

Material Imprimible

Curso de Evaluación de Desempeño

Módulo 4

Contenidos:

- De qué se tratan las reuniones de seguimiento del proceso de evaluación del desempeño
- Etapas del proceso: diseño de las capacitaciones, carga formal de las evaluaciones en sistema y su posterior validación.
- Etapa de la entrevista de devolución o *feedback*
- Etapa final del proceso de evaluación: análisis de los resultados por parte del área de Recursos Humanos
- Auditorías de evaluación de desempeño

Reuniones de seguimiento

Son las reuniones que mantiene el evaluador con cada uno de los integrantes de su equipo de trabajo a lo largo del año.

Luego de realizada la reunión inicial, a lo largo del año el evaluador se deberá reunir con cada uno de los integrantes de su equipo para realizar, justamente, como lo indica su nombre, un seguimiento de los objetivos planteados y del desempeño del trabajador. De esta manera, el evaluador tiene la posibilidad de felicitar y realizar los ajustes necesarios en el desempeño del evaluado, sin tener que esperar al momento de la carga formal para hacerlo.

Si bien insumen tiempo, son una parte esencial de la labor de todo jefe, y no tienen por qué ser demasiado extensas, una reunión de media hora es más que suficiente, si se realiza cada dos meses aproximadamente.

Es recomendable que el evaluador registre frecuentemente los comportamientos o hechos que sucedan relacionados al desempeño del empleado, que se destaquen por ser muy positivos o llamativamente negativos. De esta forma, podrá conversar acerca de lo que registró en estas reuniones de seguimiento, y evitar, de esta manera, sorpresas en el evaluado al momento de tener la entrevista de devolución luego de la carga formal de la evaluación de desempeño.

Unos meses antes de la carga formal de las evaluaciones, entre las reuniones de seguimiento, tienen lugar las capacitaciones a los evaluadores, etapa que ya analizamos mucho más en detalle cuando aprendimos acerca de la implementación de la evaluación. Por lo general, si la evaluación se implementa como un proceso anual en la organización, la carga formal se realiza en el mes de noviembre. Los detalles de esta etapa los vimos anteriormente, pero consideramos importante resaltar la importancia en esta etapa de que el evaluador conozca el sistema de evaluación implementado por la organización para poder aprovecharlo y evitar errores de uso. Las capacitaciones de evaluación de desempeño resultan, generalmente, ser el momento ideal para capacitar e informar a los evaluadores acerca del uso correcto del sistema de evaluación. Recordemos que el mismo

puede haber sido diseñado especialmente para la organización, lo que, en muchos casos, resultará en una experiencia más sencilla para el usuario, o también puede ser un sistema conocido como “enlatado”, es decir, que no ha sido diseñado particularmente para esa empresa, sino para un uso general.

Etapa de la validación

La etapa de la validación comienza inmediatamente después de la carga formal en el sistema. La realiza el superior del evaluador, generalmente un gerente o director, o quien corresponda de acuerdo al organigrama de la organización. ¿Para qué existe esta etapa de revisión o validación en el proceso de evaluación del desempeño? El objetivo del momento de validación es incluir una mirada distinta a la del evaluador para garantizar la transparencia y objetividad de la herramienta.

Por lo general, la validación se lleva a cabo dentro del mismo sistema en el cual el evaluador realizó la carga para que el mismo luego pueda imprimirla y llevarla a la entrevista de devolución con cada uno de sus empleados a cargo que evaluó con anterioridad. Es fundamental que los validadores también sepan cómo utilizarlo correctamente para cumplir con su función en tiempo y forma. Si la organización no considera necesario incluir a los validadores en las capacitaciones para evaluadores, el área de Recursos Humanos puede enviarles, por ejemplo, videos con instructivos para validar a través del sistema de evaluación del desempeño que utilice la organización.

¿Qué sucede si el validador no está de acuerdo con el resultado de la evaluación? Frecuentemente, la etapa de validación tiene una duración de una semana, período en el cual, en caso de haber discrepancias, el evaluador deberá reunirse con el validador para llegar a un acuerdo. Dependiendo de las características de las partes, o en caso de existir algún conflicto previo, suele intervenir un integrante del equipo de Recursos Humanos para asegurar la objetividad y transparencia del proceso de evaluación.

