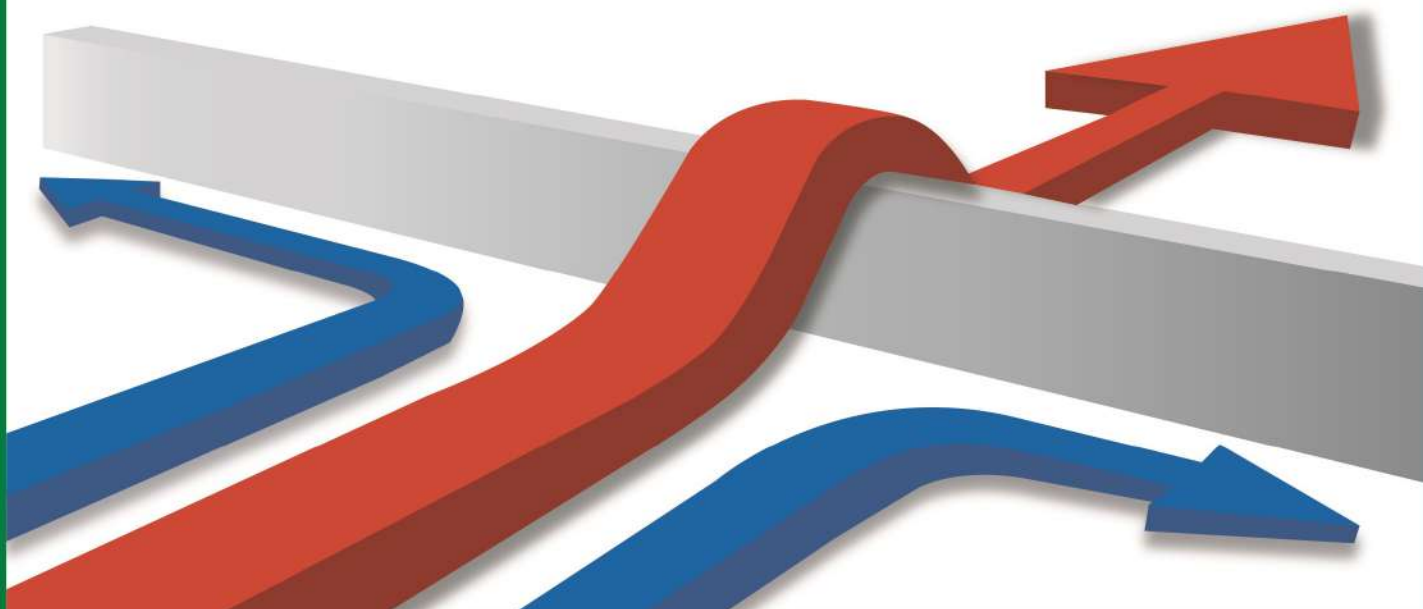


CÓMO REALIZAR UNA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



Método Paso a Paso
Para llevarla a cabo y convertirte en consultor

Bajo el Modelo de Gestión por Competencias



Sebastián Navarro R.
www.snrconsultores.com

Cómo Realizar una Evaluación del Desempeño.

**Método Paso a Paso para Llevarla a Cabo y
Convertirte en Consultor.**

Bajo el Modelo de Gestión por Competencias

Copyright © 2016 Sebastián Navarro Rojo

ISBN: 978-956-362-718-3

www.snrconsultores.com

© Diseño de Portada: Paulina Núñez P.

Todos los derechos reservados. Queda rigurosamente prohibida la reproducción total o parcial de este libro o su transmisión o exhibición por cualquier medio y en cualquier plataforma, sin la autorización previa y por escrito del autor.

En el presente libro se ha hecho un gran esfuerzo para detallar todos los pasos que pueden llevar — cualquiera sea el nivel experticia-, a realizar un exitoso diseño e implementación de una Evaluación del Desempeño.

Sin embargo, el éxito que se pueda obtener en la realización del proceso no depende exclusivamente de la información acá entregada, sino de múltiples factores en la vida y trabajo del lector, que pueden o no estar mencionados.

Este libro tampoco reemplaza la asesoría de profesionales de otras áreas, como por ejemplo, del área legal.

*A mi hijo Benjamín y a mi esposa,
generadores de mis sueños y mis cables a tierra.*

Índice de contenido

UN REGALO PARA LOS LECTORES

SUPERANDO EL ESTRÉS DE NO SABER

A QUIÉNES ESTÁ DIRIGIDO ESTE LIBRO

OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

EL PASO A PASO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

PASO 1: DEFINIR EL EQUIPO DE PLANIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN

PASO 2: REVISAR LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN

PASO 3: ESTABLECER EL MODELO DE MEDICIÓN

PASO 4: DISEÑAR LA ESCALA DE MEDICIÓN

PASO 5: DEFINIR QUÉ SE VA A MEDIR Y CUÁL SERÁ SU IMPORTANCIA

PASO 6: ESTABLECER LA EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS FUNCIONALES

PASO 7: ESTABLECER LA EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS CONDUCTUALES

PASO 8: DEFINIR FORMATOS DE MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO

PASO 9: ESTABLECER POLÍTICAS RELACIONADAS A RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

PASO 10: PLANIFICAR LA FORMA DE IMPLEMENTACIÓN

PASO 11: GENERAR UN PROCEDIMIENTO

PASO 12: INFORMAR Y MOTIVAR A LA ORGANIZACIÓN

PASO 13: CAPACITAR A EVALUADORES Y EVALUADOS

PASO 14: DISEÑAR METAS Y SUS INDICADORES DE CALIFICACIÓN

PASO 15: REVISIÓN DE ESTADO DE AVANCE DEL PROCESO ORGANIZACIONAL

PASO 16: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

PASO 17: REUNIÓN CON COLABORADOR PARA RETROALIMENTAR RESULTADOS

PASO 18: POSIBILIDAD DE APELAR Y SOLICITAR REVISIÓN DE RESULTADOS

PASO 19: APLICACIÓN DE CONSECUENCIAS

PASO 20: SEGUIMIENTO DE PLAN DE MEJORA

PASO 21: INFORME FINAL

PASO 22: COMIENZA DE NUEVO EL CICLO CON NUEVOS

APRENDIZAJES

OTROS PROBLEMAS, RESISTENCIAS, DUDAS IMPORTANTES Y

POSIBILIDADES

SOBRE EL AUTOR

UN REGALO PARA LOS LECTORES

Para complementar la lectura de este libro, o más precisamente, para brindarle una base de implementación, dejo a tu disposición el e-book de descarga gratuita: Diccionario Genérico de Competencias Conductuales.

Como este modelo de gestión por competencias, se sustenta en las habilidades y las características que dan cuenta de un rendimiento superior, el Diccionario es una fuente confiable donde se definen dichas competencias.

Observa este diagrama del modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias:



Este “árbol” muestra que el modelo es capaz de abarcar varios procesos relacionados a la gestión de Recursos Humanos; y su base, el Diccionario, entrega las definiciones y niveles de lo que se entiende por cada una de las competencias.

De esta manera, es sobre la base de las Competencias definidas en el Diccionario que pueden diseñarse los perfiles que serán el tronco o la columna vertebral que establecerá luego los diferentes procesos.

Según estos, tú podrás conocer las características requeridas para contratar a una persona (siendo Selección parte de una de sus ramas), entenderás qué necesita capacitar, etc. Así, todos los procesos estarán bien articulados y trabajando de manera cooperativa (el follaje del árbol, en el diagrama), si este modelo se realiza bien desde su base.

En otras palabras —y siguiendo con el símil del árbol—, si trabajas con un diccionario mal elaborado, es probable que el tronco y todo el resto de sus procesos comiencen “torcidos” desde su gestación.

En el siguiente link podrás acceder a la descarga gratuita de una sólida base para la gestión de sus procesos de Recursos Humanos, de acuerdo al modelo conductual de Gestión por Competencias.

<http://www.snrconsultores.com>



SUPERANDO EL ESTRÉS DE NO SABER

En tu trabajo, ¿te has visto enfrentado a situaciones en que no sabes cómo actuar ni cómo llevarlas a cabo? ¿Recuerdas la sensación?

Actualmente, me desempeño como consultor senior y soy docente de pregrado y postgrado. Como experto, tengo mucha seguridad en los temas en que me desempeño como asesor, pero no siempre fue así.

Recuerdo la ansiedad que sentí en mi primer trabajo. Y esto, a pesar de que tuve la suerte de integrarme a una empresa donde nunca antes habían tenido de forma interna un psicólogo organizacional. Por ende, la experiencia de la empresa era tan nueva como resultaba para mí. Y digo suerte, porque era probable que nadie se diera cuenta que, en realidad, en la práctica, no sabía hacer muchas cosas. Y esto era lo que me estresaba: ¿las había estudiado? Sí. ¿Había ido a cursos? Sí. Pero esto era diferente.

La universidad había sido bastante teórica y los cursos, en buena medida, también. Recuerdo la sensación de inseguridad al salir, diciéndome a mí mismo al momento de enfrentar el trabajo: “no sé nada”. Y no era que no supiera nada. Sabía mucho, había leído demasiado y había estudiado cientos de horas. El problema era sentir que no sabía hacer las cosas de forma concreta.

Entonces, de a poco, cometiendo errores, fui aprendiendo “sobre la marcha” este nuevo trabajo. Incluso hubo veces en que logré darme cuenta, después de hacer algo, que lo había hecho mal, pero eso también es parte de aprender. La desventaja es que no contaba con nadie que me enseñara a hacer el trabajo, así que recurría a libros para poder llenar esos vacíos, sin embargo, después de leerlos me decía a mí mismo: —bueno, ¿y ahora cómo hago esto?

No fue la última vez ni el último trabajo donde me hice esa pregunta.

Con el pasar del tiempo, en distintas organizaciones donde trabajé, en distintas labores y proyectos que llevé a cabo, esa pregunta se repitió varias veces.

Imagino que a ti también te puede haber pasado, puedes haberte visto frente a una labor o a un proyecto que no supiste o no sabes todavía cómo afrontar, y te gustaría tener una nueva visión para saber cómo abordarlo; o bien, antes de verte en problemas, preferirías contar con más herramientas para no sentirte sobrepasado.

Este libro te ayudará a tener más confianza y, puntualmente, a obtener conocimientos concretos en todo lo que se relaciona con la Evaluación del Desempeño. Te aportará un completo paso a paso de aquello que tú y otros tendrán que hacer para llevarla a cabo.

Por lo tanto, si dominas el proceso, podrás ser capaz no solo de implementar el modelo, sino que se te encontrarás en una posición en que podrás desempeñarte como consultor, es decir, como una persona capaz de asesorar a una organización a realizar un proceso exitoso.

Consultor externo o interno, ¿por qué no? Tú podrías llegar a ser un consultor interno, un encargado de implementar el proceso o de supervisar a otros para que lo desarrollen de manera óptima, formando parte de una organización. O puedes llegar a ofrecer tus servicios a otras empresas.

¿Cómo te sientes hoy en tu trabajo? ¿Eres un operativo que hace lo que le dicen, una persona que lucha por tratar de hacer las cosas bien, pero con dudas; o un experto que aporta con seguridad a la organización?

Estudia este libro, sigue sus pasos, impleméntalos y cada vez estarás más cerca de ser un agente que **entrega valor** desde su conocimiento y experiencia.

A QUIÉNES ESTÁ DIRIGIDO ESTE LIBRO

Como muchos, imagino que alguna vez habrás buscado en internet: “Cómo realizar...” o “Cómo hacer...”. Esto, porque piensas —o sientes— que no cuentas con los conocimientos necesarios para realizar dicha tarea.

Si te has encontrado en esa situación o, al menos, lo has pensado en relación a algún tema, o a la totalidad de la Evaluación del Desempeño, el libro que estabas buscando es este.

El siguiente e-book está escrito con la intención de ser una herramienta más práctica que académica; como una guía (al estilo de un tutorial), para realizar de forma exitosa una Evaluación del Desempeño.

Tratándose entonces más bien de un manual que de un libro académico, en lo posible trataré de no hacer referencia a teorías ni de conformarnos en punto alguno solo con explicaciones conceptuales.

A diferencia de la mayor parte del material bibliográfico sobre la Evaluación del Desempeño —incluyendo cursos asociados a la materia—, este libro comprende la explicación de pasos concretos y de acciones detalladas para llevar a cabo su diseño, planificación, ejecución, control y evaluación. Por lo tanto, este libro está enfocado a personas que quieran saber cómo hacer concretamente una Evaluación, más que de discutir o problematizar el tema.

Profesionales y técnicos que tienen que empezar a implementar este tipo de proceso, o que deben mejorar el que existe en su organización, serán los más beneficiados.

Como trabajador, este libro te permitirá generar por tus propios medios la Evaluación del Desempeño, o en su defecto, supervisar su correcta gestión.

Luego, si dominas el método, podrás desempeñarte como un consultor interno o externo y/o controlar a quienes lo estén implementando.

Estudiantes también pueden verse beneficiados al obtener una visión concreta de lo que suele ser un tema más bien teórico y poco elaborado en las aulas de clases.

En resumen este e-book te servirá para:

- Diseñar e implementar con alta calidad, un proceso de Evaluación del Desempeño considerando el modelo de Gestión por Competencias o, incluso, abstrayéndose de este modelo, dado que no es restrictivo al mismo.
- Supervisar el diseño y/o la implementación de un proceso de Evaluación del Desempeño si lo has externalizado.
- Poner a tu disposición los conocimientos necesarios para que decidas entre realizar de forma interna el proceso, o externalizarlo. Esto último puede ser en su totalidad, restringirse a algunas fases, o incluso considerar herramientas asociadas.
- Contar con formatos básicos de la Evaluación del Desempeño, sugeridos [aquí](http://www.snrconsultores.com/recursos/) o en la [página web](http://www.snrconsultores.com/recursos/) <http://www.snrconsultores.com/recursos/>.

Entre estos:

- Actas
- Formatos de Evaluación.
- Formatos de Seguimiento.
- Lecciones Aprendidas.
- Etc.

La web contiene otros formatos de acceso liberado que no necesariamente están vinculados a este libro.

- Brindar indicios para la elaboración de un manual o tu procedimiento propio de Evaluación del Desempeño.

- Generar las capacidades técnicas iniciales para que seas un consultor interno o externo.

OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

“Lo que no se define no se puede medir.
Lo que no se mide, no se puede mejorar.”
Lord Kelvin.

Hoy en día, todavía existen muchas organizaciones que creen, piensan e incluso sienten que las cosas o están bien o están deficientes. Hacen intervenciones sobre lo que estiman que está mal y, tras haberlas realizado, tienen la sensación de que aquello mejoró, o empeoró, o que simplemente no tiene remedio.

La Evaluación del Desempeño es una posibilidad de respuesta al problema anterior. Es una herramienta que permite cuantificar y establecer parámetros a la gestión y trabajo de las personas. De esta forma, permite establecer planes y estrategias de mejora para conocer cuantitativamente si hubo avances, mejoras o progresos. Así, dejamos de pensar o sentir que las cosas han mejorado o empeorado, para pasar a saber y demostrar cómo y cuánto.

Desde la perspectiva de este libro, cuantificar lo más posible es fundamental: permite disminuir las diferencias de percepción individuales, lleva a una evaluación más justa y brinda parámetros compartidos de desempeño.

La Evaluación del Desempeño forma parte de un sistema mayor, que podemos llamar “Gestión del Desempeño”: el conjunto de estrategias y acciones con las cuales se promueve, monitorea y mejora el alto desempeño de la persona y, en escalada, de toda la organización.



Asegurar el sistema de “Gestión del Desempeño” es el fin último de la Evaluación del Desempeño. El tener claridad sobre esto es fundamental para iniciar su diseño y definir sus distintas aristas.

EL PASO A PASO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En los próximos capítulos te presento el esquema general, paso a paso, de la Evaluación del Desempeño. Sin embargo, la implementación del proceso no implica necesariamente la aplicación de todos los pasos o acciones que se detallan a continuación.

Qué pasos y qué acciones seguir va a depender de los objetivos de la organización; de su nivel de “avance” en la aplicación del proceso, de la cantidad de personas con las que se cuente para implementarla, del tiempo que se tenga para ello, etc.

El contenido de este libro se estructura de acuerdo a la gestión de proyectos y de cambio. Al mirar su presentación podría parecer que faltan algunos pasos en como la fase de análisis de Viabilidad (apareciendo luego de forma implícita la Planificación, Ejecución, Seguimiento/Control, Evaluación/Cierre). Tampoco, se elabora el cómo hacer evidente y urgente la necesidad del proyecto. Esto debido a que en el presente e-book comienzo en el punto en que la necesidad y factibilidad de la Evaluación ya se han decidido, y se comienza a actuar.

Establecí un número medianamente extenso de pasos y acciones, aun cuando a la mayoría de las personas les acomoda más entender procesos en pocas fases. Esto lo he diseñado así, dado que mi intención fue detallar lo más posible cada una de las posibles acciones concretas que tú puedes realizar en este proceso. La Evaluación del Desempeño requiere más precisión y extensión, en lugar de una simplificación conceptual, y este libro aborda minuciosamente casi todas las actividades, eximiéndote a ti como lector, de tener que adivinar o averiguar qué hacer en relación al proceso.

Durante la revisión de los pasos, podrás apreciar la inclusión de variados ejemplos, tablas y cálculos; para su uso es indispensable que los adaptes a la realidad de tu organización, lo mismo en las instancias en que menciono diferentes cargos.

De antemano, aclaro que hay ciertos subprocesos que no se trabajan en detalle por su nivel de complejidad en relación con el espacio disponible del formato libro. Se necesitaría mucho más para explicar cómo elaborar y analizar bases de datos, junto con otras aplicaciones específicas de otras disciplinas, como; por ejemplo, el aspecto legal y las comunicaciones.

En estos aspectos, recomiendo que te asesores con expertos en estas materias para tener mejores resultados. Aunque a través de libros y otros medios, pondré a tu disposición algunos conocimientos relevantes en relación a estos y otros temas.

PASO 1: DEFINIR EL EQUIPO DE PLANIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN

Una de las primeras consideraciones que debes tener en cuenta al realizar un proyecto importante, es la necesidad de definir un equipo que liderará este proceso. O al menos, de aclarar las responsabilidades de las distintas personas ligadas al mismo.

Hay un paso que podría estar incluso antes, o justo después de la definición del equipo, el cual se relaciona con los perfiles de cargo de la organización.

Te sugiero revisar si estos perfiles están bien elaborados de acuerdo al Modelo de Competencias; al menos la evaluación cualitativa, como verás, se fundamenta en este modelo.

Si los perfiles están bien desarrollados, como se resume en los Pasos [6](#) y [7](#), puedes continuar con tranquilidad. En caso contrario, o si se presentan dudas, evalúa si necesitas elaborarlos antes bien, o si decides trabajar con los que la organización ya tiene, para adecuarlos posteriormente.

En [la dirección web](#) en la portada del libro, revisa el estado de otras guías como este e-book, en relación a CÓMO DISEÑAR Y LEVANTAR PERFILES DE CARGO, para poder saber con certeza si tus perfiles cuentan con lo necesario para avanzar en el proceso.

Acción 1.- Planifica y genera una reunión inicial con el principal promotor o movilizador del proceso.

Lo más probable es que alguien te haya solicitado desarrollar la Evaluación del Desempeño; si es así, lo primero que debes hacer es reunirse con esa

persona. Puede tratarse de una jefatura o incluso del Gerente General, u otra figura que asume la dirección de la organización.

Solicita una reunión con una o ambas (idealmente tiene que estar la persona de alta dirección). En esta reunión, dejarán en claro —de manera explícita— los siguientes:

• **Objetivos de la Evaluación del Desempeño.**

Puede parecer obvio, pero no siempre es así; por ejemplo, puede darse el caso de que se quiera implementar la Evaluación para realizar desvinculaciones.

De acuerdo a tu posición dentro de la organización, evalúa si es prudente cambiar el foco del proceso en relación a los objetivos del mismo.

Los objetivos para la implementación de la Evaluación son muy relevantes, dado que permiten saber dónde poner los énfasis, e incluso si acelerar o priorizar algunos procesos por sobre otros.

Algunos motivos para esto pueden ser: potenciar el desempeño, despedir personas, capacitar de forma más “objetiva” (con un proceso bien implementado para la elección de cursos y no solo la percepción de las jefaturas), retomar un proceso olvidado que ha generado un mal ambiente en la organización, etc. Pueden ser varios al mismo tiempo y —cómo mencionaba anteriormente—conocerlos te permitirá priorizar.

Estos objetivos pueden ser reformulados después del [Paso 2](#), al revisar la estrategia de la organización.

Desde este momento, tú debes prospectar qué es lo que vas a considerar un **éxito** en la implementación. Algunos ejemplos podrían ser:

- Aumento de la productividad.
- Aumento de las utilidades.
- Mejora en la percepción de los clientes o usuarios.

- Mejora del clima laboral.
- Cambio cultural.
- Participación de los colaboradores.
- Participación de mercado.

Dependiendo de lo que hayas definido, tendrás que establecer criterios de medición, ya que, gracias a estos, podrás definir el impacto que tuvo el proceso al concluir.

Si defines, por ejemplo, la productividad, tienes que establecer algún parámetro e instrumento(s) para medirla al inicio del proceso y luego al final del proceso.

Si logras demostrar que la productividad aumentó, podrás evidenciar el impacto que la Evaluación del Desempeño tuvo, y más aún, si en este caso la mejora se vincula a otros indicadores que pudieran estar asociados: rentabilidad, adjudicación de proyectos, etc.

Ten presente que lo que definas en este punto debe estar asociado a los objetivos estratégicos de la organización; por esta razón, su revisión es muy relevante en este punto.

• **Discusión de posibles responsables para:**

- Promocionar e incentivar a las personas.
- Diseñar el proceso.
- Apoyar la implementación.
- Seleccionar posibles proveedores.
- Aprobar sus fases.
- Capacitar.
- Definir tiempos estimados (factibles a modificar).
- Establecer distintos tipos de coordinaciones.
- Supervisar el proceso.

A continuación, te presento una lista de cargos que pueden ser incluidos para definir lo anterior:

| Cargo | Posible rol y responsabilidades |
|---|--|
| Gerente General o similar | <ul style="list-style-type: none"> • Promover el proceso a nivel organizacional ("Sponsor") • Aprobar diseño general y recursos. • Aprobar posibles bonos en dinero. |
| Gerente/Jefe de Finanzas | <ul style="list-style-type: none"> • Analizar y aprobar posibles bonos en dinero. |
| Gerente/Jefe de Área Legal | <ul style="list-style-type: none"> • Analizar y asesorar sobre políticas relacionadas a los resultados de la evaluación. |
| Gerente/Jefe de Recursos Humanos | <ul style="list-style-type: none"> • Negociar recursos para la ejecución • Apoyar en el diseño y planificación. • Aprobar el diseño final • Aprobar/seleccionar proveedores • Capacitar a gerencias/jefaturas. |
| Analista o Colaborador de Recursos Humanos | <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar el proceso, herramientas y formatos. • Elaborar procedimiento (documento). • Buscar posibles proveedores. • Capacitar a evaluadores y evaluados. • Comunicar tiempos, procesos, estados de avance y resultados. • Supervisar estado de avance de la evaluación. • Realizar la recolección y/o revisión de datos. • Solicitar correcciones en evaluaciones cuando no estén bien hechas (en diseño y aplicación). • Elaborar informes. |
| Administrativo/Asistente de Recursos Humanos | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar recordatorios de reuniones. • Coordinar salas y elementos para reuniones y posibles ceremonias • Tomar actas de reuniones. • Cotizar premios u otros elementos para la implementación del proyecto en sus distintas fases. • Realizar recordatorios a encargados de fechas de evaluación. |
| Jefe de Área de Bienestar/Beneficios | <ul style="list-style-type: none"> • Apoyar el diseño, planificación y promoción del proceso. • Conocer su participación en las consecuencias asociadas a la evaluación que le atañen. |
| Jefe de Área de Remuneraciones, Nómina y/o Contrataciones | <ul style="list-style-type: none"> • Apoyar el diseño, planificación y promoción del proceso. • Conocer su participación en las consecuencias asociadas a la evaluación que le atañen. |
| Gerentes/Jefes de otras áreas | <ul style="list-style-type: none"> • Apoyar el diseño, planificación y promoción del proceso. |
| Representante(s) de sindicato | <ul style="list-style-type: none"> • Apoyar en el diseño, planificación y promoción del proceso. |
| Líderes informales y de opinión | <ul style="list-style-type: none"> • Apoyar en el diseño, planificación y promoción del proceso. |

Dependiendo del número de cargos, personas y de la complejidad de tu organización, una misma persona —probablemente tú mismo— puede **asumir varios o casi todos estos roles y responsabilidades.**

Los cuatro últimos grupos pueden no estar incluidos, pero la razón de hacerlos partícipes tiene que ver con la calidad de lo que pueden aportar, y con que poseen un punto de vista que muy probablemente será complementario al tuyo. Te pueden ayudar a visualizar la mejor forma de hacer el proceso —sin perder de vista que el “experto” es el área o la persona que lo está llevando a cabo—. Además, así también se los motiva constructiva y activamente a ser parte del mismo.

Mi experiencia me ha mostrado que la gente suele participar con mejor disposición en aquello que siente suyo y que ayudó a construir, a diferencia de cómo se involucra con algo que siente que les ha sido impuesto, o que no les pertenece.

- **Solicitar apoyo como “Sponsor”.**

Parte fundamental del éxito del proceso es que el Gerente General, Director, o símil de la organización, apoye activa y evidentemente el proceso de Evaluación del Desempeño.

En la medida que la gente vea su apoyo, tomarán más en serio el proceso, se sentirán más comprometidos a cumplir con sus fases y podrán ver que hay interés y compromiso de la alta dirección en el desarrollo de las personas.

Por ende, es necesario pedir que esta persona haga ciertas intervenciones —sobre todo comunicacionales, y en reuniones gerenciales— evidenciando la necesidad y la importancia que tiene el aporte positivo de todos durante todo el proceso. Si además de comunicar, da el ejemplo de forma notoria, más potencia tendrá su llamado.

Otro aspecto donde este alto cargo puede tener un papel más activo, y en el que también habría que darle a conocer muy concretamente su

participación, es en la discusión de la posible entrega de bonos en dinero como parte de las políticas asociadas a los resultados de la Evaluación.

Es posible que, en relación a este punto, puedas desde este momento solicitar al área de finanzas un estudio de la factibilidad y límites para hacer entrega de este tipo de “recompensa”. El detalle de este aspecto puedes verlo en el [Paso 9](#).

• **Presupuesto y recursos.**

Dentro de lo posible, en este punto deben quedar claros los recursos con los que se cuenta para realizar el proceso completo (sin considerar lo relacionado con los bonos de dinero). Considera:

- Dinero para financiar todo el proceso.
- Equipo de trabajo.
- Tiempos tentativos de planificación y diseño para su posterior puesta en marcha.
- Equipos y materiales.

Un elemento importante que abarca todos estos planos, es la decisión de contratar una persona o empresa externa que realice el proceso.

Este e-book te brindará los conocimientos suficientes para que puedas realizar por tu cuenta la Evaluación en su totalidad, sin embargo, puede que saber hacerlo no sea suficiente por un tema de tiempo y/o la capacidad que tengas tú y tu equipo para poder llevarlo a cabo.

Si dispones de personal con conocimiento y de tiempo suficiente, vas a poder desarrollarlo de forma interna. En caso contrario, debes evaluar la posibilidad de externalizar.

El acceso a un software también es otra decisión importante que puedes tomar al inicio.

Estos sistemas tienen la ventaja de ayudar considerablemente en tiempos, carga de trabajo y precisión (cuentan con análisis, cálculos, bases de datos, comunicaciones, control, informes, etc.). Sin embargo, muchas veces suelen tener un alto costo, por lo que es muy relevante considerar si se adquiere o no. Además, para tomar la decisión, será importante conocer las reales dimensiones y el nivel de trabajo que implica todo este proceso.

En el [Paso 8](#) retomamos la opción de contratar o no un software, después del análisis de este y otros sistemas manuales de evaluación, junto con el hecho de contar en ese punto con más información sobre las reales dimensiones del proceso en su conjunto.

Ten presente que no todos los programas se pueden adecuar totalmente a tu estilo, modelo o programación de la Evaluación del Desempeño. Esto es importante considerarlo para que no contraten un sistema incompatible con lo que hayas planificado y diseñado.

Acción 2.- Establece y lleva a cabo reuniones con el posible nuevo Equipo de Planificación e Implementación.

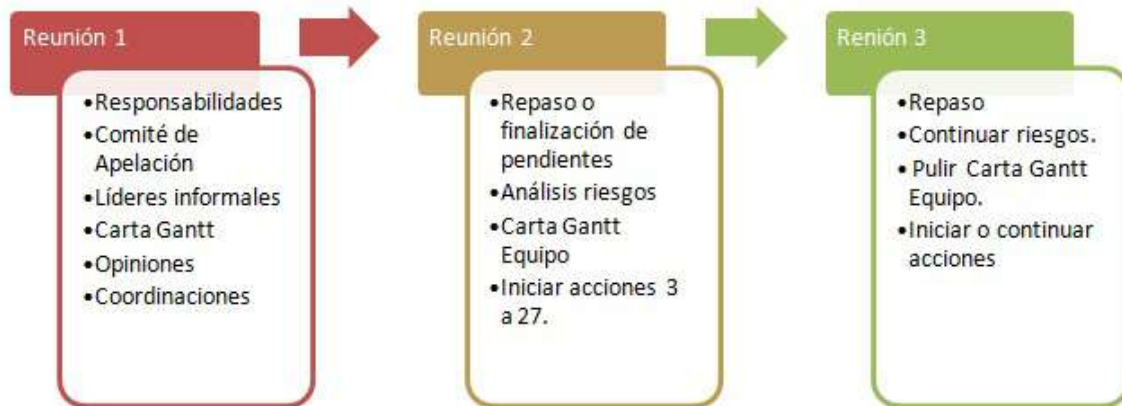
Paso Previo de Comunicación: con posterioridad a la reunión inicial, informa a las personas seleccionadas acerca del proceso y sus roles en el mismo, idealmente en persona. Si no puedes, mediante correo electrónico.

Recuerda: siempre envía tus comunicaciones por e-mail para que quede un respaldo. Acá considera lo siguiente:

- **Remitente:** idealmente de parte del “Sponsor” —Gerente General, o símil—, para generar mayor compromiso.
- **Participantes:** todos los seleccionados en la Reunión Inicial.
- **Contenido:** mencionar que se trata de una reunión acerca del inicio de un nuevo proceso de Evaluación del Desempeño. Es importante acá comunicarles con énfasis la relevancia de su participación —como representantes de distintas áreas— y de sus aportes para lograr que este proceso sea lo más beneficioso y justo para el personal y la organización.

- **Agenda:** se debe establecer un día y horario de reunión o proponer fechas tentativas. En la medida que sea la persona encargada de la dirección de la organización (Sponsor) quien envíe el correo, más fácil resultará la coordinación para la reunión.

Considera el siguiente formato para los contenidos a tratar dentro de las reuniones:



Reunión número 1:

a) **Participantes:** Gerente General, Jefe de Recursos Humanos, Analista y otros invitados escogidos, a quienes se les hizo el comunicado.

b) **Contenidos:**

- Presentación del (nuevo) proceso de Evaluación del Desempeño y su objetivo, brindado por el Gerente General idealmente.
- Importancia de la elección y participación de las personas convocadas: representantes de distintas áreas, portadores de la opinión de sus compañeros.
- Discutir y dejar en claro las responsabilidades de cada uno y su nivel de participación en el resto de los pasos. Estas pueden comprender parte del diseño, la planificación e incluso la implementación. O pueden restringirse a solo una de estas fases.
- Discutir y definir los miembros del Comité de Apelación (Pasos [10](#) y [19](#)). Deben ser un grupo de personas que representen a la organización

y que pueden ser parte o no de este equipo inicial. Entre ellos:

- Idealmente el gerente general o su símil.
 - Un representante del área de Recursos Humanos.
 - Un representante de los colaboradores (sindicato).
 - Un representante del área de bienestar u otro departamento similar.
 - Otras personas que se discutan que sería importante que participaran de esta instancia.
- Preguntar por personas que podrían ser útiles en el diseño y promoción de este proceso —líderes informales—, para que sean incluidos en el mismo.
 - Hacer un resumen general del proceso y sus posibles tiempos de implementación.
 - Establecer tiempos aproximados de las fases de Planificación y Diseño, donde todos participarán. Puede variar, pero se recomienda no extenderse más allá de 8 semanas, e, idealmente, hacerlo en menos de un mes.
 - Consultar por ideas e impresiones preliminares, posibles temores, experiencias previas y, si alcanza el tiempo, expectativas.
 - Establecer fechas y horarios de reuniones para cumplir con los tiempos.
 - Definir y presentar el contenido principal a ser tratado en la siguiente reunión.

c) **Cierre:** generar durante la reunión un [acta](#) que, como es habitual, consigne los principales temas discutidos y los compromisos contraídos. Esta acta debe ser leída en voz alta y firmada por todos al final, antes de que se retiren.

Reunión número 2:

a) **Participantes:** Jefe de Recursos Humanos y/o Analista y/u otros invitados acordados.

b) **Contenidos:**

- Repaso de acta anterior.
- Continuar o concluir puntos no finalizados de la reunión anterior.
- Discutir y acordar mecanismos de acción para dejar de lado temores y posibles riesgos, para la correcta implementación del proceso.
- Generar una **Carta Gantt** para desarrollar las Acciones desde la 3 a la 27 (pasos [3](#) al [10](#)), de acuerdo a la periodicidad establecida en la reunión anterior.
- Iniciar con las Acciones desde la 3 en adelante de acuerdo al tiempo restante.

c) **Cierre:** leer y firmar el acta de la reunión antes de retirarse.

Reunión número 3 en adelante:

a) **Participantes:** Jefe de Recursos Humanos y/o Analista y/u otros invitados acordados.

b) **Contenidos:**

- Repaso de acta anterior.
- Terminar de discutir y acordar mecanismos de acción para dejar de lado temores y posibles riesgos, para la correcta implementación del proceso.
- Generar una Carta Gantt para desarrollar las Acciones desde la 3 a la 27 ([pasos 3](#) al [10](#)), si no se alcanzó en la reunión anterior.
- Iniciar o continuar con las Acciones desde la 3 a la 27.

c) **Cierre:** leer y firmar el acta de la reunión antes de retirarse.



A considerar:

- Dentro de lo posible, y solo si es factible, trata de seleccionar de forma dirigida a quienes se invite a participar del Equipo de Planificación e Implementación.

Como criterio de elección, busca personal propositivo y proactivo con el proyecto y evita perfiles que puedan obstaculizarlo. Si por temas de política interna de la organización debe ser elegida una o varias personas del sindicato, privilegia la proactividad, el compromiso y la disposición como criterios de selección. Lo mismo para el resto de las áreas.

Realiza las invitaciones de forma representativa (establece contacto con los representantes de las grandes áreas de la organización). Puedes informar que la selección fue realizada al azar o que se diseñó para invitar a las personas que recogen la opinión de sus respectivas áreas y que son escuchadas por las mismas.

- Ten presente que es probable que en las reuniones se generen acuerdos y no productos en sí mismos. Por lo mismo, tú vas a ser, sino el encargado del área de Recursos Humanos, o a quién se asigne la responsabilidad del proyecto, quien tenga que desarrollar los instrumentos, realizar los contactos y dejar en claro como Procedimiento ([Paso 11](#)) los detalles del proceso completo.
- Realizar un acta durante la misma reunión, leerla al final y hacer que los asistentes la firmen es una forma de evitar olvidos y malos entendidos en la reunión siguiente. Con ella evitarán que alguna persona pueda desentenderse de un acuerdo o de alguna responsabilidad —consensuada o pronunciada por propia voluntad— relativa al proceso.
- Lleva material adelantado sobre los contenidos a trabajar en las reuniones; propuestas de sistemas de evaluación, porcentajes, listas, formatos, etc.
- El área o el responsable de contratos —o remuneraciones, nómina, compensaciones, u otra designación—, debe estar al tanto del papel que tendrá en el proceso: estará relacionado con el pago de bonos, cambios de cargo y desvinculaciones. Por ende, debe conocer las fechas relacionadas con ello. Para esto, puedes incluir al encargado en las reuniones iniciales. Si este no sigue participando con regularidad, infórmale de los acuerdos definidos en los temas que le competen.

PASO 2: REVISAR LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN

Desde este paso hasta el 10 (Acciones desde la 3 a la 27), hay una correspondencia con parte del Paso 1 —en relación a las actividades o temáticas a revisar dentro de las reuniones del equipo diseño y planificación—, sin embargo, las presento como títulos o segmentos separados solo con el propósito de brindarles mayor claridad y desarrollo.

En caso de que trabajes con un equipo, todas las Acciones que veremos en este tramo (pasos hasta el 10) se discutirán y decidirán en conjunto, aunque parte importante de la participación tuya consistirá en establecer la pauta de trabajo, administrar toda la información necesaria de acuerdo a la temática a trabajar, y, preparar y llevar propuestas para avanzar de forma eficiente durante estas reuniones.

Acción 3.- Analiza la estrategia de la organización y sus implicancias en la Evaluación del Desempeño.

En la medida que las personas encargadas del diseño y de la planificación de la Evaluación del Desempeño tengan claro el plan general de la organización, como, por ejemplo, sus metas, será más fácil tener conciencia del objetivo y de los desafíos de la Evaluación del Desempeño en general.

Es de esperar que la organización tenga clara su estrategia para lograr esto y, si no, al menos repasen los objetivos y de qué forma quieren llegar a estos.

Tras esta revisión, deja en claro lo siguiente:

- **Énfasis de la Evaluación del Desempeño:** este análisis permite saber qué es más importante para la organización. Si su estrategia está ligada a la competitividad y “ser los mejores”, es probable que las metas (como cumplir ciertos estándares de venta, rentabilidad, etc.) sean lo más importante. También permite establecer una primera relación con las consecuencias de la misma: en el caso anterior, puede que sea bastante “dura” con las personas que obtengan un bajo desempeño. Por otro lado, si está ligada al respeto y desarrollo de las personas, es más probable que privilegie competencias personales e indicadores que fomenten el propio desarrollo y las relaciones humanas, y por ende haga énfasis en la capacitación ante la obtención de bajos resultados.
- **Elección de evaluadores:** si por ejemplo la estrategia tiene relación con la cercanía con los clientes, es probable que un evaluador sea un cliente y/o que una meta con un porcentaje alto de evaluación ([Paso 5](#)) implique una encuesta de satisfacción de clientes.

PASO 3: ESTABLECER EL MODELO DE MEDICIÓN

En este paso debes elegir quiénes serán los evaluadores. Esta elección tiene que considerar la cultura existente en la organización y la experiencia que han tenido antes con este tipo de evaluaciones —ambas pueden haber sido analizadas en el [Paso 1](#)—.

Acción 4.- Elige el modelo o tipo de evaluación, y el número evaluadores a nivel organizacional.

Hay que optar primero por una a nivel de la organización y, dependiendo del caso, a nivel de cargos individuales. Las posibilidades suelen ser las siguientes:

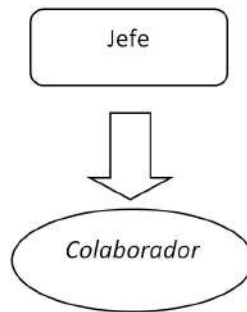
- **Vertical, o de 90° grados:** la realiza solo la jefatura directa. Puede o no incluir una autoevaluación.

Este tipo suele ser el más usado, debido a que es el modelo más simple de implementar —sobre todo cuando es solo la jefatura—.

En culturas y organizaciones más jerárquicas también es la más usada, ya que esperan que prácticamente todo el poder de decisión recaiga sobre la jefatura. Los otros tipos de evaluación pueden hacerle sentir que su peso en la evaluación se diluye, o bien simplemente no les agrada ser evaluados por colaboradores bajo su dirección, como se practica en la evaluación de 360° grados.

En caso de que la organización cuente en términos culturales con características como estas, este modelo puede ser el más adecuado (al menos en primeras instancias y/o hasta que no se produzca o promueva un cambio).

