

Material Imprimible

Curso de Evaluación de Desempeño

Módulo 2

Contenidos:

- Descripción de puestos
- Elementos y aspectos que conforman el diseño de la evaluación: formularios de evaluación, periodicidad de evaluación, actualizaciones necesarias, métodos de evaluación más populares, etapas del proceso, responsabilidades dentro de la organización, comunicaciones y capacitaciones, implementación del sistema de evaluación.

Descripción de puestos

Mondy y Noe, (1997) explican que “la descripción de puestos es un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Las cualidades mínimas aceptables que debe poseer una persona con el fin de desarrollar un puesto específico se contienen en la especificación del puesto”.

Así mismo, Idalberto Chiavenato (1999), uno de los máximos referentes en el ámbito de los Recursos Humanos, añade que “la descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo, es decir, qué hace el ocupante, la periodicidad de la ejecución, o sea, cuándo lo hace, los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas, el “cómo lo hace”, y los objetivos del cargo, es decir, por qué lo hace. Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende”.

En conclusión: las descripciones de puesto son un documento en el cual se detallan y especifican las tareas y responsabilidades de los puestos que conforman una organización. Conforman la base de un proceso de evaluación de desempeño objetivo y transparente.

Cuando la organización conoce el contenido de cada puesto, es decir, sus tareas, responsabilidades, métodos de trabajo y objetivos, su gestión se vuelve mucho más clara, transparente, formalizada y organizada. Las descripciones sirven como instrumento clave para la toma de decisiones no sólo en el área de Recursos Humanos, sino en cualquier otro sector o departamento.

Analizando su uso desde la administración del personal, las descripciones de puestos aportan su valor al armado de planes de carrera y desarrollo, al proceso de reclutamiento y selección de personal, procesos de movilidad interna como ascensos, traslados y cambios de puestos.

Es importante tener en cuenta que las descripciones de puestos se realizan justamente para describir las tareas y responsabilidades del puesto, más allá de quién lo ocupe en el momento del relevamiento.

Dentro de Recursos Humanos se hace referencia a la descripción de puestos como la descripción de la "silla vacía", independientemente del empleado que esté sentado en dicha silla en un determinado momento.

Las descripciones de puestos no aportan ventajas al área de Recursos Humanos únicamente, los empleados también se benefician de su uso. Los guían acerca de sus tareas y responsabilidades, y, en consecuencia, les indica claramente qué espera la organización de su desempeño.

Métodos de descripción de puestos

Los más utilizados por las organizaciones actualmente y que bien describe Idalberto Chiavenato en su libro "Administración de Recursos Humanos" son:

Método de observación directa: este es uno de los métodos más utilizados, ya que es uno de los más antiguos, pero, a la vez, sumamente eficiente. A través de este método, el encargado de describir el puesto observa al empleado directamente haciendo su trabajo y realiza anotaciones en base a lo que observa. Este método se recomienda para describir los puestos de una organización más bien operativos y compuestos por tarea repetitivas, en los cuales se puede ver el trabajo y se genera un producto tangible.

Método de cuestionario: a través de este método, el encargado de describir el puesto le solicita al ocupante del mismo que conteste un cuestionario ya diseñado, indicando el contenido y características del puesto. Este método se suele recomendar para relevar puestos que se repiten mucho dentro de la organización. De este modo, se reparte el cuestionario a todos los ocupantes del puesto, o a una muestra si son decenas de ocupantes, por ejemplo, y también al supervisor de dicho puesto para que corrobore la veracidad de la información relevada.

Este es un método relativamente rápido y económico, se aconseja complementarlo con alguna otra técnica, ya que suele presentar información bastante superficial y, en ocasiones, poco detallada acerca del contenido del puesto.

Método de entrevista: es considerado el más flexible y versátil, ya que consiste en una reunión entre el ocupante del puesto y el entrevistador en la cual este último completa el formulario de descripción de puestos con la información que obtiene de la conversación con el entrevistado.

Si bien este método de relevamiento de información es sumamente completo, requiere de un entrevistador con experiencia en conducir este tipo de entrevistas. Además, estos encuentros suelen tomar aproximadamente una hora, por lo que habrá que tener en cuenta a la hora de la elección que estaremos quitando al entrevistado de su puesto de trabajo por un período prolongado de tiempo.

