador. El evaluador debe analizar cómo se comporta el colaborador en situaciones específicas, especialmente en contextos conflictivos o críticos, para evaluar su impacto en la organización.

Es fundamental definir previamente las competencias que se evaluarán y el grado de dominio esperado. También se requiere un diccionario de competencias o comportamientos para una evaluación precisa.

Algunas organizaciones intentan realizar evaluaciones por competencias sin perfiles de cargos, lo cual dificulta la evaluación. Sin embargo, si se evalúan competencias transversales o genéricas, aplicables a todos los colaboradores, la evaluación es posible. La



selección de competencias a evaluar debe estar alineada con la cultura y estrategia organizacional.

En el método propuesto por Martha Alles(2010), se siguen varios pasos clave para la evaluación por competencias:



Es importante recordar que los colaboradores no eligen qué competencias utilizar en situaciones complejas; simplemente buscan resolver la tarea de manera eficiente.

IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DE CONDUCTAS RELEVANTES PARA LA EVALUACIÓN

COMPORTAMIENTO OBSERVADO	SE RELACIONA CON LA COMPETENCIA	SE RELACIONA CON LA SIGUIENTE DESCRIPCIÓN	LA EVALUACIÓN RESULTANTE
En esta ocasión también intentó en todos los casos el lucimiento personal por sobre el de su equipo y presentó a los clientes los nuevos productos como si fueran de su creación personal. Estuvo preocupado por la calidad de sus exposiciones y no por explicar a los clientes las bondades de los productos	Trabajo en Equipo	Coopera. Participa de buen grado en el grupo, apoya sus decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y los tiene al corriente de temas que lo afectan. Comparte Información. Grado D	No desarrollada
Si bien apeló a su buena presencia, usó para la presentación un impecable traje azul, contrató a un joven que le preparó la presentación con efectos de audio y derrochó su natural seducción acompañada por su buena voz de locutor aficionado: no se preocupó demasiado por ser claro porque consideró que conocía las necesidades de los clientes ya que la zona estaba a su cargo desde hacía mucho tiempo. No estaba especialmente interesado en conocer el punto de vista de los clientes frente a la nueva línea de productos.	Modalidad de Contacto	Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos claramente. No demuestra interés por conocer el punto de vista o los intereses de otras personas.	Grado D

Fuente Martha Alles (2002), desempeño por competencias.

IMPORTANCIA DE LA OBSERVACIÓN Y LA FRECUENCIA EN LA EVALUACIÓN DE CONDUCTAS

La observación y la frecuencia desempeñan roles fundamentales en la evaluación de conductas, especialmente en contextos de evaluación de desempeño por competencias (Capuano, A,2004). Aquí hay algunas razones clave que resaltan su importancia:

- 1. Precisiones en la Evaluación:** La observación directa de las conductas permite una evaluación más precisa y objetiva del desempeño de un colaborador. En lugar de depender únicamente de la percepción subjetiva del evaluador, la observación directa proporciona evidencia concreta sobre cómo el colaborador aborda diversas situaciones en el trabajo.
- 2. Identificación de Fortalezas y Áreas de Mejora:** La observación regular de las conductas de los colaboradores brinda información valiosa sobre sus fortalezas y áreas de mejora. Al analizar la frecuencia con la que se manifiestan ciertos comportamientos, los evaluadores pueden identificar patrones y tendencias en el desempeño de cada individuo.
- 3. La observación** en diferentes situaciones y contextos laborales permite una evaluación más completa del desempeño de un colaborador. No todas las conductas serán relevantes o apropiadas en todas las circunstancias, por lo que es importante evaluar cómo un colaborador se adapta y responde a diferentes desafíos y escenarios laborales.
- 4. Evaluación de Competencias:** En el marco de la evaluación por competencias, la observación de conductas específicas es fundamental para determinar el nivel de dominio de cada competencia por parte del colaborador. La frecuencia con la que exhibe ciertos comportamientos relacionados con una competencia particular ofrece información sobre su nivel de



habilidad y experiencia en esa área.