Ejemplo gráfico de evaluación de 90° grados:



La Jefatura evalúa cada una de las personas bajo su responsabilidad. Puede o no incluir autoevaluación.

- **Horizontal, o de 180° grados:** la realizan la jefatura, los pares o compañeros de trabajo (una jefatura, por ejemplo, puede tener pares pero no compañeros de trabajo en estricto rigor), un cliente — usuario y/o proveedor. También se suele utilizar cuando el cargo no cuenta con alguien en un cargo “menor” que pueda evaluarlo.

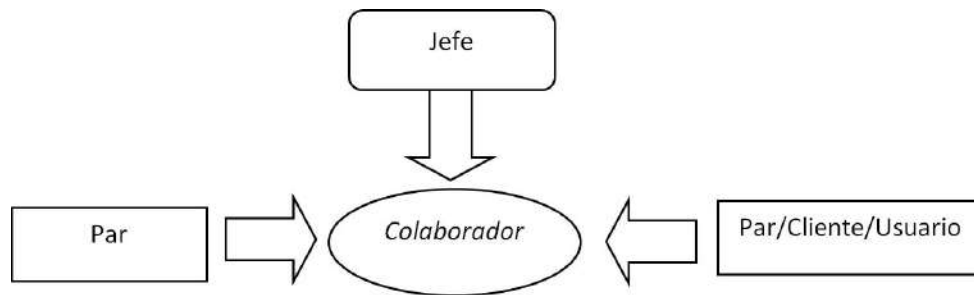
Elige cuántos “pares” (en el sentido de iguales) se incluirá en la evaluación. Lo más usual es que sean dos compañeros o pares de trabajo.

Puedes o no incluir una autoevaluación, pero si se involucra a uno o dos pares, es recomendable que se incluya al mismo evaluado para que exista la sensación de participación en la evaluación propia.

Define además quien evaluará cuando el cargo no cuente con el número de compañeros definidos para la evaluación; si, por ejemplo, un cargo cuenta solo con un compañero y este no interactúa en contexto laboral ni cotidiano con nadie más de la organización, —caso poco común— se puede definir

que será un proveedor, por ejemplo, la otra persona que lo evaluará (su par evaluador).

Ejemplo gráfico de evaluación de 180° grados:



Este sistema busca generar un método más justo de evaluación, dado que incluye distintos puntos de vista, evitando lo sesgado que puede ser solo la jefatura o el mismo colaborador.

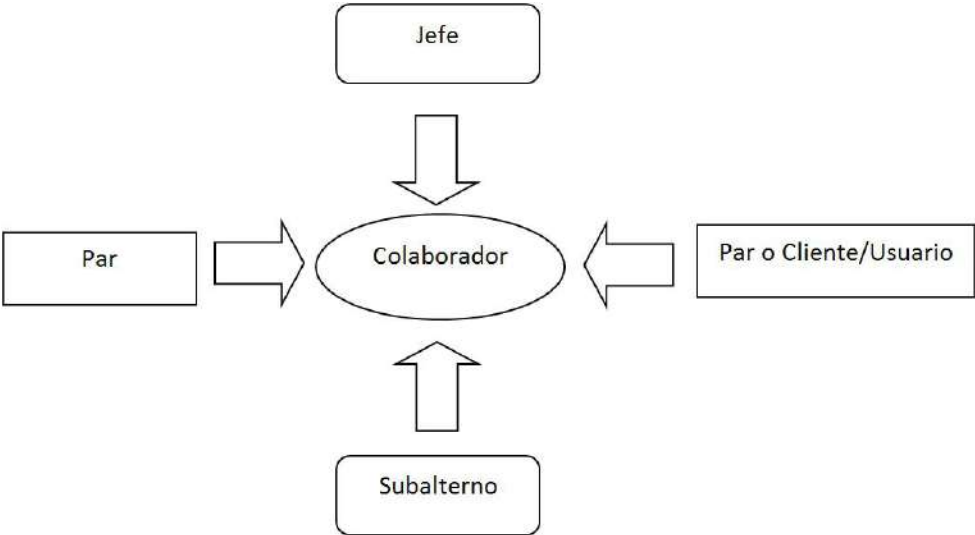
• **Global, o de 360° grados:** la realizan la o las jefaturas, el mismo evaluado, uno o varios pares, y uno o varios subordinados. También puede incluir clientes — usuarios o proveedores.

Este puede ser el método más justo de evaluación dado que considera todos los puntos de vista. Contar con los resultados de la evaluación permite además hacer distintos análisis por separando desde los distintos evaluadores; por ejemplo, analizar si:

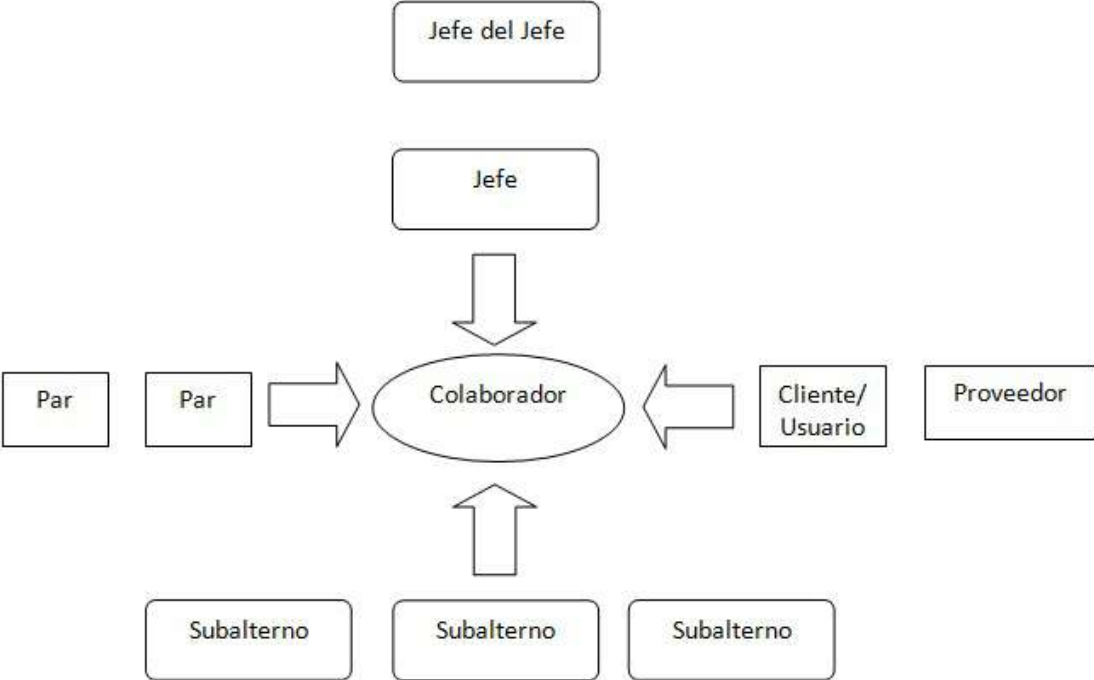
- una persona es bien evaluada por todos, menos por sus pares;
- o que solo sus subordinados lo evalúan bien;
- o que su jefe lo evalúa bien pero sus subordinados muy bajo;
- o bien, que solo los pares le dan una buena evaluación;
- o que solo al jefe se lo evalúa bajo, entre otras posibilidades.

En este, al igual que en los otros tipos de evaluación, se tiene que elegir cuántas personas evaluarán. Observa la siguiente página.

Un ejemplo gráfico de evaluación de 360° grados, con el número más simple de evaluadores, se vería así:



Un ejemplo gráfico de evaluación de 360° grados, más complejo que el anterior en número de evaluadores, se vería así:





Consideraciones generales:

- Trata de utilizar el mismo sistema de evaluación para todos los cargos. En otras palabras, si eligen el sistema de 360° grados, todos deben ser evaluados de acuerdo a esta modalidad. No puede ocurrir que todos sean evaluados en 360 grados menos los gerentes. Si ellos deciden no participar del proceso bajo esta modalidad acordada, dicha situación le restará credibilidad a toda la Evaluación del Desempeño, entre otras razones, debido a que podrá ser considerado como un proceso injusto, desigual, y que trata de privilegiar o hacer diferencias entre los componentes de la organización, en lugar de constituir un proceso transparente. Generar una diferencia tan evidente podría traer como consecuencias la desconfianza de muchos participantes y una reticencia general al proceso.

Acción 5.- Elige el porcentaje de evaluación de cada evaluador.

Una vez elegido el sistema que más le acomoda a la organización, así como el número de evaluadores, elige el porcentaje que cada uno de estos evaluadores significará en la calificación final:

En el caso de la evaluación de 90° grados:

-Solo evalúa la jefatura:

| Evaluador | Porcentaje |
|------------------|-------------------|
| Solo Jefatura | 100% |

-Evalúa el jefe y una autoevaluación:

| Evaluadores | Porcentajes posibles | | |
|-------------|----------------------|---------------|---------------|
| | Posibilidad 1 | Posibilidad 2 | Posibilidad 3 |
| Jefatura | 70% | 65% | 55% |
| Colaborador | 30% | 35% | 45% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% |

Te presento 3 posibilidades pero tú puedes generar muchas más mientras el resultado final sea de 100%.

Para dar a entender el segundo cuadro, observa a continuación un ejemplo en que la Jefatura evaluó a la persona con una calificación 3,0 y el mismo colaborador se autoevaluó con calificación 4,0 (escala de medición en [Paso 4](#)).

Entonces las posibilidades serían las siguientes:

Posibilidad 1 (según ejemplo):

| Evaluador | Porcentaje | Calificación Final | Puntaje |
|-------------|------------|--------------------|-------------|
| Jefatura | 70% | 3,00 | 2,10 |
| Colaborador | 30% | 4,00 | 1,20 |
| TOTAL | 100% | | 3,30 |

La explicación es:

- Jefe 70% (porcentaje) x 3,0 (calificación final) = 2,10
- Colaborador 30% (porcentaje) x 4,0 (calificación final) = 1,20
- Puntaje de jefe 2,10 + puntaje de autoevaluación 1,20 = 3,30
- Calificación Final incluyendo a jefatura + autoevaluación = 3,30

Ejemplo Posibilidad 2:

| Evaluador | Porcentaje | Calificación Final | Puntaje |
|-------------|------------|--------------------|-------------|
| Jefatura | 65% | 3,00 | 2,10 |
| Colaborador | 45% | 4,00 | 0,80 |
| TOTAL | 100% | | 3,35 |

Ejemplo Posibilidad 3:

| Evaluador | Porcentaje | Calificación Final | Puntaje |
|------------------|-------------------|---------------------------|----------------|
| Jefatura | 60% | 3,00 | 2,10 |
| Colaborador | 40% | 4,00 | 0,80 |
| TOTAL | 100% | | 3,40 |

Consideraciones evaluación tipo 90° grados:

- El porcentaje que se le atribuya a la autoevaluación va a dar cuenta de la participación que se le quiere dar al colaborador en su propia evaluación. Mientras más se acerque en ponderación a la jefatura, más igualdad y participación se le concede.
- Aconsejo que la jefatura tenga un porcentaje superior a la autoevaluación dado que su importancia jerárquica es mayor. Además, gran parte de la valoración de la persona dentro de la organización, así como sus posibilidades de promoción o desvinculación, están sujetas a la percepción de la jefatura.
- En caso que la ponderación sea 80% jefatura y 20% autoevaluación, o aún más desigual, observe que el colaborador pierde mucho peso, y es mejor que sea solo la jefatura quien evalúe (100%). En estas circunstancias, la incidencia de la calificación del propio colaborador es casi nula, por lo que pedirle que colabore calificándose puede ser percibido como inútil o como un gesto hipócrita por parte de la organización, generando su reticencia al proceso.

En el caso de la evaluación de 180° grados:

-Con 1 par (compañero o cliente/usuario) y autoevaluación:

| Evaluador | Porcentajes posibles | | |
|------------------|-----------------------------|----------------------|----------------------|
| | Posibilidad 1 | Posibilidad 2 | Posibilidad 3 |
| Jefatura | 60% | 50% | 50% |
| Colaborador | 20% | 25% | 30% |
| Un par | 20% | 25% | 20% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% |

-Con 2 pares o compañeros y autoevaluación:

| Evaluador | Porcentajes posibles | | |
|-------------|----------------------|---------------|---------------|
| | Posibilidad 1 | Posibilidad 2 | Posibilidad 3 |
| Jefatura | 60% | 50% | 40% |
| Colaborador | 20% | 30% | 20% |
| Primer par | 10% | 10% | 20% |
| Segundo par | 10% | 10% | 20% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% |

Recuerda que te presento estas posibilidades pero tú puedes generar muchas más mientras el resultado final sea de 100%. Pueden haber muchas más combinaciones.

Consideraciones evaluación tipo 180° grados:

- Si se realiza la autoevaluación, esta debería ser igual o superior a la de los pares, dado que en caso contrario, la autoevaluación perdería mucho peso en la evaluación total.
- La jefatura debe poseer un porcentaje superior al resto, al menos de forma individual, para dejar claro su mayor importancia jerárquica.
- Ambos pares deben tener el mismo porcentaje.
- El porcentaje que se le brinde a la jefatura dará cuenta de su importancia en relación al resto; si es muy alta, significará que se le considera mucho más que al resto, incluso sumados —como en la Posibilidad 1 de la última tabla—.

Grafico con un ejercicio del segundo ejemplo para que quede más claro:

| Evaluador | Porcentaje | Calificación Final | Puntaje |
|-------------|------------|--------------------|-------------|
| Jefatura | 60% | 3,00 | 1,80 |
| Colaborador | 20% | 4,00 | 0,80 |
| Primer Par | 10% | 4,00 | 0,40 |
| Segundo Par | 10% | 3,50 | 0,35 |
| TOTAL | 100% | 3,35 | 3,35 |

La calificación final de esta persona sería de 3,35.

En el caso de la evaluación de 360° grados:

Podrían generarse los siguientes casos múltiples y posibilidades:

| Evaluador | Porcentajes posibles | | |
|-------------------------|----------------------|---------------|---------------|
| | Posibilidad 1 | Posibilidad 2 | Posibilidad 3 |
| Jefatura de la Jefatura | 15% | 15% | 14% |
| Jefatura | 15% | 15% | 15% |
| Colaborador | 10% | 12% | 13% |
| Primer Par | 10% | 12% | 10% |
| Segundo Par | 10% | 12% | 10% |
| Un Cliente/Usuario | 10% | 11% | 15% |
| Un Proveedor | 10% | 11% | 7% |
| Primer Subordinado | 10% | 6% | 8% |
| Segundo Subordinado | 10% | 6% | 8% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% |

Otro ejemplo:

| Evaluador | Porcentaje | Calificación Final | Puntaje |
|-------------------------|-------------|--------------------|-------------|
| Jefatura de la Jefatura | 15% | 2,50 | 0,38 |
| Jefatura | 15% | 3,00 | 0,45 |
| Colaborador | 10% | 4,00 | 0,40 |
| Primer Par | 10% | 3,50 | 0,35 |
| Segundo Par | 10% | 2,50 | 0,25 |
| Un Cliente/Usuario | 10% | 3,00 | 0,30 |
| Un Proveedor | 10% | 2,50 | 0,25 |
| Primer Subordinado | 10% | 2,00 | 0,20 |
| Segundo Subordinado | 10% | 4,00 | 0,40 |
| TOTAL | 100% | | 2,98 |

Uno más simple:

| Evaluador | Porcentaje | Calificación Final | Puntaje |
|--------------|-------------|--------------------|-------------|
| Jefatura | 35% | 3,00 | 1,05 |
| Colaborador | 20% | 4,00 | 0,80 |
| Primer Par | 15% | 3,50 | 0,53 |
| Segundo Par | 15% | 2,50 | 0,38 |
| Subordinado | 15% | 2,00 | 0,30 |
| TOTAL | 100% | | 3,05 |

Consideraciones evaluación tipo 360° grados

- Este modelo puede ser entendido como el más justo y completo dado que utiliza distintas perspectivas para su evaluación. Sin embargo, es también el más complejo de implementar. Si no se cuenta con un sistema automatizado —software— resulta bastante difícil realizar los cálculos de manera “manual”.
- Dado su complejidad, si es primera vez que se va a implementar, recomiendo comenzar con una estructura como la que ejemplificamos en la última tabla anteriormente expuesta. En años posteriores, se podría incluir más actores en la evaluación si así lo desean como organización.
- Si se decide realizar una evaluación en 360° grados, ten en cuenta que no todos los cargos pueden ser evaluados así. Hay, por ejemplo, cargos que no tienen subalternos. En estos casos, la organización de igual forma puede llevar a cabo una evaluación de este tipo, sin considerar los cargos o personas que “no existen” para evaluar. Pueden agregarse más pares por ejemplo, si quieren equilibrar el número de evaluadores (solo si es factible).



Consideraciones generales:

- Es posible aplicar estos modelos de forma paulatina para llegar finalmente a la modalidad de 360° grados, si se tiene como meta. Si así se define, tienes que dejar muy claro en la parte comunicacional ([Paso 12](#)) que se seguirá una secuencia por año; por ejemplo años 1 y 2 de 90°, año 3 y 4 de 180° y, recién el año 5, de 360° grados. La decisión de los años y el modelo a implementar, va a depender del grado de maduración de la organización al proceso. Por ejemplo, puede ser complicado avanzar a un tipo 360° si aún hay dificultades y reticencias en relación al de 180° grados.
- El caso más complicado de evaluar es el Gerente General o su símil, puesto que suele ser evaluado en su gestión por una junta directiva y/o de accionistas. Acá lo más aconsejable, tras haber definido el modelo y haberlo discutido con el equipo, es que te reúnas con esta persona, le presentes el modelo, y que analices junto a ella sus posibilidades de evaluación. Si se estableció bien su función de “Sponsor” del proceso,

es más probable que esta persona esté dispuesta a generar alternativas que faciliten el proceso.

Acción 6.- Haz una lista con todos los cargos, sus evaluadores y porcentajes de evaluación.

Como ya te he mencionado, a pesar de que es necesario establecer un sistema de evaluación para toda la organización, es posible que no todos los cargos sean evaluados de la misma manera. Por ejemplo, si se decidió por un modelo de 360° grados, como te explicaba anteriormente, de todas formas hay personas que no tienen subordinados, por lo que solo podrán ser evaluados en modalidad de 180° grados. Para tener claridad de esto, realiza una lista de todos los cargos, estableciendo qué cargo evaluará a cada uno y cuál será su porcentaje de evaluación.

Para esto apóyate con el organigrama de la organización, y con la base de datos de la nómina. La lista puedes llevarla antes de la reunión con el equipo de trabajo y durante la misma discutir los cargos y sus evaluaciones.

Es posible que alcancen a ver solo algunos y que tú tengas que terminarlos todos, de acuerdo a lineamientos generales definidos en la Acción anterior.

Ejemplo de cómo podría quedar tu lista:

| Cargo | Evaluador Superior | Auto Evaluación | Evaluador Par 1 | Evaluador Cliente/Usuario | Evaluador Proveedor | Evaluador Subordinado | Tipo de Evaluación |
|---------------------------|--------------------|-----------------|-----------------|---------------------------|---------------------|-----------------------|--------------------|
| Gerente de Finanzas | 35% | 25% | 25% | - | - | 15% | 360° |
| Jefe de remuneraciones | 35% | 25% | 25% | - | - | 15% | 360° |
| Jefe de Oficina Comercial | 25% | 20% | 20% | 25% | - | 10% | 360° |
| Analista de Riesgo | 35% | 25% | 25% | - | 15% | - | 180° |
| Secretaria de área | 40% | 20% | 20% | 20% | - | - | 180° |
| Psicólogo | 40% | 30% | 30% | - | - | - | 180° |



A considerar:

- En la medida que realices esta acción, es posible que algunos cargos se alejen un poco de lo que habías definido en los pasos anteriores.
- Por ejemplo, te podrías encontrar con un cargo que solo puede ser evaluado por su superior, la propia persona y un proveedor, cuando habías planificado originalmente que todos fueran evaluados por 6 personas en total. Es normal que se genere este tipo de situaciones.
- Para estar seguro, contacta a la jefatura para analizar si no hay otro cargo que pueda evaluarlo de acuerdo a lo planificado. Con su aprobación —ojalá por correo electrónico para dejar constancia— vas a poder estar seguro de estar haciendo bien tu trabajo y que efectivamente no puede ser evaluado por más personas.
- Si un cargo no puede ser evaluado por el número de personas que habías pensado (7 por ejemplo), puedes sumar más personas o cargos que sí podrían para equilibrar el número de evaluadores. En la última tabla, el psicólogo podría ser evaluado por 4 pares (si es realmente factible).
- También podrás plantearte ampliar las evaluaciones a más personas. Por ejemplo, que un jefe comercial sea evaluado por 3 clientes importantes, más un proveedor, cuando habías pensado inicialmente que solo dos personas evaluarían dicho cargo. En casos como este, a diferencia de la situación ejemplo anterior, lo mejor sería que trates de apegarte a lo planificado. Recuerda que mientras más se incrementa el número de personas que desempeña un rol evaluador, más se complejiza la totalidad del proceso.
- Puedes definir un porcentaje estándar de evaluación para todos los cargos. Por ejemplo todas las evaluaciones de jefaturas para todos los cargos valdrán un 30% de la evaluación. Sin embargo esto podría complicarse si no todos tienen el mismo número de evaluadores como ya vimos.

PASO 4: DISEÑAR LA ESCALA DE MEDICIÓN

Existen muchas formas de evaluar el desempeño; por ejemplo, establecer notas, comparar características, hacer listados de cumplimientos, establecer categorías, distribuir a las personas de manera forzada, comparar a las personas hasta ver quién muestra mejor desempeño, etc. Y pueden aplicarse de forma única o mezclándolas. El método que te presento ahora incluye varias de estas metodologías, las cuales funcionan integradas entre sí, de forma lógica y complementaria, lo cual aporta solidez al proceso.

Acción 7.- Define la escala de calificación.

En esta etapa debes determinar cómo se calificará a las personas. Te recomiendo dar una calificación a cierto criterio de desempeño (“Escalas Gráficas”).

Ejemplos bastante comunes que aún se usan en las organizaciones son como el siguiente:

“Califique de 1 a 10, siendo 1 un desempeño bajo y 10 un desempeño alto:”

| Competencia | Nota |
|-----------------|------|
| Responsabilidad | |
| Puntualidad | |
| Compañerismo | |
| Profesionalismo | |
| Compromiso | |
| Etc. | |

Con este ejemplo es posible detectar varias dificultades:

- ¿Qué significan *Responsabilidad*, *Puntualidad* y el resto de los criterios? ¿Lo que entiendo yo, será lo mismo que entienden los demás?
- ¿Cómo puedo calificar con un 1, un 4, un 7 o un 10; bajo qué criterios? Si todos entienden de forma diferente, por ejemplo, el Compañerismo, y todos pueden tener nociones diferentes de cuando evaluar con un 1, 4, 10 o cualquiera de sus intermedios. ¿Cómo hacer coincidir lo más posible a dos o más personas para que evalúen casi lo mismo en cada uno?
- Si para mí Compromiso es llegar a la hora todos los días y la persona llega siempre puntual, entonces debo ponerle un 10; ¿Qué pensará otra persona de esto si, por ejemplo, el evaluado no asiste a ningún evento de la organización y esto es importante para ella?

Lo que se debe solucionar es poder **responder con seguridad**: ¿cuánto y cómo puedo decir qué es bajo, medio o alto? ¿Cuánto representa una calificación 1, 4 o 10?

La Evaluación del Desempeño que definas debe establecer lo más claro posible, qué se entiende por bajo, medio y alto desempeño —o su expresión en números— tratando lo más posible que no haya lugar a dudas o interpretaciones.

El **Modelo de Gestión por Competencias** permite disminuir en gran medida estos problemas, y es por esta razón que lo recomiendo: permite cuantificar la gestión y las Competencias Conductuales (“Habilidades blandas”), que son un aspecto cualitativo y que, por lo mismo, están muy sujetas a la interpretación personal.

La buena realización de todo este proceso permitirá disminuir la subjetividad, así como los errores; sin embargo, no los elimina.

No es factible esperar una evaluación perfecta y 100% objetiva, dado que son expectativas que el ser humano no puede cumplir.

Considerando lo anterior, primero elige la escala, o sea, establece un rango de notas o calificación. Puede ser de 1 a 3, 1 a 10, 1 a 5, etcétera. Lo más básico es calificar Bajo, Medio y Alto desempeño, con calificaciones 1, 2 y 3.

Se vería así:

| Categoría | Calificación |
|-----------|--------------|
| Bajo | 1 |
| Medio | 2 |
| Alto | 3 |

Te recomiendo, por dejar intermedios a la medida anterior, la escala de 1 a 5:

| Categoría | Calificación |
|-------------------|--------------|
| Deficiente | 1 |
| Bajo lo Esperado | 2 |
| Esperado | 3 |
| Sobre lo Esperado | 4 |
| Superior | 5 |

Otra escala recomendada es:

| Categoría | Calificación |
|-------------------|--------------|
| Deficiente | 1 |
| Bajo lo Esperado | 2 |
| Esperado | 3 |
| Sobre lo Esperado | 4 |

Estas calificaciones se usarán para evaluar elementos particulares, es decir, para cuando se deba evaluar una meta o una competencia particular. Como se puede apreciar, son números enteros.

Solo en el caso de las metas recomiendo que se deje la posibilidad de evaluar con decimales por cada una de estas, para que, por ejemplo, las metas de ventas, sí sean factibles de evaluar con un 3,5 (un solo decimal), en vez de con un 3 o 4 cerrado.

En el caso de las competencias, recomiendo números enteros para evaluar cada una (hay solo una salvedad que será vista en el [Paso 7](#)).

Ya elegida **la escala, debes utilizarla de igual forma para todos los aspectos a evaluar**. Con esto quiero decir que no puedes establecer para las metas una calificación de 1 a 4, y para las competencias de 1 a 5. Si así ocurriera, las calificaciones no compatibilizarían entre sí y, posteriormente, no podría obtenerse la calificación final.

Acción 8.- Elige el nombre de la Categoría de calificación.

Las categorías pueden tener distintos nombres y su elección va a depender del lenguaje que se use en la organización, por ejemplo, en evaluaciones anteriores o del lenguaje informal con que se hable del desempeño de las personas.

Ejemplos y posibilidades de nombre:

| Categoría | | | Calificación |
|----------------------|----------------------|----------------------|--------------|
| <i>Posibilidad 1</i> | <i>Posibilidad 2</i> | <i>Posibilidad 3</i> | |
| Deficiente | Insuficiente | Insuficiente | 1 |
| Bajo lo Esperado | Bajo | Bajo lo Esperado | 2 |
| Esperado | Medio | Adecuado | 3 |
| Sobre lo Esperado | Alto | Sobre lo Esperado | 4 |
| Excepcional | Superior | Superior | 5 |



Consideraciones Importantes:

- En la tabla anterior, remarqué la Calificación 3 —correspondiente a “Esperado”—, dado que es la calificación que se espera que la persona obtenga. Representa el nivel por el cual se le paga y se espera que cumpla:
 - Si, por ejemplo, se espera que un vendedor venda US\$1.000 mensuales y la evaluación es semestral; por consecuencia, se espera que venda un total semestral de US\$6.000. Si al momento de la evaluación el vendedor alcanza esta cifra, tendrá que obtener entonces una calificación de 3, en la escala de 1 a 5.
- Un error que cometen algunas organizaciones es que premian con bonos, por ejemplo, a las personas, si sus metas o calificaciones son menores al estándar esperado, estableciendo sistemas de premio como los siguientes, de acuerdo a sus propias escalas:

Mal ejemplo 1:

| Porcentaje de meta | Bono |
|--------------------|-------------|
| Arriba de 100% | 1,5 sueldo |
| Entre 85 y 100% | 1 sueldo |
| Entre 70 y 84% | 0,75 sueldo |
| Entre 50 y 69% | 0,5 sueldo |

Mal ejemplo 2:

| Calificación Final (Escala 1 a 10) | Bono |
|---------------------------------------|-------------|
| 9 a 10 | 1,5 sueldo |
| 7 a 8 | 1 sueldo |
| 5 a 6 | 0,75 sueldo |
| 3 a 4 | 0,5 sueldo |
| 1 a 2 | Sin bono |

El mensaje que la organización les está dando a sus colaboradores con este tipo de ejemplos, es que premia sin importar la calidad del trabajo, incentivando, de esta manera, un bajo desempeño, puesto que las personas pueden conformarse con trabajar poco y mal, e igual ser premiadas.

Lo que se pretende dejar en claro, es que si la persona alcanza lo que se le exige que haga, que sería el 100% de lo que debe hacer o cumplir, solo se merece su sueldo. Si hace más de lo que se le solicita y se espera que cumpla, recién a partir de ese momento se le premia.

Acción 9.- Define el rango de calificación Final para cada categoría.

En este punto tienes que definir la categoría que obtendrá la persona en su calificación final, tras las evaluaciones y cálculos de todos quienes participen en la evaluación de cada persona. Como verás en la Acción siguiente, una persona no obtendrá una calificación final cerrada de 1 a 5 (siguiendo con esta escala); es decir, la persona en su evaluación final, obtendrá un número con una o dos décimas.

Esto quiere decir que, cuando termine de ser evaluado por su jefatura —por ejemplo—, como esta debe evaluar varios elementos de 1 a 5, lo más probable es que su calificación esté compuesta por decimales. De esta forma, no será evaluado con un 3 “cerrado”, sino que podría ser evaluado con un 3,25.

Imaginemos que hayas definido estas Categorías, y la persona tras ser evaluada por su jefatura obtiene, como dijimos, un 3,25.

| Categoría | Calificación |
|-------------------|--------------|
| Deficiente | 1 |
| Bajo lo Esperado | 2 |
| Esperado | 3 |
| Sobre lo Esperado | 4 |

¿En qué categoría queda?

Tú podrías pensar, como mencioné en la Acción anterior, que al superar la calificación 3, que es lo “Esperado”, ya podría encontrarse “Sobre lo Esperado”. Sin embargo, se encuentra más cerca del 3 que del 4 como para calificarlo dentro de esta última categoría. Para resolver esto tienes que establecer rangos. Los rangos brindan margen para poder discriminar los límites entre las categorías.

Observa algunas posibilidades:

| Categoría | Calificación | | |
|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| | Posibilidad 1 | Posibilidad 2 | Posibilidad 3 |
| Deficiente | 1,00 a 2,20 | 1,00 a 2,00 | 1,00 a 1,90 |
| Bajo lo Esperado | 2,21 a 2,90 | 2,01 a 2,80 | 1,91 a 2,70 |
| Esperado | 2,91 a 3,50 | 2,81 a 3,20 | 2,71 a 3,20 |
| Sobre lo Esperado | 3,51 a 4,50 | 3,21 a 4,20 | 3,21 a 4,00 |
| Superior | 4,51 a 5,00 | 4,21 a 5,00 | 4,01 a 5,00 |

Establece la elección del rango de acuerdo al nivel de **exigencia** que quieras entregar al proceso. Por ejemplo, la Posibilidad 1 de la tabla resulta más exigente que las otras dos.

De acuerdo al ejemplo de la calificación de la jefatura, en 3,25, esta persona dentro del rango de la Posibilidad 1 hubiese obtenido un calificación “Esperado”, mientras que en las otras dos “Sobre lo Esperado”.

Si hubiese obtenido un 4,10, solo en la Posibilidad 3 —que es menos exigente—, hubiese obtenido “Superior”.

Para definir la categoría realiza simulaciones de evaluación y prueba con diferentes números y calificaciones (puedes usar como ejemplo la evaluación que te muestro en las simulaciones al final del [Paso 5](#)). De esta manera, podrás definir la posibilidad que más se acomode a los objetivos de la evaluación.

Acción 10.- Define si la calificación contendrá uno o dos decimales.

El hecho de que la evaluación tenga uno o dos decimales tiene implicancias para establecer los rangos de calificación.

| Categoría | Posibilidad con un decimal | Posibilidad con dos decimales |
|-------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Deficiente | 1,0 a 1,9 | 1,00 a 1,99 |
| Bajo lo Esperado | 2,0 a 2,9 | 2,00 a 2,99 |
| Esperado | 3,0 a 3,3 | 3,00 a 3,39 |
| Sobre lo Esperado | 3,4 a 4,4 | 3,40 a 4,49 |
| Superior | 4,5 a 5,0 | 4,30 a 5,00 |

Que tenga dos decimales puede darte mayor claridad respecto de los rangos, sin embargo, en la práctica, al aproximar, deberías llegar a los mismos resultados.



A considerar:

- Una vez que hayas definido uno o dos decimales sigue este esquema en todos los cálculos. Revisa el ejemplo al final del [Paso 5](#).

Acción 11.- Elige si se va a “Forzar la Curva”.

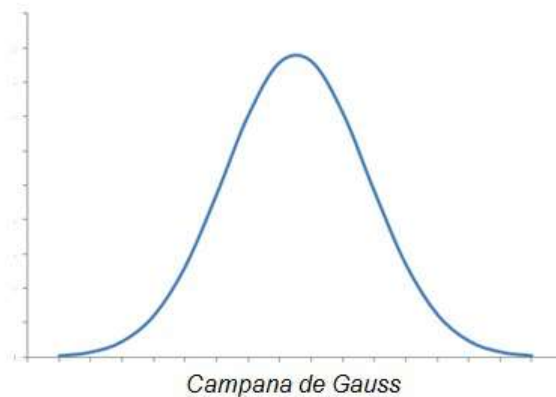
Forzar la Curva es una práctica que realizan algunas empresas, que consiste en que los evaluadores distribuyen forzosamente a las personas dentro de ciertas categorías o calificaciones, de acuerdo a un porcentaje establecido.

Por ejemplo, si se han definido 5 categorías, estás obligado como evaluador a situar a las personas que evalúas de acuerdo a la siguiente distribución:

- 10% en calificación 1
- 20% en calificación 2
- 40% en calificación 3
- 20% en calificación 4
- 10% en calificación 5

Entonces, si la jefatura debe evaluar a 20 personas, dos de estas deberían obtener calificación 1, cuatro calificación 2, ocho calificación 3, cuatro calificaciones 4 y dos calificación 5.

La razón teórica para elegir esta práctica tiene que ver con el hecho de que los resultados deberían acomodarse a una distribución estadística normal representada en la Campana de Gauss:

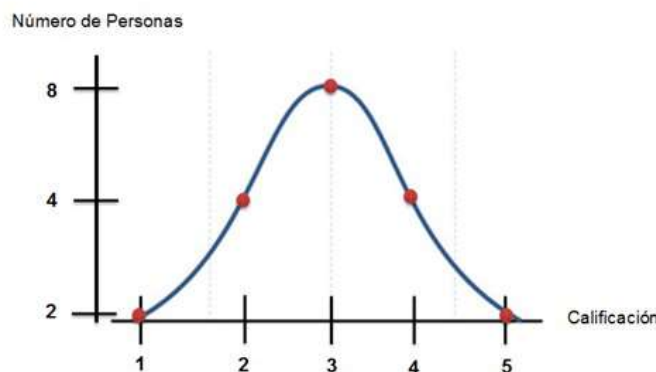


Lo que grafica esta *campana* en términos simples, es que la mayoría de las personas, se encuentran en el punto medio o promedio (donde la campana es más “abultada”), y la minoría a los extremos.

Si, por ejemplo, pensamos en términos meramente económicos —de forma bastante simplista—, en la mayoría de los países, las personas se encontrarían en la parte abultada, como una clase media, mientras que tanto los pobres, como los millonarios, se encontrarían en los extremos (izquierdo y derecho, respectivamente).

Con las calificaciones debería pasar lo mismo. La mayoría, debería estar en la media, es decir, en el rango “Normal” o “Esperado”, mientras los “Deficientes” que debieran ser menos, a la izquierda, del mismo modo que los “Excepcionales”, al lado derecho.

En nuestro último ejemplo de 20 personas así se vería la distribución:



Ventajas:

- Evita que las jefaturas muestren una clara tendencia a favorecer o desfavorecer a sus colaboradores en las evaluaciones. Por ejemplo, hay organizaciones donde el promedio de evaluación es 4,5 en una escala de 1 a 5, siendo casi todos “Superiores” o “Excepcionales”. Esto, estadística y conceptualmente es imposible. No es posible que la mayoría sea excepcional, porque lo superior o la excepción, es aquello que es más que el promedio y, por ende, destaca.
- Permite en términos estadísticos establecer una evaluación bien distribuida.

Desventajas:

- Su marco es percibido como determinante, es decir, que no deja libertad de decisión. Incluso, a veces los evaluadores sienten que se los obliga a calificar injustamente, en especial a aquellos con menor calificación: “Estoy obligado a ponerle a alguien nota 1 cuando, en realidad, no tengo a nadie que demuestre un desempeño tan malo”.
- Suelen confundirlo con una forma de negar los incentivos a la gente. Por ejemplo, si se define que solo el 10% más alto de cada área recibe los incentivos.
- Puede generar una sensación de injusticia entre áreas; sobre todo si una cree que otra cuenta con todas las personas de bajo desempeño. Sin embargo, aun así algunos serán evaluados con una calificación alta, e igual obtendrán beneficios.

Algunas organizaciones usan solo este sistema como evaluación. Sitúan a cada persona dentro de cada categoría, y, luego, no es necesario hacer las mediciones por cada elemento. En otras palabras, al evaluar las 20 personas del ejemplo, dos de estas obtendrán calificación 1 “Deficientes”, cuatro calificación 2 “Bajo lo Esperado”, etcétera, sin calificarlas con algún puntaje.

Otras organizaciones, en cambio, utilizan mediciones (calificaciones) además de forzar la curva, con lo que obligan a los evaluadores a ajustar las calificaciones de modo que obtengan la distribución deseada.

Si optas por forzar la curva, esta última es la opción que te recomiendo.



A considerar:

- Este modelo suele usarse en evaluaciones de 90° grados, dado que no es posible aplicarlo a los otros evaluadores de las evaluaciones de 180° o 360° grados. Si cuentan con estos últimos modelos, al menos debes exigir a la jefatura que su evaluación cumpla con la curva normal de distribución.
- Esta evaluación puede aplicarse solo al aspecto cualitativo, en menor medida a las Competencias Funcionales, y no se puede aplicar al aspecto cuantitativo, debido a que este último punto no deja espacio a la interpretación de las personas. Las personas cumplen o no la meta, y en un porcentaje. No hay, por ende —ni debería haber— la posibilidad de ajustar o “manipular” la calificación.

Acción 11.1.- Define los porcentajes al forzar la curva.

Si se elige que sí se va forzar la curva, tienes que definir los porcentajes de distribución de acuerdo a las categorías definidas, o incluso a rangos de calificación. Estos deben cumplir con una “curva normal de distribución”.

Este sería un ejemplo:

| Porcentaje | Calificación | Categoría |
|------------|--------------------|-------------------|
| 10% | 1,00 – 1,99 | Deficiente |
| 20% | 2,00 – 2,80 | Bajo lo Esperado |
| 40% | 2,81 – 3,20 | Esperado |
| 20% | 3,21 – 4,00 | Sobre lo Esperado |
| 10% | 4,01 – 5,00 | Superior |

En pasos más adelantados, cuando elabores el listado oficial de evaluadores y evaluados, conviene que definas a cada jefatura el **número de personas que integrará en cada categoría o rango de calificación**, dado que las jefaturas rara vez tienen que evaluar un número de personas que se distribuya de forma lineal a estos porcentajes.

En otras palabras, si debes evaluar a 6 personas, no puedes situar a 0,6 personas con calificación 1, siguiendo con el ejemplo anterior (el 10% de 6 = 0,6). Para solucionar esta inadecuación define su distribución en número de personas de acuerdo a la cantidad de evaluados.