Relación entre la evaluación de desempeño y la descripción de puestos

Las evaluaciones de desempeño miden el grado de cumplimiento que alcanzamos de las tareas y responsabilidades planteadas previamente en la descripción de nuestro puesto. Podemos decir, entonces, que las descripciones de puestos aportan una base objetiva y transparente para minimizar lo más posible los elementos subjetivos que entran en juego a la hora de evaluar.

Por último, un aspecto muy importante y que es olvidado frecuentemente en las organizaciones, tiene que ver con las actualizaciones periódicas de las descripciones de puestos.

Actualización de las descripciones de puestos

Las descripciones son una herramienta dinámica, es decir, que se pueden y deben actualizar periódicamente, ya que describen un elemento de la organización que cambia y evoluciona constantemente, los puestos de trabajo. El período ideal es de unos dos años. Esto dependerá por supuesto de la organización, de la cantidad de puestos

descriptos y que deben actualizarse, de los recursos humanos y económicos con lo que se cuenta para llevar a cabo la actualización, etc.

Sin embargo, existen ciertos momentos críticos en que la organización se ve forzada a actualizar las descripciones de puestos, como pueden ser fusiones con otra organización, divisiones en distintas unidades de negocios o cambios en el organigrama que generan redistribuciones de las tareas.

Diseño del proceso de evaluación de desempeño

La primera etapa del proceso de diseño de la evaluación es la planificación, que para Sastre y Aguilar (2003) "es la fase en la que se debe decidir la población a evaluar, el criterio básico de valoración, es decir, qué medir, y la metodología de evaluación, el "cómo medir", debiendo haber un alto grado de coherencia en tales decisiones".

En primera instancia, resulta necesario que los directivos de la organización y los responsables de Recursos Humanos realicen una reunión formal, que por lo general resultan ser varias, con el objetivo de decidir la implementación de la herramienta de evaluación de desempeño en la empresa.

La primera vez que se implementa un proceso de gran magnitud como lo es el de evaluación de desempeño, suele tomar más tiempo del planificado, por lo que idealmente debería comenzar a planificarse unos seis meses previos a su lanzamiento.

Responsables

En primer lugar, los responsables de la implementación del proceso de evaluación de desempeño deben asegurarse de que se cumplan las siguientes condiciones previas a la implementación de la herramienta.

Resulta fundamental garantizar que el clima laboral se base en el respeto y la confianza entre los empleados y directivos, esta es la base de la implementación de un proceso de evaluación. Incluso es recomendable que, si el clima actual no tiene estas características,

se trabaje en solucionarlo, en primera instancia con la ayuda de un especialista o un consultor externo que ofrezca una mirada imparcial.

De la mano del respeto entre todos los integrantes de la organización, es necesario que los responsables de Recursos Humanos se enfoquen en el desarrollo de un estilo de administración y liderazgo participativo y consultivo, en otras palabras, un liderazgo más bien democrático.

Esta primera etapa tiene como objetivo detectar las distintas variables culturales de la organización, con el objetivo de prever el impacto de la implementación de la herramienta de evaluación de desempeño y los posibles riesgos u obstáculos que pudieran surgir en el camino. Es sumamente importante que se encuentren alineados los objetivos del proceso de evaluación con la misión y visión de la empresa.

Una vez que la organización se haya asegurado de que el clima laboral es el adecuado para implementar un proceso transversal como es el de las evaluaciones de desempeño, quienes participen de las reuniones de diseño deberán definir si buscarán asistencia y acompañamiento de un consultor especializado en la temática o llevarán adelante la implementación únicamente con los recursos propios.

Por lo general, si la organización es una empresa de dimensiones medianas a grandes, el sector de Recursos Humanos está compuesto por profesionales del área que se encuentran capacitados para llevar adelante la implementación de la herramienta de evaluación. Suele suceder que en empresas más chicas, quienes se encargan de los temas relacionados a recursos humanos cumplen otros roles, como personal administrativo, por ejemplo. Al cumplir varios roles en simultáneo, por lo general no pueden dedicar el tiempo necesario a la implementación de procesos más complejos, como lo es la evaluación de desempeño o las descripciones de puestos.