- 5. Toma de Decisiones Fundamentadas:** Basarse en la observación y la frecuencia de conductas permite a los evaluadores tomar decisiones de desarrollo y asignación de recursos de manera más fundamentada y justa. En lugar de confiar únicamente en impresiones subjetivas, los datos recopilados a través de la observación y la frecuencia respaldan decisiones más informadas y objetivas

AUTOEVALUACIÓN DE COMPETENCIAS POR PARTE DEL EMPLEADO

La autoevaluación, como su nombre sugiere, implica que el colaborador evalúe su propio desempeño utilizando indicadores o criterios previamente establecidos. Por lo general, se emplea como una fase inicial o complementaria en los procesos de evaluación de desempeño. Después de la autoevaluación, el colaborador puede ser evaluado por su supervisor directo (en una fase inicial) o puede autoevaluarse como parte de un enfoque de evaluación 360° (como fase complementaria).

Aunque la calificación final del desempeño rara vez se basa únicamente en la autoevaluación, su objetivo principal es educativo. Permite al colaborador evaluar críticamente su propio rendimiento, identificar puntos fuertes y áreas de mejora, y definir su compromiso con la organización en relación con la misión y los objetivos organizacionales (Maristany, J. 2000).

V

- Proporciona la percepción del colaborador sobre su propio desempeño, lo que permite a la organización conocer su autopercepción.
- Puede generar sugerencias para mejorar el desempeño, basadas en la identificación de fortalezas y debilidades.
- Sirve como punto de partida para la discusión entre el colaborador y su supervisor durante la retroalimentación de la evaluación de desempeño.

VENTAJAS

D

- Puede haber falta de autocrítica por parte del colaborador.
- Existe la tendencia a proporcionar valores medios o extremos.
- La validez de la información obtenida depende de la cercanía entre la autopercepción del colaborador y la realidad, lo que puede ser una limitación.

DESVENTAJAS

El autoconcepto del colaborador, es decir, su percepción y evaluación de sí mismo, juega un papel crucial en la efectividad de la autoevaluación. Las experiencias vividas pueden influir en el enriquecimiento o debilitamiento del autoconcepto, y la autoevaluación permite al colaborador reflexionar sobre su desempeño laboral y adquirir una comprensión más realista de sus capacidades y áreas de mejora (Maristany, J. 2000).

Es importante tener en cuenta que la autoevaluación puede ser susceptible a la percepción que tienen los colaboradores sobre la eficacia del proceso de evaluación de desempeño. La falta de claridad sobre los objetivos del proceso, la transparencia del sistema y las posibles consecuencias de un resultado desfavorable pueden influir en la forma en que los colaboradores completan la autoevaluación. La capacitación constante tanto para los colaboradores como para los supervisores puede ayudar a abordar estos problemas y promover una evaluación más objetiva y constructiva.

EVALUACIÓN DEL SUPERVISOR DIRECTO: EVALUACIÓN POR PARTE DEL SUPERVISOR INMEDIATO

La evaluación del supervisor directo es el eje central de los sistemas de evaluación del desempeño, ya que se considera que el supervisor está en la mejor posición para observar y evaluar el desempeño de sus subordinados.

El supervisor directo, al mantener un contacto personal cercano con sus colaboradores, posee un conocimiento detallado de las condiciones y características de su desempeño. Utilizando los formularios de evaluación de desempeño proporcionados por el área de recursos humanos, el supervisor reflexiona sobre las conductas observadas de sus subordinados y la frecuencia con la que se manifiestan, para luego calificar cada una de las competencias necesarias para el eficaz desempeño del puesto.



En algunos casos, el supervisor primario puede recurrir a la opinión de un supervisor secundario, clientes, colegas o proveedores relacionados con el trabajo del colaborador bajo evaluación para ampliar su perspectiva sobre su desempeño (Maristany, J. 2000).

- La **autoevaluación del colaborador** también puede ser un factor importante en el proceso de evaluación. En organizaciones que incluyen este método, el supervisor tiene en cuenta las opiniones del colaborador sobre el logro de objetivos y el desarrollo de las conductas requeridas para el puesto. Se lleva a cabo una reunión preliminar entre el colaborador y su supervisor para que el primero justifique las calificaciones otorgadas, lo que ayuda al supervisor a comprender el autoconcepto del colaborador y su punto de vista ante diversas situaciones.