Observa el ejemplo de una situación con 6 personas a evaluar:

| Número de personas | Calificación | Categoría |
|--------------------|--------------------|-------------------|
| 1 | 1,00 – 1,99 | Deficiente |
| 0 a 1 | 2,00 – 2,80 | Bajo lo Esperado |
| 2 a 3 | 2,81 – 3,20 | Esperado |
| 0 a 1 | 3,21 – 4,00 | Sobre lo Esperado |
| 1 | 4,01 – 5,00 | Superior |

De acuerdo a la tabla, se está obligando a dejar una persona con la calificación inferior, y a una con la calificación superior, para efectos de posibles despidos y/o posibles promociones —por ejemplo—.

Esto también va a depender de las políticas de la organización, que se deben definir en los pasos siguientes. Hay algunas que son inflexibles en el punto de las desvinculaciones y por eso hacen hincapié en evaluar a alguien en este rango inferior.



A considerar:

- Un sistema automatizado podría hacer este cálculo de forma inmediata y dar una alerta al evaluador cuando no cumple con la distribución establecida, además de brindarle las posibilidades de distribución requeridas.
- Forzar la curva es una práctica que recomiendo no aplicar desde un principio por las desventajas que antes fueron mencionadas. En teoría, si se diseña y aplica bien el proceso, se debería generar una “curva normal”, sin necesidad de intervención. Si después de una o dos aplicaciones es evidente que esta curva normal no se da, te recomiendo aplicar este método.

PASO 5: DEFINIR QUÉ SE VA A MEDIR Y CUÁL SERÁ SU IMPORTANCIA

Existen diferentes aspectos que pueden ser medidos. Como verás, su elección va a estar determinada por el tipo de organización y, más aún, por los recursos o conocimientos con que se cuente.

Acción 12.- Determina qué se va a medir y si es factible de hacerlo.

Una Evaluación del Desempeño puede contener estos aspectos a ser evaluados:

- Aspectos Cuantitativos:
 - El **cuánto**: Metas o indicadores de resultados de la gestión.
- Aspectos Cuantitativos/Cualitativos:
 - El **qué**: Competencias Funcionales
- Aspectos Cualitativos:
 - El **cómo**: Competencias Conductuales (“Habilidades Blandas”)

Elige de entre estas cuál(es) vas a medir. Para hacerlo, es preciso que cuentes con cierta información y recursos, o bien que tú mismo los elabores.

No es necesario que se evalúen todos, pero sí te recomiendo evaluar al menos el **cuánto** y el **cómo**. Esto también dependerá de los recursos que se tengan, el estado de avance y la calidad de sus perfiles de cargo, elaborados bajo el Modelo de Gestión por Competencias y su correspondiente Diccionario de Competencias.

A continuación, te invito a revisar cada uno de los aspectos para saber si, como organización, están en condiciones de medirlos.

a) El **cuánto**: Metas o indicadores de resultados de la gestión (en inglés también suelen llamarlos KPI's, Key Performance Indicator).

Este aspecto hace referencia a lo que se espera que cumpla cada cargo; sus metas u objetivos a lograr a nivel cuantitativo. Para poder evaluar este aspecto, la organización debe tener claridad de lo que se espera que logre cada cargo, o, en su defecto, construirlo —es lo más usual—.

El detalle para su levantamiento lo explicaré en el [Paso 14](#).

Para algunas organizaciones desarrollar este aspecto es más sencillo que para otras, dado que están acostumbradas a trabajar con mediciones de la gestión de sus cargos. Para otras organizaciones y áreas de servicio este aspecto suele ser más complicado, pero ello no quiere decir que no pueda realizarse. La decisión de evaluarlo depende de la factibilidad y facilidad de obtener o levantar esta información.

Un ejemplo de una Meta sería como el que ya hemos visto:

- *Vender US\$ 6.000 semestrales (o US\$ 12.000 anuales), de un producto o servicio específico.*



A considerar:

- Como te mostraré más adelante, este aspecto solo puede ser medido por la jefatura, ya que esta será la que tenga registros fehacientes de sus indicadores de logros.

b) El **qué**: Competencias Funcionales.

Este tipo de competencias detalla las funciones de los cargos así como los conocimientos y/o habilidades técnicas que debe contar para realizar su trabajo. Por ende, es un intermedio entre una medición cuantitativa y una cualitativa.

Existen distintos modelos y su elaboración es compleja. Algunos de estos dan cuenta de un desempeño inferior, estándar o superior, y otras detallan distintos niveles de complejidad. En este e-book no abordaré su metodología de elaboración, pero te ejemplificaré cómo calificarlas de acuerdo a sus diferentes modelos en el [Paso 6](#).

Ten claro que para que estemos hablando de una Competencia Funcional, esta debe estar bien detallada en todas sus funciones, características, habilidades, niveles, etc. (que dependen del modelo). Si no se cuenta con este detalle específico, no es una Competencia Funcional. Por ejemplo, si se habla de Manejo de Planilla de Cálculos nivel intermedio, pero no existe un documento que defina con detalle qué conocimientos implican los niveles básico, intermedio o avanzado, entonces no se trata de una Competencia Funcional.

La decisión de evaluar este aspecto depende entonces de la posibilidad de contar con este tipo de competencias; si la organización ya cuenta con estas, las va a diseñar o contratará a algún consultor que lo haga para este y otros fines. Observa la siguiente página.

Ejemplo de una Competencia Funcional:

| Perfil Vendedor / Grandes Tiendas Nombre de la Competencia: VENDER Y REALIZAR TRANSACCIONES DE VENTA | |
|--|---|
| Actividades Claves | Criterios de Desempeño |
| Ofrecer los productos y servicios y realizar la venta, de acuerdo a los protocolos de atención al cliente y normas establecidas por la empresa | <ol style="list-style-type: none"> 1. Ofertas, promociones y productos complementarios son ofrecidos al cliente de acuerdo a protocolos comerciales y de atención establecidos 2. Alternativas de servicios complementarios, despachos y formas de pago son ofrecidas a clientes de acuerdo a protocolos comerciales y de atención establecidos. 3. El cliente es informado sobre la política de cambio, devolución de productos y garantías de acuerdo a procedimientos de atención al cliente y norma legal vigente. 4. El cierre de la venta es realizado a través de procesamiento del pago e indicación de punto y modalidad de entrega de productos, de acuerdo a políticas de la empresa y legalidad vigente. 5. Actividades de post-venta y fidelización son realizadas de acuerdo a procedimientos establecidos por la empresa. |
| 2.- Operar caja durante venta y cierre de su jornada laboral, de acuerdo a los procedimientos establecidos por la empresa. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Las ventas son realizadas con apoyo de caja e instrumentos comerciales aceptados por la empresa (tarjetas de crédito, débito y cheques). 2. Las ventas diarias son registradas de acuerdo a criterios de periodicidad y procedimientos establecidos por la empresa. 3. Los ingresos del turno/jornada son ordenados de acuerdo a procedimientos y medios establecidos por la empresa. 4. Los montos recaudados en turno son contabilizados y cuadrados de acuerdo a procedimientos y medios establecidos por la empresa. 5. Efectivo y comprobantes son entregados de acuerdo a procedimientos de la empresa. |

(Competencia elaborada por Chile Valora, de acceso libre en su sitio web <http://www.chilevalora.cl> en su catálogo de Competencias Laborales)



A considerar:

- Estas competencias en estricto rigor solo puede evaluarlas la jefatura y la misma persona en la autoevaluación. Es difícil que un par tenga el conocimiento necesario para poder evaluarlas.

c) El **Cómo**: Competencias Conductuales.

Las Competencias Conductuales suelen ser llamadas “habilidades blandas”.

En términos simples, son las características personales que conducirán al evaluado a demostrar un alto desempeño en aquello que se desenvuelva. En el plano laboral, se refiere al desempeño en el cargo que ocupa o a la capacidad de emprender con éxito.

Ejemplos de estas competencias y que suelen evaluarse en las organizaciones:

- Liderazgo
- Trabajo en Equipo
- Compromiso Organizacional
- Orientación al Logro
- Iniciativa
- Etcétera.

Para poder evaluar este tipo de competencias, lo primero que necesitas es tener una **definición** de cada una, para que todas las personas entiendan lo mismo.

Así, por ejemplo **Trabajo en Equipo** podría entenderlo como: *“Capacidad para trabajar cooperativamente con otros, privilegiando los objetivos grupales por sobre los individuales”*.

Sin embargo, tener la definición no basta.

Muchas organizaciones tienen las definiciones y las evalúan con una escala Likert: percepción de más alto a más bajo en una escala de 1 a 5, por ejemplo. Pero esto genera todavía muchas diferencias entre las personas.

Por ejemplo, si medimos las competencias con una escala de 1 a 5, ¿cómo puedo evaluar a una persona con calificación 1, 3 o 5 en Trabajo en Equipo? ¿Cómo puedo saber el nivel de una persona en esta u otra competencia?

Para poder lograrlo, el Modelo de Gestión por Competencias te da una respuesta.

Para cada competencia este modelo establece **niveles** de desarrollo de la misma y en algunos Diccionarios de Competencias, se establecen **criterios conductuales** que describen cada nivel (las diferencias de diccionarios serán vistas en el [Paso 7](#)).

Entonces, como mínimo para poder evaluar este tipo de competencias es necesario contar con:

- Definiciones de cada competencia.
- Niveles de desarrollo (explicados).
- Criterios o indicadores que den cuenta de las conductas de cada nivel. Estos permiten verificar de forma más “objetiva” el nivel en que se encuentra la persona.

Observa el ejemplo de una competencia conductual:

| Trabajo en Equipo | | | |
|--|--|---|--|
| Definición: Trabajar con otros de manera eficaz y cooperativa, promoviendo el respeto, la asertividad y la tolerancia. Implica una intención genérica de colaborar generando relaciones armoniosas y de confianza; entendiendo los objetivos grupales como prioritarios. Es el opuesto a trabajar de forma individualista y/o competitivamente. | | | |
| Nivel 1 | Nivel 2 | Nivel 3 | Nivel 4 |
| Prioriza los propios objetivos por encima de los del equipo. No participa del trabajo en equipo o presenta muchas dificultades. | Es participativo y se adapta al grupo, pero en ocasiones incurre en conductas que no favorecen el logro de los objetivos grupales. | Genera relaciones de respeto y confianza. Entiende los objetivos del equipo como los primordiales. | Promueve el trabajo en equipo (del propio y/o con otros) generando instancias que lo potencien. |
| INDICADORES CONDUCTUALES POR NIVEL | | | |
| Frecuentemente causa conflictos al interior del grupo; como discusiones, agresiones y un mal clima laboral (hostil o tenso). | A pesar de no ser característicamente conflictivo, incurre en este tipo de dificultades con una frecuencia mayor al resto de sus compañeros. | Es respetuoso, asertivo y tolerante, logrando adaptarse cabalmente. Aporta al clima laboral y se refiere al resto en términos positivos. | Comprende la dinámica del funcionamiento grupal e interviene destrabando situaciones de conflicto. Promueve el respeto, la asertividad y la tolerancia. |
| Su expresión corporal, verbal y/o conducta es opositora, reticente y poco dispuesta al trabajo al momento de participar de tareas conjuntas, donde todos deben cooperar. | Participa del trabajo grupal dado que se lo han ido solicitando (es necesario recordarle). No protesta al momento de asumir las tareas encomendadas. | Se propone para trabajar con otros de manera cooperativa. Participa animosamente y ayuda al resto en sus tareas o metas. | Anima y motiva a los demás a participar del trabajo conjunto. Protege y promueve la reputación del grupo frente a otros. |
| Sus acciones casi siempre apuntan claramente a solo cumplir sus objetivos personales. | Si bien comparte los objetivos del equipo, denota una conducta competitiva que puede llegar a entorpecer los logros grupales. | Apoya las decisiones y objetivos del equipo, adaptando su trabajo en pos de su consecución. | Apoya las estrategias que favorecen a la empresa. Solicita ideas y opiniones para ayudar a fomar planes o decisiones específicas. |
| Denota preferencia por trabajar de forma individualista. | Es capaz de trabajar de manera cooperativa, aun cuando su primera intención es destacar o trabajar por su cuenta. | Cumple sus compromisos y comparte toda la información útil o relevante -tanto positiva como negativa- que permita el logro de objetivos grupales. | Trata las necesidades de otras áreas con la misma celeridad y dedicación con que trata las de su equipo. Promueve la colaboración entre áreas o tiendas. |
| No le interesa apoyar las tareas y el aprendizaje del resto. | Apoya el aprendizaje y las tareas cuando le es solicitado directamente. | Por su propia cuenta, apoya las tareas y el aprendizaje de sus compañeros. | Promueve el apoyo de las tareas y el aprendizaje entre los miembros de la organización. |

(Competencia de elaboración propia)

La decisión de evaluarlas va a depender de la posibilidad de contar con este tipo de competencias bien desarrolladas, con las características señaladas anteriormente.

Al igual que en el caso anterior, depende también de si la organización ya cuenta con estas, si las va a diseñar o si contratará a algún experto para su levantamiento.



A considerar:

- Más adelante te voy a mostrar que estas competencias pueden ser evaluadas por cualquier persona que tenga interacción con el evaluado, siempre y cuando conozca bien a la persona, así como su forma de trabajar.

Acción 13.- Determina el grado o porcentaje de incidencia de cada aspecto en la evaluación total.

Una vez que ya hayas definido qué se va a medir (Metas, Competencias Funcionales y/o Conductuales), establece los porcentajes de valoración que cada uno de estos elementos tendrá dentro de la evaluación general.

Si mides los 3 aspectos, tienes variadas posibilidades, como las que te presento:

| Aspecto a medir | Porcentaje de incidencia | | |
|---------------------------|--------------------------|----------------------|----------------------|
| | <i>Posibilidad 1</i> | <i>Posibilidad 2</i> | <i>Posibilidad 3</i> |
| Metas | 33,3% | 40% | 35% |
| Competencias Funcionales | 33,3% | 30% | 35% |
| Competencias Conductuales | 33,3% | 30% | 30% |
| Total | 100% | 100% | 100% |

Si mides 2, como las Metas y las Competencias Conductuales, también tienes que definir los porcentajes:

| Aspecto a medir | Porcentaje de incidencia | | |
|---------------------------|--------------------------|----------------------|----------------------|
| | <i>Posibilidad 1</i> | <i>Posibilidad 2</i> | <i>Posibilidad 3</i> |
| Metas | 50% | 40% | 65% |
| Competencias Conductuales | 50% | 60% | 35% |
| Total | 100% | 100% | 100% |



A considerar:

- La organización y tú le asignan mayor porcentaje al aspecto al que le brindan mayor importancia. La posibilidad 3 de la última tabla da cuenta de un lugar donde los resultados son bastante más importantes que el modo de alcanzarlos.
- Si se opta por dos o tres aspectos, uno de estos no debiera ser igual o mayor al 70%. Esto significaría, por ejemplo, que un segundo aspecto pudiera ser de 20% y el otro de 10%. En comparación, el peso del tercero con el primero es ínfimo y su impacto es muy bajo.

Acción 14.- Determina el grado o porcentaje de incidencia interna de cada elemento a evaluar.

Dentro de cada aspecto hay elementos o criterios que van a ser evaluados. A estos también asígnales un porcentaje interno.

Metas:

Un ejemplo para que vayas entendiendo la asignación interna de porcentajes:

| Aspecto a Evaluar | Criterios de Evaluación | Porcentaje Interno |
|-------------------|-------------------------|--------------------|
| Metas | Meta 1 | 40% |
| | Meta 2 | 25% |
| | Meta 3 | 35% |
| | | 100% |

En este ejemplo, las Metas (el aspecto cuantitativo), está compuesto por 3 Metas que serán evaluadas. A cada una de estas debes asignarle un porcentaje y considerar que entre las 3 cubran el 100%.

En el ejemplo presentado, la Meta 1 es la más importante y por eso se le asignó mayor valor. Sin embargo, esta Acción con las Metas todavía no

puede ser realizada, dado que se requiere trabajar con la jefatura del cargo para ello ([Paso 14](#)).

Acción 15.- Define el número o rango mínimo y máximo de metas a evaluar

Para todos los cargos define un mínimo de 2 y un máximo de 7 metas a evaluar, u otro número. Ten presente que mientras más metas o elementos a evaluar existan, menor peso tendrá cada uno en la evaluación final.

Independientemente de si son 2, 4 o 7 metas, siempre entre todas deben tener porcentajes que sumen un 100%.

Competencias Funcionales y Conductuales:

Para las competencias el caso es distinto. El porcentaje interno debería estar brindado por el perfil —no en el Diccionario— y, por ende, no debiera ser necesario diseñarlo con la jefatura.

Acá tiene que estar nombrado como Peso, Relevancia u otro nombre que dé cuenta de la importancia de cada competencia en relación al resto.

Podría verse así de acuerdo al perfil:

| Competencias | Peso |
|--------------------------|-------------|
| Competencia Conductual 1 | 30% |
| Competencia Conductual 2 | 15% |
| Competencia Conductual 3 | 15% |
| Competencia Conductual 4 | 40% |

Si el perfil tiene definido el porcentaje interno o Peso porcentual de cada competencia, como en la última tabla, se usan los mismos valores para los fines de la Evaluación del Desempeño.

Si no se da este último caso, vas a tener que **levantar el Porcentaje Interno de cada competencia**; la forma más simple de hacerlo es realizar una reunión con cada jefatura y establecerlos en conjunto. Puedes incluir también a uno o más colaboradores que se desempeñen en el cargo e incluso al jefe del jefe. Recuerda que deben quedar expresados en porcentajes para poder utilizarlos en la Evaluación del Desempeño. Lo principal es definir el nivel de importancia de cada competencia en relación al resto. De acuerdo a ello es que se debe establecer el porcentaje.

Lo mismo opera para las Competencias Funcionales:

| Aspecto a Evaluar | Criterios de Evaluación | Porcentaje interno |
|--------------------------|-------------------------|--------------------|
| Competencias Funcionales | Competencia Funcional 1 | 20% |
| | Competencia Funcional 2 | 15% |
| | Competencia Funcional 3 | 35% |
| | Competencia Funcional 4 | 20% |
| | Competencia Funcional 5 | 10% |
| | | 100% |

Todos juntos podrían verse así:

| Aspecto a Evaluar | Porcentaje | Criterios de Evaluación | Porcentaje interno |
|---------------------------|------------|--------------------------|--------------------|
| Metas | 40% | Meta 1 | 40% |
| | | Meta 2 | 25% |
| | | Meta 3 | 35% |
| Competencias Funcionales | 25% | Competencia Funcional 1 | 20% |
| | | Competencia Funcional 2 | 15% |
| | | Competencia Funcional 3 | 35% |
| | | Competencia Funcional 4 | 20% |
| | | Competencia Funcional 5 | 10% |
| Competencias Conductuales | 35% | Competencia Conductual 1 | 30% |
| | | Competencia Conductual 2 | 15% |
| | | Competencia Conductual 3 | 15% |
| | | Competencia Conductual 4 | 40% |
| | 100% | | |

Para mostrar los cálculos de forma más práctica, te presento un ejemplo de una evaluación de 90° grados donde se evalúa una jefatura más una autoevaluación.

La forma de evaluar la veremos en los pasos 6, 7 y 13, pero ahora te muestro un adelanto de cómo se vería la evaluación, principalmente para que aprecies el papel de los porcentajes definidos.

En este ejemplo, pensemos que la evaluación de la jefatura posee un 60% del total de la evaluación y la del colaborador un 40%.

Resumen Evaluación del Desempeño Jefatura:

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|---------------------------|--------------------|--------------------------|--------------------|--------------|---|---------------------------|---------------|
| Aspecto a Evaluar | Porcentaje general | Criterios de Evaluación | Porcentaje interno | Calificación | Puntaje (Porcentaje interno x calificación) | Calificación Aspecto | Puntaje Pond. |
| Metas | 40% | Meta 1 | 40% | 3 | 1,20 | 3,35 | 1,34 |
| | | Meta 2 | 25% | 3 | 0,75 | | |
| | | Meta 3 | 35% | 4 | 1,40 | | |
| Competencias Funcionales | 25% | Competencia Funcional 1 | 20% | 2 | 0,40 | 2,90 | 0,73 |
| | | Competencia Funcional 2 | 15% | 3 | 0,45 | | |
| | | Competencia Funcional 3 | 35% | 3 | 1,05 | | |
| | | Competencia Funcional 4 | 20% | 3 | 0,6 | | |
| | | Competencia Funcional 5 | 10% | 4 | 0,40 | | |
| Competencias Conductuales | 35% | Competencia Conductual 1 | 30% | 4 | 1,20 | 4,00 | 1,40 |
| | | Competencia Conductual 2 | 15% | 5 | 0,75 | | |
| | | Competencia Conductual 3 | 15% | 3 | 0,45 | | |
| | | Competencia Conductual 4 | 40% | 4 | 1,60 | | |
| | 100% | | | | | Calificación Final | 3,47 |

Resumen Evaluación del Desempeño Autoevaluación:

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|---------------------------|--------------------|--------------------------|--------------------|--------------|---|----------------------|---------------|
| Aspecto a Evaluar | Porcentaje general | Criterios de Evaluación | Porcentaje interno | Calificación | Puntaje (Porcentaje interno x calificación) | Calificación Aspecto | Puntaje Pond. |
| Metas | 40% | Meta 1 | 40% | 3 | 1,20 | 3,35 | 1,34 |
| | | Meta 2 | 25% | 3 | 0,75 | | |
| | | Meta 3 | 35% | 4 | 1,40 | | |
| Competencias Funcionales | 25% | Competencia Funcional 1 | 20% | 3 | 0,60 | 3,35 | 0,84 |
| | | Competencia Funcional 2 | 15% | 3 | 0,45 | | |
| | | Competencia Funcional 3 | 35% | 4 | 1,40 | | |
| | | Competencia Funcional 4 | 20% | 3 | 0,60 | | |
| | | Competencia Funcional 5 | 10% | 3 | 0,30 | | |
| Competencias Conductuales | 35% | Competencia Conductual 1 | 30% | 3 | 0,90 | 3,30 | 1,16 |
| | | Competencia Conductual 2 | 15% | 4 | 0,60 | | |
| | | Competencia Conductual 3 | 15% | 4 | 0,60 | | |
| | | Competencia Conductual 4 | 40% | 3 | 1,20 | | |
| | 100% | | | | | Calificación Final | 3,33 |

Arriba de cada columna de las tablas se ubica un número en verde solo con los siguientes fines explicativos:

Columna 1: Son los aspectos a evaluar que, como vimos, pueden ser lo cuantitativo y/o lo cualitativo.

Columna 2: Es el porcentaje que cada aspecto a evaluar tendrá sobre el total de la evaluación; este expresa el nivel de importancia del aspecto para la organización. En los ejemplos, las Metas son lo más importante y, por ende, sus calificaciones tendrán más impacto en la evaluación final.

Columna 3: Es aquello que será evaluado: las metas específicas definidas para el cargo y las competencias definidas en su perfil.

Columna 4: Es el porcentaje o nivel de importancia de cada elemento evaluado, dentro de su misma “área”. En los ejemplos, las 3 metas deben sumar el 100% de su Aspecto a Evaluar: “Meta”. La primera es más importante dado que equivale al 40% de su área.

Columna 5: Es la calificación que asigna cada evaluador a la persona evaluada. Recuerda que las Metas las califica solo la jefatura, porque esta

realiza o solicita el registro de los indicadores asociados. De esta forma, la calificación de las metas se repite igual en las todas las evaluaciones, por eso es la misma en la autoevaluación de este ejemplo.

Además, se puede apreciar que la Competencia Funcional 1 fue evaluada con un 2 por la jefatura y con un 3 por la misma persona; así como la Competencia Conductual 1 fue calificada con un 4 por la Jefatura y con un 3 por la misma persona: estas diferencias son parte de la conversación a realizar dentro de la retroalimentación de resultados ([Paso 18](#)).

Recuerda que si se hubiese establecido otro evaluador, por ejemplo, un par, este no hubiese podido evaluar las metas, sino las Competencias Conductuales, y, hubiese podido evaluar las Competencias Funcionales solo de conocer de cerca el trabajo de su compañero. A un cliente, usuario o proveedor le sería muy difícil calificar estas últimas, por lo tanto no lo recomiendo.

Columna 6: Este número es el resultado de la multiplicación entre la Columna 4 (Porcentaje Interno) y la Columna 5 (Calificación); da cuenta del puntaje individual de cada elemento evaluado, para la calificación final por área que es la Columna 7. Esta columna no es necesaria que esté a la vista del evaluador si, por ejemplo, utilizas un sistema automatizado ya sea por un software o a través de una hoja de cálculo.

Si tu pauta de evaluación es física, o sea en hoja, el cálculo de esta columna y de las siguientes va a tener que hacerlo el mismo evaluador para obtener la calificación final. Para esto, es necesario haberlo capacitado antes en su forma de llenado. Si bien no es algo tan complicado, es fácil que la persona se equivoque en los cálculos y afecte la evaluación.

También puedes asegurarte de que te envíen las hojas con las calificaciones para que tú haga los cálculos y luego les reenvíes la calificación final. Cualquiera de estos dos últimos casos, en especial el penúltimo, son poco recomendables por su complejidad y alta posibilidad de error. Por lo mismo no los detallo como procesos.

Columna 7: Este número es la suma de los puntajes de cada uno de los elementos de cada aspecto a evaluar. Por ejemplo en la Evaluación de la

jefatura, la suma de 1,2 (Meta 1) + 0,75 (Meta 2) + 1,4 (Meta 3) = 3,35.

Esto quiere decir que la calificación del jefe en el aspecto Metas fue de un 3,35.

Columna 8: Es el puntaje de cada aspecto a evaluar (Meta, Competencias Funcionales y Conductuales), resultado de la multiplicación de la columna 2 con la columna 7.

Por ejemplo, para el caso de las Metas, se multiplica el porcentaje de la Columna 2 que es 40% (o 0,4 que es lo mismo) por 3,35 que es lo obtenido en la columna 7. Esta multiplicación da como resultado 1,34.

Podría haber una última columna con la información que se ubicó en la última fila: es el Resultado Final de cada evaluación. La suma de los 3 resultados de este caso (porque se decidió evaluar los 3 aspectos) de la columna 8, aportan la calificación final.

En el caso de la jefatura: 1,34 de las Metas + 0,73 de las Competencias Funcionales + 1,40 de las Competencias Conductuales, dan como resultado de su evaluación un **3,47**.

En el caso de la autoevaluación: 1,34 de las Metas + 0,84 de las Competencias Funcionales + 1,16 de las Competencias Conductuales, dan como resultado **3,33**.

Faltaría un **último cálculo** para obtener la calificación final de este colaborador.

Dijimos antes que la evaluación de la jefatura equivalía al 60% del total de la evaluación y la del mismo colaborador un 40%. Entonces se calcula como sigue:

| Evaluador | Porcentaje | Calificación | Puntaje Ponderado |
|--------------|------------|--------------|-------------------|
| Jefatura | 60% | 3,47 | 2,08 |
| Colaborador | 40% | 3,33 | 1,33 |
| Total | 100% | - | 3,41 |

El Puntaje Ponderado se obtiene de la multiplicación del porcentaje (segunda columna de esta última tabla) con la Calificación. De ahí, la suma de ambos resultados da la calificación final de esta persona, que es **3,41**.

Como puedes apreciar, utilicé 2 decimales en todos los cálculos. Por esta razón se usará una tabla de categorías con 2 decimales para establecer la Calificación Final (Acción 9 del [Paso 4](#)).

| Categoría | Posibilidad con dos decimales |
|-------------------|-------------------------------|
| Deficiente | 1,00 a 1,99 |
| Bajo lo Esperado | 2,00 a 2,99 |
| Esperado | 3,00 a 3,39 |
| Sobre lo Esperado | 3,40 a 4,49 |
| Superior | 4,30 a 5,00 |

De acuerdo a esta tabla, la jefatura evaluó a la persona dentro de la Categoría “Sobre lo Esperado” con un 3,47. Y la misma persona se evaluó con un 3,31 dentro de la Categoría “Esperado”.

Como el cálculo entre esas dos personas el resultado final fue de 3,41, esta persona quedó dentro de la categoría “Sobre lo Esperado”.



A considerar:

- Si usas o creas un sistema automatizado con una planilla de cálculos o con un software, al final de la evaluación de cada persona es recomendable que aparezca la Categoría de acuerdo a la Tabla desarrollada. Así, por ejemplo, cuando se termine de evaluar la jefatura, te aparecerá en ese mismo momento la categoría del evaluado.
- En estos mismos sistemas sería indicado consignar algún tipo de “alerta” en caso de que al evaluador le falte evaluar algún elemento del formato (Ejemplos en [Paso 8](#)).

PASO 6: ESTABLECER LA EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS FUNCIONALES

Si bien las Metas pueden ser diseñadas durante el proceso de Evaluación del Desempeño, las Competencias Conductuales y Funcionales deben haber sido levantadas con anterioridad, estando ya plasmadas en los perfiles de cargo.

Si quieres evaluar uno o ambos tipos de competencias, un paso previo imprescindible es que estén bien definidas y elaboradas en términos técnicos dentro de los perfiles y sean apropiadas a los cargos.

Si a un perfil se le atribuye una competencia de forma inadecuada, es muy probable que la evaluación sea injusta: por ejemplo, asignar la competencia Liderazgo a un cargo que no tiene personal bajo supervisión, repercute directamente en una mala calificación. Por esta razón, como te mencioné antes, revisa el estado de otras guías como este e-book, en relación a **CÓMO DISEÑAR Y LEVANTAR PERFILES DE CARGO**, en la [dirección web](#) de la portada, para que revises si los perfiles de tu organización cuentan con los elementos necesarios, o en su defecto, cómo mejorarlos.

Ambos tipos de competencias deben contar con un diccionario donde aparezcan las definiciones, niveles y/o criterios de cada una de ellas. De esta forma, en un perfil de cargo basta con que aparezca el nombre de la competencia, sin que sea necesario que aparezca toda la información de este. El diccionario va a respaldar el detalle de su contenido.

A continuación, te presento un ejemplo de perfil bastante resumido donde no aparece la definición ni la explicación de la competencia, de su nivel, o del Peso. Todo esto —salvo el Peso— debe estar definido y desarrollado en un diccionario de competencias, aparte del perfil.

PERFIL DE CARGO ANALISTA CONTABLE

LOGO

I.- Identificación

| | |
|---------------------|---------------------------|
| Gerencia | Administración y Financia |
| Departamento | Contabilidad |
| Dependencia directa | Jefe de Contabilidad |

II.- Funciones

- Diseñar o rediseñar procedimientos en su área de responsabilidad.
- Analizar y gestionar balances contables.
- Realizar conciliaciones Bancarias
- Efectuar análisis y control presupuestario
- Organizar y mantener el archivo de los documentos que respaldan los registros contables.
- Generar informes de estados financieros.
- Generar Balances trimestrales y Anual.

III.- Requisitos

| | |
|----------|---|
| Estudios | Título Profesional de Contador, Contador Auditor, o carrera afin. |
| Otros | - |

IV.- Competencias Funcionales

| Competencia | Nivel | Peso |
|--------------------------------------|-------|------|
| Gestionar estados Financieros | 3 | 25% |
| Administrar software de contabilidad | 2 | 35% |
| Controlar presupuestos | 2 | 40% |

V.- Competencias Conductuales

| Competencia | Nivel | Peso |
|------------------------------------|-------|------|
| Compromiso Organizacional | 3 | 10% |
| Preocupación por la Claridad | 4 | 25% |
| Tolerancia al Trabajo Bajo Presión | 3 | 25% |
| Pensamiento Analítico | 3 | 15% |
| Iniciativa | 4 | 10% |
| Resolución de Problemas | 3 | 15% |



A considerar:

- Hay personas que diferencian entre *descriptor* y *perfil de cargo*, siendo el primero la parte descriptiva del mismo, donde suele detallarse la identificación y sus funciones. El segundo detalla lo que lo caracteriza y diferencia de otros, por ende suele considerar estudios, años de experiencia y las competencias. El formato anterior integra a ambos. Esto es importante tenerlo presente al hablar con otra persona, para saber que ambos entienden lo mismo.
- Durante la planificación del proceso de Evaluación del Desempeño, puede hacerse evidente la necesidad de levantar, actualizar o mejorar los perfiles de cargo. Por ende, este puede ser un paso más dentro del proyecto, previo a su implementación.

Acción 16.- Identifica el modelo de Competencias Funcionales que usan en la organización y define la forma de calificar.

No existe una sola forma de diseñar las Competencias Funcionales.

Por lo general una competencia está formada por uno o más criterios, donde cada uno de estos tiene a su vez tienen varios indicadores.

A continuación, te entrego varios modelos de Competencias Funcionales. Identifica el que utilizan en tu organización o, en su defecto, construye uno, o solicita a un externo que lo haga; de acuerdo a esto, recuerda acomodar tu estilo para generar una calificación.

Daré mayor énfasis a las explicaciones del primero que presento para que asimiles su lógica y lo adaptes a otros modelos, si tu organización cuenta con ellos.

Modelo Funcional 1: por cada competencia, existen indicadores funcionales que dan cuenta de un desempeño “Estándar”, “Superior” e

“Inferior”.

Observa el ejemplo en la siguiente página:

| Perfil Profesor Asignatura Nombre de la Competencia: COORDINAR LAS ACTIVIDADES DE JEFATURA DE CURSO DE SEGUNDO CICLO DE ENSEÑANZA BÁSICA. | |
|--|---|
| Indicadores/Criterios de Desempeño Estándar | |
| 1. | Aplica diversas estrategias para conocer la realidad de su curso (revisión de ficha del estudiante, encuestas, entrevistas, autobiografías, dinámicas grupales y otras). |
| 2. | Visita cada día a su curso para estar informado de las novedades. |
| 3. | Mantiene una base de datos actualizada con información sobre estudiantes y apoderados. |
| 4. | Se informa de los registros diarios de anotaciones u observaciones de sus estudiantes. |
| 5. | Entrevista formal y continuamente a todos los estudiantes de su curso. |
| 6. | Entrevista periódicamente a todos los apoderados. |
| Indicadores/Criterios de Desempeño Superior | |
| 1. | Obtiene la confianza de sus estudiantes al estar siempre disponible para atenderlos con actitud de entrega afectuosa y comprometida con su proceso de crecimiento personal. |
| 2. | Encuentra los medios para relacionar a sus estudiantes con el entorno (visitas y colaboración con instituciones solidarias, culturales, de educación técnico profesional, centros de trabajo etc.) |
| 3. | Encuentra los medios para facilitar el desarrollo social de los estudiantes (a través de convivencias, encuentros deportivos, salidas lugares de interés cultural o de entretención), siempre con una planificación y objetivos de formación. |
| 4. | Acompaña con entusiasmo a los estudiantes en todas sus actividades |
| 5. | Logra vencer la resistencia de algunos padres, ganando su confianza para hacer un trabajo conjunto con la familia. |
| Indicadores/Criterios de Desempeño Inferior | |
| 1. | Declara frente a sus estudiantes que no quería tomar la jefatura de curso. |
| 2. | Discrimina negativamente a los estudiantes que considera menos capaces o con problemas de adaptación. |
| 3. | Soluciona los problemas asignando castigos y citando a los apoderados para quejarse del comportamiento de los estudiantes. |
| 4. | Cuando existen problemas con estudiantes solicita en forma apresurada evaluación médica para posible tratamiento medicamentoso o la salida del establecimiento. |

(Competencia elaborada por el Programa de Gestión Escolar de Fundación Chile, de acceso gratuito en su portal web de recursos educativos www.educarchile.cl)

Para evaluar este tipo de competencias, debes considerar cada uno de los indicadores y ver si la persona los cumple o no.

Elabora planillas para evaluar estos indicadores, y los resultados podrán verse reflejados posteriormente en una hoja de resumen de la evaluación ([Paso 8](#)).

A continuación, te brindo un ejemplo resumido de una planilla de evaluación. En el [Paso 8](#) vas a verlo en un formato más acabado.

“Indique con una cruz si la Persona cumple o no cumple el indicador mencionado”.

| Competencia Funcional: Coordinar las Actividades de Jefatura de Curso de Segundo Ciclo de Enseñanza Básica. | | | |
|--|--|--------------|-----------|
| Nº | Indicador Funcional Estándar | Si Cumple | No Cumple |
| 1 | Aplica diversas estrategias para conocer la realidad de su curso (revisión de ficha del estudiante, encuestas, entrevistas, autobiografías, dinámicas grupales y otras). | X | |
| 2 | Visita cada día a su curso para estar informado de las novedades. | | X |
| 3 | Mantiene una base de datos actualizada con información sobre estudiantes y apoderados. | | X |
| 4 | Se informa de los registros diarios de anotaciones u observaciones de sus estudiantes. | X | |
| 5 | Entrevista formal y continuamente a todos los estudiantes de su curso. | X | |
| 6 | Entrevista periódicamente a todos los apoderados. | X | |
| Porcentaje de Cumplimiento | | 66,7% | |

Se comienza evaluando si la persona cumple o no cumple cada indicador, partiendo con los del **nivel Estándar**.

Puedes asignar un puntaje a la respuesta “Sí Cumple” y otro a la respuesta “No Cumple”. Podría ser un 1 a la respuesta “Sí Cumple” y un 0 a la respuesta “No Cumple”. Puedes considerar un “A Veces Cumple” y asignarle un 0,5, pero no se suele recomendar puesto que las personas tienden a refugiarse en calificaciones intermedias, alternado los resultados.

De acuerdo al ejemplo de arriba, esta persona obtuvo 4 de 6 puntos, lo que equivale a un 66,7%. Esto se traspasa a la escala elegida. Por ejemplo, la de 1 a 5 que hemos usado hasta ahora.

En este punto puedes definir el porcentaje y su calificación de 1 a 3 (todavía no de 4 a 5).

| Porcentaje Indicadores Estándar | Calificación |
|---------------------------------|--------------|
| 0 a 65% | 1 |
| 66 a 85% | 2 |
| 86 a 100% | 3 |

De acuerdo a esta tabla, la persona en esta competencia con un 66,7% obtiene una calificación 2.

En este modelo, los indicadores Estándar dan cuenta de acciones o habilidades “*mínimas*” que debe poseer la persona, y que debería cumplir en un 100%. Así, en estricto rigor, si la persona cumple el 100% no debería ser considerado con un desempeño superior —para eso está los Indicadores Superiores—. Siguiendo la misma lógica, el no cumplir con el 100%, estaría dando cuenta de un desempeño bajo lo esperado.

Como te mencioné anteriormente, este tipo de competencias está diseñado para brindar los indicadores de nivel “*Estándar*”, que acomodamos de 1 a 3 en la calificación.

También puede ofrecer indicadores de desempeño “*Inferior*” que pueden ser utilizados para estar más seguros de la calificación 1 o 2; e indicadores “*Superiores*”, para poder calificar 4 o 5.

A diferencia de las calificaciones inferiores, las superiores no pueden ser evaluadas contando solo con los indicadores Estándar, como veremos más adelante.

Para calificar con un 1 o 2, tienes dos posibilidades que pueden operar en paralelo. Ejemplifico usando la tabla anterior:

a) Quien obtenga entre 0 y 65% se evalúa con calificación 1 y quien obtenga entre 66 y 85% se evalúa con un 2. Aquí se necesitan solo los indicadores Estándar.

b) Quien obtenga entre 0 y 65% se evalúa inmediatamente con un 1, pero quien obtenga entre 66 y 75% debe ser evaluado dentro de los indicadores de desempeño Inferior, y ver si cumple con criterios suficientes para obtener la calificación 1, si mantiene su calificación 2 (tabla siguiente).

En caso de elegir la alternativa a), no necesitarías los Indicadores Inferiores, ni una tabla de conversión.

En nuestro ejemplo, la persona había obtenido un 66,7%. Si elegimos la alternativa a), significa que obtuvo una calificación 2.

Si eliges la alternativa b), evalúa a la persona dentro de los indicadores de desempeño **Inferior** que provee este tipo de competencias. De acuerdo a esta alternativa, observa:

| Nº | Indicador Funcional Inferior | Sí Cumple | No Cumple |
|----|---|-----------|-----------|
| 1 | Declara frente a sus estudiantes que no quería tomar la jefatura de curso. | X | |
| 2 | Discrimina negativamente a los estudiantes que considera menos capaces o con problemas de adaptación. | X | |
| 3 | Soluciona los problemas asignando castigos y citando a los apoderados para quejarse del comportamiento de los estudiantes. | | X |
| 4 | Cuando existen problemas con estudiantes solicita en forma apresurada evaluación médica para posible tratamiento medicamentoso o la salida del establecimiento. | | X |

Acá defines qué porcentaje de cumplimiento de los Indicadores Inferiores generan que la persona sea calificada con un 1.