Esto dependerá completamente de la situación de cada empresa y los recursos tanto económicos como humanos con los que cuente. Mencionamos recursos económicos porque, como supondrán, contratar los servicios de un consultor especialista en evaluación de desempeño suele ser costoso, pero al mismo tiempo muy beneficioso para

implementar la herramienta de una forma ordenada, sistemática y en el menor tiempo posible.

Una vez que los directivos y el área de Recursos Humanos tomaron la decisión de implementar la evaluación en la organización y si acudirán a los servicios de un consultor, deberán tomar la decisión de qué será lo que se evalúe en la organización.

Generalmente, en la mayor parte de las empresas y organizaciones que cuentan con estos procesos de evaluación hace años, las evaluaciones se concentran en tres grandes pilares. Por un lado, la actitud y comportamiento del empleado, el grado en que contribuye a los objetivos propuestos y, por el otro, al potencial que pueda desarrollar. Otra de las condiciones que deberá elegir la organización es si evaluará a sus empleados por el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos o por competencias laborales, por ejemplo.

Competencias laborales: Idalberto Chiavenato las define como el conjunto de conocimientos, habilidades, aptitudes e intereses esenciales para desempeñar las tareas de un puesto de trabajo. Todo trabajador debe poseer un conjunto de competencias básicas para desarrollar sus actividades en la organización, lo que varía de persona en persona es el nivel en que han desarrollado cada competencia.

Es importante destacar también la importancia de contar con la información lo más completa posible para tomar las decisiones más adecuadas. Es necesario e imperioso que las partes encargadas del diseño del proceso se informen de manera personal o con la ayuda de un especialista, para conocer los riesgos u obstáculos a los que se pueden enfrentar, así como los beneficios y ventajas que obtendrán.

Posteriormente, el siguiente paso consiste en definir el objetivo que persigue conseguir la empresa al implementar esta herramienta de evaluación. Toda la planificación se realizará en función del objetivo que la organización quiere lograr. Sin objetivos

propuestos, la planificación pierde sentido y se vuelve un conjunto de pasos sin un rumbo fijo.

A continuación, se deberá definir la población a evaluar, es decir, quiénes serán evaluados a través de su desempeño por la nueva herramienta implementada, así como quiénes serán sus evaluadores.

Es importante que tanto evaluadores como evaluados estén al tanto de sus responsabilidades, obligaciones y derechos en relación al proceso de evaluación de desempeño. La tarea de evaluar al personal a cargo debe ser explicada al evaluador apenas comienza a desempeñarse como jefe, y los empleados que son evaluados deben estar al tanto de esta situación y conocer las características y criterios de evaluación de la organización.

A la hora de definir los lineamientos del proceso de evaluación de desempeño, se deberá definir qué áreas, sectores y puestos serán responsables del proceso y el buen uso de la herramienta.

Así, la responsabilidad de la evaluación se podrá atribuir a un gerente, al propio evaluado, al evaluado y el gerente en conjunto, a Recursos Humanos, o también a una comisión de evaluación del desempeño.

En general, es el gerente quien asume la responsabilidad de evaluar y gestionar el desempeño de su equipo a cargo, asesorado y acompañado por el área de Recursos Humanos, que estableció previamente los criterios de evaluación. Como el gerente no suele contar con una formación específica de recursos humanos, este sector actuará con una función de *staff* asesorando, guiando, realizando seguimiento y controlando la utilización de la herramienta.

Otro de los escenarios posibles puede ser que la responsabilidad del proceso evaluación recaiga en el evaluado. Esto suele suceder en organizaciones más flexibles y democráticas, generalmente las conocidas como *start ups* y empresas jóvenes. En este caso, las empresas u organizaciones hacen uso de la autoevaluación. De esta manera, cada empleado evalúa

su propio desempeño, su cumplimiento de los objetivos teniendo en cuenta los indicadores y criterios aportados por Recursos Humanos y su propio jefe.

Por otro lado, cuando la responsabilidad de la evaluación recae tanto en el evaluado como en el evaluador, la evaluación se basa en la formulación consensuada de objetivos entre el evaluado y su jefe hasta llegar a un consenso, siendo importante el dialogo y el común acuerdo. Siempre es importante tener presente que los objetivos impuestos no generan compromiso en ninguna de las dos partes.