Una vez recopilada toda la información relevante, el supervisor amplía su interpretación del desempeño del colaborador y procede con la evaluación. Posteriormente, se realiza una **entrevista de feedback** donde se discuten los resultados de la evaluación, identificando fortalezas y debilidades del colaborador. Esta etapa fomenta una comunicación más fluida sobre aspectos laborales entre el colaborador y su jefatura (Gómez,2001)

Finalmente, después de explicar los resultados en la entrevista de feedback, se discuten de manera conjunta los planes de acción para abordar los puntos débiles, potenciar los puntos fuertes y establecer objetivos para el próximo período, y en algunos casos, se elaboran planes de sucesión.

EVALUACIÓN 180°: RETROALIMENTACIÓN RECÍPROCA ENTRE EMPLEADO Y SUPERVISOR

La evaluación 180° implica que una persona sea evaluada por su jefe, sus pares y, eventualmente, los clientes, sin incluir el nivel de subordinados o superiores. Es una opción intermedia entre la evaluación 360° y el enfoque tradicional de la evaluación de desempeño basado en la relación jefe-colaborador o supervisor-supervisado.

Este sistema requiere el compromiso y la confianza de todos los integrantes de la organización, así como varios años de aplicación sistemática para obtener los mejores resultados. Se recomienda especialmente para organizaciones como los grandes estudios profesionales, donde no existe una jerarquía clara y todos los miembros tienen un rol relevante (Goleman, D.1999).



Algunos aspectos por considerar en la evaluación 180° incluyen:

- La evaluación no concluye con la presentación de resultados; es necesario realizar un análisis personal y un plan de desarrollo de competencias.
- Los evaluadores son elegidos por el evaluado siguiendo pautas específicas y deben haber tenido la oportunidad de observar al evaluado en acción.
- Los evaluadores pueden incluir clientes internos y externos, colaboradores, miembros del equipo, supervisores, managers y socios.
- La implementación de estos procesos hace que la organización sea más creíble, identifique fortalezas y debilidades, y detecte discrepancias en las relaciones y necesidades de entrenamiento.
- Para garantizar la confidencialidad, el proceso debe ser llevado a cabo por un consultor externo de nivel gerencial, quien recibirá los formularios de evaluación directamente del evaluado.
- El informe de evaluación debe ser claro y explicativo, entregándose personalmente al evaluado

- Los resultados deben discutirse en una reunión de feedback.
- La organización debe estar preparada y madura para aplicar esta herramienta.
- Puede aplicarse en organizaciones de cualquier tamaño.

EJEMPLO DE UNA RETROALIMENTACIÓN POSITIVA EN UNA EVALUACIÓN 180°

Nombre del empleado: Ana López

Fecha de la evaluación: 5 de febrero de 2020

Evaluador: Luis Martínez, compañero de equipo

ASPECTOS POSITIVOS:

- 1. Colaboración en equipo:** Ana, has demostrado una gran habilidad para trabajar en equipo. Siempre estás dispuesta a ayudar a los demás y compartes tus conocimientos de manera generosa.
- 2. Creatividad y aportes:** Tus ideas y sugerencias han sido muy valiosas para el proyecto en el que estamos trabajando. Tu creatividad ha permitido encontrar soluciones innovadoras a problemas complejos.
- 3. Compromiso y responsabilidad:** Te has mostrado comprometida con tus responsabilidades y cumples con tus tareas en tiempo y forma. Esto ha contribuido significativamente al éxito del equipo.



ÁREAS DE MEJORA:

- 1. Comunicación interdepartamental:** A veces, la comunicación con otros departamentos podría mejorar. Sería beneficioso establecer una comunicación más fluida y proactiva para evitar malentendidos y mejorar la coordinación entre áreas.
- 2. Gestión del tiempo:** He notado que en algunas ocasiones tienes dificultades para cumplir con los plazos establecidos. Trabajar en técnicas de gestión del tiempo podría ayudarte a mejorar tu eficiencia y productividad.
- 3. Desarrollo de habilidades técnicas:** Considero que podrías beneficiarte de un mayor desarrollo de tus habilidades técnicas en ciertas áreas específicas del trabajo. Sería útil identificar esas áreas y buscar oportunidades de capacitación o formación para fortalecer tus conocimientos.