Por ejemplo:

| Porcentaje Indicadores Inferior | Calificación |
|---------------------------------|--------------|
| 0 a 40% | Mantiene 2 |
| 41 a 100% | 1 |

La lógica se invierte puesto que los indicadores son negativos. Mientras más cumple, peor es el desempeño del evaluado y, por ende, peor será su calificación.

Esta persona obtuvo un 50% de Indicadores Inferiores bajando su calificación a 1.

Te recomiendo esta alternativa, la b), dado que si cuentas con los Indicadores Inferiores, es bueno contrastar si la persona los manifiesta.

En relación a los Indicadores **Superiores** te recomiendo usar la misma lógica:

Para calificar con un 4 o 5 tienes las siguientes posibilidades:

a) Solo quien obtenga un 100% en los indicadores estándar, debe ser evaluado con los Indicadores Superiores.

b) Quien obtenga entre un 90% y 100% debe ser evaluado dentro de los indicadores de desempeño Superior, y ver si cumple con criterios suficientes para obtener la calificación 4 o 5.

c) Quien obtenga calificación 3 debe ser evaluado en los Indicadores Superiores para ver si cumple con criterios suficientes para obtener la calificación 4 o 5.

Puedes elegir a), b) o c). Sin embargo, siempre es necesario contar y evaluar los Indicadores Superiores para poder obtener la calificación 4 o 5.

Ahora, te presento otro ejemplo donde la persona obtuvo un 95% de cumplimiento en los indicadores Estándar. Si elegimos la opción b) en relación al desempeño Superior, tenemos que evaluar estos indicadores:

| Nº | Indicador Funcional Superior | Sí Cumple | No Cumple |
|----|--|-----------|-----------|
| 1 | Obtiene la confianza de sus estudiantes al estar siempre disponible para atenderlos con actitud de entrega afectuosa y comprometida con su proceso de crecimiento personal. | X | |
| 2 | Encuentra los medios para relacionar a sus estudiantes con el entorno (visitas y colaboración con instituciones solidarias, culturales, de educación técnico profesional, centros de trabajo etc.) | | X |
| 3 | Encuentra los medios para facilitar el desarrollo social de los estudiantes (a través de convivencias, encuentros deportivos, salidas lugares de interés cultural o de entretenimiento), siempre con una planificación y objetivos de formación. | | X |
| 4 | Acompaña con entusiasmo a los estudiantes en todas sus actividades | | X |
| 5 | Logra vencer la resistencia de algunos padres, ganando su confianza para hacer un trabajo conjunto con la familia. | X | |

Acá define qué porcentaje de cumplimiento de los indicadores Superiores generan que la persona sea calificada con un 4 o un 5.

Por ejemplo:

| Porcentaje Indicadores Superior | Calificación |
|---------------------------------|--------------|
| 0 a 50% | Mantiene 3 |
| 51 a 75% | 4 |
| 76 a 100% | 5 |

Esta persona obtuvo un 40% de cumplimiento de indicadores Superiores por lo que mantiene su calificación 3.



A considerar:

- Puedes adecuar estas calificaciones a la escala que hayas definido para la organización. Todos los ejemplos anteriores están realizados con una escala de 1 a 5, pero se pueden adecuar a una escala de 1 a 4, por ejemplo, donde solo exista un nivel superior —que puede ser el 4—. De esta forma, puedes generar una tabla como la siguiente:

| Porcentaje Indicadores Superior | Calificación |
|---------------------------------|--------------|
| 0 a 70% | Mantiene 3 |
| 71 a 100% | 4 |

Como en todos los ejemplos que se han entregado, recuerda que tienes que acomodar los porcentajes a lo que tu organización estime conveniente.

Modelo Funcional 2: dentro de una misma competencia define distintas actividades o aspectos relevantes que debe realizar el cargo. Cada una de estas tiene sus propios indicadores, los cuales no especifican un “nivel” de desempeño.

Ejemplo:

| Perfil Vendedor / Grandes Tiendas | |
|--|---|
| Nombre de la Competencia: | |
| VENDER Y REALIZAR TRANSACCIONES DE VENTA | |
| Actividades Claves | Criterios de Desempeño |
| 1. Ofrecer los productos y servicios y realizar la venta, de acuerdo a los protocolos de atención al cliente y normas establecidas por la empresa. | 1.1 Ofertas, promociones y productos complementarios son ofrecidos al cliente de acuerdo a protocolos comerciales y de atención establecidos. 1.2 Alternativas de servicios complementarios, despachos y formas de pago son ofrecidas a clientes de acuerdo a protocolos comerciales y de atención establecidos. 1.3 El cliente es informado sobre la política de cambio, devolución de productos y garantías de acuerdo a procedimientos de atención al cliente y norma legal vigente. 1.4 El cierre de la venta es realizado a través de procesamiento del pago e indicación de punto y modalidad de entrega de productos, de acuerdo a políticas de la empresa y legalidad vigente. 1.5 Actividades de post-venta y fidelización son realizadas de acuerdo a procedimientos establecidos por la empresa. |
| 2. Operar caja durante venta y cierre de su jornada laboral, de acuerdo a los procedimientos establecidos por la empresa. | 2.1 Las ventas son realizadas con apoyo de caja e instrumentos comerciales aceptados por la empresa (tarjetas de crédito, débito y cheques). 2.2 Las ventas diarias son registradas de acuerdo a criterios de periodicidad y procedimientos establecidos por la empresa. 2.3 Los ingresos del turno/jornada son ordenados de acuerdo a procedimientos y medios establecidos por la empresa. 2.4 Los montos recaudados en turno son contabilizados y cuadrados de acuerdo a procedimientos y medios establecidos por la empresa. 2.5 Efectivo y comprobantes son entregados de acuerdo a procedimientos de la empresa. |

(Competencia elaborada por Chile Valora, de acceso libre en su sitio web <http://www.chilevalora.cl> en su catálogo de Competencias Laborales)

Para evaluar puedes partir aplicando la misma lógica que el primer modelo pero tendrás que crear criterios de nivel Superior —al menos— para cada Actividad Clave. Para esto, invéntalas o solícítalas a la persona u empresa que facilita estas competencias.

También puedes solicitar o inventar niveles Inferiores, pero no es del todo necesario, dado que si la persona evaluada cumple con un bajo porcentaje

de los criterios presentes, ya estás en condiciones de asignarle una calificación inferior.

Por ejemplo, si son solo 3 indicadores y cumple los 3 obtendría Calificación 3; si cumple 2, Calificación 2 y si cumple 1 o ninguno, Calificación 1. Esto, sin embargo, debería estar reflejado en porcentajes.

Además, está la posibilidad de que ponderes la importancia de cada Actividad Clave. Por ejemplo, que la Actividad Clave 1 pondere un 65%, y la Actividad Clave 2 un 35%.

Si la persona obtuviera una nota 3 en la primera, y un 4 en la segunda, la calificación en esta competencia sería un 3,35.

Explicación:

- Actividad Clave 1: $3 \times 65\% = 1,95$
- Actividad Clave 2: $4 \times 35\% = 1,40$
- $1,40 + 1,95 = 3,35$



A considerar:

- No es tan frecuente —dado que estos perfiles suelen ser elaborados pensando en la realidad de la organización— pero es posible que un perfil no lleve a cabo todas las Actividades Clave de la competencia. Por ejemplo, que realice solo una de las dos actividades de la última competencia analizada. Si se da este caso, esto tiene que estar reflejado en el perfil y solo debería ser evaluado en la Actividad Clave que sí cumple.

Modelo Funcional 3: dentro de la misma competencia, existen distintos niveles de desarrollo de la misma (no niveles de desempeño). Cada uno tiene sus propios indicadores.

| Perfil Genérico | |
|---|---|
| Nombre de la Competencia: GESTIONAR PROYECTOS | |
| Nivel de Desarrollo | Criterios de Desempeño |
| 1. Participar en procesos de cambio y proyectos al interior de la propia área. | <p>1.1 Lleva a cabo actividades de diseño, puesta en marcha y/o implementación de proyectos o cambios al interior de su área. Las incorpora como metas y como parte de su labor cotidiana</p> <p>1.2 Realiza seguimiento y registro del estado de avance de los proyectos, dando cuenta a su jefatura de posibles desviaciones de acuerdo a lo programado.</p> <p>1.3 Participa de actividades de difusión y promoción de proyectos y procesos de cambio al interior de su área.</p> <p>1.4 Aporta con sus conocimientos, experiencia e ideas de mejora que puedan significar nuevos proyectos que entreguen valor a su área así como a la organización.</p> |
| 2. Coordinar ejecución de proyectos y procesos de cambio al interior de la propia área. | <p>2.1 Comunica al equipo participante objetivos, alcances, estructura, responsables y recursos asociados a la implementación del proyecto o proceso de cambio.</p> <p>2.2 Responde dudas en relación al proyecto, de modo que los participantes tengan la mayor claridad posible en su implementación.</p> <p>2.3 Coordina y supervisa a distintos responsables en relación a las actividades delegadas para su consecución.</p> <p>2.4 Hace seguimiento de actividades e hitos asociados al proyecto de modo de asegurar o corregir posibles desviaciones a lo programado.</p> <p>2.5 Alinea y motiva a los participantes a cumplir con metas y tareas asociadas al proyecto.</p> |
| 3. Desarrollar proyectos y procesos de cambio al interior del área. | <p>3.1 Identifica problemas y oportunidades de mejora gracias a su propia experiencia, observación de dinámicas de otras organizaciones y/o revisión bibliográfica.</p> <p>3.2 Evalúa factibilidad técnica y operativa del realizar el proyecto, junto con la oportunidad de realizarlo en relación a otros proyectos que se estén llevando a cabo.</p> <p>3.3 Define estructura general del proyecto, estableciendo sus objetivos, recursos, costos, beneficios y necesidad de implementación.</p> <p>3.4 Define detalles reales para la puesta en marcha e implementación del proyecto: presupuesto, recursos materiales y humanos, Carta Gantt.</p> |
| 4. Promover, establecer directrices y patrocinar procesos de cambio al interior de la organización. | <p>4.1 Determina la alineación del proyecto en relación a la estrategia de la organización.</p> <p>4.2 Analiza fortalezas, debilidades, ventajas y desventajas del proyecto relacionándolas con los objetivos de la organización.</p> <p>4.3 Define necesidad y factibilidad real de implementación del proyecto.</p> <p>4.4 Genera modificaciones necesarias al proyecto, de modo de aprobar y promover su ejecución.</p> <p>4.5 Se posiciona como agente importante de difusión y promoción del proyecto o proceso de cambio, motivando a la organización a alinearse con su implementación.</p> |

Ten presente que en este tipo de modelo, es común que diferentes cargos presenten la misma competencia, pero no tengan los mismos niveles de desarrollo en sus perfiles. Si, por ejemplo, el Analista de Desarrollo Organizacional y el Jefe de Desarrollo Organizacional presentan ambos la competencia “Gestionar Proyectos”, puede que el perfil del primero presente hasta el nivel 2 de desarrollo, mientras que el último presente el nivel 4 de desarrollo.

No olvides que la evaluación siempre va a depender de lo definido en el perfil.

Las alternativas para este tipo de competencias son las mismas que las del anterior.



A considerar Importante:

- Todos estos esfuerzos de realizar una especie de “checklist” para confirmar si la persona cumple o no con los criterios o indicadores de desempeño, más el diseñar criterios superiores, están dirigidos a establecer una Evaluación del Desempeño más justa y “objetiva”. Si no se realiza de esta forma, la evaluación se torna mucho más cualitativa y menos certera. Sería por ejemplo evaluar de 1 a 5 la competencia Gestionar Proyectos, guiándose intuitivamente por el título y leyendo los criterios. Pero otra vez nos encontraríamos con la dificultad de entender qué es para una persona una calificación 4 y qué es para otra esa misma categoría, u otra. ¿Quién tendría la razón? ¿Alguno la tendría? ¿Cómo podríamos saberlo? Es más rápido y es más fácil pero es menos cuantitativo y “objetivable”.
- A pesar del punto anterior, siempre considera que una de las funciones de la evaluación, así como de los procesos de Recursos Humanos, es facilitar y mejorar el trabajo de las personas.

Puede darse el caso de que algunas jefaturas tengan que evaluar a muchos colaboradores, en cuyo caso realizar esta revisión tan

exhaustiva, puede resultar contraproducente por el tiempo que requeriría hacerlo. En estos casos, se recomienda **hacer esta especie de checklist solo si las jefaturas deben evaluar a pocas personas**. Si se debe evaluar a muchos, esta evaluación podría ser percibida de manera inconveniente y generar aversión.

De presentarse este último caso, te recomiendo definir una alternativa, en la cual las jefaturas puedan calificar directamente de 1 a 5, utilizando como referencia los indicadores; como un diccionario de apoyo, nunca calificando uno a uno (en el siguiente paso se presenta un ejemplo). Esto generará una percepción menos acertada pero será mucho más rápido. Discutir esto con el Equipo y con alguna jefatura puede ser una buena alternativa para tomar la decisión. Acá hay que decidir si se quiere optar por mayor certeza o por eficiencia. Al sopesar ambas alternativas ten presente que este proceso debe ser sentido como un *aporte* a la organización, *no como un problema*.

PASO 7: ESTABLECER LA EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS CONDUCTUALES

Al igual que en las Competencias Funcionales, las Conductuales no cuentan con una sola forma de diseñarse. A continuación te presento el estilo de diccionario más usado, donde se definen niveles e indicadores para cada uno de estos. Lo que suele variar es el número de niveles y el número de indicadores, incluso dentro de una misma competencia entre diferentes niveles.

De acuerdo a lo que pasamos a revisar, adapta la forma de medición según tu diccionario.

Acción 17.- Identifica el modelo de Competencias Conductuales que usan en la organización y define la forma de calificar.

El modelo de diccionario conductual más común establece una definición de la competencia, distintos niveles de la misma, e indicadores conductuales dentro de cada uno de estos niveles.

Volvamos a revisar un ejemplo presentado anteriormente:

| Trabajo en Equipo | | | |
|--|---|---|--|
| Definición: Trabajar con otros de manera eficaz y cooperativa, promoviendo el respeto, la asertividad y la tolerancia. Implica una intención genérica de colaborar generando relaciones armoniosas y de confianza; entendiendo los objetivos grupales como prioritarios. Es el opuesto a trabajar de forma individualista y/o competitivamente. | | | |
| Nivel 1 | Nivel 2 | Nivel 3 | Nivel 4 |
| Prioriza los propios objetivos por encima de los del equipo. No participa del trabajo en equipo o presenta muchas dificultades. | Es participativo y se adapta al grupo, pero en ocasiones incurre en conductas que no favorecen el logro de los objetivos grupales. | Genera relaciones de respeto y confianza. Entiende los objetivos del equipo como los primordiales. | Promueve el trabajo en equipo (del propio y/o con otros) generando instancias que lo potencien. |
| INDICADORES CONDUCTUALES POR NIVEL | | | |
| Frecuentemente causa conflictos al interior del grupo; como discusiones, agresiones y un mal clima laboral (hostil o tenso). | A pesar de no ser característicamente conflictivo, incurre en este tipo de dificultades con una frecuencia mayor al resto de sus compañeros. | Es respetuoso, asertivo y tolerante, logrando adaptarse cabalmente. Aporta al clima laboral y se refiere al resto en términos positivos. | Comprende la dinámica del funcionamiento grupal e interviene destrabando situaciones de conflicto. Promueve el respeto, la asertividad y la tolerancia. |
| Su expresión corporal, verbal y/o conducta es oposicionista, reticente y poco dispuesta al trabajo al momento de participar de tareas conjuntas, donde todos deben cooperar. | Participa del trabajo grupal dado que se lo han ido solicitado (es necesario recordarle). No protesta al momento de asumir las tareas encomendadas. | Se propone para trabajar con otros de manera cooperativa. Participa animosamente y ayuda al resto en sus tareas o metas. | Anima y motiva a los demás a participar del trabajo conjunto. Protege y promueve la reputación del grupo frente a otros. |
| Sus acciones casi siempre apuntan claramente a solo cumplir sus objetivos personales. | Si bien comparte los objetivos del equipo, denota una conducta competitiva que puede llegar a entorpecer los logros grupales. | Apoya las decisiones y objetivos del equipo, adaptando su trabajo en pos de su consecución. | Apoya las estrategias que favorecen a la empresa. Solicita ideas y opiniones para ayudar a formar planes o decisiones específicas. |
| Denota preferencia por trabajar de forma individualista. | Es capaz de trabajar de manera cooperativa, aun cuando su primera intención es destacar o trabajar por su cuenta. | Cumple sus compromisos y comparte toda la información útil o relevante -tanto positiva como negativa- que permita el logro de objetivos grupales. | Trata las necesidades de otras áreas con la misma celeridad y dedicación con que trata las de su equipo. Promueve la colaboración entre áreas o tiendas. |
| No le interesa apoyar las tareas y el aprendizaje del resto. | Apoya el aprendizaje y las tareas cuando le es solicitado directamente. | Por su propia cuenta, apoya las tareas y el aprendizaje de sus compañeros. | Promueve el apoyo de las tareas y el aprendizaje entre los miembros de la organización. |

Este ejemplo presenta una definición de la competencia (Trabajo en equipo), con cuatro niveles, cada uno con su propia definición e indicadores dentro de cada nivel.

Incluso si observas en detalle, implícitamente de forma transversal a cada fila de los indicadores, hay un elemento común en sus descripciones; por ejemplo, la tercera fila da cuenta de los “objetivos” —algunos diccionarios lo hacen explícito—. Este tipo de elementos son los que muchas veces varían de un diccionario a otro.

En relación al perfil de cargo elaborado según el modelo de Gestión por Competencias Conductuales, este debería tener definido el número de **competencias**, el **nivel** e incluso su **grado de importancia o Peso**. De acuerdo al diccionario elegido, se definen los dos primeros conceptos (no el peso como mencioné anteriormente).

En relación al **nivel de las competencias**, tenemos que tener claro que el perfil nos indica el nivel que se espera que tengan las personas que ocupan este cargo. Entonces, para evaluar las competencias, se debe establecer qué nivel de la competencia alcanzó la persona.

¿Cómo podemos decir qué nivel obtuvo?

Condición:

- De acuerdo a este tipo de diccionario y modelo, la persona debe cumplir el 75% o más (eso también lo defines tú), de los indicadores asociados a cada nivel, para situarlo en este.

Pasos:

- Comienza analizando desde el primer nivel positivo, que en este caso sería el nivel 3 (la primera columna de esta competencia es el nivel 1, que es negativo y pudo haber sido llamado el nivel 0 o incluso -1; y la segunda es de un nivel bajo o en proceso de desarrollo). Tienes que detectar cuál es este nivel en las competencias de tu organización.

(Recuerda: un buen diccionario debería mantener la misma lógica de niveles en todas las competencias.)

- Si la persona cumple más del 75% de los indicadores de este “primer nivel positivo”:
 - Se debe avanzar al siguiente nivel, en este caso el nivel 4.
 - Si en el último nivel más alto cumple más del 75%, obtiene este nivel (o se sigue avanzando si hay más niveles superiores).

- Si es menor a 75%, se queda en el nivel anterior, es decir el primer nivel positivo.
- Si cumple menos del 75% de los indicadores del primer nivel positivo:
 - Debe ser evaluada en el nivel más bajo (en este caso el 1):
 - Si en el último nivel más bajo cumple más del 75% de los indicadores, obtiene este nivel. Como se trata de un nivel negativo, el cumplir con más indicadores genera que se quede en este en vez de avanzar al siguiente. En otras palabras, mientras más indicadores cumple, peor es la evaluación y por ende no puede avanzar.
 - Si es menor a 75%, inmediatamente obtiene el nivel siguiente, en este caso el 2 ya no que posee los suficientes indicadores para cumplir el nivel 3, pero tampoco presenta los suficientes indicadores negativos para obtener el 1.

Un paso optativo puede ser la presencia de un “indicador clave” para un nivel: por ejemplo, si dicho indicador clave está presente en la evaluación de un colaborador, este debe ser evaluado inmediatamente en dicho nivel — por lo general se usa para los niveles inferiores—.

En esta competencia de ejemplo, el indicador clave está marcado en rojo. Si se detecta su presencia, no importando el resto y porcentaje de indicadores logrados, el colaborador de forma inmediata obtiene este nivel.

También puedes hacer una planilla donde se evalúe si el colaborador cumple o no con los indicadores, señalando el porcentaje de cumplimiento (como en la evaluación de los modelos funcionales). Para ver un formato más acabado dirígete al [Paso 8](#).

“Indique con una cruz si la Persona cumple o no cumple el indicador mencionado”.

| Competencia Conductual Trabajo en Equipo | | | |
|---|--|------------|-----------|
| Nº | Indicadores Conductuales Nivel 3 Genera relaciones de respeto y confianza. Entiende los objetivos del equipo como los primordiales | Si Cumple | No Cumple |
| 1 | Es respetuoso, asertivo y tolerante, logrando adaptarse cabalmente. Aporta al clima laboral y se refiere al resto en términos positivos. | X | |
| 2 | Se propone para trabajar con otros de manera cooperativa. Participa animosamente y ayuda al resto en sus tareas o metas. | X | |
| 3 | Apoya las decisiones y objetivos del equipo, adaptando su trabajo en pos de su consecución. | X | |
| 4 | Cumple sus compromisos y comparte toda la información útil o relevante - tanto positiva como negativa- que permita el logro de objetivos grupales. | X | |
| 5 | Por su propia cuenta, apoya las tareas y el aprendizaje de sus compañeros. | | X |
| Porcentaje de Cumplimiento | | 80% | |
| (Evalúe el siguiente nivel) | | | |

Te presento un ejemplo para facilitar tu comprensión.

Imaginemos que Cecilia debe evaluar a 5 personas: Elena, Constanza, Pablo, Carlos y Francisca. Ella utiliza la planilla para ver si cada uno cumple o no los indicadores utilizando además la opción del indicador clave “negativo”.

Evaluación de Elena:

- Evalúa si cumple con el indicador clave. No lo cumple.
- Parte evaluando el nivel en nivel 3. Cumple el 100% de este.
- Evalúa el nivel 4. Cumple el 80% de este.
- Elena obtiene el nivel 4 en esta competencia.

Evaluación de Constanza:

- Evalúa si cumple con el indicador clave. No lo cumple.
- Parte evaluando el nivel en nivel 3. Cumple el 40% de este.
- Evalúa el nivel 1. Cumple el 40% de este.
- Constanza obtiene el nivel 2 en esta competencia.

Evaluación de Pablo:

- Evalúa si cumple con el indicador clave. Lo cumple.
- Obtiene el nivel 1 en esta competencia.

Evaluación de Carlos:

- Evalúa si cumple con el indicador clave. No lo cumple.
- Parte evaluando el nivel en nivel 3. Cumple el 40% de este.
- Evalúa el nivel 1. Cumple el 80% de este.
- Carlos obtiene el nivel 1 en esta competencia.

Evaluación de Francisca:

- Evalúa si cumple con el indicador clave. No lo cumple.
- Parte evaluando el nivel en nivel 3. Cumple el 80% de este.
- Evalúa el nivel 4. Cumple el 60% de este.
- Francisca obtiene el nivel 3 en esta competencia.

También existe la posibilidad de que, sin hacer este tipo de planilla tipo “*checklist*”, quien evalúe indique directamente el nivel logrado, siguiendo la premisa de cumplir con el 75% o más por ciento, de acuerdo al diccionario.

En este caso, el cálculo sería mental y más rápido (como la alternativa mencionada en el apartado “A Considerar” de las Competencias Funcionales).

“De acuerdo al diccionario por competencias, indique el nivel logrado por el evaluado en cada competencia. Recuerde que debe mostrar al menos el 75% de los indicadores del nivel para su asignación. Califique en la columna marcada en amarillo”

| Competencia | Nivel Esperado | Peso | Nivel Logrado |
|------------------------------------|----------------|------|---------------|
| Compromiso Organizacional | 3 | 10% | 3 |
| Orientación al Detalle | 4 | 25% | 3 |
| Tolerancia al Trabajo Bajo Presión | 3 | 25% | 4 |
| Pensamiento Analítico | 3 | 15% | 1 |
| Prudencia | 4 | 10% | 1 |
| Resolución de Problemas | 2 | 15% | 4 |

Ya habiendo entendido como establecer el nivel en que está la persona en cada competencia, ahora, **¿cómo podemos decir qué calificación obtuvo?**

En esta última tabla agrego un elemento que aún no has visto y que te permitirá descifrarlo.

El **Nivel Esperado** es aquel que el perfil tiene y que por ende la persona debería presentar y el **Nivel Logrado** es el que obtuvo después de hacer el análisis antes mencionado.

Antes de avanzar en la explicación y en las formas para establecer la calificación, voy a realizar la siguiente aclaración: en el ejemplo de competencia usado, el diccionario tiene 4 niveles, lo que no se ajusta a la escala de 1 a 5 que hemos estado usando. ¿Pero entonces, si tuviera 5 niveles, y la persona obtiene el nivel más alto (4), lograría una calificación 5? No. No sería homologable.

Si el perfil indica que la persona en trabajo en equipo debe tener un nivel 4, no se puede indicar que obtiene una calificación “Sobre lo Esperado” si alcanza ese nivel. De acuerdo a la lógica que hemos seguido, si obtiene lo que se espera, obtendría la calificación 3 (“Esperado”).

Entonces la calificación se obtiene en la diferencia entre lo esperado y lo logrado.

Existen al menos dos alternativas para establecer la calificación:

a) La primera, considera los resultados de la evaluación de todas las competencias y su relación con el grado de importancia o peso de cada una.

Te explico en forma detallada para que lo entiendas mejor.

Primero, utiliza el Peso o porcentaje para realizar un cálculo numérico que te indicará el *puntaje total* que debería obtener la persona al ser evaluada.

Ejemplo:

| Competencia | Nivel Esperado | Peso | Ponderación |
|------------------------------------|----------------|-------|-------------|
| Compromiso Organizacional | 3 | 10% | 0,30 |
| Orientación al Detalle | 4 | 25% | 1,00 |
| Tolerancia al Trabajo Bajo Presión | 3 | 25% | 0,75 |
| Pensamiento Analítico | 3 | 15% | 0,45 |
| Prudencia | 4 | 10% | 0,40 |
| Resolución de Problemas | 3 | 15% | 0,45 |
| | | Total | 3,35 |

La columna de Ponderación, es el resultado de la multiplicación de los valores de la columna de Nivel Esperado con los de Peso. El “Total”, es la suma de todos los valores de la última columna. Este último número es el que vamos a utilizar para hacer los cálculos y según el cual vamos a establecer la Evaluación del Desempeño. Estos últimos cálculos nos dicen que este perfil debiera tener un Ponderación Total de 3,35, que como verás, corresponderá a la calificación 3 en la Evaluación del Desempeño.

Acción 17.1.- Genera tablas de calificación para cada cargo de acuerdo a su ponderación

Ya teniendo el Total del Peso o Ponderación podemos asignarle una calificación diseñando una tabla para tales fines.

Ejemplo 1.1 Tabla de calificación con números enteros:

| Ponderación Lograda | Calificación |
|---------------------|--------------|
| 1,00 a 2,64 | 1 |
| 2,65 a 2,99 | 2 |
| 3,00 a 3,59 | 3 |
| 3,60 a 3,79 | 4 |
| 3,80 a 4,00 | 5 |

O con decimales:

Ejemplo 1.2 Tabla de calificación con decimales:

| Ponderación Lograda | Calificación |
|---------------------|--------------|
| 1,00 a 2,49 | 1,0 |
| 2,50 a 2,64 | 1,5 |
| 2,65 a 2,84 | 2,0 |
| 2,85 a 2,99 | 2,5 |
| 3,00 a 3,44 | 3,0 |
| 3,45 a 3,59 | 3,5 |
| 3,60 a 3,79 | 4,0 |
| 3,80 a 3,89 | 4,5 |
| 3,90 a 4,00 | 5,0 |

Te sugiero usar una tabla como esta última, dado que en el resumen de la evaluación las Metas y/o Competencias Funcionales se obtienen puntajes con decimales; de esta forma estarás homologando los resultados.

Imaginemos otro perfil de cargo donde la Ponderación Total sea de 3,60 y la persona evaluada obtenga ese mismo puntaje. Si usáramos la tabla 1.2 de arriba (pensada para un perfil Total de 3,35), habría que asignarle una calificación 4. Pero ya sabemos que si cumple con el puntaje esperado (3,60 en este caso), en realidad le correspondería un 3. Por ende, a este cargo hay que generarle una tabla distinta, dado que su Ponderación Total es diferente.

Esto implica que a cada cargo se le debe diseñar y asignar una escala de calificación de acuerdo a su Total Ponderado.

17.2.- Agrupa cargos de acuerdo al total de su ponderación.

De forma opcional, puedes agrupar a todos los cargos que tengan el mismo Total Ponderado. Así, el ejemplo de la tabla anterior, serviría para todos los cargos que sumen en su ponderado 3,60.

Incluso, puedes establecer que dicha tabla será aplicada a todos los cargos que sumen entre 3,55 y 3,65. Realiza pruebas antes de establecer esta posibilidad.

Para poder hacer lo anterior, lo primero que necesitas tener, es el ponderado total de todos los cargos y luego agruparlos.

Considerando todo lo antes visto, así es como se vería la evaluación del último perfil de ejemplo:

| Competencia | Nivel Esperado | Peso | Ponderación | Nivel Logrado | Pond. Lograda |
|------------------------------------|----------------|------|-------------|---------------|---------------|
| Compromiso Organizacional | 3 | 10% | 0,30 | 3 | 0,30 |
| Orientación al Detalle | 4 | 25% | 1,00 | 4 | 1,00 |
| Tolerancia al Trabajo Bajo Presión | 3 | 25% | 0,75 | 4 | 1,00 |
| Pensamiento Analítico | 3 | 15% | 0,45 | 3 | 0,45 |
| Prudencia | 4 | 10% | 0,40 | 4 | 0,40 |
| Resolución de Problemas | 3 | 15% | 0,45 | 2 | 0,30 |
| | | | 3,35 | | 3,45 |

La columna amarilla sería aquella donde la persona recibe la calificación por parte de su evaluador, la autoevaluación o la evaluación de otra persona (dependiendo si es de 90° grados, con autoevaluación, o de 180° o 360° grados).

De acuerdo a la tabla de calificaciones con decimales antes diseñada, esta persona hubiese obtenido una calificación **3,5**.

La forma a) de evaluar Competencias conductuales que hemos visto, no asigna entonces una calificación a cada una de las competencias, sino que establece una calificación general para estas.

El resumen de la evaluación podría verse de esta forma:

| Aspecto a Evaluar | Porcentaje general | Criterios de Evaluación | Porcentaje interno/ Peso | Calificación | Puntaje (Porcentaje interno x calificación) | Calificación Aspecto | Puntaje Pond. |
|---------------------------|--------------------|------------------------------------|--------------------------|--------------|---|---------------------------|---------------|
| Metas | 40% | Meta 1 | 40% | 3 | 1,20 | 3,35 | 1,34 |
| | | Meta 2 | 25% | 3 | 0,75 | | |
| | | Meta 3 | 35% | 4 | 1,40 | | |
| Competencias Funcionales | 25% | Competencia Funcional 1 | 20% | 2 | 0,40 | 2,90 | 0,73 |
| | | Competencia Funcional 2 | 15% | 3 | 0,45 | | |
| | | Competencia Funcional 3 | 35% | 3 | 1,05 | | |
| | | Competencia Funcional 4 | 20% | 3 | 0,6 | | |
| | | Competencia Funcional 5 | 10% | 4 | 0,40 | | |
| Competencias Conductuales | 35% | Compromiso Organizacional | 10% | 3,5 | - | 3,50 | |
| | | Orientación al Detalle | 25% | | | | |
| | | Tolerancia al Trabajo Bajo Presión | 25% | | | | |
| | | Pensamiento Analítico | 15% | | | | |
| | | Prudencia | 10% | | | | |
| | | Resolución de Problemas | 15% | | | | |
| | 100% | | | | | Calificación Final | 3,29 |

b) La segunda forma de evaluar, consiste en obtener calificaciones por cada competencia, la cual surgirá comparando el Nivel Logrado con el Nivel Esperado en cada una.

Para calificar, puedes establecer este tipo de parámetros:

| Criterio | Calificación |
|-----------------------------------|--------------|
| Obtiene dos o más niveles menores | 1 |
| Obtiene un nivel menor | 2 |
| Obtiene nivel esperado | 3 |
| Supera en un nivel | 4 |
| Supera en dos o más niveles | 5 |

Te presento el siguiente ejemplo para ilustrarlo:

La tabla grafica las competencias del perfil, el nivel requerido, el nivel logrado, la diferencia entre el Nivel Esperado y el Logrado y en la última columna, la calificación obtenida de acuerdo a la tabla precedente.

| Competencia | Nivel Esperado | Nivel Logrado | Diferencia | Calificación |
|------------------------------------|----------------|---------------|------------|--------------|
| Compromiso Organizacional | 3 | 3 | 0 | 3 |
| Orientación al Detalle | 4 | 3 | -1 | 2 |
| Tolerancia al Trabajo Bajo Presión | 3 | 4 | 1 | 4 |
| Pensamiento Analítico | 3 | 1 | -2 | 1 |
| Prudencia | 4 | 1 | -3 | 1 |
| Resolución de Problemas | 2 | 4 | 2 | 5 |

Con esta tabla podemos ver la calificación que obtendría la persona en cada una de las competencias. Sin embargo, también se complementa con el Peso al multiplicar este valor con la calificación.

| Competencia | Nivel Esperado | Peso | Nivel Logrado | Diferencia | Calificación | Ponderación |
|------------------------------------|----------------|------|---------------|------------|--------------|-------------|
| Compromiso Organizacional | 3 | 10% | 3 | 0 | 3 | 0,30 |
| Orientación al Detalle | 4 | 25% | 3 | -1 | 2 | 0,50 |
| Tolerancia al Trabajo Bajo Presión | 3 | 25% | 4 | 1 | 4 | 1,00 |
| Pensamiento Analítico | 3 | 15% | 1 | -2 | 1 | 0,15 |
| Prudencia | 4 | 10% | 1 | -3 | 1 | 0,10 |
| Resolución de Problemas | 2 | 15% | 4 | 2 | 5 | 0,75 |
| | | | | | | 2,80 |

Este último cálculo (2,80), aparecerá en la suma de las ponderaciones en el resumen de la evaluación:

| Aspecto a Evaluar | Porcentaje general | Criterios de Evaluación | Porcentaje interno/ Peso | Calificación | Puntaje (Porcentaje interno x calificación) | Calificación Aspecto | Puntaje Pond. |
|---------------------------|--------------------|------------------------------------|--------------------------|--------------|---|---------------------------|---------------|
| Metas | 40% | Meta 1 | 40% | 3 | 1,20 | 3,35 | 1,34 |
| | | Meta 2 | 25% | 3 | 0,75 | | |
| | | Meta 3 | 35% | 4 | 1,40 | | |
| Competencias Funcionales | 25% | Competencia Funcional 1 | 20% | 2 | 0,40 | 2,90 | 0,73 |
| | | Competencia Funcional 2 | 15% | 3 | 0,45 | | |
| | | Competencia Funcional 3 | 35% | 3 | 1,05 | | |
| | | Competencia Funcional 4 | 20% | 3 | 0,6 | | |
| | | Competencia Funcional 5 | 10% | 4 | 0,40 | | |
| Competencias Conductuales | 35% | Compromiso Organizacional | 10% | 3 | 0,30 | 2,80 | 0,98 |
| | | Orientación al Detalle | 25% | 2 | 0,50 | | |
| | | Tolerancia al Trabajo Bajo Presión | 25% | 4 | 1,00 | | |
| | | Pensamiento Analítico | 15% | 1 | 0,15 | | |
| | | Prudencia | 10% | 1 | 0,10 | | |
| | | Resolución de Problemas | 15% | 5 | 0,75 | | |
| | 100% | | | | | Calificación Final | 3,05 |



A considerar:

- Esta opción tiene una gran dificultad. Imagina que en todas las competencias se esperara un nivel 4, que en este caso sería el máximo. En este escenario, la persona solo podría obtener una calificación máxima de 3 en todas. Incluso si se espera en todas un nivel 3, la persona no podría superar en más de un nivel dicha competencia. En otras palabras, no tiene opción de acceder a la calificación 5.
- En relación al punto anterior; si te encuentras con una tabla en que todas o casi todas las competencias están en sus niveles máximos, esto significa de manera inequívoca que el perfil fue levantado de forma inadecuada.

PASO 8: DEFINIR FORMATOS DE MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO

Ya habiendo definido todo lo que será medido y sus porcentajes, estás en condiciones de definir los formatos con los que serán evaluadas las personas.

Acción 18.- Diseña el formato de evaluación.

El diseño debe estar alineado al formato que usan en la organización, e implica definir el tipo de letra, los colores y el logo de la misma, que suelen ser usados en los documentos y presentaciones oficiales de la organización.

Este formato debe contener al menos:

- Información del evaluador:
 - Nombre
 - Rut
 - Cargo
 - Gerencia y/o área
- Información del evaluado
 - Nombre
 - Cargo
 - Gerencia y/o área
- Elementos a evaluar y porcentajes predefinidos
 - Metas
 - Competencias Funcionales
 - Competencias Conductuales

Debes llevar un diseño preliminar para ser presentado y aprobado por el equipo. Luego, es posible que tengas que hacer algunas modificaciones para posteriormente llegar a las versiones finales.

A continuación, te presento formatos simples para el proceso, que pueden ser elaborados en una hoja de escritura, de cálculo o en un software. De acuerdo a lo anterior, pueden presentar variaciones. Los presento acompañados de una breve explicación por cada uno:

- **Resumen de la Evaluación del Desempeño:** en esta aparecen los resultados generales, sin su detalle. Puede ser de dos tipos:
 - Una hoja aparte que resuma el resto de las evaluaciones (Metas y Competencias), dando cuenta del resultado final.
 - La evaluación en su totalidad, si el proceso de evaluación es bastante simple y solo hay que poner la nota en la misma hoja. De usar este sistema no es necesario el resto de los formatos.
- **Evaluación de las Metas:** de acuerdo a los formatos de seguimiento y calificación realizados para los indicadores de las metas ([Paso 14](#)), establece en esta planilla la calificación final obtenida para cada una.
- **Evaluación de Competencias Funcionales:** formato según el cual la persona evaluará si acaso el evaluado cumple o no los indicadores definidos para cada competencia. Esto definirá la nota de cada competencia. Puede haber tantas planillas como competencias Funcionales dentro del perfil.
- **Evaluación de las Competencias Conductuales:** es la planilla donde la persona evalúa el cumplimiento de indicadores, obteniendo así el nivel de cada competencia. También puede haber una planilla por cada Competencia Conductual del perfil, si se decide por evaluar la presencia o cumplimiento de cada indicador de cada competencia. En ella también puede aparecer la calificación obtenida en cada competencia si se optó por esta opción de evaluación ([Paso 7](#)).
- **Resumen de Evaluación Competencias Conductuales:** en caso que la planilla anterior no indique la calificación, en esta puede estar reflejada.