Si bien el validador puede no conocer en detalle el desempeño de cada empleado evaluado, sobre todo si la organización es muy grande y la distancia jerárquica entre validador y evaluado es muy grande, la validación busca brindar una mirada de revisión más bien general de las evaluaciones de todo un sector. El validador analiza, por lo general, con un enfoque más bien macro, que las evaluaciones tengan un sentido y el evaluador no haya cometido algún error.

Etapa de entrevista de devolución

Una vez transcurridos los momentos de la carga formal en sistema y la validación de las evaluaciones de desempeño, comienza la etapa de entrevista de devolución. Haremos foco en detalle en esta etapa del proceso, ya que consideramos que es un pilar fundamental de la herramienta de evaluación del desempeño que le otorga sentido. Como es una etapa tan importante, se organiza en ciertos pasos que sirven de guía al evaluador.

Según Mondy & Noe, este momento es considerado en muchas organizaciones como "(...) el 'talón de Aquiles' del proceso de evaluación, debido a que, en muchas oportunidades, estas crean hostilidad y pueden deteriorar más que beneficiar la relación entre subordinado y superior, es por esto que, para minimizar este riesgo y la posibilidad de sentimientos negativos, es necesario que la entrevista personal y la revisión escrita tengan como fin el mejoramiento del desempeño y no la crítica".

Objetivos y propósitos de la entrevista de devolución

El objetivo de esta es comunicar y brindar retroalimentación al empleado evaluado acerca del resultado de su evaluación de desempeño. Toda entrevista de devolución, también llamada de evaluador retroalimentación o *feedback*, busca comprobar que el empleado evaluado comprenda completamente sus responsabilidades y tareas a cargo, y los resultados que su jefe y la organización esperan de su trabajo. Otro de los objetivos de esta etapa consiste en el reconocimiento de los aspectos del desempeño del empleado

que se encuentran por encima de lo esperado, aquellos superan la media, así como también conversar acerca de los aspectos que requieren un mayor trabajo para mejorarse. Asimismo, la entrevista es un buen momento para reducir tensiones e impresiones desfavorables que tanto el evaluador como el evaluado puedan tener, de forma consciente o inconsciente, acerca del proceso de evaluación del desempeño. Esto se logra tomando como base de la entrevista cuestiones medibles y observables, como los objetivos planteados en la reunión inicial con el evaluado, las tareas plasmadas en la descripción de puestos o los comportamientos que observó y registró el evaluador a lo largo del año.

Finalmente, la entrevista de devolución también pretende llegar a un consenso con el evaluador acerca del resultado de la evaluación y definir acciones y planes de trabajo para el año próximo, que luego se desarrollarán con mayor profundidad y detalle en la reunión inicial del siguiente período.

Distintas etapas que deberían conformar una entrevista de devolución para que la misma sea efectiva y alcance su objetivo, que es brindar retroalimentación al empleado acerca de su desempeño laboral.

La primera etapa corresponde a la planificación y preparación de la entrevista de devolución. Antes de que transcurra la entrevista, el evaluador tiene la responsabilidad de estructurar y ordenar de una forma lógica los aspectos que se van a tratar en el encuentro. Es fundamental que el evaluador tenga en cuenta el objetivo, es decir, el porqué de la entrevista. También es recomendable que se prepare repasando la evaluación de cada empleado que realizó, para contar con ejemplos objetivos en caso de ser necesario. Es importante también que tome una actitud abierta como punto de partida para evitar tensiones y resistencias por parte del evaluado y que reserve un espacio tranquilo y libre de interrupciones, en lo posible, y que agende el tiempo suficiente para evitar acelerar o cortar la entrevista por otros compromisos.

También resulta fundamental remarcar que el evaluador deberá prever, al momento de planificar la entrevista, las posibles reacciones negativas del evaluado en las diferentes etapas y, en consecuencia, tener preparadas las posibles argumentaciones que busquen el consenso y el compromiso.

Para organizar de manera práctica la entrevista de devolución, el evaluador puede preparar anotaciones en papel o en su computadora, dependiendo de la forma en que se sienta más cómodo. Lo mismo puede hacer el evaluado, si bien no será el encargado de dar la devolución, si no de recibirla, puede anotar propuestas de acciones para acordar con su jefe. También resulta fundamental que el evaluador avise al evaluado con suficiente tiempo de anticipación el día, horario y lugar de la entrevista para evitar retrasos o demoras.

Al organizar y planificar la entrevista de devolución de esta manera, se formaliza mucho más esta etapa del proceso de evaluación, y podemos decir que pasa de ser una charla a una entrevista propiamente dicha.