Siguiendo este mismo ejemplo al finalizar la retroalimentación se deben establecer los **objetivos del Plan de acción:**

- 1º. Programar** reuniones regulares para mejorar la comunicación interdepartamental.
- 2º. Explorar técnicas** de gestión del tiempo y establecer metas claras para mejorar la eficiencia en el cumplimiento de tareas.
- 3º. Identificar** áreas de capacitación o formación que puedan ayudarte a desarrollar tus habilidades técnicas y proponer un plan de desarrollo personalizado.

EVALUACIÓN POR UN COMITÉ DE CALIFICACIÓN MULTIDISCIPLINARIO

El Comité de Calificación es un órgano designado específicamente para llevar a cabo evaluaciones de desempeño colectivas en una organización. Este comité está compuesto por colaboradores, tanto permanentes como temporales, provenientes de diversas áreas o departamentos dentro de la empresa (Quezada M, 2003).

Su función principal es evaluar a un grupo de empleados, generalmente entre 20 y 30, que comparten similitudes en cuanto a responsabilidades laborales, cantidad de colaboradores a su cargo, nivel jerárquico en la compañía, entre otros aspectos relevantes. Esta evaluación se lleva a cabo mediante la comparación de los desempeños individuales, lo que resulta en un proceso más imparcial, equitativo y válido en comparación con las evaluaciones tradicionales supervisor-colaborador. Esto se debe a que se eliminan problemas potenciales de favoritismo o sesgos por parte de los evaluadores.

En algunas situaciones, el Comité de Calificación puede combinar su evaluación con el método supervisor-colaborador. En este caso, el comité utiliza las calificaciones proporcionadas por los supervisores directos de los empleados evaluados como punto de partida. Luego, se realiza una comparación entre los desempeños individuales para obtener una evaluación más objetiva y libre de sesgos (Quezada M, 2003).

Otro ejemplo de cómo se combinan diversas herramientas en la evaluación de desempeño es el uso del método de distribución forzada, también conocido como campana de Gauss. Este método se basa en la premisa de que un grupo amplio de personas tiende a mostrar un rango normal de habilidades o cualidades, según la distribución de Gauss. Por lo tanto, los miembros del comité compararán el desempeño de los empleados en base a competencias, teniendo en cuenta las calificaciones proporcionadas por sus supervisores directos, y determinarán las calificaciones finales teniendo en cuenta una distribución normal (Quezada M, 2003).



EJERCITANDO LO APRENDIDO

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

Supervisor de una empresa entrega la siguiente retroalimentación a su compañero: *“He revisado tu desempeño reciente y tengo algunas preocupaciones que necesito abordar contigo. francamente, no estoy contento con tu trabajo últimamente y siento que no estás cumpliendo con las expectativas de la empresa. no estás cumpliendo con los plazos y tus entregas no son de la calidad que esperamos de alguien en tu posición. esto es inaceptable y necesita mejorar de inmediato. necesitas cambiar tu actitud y empezar a mostrar más entusiasmo y dedicación hacia tu trabajo. Francamente, no creo que tengas las habilidades necesarias para este puesto. Espero que tomes en serio estas preocupaciones y hagas un esfuerzo consciente para mejorar. si no veo una mejora significativa en tu desempeño en las próximas semanas, tendré que considerar tomar medidas adicionales, incluida la posibilidad de disciplina o terminación de tu empleo”.*



a) Basado en el caso escribe como sería una correcta retroalimentación positiva

Blank writing area with horizontal lines and a dashed orange border.

2. ENTRENAMIENTO EN LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

CAPACITACIÓN EN EL USO DE HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

La capacitación en el uso de la herramienta es crucial para el éxito de cualquier sistema de evaluación del desempeño, especialmente cuando se basa en competencias. Se presentan los aspectos fundamentales para el entrenamiento de los evaluadores en este contexto:

Relación con el desarrollo:

El análisis y evaluación de competencias están estrechamente vinculados con el desarrollo del talento humano. Por lo tanto, este enfoque debe ser explícito en las actividades de entrenamiento tanto para evaluadores como para evaluados (Sherman et al., 1999).