Los siguientes serán ejemplos de formato de evaluación de la jefatura directa. Si se tratara de la evaluación de un par, tendría solo los aspectos

cualitativos.

| RESUMEN EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO | | | | | | |
|--|--------------------|--------------------------|--------------------|--------------|----------------------|-------------------|
| | | | | | | LOGO |
| JEFATURA DIRECTA | | | | | | |
| EVALUADOR | | | | | | |
| Nombre | | | | | | |
| RUT | | | | | | |
| Gerencia | | | | | | |
| Departamento | | | | | | |
| Cargo | | | | | | |
| EVALUADO | | | | | | |
| Nombre | | | | | | |
| RUT | | | | | | |
| Cargo | | | | | | |
| Aspecto a Evaluar | Porcentaje general | Criterios de Evaluación | Porcentaje Interno | Calificación | Calificación Aspecto | Categoría |
| Metas | 40% | Meta 1 | 40% | 3,00 | 3,13 | Esperado |
| | | Meta 2 | 25% | 3,50 | | |
| | | Meta 3 | 35% | 3,00 | | |
| Competencias Funcionales | 25% | Competencia Funcional 1 | 20% | 2,00 | 2,65 | Bajo lo Esperado |
| | | Competencia Funcional 2 | 15% | 2,00 | | |
| | | Competencia Funcional 3 | 35% | 3,00 | | |
| | | Competencia Funcional 4 | 20% | 3,00 | | |
| | | Competencia Funcional 5 | 10% | 3,00 | | |
| Competencias Conductuales | 35% | Competencia Conductual 1 | 30% | 4,00 | 4,00 | Sobre lo Esperado |
| | | Competencia Conductual 2 | 15% | | | |
| | | Competencia Conductual 3 | 15% | | | |
| | | Competencia Conductual 4 | 40% | | | |
| | 100% | | | | | |
| <p>Calificación Final: 3,31</p> <p>Categoría: Esperado</p> | | | | | | |

EVALUACIÓN DE METAS

LOGO

JEFATURA DIRECTA

(Ejemplo de planilla en formato físico)

| EVALUADOR | |
|--------------|--|
| Nombre | |
| RUT | |
| Gerencia | |
| Departamento | |
| Cargo | |

| EVALUADO | |
|----------|--|
| Nombre | |
| RUT | |
| Cargo | |

Indique la calificación lograda en cada meta, de acuerdo a los resultados en los registros de evaluación de los indicadores diseñados para evaluar cada una:

| Aspecto a Evaluar | Criterios de Evaluación | Porcentaje interno | Calificación |
|-------------------|-------------------------|--------------------|--------------|
| Metas | Meta 1 | 40% | |
| | Meta 2 | 25% | |
| | Meta 3 | 35% | |

Calificación Metas: _____

Categoría: _____

EVALUACIÓN COMPETENCIAS FUNCIONALES
JEFATURA DIRECTA

LOGO

(Ejemplo de planilla en formato hoja de cálculo)

Competencia:

Coordinar las Actividades de Jefatura de Curso de Segundo Ciclo de Enseñanza Básica.

Indique con una cruz si la persona que debe evaluar cumple o no cumple el indicador mencionado:

| Nº | Indicador Funcional Estándar | Sí Cumple | No Cumple |
|-----------------------------------|--|--|-----------|
| 1 | Aplica diversas estrategias para conocer la realidad de su curso (revisión de ficha del estudiante, encuestas, entrevistas, autobiografías, dinámicas grupales y otras). | X | |
| 2 | Visita cada día a su curso para estar informado de las novedades. | X | |
| 3 | Mantiene una base de datos actualizada con información sobre estudiantes y apoderados. | X | |
| 4 | Se informa de los registros diarios de anotaciones u observaciones de sus estudiantes. | X | |
| 5 | Entrevista formal y continuamente a todos los estudiantes de su curso. | X | |
| 6 | Entrevista periódicamente a todos los apoderados. | X | |
| Porcentaje de Cumplimiento | | 100% (Evaluar Indicadores Superiores) | |

| Nº | Indicador Funcional Superior | Sí Cumple | No Cumple |
|-----------------------------------|--|------------|-----------|
| 1 | Aplica diversas estrategias para conocer la realidad de su curso (revisión de ficha del estudiante, encuestas, entrevistas, autobiografías, dinámicas grupales y otras). | | X |
| 2 | Visita cada día a su curso para estar informado de las novedades. | | X |
| 3 | Mantiene una base de datos actualizada con información sobre estudiantes y apoderados. | X | |
| 4 | Se informa de los registros diarios de anotaciones u observaciones de sus estudiantes. | | X |
| 5 | Entrevista formal y continuamente a todos los estudiantes de su curso. | X | |
| 6 | Entrevista periódicamente a todos los apoderados. | X | |
| Porcentaje de Cumplimiento | | 50% | |

Obtiene Calificación: 3

EVALUACIÓN COMPETENCIAS CONDUCTUALES**JEFATURA DIRECTA**

(Ejemplo de planilla en formato hoja de cálculo)

LOGO

**Competencia:
Trabajo en Equipo**

Indique con una cruz si la persona que debe evaluar cumple o no cumple el indicador mencionado:

| N° | Indicador Conductual Crítico | Sí Cumple | No Cumple |
|----|--|-----------------------------|-----------|
| 1 | Frecuentemente causa conflictos al interior del grupo; como discusiones, agresiones y un mal clima laboral (hostil o tenso). | | X |
| | | (Continúe Evaluando) | |

| N° | Indicador Conductual Nivel 3 | Sí Cumple | No Cumple |
|-----------------------------------|---|--|-----------|
| 1 | Es respetuoso, asertivo y tolerante, logrando adaptarse cabalmente. Aporta al clima laboral y se refiere al resto en términos positivos. | X | |
| 2 | Se propone para trabajar con otros de manera cooperativa. Participa animosamente y ayuda al resto en sus tareas o metas. | X | |
| 3 | Apoya las decisiones y objetivos del equipo, adaptando su trabajo en pos de su consecución. | | X |
| 4 | Cumple sus compromisos y comparte toda la información útil o relevante -tanto positiva como negativa- que permita el logro de objetivos grupales. | X | |
| 5 | Por su propia cuenta, apoya las tareas y el aprendizaje de sus compañeros. | | X |
| Porcentaje de Cumplimiento | | 60% (Evaluar Indicadores nivel 1) | |

| N° | Indicador Conductual Nivel 1 | Sí Cumple | No Cumple |
|-----------------------------------|--|------------|-----------|
| 1 | Frecuentemente causa conflictos al interior del grupo; como discusiones, agresiones y un mal clima laboral (hostil o tenso). | | X |
| 2 | Su expresión corporal, verbal y/o conducta es oposicionista, reticente y poco dispuesta al trabajo al momento de participar de tareas conjuntas, donde todos deben cooperar. | | X |
| 3 | Sus acciones casi siempre apuntan claramente a solo cumplir sus objetivos personales. | | X |
| 4 | Denota preferencia por trabajar de forma individualista. | X | |
| 5 | No le interesa apoyar las tareas y el aprendizaje del resto. | X | |
| Porcentaje de Cumplimiento | | 40% | |

Obtiene Nivel: 2

LOGO

RESUMEN EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS CONDUCTUALES
JEFATURA DIRECTA

(Ejemplo en formato planilla de cálculos o software)

| Competencia | Nivel Esperado | Peso | Ponderación | Nivel Logrado | Pond. Logrado |
|------------------------------------|----------------|------|-------------|---------------|---------------|
| Compromiso Organizacional | 4 | 10% | 0,4 | 2 | 0,2 |
| Orientación al Orden | 3 | 25% | 0,75 | 2 | 0,5 |
| Tolerancia al Trabajo Bajo Presión | 3 | 25% | 0,75 | 3 | 0,75 |
| Pensamiento Analítico | 3 | 15% | 0,45 | 3 | 0,45 |
| Iniciativa | 4 | 10% | 0,4 | 4 | 0,4 |
| Resolución de Problemas | 3 | 15% | 0,45 | 3 | 0,45 |
| | | | 3,2 | | 2,75 |

Calificación Competencias Conductuales: **2,0**

Categoría: **Bajo lo Esperado**

| Tabla de calificaciones del perfil | | |
|------------------------------------|--------------|-------------------|
| Ponderación Lograda | Calificación | Categoría |
| 1,00 a 2,49 | 1,0 | Deficiente |
| 2,50 a 2,64 | 1,5 | Deficiente |
| 2,65 a 2,84 | 2,0 | Bajo lo Esperado |
| 2,85 a 2,99 | 2,5 | Bajo lo Esperado |
| 3,00 a 3,44 | 3,0 | Esperado |
| 3,45 a 3,59 | 3,5 | Esperado |
| 3,60 a 3,79 | 4,0 | Sobre lo Esperado |
| 3,80 a 3,89 | 4,5 | Sobre lo Esperado |
| 3,90 a 4,00 | 5,0 | Superior |

Acción 19.- Define y diseña herramientas complementarias de evaluación

Junto al formato de evaluación, puedes definir dos o tres herramientas adicionales que complementan el proceso de evaluación:

- **Hoja de Seguimiento de Conductas y Situaciones**

Es una hoja o plantilla donde la jefatura debe anotar situaciones relevantes en el trabajo de la persona donde ha demostrado un buen o mal cometido, (método en oportunidades llamado de “Registro de Incidentes Críticos”). Esta hoja debe contar con:

- Descripción del evento: acá se debe anotar con el mayor detalle posible la situación particular fuera de lo común, positiva o negativa. Se debe detallar qué pasó y quiénes estuvieron involucrados.
- Comentarios: percepciones sobre la situación. Como por ejemplo qué de eso fue destacable o qué debió haber hecho distinto.
- Competencias asociadas: se debe indicar qué Competencias Funcionales o Conductuales estuvieron o debieron haber estado involucradas.
- Fecha y hora de la situación.

Su importancia recae en que esta es una herramienta relevante para justificar la calificación de las competencias.

De acuerdo a esta plantilla tipo bitácora, la jefatura o incluso el propio colaborador puede llevar un registro que respalde la elección de los niveles o calificaciones, dando cuenta de situaciones “antiguas” como recientes.

Hay que hacer énfasis en registrar siempre y no solo al final —poco antes de la evaluación—, ya que sería una muestra poco representativa, pudiendo considerar un periodo bueno o malo particular durante el año. En la medida de que se realice bien, las posibilidades de que se cuestione la calificación disminuyen.

Acá también debes definir a quién le entregarás esta plantilla. Este registro puede ser llevado a cabo por la jefatura y el mismo colaborador. Es poco probable que si se define una evaluación de 180° o 360° grados, los pares o subalternos lleven un registro de las conductas del resto. De todas maneras debes definir a quien le entregarás estas hojas de registro.

Al igual que en el formato de evaluación, a la reunión con el Equipo de Planificación e Implementación lleva un diseño preliminar para su revisión y modificaciones posteriores. Ejemplo de formato con una situación:

| HOJA DE SEGUIMIENTO DE CONDUCTAS Y SITUACIONES | | | |
|---|--|----------------------------|----------------------------------|
| | | | LOGO |
| <p>Registre conductas concretas observadas por su evaluado que pueden afectar positiva o negativamente su desempeño. La información recolectada, será de alta relevancia para dar cuenta de forma más documentada acerca del comportamiento del mismo, lo que será fundamental al momento de la retroalimentación.</p> <p>Puede agregar más celdas de anotación si es necesario.</p> | | | |
| EVALUADOR | | | |
| Nombre | | | |
| RUT | | | |
| Gerencia | | | |
| Departamento | | | |
| Cargo | | | |
| EVALUADO | | | |
| Nombre | | | |
| RUT | | | |
| Cargo | Ejecutivo de Servicio al Cliente | | |
| REGISTRO DE SITUACIONES | | | |
| Situación | Comentarios | Competencia Asociada | Fecha/hora |
| <i>Una cliente se acercó a felicitar la conducta del (nombre del colaborador). Mencionó que hace tiempo que tenía un problema con la señal de su teléfono móvil y que hasta el momento ningún ejecutivo le había solucionado el problema. Él en cambio hizo llamados a otras áreas, usó el sistema online de atención a usuarios y después de unos intentos solucionó el problema. Hasta le dijo qué hacer en caso de tener este u otros problemas futuros. Le dio su correo de contacto directo.</i> | <i>Demuestra interés por la persona, se contacta con otras áreas para solucionar los problemas e incluso se adelanta a necesidades futuras. Personaliza la atención.</i> | <i>Servicio al Cliente</i> | <i>03/01/2016 10:30 hrs.</i> |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

- **Hoja de Entrevista de Actores Relevantes**

Formato de entrevista cuyo objetivo es complementar el formato precedente. Permite, por ende, contar con mayor información para posteriormente calificar con más evidencias las Competencias Conductuales y, en menor medida, las Funcionales.

Puede estar dirigida a:

- Clientes o usuarios.
- Proveedores.
- Personas de la organización con la cual la persona evaluada interactúa.

En el mismo formato y/o, en la capacitación a las jefaturas, es posible establecer indicaciones para que la entrevista se realice de mejor forma:

Antes de comenzar, preséntese e indique el objetivo de la entrevista: “Con el fin de mejorar el desempeño de nuestros colaboradores, estamos realizando entrevistas a personas con las cuales estos se desenvuelven. Le agradecería pudiera responder unas preguntas que dan cuenta de la calidad del trabajo de (nombre del colaborador), siendo lo más sincero/a posible. Esto será de mucha ayuda para poder mejorar su forma de trabajar y a nivel de organización inclusive. Solo tomará alrededor de 5 minutos.”

Considere las preguntas solo como referencia. Puede agregar o prescindir de alguna de ellas.

Agradezca la colaboración y el tiempo brindado. Despídase.



A considerar:

- El hecho que la jefatura tenga que realizar ambos registros (el de situaciones y este) puede recargar bastante su labor, haciendo poco eficiente el proceso. Evalúa la posibilidad de que sea un método optativo.

- Esta entrevista debe ser representativa de las personas con las cuales el evaluado interactúa. Por ende no debe centrarse en una sola área, cargo o “tipo de persona, cliente o usuario”. En lo posible debe ser con una persona al azar que represente a los grupos importantes con los que se desenvuelve la persona y en diferentes “temporadas”.

ENTREVISTA DE ACTORES RELEVANTES

LOGO

| | |
|-------------------------------|--|
| Nombre Evaluado | |
| Cargo | |
| Nombre Jefatura | |
| Nombre Entrevistado | |
| Relación laboral con evaluado | |
| Fecha de entrevista | |

¿En qué situaciones o procesos interactúa o ha interactuado con "*Nombre del Colaborador*"?

¿Cómo describiría en términos generales su desempeño?

Podría mencionar aspectos destacables de su conducta. Ejemplifique con una situación particular:

Podría mencionar aspectos a mejorar (debilidades). Ejemplifique con una situación particular:

¿Tiene algún comentario adicional respecto de su conducta o alguna situación especial, positiva y/o negativa, que valga la pena recordar?

- **Hoja de Compromisos de Mejora**

Es una hoja o plantilla donde la jefatura establece los compromisos a los cuales ha llegado junto al colaborador para mejorar sus brechas y desempeño general. Debe contener:

- *Competencia y/o Meta a mejorar*: aspecto donde el evaluado presenta una brecha que requiere ser mejorada.
- *Acciones de mejora*: conjunto de estrategias, actividades, cursos, o acciones que la persona.
- *Indicadores*: no es obligatorio pero es posible definir algún indicador que dé cuenta de está cumpliendo con la mejora. Esto puede ser asistir a cierto número de capacitaciones, número y tipo de actividades a las que participará, etc.
- *Periodo de tiempo estimado de implementación*.

Su importancia consiste en registrar las acciones acordadas entre jefatura y colaborador, orientadas a mejorar el desempeño o promover a la persona.

Ejemplo del formato:

HOJA DE COMPROMISOS DE MEJORA

LOGO

Registre los acuerdos adoptados en relación a cada una de las metas o competencias evaluadas que deben ser mejoradas. Indique acciones de mejora comprometidos junto a indicadores que den cuenta de su progreso, así como la fecha probable de implementación o revisión de los mismos. Puede agregar más compromisos a las celdas propuestas.

| EVALUADOR | |
|--------------|--|
| Nombre | |
| RUT | |
| Gerencia | |
| Departamento | |
| Cargo | |

| EVALUADO | |
|----------|--|
| Nombre | |
| RUT | |
| Cargo | |

| COMPROMISOS | | | |
|--------------------|--------------------|-------------|-------|
| Competencia o meta | Acciones de mejora | Indicadores | Fecha |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Acción 20.- Elige si automatizar o no la Evaluación del Desempeño

En esta acción tienes que definir el grado de automatización con el cual como organización desarrollarán la Evaluación del Desempeño. Mientras más “manual” sea, mayor será tu trabajo. Como te mencioné esto puede ser considerado en etapas bastante tempranas del proceso, al analizar sus posibilidades.

Esta es una definición bastante importante debido a los recursos que están involucrados: los formatos físicos implicarán un mayor trabajo por parte de las personas de la organización, pero un menor costo; en cambio, si se realizan con un software, de no contar con la capacidad suficiente para programarlo al interior de la organización, se deberá adquirir con un proveedor externo, lo que suele resultar bastante más caro.

A continuación te presento 3 posibilidades que tendrás al momento de establecer el formato sobre el cual evaluarán las personas, lo que deberás tener presente al momento de elegir el nivel de automatización:

- **Formato Físico:** es la versión impresa del formato diseñado por ti. Implica entregar copias a todas las personas que tengan la responsabilidad de evaluar; o solicitarles que ellos lo impriman tras enviarles el archivo por correo electrónico. Esta opción puede ser más cómoda para los evaluadores que prefieren usar herramientas físicas en vez de digitales. Si optas por este formato, ten presente que después tendrás que realizar las siguientes tareas:
 - Solicitar y/o buscar en persona cada una de las evaluaciones.
 - Revisar las evaluaciones, avisar a los evaluadores sobre errores (falta de información y calificaciones en valores distintos a lo solicitado) y solicitarles que lo corrijan y vuelvan a enviar.
 - Traspasar las calificaciones a una planilla de cálculo para obtener las calificaciones individuales.
 - Informar a los evaluadores y evaluados los resultados de las evaluaciones.
 - Traspasar los cálculos individuales a una planilla global para realizar cálculos de grupos.
 - Traspasar las hojas de Seguimiento y Compromisos a una hoja de cálculos o de texto para sistematizarla y luego hacerle

seguimiento.

- Elaborar un informe final con la información de la organización ([Paso 21](#)).

- **Formato digital en planilla de cálculos:** para este caso, diseña y luego envía a los evaluadores una hoja de cálculos con los formatos pre-configurados. Si te decides por esta opción, ten presente programarla con los siguientes aspectos:

- Cálculos automáticos. Es decir; en la medida en que la persona ingresa las calificaciones, puede ir viendo tanto los resultados como la calificación final.

| Aspecto a Evaluar | Porcentaje General | Criterios de Evaluación | Porcentaje Competencia Sobre Ámbito | Nota obtenida Competencia | Nota Ámbito |
|---------------------------|--------------------|---------------------------------|-------------------------------------|---------------------------|-------------|
| Metas | 40% | Nombre Meta 1 | 50% | 4 | 3,30 |
| | | Nombre Meta 2 | 30% | 3 | |
| | | Nombre Meta 3 | 20% | 2 | |
| Competencias Funcionales | 25% | Nombre Competencia Funcional 1 | 30% | 4 | 3,30 |
| | | Nombre Competencia Funcional 2 | 40% | 3 | |
| | | Nombre Competencia Funcional 3 | 30% | 3 | |
| Competencias Conductuales | 35% | Nombre Competencia Conductual 1 | 15% | 1 | 0,15 |
| | | Nombre Competencia Conductual 2 | 25% | | |
| | | Nombre Competencia Conductual 3 | 25% | | |
| | | Nombre Competencia Conductual 4 | 10% | | |
| | | Nombre Competencia Conductual 5 | 25% | | |
| Nota Total: | | | | 2,20 | |

- **Alertas:** notifican al evaluador si se equivocó al ingresar algún dato. Por ejemplo, califica con 6 en una escala de 1 a 5 y la alerta le solicita que lo intente de nuevo.

| | | |
|-------------|---|-------------|
| 30% | 5 | 4,30 |
| 40% | | |
| 30% | | 2,45 |
| 15% | | |
| 25% | 6 | |
| 25% | | |
| 10% | | |
| 25% | | |
| Nota Total: | | 3,65 |

Error de tabulación!

Debe calificar en escala 1 a 5

Reintentar Cancelar Ayuda

[¿Le ha sido útil esta información?](#)

- Alerta de llenado: se despliega si al evaluador le faltó calificar algún elemento.

| Nota obtenida Competencia | Nota Ámbito |
|---------------------------|-------------|
| 4 | 3,30 |
| 3 | |
| 2 | |
| 4 | 3,30 |
| 3 | |
| 3 | |
| 1 | 1,95 |
| | |
| 2 | |
| 3 | |
| 4 | |
| Nota Total: | 2,83 |

Falta Calificar Competencia!

- Software:** es el programa al cual acceden los evaluadores para hacer la evaluación. Para usar este sistema tienes que decidir si como organización elaboran su propio software o contratan uno de un proveedor externo. Para esto deben analizar los recursos con que se cuenta: tiempo, dinero y profesionales, pero es, sin dudas, la opción que mejor asegura la correcta asignación de las calificaciones y la realización de los cálculos. Su único inconveniente puede ser que se trata de la opción más costosa en términos de recursos.

Complementario a lo que puede ofrecer las alternativas anteriores, estos programas también te permiten:

◦ *Diferenciar tipos de usuario:*

▪ **Administrador:**

- Puede ver el estado de avance de las evaluaciones de cada evaluador, área y de toda la organización.
- Puede enviar recordatorios por esta plataforma o generar recordatorios de acuerdo a las fechas establecidas e incluso el nivel de avance individual de cada evaluador.
- Generar análisis e informes automáticos por cada trabajador, áreas y de toda la organización.

▪ **Usuario (evaluadores):**

- Obtener el listado automático de las personas a evaluar.
- Ver el estado de avance de la evaluación de cada de esta persona. Si fueran 12 los elementos en total y ha evaluado 6, le puede informar que lleva un 50% de esta evaluación.
- Ver estado de avance de las evaluaciones que debe hacer. Si debe evaluar a 2 personas y solo ha evaluado el 50% de una, puede avisarle que lleva el 25% de toda la evaluación.

- *Recordatorios automáticos:* sobre fechas de inicio y término de evaluación, retroalimentación y estados de avance, a todas las personas que deban evaluar a otros.
- *Automatización de análisis:* motores internos de análisis de datos hacen que no seas tú quien recabe la información y la traspase a fórmulas.
- *Generación de informes automatizados diferenciados:* para áreas, personas, por Metas y Competencias, con gráficos, tablas y otros elementos de análisis. También puede generar sugerencias de acción básicas de acuerdo a los resultados, pero lo más probable es que tengas que revisarlas o mejorarlas tú.
- *Diferenciación por tipo de evaluador:* visualiza los resultados diferenciando a la jefatura, autoevaluación, pares, clientes-proveedores y/o subalternos. Se puede comparar el resultado de la

evaluación de uno de estos, con el resto. Por ejemplo que todos hayan evaluado en promedio con un 2,5 y la misma persona se haya evaluado con un 3,5.

PASO 9: ESTABLECER POLÍTICAS RELACIONADAS A RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

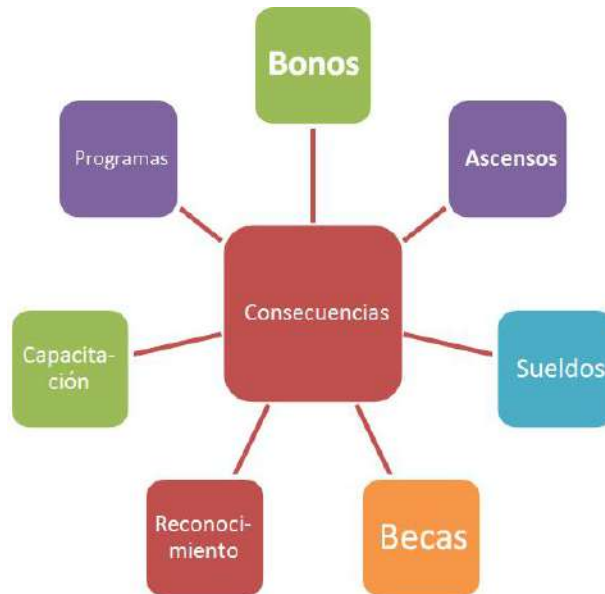
En este paso, tienes que elegir las “consecuencias” que se van a derivar de la Evaluación del Desempeño. En otras palabras, establecer qué pasará con las personas que obtengan resultados buenos, malos y medios, de acuerdo a las calificaciones establecidas. Tu elección depende, en gran medida, de los recursos con los que cuente la organización. Si no se cuenta con recursos económicos, se recomienda hacer énfasis en todos los incentivos no relacionados con la entrega directa de dinero.

Acción 21.- Invita a las principales jefaturas relacionadas a definir las políticas asociadas a la Evaluación del Desempeño.

En relación a las diferentes consecuencias asociadas a la evaluación, dependiendo de la estructura de tu organización, es posible que haya distintos responsables asociadas a las mismas. Debes identificarlos e invitarlos en reuniones por separado (si no son parte del Equipo de Planificación e Implementación), a discutir cuáles son las consecuencias factibles a ser implementadas.

Como invitado transversal en su discusión, debería haber un encargado del área legal de la organización, ya que en oportunidades hay asignaciones que son o se convierten en obligaciones legales para esta, y es, por ende, su deber entregarlas. Dicha persona puede definir cuáles y en qué circunstancias.

Dentro las posibilidades de consecuencias se encuentran:



a) **Bono en dinero:** es la entrega de un monto extra de dinero como premio a buenos resultados.

De todas las consecuencias asociadas a los resultados de la evaluación, aquellas relacionadas con bonos son las más complejas de decidir. Para poder definir su tipo de aplicación así como el monto, debe haber un análisis y discusión entre la gerencia de Finanzas, de Recursos Humanos y el Gerente General idealmente (o sus símiles en cada cargo).

Es bastante posible que definir la modalidad (organizacional y/o individual) así como la envergadura del monto, requiera un estudio profundo del área de finanzas con una posterior presentación a la Gerencia General. Por ende, su resolución es muy poco probable que surja en el escenario de una sola reunión, ni que se defina en el tiempo de una semana.

Una forma de hacer más eficiente este estudio es haber hecho la solicitud al inicio del proceso, en la reunión con la gerencia Sponsor ([Paso 1](#)).

En relación a los bonos existen dos modalidades o tipos, cuyas posibilidades deben simular y analizar en detalle:

-De Desempeño Organizacional: comprende la entrega de un bono especial en caso que se cumplan ciertos criterios:

- Logros organizacionales (por lo general económicos) y que suelen ser restrictivos; si no se cumplen, nadie recibe el bono.
- Puede ser entregado a todas las personas o solo a aquellas que hayan sido evaluadas y que cumplan con cierta calificación en su Evaluación del Desempeño (por ejemplo arriba de un 2,5 o en realidad debiera ser a partir de al menos un resultado “Esperado” que sería un 3,0)
- Puede condicionarse el bono o un porcentaje del mismo dependiendo del tiempo que la persona lleve trabajando en la organización.
- Se debe dejar bien claro también la fecha y/o modalidad de entrega.

La elección de estas condiciones y la comunicación de su cumplimiento para la entrega, debe ser comunicado de forma muy clara para toda la organización.

Para realizar esto, la organización debe calcular y tener claridad de cuánto dinero significa este crecimiento en utilidades y cuánto será lo que pagará a los colaboradores. No puede entregar bonos si le significa pérdidas. Esto sirve si la organización con este bono gana más entregándolo y movilizándolo a las personas a que se esfuercen por alcanzarlo.

Por lo general se utiliza el sueldo de la misma persona para hacer el cálculo del bono, como se verá en la siguiente tabla.

-De Desempeño Individual: La organización debe definir si entrega un bono extra al sueldo a la persona por buenos resultados en su Evaluación del Desempeño, y de cuánto será en relación a su sueldo.

Ejemplo:

| Bono desempeño individual | |
|---|--------------|
| Calificación en Evaluación de Desempeño | Sueldo extra |
| 3,30 o menos | 0 |
| 3,31 a 3,50 | 1 |
| 3,51 a 4,10 | 1,2 |
| 4,11 a 4,60 | 1,5 |
| 4,61 a 5,00 | 2 |

También se puede definir diferenciado el tiempo que la persona lleve en la organización, hecho que también puede limitar la posibilidad que haya sido efectivamente evaluada de acuerdo a su tiempo de permanencia.

Estos dos últimos bonos explicados son complementarios, es decir, se pueden entregar de forma paralela e incluso pueden condicionarse entre ambos. Por ejemplo, una persona con una calificación individual de 4 puede recibir el bono empresa, más el bono individual. O la organización decide que si se crece menos de un 1%, nadie recibe bono de ningún tipo; o bien, si la calificación individual es menor a 2,5, no se recibe el bono organizacional (ni tampoco el individual).

b) **Ascensos/promociones:** debido a su buen desempeño, el colaborador obtiene la posibilidad de poder ser asignado a un cargo de mayores responsabilidades dentro de su misma área, o en otra.

Un punto muy importante a considerar para llevar a cabo esto, es que la persona a ser promocionada para un cargo de mayor responsabilidad debe cumplir con el perfil del cargo al cual se lo pretende ascender. Por ende, debe ser evaluado de acuerdo al perfil de cargo factible a ser promocionado.

Esto debe ser realizado porque suele pasar que “ se pierde un buen soldado y se gana un mal capitán ”. Siempre debe considerarse que las competencias entre distintos cargos pueden ser bastante diferentes.

La organización también puede establecer condiciones para ello, como por ejemplo:

- Obtener una alta calificación en su Evaluación del Desempeño.
- Contar con una antigüedad mínima de uno o dos años dentro de la organización (un año podría ser un tiempo adecuado),
- Cargos vacantes para ello.
- Ser evaluado de acuerdo al perfil cualitativo del nuevo cargo (competencias conductuales) y obtener una evaluación en un nivel al menos adecuado o dentro de lo normal. El aspecto cuantitativo es muy probable que no lo realice, por ende, no debe ser evaluado con estos parámetros.

No olvidar además, que es muy probable que este ascenso esté vinculado a un aumento de sueldo.

c) **Aumentos de sueldo:** frente a un alto desempeño, aumentar el sueldo mensual es una buena alternativa si la persona no quiere cambiar de puesto, o no se la puede ascender aún, o se ha visto que no posee las competencias para acceder a un cargo con más responsabilidades. Tampoco si aún no se la puede ni quiere promocionar. De esta forma, a pesar de que la persona no obtiene el nuevo cargo, no pierde su motivación ni busca otros lugares de trabajo, porque visualiza que la organización sí la reconoce y busca formas de recompensarla.

d) **Copagos y Becas de Estudios:** consiste en la posibilidad de financiar en su totalidad, o en un porcentaje, los estudios a los cuales la persona con alto desempeño desee acceder. Este aspecto debe ser mayor a las Políticas de Capacitación que la organización pueda tener a lo largo del año con todos sus colaboradores.

Por ejemplo, si la organización durante el año siempre está dispuesta a co-financiar el 50% de los estudios de postítulo de la personas, a aquellos con alto desempeño, se les puede ofrecer becas mayores o pagadas en su totalidad.

Esto también puede estar condicionado a instituciones con las cuales la organización posea convenio —si ha generado alguno—. Por ejemplo, 100% de cobertura de postítulos en instituciones con convenio, y 60% en instituciones sin convenio.

Debe quedar claro que los beneficios son mayores a los que cualquier persona pueda acceder de acuerdo a las políticas establecidas por el área, o a las prácticas habituales de capacitación.

e) **Reconocimiento Público:** considera la posibilidad de hacer un reconocimiento a las personas por su buen desempeño, dirigido a toda la organización y/o a un grupo delimitado de personas. Esto se hace en especial con los mejor evaluados de cada gerencia o área, y es recomendable que no sean jefaturas de alta jerarquía.

Formas posibles de realizarlo:

- En una reunión de área.
- En boletines o revistas que entregue la organización (Newsletters).
- En correo electrónico.
- En diarios murales.
- En alguna ceremonia del calendario de la organización, por lo general a fin de año, aprovechando un instante para reconocer a estas personas y entregar algún diploma o distintivo para ello. Esto también implica la coordinación de esta instancia.

En todos los ejemplos anteriores se puede reconocer a todas las personas que hayan alcanzado alguna calificación (por ejemplo, sobre 4), o a las mejores de cada área. Esto último es más recomendable dado que puede darse que un área no alcance, por distintos motivos, la calificación mínima requerida para ello.

Si se da el caso de 2 o más personas con igual calificación más alta dentro del área o gerencia, puedes reunirte con la jefatura para definir quién se merece el reconocimiento. Se recomienda establecer esta reunión con la

anterioridad suficiente para la programación y aplicación del método de reconocimiento.

Soy enfático en aconsejar que los reconocimientos siempre se realicen, aunque sea de forma individual, o con el propio equipo de trabajo.

f) **Formación/capacitación:** se detectan brechas en el plano cuantitativo y/o cualitativo y al colaborador se lo hace partícipe de un programa de formación o de capacitaciones aisladas para que supere aquellos puntos donde presenta más debilidades.

Si una persona presenta brechas en la competencia Trabajo en Equipo, podría participar de un coaching personal y/o de un conjunto de capacitaciones que apunten a mejorar esta competencia (trabajo en equipo, comunicación asertiva, resolución de conflictos, etc.)

Si la persona no logra alcanzar sus metas cuantitativas (indicadores), hay que analizar si esto se debe a brechas en sus Competencias Conductuales y/o Funcionales: podría tratarse de una baja orientación al logro y/o un bajo conocimiento de un software que es utilizado en la compañía y que no le permite ingresar la información de forma eficiente, resultando en un desempeño bajo.

Se debe dejar en claro que cuando se encuentren brechas, siempre la persona participará de alguno de estos procesos, y de otros acordados con la jefatura.

g) **Inclusión en programa de Talentos u otro similar:** esta es una opción que en realidad es parte de las acciones de formación antes mencionada y las promociones/asensos.

Una vez detectadas las personas con alto potencial (altas calificaciones), se los integra en este tipo de programa para potenciar sus habilidades y conocimientos de modo que lleguen mejor preparados a su nuevo cargo de

mayor responsabilidad. Estos programas pueden incluir capacitaciones técnicas, *mentoring* (una persona de mayor experiencia que los guía), coaching, y nuevas responsabilidades.

Se suele definir el tiempo en el cual estará la persona, por ejemplo, uno o dos años; y, luego de una evaluación exitosa en relación al perfil del nuevo cargo al cual está postulando, podrá ascender a este.

h) Traslados o cambios de cargo:

- *A un cargo similar:* cambiar de puesto a un cargo de similares características puede ser resultado de un buen desempeño, dentro de lo esperado, o incluso bajo. En este nuevo cargo, que podría adecuarse mejor a las características del colaborador; podría esperarse un mejor desempeño. También debería ser medido de acuerdo a ese cargo para evitar que su desempeño sea menor.
- *A un cargo de menores responsabilidades:* si tuvo un desempeño bajo lo esperado y por distintos motivos no se quiere desvincular, es posible trasladar a la persona a otro cargo esperando que su desempeño en ese sí sea el óptimo. La dificultad acá puede tener que ver con el aspecto de remuneraciones si se cambia a un cargo de menores responsabilidades y sueldo, puesto que es bastante complicado en términos legales disminuir el sueldo de las personas. También se podría optar por mantener su sueldo; esto dependerá, como se mencionó anteriormente, del aspecto legal: si acaso el trabajador está dispuesto a firmar un anexo o un nuevo contrato, o si la organización está dispuesta a pagarle lo mismo.

i) Desvinculación: posibilidad de despido de la persona cuando obtiene evaluaciones bajo lo esperado.

Acá debe definirse cuándo despedir. Por ejemplo: a la primera vez que obtiene el puntaje mínimo, o a la segunda vez seguida, o si de tres evaluaciones obtiene dos calificaciones menores a lo esperado.

Para los casos de evaluaciones bajas, también existe la posibilidad de dejar establecido que se hará una nueva evaluación en menor tiempo al definido para evaluar al resto de la organización.

Es **importante** mencionar en este punto que la posibilidad de desvinculación de la organización por medio de la Evaluación del Desempeño debe estar establecida en el Reglamento Interno, Laboral u otro documento legal que deba contener la misma en relación a los trabajadores.

También en las políticas y en el mismo reglamento, es muy recomendable dejar en claro que la Evaluación de **Desempeño no es el único mecanismo que existe para desvincular** a las personas, como, por ejemplo, pueden ser las faltas o incumplimientos graves laborales, acciones que atenten contra las leyes nacionales o contra los procesos y políticas de la organización.

En todo lo relacionado con leyes laborales, una acción recomendable sería solicitar la asesoría de un abogado especialista en la materia.

j) **Compromisos de Mejora individuales acordados:** estos pueden ser de distinta índole de acuerdo a los distintos resultados de la Evaluación del Desempeño y los acuerdos establecidos entre jefatura y colaborador ([Pasos 8](#) y [18](#)).

k) **Ninguno:** Este puede ser el menos recomendable de todos, ya que si no hay ningún tipo de consecuencia, el proceso en sí no tendrá sentido para los colaboradores de la organización y solo será sentida como una pérdida de tiempo.

Acción 22.- Define el rango de calificaciones para establecer las acciones.

Ya habiendo analizado, calculado y elegido las posibilidades, debes establecer las acciones para los rangos de categorías y, por ende, de calificaciones.

Considerando la calificación final de desempeño, estas son posibilidades:

| Categoría | Posibilidades de Acciones |
|-------------------|--|
| Deficiente | <ul style="list-style-type: none"> • Desvinculación • Formación/Capacitación • Traslado o cambio de cargo |
| Bajo lo Esperado | <ul style="list-style-type: none"> • Desvinculación • Formación/Capacitación • Traslado o cambio de cargo |
| Esperado | <ul style="list-style-type: none"> • Bono de Desempeño Organizacional • Formación/Capacitación • Traslado o cambio de cargo |
| Sobre lo Esperado | <ul style="list-style-type: none"> • Ascensos/promociones • Aumentos de sueldo • Bono de Desempeño Organizacional • Bono de Desempeño Individual • Copagos y Becas de Estudios • Reconocimiento Público • Formación/capacitación • Traslados o cambios de cargo |
| Sobresaliente | <ul style="list-style-type: none"> • Ascensos/ promociones • Aumentos de sueldo • Bono de Desempeño Organizacional • Bono de Desempeño Individual • Copagos y Becas de Estudios • Reconocimiento Público • Formación/capacitación • Traslados o cambios de cargo |

Un ejemplo de elección podría ser el siguiente:

| Categoría | Posibilidades de Acciones |
|----------------------------------|--|
| Deficiente 1 a 2,20 | <ul style="list-style-type: none"> • Desvinculación (1 o dos veces seguidas) |
| Bajo lo Esperado 2,21 a 2,90 | <ul style="list-style-type: none"> • Desvinculación (2 veces seguidas o 2 veces en 3 evaluaciones) • Bono de Desempeño Organizacional (por ejemplo solo arriba de 2,5, aunque recomiendo debiera ser a partir del 2,91 "Adecuado") • Formación/Capacitación • Traslado o cambio de cargo |
| Adecuado 2,91 a 3,10 | <ul style="list-style-type: none"> • Bono de Desempeño Organizacional • Formación/Capacitación • Traslado o cambio de cargo |
| Sobre lo Esperado 3,11 a 4,30 | <ul style="list-style-type: none"> • Bono de Desempeño Organizacional • Bono de Desempeño Individual • Copagos y Becas de Estudios • Formación/Capacitación • Traslados o cambios de cargo |
| Sobresaliente 4,31 a 5 | <ul style="list-style-type: none"> • Ascensos/promociones • Aumentos de sueldo • Bono de Desempeño Organizacional • Bono de Desempeño Individual • Copagos y Becas de Estudios • Reconocimiento Público • Formación/capacitación |

En cada cuadro de posibilidades puedes elegir una, varias, o incluso todas.

