

UADE
VIRTUAL



CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

UVA 8
Modalidades de la
evaluación del desempeño



El desarrollo de contenidos que se presenta a continuación es una selección editada y compilada ad hoc, sobre la base de la bibliografía citada al pie, para ser utilizado exclusivamente como material de estudio de **UADE Virtual**.

Ha sido realizado por la profesora:



Lic. Verónica Saiz

ÍNDICE

1. Introducción

2. Modalidades de evaluación

2.1. Evaluación por factores

2.2. Evaluación por resultados

2.3. Evaluación mixta

2.4. Sistema *Feedback* 360

2.4.1. Beneficios del sistema

2.4.2. Pasos para desarrollar *Feedback* 360

2.4.3. Actividades a desarrollar



1. INTRODUCCIÓN

Existen distintos modos de evaluar el desempeño:

- la evaluación por factores,
- la evaluación por resultados,
- la evaluación mixta, y
- el sistema *Feedback* 360.

A continuación veremos en qué consiste cada una de estas modalidades de evaluación. Pero, antes de centrarnos en cada modalidad, debemos señalar que para evaluar se utilizan estándares del desempeño.



¿Qué son los estándares del desempeño?

Son **parámetros** que permiten una medición más **objetiva**. Para ser efectivos, deben guardar relación con los **resultados que se desean en cada puesto** y surgir del análisis de dichos puestos. Apoyándose en las **responsabilidades** y **labores** listadas en la **descripción del puesto**, el **analista** puede decidir **qué elementos son fundamentales y deben ser evaluados en todos los casos**.

2. MODALIDADES DE EVALUACIÓN

2.1. Evaluación por factores



La evaluación por factores **compara** el desempeño de la persona con una serie de **parámetros o factores** definidos claramente (tareas, comportamientos, etc.) con anterioridad. Se enfoca en **cómo** se desempeña la persona.

Así, se evalúa el desempeño de una persona con respecto a cada **factor**, generalmente en base a una escala. Algunos factores, por ejemplo, son:

- responsabilidad,
- calidad/cantidad de trabajo,
- asistencia y puntualidad,
- formación,
- conducción de personal,
- toma de decisiones.

2.2. Evaluación por resultados



En la evaluación por resultados se mide el **grado de cumplimiento de los objetivos** individuales que se le fijaron a cada persona, es decir, **qué** hizo.

Cada puesto de trabajo tiene asociadas un conjunto de responsabilidades inherentes al puesto. Por eso, esta modalidad **evalúa en qué grado la persona alcanzó los objetivos del puesto**, con lo cual se le da al personal más autonomía y capacidad de innovación.

Es de vital importancia cómo son fijados los **objetivos**, los cuales deben ser:

- pocos,
- conocidos,
- realizables,
- medibles,
- específicos,
- sencillos,
- acordados y limitados en el tiempo,
- desafiantes, pero alcanzables.

El proceso de **fijación** de objetivos debe ser **preciso y dinámico**. Además, los mismos deben estar acompañados por un sistema de administración por objetivos. Para implantar este sistema, se necesita de una buena coordinación entre las personas, entre unidades y en toda la estructura.

2.3. Evaluación mixta



En la evaluación mixta, se combinan la evaluación por factores y la evaluación por resultados, es decir, el **cómo** con el **qué**.

Se puede utilizar un **modelo de competencias** (competencias relacionadas a criterios) unidas a un rendimiento eficaz/superior (resultados). Los **resultados** aclaran hacia dónde debe dirigirse la conducta.

Cualquiera sea el sistema, su **éxito** dependerá de la **pericia y formación** de los **evaluadores y gestores del sistema**, ya que estos sistemas están basados en la **subjetividad y juicios de los que lo apliquen**.

En general, las evaluaciones tradicionales son anuales, pero se recomienda hacerlas **regularmente**, aunque sean informales, porque en el momento de la evaluación se puede generar tensión o preocupación por la misma.

2.4. Sistema feedback 360



Esta modalidad consiste en reunir, a través de cuestionarios, las **observaciones de la conducta** provenientes de diferentes niveles de la organización para saber cómo perciben al empleado sus colaboradores, pares, jefes, clientes internos y externos, proveedores y subordinados. El **objetivo fundamental** es identificar áreas de **mejoramiento**, tanto organizacional como individual.