- **Desarrollo de competencias individuales:** A través de la evaluación, se identifican áreas de mejora en el desempeño de los colaboradores, lo que permite establecer planes de acción para fortalecer esas competencias. Este enfoque no solo beneficia al empleado al aumentar su empleabilidad y éxito profesional, sino que también contribuye al logro de los objetivos organizacionales si las competencias están alineadas con la estrategia de negocios.
- **Perspectiva organizacional:** El desarrollo de competencias individuales alineadas con la estrategia de la organización conduce al éxito y al logro de los objetivos organizacionales. Es un proceso de "ganar-ganar" tanto para la organización como para los colaboradores (Sherman et al., 1999).

RELACIÓN ENTRE LA EVALUACIÓN Y EL DESARROLLO PROFESIONAL

La relación entre la evaluación y el desarrollo profesional es fundamental para el crecimiento y el éxito tanto a nivel individual como organizacional. La evaluación del desempeño proporciona una retroalimentación valiosa sobre el rendimiento de los empleados, identificando sus fortalezas y áreas de mejora. Esta retroalimentación es esencial para guiar el desarrollo profesional de los empleados, ya que les permite comprender dónde están y qué necesitan hacer para avanzar en sus carreras (Catalano;Avolío y Sladogna, 2004).

Cuando la evaluación del desempeño se integra estrechamente con el desarrollo profesional, se establece un ciclo continuo de mejora. Los empleados pueden recibir orientación específica sobre cómo mejorar sus habilidades y competencias, así como establecer metas claras para su crecimiento profesional. Esto no solo beneficia a los empleados al permitirles alcanzar su máximo potencial, sino que también beneficia a la organización al contar con un equipo más competente y comprometido.

Imagina que trabajas en una empresa de tecnología y tu función principal es el desarrollo de software. Durante la evaluación de desempeño anual, tu supervisor observa que tienes un sólido conocimiento técnico y habilidades de programación, pero que podrías mejorar en tus habilidades de comunicación y trabajo en equipo.

Como resultado de esta evaluación, decides enfocarte en mejorar estas áreas. Te inscribes en un curso de comunicación efectiva y participas en proyectos de equipo para fortalecer tus habilidades colaborativas. Con el tiempo, tu capacidad para comunicarte y colaborar con otras mejoras significativamente.

Cuando llega la siguiente evaluación de desempeño, tu supervisor nota un cambio positivo en tus habilidades de comunicación y trabajo en equipo. Reconoce tu progreso y te asigna proyectos más desafiantes que requieren estas habilidades mejoradas. Como resultado, avanzas en tu carrera más rápidamente y te conviertes en un activo aún más valioso para la empresa.

En este ejemplo, la evaluación de desempeño no solo identificó áreas de mejora, sino que también impulsó tu desarrollo profesional y contribuyó al éxito de la organización.

ANÁLISIS DE CONDUCTAS Y SU IMPACTO EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