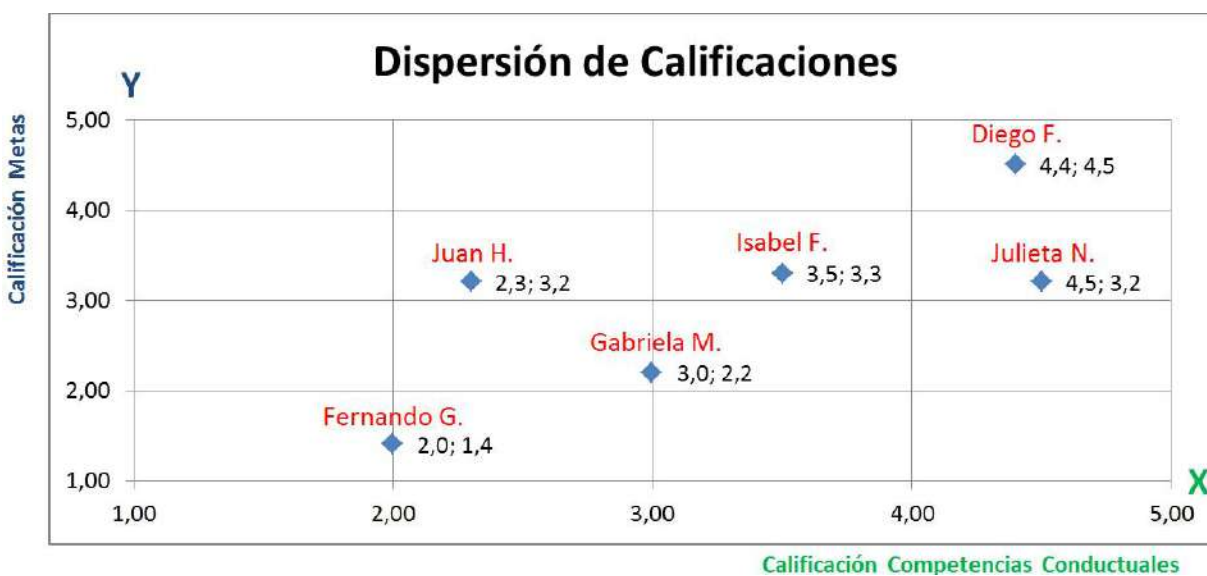
Este ejemplo está elaborado con la calificación final del colaborador. Sin embargo, son varios elementos los que se miden en toda la evaluación y cada uno tiene su calificación de 1 a 5. Aun cuando se trate de una persona que se encuentre en Sobresaliente, algunos de los ítems evaluados pueden estar "Bajo lo Esperado" y, por ende, puede ser factible realizar algún programa de capacitación con esta persona, atendiendo al ítem donde esté más bajo.

La organización también puede hacer un **Gráfico de Dispersión** de las personas y su desempeño, considerando el aspecto cualitativo y el cuantitativo. Esto es bastante útil para tomar las decisiones de **promociones y desvinculaciones**, incluso cuando están condicionadas a un número de personas para ello. Por ejemplo, una promoción y una desvinculación por gerencia.

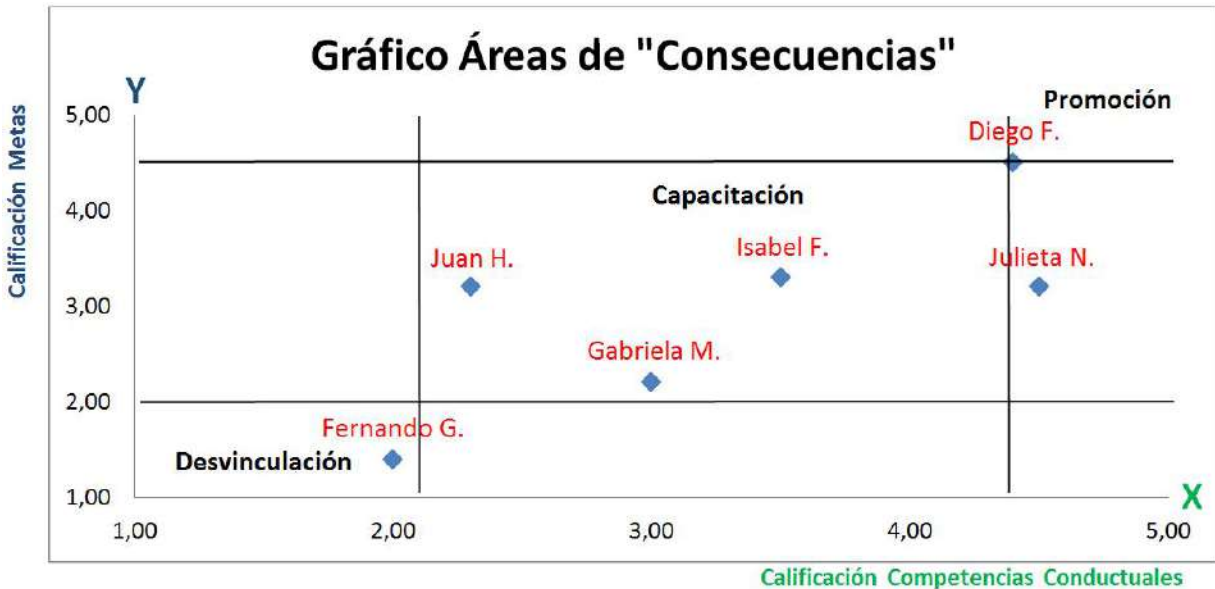
Ejemplo de una organización, o área, con 6 personas donde solo una puede ser promovida y una desvinculada:

| Nombre | Metas (Cuantitativo) | Competencia Conductual (Cualitativo) |
|--------------------|----------------------|--------------------------------------|
| Isabel Fernández | 3,5 | 3,3 |
| Juan Herrera | 2,3 | 3,2 |
| Fernando Gutiérrez | 2,0 | 1,4 |
| Julieta Navarro | 4,5 | 3,2 |
| Gabriela Muñoz | 3,0 | 2,2 |
| Diego Fortuño | 4,4 | 4,5 |

En este caso las, calificaciones de las Competencias Conductuales sería el eje X y las Metas el eje Y.



Las posibilidades podrían ser las siguientes:



De acuerdo a esto, las posibilidades para cada persona serían las siguientes:

| Nombre | Puntajes | Consecuencias |
|--------------------|-----------|--|
| Isabel Fernández | 3,5 ; 3,3 | Formación/Capacitaciones |
| Juan Herrera | 2,3 ; 3,2 | Formación/Capacitaciones |
| Fernando Gutiérrez | 2,0 ; 1,4 | Desvinculación |
| Julieta Navarro | 4,5 ; 3,2 | Formación/Capacitaciones talentos (potencial de promoción) |
| Gabriela Muñoz | 3,0 ; 2,2 | Formación/Capacitaciones |
| Diego Fortuño | 4,4 ; 4,5 | Formación Promoción |



A Considerar:

- No es necesario hacer este tipo de gráficos, pero genera sobre todo un apoyo visual para saber cómo está la distribución de las evaluaciones de las personas. Como en la explicación de la Campana de Gauss ([Paso 4](#)), la mayoría de las personas deberían estar situadas en el sector medio del gráfico. Si no es así, es probable que sea necesario mirar los resultados y posiblemente hacer cambios.
- Este gráfico solo puede incluir 2 elementos de medición para su desarrollo, dado que permite solo 2 ejes de análisis (pueden ser 3 pero pierde mucho su funcionalidad). Podría ser entonces:

- Metas + Competencias Conductuales (el que más recomiendo por tratarse de forma más clara de la combinación entre lo cuantitativo y cualitativo)
- Metas + Competencias Funcionales
- Competencias Funcionales + Competencias Conductuales
- La toma de decisiones (desvinculación, promoción, etc.), se puede hacer solo si lo cualitativo y lo cuantitativo poseen la misma importancia, es decir, 50% cada uno. Si, por ejemplo, se definió que las Metas son el 60% y las Competencias Conductuales el 40% de la evaluación, ya no se puede utilizar esta herramienta para decidir, puesto que no pueden graficar esos porcentajes. En este caso solo servirían como apoyo visual para estimar cómo están distribuidas las calificaciones a nivel de la organización, de cada área, etc.

PASO 10: PLANIFICAR LA FORMA DE IMPLEMENTACIÓN

Programar la forma y los tiempos de aplicación de las distintas fases y actividades de la Evaluación del Desempeño es fundamental para que esta tenga una lógica de acorde a los propios tiempos de la organización y, de hecho, sea factible de implementar.

En la medida que se desarrolle mal, puede significar estrés para todas las personas y puede llevar al fracaso del proceso.

Acción 23.- Determina la estructura general de la Evaluación del Desempeño.

En este punto, lo primero que tienes que establecer es cuántas evaluaciones se realizarán al año. Puede ser una o dos anuales.

En la mayoría de las situaciones se ha observado que una sola evaluación al año es insuficiente, sobre todo si no posee todavía una estructura formal de retroalimentación y monitoreo. Esta desventaja implica que la persona evaluada puede no tener conciencia de estar trabajando bajo el nivel esperado, y que tampoco se le brinde la oportunidad para mejorar su desempeño. Además, en un caso como este, se contaría con colaboradores que producen durante todo un año en una calidad y cantidad menor a lo esperado y, quizás, no se les haya advertido sobre ello ni tampoco se hayan tomado las medidas para remediarlo.

Estas son algunas posibilidades a partir de una estructura adecuada:

a) **Una evaluación anual formal**, con calificaciones sujetas a las consecuencias antes descritas, pero con seguimiento de parte del área de Recursos Humanos o del encargado del proceso de asegurar que todas las personas reciban por parte de sus jefaturas al menos 2 retroalimentaciones informales durante el año para revisar su estado de avance.

b) **Una evaluación anual formal**, con calificaciones sujetas a las consecuencias antes descritas y una semestral cuyas calificaciones no necesariamente estén sujetas a consecuencias (salvo los planes de desarrollo y de capacitación). Para efectos prácticos, ambos procesos contarían con los mismos pasos e instrumentos de evaluación (que te voy a explicar en los Pasos siguientes).

c) **Una evaluación anual formal y una semestral de seguimiento - retroalimentación** (sujeta a consecuencias solo para un grupo de colaboradores). Para aquellos casos que caigan en categorías bajo lo esperado, sí aplicaría una calificación formal para analizar su posible desvinculación o traslado y capacitación. Lo mismo puede ocurrir con las personas sobresalientes, preparándolas, por ejemplo, para sus promociones.

d) **Dos evaluaciones anuales formales.**

Dentro de este proceso, también se debe analizar, discutir y establecer la posibilidad de que cada colaborador pueda apelar los resultados como se verá en el [Paso 18](#).

Para esto se deberán esclarecer:

- Tiempos: tras la evaluación final y la retroalimentación de la jefatura. Deben ser periodos cortos, dado que en ellos tienen que ponerse en práctica las consecuencias asociadas a las evaluaciones.
- Un encargado operativo: tú u otra persona comunica y recoge las solicitudes de apelación, y además organiza las instancias para su ejecución.
- Un medio de Generación de Solicitudes:

- Las personas primero deben conocer los medios por los cuales pueden realizar su solicitud de revisión. Esto puede ser informado durante una capacitación ([Paso 13](#)) y/o por algún medio masivo de comunicación.
- Generación de Solicitudes: se debe decidir la forma de realizarlas, que puede ser por medio de un correo electrónico, el llenado de algún [Formato de Solicitud de Apelación](#) al cual las personas tengan acceso, algún link en el sistema de intranet, o en un software de evaluación.
- Un Comité de Apelación: al inicio del proceso se elige un grupo de personas que contarán con la atribución de decidir, con la información entregada tanto por el colaborador como por la jefatura, si se mantiene o cambia la calificación. Lo decidido por este comité es definitivo sin una nueva posibilidad de apelación.

Acción 24.- Determina tiempos generales de aplicación.

Dependiendo de los propios ciclos de la organización, o incluso de algunas áreas, decide en qué rangos de fechas se realizarán las evaluaciones, las retroalimentaciones, posibles apelaciones y el resto de los pasos. Lo más importante es determinar cuándo se harán las evaluaciones.

Recuerda adecuarte a los tiempos propios de la organización para que la Evaluación del Desempeño no sea vista como una molestia. Debes tener claridad de sus procesos y de los tiempos particulares de carga de trabajo. Si no tienes claridad, reúnete con sus principales encargados o jefaturas (que pueden estar en el mismo Equipo de Planificación e Implementación), cuéntales del proceso y pregúntales en qué meses o fechas del mes será mejor no citarlos a las reuniones u otras actividades para no interrumpir con su trabajo. También es importante averiguar el por qué para así conocer los procesos propios de la organización y sopesar si la razón es válida para así evitar estas fechas. Los fines de mes por ejemplo, suelen ser fechas muy importantes para varias áreas y para la misma organización; esos días deberías tratar de evitarlos. En cambio, si te dicen que en esas fechas se suele hacer convivencias u otro tipo de actividades no formales, entonces sí

se trataría de fechas posibles y/o adecuadas para llevar a cabo la implementación.

Define una Carta Gantt detallada con todas las Acciones Clave explicadas, adaptándote a la realidad de tu organización.



A considerar:

- No olvides que en tu programación, tendrás que definir un calendario con tramos de tiempos y fechas exactas para cada fase y actividad del proceso a nivel organizacional.
- Como te mostré en el [paso 9](#), la posibilidad de promoción, entrega de bonos y otros, va a depender de las condiciones que la organización establezca para ello. Estas pueden combinar los resultados de la evaluación, junto al tiempo de permanencia de la persona en la misma.
- De acuerdo a este modelo, un colaborador puede participar hasta en cuatro instancias en que se le comunica cómo está trabajando (2 evaluaciones y 2 retroalimentaciones). Desde la perspectiva de este manual debieran ser al menos 3 al año. Cuántas, también va a depender de los tiempos de la organización, y debe ser analizado y discutido para no generar problemas.
- Es posible que en la organización uno o dos cargos especiales tengan sus propios procesos de evaluación, dado que responden a otros tiempos diferentes al resto, por algún tema de la legislación del país, políticas internacionales del holding, etc. Si es el caso, los tiempos para este tipo de cargos deben ser diferentes al resto y debes asignar una planificación distinta. Esto debe pasar solo si es muy relevante su diferencia; pero si es factible, siempre trata que todos tengan el mismo proceso.

Acción 25.- Analiza y determina si se va a aplicar a un grupo o a toda la organización.

En esta Acción tienes que determinar si se el proceso desde un comienzo va a ser aplicado a toda la organización, o si se va a partir con un **grupo piloto**.

Partir con un grupo piloto posee varias ventajas.

En primer lugar permite aprender de los errores y aciertos, para así después aplicar la evaluación de forma más segura al resto. Sus resultados, en caso de ser positivos, serán fáciles de demostrar a otras áreas, las cuales por su propia cuenta pueden solicitar ser parte de la misma. Esto es bastante útil sobre todo cuando hay desconfianza en el proceso.

Ejemplo 1:

- Año actual: Recursos Humanos.
- Año siguiente: Recursos Humanos, Operaciones y Logística.
- Año subsiguiente: Toda la organización.

Ejemplo 2:

- Año actual: Vendedores.
- Año siguiente: Vendedores y Administrativos de todas las áreas.
- Año subsiguiente: Toda la organización.



A considerar:

- Si se elige este método, te recomiendo partir “por casa”, es decir, en tu propia área. Esto también permitirá bajar las posibles defensas y suspicacias del resto.
- Realiza una programación secuencial de aplicación, considerando todas las etapas. Elige aquellas áreas de más fácil aplicación y donde las probabilidades de éxito sean más altas.

Acción 26.- Determina la secuencia de aplicación de consecuencias.

Desde el año uno se puede aplicar todas las consecuencias elegidas para el proceso, pero se recomienda que, en un principio, es decir, que el año uno y primer semestre del año dos, solo estén asociados a capacitaciones y planes de mejora.

De ser así, debes dejar en claro a la organización que esto va a tener dichas características solo por un periodo de acomodación y aprendizaje organizacional, y que, más adelante (segundo semestre del segundo año o recién al tercer año), se aplicará a todas las consecuencias establecidas.

De acuerdo al ejemplo anterior de implementación secuencial, en el segundo año de aplicación de Recursos Humanos ya podría haber bonos, promociones y desvinculaciones para el segundo semestre, mientras que en el Área de Operaciones solo habría planes de mejora y capacitaciones.

Acción 27.- Identifica y define los evaluadores para cada persona, de acuerdo al modelo y el aspecto a evaluar

Ya teniendo claridad en la forma de implementar el proceso de evaluación, define de forma concreta quiénes son los evaluadores, a quiénes van a evaluar y en qué. Esto va a depender del modelo definido de evaluación: 90°, 180° o 360° grados.

Un primer insumo que puedes utilizar será la lista diseñada en el [Paso 3](#), que contiene todos los cargos, tipo de evaluadores y sus porcentajes de evaluación.

Posterior a eso, consigue la nómina o lista de trabajadores de la organización junto con sus cargos (si es que no la habías realizado antes). Lo primero que debes definir entonces, son las jefaturas con personas bajo su dependencia y sus cargos. En el caso de las evaluaciones de 90° grados, con esta información es suficiente si tienes una base de datos actualizada y bien hecha. Para saber a qué cargos evalúan también puedes hacer uso del organigrama si este también está actualizado.

Luego, teniendo la lista de cada jefatura y los nombres de las personas a ser evaluadas y sus respectivos cargos, para las evaluaciones de 180° y 360° grados, debes empezar a definir quién evaluará a quién. Al respecto debes considerar ciertas condiciones:

- Una misma persona no debe evaluar a muchos pares o jefes. Acá debe establecerse al azar a quién evaluar e intentar que todos evalúen a una misma cantidad de personas. Por ejemplo, que todos evalúen a 2 pares y no pase que en un mismo equipo un colaborador evalúa a 5 pares mientras que otro solo a uno.
- En relación a pares y subalternos, siempre debe evaluar quien realmente conozca al evaluado y tenga el suficiente contacto como para poder calificar su forma de trabajar.
- Las personas que no son las jefaturas directas, solo podrán evaluar las Competencias Conductuales. Las metas solo las debería medir la jefatura, y en relación a las Competencias Funcionales es bastante probable que no tengan pleno conocimiento de la forma en que realizan su trabajo. Es posible que puedan tener algunos conocimientos sobre lo cuantitativo pero el definir de forma exacta quién o qué, puede complejizar aún más la evaluación.

Siguiendo estas condiciones, se debe generar una lista nombres y sus evaluaciones.

Por ejemplo, un área de 6 personas donde se realizará una evaluación tipo 360° grados con autoevaluación. Esta área se encuentra dentro de una gerencia que tiene otras áreas bajo su supervisión.

- Sofía: Jefatura.
- Daniel: Analista.
- Fernanda: Analista.
- Felipe: Analista.
- Carla: Analista
- Eugenia: Secretaria.

| Evaluador | Relación Laboral con evaluado | Evaluado | Aspecto a Evaluar |
|------------------|--------------------------------------|-----------------|--|
| Gerardo | Jefatura (Gerente) | Sofia | <ul style="list-style-type: none"> • Metas • C. Funcionales • C. Conductuales |
| Juan | Par (Jefe de otra área) | Sofia | <ul style="list-style-type: none"> • C. Conductuales |
| Sofia | Jefatura | Daniel | <ul style="list-style-type: none"> • C. Conductuales |
| | Jefatura | Fernanda | <ul style="list-style-type: none"> • Metas • C. Funcionales • C. Conductuales |
| | Jefatura | Felipe | <ul style="list-style-type: none"> • Metas • C. Funcionales • C. Conductuales |
| | Jefatura | Carla | <ul style="list-style-type: none"> • Metas • C. Funcionales • C. Conductuales |
| | Jefatura | Eugenia | <ul style="list-style-type: none"> • Metas • C. Funcionales • C. Conductuales |
| | Autoevaluación | Sofia | <ul style="list-style-type: none"> • C. Funcionales • C. Conductuales |
| Daniel | Subalterno | Sofia | <ul style="list-style-type: none"> • C. Conductuales |
| | Par | Fernanda | <ul style="list-style-type: none"> • C. Conductuales |
| | Par | Felipe | <ul style="list-style-type: none"> • C. Conductuales |
| | Autoevaluación | Daniel | <ul style="list-style-type: none"> • C. Funcionales • C. Conductuales |
| Fernanda | Subalterno | Sofia | <ul style="list-style-type: none"> • C. Conductuales |
| | Par | Felipe | <ul style="list-style-type: none"> • C. Conductuales |
| | Par | Carla | <ul style="list-style-type: none"> • C. Conductuales |
| | Autoevaluación | Fernanda | <ul style="list-style-type: none"> • C. Funcionales • C. Conductuales |
| Felipe | Subalterno | Sofia | <ul style="list-style-type: none"> • C. Conductuales |
| | Par | Carla | <ul style="list-style-type: none"> • C. Conductuales |
| | Par | Daniel | <ul style="list-style-type: none"> • C. Conductuales |
| | Autoevaluación | Felipe | <ul style="list-style-type: none"> • C. Funcionales • C. Conductuales |
| Carla | Subalterno | Sofia | <ul style="list-style-type: none"> • C. Conductuales |
| | Par | Daniel | <ul style="list-style-type: none"> • C. Conductuales |
| | Par | Fernanda | <ul style="list-style-type: none"> • C. Conductuales |
| | Autoevaluación | Carla | <ul style="list-style-type: none"> • C. Funcionales • C. Conductuales |
| Eugenia | Subalterno | Sofia | <ul style="list-style-type: none"> • C. Conductuales |
| | Autoevaluación | Eugenia | <ul style="list-style-type: none"> • C. Funcionales • C. Conductuales |



A considerar:

- En esta lista faltaría la evaluación del cliente, usuario o proveedor para cada persona, si se ha definido así.
- Si hay dudas respecto del grado de conocimiento entre las personas es aconsejable que tú valides la lista con la jefatura. Esta debe hacer el compromiso de no revelar quienes se evalúan entre pares.

PASO 11: GENERAR UN PROCEDIMIENTO

Los procedimientos son herramientas muy útiles que brindan claridad a los procesos, recursos y responsables de cada acción. Desde mi perspectiva, mientras más claro y detallado, mejor es el procedimiento, aunque también puede hacerlo menos “amistoso” en su lectura. Sin embargo esto último puede ser un problema para personas que prefieran líneas generales de acción, en vez de un detalle acucioso de lo que hay que hacer como pueden requerir otras personas.

Acción 28.- Escribe un procedimiento para el proceso.

El procedimiento como mínimo debe contener:

- El qué: qué se va a hacer y sus principales pasos.
- Con qué: si se debe hacer utilizar algún instrumento y/o formato para realizar la acción.
- Quién: el cargo o responsable que va a realizar la acción
- A quién: si esta acción está dirigida a otra persona (puede involucrar que esta también tenga que realizar algo y con algún instrumento y/o formato)
- Cuándo: debe quedar claro cuándo y/o en cuánto tiempo se debe realizar.

Una *Carta Gantt* de resumen al final del proceso es de mucha ayuda pero, de todas maneras, en el desarrollo de los pasos debe quedar claro.

- Diagrama de Flujo: Es una herramienta de apoyo, optativa pero muy útil, que permite visualizar el proceso en su conjunto.



A considerar:

- A pesar de que te recomiendo ser lo más detallado posible, la generación de muchas acciones, instrumentos, formatos y sobre todo condiciones dentro del proceso, pueden ser sentidos por la organización más como un obstáculo que como una ayuda, por el hecho de burocratizar. Generarlo de una manera más o menos burocrática depende de la organización.
- Ten especial cuidado con los tiempos, sobre todo, si este proceso cuenta con un carácter obligatorio ante alguna institución fiscalizadora. En los tiempos es mejor poner rangos de fechas en vez de días exactos de acción para contar con cierta flexibilidad.
- Este procedimiento debe contener la aplicación a toda la organización, detallando si hay cargos con procesos especiales, como vimos en las primeras consideraciones del [Paso 10](#).
- Puedes dejar en claro que, tras cierto tiempo, se implementará en su totalidad con todas sus fases y consecuencias si se ha planificado su implementación de forma parcial.

PASO 12: INFORMAR Y MOTIVAR A LA ORGANIZACIÓN

La comunicación es un elemento fundamental de todo nuevo proceso, en especial si implica un cambio importante en la forma de trabajar de las personas.

No solo implica informar lo que va a acontecer sino también movilizar a las personas para se adhieran de buena forma a este.

Acción 29.- Solicita al Gerente General (o símil) que se dirija a la organización.

En su calidad de “Sponsor” es importante que sea esta persona quien promueva este proceso e invite a todos a ser parte de él.

Puede realizarlo a través de un correo electrónico, un mensaje por medio de la intranet de la organización o en persona en una reunión masiva. Este último suele generar más potencia al mensaje.

Sea cual sea el medio, debe tener presente lo siguiente:

- Considerar los distintos interlocutores, es decir, su mensaje debe ser dirigido a todos.
- Dar cuenta general del proceso, sin detallar las etapas. Puede hablar, por ejemplo, del proceso paulatino de implementación en años incluso, si se ha elegido así.
- Señalar al menos las primeras fechas y actividades a realizar; por ejemplo las capacitaciones iniciales.

- Invitar a las personas a participar de forma constructiva, aduciendo que su principal objetivo, que es mejorar el desempeño de la personas, va a traer beneficios a todos.
- Utilizar aspectos actuales de la organización que justifiquen este proceso para desafíos de la misma.
- Aplacar, sin mencionarlos de manera explícita, posibles temores que los distintos “sectores” de la organización tengan al respecto (deben conocerlos).

Para otras consideraciones sería bueno que te asesoraras con algún encargado de comunicaciones o algún entendido en la materia.

Si no tienes el apoyo del Sponsor, realiza el comunicado tú u otra autoridad importante de la organización, ya sea en persona, en una reunión masiva, o con alguno de los medios que te presento a continuación.

Acción 30.- Informa y motiva a la organización en su conjunto respecto del proceso.

Esto lo puedes hacer por medio de los siguientes medios:

- Correo electrónico con el mensaje transcrito del discurso del Gerente General (si lo realizó antes).
- Correo electrónico escrito por el Gerente General (lo usual es que otra persona lo escriba y él lo corrija y envíe).
- Correo electrónico elaborado por ti, a tu nombre, dirigido a toda la organización con el contenido antes señalado.
- Publicación en la intranet, en algún boletín de noticias interno (newsletter), u otro mecanismo de difusión.
- Publicación de un resumen promocional en diarios murales.
- Otros medios de difusión inmediatos de la organización. Su contenido debe estar adecuado a su formato.

PASO 13: CAPACITAR A EVALUADORES Y EVALUADOS

Antes de avanzar en lo que tienes que capacitar, te actividades del proceso y sus responsables. La importancia de esto recae en que hay ciertas acciones que tú no realizas directamente, pero que, en algún punto, tendrás que comunicar o capacitar para que alguien más las realice.

| Actividad | Ejecutor directo |
|---|--|
| Comunicar a la organización inicio del proceso y recordatorios de actividades | Inicio del Proceso cada año: tú (encargado de proyecto), encargado de comunicaciones o preferentemente "Sponsor" del proyecto (Gerente General). Recordatorios de actividades y acciones que deben realizar otras personas: tú o encargado de comunicaciones. |
| Capacitar evaluadores y evaluados | Tú o encargado de proyecto |
| Diseño de metas e indicadores por jefatura Actualización de los mismos. | Jefaturas con tu ayuda. Deberás capacitarlos y/o ayudarlos. |
| Propuestas de colaborador. | Trabajador. |
| Primera Reunión entre Evaluador y Evaluado. | Jefatura cita a colaborador. |
| Seguimiento de indicadores de metas y de competencias | Jefatura. |
| Retroalimentación de estado de avance. | Jefatura cita a colaborador. |
| Evaluación de desempeño / generación de medidas (Compromisos) de mejora | Jefatura. |
| Reunión con colaborador para dar cuenta de resultados. | Jefatura cita a colaborador. |
| Posibilidad de apelar resultados. | Colaborador. |
| Análisis de Resultados | Tú o encargado de proyecto. |
| Capacitaciones a colaboradores Programas de Promociones | Tú o encargado de capacitaciones con información de los resultados generados. |
| Planes de Mejora acordados con todos los colaboradores. | Jefatura y colaborador. |
| Posibilidad de modificar resultados | Solicitud de colaborador. Comité definido para decisión. |
| Desvinculaciones Ascensos/promociones | Jefatura con información de resultados de la evaluación |
| Entrega de bonos (u otras consecuencias positivas o negativas) | Área de Remuneraciones/Compensaciones u otro encargado definido para ello. |

Acción 31.- Capacita a los evaluadores al inicio del proceso.

Estas capacitaciones realízalas antes de comenzar con las evaluaciones u otras instancias.

Si ya se encuentran en el año 2, o en el segundo semestre de implementación, también debes realizarlas con aquellas jefaturas y colaboradores nuevos que no han vivido el proceso, puesto que ellos no conocen su dinámica.

Los evaluadores deben tener alta claridad del proceso y de lo que deben hacer, por ende, en una o más capacitaciones debes entregarles las herramientas para que puedan realizar su labor de la mejor manera posible. Para esto, es recomendable hacer una sesión si es posible, o máximo dos. Idealmente dirigida(s) por Gerencia, o jefatura para brindarle más relevancia.

Los contenidos de la misma, de acuerdo a lo ya revisado, pueden ser:

Capacitación 1:

- a) Objetivos de la Evaluación del Desempeño.
- b) Ventajas del –nuevo– sistema.
- c) Relevancia del liderazgo y/o esfuerzo de las personas para el desarrollo de las mismas y de la organización.
- d) Explicación detallada de las fases establecidas, mostrando el resumen en un Carta Gantt.
- e) Sistema de evaluación (90° grados/autoevaluación, 180° o 360° grados) y sus motivos.
- f) Aspectos a ser evaluados (cuantitativos y cualitativos) y quién medirá cada cual.

g) Explicación de escala de medición y categoría. Por ejemplo de 1 a 5, siendo 3 lo esperado.

h) Si se decidió forzar la curva, qué significa y cómo se hace.

i) Dar cuenta de los participantes y sus responsabilidades. Por ejemplo:

- Evaluadores: jefaturas con personas bajo su cargo y si es una evaluación de 180° o 360° grados, existen evaluadores pares y de subalternos a sus propias jefaturas.
- Evaluados: aquellas personas que recibirán la evaluación. Pueden existir condiciones para ser evaluados (por ejemplo llevar más de 6 meses en la organización).
- Área de Recursos Humanos o similar a cargo del proceso.
- Posible profesional u organismo externo de apoyo.

j) Resultados y Consecuencias. Recalcar que jefaturas nunca deben hablar o prometer algo que no ha sido establecido. Esto puede generar falsas expectativas o miedos infundados.

k) Herramientas de evaluación y monitoreo (automatizadas y/o manuales):

- Instrumento de evaluación manual, o automatizado.
- Instrumentos de monitoreo de metas (a elaborar).
- Formato de Seguimiento de Conductas y Situaciones.
- Formato de Compromisos de Mejora.
- Formato de Entrevista de Actores Relevantes (si aplica)

l) Posibilidad de que el encargado de la Evaluación del Desempeño revise el estado de registros de las jefaturas para conocer si se están aplicando las herramientas (puede ser a todos o a una muestra al azar), [Paso 15](#).

m) Importancia de la instancia de revisión de estado de avance ([Paso 15](#)) con los colaboradores como medio de asegurar una buena gestión y evaluación. Necesidad de hacer uso de estrategias que permitan mejorar los resultados en miras a la Evaluación del Desempeño formal.

n) Repasar Carta Gantt.

o) Indicar la necesidad de que ellos transmitan esta información a su equipo antes de iniciar la capacitación, en un periodo de tiempo determinado para ello. Para esto tienes que:

- Entregarles la presentación de esta capacitación para que ellos mismos que se la presenten a sus propios colaboradores (sin la parte de liderazgo).
- Hacer hincapié en promocionar el proceso y no transmitir dudas o temores relacionados al mismo.
- Recalcar la importancia de cumplir con los plazos para realizar esta y las otras actividades expuestas en la Gantt.

p) Agradecer su atención.



A considerar:

- Al finalizar, puedes entregarles a cada asistente una [Pauta de Evaluación de la Satisfacción de la Capacitación](#) anónima, si utilizan este tipo de acciones en la organización.
- Tras la capacitación envía a los asistentes:
 - Tu presentación.
 - Los formatos, la carta Gantt y otros archivos que hayas presentado.
 - El Procedimiento, si ya lo elaboraste.

Capacitación Optativa: posibilidad de capacitar a evaluados al Inicio del proceso:

Puede realizarse para asegurar que las personas evaluadas reciban de forma completa la información. Esto significaría complementar lo que se supone que comunicará la jefatura a su equipo. O por otro lado, no se le pide que lo haga y lo realiza el área a cargo de la Evaluación del Desempeño.

Los contenidos de esta reunión serían los mismos que la realizada a las jefaturas, pero haciendo más énfasis en los pasos y acciones de directa

actuación de los evaluados. Si bien con los evaluadores es posible hacer más de una capacitación, con los colaboradores te recomiendo hacer solo una dado que la mayor responsabilidad del proceso recae en las jefaturas y en ellos hay que poner más recursos.

Puedes explicarles los mismos contenidos, sin embargo, hay algunos que pueden tener dinámicas particulares que tú puedes enseñarles (si eligen hacerlo):

- Cómo hacer una propuesta preliminar de las metas que después discutirán con sus jefaturas.
- Cómo negociar recursos (tiempos, materiales y otros) al momento de reunirse con la jefatura y establecer sus metas.

Capacitación 2: Presentación de la evaluación desde la jefatura a los propios colaboradores.

Acá se pueden solicitarles -y enseñarles- a las jefaturas que se dirijan a todo su equipo y luego se reúnan con sus colaboradores de forma privada, para darles cuenta del proceso.

A todo el equipo: esta es una actividad optativa. Puedes solicitarles que lo realicen o encargarte tú (y/o el área de comunicaciones) de su difusión. Te aconsejo que lo lleven a cabo ellos también, puesto que a los trabajadores les da la sensación de que su jefatura está más involucrada en el proceso.

Si se decide que la llevan a cabo, debes enseñarle a las jefaturas a presentar el proceso completo a los trabajadores. En otras palabras, la misma presentación que les hiciste a ellos y que les enviaste, deben presentarla a su equipo.

La profundidad de su presentación no es tan importante, por lo que basta con que repasen de forma superficial lo visto en la capacitación anterior. Aun cuando lleven a cabo esta acción, de igual forma te recomiendo hacer

los esfuerzos comunicacionales para que todas las personas tengan claro el proceso ([Paso 12](#)).

En relación a cada persona: las jefaturas deben presentar a cada uno de sus colaboradores aquello por lo que van a ser evaluados, que lo entiendan, se preparen y actúen durante el proceso para poder cumplir con las “exigencias” y expectativas puestas en su cargo (en él/ella).

Para esto, los contenidos a capacitar que deben tener claras las jefaturas al momento de la reunión individual con cada colaborador son:

a) **Ambiente:** debe realizarse en un lugar tranquilo, sin interrupciones (como llamadas o correos electrónicos) y debe contar con tiempo suficiente.

b) **Saludo e introducción:** recordatorio de objetivos y fases generales del proceso.

c) **Presentación del formato de evaluación:** se debe mostrar el formato según el cual van a ser medidos los colaboradores (manual o automatizado) y la explicación de sus indicadores puntuales ([Paso 8](#)). También los otros formatos de seguimiento, compromisos y otros definidos. La misión de la jefatura es explicarle cada uno de estos y que la persona lo comprenda.

En relación a la explicación de las **Metas** debes indicar que pronto — indicar rango de fechas— se harán reuniones con las jefaturas para levantarlas ([Paso 14](#)), o en su defecto que se las capacitará para ello (incluso puede aprovechar esta capacitación para hacerlo).

Expongo en primer lugar estas capacitaciones antes que el detalle de su levantamiento, porque considero importante que las jefaturas tengan claridad del proceso antes de generar su diseño. A diferencia de las competencias, estas deben ser levantadas en un 100% con o por las mismas jefaturas; por ende es tan relevante que conozcan bien el proceso antes de diseñarlas.

d) **Negociar recursos:** en especial lo relativo a las **Metas**, ya que las Competencias Funcionales y las Conductuales son propias del perfil y estas no pueden modificarse (al menos no en esta instancia).

El colaborador por su parte debe analizar si tiene la posibilidad de cumplir lo que se le presenta, y, si no, ver aquello que necesite para lograrlo (tiempo, presupuesto más personas, etc.). Existe la posibilidad de que el colaborador se tome un tiempo para pensar la factibilidad de la evaluación, y así generar una segunda reunión. Una vez que ambos han acordado que los indicadores y sus calificaciones son adecuados, deben firmar manual o digitalmente la Evaluación del Desempeño.

e) **Motivar:** la jefatura debe aprovechar esta instancia para entusiasmar a sus colaboradores de acuerdo a las fortalezas, debilidades y los intereses de cada uno. Hacer una lista de cada colaborador con estos ítems es una forma práctica de comenzar con esta tarea.

También es importante que aprovechen de asociar los objetivos de la organización con el trabajo del colaborador. Conocer el propósito de su trabajo es un elemento bastante motivador, porque muchas veces los colaboradores no entienden a cabalidad el sentido de lo que hacen, y entenderlo les brinda certidumbre.

Vincular sus tareas con la cadena valor de la organización puede ser otra forma de lograrlo (lo que varía en cada rubro y organización), y, además, es una instancia para alinear sus metas, especialmente al hablar de este aspecto de la evaluación.

f) **Preguntar por dudas o comentarios:** antes de terminar la reunión, es necesario que la jefatura le pregunte a su colaborador si tiene alguna duda o comentario, dado que es muy importante que tenga total claridad del proceso. También deberían repasar posibles compromisos en caso que quede algo pendiente (como la revisión de recursos) para una nueva reunión.

g) **Agradecer y despedirse.**

Solicita a una o dos jefaturas voluntarias que simulen el proceso para ejercitar. En caso que no haya voluntarios, es mejor que lo hagas tú con un voluntario que haga el papel de colaborador.



A considerar:

- Dependiendo del tiempo con el que se cuente, realiza la Capacitación 1 y 2 en una misma instancia. Realizar más de 3 capacitaciones antes de iniciar el proceso puede ser visto como una pérdida de tiempo y una ineficiencia para las jefaturas.
- Las capacitaciones deben tener lugar poco tiempo antes de las instancias que las siguen, que son las presentaciones reales al equipo y la individual. Si las haces con mucha anticipación, las jefaturas pueden olvidar lo aprendido.
- Siempre trata de realizar de la forma más práctica posible las capacitaciones. Simula casos donde las jefaturas tengan que presentar a su equipo el proceso completo y a sus colaboradores su evaluación individual.
- Una práctica muy útil, pero que requiere mucho tiempo, es brindar apoyo como consultor interno o externo, acompañando las primeras reuniones individuales para guiar las entrevistas. La idea es que siempre la realice la jefatura y puedan ensayar antes en conjunto haciendo una simulación, donde pueden acordar qué dirá cada uno. Con la primera persona a la cual se le presentará su evaluación, puedes tomar un rol más protagónico para luego ir interviniendo cada vez menos. Una vez que termine cada sesión, retroalimenta a la jefatura acerca de qué hizo bien y qué debe mejorar para la próxima. Esto también puedes repetirlo para la entrevista de retroalimentación, o incluso realizarlo solo en esa etapa. Si decides llevarlo a cabo, infórmale con anticipación que se realizarán estos acompañamientos.

PASO 14: DISEÑAR METAS Y SUS INDICADORES DE CALIFICACIÓN

Esta, junto con la elaboración de la medición de las competencias, es una de las etapas más complejas e importantes de todo el proceso; por lo mismo te recomiendo poner mucha atención al revisarla.

De este paso, en gran medida, va a depender que la evaluación llegue a ser lo más “objetiva” y justa posible, debido a que de todos los indicadores cuantitativos —aspectos a medir—, son casi imposibles de falsear y/o de hacer una evaluación injusta; esto, si se diseñan bien y se les realiza un buen seguimiento, puesto que no dependen de la percepción de las personas.

Acción 32.- Determina las Metas o Indicadores de Resultados de Gestión junto a cada jefatura evaluadora.

En este paso reúnete con cada una de las jefaturas para determinar las Metas de cada uno de sus cargos. Esto implica una alta dedicación de tiempo y conocimiento en el negocio de la organización, e incluso de cada área. Esto no es del todo necesario, pero no poseer este conocimiento puede hacer más difícil y menos efectivo el proceso.

Otra opción es capacitar a todas las jefaturas para que sean ellos quienes determinen las metas y su calificación.