La segunda etapa, el comienzo de la entrevista de devolución del evaluador a su evaluado. El inicio apropiado de la entrevista va a ser determinante para el desarrollo exitoso de la misma.

En el momento inicial, el evaluador tendrá que brindar la información sobre el objetivo de la entrevista y cómo se desarrollará la misma, a fin de evitar tensiones innecesarias en el empleado que recibirá la devolución sobre su desempeño.

Se recomienda también para romper el hielo o descontracturar el ambiente, dedicar unos breves minutos para dialogar con el empleado sobre algún tema ajeno a la evaluación, por ejemplo, sobre algún pasatiempo que ambos tengan en común, o alguna cuestión de actualidad.

Es importante contar con la conformidad del empleado evaluado una vez que conoce la estructura general y la agenda a desarrollar en la entrevista, así como conocer si desea incluir algún otro tema que considera que debería ser incluido en el encuentro.

Existen ciertos elementos que influyen en el ambiente de la entrevista y, en consecuencia, en el resultado final de la misma:

- El **lugar** en que se realice la entrevista juega un rol muy importante. Determinará el lugar de poder que el evaluador quiera darle al evaluado, por ejemplo, si la entrevista se realiza en la oficina del evaluado, implícitamente se le estará dando mucho más poder que si el encuentro fuera en el despacho del evaluador. La elección del espacio físico donde transcurra la entrevista dependerá del criterio de cada evaluador y de la relación que tenga con cada uno de sus empleados evaluados. Por ejemplo, si uno de los empleados que recibirá la devolución es sumamente tímido y no suele expresar sus opiniones e ideas, sería mucho más favorable realizar la entrevista de devolución en su oficina, ya que se sentirá más cómodo que en el despacho de su jefe.
- Los **muebles y elementos de la oficina** o despacho influyen en el ambiente de la entrevista, ya que la disposición de los mismos puede aliviar o, por el contrario, fomentar las posibles tensiones que se generen al momento de la devolución. A modo de ejemplo, una mesa rectangular llena de carpetas, una computadora y adornos innecesarios actuará como una barrera para la comunicación y el libre flujo de la conversación entre el evaluado y su jefe. Por el contrario, una mesa redonda, limpia, ordenada y libre de elementos distractores actuará como invitación a una charla más amena y tranquila. La elección de las sillas no es un tema menor. Si el evaluador posee una silla giratoria, con apoyo de brazos, cómoda y sofisticada y ofrece al evaluado una silla sin respaldo, muy baja y que se mueve de manera inestable, generará una incomodidad innecesaria y puede, incluso, ser tomado como una falta de consideración hacia el otro.

- Otro aspecto a tener en cuenta es la **distancia física** que habrá entre el evaluador y el evaluado. Una gran distancia entre ambas partes puede, dependiendo de la confianza que exista entre los interlocutores, inhibir la participación del evaluado, mientras que una distancia excesivamente corta puede resultar intimidante. La distancia cómoda para ambos dependerá de la cultura de la organización, sus preferencias e incluso el país o región. En países sudamericanos como Argentina, las personas están acostumbradas a conversar mucho más cerca unas de otras incluso en ámbitos laborales que en países de Europa, por ejemplo.

La posición en la que se siente el evaluador también marcará, en cierto modo, el tono de la entrevista y demostrará el grado de interés que tenga en que la misma sea efectiva y cumpla sus objetivos.

Si ambas partes se sientan en una posición cara a cara, el grado de concentración e interés será mucho mayor que si el evaluador, por ejemplo, se sienta levemente de costado y frecuentemente revisa sus correos mientras el evaluado le habla.

- Otro factor determinante es el **marco temporal**. Si bien es cierto que en algunos casos resulta complejo para el evaluador determinar el tiempo exacto que tomará, en este caso, la entrevista de devolución del desempeño, puede consultarlo con sus colegas si tiene dudas o poca experiencia.

De todos modos, si al comenzar la entrevista, el jefe informa al empleado la duración aproximada, o incluso se lo hace saber al momento de coordinar el día y horario del encuentro, permite al evaluado generarse una expectativa realista y un horizonte temporal acorde.