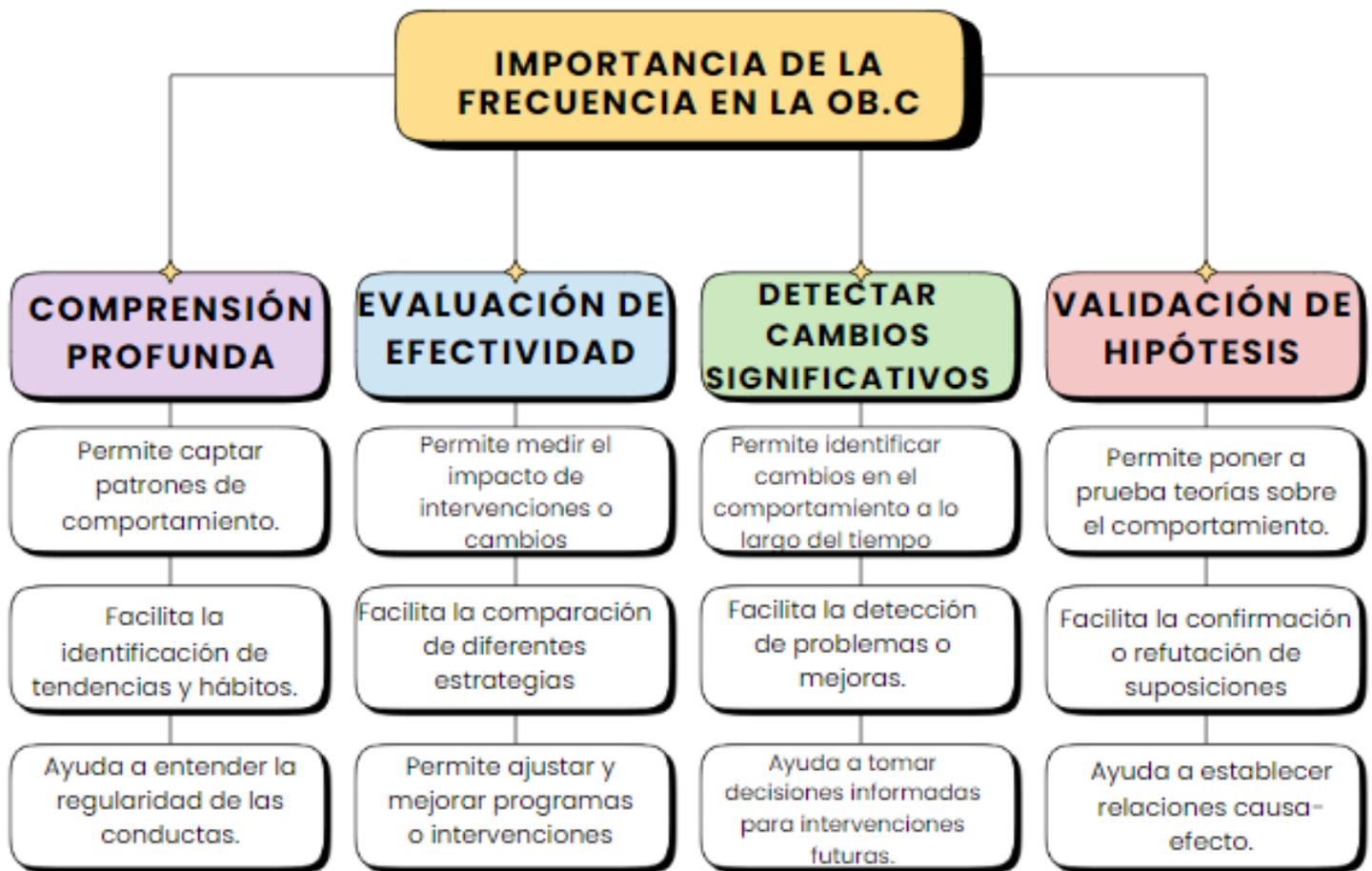
El análisis de conductas en el proceso de evaluación del desempeño es crucial para garantizar su efectividad y precisión. En primer lugar, el entrenamiento de los evaluadores debe incluir ejemplos concretos de cómo analizar estas conductas y vincularlas con las definiciones de competencias y los niveles de desempeño esperados. Aunque pueda parecer un aspecto trivial, los errores en esta etapa pueden comprometer la validez del sistema de evaluación en su conjunto (Catalano; Avolío y Sladogna, 2004).

Además, es importante considerar la frecuencia en las observaciones de las conductas. En muchos casos, se realiza una segunda valoración

de los comportamientos, conocida como frecuencia. Por lo tanto, el plan de entrenamiento debe abordar esta dimensión, ofreciendo a los evaluadores prácticas y casos que les permitan comprender cómo identificar y valorar adecuadamente la frecuencia de las conductas observadas. Esto es fundamental para evitar distorsiones derivadas de la memoria selectiva, como recordar solo los incidentes críticos o los más recientes, en lugar de evaluar la conducta más representativa y frecuente del evaluado (Catalano;Avolío y Sladogna, 2004).

Por último, la capacitación para la entrevista de evaluación es esencial para garantizar una comunicación efectiva de los resultados. Esta fase no solo permite a los colaboradores conocer sus resultados, sino también expresar sus opiniones, realizar consultas y establecer metas futuras en conjunto. Por lo tanto, el entrenamiento de los evaluadores debe abordar aspectos como los objetivos de la entrevista, la preparación para evitar errores comunes, el desarrollo de habilidades de comunicación y la práctica a través de simulaciones de diferentes escenarios de evaluación. De esta manera, se asegura que el proceso de evaluación del desempeño sea justo, transparente y orientado al desarrollo tanto de los colaboradores como de la organización.