Esto, si bien puede ser un “ahorro” de tiempo considerable, en especial en organizaciones grandes y/o con muchos cargos, es muy probable que las metas no queden bien definidas, así como sus categorías.

En caso de que decidas realizarlo de esta forma, los pasos que te explico a continuación tendrás que enseñarlos, capacitando a las mismas jefaturas, además de establecer una fecha para que estas te envíen sus evaluaciones. Posteriormente vas a revisar una a una todas las Evaluaciones del Desempeño, analizando si tienen algún error técnico (como no cumplir con algún criterio S.M.A.R.T., como veremos en la Acción 32.3) y solicitar a la jefatura que envíe otra vez el arreglo si no puedes hacerlo tú, o reunirte con esta para hacerlo. Mientras menos contacto tengas con la jefatura, más probabilidades hay de que el diseño y la calificación no estén bien hechos.

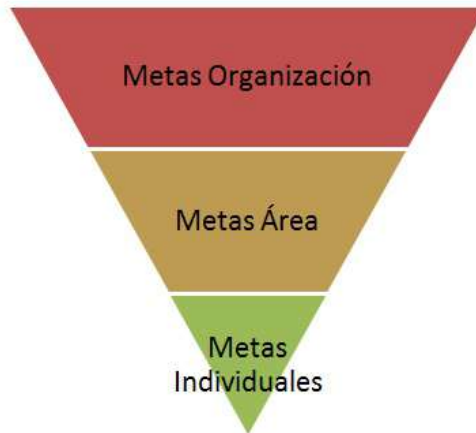
Para ambas metodologías está la opción de trabajar en conjunto con el colaborador que trabaja en el cargo al levantar las metas, en otras palabras; estarían el jefe, el colaborador y tú, en la primera opción, o el jefe y el colaborador de acuerdo a la segunda.

Para clarificar; la diferencia entre Objetivo y Meta puede ser solo conceptual, incluso se puede estar hablando de lo mismo. Para efectos de esta explicación, entenderemos Meta como la expresión cuantitativa de un logro buscado.

Acción 32.1.- Revisa las metas organizacionales y las del área

Junto a la jefatura, revisen las metas del área las cuales deberían estar alineadas con las metas de la organización. Esto ayudará a determinar si las metas y calificaciones estarán bien definidas.

Si, por ejemplo, la empresa se propone crecer un 5% en ventas, las metas del área comercial deben estar enfocadas a cumplir ese porcentaje (y las de cualquier otra área a ayudar a cumplirlo también). En consecuencia, las metas individuales deberán estar diseñadas y enfocadas a cumplir lo que el área pretende.



A considerar:

- Las metas del área debieran estar pensadas para superar ese 5% de ejemplo. En otras palabras, se podría decir que el área debería ponerse metas (dentro de lo esperado) que signifiquen al menos un 6% de crecimiento.
- En cascada, las metas de cada colaborador deberían estar diseñadas para sobrepasar ese 6%. Es decir, la suma de las metas individuales, en el nivel esperado deberían alcanzar un 7%.
- La lógica tras el ejemplo determina que el jefe comercial no puede arriesgarse a que su gente cumpla justo lo esperado. En cambio, si les exige un poco más, es más probable que cumpla e incluso supere lo esperado. De todas formas este es un análisis bastante simple, donde todavía hay que incluir otras variables, como el estado la economía, el histórico de ventas, la competencia, etc.

Acción 32.2.- Revisa las principales responsabilidades y establece los objetivos del cargo

Revisar las principales tareas o responsabilidades del cargo, es fundamental para establecer los objetivos del mismo (acá, en el objetivo, no es necesario que tenga asociado un indicador cuantitativo). Si ya cuentas con perfiles de

cargo bien hechos, esto será más sencillo. Lo ideal es generar una pequeña lista de objetivos, de 3 a 5, que te permitirá definir bastante bien cuáles son las principales metas de los mismos.

Para ayudarle a definir los objetivos puedes preguntar a la jefatura:

- ¿Para qué existe este cargo?
- ¿Para qué se lo contrata o se le paga?
- ¿Cuál es su principal aporte?
- ¿Cuáles son sus otros aportes importantes?
- ¿Hay algún nuevo desafío de la organización o del área al cual deba aportar?

Un objetivo puede ser definido al responder a las siguientes preguntas: ¿qué se hará o evaluará?, ¿cómo se hará? y ¿para qué se realizará?

Ejemplo de cargo y objetivos definidos puede ser:

- Analista informático:
 - Mantener el correcto funcionamiento de los equipos informáticos (¿qué se hará o evaluará?), por medio de la revisión constante de los mismo (¿cómo se hará?), para su adecuado y permanente uso por parte de usuarios internos (¿para qué se realizará?).
 - Resguardar la seguridad de la información, monitoreando el uso interno y externo de los canales informáticos, de modo de evitar hackeos o fuga de información hacia la competencia.

Acción 32.3.- Define las Metas, sus Indicadores y categorías.

Ya teniendo clara la información de los puntos anteriores, puedes realizar de mejor forma este paso.

Para definir los indicadores, estos tienen que cumplir con las siguientes condiciones:

1. Aportar a las metas del área.

2. Responder a los objetivos del cargo.
3. Estar alineados con las principales responsabilidades del mismo.
4. Ser un Indicador de Resultado y no uno de Proceso.

Al analizar la gestión de los cargos, es posible diferenciar entre **Indicadores de Proceso** y de **Resultado**. En la Evaluación del Desempeño es necesario establecer Indicadores de Resultado como Metas, los cuales pueden estar compuestos por 2 o más Indicadores de Proceso.

Medita el siguiente **ejemplo**: necesitas evaluar a un jugador de fútbol; un medio campista. Una Meta puede ser su efectividad de pases.

Para esto requeriremos de algunos indicadores:

- Número de pases realizados durante el partido.
- Número de pases recibidos por compañeros del mismo equipo.

Con ambos, que son indicadores de procesos, podemos construir un indicador de resultados. Por ejemplo, el porcentaje de pases efectivos.

Usaríamos una fórmula como esta:

$$\frac{(\text{N}^\circ \text{ de pases recibidos por compañeros} \times 100\%)}{\text{N}^\circ \text{ de pases realizados}}$$

Entonces, si de 20 pases, 15 de estos llegan a sus compañeros, el porcentaje de efectividad del mediocampista sería de 75%

$$(15 \times 100\%) / 20 = 0,75 \text{ o } 75\%$$

Es relevante que entiendas los indicadores de proceso y de resultado para que puedas delimitar bien una meta. Muchas veces, estas últimas están compuestas, pero no siempre. Lo importante es el impacto que este indicador tenga. Siguiendo con el ejemplo anterior, dar muchos pases no es tan relevante, menos si fallas la mayoría.

Además, siempre recuerda qué es lo que realmente te interesa. Imagina que quieres evaluar a vendedores: ¿los vas a evaluar por los llamados, por el número de visitas, el número de ventas, el monto de ventas, la “calidad” de la venta —acá deberías definir qué es calidad—?

Para **diseñar la Meta**, considera y cumple con los siguientes aspectos:

1. Toma en cuenta el histórico de años anteriores. Lo más probable, es que las metas del área estén definidas de acuerdo a un histórico y a las proyecciones de la organización. Si, por ejemplo, por historial un vendedor vende en promedio US\$ 900 mensuales, y se espera crecer un 5% como empresa, no sería adecuado definir una meta de US\$ 1.300 mensuales.
2. Cumple con lo establecido por la Metodología S.M.A.R.T. por sus siglas en inglés.
 - Specific: Específico.
 - Mesurable: Medible.
 - Achievable: Alcanzable.
 - Realistic: Realista.
 - Time Elapsed: Acotado en el Tiempo.

Al cumplir con todas las condiciones antes mencionadas, una Meta bien definida para un cargo de vendedor sería como la que sigue:

- Facturas por ventas promedio mensuales de US\$10.000 (US\$120.000 anuales), del producto o servicio específico de la organización.

Al definir la meta, esta automáticamente se convierte en la categoría “Esperada”.

Siguiendo con el ejemplo, y con una escala de 1 a 5, vender US\$120.000 anuales sería la calificación 3. Sin embargo, no siempre —de hecho muy pocas veces— se puede definir valores absolutos, así que, por lo general, vas a tener que definir rangos.

Como en el ejemplo anterior, cumplir exactamente los US\$120.000 es casi imposible, así que lo adecuado es definir un rango, que podría ser entre US\$110.000 y US\$ 130.000.

Ahora las categorías podrían quedar así:

| Venta en US\$ anuales 2016 | Calificación | Categoría |
|----------------------------|--------------|-------------------|
| Menor a 100.000 | 1 | Deficiente |
| 100.00 a 109.999 | 2 | Bajo lo Esperado |
| 110.000 a 130.000 | 3 | Esperado |
| 130.001 a 150.000 | 4 | Sobre lo Esperado |
| Mayor a 150.000 | 5 | Superior |

No es necesario que la definición de los rangos sea lineal. Como en este ejemplo, el cambio de una categoría a otra no está determinado por un monto fijo, como pudo haber sido una diferencia de US\$ 20.000. El monto, número o porcentaje para cada calificación y categoría puede variar dependiendo de las necesidades, metas de la misma área y las posibles dificultades de subir o bajar los números. En este caso son un área exigente e intransigente con las metas bajas.

También va a depender del número o porcentaje de personas que en términos históricos cumple o se espera que cumplan con los criterios. Por ejemplo, si históricamente solo el 10% de los vendedores vende arriba de US\$150.000 (calificación 5) y después de un año de implementación del proceso los vendedores logran en promedio vender US\$130.000 y un 20% de ellos vende arriba de US\$ 150.000; entonces el proceso en esta área ha sido un éxito.

Esto implicará que al año siguiente habrá que actualizar las metas:

| Venta en US\$ anuales 2017 | Calificación | Categoría |
|----------------------------|--------------|-------------------|
| Menor a 110.000 | 1 | Deficiente |
| 110.000 a 119.999 | 2 | Bajo lo Esperado |
| 120.000 a 145.000 | 3 | Esperado |
| 145.001 a 170.000 | 4 | Sobre lo Esperado |
| Mayor a 170.000 | 5 | Superior |

Al igual que en el caso visto de las Competencias Conductuales ([Paso 7](#)), también puedes establecer calificaciones intermedias:

| Venta en US\$ anuales 2017 | Calificación | Categoría |
|----------------------------|--------------|-------------------|
| Menor a 105.000 | 1,0 | Deficiente |
| 105.000 a 110.000 | 1,5 | Deficiente |
| 110.001 a 115.000 | 2,0 | Bajo lo Esperado |
| 115.001 a 119.999 | 2,5 | Bajo lo Esperado |
| 120.000 a 140.000 | 3,0 | Esperado |
| 140.001 a 145.000 | 3,5 | Esperado |
| 145.001 a 160.00 | 4,0 | Sobre lo Esperado |
| 160.001 a 170.000 | 4,5 | Sobre lo Esperado |
| Mayor a 170.000 | 5,0 | Superior |

A pesar de lo fácil que parece la explicación anterior, no siempre es tan sencillo definir una meta; en especial cuando se trata de un área que entrega servicios al interior de la organización.

Las preguntas que te presento a continuación pueden guiarte en el esclarecimiento de las metas y sus indicadores en conjunto con la jefatura:

- ¿Qué resultados se le exigen al cargo?
- ¿Cuándo y por qué se le llamará la atención si no cumple?

Lo más importante, ¿es el tiempo, el número o el porcentaje de veces, aciertos, fallas, calificación, adecuación a alguna proyección, etcétera?

¿Si lo hace en más o menos tiempo, más o menos porcentaje, más o menos número o veces, etcétera, le significa una ventaja a la organización?

Esta pregunta también sirve para saber si se trata de un indicador susceptible de ser considerado para la evaluación, y además permitirá establecer las distintas categorías.

A continuación te presento **un ejemplo** para que entiendas el proceso.

Imagina que estamos trabajando con el área de informática, y observamos las metas del Analista de Sistemas. Ellos tienen un sistema de Ticket Digital para atender las solicitudes de arreglo y/o reemplazo de equipos internos.

En su trabajo, al Analista de Sistemas se le exige que brinde una rápida solución a las solicitudes de reparación y/o reemplazo de equipos. Después de la intervención, se le envía una encuesta de satisfacción a la persona que recibió el servicio. Se puede dilucidar que la efectividad de la solución y la prontitud con que la resuelvan son elementos fundamentales en su gestión. Además, se espera que brinde un servicio amable a su “cliente” interno.

Gracias al sistema automatizado con que cuentan (Ticket Digital), han podido medir el tiempo que se demora cada proceso que realizan. Son de distinto tipo y el tiempo promedio de respuesta también es diferente de acuerdo a sus posibilidades y a la complejidad de su solución.

Resumamos los diferentes servicios que realizan en solo dos procesos y estos son los indicadores que genera el software de Ticket Digital:

| Proceso | Tiempo Promedio de Respuesta desde Solicitud en plataforma <i>Ticket Digital</i> |
|----------------------------------|---|
| Arreglo de problemas de software | 3 días hábiles |
| Reemplazo de equipo | 4 días hábiles |

De acuerdo a este ejemplo, el tiempo promedio podría establecerse en cada proceso como el “Esperado” (calificación 3, en escala de 1 a 5). Sin embargo, se quiere mejorar, porque de hecho se han recibido quejas de que se demoran en las respuestas.

Entonces hay que mejorar estos parámetros así:

| Proceso | Tiempo deseado de Respuesta |
|----------------------------------|------------------------------------|
| Arreglo de problemas de software | 2 días hábiles |
| Cambio de equipo | 3 días hábiles |

Esto nos genera las siguientes tablas de calificación:

| Arreglo de problemas de software | | |
|--|---------------------|-------------------|
| Tiempo de Respuesta desde solicitud en Ticket Digital | Calificación | Categoría |
| 4 o más días hábiles | 1 | Deficiente |
| 3 días hábiles | 2 | Bajo lo Esperado |
| 2 días hábiles | 3 | Esperado |
| 1 día hábil | 4 | Sobre lo Esperado |
| Dentro de 3 horas | 5 | Superior |

| Cambio de Equipo | | |
|--|---------------------|-------------------|
| Tiempo de Respuesta desde solicitud en Ticket Digital | Calificación | Categoría |
| 5 o más días hábiles | 1 | Deficiente |
| 4 días hábiles | 2 | Bajo lo Esperado |
| 3 días hábiles | 3 | Esperado |
| 2 días hábiles | 4 | Sobre lo Esperado |
| 1 día hábil | 5 | Superior |

Si la evaluación es semestral, habría que ver el registro de todas las operaciones de arreglo de software y de cambio de equipo estipuladas en el Ticket Digital. Hasta el momento, ya contaríamos con 2 Metas.

Pero además, tenemos otro insumo importante, que es la encuesta de satisfacción que las personas contestan en línea tras cada intervención. Ése podría ser nuestra tercera y última meta.

Para la encuesta de satisfacción habría que crear otra tabla.

Imagina que la encuesta consta solo de 2 preguntas cuyas respuestas son Sí o No:

1. ¿La persona que lo atendió fue amable en su trato? Sí – No
2. ¿Resolvió el problema? Sí – No

Para poder calificar lo primero que hay que hacer es asignarle un puntaje a cada respuesta. Por ejemplo:

No = 1

Sí = 2

Luego, habría que promediar las respuestas para cada persona. Imagina que 12 personas fueron atendidas por este Analista de Sistemas durante el semestre y éstas fueron sus respuestas a la encuesta de satisfacción:

| Persona | Pregunta 1 | Pregunta 2 | Promedio |
|---------|------------|------------|----------|
| 1 | 1 | 1 | 1 |
| 2 | 2 | 2 | 2 |
| 3 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 2 | 1 | 1,5 |
| 5 | 2 | 2 | 2 |
| 6 | 2 | 2 | 2 |
| 7 | 2 | 1 | 1,5 |
| 8 | 2 | 2 | 2 |
| 9 | 2 | 2 | 2 |
| 10 | 1 | 2 | 1,5 |
| 11 | 1 | 1 | 1 |
| 12 | 2 | 2 | 2 |
| | | | 1,71 |

Su promedio de puntaje en la encuesta de satisfacción fue de 1,71.

La tabla de calificación podría ser la siguiente:

| Encuesta de Satisfacción | | |
|--------------------------|--------------|-------------------|
| Resultados | Calificación | Categoría |
| 1,00 – 1,69 | 1 | Deficiente |
| 1,70 – 1,79 | 2 | Bajo lo Esperado |
| 1,80 – 1,89 | 3 | Esperado |
| 1,90 – 1,94 | 4 | Sobre lo Esperado |
| 1,95 – 2,00 | 5 | Superior |

De acuerdo a la tabla para evaluar la Meta de encuesta de satisfacción, esta persona habría obtenido una calificación 2.

Lo importante acá, es construir tablas que permitan traspasar las evaluaciones a la escala de calificación de 1 a 5. Si después te das cuenta de que todos obtienen calificaciones muy bajas o muy altas, va a ser necesario analizar la meta, ya que esto puede ser indicador de:

- Si las calificaciones son bajas:
 - El parámetro está muy exigente.

- Las personas en realidad no cuentan con las competencias y es necesario capacitarlas o cambiarlas.
- Una combinación de ambas.
- Si las calificaciones son muy altas:
 - El parámetro está muy fácil de cumplir.
 - Las personas son muy buenas y en la siguiente evaluación será necesario aumentar un poco el nivel de exigencia.
 - Una combinación de ambas.

Con esta información haz un análisis de la situación con la jefatura para saber qué medidas tomar.

Este análisis es más fácil de hacer si son dos o más las personas que son evaluadas bajo las mismas metas, ya que puedes establecer un punto de comparación.

Un punto importante acá, es establecer un sistema de registro para poder calificar las metas, como veremos en el Paso siguiente.

En el ejemplo anterior, todo estaba automatizado por lo que no era necesario que una persona se preocupara de llevar este registro. Este es, sin dudas, el escenario más recomendable.

Veamos un último **ejemplo** resumido para que entender mejor la lógica.

Imaginemos que a un Jefe de Marketing se le ha encomendado mejorar la participación de mercado de la empresa. Se cuenta con los datos de los años pasados así como su tendencia de crecimiento en este ámbito, y se ha realizado una proyección de cuánto se quiere crecer este año como empresa. Entonces se lo va a evaluar por el aumento anual que obtenga.

| Aumento Anual Participación de Mercado | Calificación | Categoría |
|--|--------------|-------------------|
| Menor o igual a 1,3% | 1 | Deficiente |
| 1,4 a 1,7% | 2 | Bajo lo Esperado |
| 1,8 a 2,3% | 3 | Esperado |
| 2,4 a 2,6% | 4 | Sobre lo Esperado |
| 2,7 a 3,0% | 5 | Superior |

Digamos que al inicio de año la empresa poseía un 12,1% de participación de mercado. Si a final de año hubiese sido de 13,8% significa que creció en un 1,7%. De acuerdo a esto hubiera obtenido una Calificación 2 “Bajo lo Esperado”



Consideraciones Importantes:

- Evita estipular una meta que dependa en gran medida de la gestión de otra área y dónde no sea responsabilidad del cargo inmiscuirse en este proceso. De acuerdo al ejemplo del Asistente de Informática, si por ejemplo para el cambio de equipo se dependiera del área de Adquisiciones —para su compra—, la responsabilidad sobre el reemplazo entonces caería en gran medida en esta otra área y, por ende, los tiempos podrían extenderse sin poder hacer nada al respecto. Ante esta situación puedes:
 - Descartar la meta
 - Ver alguna otra alternativa para poder seguir incluyéndola.
En este caso, la meta podría ser el tiempo de reposición desde el momento que el artículo es recibido por el Analista Informático desde el área de Adquisiciones. Hacer esto tendría otras implicancias: bajo estas condiciones, habría que analizar si sigue siendo un indicador importante como para ser evaluado. También ver si es factible hacer una escala de 1 a 5 para su calificación. Además, es una alerta para ti como encargado del proceso de Evaluación del Desempeño, de que tienes que incluir la variable de rapidez de compra del artículo en las metas del área de Adquisiciones.
- ¿Qué pasa cuando un indicador importante no puede ser mayor a un 100%?

Si hay posibilidad de error o de que la persona no cumpla en un 100%, es posible asignar puntajes o calificaciones de acuerdo al porcentaje de cumplimiento, como en el ejemplo del Analista de Sistemas. De esta forma, sin cumplir más allá de un 100% sí es posible otorgar una calificación “Superior”.

Si se espera que siempre cumpla con el 100%, es necesario tomar una decisión. Por ejemplo, definir que si cumple este porcentaje obtiene una calificación 4 o 5, y si no cumple el 100% un 1 o 2. Estas opciones son bastante dicotómicas, sin calificaciones intermedias.

Ejemplos al respecto:

Posibilidad 1:

| Porcentaje de eficacia | Calificación | Categoría |
|------------------------|--------------|------------|
| Menor a 100% | 1 | Deficiente |
| 100% | 5 | Superior |

Posibilidad 2:

| Porcentaje de eficacia | Calificación | Categoría |
|------------------------|--------------|-------------------|
| Menor a 100% | 2 | Bajo lo Esperado |
| 100% | 4 | Sobre lo Esperado |

Optar por alguna de estas dos últimas posibilidades es una decisión importante, por lo que te recomiendo tener el respaldo de las jefaturas y, en lo posible, de las personas en estos cargos, para tener completa seguridad de que serán aceptadas y respetadas.

Acción 33.- Diseña junto a la Jefatura -o enseñale a construir- registros para la Evaluación de las Metas.

Para hacer un seguimiento del estado y nivel de cumplimiento de los indicadores establecidos, es necesario contar con algún registro, base de

datos, formato, checklist, u otro instrumento, que permita poder definir la calificación de aquella meta.

En el ejemplo del paso anterior, del Analista de Sistemas y los Tickets de Solicitud, el mismo software puede llevar los registros mensuales y anuales acerca del tiempo de respuesta así como de la satisfacción de los clientes internos.

Sin embargo, puede que sea necesario construir en una planilla de cálculo o de escritura dichos registros. Esto lo puedes hacer tú en la misma reunión con la jefatura, o en otra posterior, dependiendo del tiempo. O bien, enséñales cómo construirlo.

Continuando con el ejemplo del Informático, imagina que no contamos con el software y evaluamos los tiempos de respuesta. Necesitarías llenar a mano una planilla hecha para estos fines.

De acuerdo a la Meta definida, es necesario crear un formato de registro que permita hacerle seguimiento considerando los días hábiles de respuesta:

| Número solicitud | Nombre Solicitante | Área | Fecha solicitud | Tipo de Solicitud | Fecha arreglo | Días totales |
|------------------|--------------------|--------------|---------------------|----------------------------------|-------------------|--------------|
| 234 | Juan Pérez | Operaciones | Lunes 28-Mar | Reemplazo de equipo | Jueves 31-Mar | 3 |
| 235 | Julio Muñoz | Contabilidad | Martes 29-Mar | Arreglo de problemas de software | Jueves 31-Mar | 2 |
| 236 | Jimena López | Contabilidad | Miércoles 30-Mar | Arreglo de problemas de software | Martes 05-Abr | 4 |
| 237 | Diego Soto | RRHH | Lunes 04-Abr | Reemplazo de equipo | Viernes 08-Abr | 4 |
| 238 | Ángela Mena | Marketing | Lunes 04-Abr | Reemplazo de equipo | Lunes 11-Abr | 5 |
| 239 | Rodrigo Salas | Riesgo | Martes 05-Abr | Arreglo de problemas de software | Jueves 07-Abr | 2 |

De esta forma, la jefatura puede llevar un control de los días que se demora este trabajador en responder a las solicitudes.

Con esta información, después puede usar las tablas de calificación pertinentes.

Este tipo de formatos pueden construirlos en conjunto, durante la misma reunión o en varias reuniones. Otra alternativa es enseñar cómo hacerlo con una pauta o idea inicial para que sea la misma jefatura quien lo termine.

Acción 33.1- Asegúrate del uso de estos registros.

Por medio de correos electrónicos o visitas, debes asegurarte de que las jefaturas estén usando los registros para que, de esta forma, puedan evaluar bien a las personas. Para esto debe tener claridad de las posibles fechas que deben realizar los registros y hacer seguimiento de su uso.

Si prefieres asegurarte “en terreno”, esta aplicación puede llegar incluso a colaborar con el registro y generación de evidencia (Método de “Investigación o Verificación de Campo”).

Para hacer esto se requiere de mucho tiempo y de personas, en especial en organizaciones grandes. La ventaja es que incluso tú podrías participar de la evaluación, ya que habrías observado el trabajo de la persona.

PASO 15: REVISIÓN DE ESTADO DE AVANCE DEL PROCESO ORGANIZACIONAL

Como te he mostrado anteriormente, desde la primera reunión de presentación de los elementos a ser medidos, hasta la fecha formal (o “informal”) de Evaluación del Desempeño, cada jefatura debería reunirse al menos una vez con cada uno de sus colaboradores para ver el estado de avance.

Esto debería hacerse aproximadamente a mitad del tiempo entre estas dos instancias, para demostrar al evaluado un seguimiento efectivo del estado de avance de la evaluación y dar cuenta de cuál sería su evaluación si continúa desempeñándose como lo está haciendo hasta el momento.

Para realizar esto de forma adecuada, la jefatura debe haber realizado durante esos meses el Seguimiento de Conductas y Situaciones, las posibles entrevistas y el registro de indicadores para poder contar con información fehaciente.

En las Competencias Funcionales y Conductuales la jefatura puede entregar su perspectiva aproximada de la posible evaluación que la persona obtendría, mientras que en las metas cuantitativas, es factible establecer un estado de avance bastante certero.

Acción 34.- Haz seguimiento a los registros de las jefaturas sobre sus colaboradores.

Para asegurarte de que las jefaturas han estado pendientes del trabajo de sus colaboradores en relación a su desempeño, haz un seguimiento a los registros que ellos deben realizar, para así tener evidencias.

Esto puedes realizarlo uno o dos meses después de haber capacitado a las jefaturas, en el periodo intermedio entre esta capacitación y la retroalimentación de avance que deben hacer con sus colaboradores (Acciones siguientes).

Te recuerdo que estos registros pueden ser:

- Planillas, hojas o sistemas de registro de los indicadores asociados a las metas.
- Hoja de Seguimiento de Conductas y Situaciones.
- Entrevistas a Actores Claves.

Este seguimiento puedes realizarlo considerando todas las jefaturas, si tienes la capacidad y el tiempo de hacerlo, o una muestra de estas (solo un grupo representativo). Si cuentan con un software, este podría entregarte la información de forma automática considerando a todos.

Reúnete con las jefaturas que detectes que no lo están haciendo, o que lo realizan mal —por ejemplo, solo con un colaborador—, para recordarles la importancia de poder contar con estos registros para tener una evaluación más informada, justa y menos cuestionable.

Además, es posible que el mismo colaborador lleve un registro propio que pueda cuestionar de forma fácil su evaluación, lo que en última instancia podría significar que apele su evaluación con argumentos, ante el Comité de Apelación.

Acción 35.- Recuerda a las jefaturas la fecha de retroalimentación del estado de avance y las acciones asociadas.

Para esta etapa no es necesario capacitar a las jefaturas. Infórmales mediante un correo electrónico personalizado o masivo —personalizado es mejor—, la cercanía de la fecha de retroalimentación. Esto puedes hacerlo uno o dos meses antes, o lo que estimes conveniente, para incentivar su correcto funcionamiento.

Para esto es necesario recordarles en el correo:

- El rango de fechas, o el último día definido para realizar la retroalimentación.
- Utilizar los Instrumentos o registros de seguimiento y de calificación de las metas.
- Hacer uso periódico uso de las pautas Seguimiento de Conductas y Situaciones (Competencias Conductuales).
- En caso de haber definido el realizar entrevistas para la calificación; planificar, delimitar y llevarlas a cabo a personas conforme a la posible pauta que diseñes de “Entrevista de Actores Relevantes”. Estas personas deben ser representativas y no sesgadas (desde una sola perspectiva o tipo).
- Planificar y preparar la entrevista misma de retroalimentación de acuerdo a los resultados hasta el momento.

Acción 36.- Recuerda a la organización y a las jefaturas, la proximidad de la fecha de retroalimentación del estado de avance

Poco antes de la fecha programada (una o dos semanas antes), es necesario que recuerdes a la organización acerca de su ejecución. Esto puedes realizarlo a través los medios de comunicación masivos antes vistos.

- Aviso en la intranet
- Correo electrónico
- Newsletter
- Diario Mural
- Otros

En relación a los evaluadores, debes recordarles del inicio de esta instancia (tal y como se le ha recordado a toda la organización), por medio de correo electrónico. No es necesaria una capacitación formal para tales fines, ya que en las primeras capacitaciones se les hizo énfasis en la importancia de esta instancia que es preparatoria para la evaluación formal.

Para esto es necesario recordarles:

- El objetivo de esta instancia, que ellos mismos deben expresar a sus colaboradores: “Revisar el desempeño a la fecha y definir acciones de mejoras en caso de ser necesario”.
- Fomentar un ambiente agradable.
- Actualizar y utilizar los Instrumentos o registros de seguimiento y de calificación de las metas.
- Mostrar las pautas Seguimiento de Conductas y Situaciones (Competencias Conductuales).
- Contar con las “Entrevistas de Actores Relevantes” en caso de haberlas realizado.
- Al finalizar el avance y revisar el resto de los instrumentos, realiza:
 - Una lista de tareas y prioridades para jerarquizar acciones para alcanzar o mejorar los resultados proyectados.
 - Una Carta Gantt con las acciones propuestas.

Acción 37.- Haz seguimiento a la retroalimentación sobre el estado de avance.

Durante el rango de fechas dispuesto para esta instancia, monitorea y chequea que las jefaturas sí se hayan reunido con sus colaboradores. Esto puedes hacerlo manualmente por medio de llamados telefónicos, correos individuales, o, si cuentan con uno, el software con el que puedas hacer recordatorios, registrando el porcentaje de personas con las cuáles se ha reunido. Este mismo avisaría del estado por área y jefatura.

Tu responsabilidad es asegurar que todos los evaluadores efectivamente se hayan reunido con sus colaboradores.

En la medida que este proceso se haya realizado de forma relativamente natural y efectiva, el momento de la evaluación misma será más fácil de asimilar por todas las personas, ya que habrán tenido un primer acercamiento con esta instancia.

Tampoco deberían encontrarse con mayores sorpresas, puesto que ya han detectado posibles dificultades y, tanto la jefatura como el colaborador, podrían haber establecido acciones para mejorar aquellas encontradas.

Acción 38.- Resalta y comunica los logros alcanzados hasta el momento.

Informa a través de los distintos medios de comunicación que la organización posea, el estado de avance y resultados que se han logrado durante el proceso. Enfatiza su carácter positivo y logros.

Puedes dar cuenta, por ejemplo, de que ya toda la organización ha recibido una primera retroalimentación de su desempeño, lo que va a ayudar a los colaboradores a mejorar sus resultados. O de la motivación y buena disposición que han mostrado, etc.

Si es la primera vez que se realizan acciones como esta, destácalo. Enfócate en todo lo novedoso y positivo que se ha hecho hasta el momento para que la organización se dé cuenta y sienta las mejoras de este proceso.

Esto se puede realizar a las pocas semanas de haber terminado el periodo de retroalimentación.

Recuerda asesorarte con una persona que cuente con conocimientos específicos en comunicaciones para que los mensajes tengan más potencia.

PASO 16: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Como te mencioné al principio del libro, todo este proceso se entiende como un programa pensado y sistematizado para mejorar el desempeño de las personas y de la organización.

Lo que acá se presenta, es un sistema completo para gestionar el desempeño y no solo diagnosticarlo, que es tan solo una de sus etapas.

En la medida que todo lo anterior se haya realizado bien, las posibilidades de éxito durante el periodo mismo de evaluación son mucho mayores, así como las consecuencias positivas que significarán —y de seguro ya han significado— para todos los involucrados.

Acción 39.- Haz un recordatorio del Periodo de Evaluación.

Al igual que en el paso anterior, recuerda a la organización que se acerca el periodo de Evaluación del Desempeño, a través de los canales de comunicación antes usados:

- Correo electrónico
- Intranet
- Newsletter
- Diario Mural
- Otro.

A los evaluadores también debes recordarles por medio de correo electrónico que deben contar con todos los instrumentos de evaluación actualizados, y de forma accesible para poder realizar de forma más

expedita la evaluación, cuando se envíen los formatos o se habilite la plataforma para tales fines.

Acción 40.- Aplica y monitorea el estado de la Evaluación del Desempeño.

Ya la organización está inmersa en el periodo de evaluación y los diferentes evaluadores saben que deben evaluar con los formatos facilitados para ello. Como la evaluación se lleva a cabo durante un rango de tiempo determinado, tú, el encargado, debes saber el estado de avance de cada jefatura en relación a las personas que debe evaluar. En caso de tener un sistema manual, esto es bastante difícil, porque solo tendrás certeza averiguando en persona, o preguntando jefatura por jefatura cuántas evaluaciones se han hecho. En cambio, si cuentan con un software, este te graficará el estado de avance exacto de cada uno.

Teniendo el conocimiento del estado de avance de jefatura o evaluador, deberías enviar un aviso, por correo electrónico o mediante el software, donde indiques el estado de las evaluaciones:

“Estimado/a (debe ser personalizado, con su nombre)”:

Nos encontramos a 4 días del término del periodo de evaluación de la evaluación siendo el siguiente su estado de avance:

| N° | Nombre Colaborador | Estado de Evaluación |
|----|--------------------|----------------------|
| 1 | Juan Pérez | 100% |
| 2 | Diego González | 100% |
| 3 | Fernando Gutiérrez | 60% |
| 4 | Armando Casas | 0% |

Agradecemos su colaboración y buena disposición para terminar la evaluación dentro de los plazos establecidos.

Atentamente,

(Nombre del encargado del proceso —tú—)”

Este es el caso ideal donde efectivamente conoces el estado a avance de cada evaluador. Otra alternativa, sin este detalle, es simplemente enviar un correo recordando el tiempo que queda, pero así se corre un riesgo mayor de que alguien no cumpla.

Si estamos hablando de un sistema con autoevaluación, 180° y 360° grados, este mensaje debería llegar a todas las personas que se evalúan a sí mismas y a otras, junto con el listado y estado de avance del mismo.

Con sistemas manuales esto es muy complicado de lograr. Sistemas automatizados son más eficientes y estos mismos pueden hacer los recordatorios. Además para el análisis de resultados son una gran ayuda a las personas encargadas de estos sistemas.

Si cuentan con algún sistema automatizado, dentro de los correos recordatorios es probable que tú tengas que enviar el link o la forma de acceso de cada evaluador, así como la clave.

En esta oportunidad también debes indicar la forma en que el área responsable del proceso tendrá acceso a las evaluaciones para su recopilación y análisis. Las posibilidades son las siguientes:

| Formato Físico | Formato Digital | Software |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Envío sobre cerrado al área encargada del proceso.• Búsqueda personal por parte de integrante del área responsable a cada jefatura evaluadora. | <ul style="list-style-type: none">• Envío por correo electrónico. | <ul style="list-style-type: none">• Por medio del mismo programa. |

Acción 40.1.- Guía la evaluación de Clientes, Usuarios y/o Proveedores.

Si se ha elegido que sean estas personas quienes deban evaluar, deberás ser tú quien asuma la responsabilidad de que se lleven a cabo estas

evaluaciones. O, en su defecto, de supervisar a quién se le haya encargado esta tarea.

La evaluación puedes realizarla de forma presencial, siendo tú (u otra/s persona/s) quienes apliquen la “encuesta” que corresponde efectivamente a la evaluación misma. Hacerlo de esta manera hace más fácil aclarar posibles dudas al encuestado y, por ende, puede ser más certera. También puedes aplicarla de forma remota a través de un correo electrónico, una encuesta online, u otra.

Recuerda que estas personas solo pueden evaluar las Competencias Conductuales y debes solicitarles que las evalúen todas. Su [formato de evaluación](#) debe ser bastante simple, dado que debe ser rápido de realizar y fácil de entender.

Acá basta con que le indiques a la persona la lógica de los niveles asociados a las competencias (por ejemplo 1 = negativo; 2 = en desarrollo; 3 = desarrollado y 4 = superior), y que te señale en cuál nivel se sitúa por cada competencia. También puedes poner la descripción del nivel de la competencia en la evaluación, para otorgarle más claridad.

Acción 41.- Recuerda a la organización que quedan pocos días para la finalización del periodo de evaluación.

Mediante algún medio masivo, recuerda a toda la organización el tiempo para finalizar la Evaluación del Desempeño. Esto generará que todos aquellos que deben evaluar, se comprometan más con su ejecución.



A considerar:

- Brinda el ejemplo: recuerdo haber sido parte del equipo del área de Desarrollo Organizacional de una empresa grande e importante. Nuestra gerencia sin embargo, no era bien valorada. Los mismos programas que nosotros creábamos y aplicábamos en la organización, no los llevábamos a cabo de forma pulcra. Éramos los últimos, no

respetábamos los formatos ni los conductos regulares. Cuando íbamos a alguna área que no estaba haciendo las cosas bien, nos respondían que si nosotros no cumplíamos ellos tampoco tenían que hacerlo. Realiza las cosas a tiempo, que la tuya sea la primera área, sigue los procedimientos que tú mismo definas y gana el respeto del resto.

Acción 42.- Recopila y revisa las Evaluaciones de Desempeño.

Al finalizar el periodo indicado para la evaluación, debes recopilar todas las evaluaciones de acuerdo a la forma que indicaste previamente que se haría.

Ya teniendo todas las evaluaciones, o mejor, a medida que las vaya recibiendo, debe revisar, en caso que sea necesario, que las evaluaciones estén bien realizadas, en especial en los formatos físicos, donde hay más probabilidades de error.

En caso de encontrar alguna falla técnica; por ejemplo, alguna meta mal diseñada o evaluada, algún indicador no evaluado, etcétera, solicita a la jefatura que corrija esa equivocación y una vez hecho esto, que la envíe nuevamente. O, se puede juntar con la jefatura para realizar esto en conjunto.

Si se eligió forzar la curva, en caso de que detectes que esta no se encuentra bien o normalmente distribuida en el área, te recomiendo que te reúnas con la jefatura para entender las razones para ello. De acuerdo a lo que se indicó previamente podrás:

- Solicitar a la jefatura que modifique las calificaciones para adecuarse a una curva normal. Esto, en caso de que las razones sean personales y no válidas en términos técnicos.
- Mantener la evaluación si las razones son adecuadas: por ejemplo, que el equipo cumplió ampliamente las metas y, por ende, sus evaluaciones son superiores a lo normal. Esto haría que la curva esté inclinada a la derecha.

PASO 17: REUNIÓN CON COLABORADOR PARA RETROALIMENTAR RESULTADOS

Una vez finalizado el tiempo establecido para la Evaluación del Desempeño, las jefaturas deben entregarle los resultados de la evaluación a cada colaborador de forma individual. Este paso es muy importante, puesto que es el punto en que se resume la gestión de todo el proceso y, en caso de realizarse bien, puede motivar al colaborador a seguir mejorando. Si se hace de forma inadecuada, puede generar el efecto contrario.

Acción 43.- Recuerda los tiempos establecidos para la retroalimentación.

Al igual que en la otras instancias, es tu responsabilidad recordarle a las jefaturas los tiempos definidos para que establezcan una reunión con sus colaboradores para que revisen el estado de avance de sus metas, y, por ende, proyecten las posibles calificaciones que obtendrían si se mantienen en ese estado.

Todo esto puedes incluirlo en un correo electrónico para realizar este recordatorio.

Acción 44.- Capacita a la jefatura en la retroalimentación.

La jefatura tiene que programar con cada colaborador esta reunión, la cual no debe ser improvisada. Enséñales a realizar la retroalimentación para asegurar su correcta ejecución, esto hazlo antes del periodo de evaluación

(en una fecha fijada de acuerdo a la realidad de la organización), o puedes realizarlo justo después de la evaluación, para que recuerden mejor cómo hacerlo.