A modo de regla, generalmente universal, si el evaluador ya sabe que la reunión será extensa o complicada por el tipo de devolución que dará o por las características propias del evaluado, es conveniente situar estos encuentros para la mañana antes del mediodía. De este modo, las entrevistas más breves o sencillas pueden quedar para la tarde, cuando las personas, en la mayoría de los casos, se

encuentran más cansadas y con menos energía para pensar y proponer acciones relacionadas al desempeño laboral y profesional.

No hay que olvidarse de las condiciones del ambiente de la oficina donde tendrá lugar la entrevista de devolución. La luz, la temperatura, la humedad y los ruidos del espacio donde transcurra la entrevista afectarán sin lugar a duda el transcurso y efectividad de la misma. Una oficina con aire acondicionado o calefacción, con luz en lo posible natural y con la menor cantidad de ruidos como teléfonos sonando, personas hablando o sonidos de la calle fomentará un entorno mucho más cómodo para ambas partes.

En la tercera etapa es muy importante que el evaluador se concentre en comenzar por enfocarse en los aspectos más positivos del desempeño del evaluado para evitar resistencias y tensiones, para luego sí pasar a los aspectos quizás negativos o que necesitan más desarrollo. Si el evaluador cuenta con experiencia en este tipo de entrevistas, podrá conducir al evaluado a través de la elección correcta de preguntas, a reconocer sus propios aspectos a trabajar. Esta técnica suele tomar más tiempo, pero evita generar resentimientos del evaluado hacia su superior.

Resulta interesante destacar que, si bien en la etapa de planificación de la entrevista el evaluador debería escribir y estructurar cómo se desarrollará la entrevista, el éxito de la misma radica en la capacidad del evaluador de adaptarse a los cambios que puedan surgir y cambiar el rumbo del encuentro si lo considera necesario. La planificación actúa como una guía para el evaluador, pero no puede prever situaciones inesperadas como reacciones desmedidas de un empleado que no recibió la devolución que esperaba.

Hasta este momento, el evaluador hizo su devolución acerca del desempeño del trabajador evaluado pasado a lo largo del año. Sin embargo, no debe olvidar una parte fundamental de la devolución: pautar con el empleado las acciones a futuro para mejorar y desarrollar aún más su desempeño.

La cuarta y última etapa de la entrevista, correspondiente al cierre de la misma. Este es el momento de sintetizar y resumir los elementos más relevantes que hayan surgido en el transcurso de la entrevista y de hacer un breve resumen de las acciones de mejora acordadas. Es importante reducir al máximo la incertidumbre del evaluado, estableciendo plazos y fechas límites para realizar un correcto seguimiento de las acciones de mejora acordadas entre ambas partes.

Ventajas de la entrevista de devolución en el marco de la evaluación del desempeño

- En primer lugar, le brindan al evaluador la posibilidad de conocer mucho más a los integrantes de su equipo a cargo, sus motivaciones, aspiraciones y objetivos profesionales.
- Asimismo, le permiten detectar necesidades de formación y capacitación de sus empleados a cargo, así como orientarlos o asesorarlos en cuestiones relacionadas a su profesión, por ejemplo.
- Por otro lado, la entrevista de devolución funciona en muchas oportunidades como un disparador para realizar actualizaciones en las descripciones de puestos de los empleados evaluados.
- El evaluado puede, a su vez, conocer cómo es visto y considerado su desempeño por su jefe y por la organización en general.
- Asimismo, la entrevista es un buen momento para compartir con el superior sus expectativas y objetivos en relación a su puesto actual.

Feedback o retroalimentación

El *feedback* toma diversas formas, puede ser verbal, es decir, oral o escrito o puede ser no verbal, a través de expresiones faciales y lenguaje corporal.

Un *feedback* efectivo en el lugar de trabajo tiene dos objetivos bien concretos. Por un lado, reforzar, es decir, identificar el desempeño y comportamientos específicos que contribuyen al logro de los objetivos individuales, grupales, y de la organización para promover la repetición y el desarrollo de los mismos.

Y, por otro lado, busca modifica o corregir. Es decir, identificar el desempeño y comportamientos específicos que no contribuyen al logro de los objetivos para ayudar al empleado a modificarlos y desarrollar estrategias de trabajo diferentes de manera conjunta.

Así, podemos decir que cuando el *feedback* se concentra en corregir o reforzar, se focaliza en situaciones que ocurren en el ámbito laboral, no en actitudes o rasgos de la personalidad del trabajador que está siendo evaluado. Está dirigido al futuro, se orienta a objetivos y metas en concreto, es continuo y, sobre todo, planificado. Más allá de algún comentario espontáneo por parte del evaluador, el *feedback* efectivo requiere planificación y preparación.