IMPORTANCIA DE LA FRECUENCIA EN LA OBSERVACIÓN DE CONDUCTAS



Cabe destacar que permite el monitoreo de progresos, lo que significa que Permite seguir la evolución de comportamientos en procesos terapéuticos.

- Facilita el seguimiento de metas y objetivos.
- Ayuda a motivar y mantener la persistencia en cambios conductuales.

La frecuencia en la observación de conductas es crucial para obtener una comprensión profunda, evaluar intervenciones, detectar cambios, validar teorías y monitorear progresos en diversos contextos, desde la psicología clínica hasta la gestión del comportamiento en organizaciones (Giraldo,2004).

PREPARACIÓN PARA LA REALIZACIÓN DE ENTREVISTAS DE EVALUACIÓN

El entrenamiento para las entrevistas de evaluación es esencial para su planificación y ejecución adecuadas. Estas entrevistas no solo son importantes porque permiten a los colaboradores conocer sus resultados, sino también porque les brindan la oportunidad de expresar sus opiniones, hacer consultas y establecer metas futuras de manera conjunta (Catalano; Avolío y Sladogna, 2004).

Es crucial que el entrenamiento abarque no solo cómo se evalúa, sino también cómo se comunican los resultados. Por lo tanto, los evaluadores deben recibir capacitación en varios aspectos relacionados con las entrevistas de evaluación:

LOS OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA	Es fundamental que los evaluadores comprendan claramente el propósito de la entrevista, que es el desarrollo de los recursos humanos. Esto debe enfatizarse durante la preparación y realización de la entrevista.
PREPARACIÓN PARA LA ENTREVISTA Y EVITAR ERRORES	Los evaluadores deben ser entrenados en la planificación de las entrevistas y en la identificación y evitación de errores comunes durante el proceso de evaluación.
DESARROLLO DE HABILIDADES DE COMUNICACIÓN	La forma en que se comunican los resultados es crucial. Los evaluadores deben ser entrenados en la comunicación efectiva de resultados, tanto positivos como negativos.
ROLE PLAYING	Se deben realizar simulaciones de entrevistas de evaluación en diferentes escenarios, incluyendo casos de evaluaciones exitosas y no exitosas, para practicar diferentes situaciones y mejorar las habilidades de los evaluadores.

ELABORACIÓN DE MANUALES DE INSTRUCCIÓN PARA LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

La creación de manuales de instrucción es esencial al implementar un sistema de evaluación de desempeño basado en competencias, como el 360° y 180°. Estos manuales detallan aspectos clave, como la importancia de completar todos los ítems y las consecuencias de no hacerlo. También proporcionan un diccionario de competencias y comportamientos para definir y ejemplificar conductas evaluativas.

En cuanto al entrenamiento de evaluadores, es fundamental centrarse en el uso adecuado de la herramienta. Martha Alles destaca varios puntos esenciales, incluyendo los objetivos de la evaluación desde la perspectiva tanto de la organización como del individuo. Además, se debe comprender en detalle cómo se lleva a cabo la evaluación, los roles de cada participante, la relación con el sistema de compensaciones y la importancia de la confidencialidad. Otro aspecto crucial es el análisis de conducta y su frecuencia, que garantiza una evaluación precisa y justa (Coens, T.2001).

Por último, la entrevista de evaluación, conducida por un consultor externo, debe tener objetivos claros y ser aprovechada al máximo por el evaluado para su propio desarrollo.

Los manuales de instrucción son documentos fundamentales al implementar un sistema de evaluación de desempeño por competencias, como el 360° y 180°. Estos manuales proporcionan una guía detallada sobre cómo llevar a cabo el proceso de evaluación de manera efectiva y consistente (Coens, T.2001). Algunos aspectos importantes que suelen incluir son:

- 1. Instrucciones para completar la evaluación:** Detallan cómo los evaluadores deben completar cada sección de la evaluación, la importancia de evaluar todas las competencias y comportamientos relevantes, y las consecuencias de no hacerlo correctamente.
- 2. Diccionario de competencias y comportamientos:** Define claramente las competencias clave que serán evaluadas y

proporciona ejemplos específicos de comportamientos asociados a cada una. Esto ayuda a los evaluadores a comprender mejor qué se espera de los evaluados.