Debes enseñarles la siguiente estructura:

- **Preparación antes de la reunión**
 - Agendar la reunión con cada colaborador
 - Revisar todos los elementos de la evaluación, entendiendo sus calificaciones y/o generando posibles hipótesis de sus resultados.
 - Tener a mano todos los registros tanto cuantitativos y cualitativos que apoyen el motivo de calificaciones —el colaborador podría tener los propios si se los capacitó en ello—.
 - Preparar con antelación los posibles Compromisos de Mejora y planes de desarrollo a ser presentados. Aquí usted debe enseñar o recordar cómo hacerlo ([Paso 8](#)).
 - De acuerdo a los resultados y las evidencias, preparar el contenido de que le dirá al colaborador.
- **Ambiente.**
 - Elegir un lugar tranquilo, sin interrupciones (como llamadas o correos electrónicos). Una sala de reuniones puede ser una buena opción.
 - Realizarla sin prisa, y agendarla con el tiempo suficiente para su desarrollo.
- **Durante la reunión de retroalimentación**
 - Una vez que llegue al lugar de reunión, generar un clima positivo, agradable y de confianza, hablando de algo casual antes de iniciar la evaluación.
 - Comentarle la estructura de la reunión:
 - Revisión de la evaluación general.
 - Determinar las razones de esta evaluación.
 - Ver su parecer ante la evaluación.
 - Esclarecer consecuencias positivas o negativas asociadas.
 - Ver acciones de mejora para el próximo periodo.
 - Reforzar aspectos generales, como esfuerzo, compromiso u otros, que destacaron durante el tiempo de evaluación.

- Revisar la calificación general de evaluación e ir viendo las distintas calificaciones en cada área y por cada evaluador (en caso que sean otras personas permanecen anónimas)
- Iniciar la retroalimentación mencionando los aspectos positivos observados y reforzar su importancia y aporte. Calificaciones más altas.
- Continuar con las calificaciones más bajas y las –posibles-razones de estas.
- Averiguar las razones por posibles diferencias de opinión en las Competencias Funcionales y Conductuales. Esto puede realizarse al ir mencionándolas o después de haber hablado todo lo anterior. Hay que realizar esta aclaración especialmente en metodologías con autoevaluación.
- Preguntarle y verificar si comprendió las razones de las distintas calificaciones.
- **Finalización:**
 - Recordarle los pasos a seguir de acuerdo a su evaluación. Estos pueden ser:
 - Solicitud de apelación y revisión de su calificación
 - Consecuencias específicas asociada a su evaluación:
 - Desvinculación.
 - Incentivos
 - Capacitaciones
 - Otras estrategias de mejora
 - Inicio de plan de promoción
 - Etcétera.
 - Preguntarle si tiene algún comentario y sentimiento asociado a lo revisado.
 - Presentarle los compromisos y plan de mejora asociado a su evaluación. Discutirlos y llegar a acuerdos para asegurar su correcta implementación.
 - Firmar evaluación y Compromisos de Mejora en caso de ser aceptados (manual o automatizado). Si decide apelar, esto queda pendiente y debe ser informado al encargado o mediante la plataforma de evaluación.

Acción 45.- Retroalimentación de resultados finales por parte de la jefatura.

Acá la jefatura, sola o acompañada por ti u otro especialista, realiza las retroalimentaciones tal y como fueron capacitadas. Deben realizarlas dentro de las fechas programadas para ello, las cuales tú les recordaste con anticipación.

Acción 45.1.- Ve la posibilidad de acompañar durante la retroalimentación.

Como asesor interno o externo, tú puedes acompañar a la jefatura durante la retroalimentación con el fin de observarla y comentarles qué se hizo bien durante la misma y qué aspectos deben mejorar. Hazlo una, dos o hasta tres veces, hasta que la jefatura demuestre que ya lo hace de forma adecuada.

Para esto, puedes llevar a cabo los siguientes pasos:

- Antes de la entrevista recuérdales los pasos a seguir (preparación y acciones antes enseñadas), y luego acompáñalos durante la misma.
- Al momento que llegue la persona evaluada, preséntate y explícale el objetivo de tu presencia, junto con la modalidad en que se desarrollará la misma reunión.
- Tus intervenciones deben ser mínimas. Realízalas solo en caso de que la jefatura pase por alto algo importante, o se haya equivocado en la forma de expresarse ante la persona.
- Haz anotaciones acerca del desempeño de la jefatura. Anota aquello que hizo bien y aquello que debería mejorar.
- Al finalizar la entrevista despídete del entrevistado y empieza la retroalimentación a la jefatura de acuerdo a los puntos observados. Parte reforzando lo positivo y luego aquello que debe mejorar.

Este sistema es muy útil para asegurar un buen proceso de retroalimentación. Sin embargo, requiere una gran cantidad de tiempo el poder realizarlo con todas o con varias jefaturas.

Acción 46.- Haz un seguimiento de retroalimentación.

Debes tener conocimiento de si las jefaturas han realizado este proceso.

Como se ha revisado, puedes realizar esta acción de forma manual o automática. Como en los otros pasos, es necesario que les recuerdes a las jefaturas pendientes que deben realizarlo de acuerdo a lo programado.

PASO 18: POSIBILIDAD DE APELAR Y SOLICITAR REVISIÓN DE RESULTADOS

Esta etapa está pensada para aquellos colaboradores que se encuentren insatisfechos con la evaluación que sus jefaturas les hicieron en relación a las Competencias Conductuales y Funcionales. Como se mencionó anteriormente, si se elaboraron bien las metas, es muy difícil que las calificaciones sean discutibles. Tampoco es posible apelar la evaluación de otras personas (pares, subordinados, clientes o usuarios, etc.).

A continuación veremos las acciones a realizar en relación a la Apelación de los resultados:



Acción 47.- Capacita al Comité de Apelación

Esto se puede llevar a cabo al inicio, a la mitad o al final del proceso, a quienes al inicio del proceso fueron elegidos para ser parte de este comité ([Paso 1](#))

En el último periodo de tiempo puede ser mejor, dado que si lo haces mucho antes las personas pueden olvidar lo que deben hacer.

Durante esta instancia debes enseñar:

- **Los objetivos de la instancia:** fomenta evaluaciones más justas, ya sea por la revisión y posible corrección de las evaluaciones, así como por el hecho de resolver que evaluador o evaluado no ha realizado bien su labor. Esto generará un precedente en futuros procesos que serán considerados al menos a nivel cualitativo.
- **Las fechas del proceso completo y especialmente de la apelación.**
- **La Metodología de apelación:** existen variaciones de la forma en que se puede realizar esta instancia, combinando y/o excluyendo lo que te voy presentar y adecuando sus tiempos. Pero esta es la modalidad que más recomiendo:
 - Envío y recepción de la “[Solicitud de Apelación](#)”, por parte del evaluado.
 - Citación por parte de responsable del proceso a personas involucradas (jefatura y colaborador).
 - Inicio de revisión de Apelación por cada persona:
 - Revisión y análisis de antecedentes solo Comité (10 minutos)
 - Revisar todos los antecedentes del caso.
 - Discutir posibilidades y dudas del mismo.
 - Llenado individual de la “[Planilla de Observaciones Instancia de Apelación](#)”.
 - Llenado de “[Acta de Comité de Apelación](#)” por parte tuya o de otra persona asignada, respecto de lo discutido con el Comité, de acuerdo al formato definido.
 - Exposición del colaborador (10 a 15 minutos)
 - Una persona del comité debe señalar lo siguiente al colaborador:
 - Presentarse y explicar objetivo de esta instancia (revisar y ver la posibilidad de modificar la calificación), junto con señalar que será la resolución definitiva de la evaluación.
 - Puede que se generen modificaciones para subir o incluso bajar la calificación. También puede darse el caso que no hayan modificaciones.
 - En caso que el comité considere que las pruebas y argumentos son insuficientes, esto podría

condicionar una próxima solicitud de apelación.

- No se tomará medidas de sanción de ningún tipo por la asistencia de la persona a esta instancia. La posibilidad del punto anterior es una consecuencia, no una sanción.
- El colaborador expone sus argumentos junto a sus pruebas acerca del por qué considera su calificación debiera ser mayor.
- Llenado individual de la “Planilla de Observaciones Instancia de Apelación”.
- Llenado de acta, respecto de lo discutido con el comité y de acuerdo al formato definido.
- Agradecimiento y despedida del colaborador recordándole las fechas de la resolución.
- Discusión de Comité (5 a 10 minutos)
 - Análisis y discusión de lo presentado por el colaborador.
 - Llenado individual de “Planilla de Observaciones Instancia de Apelación”.
 - Llenado de acta, respecto de lo discutido con el Comité, de acuerdo al formato de Comité de Apelación.
- Exposición de jefatura (10 a 15 minutos)
 - Una persona del comité debe introducir lo mismo señalado al colaborador pero con algunas diferencias:
 - Presentarse y explicar objetivo de esta instancia (revisar y posiblemente modificar la calificación) junto con señalar que será la instancia final al respecto.
 - Puede que se generen modificaciones para subir o incluso bajar la calificación. También puede darse el caso que no hayan modificaciones.
 - En caso que el comité considere que las pruebas y argumentos del colaborador son bastante contundentes y cuestionan lo que la jefatura calificó, esto puede significar una nueva capacitación individual con la jefatura para el

proceso. Esto tomaría más peso si la situación se repite con más colaboradores.

- No se tomarán medidas de sanción de ningún tipo por la asistencia de la persona a esta instancia. La posibilidad del punto anterior es una consecuencia, no una sanción.
- Jefatura expone sus argumentos junto a sus pruebas acerca del por qué evaluó al colaborador con esa calificación.
- Posibilidad de preguntar y discutir acerca de pruebas y argumentos entregados por el colaborador (deben tener mucho cuidado con la información, para no significarle un menoscabo a la persona).
- Llenado individual de “Planilla de Observaciones Instancia de Apelación”.
- Llenado de acta, respecto de lo discutido con el comité, de acuerdo al formato de Comité de Apelación.
- Agradecimiento y despedida del colaborador recordando fechas de resolución.
- Discusión de Comité (5 a 10 minutos)
 - Análisis y discusión de lo presentado por la jefatura y de lo antes analizado.
 - Resolución final de calificación.
 - Llenado de acta, respecto de lo discutido con el Comité y de acuerdo al formato.

Este tipo de Comité suele tener la capacidad de solicitar más información antes de tomar la decisión (más datos, información o entrevistas a personas), ante lo cual, la calificación final quedaría pospuesta a una segunda reunión, donde se discutan este y otros casos en las mismas condiciones.

Acción 48.- Haz un recordatorio de las fechas de Apelación

En caso de que se haya dado esta posibilidad a la organización, por medio de los canales de comunicación establecidos, les debes recordar a los colaboradores las fechas dentro de las cuales se puede solicitar la revisión de su Evaluación del Desempeño.

Recuérdales que para hacer efectiva su solicitud, la persona debe contar con datos fehacientes que poyen su postura en contraposición de la de su jefatura.

También debe recordar a los miembros del comité —por teléfono y/o correo electrónico—, que tengan disponibles las fechas y horarios acordados para esta instancia.

Acción 49.- Recepción de Apelaciones y Citaciones

Tú serás el encargado de juntar las Apelaciones de los colaboradores por medio de los canales antes definidos. Es probable que tengas que imprimir todas las apelaciones con una copia a cada integrante del comité y citar a cada persona en ciertos horarios definidos para ello.

Deberás citar tanto a la persona que apeló como a su jefatura, en horarios contiguos para cumplir lo señalado en la capacitación al Comité.

Acción 50.- Revisa las Calificaciones en Comité de Apelación

Tu primera tarea en este punto es hacer entrega de todos los antecedentes a las personas del Comité. Esto incluye:

1. La evaluación de la jefatura y otras personas evaluadoras.
2. Herramientas de medición con las cuales se calificó a la persona.
3. Formulario Solicitud de Apelación.
4. Posibles evidencias entregadas por el colaborador.
5. Planilla de Observaciones Instancia de Apelación.

Una vez citada a las personas y al comité, se procede a realizar las revisiones pertinentes de acuerdo a lo visto en la capacitación a este grupo.

Una vez definida la calificación por este Comité, no debe haber ninguna otra instancia de apelación.



A Considerar:

- Debe quedar claro en la organización que esta no es una instancia para “probar suerte”. Las personas no pueden solicitar apelaciones confiando que podrían, casi por casualidad, lograr un aumento. Para esto, si bien se anuncia que no habrá sanciones, una mala apelación no queda sin ninguna consecuencia: el colaborador puede perder la posibilidad de apelar al resultado de evaluaciones siguientes.
- También debe quedar claro para las jefaturas que la evaluación debe ser justa y contundente. Por esto, se les dice que pueden necesitar capacitación individual si lo hacen mal. En caso de que observes claros “favoritismos”, será necesario discutir la necesidad de que la jefatura en tome un curso de liderazgo, coaching o, incluso, considerar la posibilidad de desvincularlo. Este tipo de hechos dejará en evidencia su calidad como jefatura.

Acción 51.- Genera la Calificación Final y la Comunicación

Tras la definición de la calificación final por medio del Comité, debes encargarte de subirla en el sistema que tengas (manual o automatizado), para efecto de los cálculos y la aplicación de las consecuencias correspondientes.

Informa en persona, por correo electrónico o a través de la plataforma automatizada, tanto a la jefatura como al colaborador, acerca de la resolución del comité y la calificación final de modo que tengan conocimiento y sepan las acciones que se generarán por medio de esta.

PASO 19: APLICACIÓN DE CONSECUENCIAS

La aplicación de las consecuencias es una parte muy importante del proceso. En la medida que no se aplique, restará toda credibilidad en el proceso y su próxima aplicación puede ser vista como un trámite intrascendente. Por lo mismo, debe haber alguna, como, por ejemplo, el reconocimiento público o privado y asociarlo con consecuencias positivas incluso de bajo presupuesto.

Si se comunicó y se recordó bien que no iban a resultar consecuencias “negativas” asociadas —por inicio del proceso, por ejemplo—, no habría problemas en no aplicarlas. Pero aun así, sí debería haber algunas positivas.

En caso de que la jefatura se encuentre ante malos resultados con un colaborador, debería mencionarle qué habría pasado o qué sucederá en los próximos procesos que incluyan consecuencias.

Si ya el proceso está en condiciones, las consecuencias deben ser aplicadas como fue programado.

Acción 52.- Coordina con los distintos encargados relacionados las consecuencias de la evaluación.

Recuerda a los distintos encargados que deben trabajar para aplicar las consecuencias asociadas a la Evaluación del Desempeño, de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos para ello.

Estas podrían ser:

| Consecuencia | Possible Encargado de aplicación |
|--|--|
| Ascensos/promociones | <ul style="list-style-type: none"> • Contratos (nuevo contrato o anexo de contrato) • Administración de Personal/Oficina (posible cambio de oficina) • Remuneraciones (posible aumento de sueldo). • Informática (posible nuevo acceso a software de la organización). |
| Aumentos de sueldo | <ul style="list-style-type: none"> • Remuneraciones |
| Bono de Desempeño Organizacional | <ul style="list-style-type: none"> • Remuneraciones |
| Bono de Desempeño Individual | <ul style="list-style-type: none"> • Remuneraciones |
| Copagos y Becas de Estudios | <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación o bienestar (si alguno de ellos manejan este presupuesto) |
| Reconocimiento Público | <ul style="list-style-type: none"> • Bienestar/Personal/Comunicaciones. Área encargada de ello. |
| Formación/capacitación | <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación |
| Inclusión en programa de Talentos u otro similar | <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación |
| Traslados o cambios de cargo | <ul style="list-style-type: none"> • Contratos (nuevo contrato o anexo de contrato). • Administración de Personal/Oficina (posible cambio de oficina) • Remuneraciones (posible cambio de sueldo) • Informática (posible nuevo acceso o bloqueo a softwares de la organización). |
| Desvinculación | <ul style="list-style-type: none"> • Contratos (Carta de desvinculación, temas notariales y otros) • Remuneraciones (sacar de la nómina de pagos) |
| Planes de mejora individuales acordados | <ul style="list-style-type: none"> • Cada jefatura con distintos encargados. |
| <i>Ninguna consecuencia</i> | |

Acción 53.- Implementa y supervisa las Consecuencias.

Este paso consiste en implementar las consecuencias a nivel organizacional que fueron definidas en el [Paso 9](#).

Algunas de estas serán implementadas en cuanto termine el periodo de evaluación, pero otras dependerán de las “condiciones” establecidas. También dependen de la fase o año de implementación del proceso de evaluación.

Así por ejemplo, si en todos se aplicarán los planes de mejora acordados con la jefatura, a muchos se los inscribirán en capacitaciones, algunos serán inscritos en programas de talentos y nadie será despedido o recibirá bonos por ser el primer año de implementación.

Con respecto a lo anterior, es muy importante la coordinación con los distintos responsables de cada área asociada a las distintas consecuencias, puesto que estas implicarán acciones concretas; por ejemplo, que a partir del próximo mes el encargado de remuneraciones ajuste el sueldo a quienes hayan obtenido un aumento.

Todo debe funcionar de acuerdo a lo programado en la fase de planificación donde también se informó a los distintos encargados acerca de su participación en esta parte del proceso. Si bien no es responsabilidad directa tuya, también es parte de tu trabajo ver que se estén cumpliendo dichas acciones.

PASO 20: SEGUIMIENTO DE PLAN DE MEJORA

Como se ha revisado a lo largo de todo el proceso, el seguimiento es parte fundamental del éxito de la Evaluación del Desempeño. En varias oportunidades no serás tú el encargado directo de muchas de sus intervenciones, pero como encargado del proceso, siempre será responsabilidad tuya que este funcione lo mejor posible y, al final, cumpla su objetivo.

Acción 54.- Recopila los Planes de Mejora Individuales y Sistematízalos.

Recopila todos los planes de mejora individuales y sistematiza la información de estos. Aquí aparecerá información relacionada con capacitaciones y sus fechas tentativas de aplicación, que deberás considerar tú y el equipo de Capacitación -si hay alguien designado en este cargo-. De esta forma, de manera anticipada, puedes preparar las condiciones para que estos planes se puedan cumplir y, así, asegurar la participación de las personas designadas para ello.

Genera una carta Gantt con las intervenciones en las cuales tengas directa participación como responsable representante del área de Recursos Humanos. Considera que mientras más grande sea la organización, más extensa y compleja será la visualización de dichos planes. Si es el caso, es muy probable que requiera de un equipo para poder asegurar su consecución.

El hecho de que puedas promover que realmente se cumplan los planes y compromisos asociados, dará cuenta a la organización de que usted no solo es una persona que implementa ciertas acciones aisladas de un plan, sino que es alguien que trabaja de forma sistemática y que entrega valor.

PASO 21: INFORME FINAL

El Informe final, seas tú un consultor interno o externo, será el hito cierre del proceso, al menos a fin de cada año. Si la evaluación se realiza por distintos motivos en abril por ejemplo, éste mes sería el “final de año” del proceso, y por esas fechas deberás entregar el informe.

Su relevancia es alta porque sintetiza, dejando como evidencia, todo lo que se ha realizado durante el año de forma escrita y gráfica, especialmente sus resultados.

Este Informe debes presentarlo en primera instancia a la persona que te solicitó el proceso.

Acción 55.- Elabora y entrega el Informe Final

Para elaborar el informe (anual) puedes basarte en los siguientes contenidos:

- **Portada:**
 - Si eres un consultor externo, tendrá tu formato (de tu empresa o propio si trabajas de forma particular) y el logo de la organización cliente.
 - Si es interno, el formato propio de tu organización.
- **Índice:**
 - Que contenga los contenidos acá presentados, más otros que estimes conveniente, junto con el número de página asociado.
- **Introducción:**
 - Modelo de Gestión por Competencias u otro marco que uses.

- Información de qué es una Evaluación del Desempeño y sus objetivos.
- Alcances de la Evaluación del Desempeño en la gestión de recursos humanos y en especial en la organización:
 - Aumento de la productividad.
 - Necesidades de capacitación y desarrollo.
 - Posibilidades de desarrollo de carrera.
 - Reconocimientos e incentivos.
 - Desvinculación.
 - Etc.
- **Metodología:**
 - Resumen de los pasos implicados y los tiempos utilizados.
 - Explicación de algunas contingencias durante el proceso (que no generen complicaciones al exponerlas)
 - Modo de evaluación (tipo y escalas).
- **Resultados generales**

Información entregada en tablas y/o gráficos, con una posible explicación:

- Número de evaluados totales y promedio general de calificación.
 - Competencias Conductuales, Funcionales y Metas con promedio general de calificación.
 - Gerencias o Áreas, con número de evaluados totales y promedio de evaluación.
 - Categorías y número de personas en cada una.
 - Gráfico de dispersión de acuerdo puntajes (si es posible realizarlo).
 - **Calificaciones diferenciadas por áreas y ámbitos evaluados**
- Información entregada en tablas y/o gráficos, con una posible explicación:
- Número de evaluados y promedio general de calificación.
 - Calificación grupal por áreas, por Competencias Conductuales, Funcionales y/o Metas.
 - Categorías y número de personas en cada una.
 - Gráfico de dispersión de acuerdo puntajes (si es posible realizarlo).

- Detalle por Competencias Grupales:
 - Calificaciones del área por cada competencia que sus cargos poseen y número de cargos del área que tienen esas competencias (una competencia puede estar en todos los cargos, mientras que otra puede estar en un solo cargo).
 - Resumen o indicación de principales brechas que deben ser mejoradas.
- Resumen individual de todas las personas del área (solo si el número de personas de la organización no es muy alto):
 - Calificaciones en las Competencias Conductuales, Funcionales y/o Metas.
 - Brechas.
- Planes de Mejora:
 - Sistematización de Planes de Mejora elaborados entre jefatura y colaborador.
 - Acciones de mejoras propuestas por ti como consultor.
- **Conclusión**
 - Resumen de metodología.
 - Análisis de contingencias que favorecieron o entorpecieron el proceso.
 - Listado de posibles acciones de mejora recomendadas en relación a la metodología.
 - Propuestas de actividades de mejoramiento del desempeño a nivel organizacional.
 - Detalle y/o proyección de impacto del proceso en la organización (aquello que utilizaste para medir el éxito del proceso).



A considerar:

- Un software puede dar la posibilidad de imprimir el informe o mostrarlo en pantalla. Esta última modalidad te puede brindar opciones para visualizar la información. Por ejemplo, ver los resultados en tabla o gráficos de distinta índole. También te permitiría filtrar los distintos evaluadores, permitiéndote, por ejemplo, ver los resultados de todas las personas separadas y, por ende, poder compararlos.

Es bastante posible y aconsejable que, aunque el software arroje un informe automático, lo revises y complementes.

Acción 55.1- Presenta los principales resultados

Es muy probable que la persona que te solicitó llevar a cabo este proceso, te solicite, además del informe, una presentación del mismo. Si no te lo ha pedido, deberías acercarte y solicitarle una reunión para tales fines.

En tu presentación, considera resumir la metodología, contingencias, tablas y gráficos de resultados —a nivel organizacional y por área—, propuestas y, finalmente, el impacto si desarrollaste este apartado. Recuerda que el impacto puede ser el más importante para este tipo de personas, porque suelen velar por el beneficio a nivel organizacional.

PASO 22: COMIENZA DE NUEVO EL CICLO CON NUEVOS APRENDIZAJES

La Evaluación del Desempeño es un proceso continuo que se realiza todos los años, donde cada año servirá de experiencia para poder aprender del anterior y mejorar.

Todos los años se debe repetir el ciclo e ir mejorando de acuerdo a lo que vaya aconteciendo. Los Perfiles de Cargo y los Indicadores de Gestión pueden necesitar actualizarse de acuerdo a la realidad y nuevas metas de la organización, por lo que su revisión y posibles cambios deben ser constantes.

Acción 56.- Haz un análisis de las lecciones aprendidas

Una buena forma de preparar el siguiente año es que generes por tu cuenta, con otras personas involucradas, o incluso con el Equipo de Planificación e Implementación, un estudio de las [Lecciones Aprendidas](#). Su finalidad es hacer un recuento de lo sucedido durante el año para de esta forma analizar lo positivo sucedido, así como aquello que haya que mejorar. De acuerdo a lo concluido, genera consideraciones y acciones pensando en la próxima implementación.

Este puede ser un proceso simple, o más complejo, de acuerdo a si decides realizarlo solo una vez, o durante todo el año.

Si decides esta última alternativa, puedes ir registrando las situaciones que salen fuera de lo programado, en términos contingentes, positivos y negativos. Para esto deberás elaborar algún mecanismo o formato que te permita llevar este registro tipo bitácora.

De manera más simple, realiza un recuento de las situaciones durante el año en retrospectiva. La calidad de esto claramente dependerá de tu memoria y posibles registros de las personas participantes, lo que puede afectar la claridad del mismo. Prevé que incluso, simplemente te puedes llegar a olvidar o no considerar ciertas situaciones.

No importando la forma de registro que elijas, realiza al menos una sesión donde se analizará la información. La reunión generada para estos fines debe considerar, como en las otras instancias vistas, la invitación y aclaración de los objetivos de la misma.

Durante su análisis, puedes dividir el proceso en fases como las siguientes:

- Planificación y diseño
- Implementación
- Seguimiento y Control
- Comunicaciones (como elemento transversal)

En cada una anota situaciones positivas, negativas o simplemente no contempladas. A cada una de estas situaciones te recomiendo anotarle las fortalezas y/o debilidades del equipo y del proceso de implementación.

Por último, debes señalar qué acciones concretas se realizarán para la próxima implementación para potenciar los aspectos positivos o remediar los negativos.

Este es un formato simple para que puedas realizar el análisis:

| Fase | Situación | Debilidades | Fortalezas | Oportunidades de mejora próximo año |
|------------------------|-----------|-------------|------------|-------------------------------------|
| Planificación y diseño | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| Implementación | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| Seguimiento y Control | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| Comunicaciones | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Recuerda que puede descargar este y otros formatos en la página web que aparece en este libro.



A considerar:

- Si es primera vez que la organización realiza una Evaluación del Desempeño y, más aún, si comienza implementando los primeros pasos de la Gestión por Competencias, todo el proceso puede tomarle incluso 3 años de implementación completa. Esto debido a que puede tomar un semestre establecer el Diccionario por Competencias y los Perfiles, para después empezar con el diseño y la planificación. Ya implementado es recomendable no comenzar evaluando a todas las áreas, ni aplicando desde un principio todas las consecuencias asociadas. Por estas razones puede tomar, a primera vista, tanto tiempo.

OTROS PROBLEMAS, RESISTENCIAS, DUDAS IMPORTANTES Y POSIBILIDADES

A continuación te menciono respuestas a algunas preguntas y dificultades frecuentes que pueden surgir durante la implementación del proceso, adicionales a las ya vistas en los apartados de Consideraciones:

1. La jefatura o evaluador lleva poco tiempo en la organización.

La evaluación debe realizarla una persona que conozca al evaluado. Por lo mismo, soy enfático en señalar que las Evaluaciones del Desempeño no las realicen consultores, psicólogos u otras personas externas.

En el caso de jefes que llevan poco tiempo en la organización o en el área y, por ende, no poseen el conocimiento suficiente de su o sus evaluados, deberían ser acompañados por otra persona en su evaluación.

Todas las jefaturas que presentan estas características: por ejemplo, llevar menos de 5 meses en la organización, deben ser considerados como un grupo diferente y, por ende, contar con su propio proceso.

Con ellos, el proceso puede ser el siguiente:

- Antes de la contratación (o cambio de área), indicarle que deberá evaluar a sus colaboradores con una o más personas para asegurar una evaluación con mayor conocimiento.
- Buscar una o más personas que le acompañen en la evaluación y solicitarles su cooperación en el proceso. Estas pueden ser:
 - La jefatura anterior si aún está en la organización. Si cambió de área, esta a su vez también deberá ser acompañada en el proceso

- porque en su nueva área también llevará poco tiempo.
- Si la jefatura antigua no está en la organización pero salió en buenas condiciones (por ejemplo por jubilación), se le puede solicitar que apoye en este proceso. Las posibilidades de que esto ocurra son inciertas pero es mejor preguntar y estar seguros.
 - Su propia (nueva) jefatura, si conoce a las personas.
 - Alguna otra jefatura que conozca al equipo y le pueda brindar este apoyo.
- Participar de las capacitaciones “normales” de las cuales participan todas las jefaturas.
 - Realizar una capacitación “especial” con todas estas jefaturas donde se les enseñe:
 - Cómo discutir en conjunto a la jefatura acompañante los puntos de evaluación. Ambas deberán dar sus puntos de vista y consensuar las calificaciones (sobre todo en las competencias).
 - Cómo buscar más fuentes de información:
 - Entrevistas formales o informales con compañeros de trabajo.
 - Entrevistas informales con clientes, usuarios o proveedores que interactúen con el evaluado.

2. El evaluado posee dos jefes.

Esta puede ser una dificultad típica de una estructura matricial, donde una misma persona responde a dos jefes de dos áreas distintas. Si tu organización cuenta con cargos con este tipo de estructura debes definir qué va a medir cada uno.

Para esto, debes tener claro el grado de conocimiento de cada jefatura en relación al trabajo de la persona. Una, por ejemplo, puede estar más pendiente y relacionarse más con el día a día del trabajo del colaborador, mientras que la otra puede relacionarse desde informes de avances y resultados. Si fuera este el caso, la primera podría evaluar las competencias conductuales y/o funcionales y la segunda jefatura las metas.

Considera que siempre el evaluador debe tener conocimiento cabal de la persona y aquello que evaluará. De esta forma, si su interacción es baja, no tendría el conocimiento para evaluar por ejemplo, su capacidad de trabajo en equipo.

Para estar seguro de esto, lo mejor es citar a ambas gerencias o jefaturas y plantearles la discusión, haciendo énfasis que aquello que una u otra evalúe va a depender del grado de conocimiento y observación que tengan sobre la persona.

También puede darse que ambas evalúen lo mismo y en este caso habría que brindar un porcentaje de evaluación a cada una.

Como ya sabes, en relación a las metas no es necesario hacer diferencias porque acá la calificación puede ser solo una. Pero en relación a las competencias puede variar. Así se pueden generar distintas alternativas:

| | Posibilidad 1 | | Posibilidad 2 | | Posibilidad 3 | |
|--------------|---------------|--------|---------------|--------|---------------|--------|
| Competencias | Jefe 1 | Jefe 2 | Jefe 1 | Jefe 2 | Jefe 1 | Jefe 2 |
| Conductuales | 50% | 50% | 40% | 60% | 55% | 45% |
| Funcionales | 50% | 50% | 60% | 40% | 45% | 55% |

El porcentaje de evaluación brindado a cada jefatura va a dar cuenta de su importancia e impacto en la evaluación. Para esto hay que tener cuidado dado que una jefatura o área podría sentirse menoscabada si se le brinda un menor peso. Para tratar de evitar esto, nuevamente la discusión puede estar enfocada en el grado de conocimiento hacia la persona.

En la tabla de ejemplo anterior, en la Posibilidad 1, ambas jefaturas tienen igual impacto en la evaluación. En la Posibilidad 2, al jefe 1 se le dio más relevancia en la evaluación de las competencias funcionales. En la Posibilidad 3, este tiene más impacto en las conductuales.

3. La jefatura cumple con los procesos, como por ejemplo el registro de conductas y situaciones, solo para despedir.

Algunas jefaturas solo se enfocan en cumplir con los procesos, en especial los de registro de evidencias, cuando quieren despedir a alguien con argumentos. Esta es una situación compleja que requiere ser mejorada rápidamente.

Una forma de evitar esto es, como parte de una metodología a nivel organizacional, solicitar el registro de situaciones que debe realizar cada jefatura de todos sus colaboradores (que puede ser de forma manual o con el software).

Si en este seguimiento te das cuenta que un jefe muestra más registros en un colaborador que en otros y son en su mayoría negativos, esto te genera una alarma inmediata. Si es el caso, deberás acercarte a conversar con la jefatura y hacerle ver este punto. Tenga o no tenga razón en querer despedir a la persona, está generando una revisión desbalanceada en relación a las otras personas; por lo tanto, está realizando de forma injusta el proceso y centrándose en el aspecto negativo, cuando el objetivo final de este proceso es promover lo positivo.

Si no se hace esta revisión de forma general, haz solicitudes al azar a las jefaturas para ver si están llevando a cabo el proceso de registros como se revisó en el [Paso 15](#).

Otra forma de asegurar indirectamente un trabajo más justo, es capacitando a las personas para que estas lleven a cabo sus propios registros para ser discutidos con sus jefes y posiblemente con el Comité de Apelación. En la medida que las jefaturas sepan esto, entenderán que deberán ser más equilibrados en lo que registren para que no quede en evidencia que están anotando solo lo negativo.

También puedes estar pendiente de los comentarios que las personas hagan acerca de las jefaturas y de una mala consideración hacia algún colaborador en particular. En este caso puedes centrarte en buscar o solicitar los registros de esta jefatura en particular y comparar si efectivamente hace un registro desbalanceado y sesgado en contra de algún colaborador. Para evitarte problemas, no solicites solo los registros de este jefe, sino también de otras, para que no sea tan evidente que te estas fijando solo en esta jefatura.

4. Superando miedos y resistencias al proceso.

Es muy común que surjan resistencias, en especial cuando se está iniciando por primera vez un proceso de Evaluación del Desempeño en la organización. Es bastante normal que surja ansiedad en toda situación de evaluación, no importando del tipo que sea; hay quienes incluso temen ir al médico por que los exámenes de rutina les generan automáticamente una mala sensación. Adicional a esto, el común de las personas siente desconfianza ante cosas nuevas, porque, entre otras cosas, piensan que les va a alterar de alguna forma su normal funcionamiento. Además, este proceso en particular, desencadena una serie de miedos y desconfianzas relacionadas con despidos principalmente.

Solo considerando lo señalado antes, es natural y esperable que las personas se resistan ante una Evaluación del Desempeño. En otras palabras, si tú vas a encargarte de implementar este proceso, deberías esperar y prepararte para lidiar con una actitud negativa.

La mejor forma de manejar estas resistencias son enfrentándolas desde un principio, ojalá lo antes posible, antes del inicio de su implementación.

Una de las formas más eficientes de sumar a las personas en el proceso, es que este haya surgido desde ellos mismos. En muchas organizaciones donde aún no existe un sistema formal para evaluar el desempeño, puede existir una sensación general donde se crea necesario algún tipo de sistema que permita diferenciar aquellos que trabajan bien de aquellos que no. Esto porque puede darse que informalmente algunas personas reciban reconocimientos o asensos, pero con la sensación que realmente no se merecen. Estos comentarios pueden surgir en “conversaciones de pasillo”.

Si ya estás consciente de este tipo de comentarios, puedes hacer *una metodología de diagnóstico organizacional*, entrevistando a personas de forma individual y en grupo, para que hablen de los distintos problemas que existen en la organización y guiando de forma sutil el tema de las diferencias de desempeño y recompensas asociadas. De esta forma, por un lado, obtienes información muy útil relacionada con este modelo simple de

diagnóstico organizacional (que puede ser complementado con un estudio de clima) y, por otro, obtienes la idea de realizar el proceso formal de Evaluación del Desempeño, desde los mismos colaboradores.

Si bien lo anterior es el escenario ideal, por tiempo o por desconocimiento es poco frecuente que suceda. Entonces, el componente comunicacional es fundamental.

Como se desarrolló en el [Paso 12](#), es muy relevante que a la organización se le explique lo que está sucediendo. El desconocimiento suele generar una serie de sensaciones, por lo general negativas. Si las personas piensan que se les está ocultando información, piensan que se trata de algo malo. Por lo mismo, es muy positivo que el Gerente General, o quien asuma su rol en la organización, informe a las personas sobre el proceso, y no solo eso, sino que además las motive.

También es recomendable que las primeras evaluaciones estén asociadas a consecuencias positivas y formativas. Una vez que el personal esté acostumbrado al sistema y entienda todas sus posibles repercusiones, se inicie la aplicación de traslados y/o despidos.

Otra estrategia útil es establecer un tipo especial de Evaluación del Desempeño a quienes estén ingresando a la organización.

Es frecuente que a estas personas se les brinde un periodo de prueba para ver si su desempeño se adecúa o no a lo esperado. Durante este lapso de tiempo, las personas podrían ser evaluadas con una lógica y formatos de inducción parecidos a los la Evaluación del Desempeño formal. De esta forma, podrían ser informados durante el periodo de selección de lo que se espera de ellos al momento de la contratación, con una reunión de avance a la mitad del periodo y una evaluación formal al final que decidirá si la persona continua o no trabajando.

Si se hace bien y formal, estas personas estarían, desde un principio, adaptadas a este tipo de situaciones y, probablemente, también compartan esta experiencia positiva con el resto de sus compañeros de más antigüedad laboral.

Si aún existe desconfianza, va a ser necesario hablar con la organización. Para hacerlo existen distintas formas de hacerlo que puedes implementar de forma paralela.

- El gerente general se dirige a toda la organización por medio de:
 - Un video enviado a todos por correo o la intranet de la organización.
 - Una reunión con todos los colaboradores si es factible.
- Reunir a todas las jefaturas para que ellas mismas den cuenta de sus aprensiones (muchas veces son los más detractores) y llegar a acuerdos. Solicitarles posteriormente que conversen con sus colaboradores sobre las conclusiones de la reunión.
- Realizar una encuesta anónima dirigida a todos los colaboradores en relación a la Evaluación del Desempeño. Debes dejar en claro que se considerarán dentro de lo posible –de acuerdo a los recursos y objetivos de la organización-, las observaciones o propuestas de las personas para mejorar el presente proceso.
- Hacer grupos de discusión con representantes de los colaboradores, donde se discutan los temores y cuestionamientos asociados a la evaluación, de modo de llegar a acuerdos si es factible en el momento. Es posible que sea necesario realizar más de una reunión para poder discutir de forma interna, las solicitudes de los colaboradores. Puedes incluso constituirlo como un comité que permanezca a lo largo de todo el proceso —si no se definió antes como el Equipo de planificación e Implementación— donde de forma periódica se analice el funcionamiento del proceso y se discutan posibilidades de mejora para esto y los próximos procesos.
- Publicar en diarios murales, intranet, correo electrónico y otros medios, las conclusiones y acciones generadas a partir de la aplicación de una o varias de las acciones precedentes implementadas.

Debes sopesar si existe la confianza dentro de la organización para que, como equipo interno, realicen las encuestas y grupos de discusión. Dependiendo de su cultura y su historia, puede que estas instancias resulten de poco provecho al ser percibidas como amenazantes, o porque el personal siente que no pueden decir lo que realmente piensa por medio de represalias. Cuando no es así, es mejor que una empresa externa se

encargue de esto para así asegurar la confidencialidad y el buen manejo de la información recabada.

En términos generales, crear instancias de escucha, conversación e integración de las personas en la construcción y en las soluciones, son las mejores estrategias para afrontar dificultades como estas.

La Evaluación del Desempeño no es un conjunto de actividades aisladas. Es un sistema pensado y articulado para mejorar el trabajo de las personas y, por ende, de la organización. Por lo mismo, se trata de un sistema dinámico, siempre factible de ser mejorado.

Invita a otros para participar de tu gestión y usa estrategias creativas e inclusivas que hagan sentir bien a las personas involucradas, de esta manera sentirán que se está trabajando para mejorar su valor dentro de la organización.

SOBRE EL AUTOR



Sebastián Navarro es psicólogo de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Magíster en Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos de la Universidad del Desarrollo, Chile.

En el ámbito académico, se desempeña como docente universitario, en el área de Administración y Gestión de Recursos Humanos principalmente, a nivel de pre-grado y postítulos.

En el plano laboral se desempeña como consultor senior y relator en las áreas de Estrategia y Desarrollo Organizacional. Ha trabajado con organizaciones públicas y privadas de diferentes rubros, siendo la educación uno de los más relevantes.

Como emprendedor, busca generar instancias que apoyen y sirvan a las personas para poder mejorar su vida personal y laboral. Para esto, forma y entrega información de manera accesible a las personas, en vez de custodiar herméticamente este conocimiento experto. Una demostración de ello es el presente libro y otro material gratuito, al que se puede acceder a través de su página web.