Decimos entonces, que para que el *feedback* o la retroalimentación sean efectivos, deberán cumplir ciertas condiciones. El *feedback* eficaz debe crear una atmósfera adecuada para ser oportuno y darse en el momento adecuado. Del mismo modo, es importante que sea neutro y no valorativo, para evitar los juicios referidos a la persona más allá del ámbito laboral.

Asimismo, el *feedback* tiene que ser específico y lo más objetivo posible, basándose en elementos cuantitativos y medibles. Un factor fundamental relacionado con la retroalimentación es la posibilidad que se genera de crear compromisos y acuerdos con el empleado evaluado. Las conversaciones de *feedback* hacen partícipe al otro y aseguran un compromiso con las acciones acordadas sobre el desempeño futuro.

Existen dos reglas de oro en relación al *feedback* que pueden dar los jefes a sus empleados a cargo, ya sea durante la entrevista de devolución, en las reuniones de seguimiento o de manera más informal en el día a día.

- La primera gran regla es saber preguntar. Hacer preguntas que le permitan al evaluador conocer la realidad de cada uno de los miembros de su equipo de trabajo como punto de partida. Es importante que estas preguntas se orienten de manera tal que el evaluado tome una actitud activa y abierta a la retroalimentación que está recibiendo.

Tengamos en cuenta que las preguntas invitan al análisis de las situaciones y a la búsqueda de alternativas de solución, generando al mismo tiempo un compromiso entre las dos partes. Las instrucciones u órdenes, al contrario, generan dependencia del evaluado con su superior y lo obligan a consultar absolutamente todo, anulando su iniciativa y proactividad.

- La segunda regla de oro para los evaluadores es saber escuchar y no anticipar mentalmente la respuesta del evaluado. Saber, escuchar es mucho más que oír. La escucha tiene que ser activa, prestando toda la atención a lo que el otro está diciendo. Asimismo, saber escuchar implica hacerlo con empatía para tratar de ver el mundo desde la perspectiva del otro y con apertura mental dejando de lado los prejuicios.

¿Por qué existen evaluadores que no brindan *feedback* a sus equipos de trabajo? Si bien existen múltiples causas y factores que pueden influir en esta decisión, veremos a continuación las causas más frecuentes.

Muchos evaluadores tienen la fantasía, muchas veces inconsciente, de que las situaciones negativas o de posible conflicto con sus empleados a cargo se resolverán o mejorarán solas. Por lo general, evitar conversar acerca de este tipo de situaciones sólo agrava el inconveniente y puede tomarse incluso como desinterés por parte del superior. Otro de los motivos radica en el temor del evaluador de no estar capacitado para manejar la entrevista de *feedback*, o por sentirse expuesto si el evaluado le pregunta acerca de un tema que no conozca.

La falta de tiempo para crear las condiciones de diálogo adecuadas es otro de los motivos por el que muchos jefes no brindan retroalimentación a sus equipos.

Analizar e informar a la organización acerca de los resultados del proceso.

Esto se puede llevar a cabo de manera global, a través de una presentación formal a toda la organización de manera presencial o virtual de acuerdo a las características, dimensiones y cultura de la empresa. Y también se puede realizar de manera más

orientada y enfocada en cada equipo de trabajo o departamento, con el objetivo de analizar con profundidad los resultados y acordar con los jefes de cada área un plan de acción que puede incluir programas de capacitación, planes de carrera, movilidades internas como traslados y ascensos o incluso ciertas desvinculaciones.

A medida que la herramienta de evaluación de desempeño fue cobrando mayor importancia en las organizaciones y, por lo tanto, requería una inversión de tiempo y recursos económicos más grande, resultó necesario evaluar si la herramienta estaba siendo útil. Por este motivo, cada vez más empresas y organizaciones acuden a especialistas externos en auditoría de procesos de evaluación de desempeño para determinar si está generando los resultados esperados.

Las auditorías buscan verificar si la organización alcanzó los objetivos iniciales que buscaba lograr a través de la organización de desempeño, si se siguieron los pasos de acuerdo a la planificación, en resumen, si el proceso fue efectivo.