En organizaciones más bien conservadoras, tradicionales y burocráticas, el área o departamento de Recursos Humanos es el encargado de administrar las evaluaciones de desempeño de los empleados de la organización. Entonces, ¿cómo hace Recursos Humanos para conocer el desempeño de los empleados? Cada jefe o gerente brinda información sobre el desempeño de los empleados a Recursos Humanos, que procesa e interpreta dicha información para elaborar informes y programas de acción en consecuencia.

Por último, aunque no suele presentarse muy frecuentemente, otra posibilidad es que sea una comisión de evaluación la responsable del proceso, es decir que las evaluaciones son llevadas a cabo por un grupo de personas designadas para tal fin. Por lo general, pertenecen a diversas áreas de la empresa, para que sea un grupo lo más heterogéneo posible, que pueda aportar distintas miradas. Suelen haber miembros transitorios que van rotando y miembros permanentes, como el gerente general, el jefe de Recursos Humanos y un especialista en evaluación de desempeño, que participan de forma constante en la comisión.

La Dirección de la empresa o la organización es responsable de aprobar y validar toda la implementación del sistema de evaluación en general.

Recursos Humanos es el sector encargado de aportar el conocimiento técnico y profesional además del diseño y supervisión de todo el proceso y las acciones posteriores, como, por ejemplo, la elaboración de planes de capacitación.

Los supervisores o jefes son quienes actuarán como mediadores en caso de que surjan discrepancias en los resultados de las evaluaciones, mientras que los evaluadores observan el desempeño de su equipo, registran los comportamientos observables, realizan la carga formal de las evaluaciones y trabajan permanentemente con sus empleados en la mejora del desempeño.

Finalmente, el evaluado es aquella persona que, como bien lo indica su nombre, es evaluada por un superior. Su función principal es participar en la entrevista de devolución con su evaluador y acordar los objetivos de trabajo para el período siguiente.

De más está decir que estos roles pueden ir variando y no se mantienen fijos durante todo el proceso, por ejemplo, el evaluador puede ser a su vez evaluado.

Una vez que la organización analizó la cultura de la empresa para determinar si es viable la implementación de la evaluación y que se determinaron elementos clave como la contratación o no de un especialista, qué se evaluará y las responsabilidades, entre otros, llega el momento de decidir qué método de evaluación utilizará la organización.

Elección del método de evaluación

La elección del método de evaluación dependerá del tipo de organización, su cultura, su dotación, los riesgos y beneficios que haya analizado. Como regla general, cuanto más simple es el método elegido por los directivos, más básica y poco estructurada será la información que las evaluaciones provean, por lo tanto, la toma de decisiones se verá acotada en algunos aspectos. Por otro lado, los métodos más estructurados y complejos proveen evaluaciones mucho más completas y objetivas, pero también más costosas en recursos monetarios y de tiempo.

Es importante que las personas a cargo de diseñar el proceso de evaluación en la organización conozcan los métodos más populares, así como las ventajas, beneficios y posibles desventajas que cada uno puede presentar para la organización. La elección del método que mejor se ajuste a la empresa dependerá de una multiplicidad de factores, como la cultura, la cantidad de personas a evaluar, si es la primera vez que se implementa un proceso de evaluación formal, etc.

Los métodos de evaluación del desempeño más populares y utilizados son:

- Método de evaluación mediante escalas gráficas
- Método de elección forzosa
- Método de evaluación mediante investigación de campo
- Método de evaluación mediante incidentes críticos
- Método de comparación de pares
- Método de frases descriptivas

Periodicidad de carga formal de la evaluación

La periodicidad con que se realice la carga formal de la evaluación de desempeño depende enteramente de cada organización. Por lo general, se realizan de manera anual respetando de manera aproximada el año calendario.

Las evaluaciones muy frecuentes, es decir, menores a un año, suelen perder efectividad al convertirse en algo rutinario y que se realiza de forma casi inconsciente para cumplir con los tiempos. No nos olvidemos que si bien evaluar al personal es parte de las tareas de quienes tienen personal a cargo, no siempre lo mantienen como prioridad.

Por otro lado, si las evaluaciones se realizan muy alejadas en el tiempo, por ejemplo, cada dos años, se comienza a perder el interés porque todo el proceso se vuelve muy largo. Se vuelve muy difícil recordar lo que se había conversado en las reuniones de seguimiento y las acciones acordadas.