- 3. Procedimientos administrativos:** Explica los pasos administrativos necesarios para llevar a cabo la evaluación, como el registro de evaluadores y evaluados, la programación de entrevistas, la entrega de retroalimentación, entre otros.
- 4. Consideraciones éticas y de confidencialidad:** Destaca la importancia de mantener la confidencialidad de la información recopilada durante el proceso de evaluación y proporciona pautas éticas para los evaluadores.
- 5. Orientación sobre el uso de la plataforma o herramienta de evaluación:** Si se utiliza una plataforma o herramienta digital para realizar las evaluaciones, el manual proporciona orientación detallada sobre cómo acceder a la herramienta, completar la evaluación y revisar los resultados (Coens, T.2001).

ASPECTOS FUNDAMENTALES EN EL ENTRENAMIENTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE EVALUACIONES 360° O 180°

- **Uso de la herramienta:** Es crucial que los evaluadores comprendan los objetivos de la evaluación desde la perspectiva tanto de la organización como del individuo. Deben estar familiarizados con todos los aspectos administrativos y prácticos del proceso de evaluación, incluyendo cómo se lleva a cabo la evaluación, los roles de los participantes y la conexión con otros subsistemas organizacionales, como el de compensaciones.
- **Análisis de conducta y su frecuencia:** Los evaluadores deben ser entrenados en cómo observar y analizar las conductas de los evaluados, así como en considerar su frecuencia en el desempeño laboral. Esto incluye evitar la distorsión derivada de recordar solo los incidentes críticos o los últimos hechos, y

centrarse en identificar las conductas más representativas y frecuentes (Coens, T.2001).

- **Entrevista de evaluación (feedback):** Los evaluadores necesitan habilidades sólidas de comunicación para llevar a cabo entrevistas de retroalimentación efectivas. Deben comprender los objetivos de estas entrevistas, tanto desde la perspectiva de la organización como del evaluado, y estar preparados para proporcionar retroalimentación constructiva y orientación para el desarrollo personal y profesional.
- **Preparación y planificación:** Los evaluadores deben estar entrenados en la planificación y preparación adecuada para las evaluaciones. Esto incluye evitar errores comunes en la evaluación, como la falta de objetividad o la falta de claridad en los criterios de evaluación.
- **Simulaciones y prácticas:** Es beneficioso realizar simulaciones y ejercicios prácticos durante el entrenamiento, donde los evaluadores puedan practicar la aplicación de la metodología de evaluación en diferentes situaciones y escenarios, como casos de evaluaciones exitosas y no exitosas.

REFERENCIAS

- ALLES, M.(2002) Desempeño por competencias. Buenos Aires, Granica.
- Catalano, S. Avolio y M. Sladogna, (2004).Diseño curricular basado en normas de competencia laboral: Conceptos y orientaciones metodológicas. Buenos Aires: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Capuano, Andrea Miriam (2004).Evaluación de desempeño: desempeño por competencias Invenio, vol. 7, núm. 13, noviembre, pp. 139-150 Universidad del Centro Educativo Latinoamericano Rosario, Argentina.
- Coens, T. (2001). ¿Evaluación del desempeño? Colombia, Bogotá: Norma.
- Chiavenato, I. (2007)*Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (8ª ed.). McGraw-Hill.
- MARISTANY, J. (2000).Administración de Recursos Humanos. Buenos Aires, Prentice Hall.
- Giraldo. (2004). Creación de un modelo de evaluación de desempeño bajo la teoría de las competencias. Medellín: Universidad de Antioquía.
- GOLEMAN, D (1999).La inteligencia emocional en la empresa. Buenos Aires, Ed. Vergara.
- Gómez, J. (2001). Competencias: Problemas conceptuales y cognoscitivos. Bogotá: Torres.
- QUEZADA MARTINEZ, H.(2003) Competencias laborales: la puesta en valor del capital humano. <http://www.qmasociados.netfirms.com>.

- Sherman, G. Bohlander y S. Snell,(1999) Administración de recursos humanos. 11a. edición. Ciudad de México, México:



dhc★ | Chile
Capacita