Los **resultados** obtenidos en este sistema son contrastados con la **estrategia, los valores y los objetivos del negocio**. Una vez que se obtiene el *feedback*, se lo comunica al empleado y se interpreta con la ayuda del área de recursos humanos.

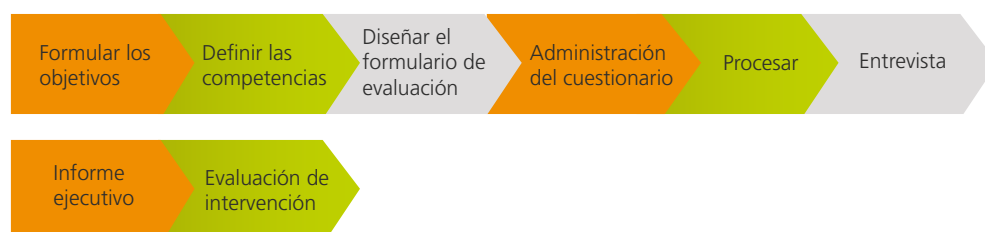
2.4.1. Beneficios

Esta técnica de evaluación presenta una serie de **beneficios**:

- permite a las organizaciones alinear el desempeño de los empleados con las necesidades de la organización y la estrategia general,
- contribuye al desarrollo de una política más involucrada y menos jerárquica,
- previene o disminuye la discriminación y la parcialidad en el proceso de evaluación,
- identifica los umbrales de desempeño,
- detecta los obstáculos o barreras para lograr el éxito,
- es de administración sencilla,
- provee una visión balanceada,
- se releva información que por otros medios no se conocería (encuestas de clima),
- fomenta el autodesarrollo,
- los resultados son de fácil comprensión.

2.4.2. Pasos para implementar *feedback* 360

Es necesario seguir una serie de pasos para la implementación de *feedback* 360, que también pueden llegar a servir como guía orientativa para cualquier otro sistema. Estos pasos son:



- 1 **Formular los objetivos de la evaluación:** debemos definir qué es lo que se va a medir, la metodología a implementar, el tiempo que se le asignará al proyecto, el costo, el personal abocado al procedimiento de implementación y aplicación (evaluadores), y el alcance (personas a las que se evaluará).
- 2 **Definir las competencias** que queremos evaluar (es decir, las habilidades, conocimientos y actitudes requeridas para cada puesto) y que luego serán desarrolladas.
- 3 **Diseñar el formulario de evaluación** que debe ser confidencial. Puede estar compuesto, por ejemplo, de tres partes: la primera puede contener los datos del empleado a evaluar, sector, área, datos del puesto, etc.; la segunda, las competencias a evaluar que se reflejan a través de las conductas; y por último, una tercera parte donde el evaluador puede proponer áreas de mejora o acciones para las mejoras.
- 4 **Administración del cuestionario / Implementación:** en esta etapa es muy importante la logística del proceso: la adecuada distribución de los cuestionarios y su posterior relevamiento.
- 5 **Procesar** la información de los cuestionarios y elaborar informes, generales y por competencias.
- 6 **Entrevista** de devolución / feedback.
- 7 Recursos humanos prepara y entrega un **informe ejecutivo** para la Dirección o Gerencia General.
- 8 **Evaluación de intervención:** es para constatar que se cumplieron todos los pasos del primer punto.

2.4.3. Actividades a desarrollar:

Esta técnica de evaluación presenta una serie de **beneficios:**

- dar feedback a cada participante, en grupo o individualmente, sentando las bases sobre los planes de mejora a realizar,
- preparar un informe ejecutivo: en él se registran las tendencias generales y/o por áreas,
- evaluar la intervención: utilizar encuestas para medir el grado de satisfacción de los involucrados.

Bibliografía

- » **Chiavenato, I (1998).** *Administración de Recursos Humanos.* Colombia . Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A.5ª Edición
- » **Harper y, L (1992).** *Manuales de recursos humanos,* Madrid. Ed. La Gaceta de los Negocios.
- » **Puchol, L (2007)** *Dirección y gestión de recursos humanos,* Buenos Aires. Díaz de Santos.