Formulario de evaluación

En función del método elegido, la organización tendrá que diseñar un formulario de evaluación que se ajuste a los criterios de evaluación y que pueda traducirse y comprenderse en el sistema de evaluación.

Una vez elegido el método de evaluación y los criterios, en definitiva, qué es lo que se evaluará en la organización, es momento de determinar cómo se muestra en el sistema el puntaje o resultado de la evaluación.

Se deberá definir cómo llamará la organización a los distintos niveles del desempeño, por ejemplo: desempeño destacado, esperado, bajo y malo. Los nombres dependerán de la cultura de la organización.

Cada criterio de la evaluación, cada ítem por decirlo de alguna manera, llevará un puntaje. Puede suceder que todos los ítems de evaluación pesen lo mismo, o tengan el mismo valor, o, por el contrario, que algunos tengan mayor puntaje porque son más importantes o representativos para la empresa.

Por último, el valor final de la suma de todos los ítems seleccionados arrojará un total.

Las escalas lo que hacen es determinar los puntajes que se encuentran dentro de cada resultado de evaluación. Así, por ejemplo, si el total de la evaluación arrojó 90 puntos y la escala el desempeño destacado abarca de 80 a 100 puntos, el evaluado tendrá como resultado final un Desempeño Destacado.

Estos valores son parte de la información que Recursos Humanos deberá enviar a los desarrolladores y administradores del sistema.

Otra cuestión muy importante que la organización deberá determinar tiene que ver con la escala que permitirá discriminar el desempeño de los evaluados en función de los resultados obtenidos. Es decir, qué puntajes son considerados un desempeño destacado, promedio o bajo. En consecuencia, una política global de recursos humanos también contempla qué acciones emprenderá la organización ante estos resultados, y cuántas evaluaciones se toman como antecedente para accionar. Por ejemplo, ante cuántas

evaluaciones con desempeño sobresaliente consecutivas se considera ascender al empleado, aquí entra en juego el desarrollo o plan de carrera, otra herramienta de recursos humano, o cuántas evaluaciones con puntaje realmente bajo se consideran antecedente para considerar una posible desvinculación. Por supuesto, sobre todo para las evaluaciones con desempeño bajo, existen múltiples instancias y acciones que la organización y recursos humanos pueden llevar adelante, como reuniones de seguimiento, reacomodamiento de tareas, traslados a otro puesto o sector, acciones de capacitación y formación, etc.

Capacitaciones para los evaluadores

Lo ideal es que se dicten al principio del proceso de evaluación, es decir, en la etapa de observación del desempeño. Luego se puede reforzar con algún taller un mes antes de la carga formal de la evaluación a modo de refuerzo o repaso.

El diseño de las capacitaciones sobre la herramienta dependerá de muchos factores: La cultura de la organización, si cuenta o no con un plan de capacitación, si anteriormente se tuvo un proceso de evaluación, aunque sea informal, también dependerá del tamaño y la dotación, de la cantidad de evaluadores, de los tiempos con los que se cuente. Además, se deberá decidir si los capacitadores serán docentes y facilitadores de una consultora externa o si por, el contrario, dictarán las capacitaciones el personal interno de Recursos Humanos. Incluso, se deberá decidir si se dictarán de forma presencial o virtual, esto depende de si todos los evaluadores están concentrados en una misma sede o si la empresa tiene sucursales por todo el país. Se recomienda que los talleres sean lo más breves posibles, ya que estaremos quitando al evaluador de su puesto de trabajo y necesitamos toda su atención.

En la capacitación se tendrá que explicar de qué se trata la evaluación de desempeño, para qué sirve, qué beneficios aporta a la organización y a la gestión de los empleados, siempre acompañado por la comunicación previa por parte de la gerencia y recursos

humanos. Luego se deberá mostrar las etapas de la evaluación, para esto son importantes las comunicaciones previas a lo largo del año, y la carga formal en sistema. Se debe enseñar cómo usar el sistema, esto nos ahorrará mucho tiempo al momento de la carga formal, ya que evitaremos consultas técnicas de uso del sistema. Por último, es fundamental explicar y hacer foco en la importancia de la entrevista de devolución o *feedback*. Un proceso de evaluación del desempeño que no finaliza con la entrevista entre el jefe y el evaluado es completamente en vano, y suele reforzar la creencia de muchas organizaciones sobre la falta de utilidad de la herramienta.