Auditoría de evaluación

Los procesos de auditoría son uno de los procesos más complejos de Recursos Humanos, ya que analizan una gran variedad de factores en simultáneo. Decimos que la de desempeño es compleja, ya que es un procedimiento que tiene por objeto revisar y comprobar, bajo un método especial, todas las funciones y actividades que en materia de personal se realizan en los distintos departamentos, para determinar si se ajustan a los programas establecidos y evaluar si se cumplen los objetivos y políticas fijadas en la materia, sugiriendo en su caso, los cambios y mejoras que deban hacerse para el mejor cumplimiento de los fines de la administración de personal.

De todos modos, si bien todo proceso de auditoría es sumamente complejo, posee múltiples beneficios y ventajas para la organización que hace uso de él.

En primer lugar, genera una imagen de observación y reconocimiento a los empleados de la organización, transmite una sensación de relevancia del proceso de evaluación de desempeño luego de la carga formal en el sistema. Podemos decir también que, por lo

tanto, incentiva el compromiso y la responsabilidad de todos los empleados y directivos con el proceso, ya que son conscientes que será revisado y auditado.

Asimismo, permite aclarar los derechos, obligaciones y responsabilidades de cada una de las partes que componen la organización e identificar inconvenientes y obstáculos que pueden generar malestar en el clima organizacional.

Y, por último, la auditoría del proceso de evaluación vuelve más eficiente esta herramienta, midiendo su eficiencia y economizando en muchos casos ciertos costos innecesarios. En el material complementario encontrarán más información acerca de los principales aspectos a auditar en relación a la evaluación de desempeño y ciertas preguntas clave que los guiarán en el proceso para recolectar evidencia.

Para concluir, consideramos que es fundamental aclarar que parte del éxito de la auditoría radica en el conocimiento que tenga el auditor acerca de la organización, de las etapas de la evaluación, las características de la cultura organizacional y de los participantes del proceso.

En los últimos años, el proceso de evaluación de desempeño, junto a muchos otros procesos de recursos humanos, ha experimentado cambios como adaptación a los nuevos contextos de trabajo en las organizaciones. Uno de los cambios más significativos está relacionado con la tendencia a la reducción de los niveles jerárquicos en las organizaciones, proceso conocido generalmente como *downsizing*, lo cual achicó la distancia jerárquica entre los jefes y sus equipos. Otros cambios en el contexto organizacional que consideramos necesario destacar tienen que ver con la transformación de la organización dividida por áreas y departamentos a una segmentada por procesos y equipos de trabajo.

Uno de los principales cambios que experimentó la herramienta de evaluación del desempeño en los últimos años está relacionado con su objetivo central y su vinculación con otras herramientas de recursos humanos.

Mientras que anteriormente la evaluación buscaba únicamente detectar a los empleados con un desempeño insuficiente, la tendencia actual relaciona la evaluación con muchos otros procesos de recursos humanos. Por ejemplo, para determinar políticas de compensaciones, como insumo para detectar necesidades de capacitación, para realizar ascensos o traslados de personal, entre otros.

Otra de las nuevas tendencias que acompañan a la evaluación de desempeño tiene que ver con la mirada de esta herramienta como un proceso que se desarrolla a lo largo de todo el año y en el cual está involucrada toda la organización. En un pasado, se tomaba a la evaluación como un suceso aislado que ocurría por lo general anualmente y hacía referencia únicamente al momento de carga formal y de la entrevista de devolución.

Resulta interesante destacar también la mejora en la calidad de la información obtenida y en la calidad de la medición de los resultados, a través de la implementación de procesos e instrumentos cuyo objetivo es volver más objetiva la evaluación del superior.

Por otro lado, con el correr de los años, el proceso de evaluación ha requerido cada vez más dedicación y tiempo por parte de los evaluadores y la organización en general. Como comentamos anteriormente, la evaluación se convirtió en un proceso permanente y constante a lo largo del año, que requiere reuniones de seguimiento y registros de comportamientos que insumen un tiempo considerable de la jornada laboral.

El rol del evaluado también se transformó. Antes, la persona evaluada presentaba un rol totalmente pasivo en el proceso de evaluación, a la espera del momento de la evaluación por parte de su superior. Sin embargo, en los últimos tiempos este rol pasó a ser mucho más activo y participativo a lo largo de todo el proceso de evaluación, y a tomar un rol hasta protagónico en la metodología de auto evaluación, por ejemplo.

También podemos observar que la retroalimentación ha pasado de ser casi nula al momento de evaluar a transformarse la entrevista de devolución en una pieza clave de todo el proceso.