Si el taller es presencial, se recomienda que los grupos sean lo más reducidos posible, siempre teniendo en cuenta tiempos, cantidad de personas a capacitar, recursos económicos y logísticos. Se recomienda también realizar actividades prácticas como *role play*, a través de los cuales se simulan situaciones de la vida laboral real, como una entrevista de devolución o reuniones de seguimiento mensuales. Este es el momento de que los evaluadores cometan errores o equivocaciones que el capacitador pueda corregir a tiempo, en un entorno de prueba para que no las repitan al momento de evaluar a su personal.

Las capacitaciones de los evaluadores suelen ir acompañadas por un documento llamado **Manual del evaluador**. Este documento tiene como objetivo ofrecer a los evaluadores de la organización toda la información relacionada al proceso de evaluación de desempeño de una forma estandarizada y ordenada.

Si bien cada manual se puede adaptar a las características y necesidades de cada organización, se recomienda que cubra los siguientes contenidos.:

- En primer lugar, los objetivos del proceso de evaluación particularmente en la empresa, es decir, para qué se implementa un proceso de tal envergadura en la organización.

- También es importante que el manual detalle las personas implicadas, los responsables y la normativa interna que respalda el proceso, si la hubiera.
- Además, debería incluirse una copia de los formularios de evaluación, así como una breve explicación a modo de repaso sobre el método que utiliza la organización, las escalas y puntajes. Nunca está demás incluir en un manual de este estilo un pequeño repaso de las etapas que conforman el proceso de evaluación, terminando con algunos consejos para llevar a cabo la entrevista de devolución.

Duración del proceso de evaluación de desempeño

Suele durar en la mayoría de las organizaciones un año calendario, siendo su inicio en enero y culminando en diciembre.

A lo largo de todos estos meses, es responsabilidad de recursos humanos enviar comunicaciones periódicas, idealmente por mail, a los evaluadores y evaluados para indicarles la etapa del proceso de evaluación en la que se encuentran. Así, en marzo les podrán enviar un correo indicando que están en la etapa de observación y registro de comportamientos observables de sus empleados, acompañado de recomendaciones útiles y dudas frecuentes que puedan tener.

Es importante no olvidar a los evaluados, que son la otra parte del proceso de evaluación y muchas veces solemos olvidar. Es recomendable que las comunicaciones sean breves, concisas y en formato de infografía, evitando la sobrecarga de texto.

Sistemas de evaluación de desempeño

Como todo proceso que se da dentro de una organización, se desarrollará de forma mucho más rápida, fiable y transparente a través de un sistema de gestión

Los sistemas de evaluación de desempeño buscan consolidar todo lo relacionado a este tema en un solo lugar. Los hay más sencillos y básicos para organizaciones pequeñas o que no cuentan, por el momento, con gran cantidad de indicadores, también los hay de

gran complejidad y que ofrecen gráficos y análisis de métricas para facilitar la toma de decisiones. Como todos los aspectos del proceso de evaluación de desempeño, las decisiones de la organización irán atadas a la disponibilidad de recursos humanos, financieros y de tiempo, además de la cultura de la organización que juega un papel muy importante.

Como reglas generales, a la hora de elegir un sistema, se pueden conseguir los llamados enlatados, es decir, sistemas informáticos ya diseñados que no pueden personalizarse de acuerdo con las necesidades de la organización, serán, por lo tanto, mucho más económicos que un sistema diseñado a medida. De todos modos, más allá del sistema elegido, lo que se le debe exigir sí o sí es que sea fiable, o sea, que los datos que aporte sean certeros y confiables para no ensuciar la imagen de seriedad del proceso de evaluación de desempeño.

Otro elemento muy importante es la confidencialidad. Los evaluados no deberían tener acceso a las anotaciones sobre su desempeño que realiza su jefe, sí luego en las reuniones de seguimiento. Tampoco deberían poder ver las evaluaciones o registros de compañeros. Para esto, los sistemas cuentan con perfiles que limitan el acceso a ciertas informaciones y datos.

La implementación del sistema implica, por lo general, dos fases principales. Por un lado, la activación del programa o sistema y, por otro, la comunicación a quienes lo utilizarán, es decir, los usuarios del sistema.

Para la primera etapa o fase, es decir, la activación del programa, es fundamental la comunicación constante con el desarrollador del software o programa y tener en cuenta la compatibilidad del sistema de evaluación con el sistema de las computadoras utilizadas en la organización.

Y, con respecto a la segunda fase, conviene que el área de Recursos Humanos encargada de la comunicación a los usuarios del nuevo sistema sea especialmente cuidadosa para evitar confusiones que deriven en tensiones innecesarias. Conviene que la presentación

formal haga hincapié en los beneficios y ventajas que proporcionará al proceso de evaluación en particular y a la organización en general. Además, Recursos Humanos deberá procurar elaborar un instructivo simple, sencillo y de rápida lectura para asegurarse que los usuarios realmente lo lean y utilicen correctamente el sistema.

Etapas que compondrán el proceso de evaluación

Finalmente, resultará necesario definir las etapas que compondrán todo el proceso de evaluación, junto con las actividades de cada una de ellas, teniendo en cuenta el tiempo que cada una tomará, los responsables, los costos, y el tiempo que tomarán. En rasgos generales, la mayoría de las organizaciones implementan un proceso de evaluación de desempeño compuesto por las siguientes etapas.:

- Una reunión inicial en la cual se comunican, de manera grupal, los objetivos del equipo para el año.
- Se establece, luego, con cada empleado de forma individual, los comportamientos observables que el evaluador tendrá en cuenta en base a la evaluación del año anterior y a los objetivos para el año entrante.
- Luego de la reunión inicial, comienza una etapa más larga y constante, que dura todo el año hasta la carga formal de la evaluación, esta etapa consiste en el registro de los comportamientos observables acordados con el evaluado previamente. Este registro se puede realizar de forma más bien casera escribiendo en un cuaderno o anotador, se puede registrar en un archivo de Excel o Word o, si la organización cuenta con un sistema de gestión del desempeño, el evaluador puede volcar sus anotaciones allí. El objetivo radica en que, al final del año, cuando llega el momento de cargar las evaluaciones en el sistema, el evaluador sea capaz de recordar el desempeño del empleado y no se deje llevar sólo por lo ocurrido durante las últimas semanas, que será lo que naturalmente tiene más presente.
- A la par del registro de los comportamientos observables, el evaluador deberá organizar reuniones de seguimiento con sus equipos, idealmente cada dos o tres meses. Estas reuniones pueden ser grupales, pero también se recomienda tener

reuniones con cada empleado por separado, por lo menos en forma trimestral. De esta manera, tanto evaluador como evaluado pueden realizar los ajustes necesarios para evitar sorpresas a la hora de la entrevista de devolución y también se pueden felicitar o reconocer los comportamientos que demuestran una mejora en el desempeño y cumplimiento de objetivos.

Capacitaciones y talleres de repaso

A la hora de diseñar estas capacitaciones, el área de Recursos Humanos tendrá que segmentar y diferenciar entre los jefes que evaluarán por primera vez y necesitarán una evaluación más completa, y los que ya realizan esta tarea hace tiempo, y solo necesitan un repaso para conocer las novedades o si cambió algo en el sistema, por ejemplo.

En el mes que la organización haya estipulado para la carga formal de las evaluaciones, por lo general, suele ser entre noviembre y fines de diciembre para acompañar el año calendario, los evaluadores deben realizar la carga formal de las evaluaciones en el sistema que la organización implementó. Generalmente, esta etapa tiene una duración de dos semanas, tiempo suficiente para que cada evaluador pueda cargar las evaluaciones con tranquilidad, pero no excesivamente extenso para que el proceso de prolongue por demás.

Luego de que cada evaluador cargó en el sistema las evaluaciones de cada integrante de su equipo, la organización procede a la validación de las mismas, a cargo, comúnmente, del gerente o director de cada área. El validador dará el visto bueno a las evaluaciones de su sector, aunque no necesariamente conozca el trabajo y desempeño diario de cada persona. Su función es comprobar que las evaluaciones guarden un sentido entre ellas, analizándolas de una forma más bien global.

Y, por último, como etapa final del proceso de evaluación llega el momento de las entrevistas de devolución o también llamadas entrevistas de *feedback*. Durante este

encuentro, el evaluador comparte con la persona evaluada los resultados de su evaluación. Le comenta los aspectos tanto positivos como a mejorar y, juntos, acuerdan un plan de acción para el año próximo.