



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
Y DE ADMINISTRACIÓN

POSGRADOS



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE
MAGISTER EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN**

**Evaluaciones de desempeño laboral:
¿un mal necesario?
Análisis sobre su efectividad, evolución y tendencias futuras**

por

**Lucía Beux
Gonzalo Kessler
Valeria Madruga**

**TUTOR: Cra. Liliana Rodríguez
Grado 5 - UdelaR**

**Montevideo
URUGUAY
2022**

PÁGINA DE APROBACIÓN

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Trabajo Final:

Título

.....
.....
.....

Autor/es

.....
.....

Tutor

.....
.....

Posgrado

.....
.....

Puntaje

.....

Tribunal

Profesor..... (nombre y firma).

Profesor..... (nombre y firma).

Profesor..... (nombre y firma).

FECHA.....

RESUMEN

El proceso de evaluación de desempeño es uno de los procesos claves en la administración del capital humano. El mismo tiene un alto impacto en la determinación de algunos de los aspectos clave de la vida de la organización y el colaborador, determinando en muchos casos decisiones como ser incrementos de salario y remuneraciones variables, promociones y/o eventuales desvinculaciones. Asimismo, este proceso tiene consecuencias en el relacionamiento entre las personas de una organización, el ambiente laboral y el logro de las metas organizacionales, al estar vinculado a la retroalimentación y la mejora del desempeño de los individuos. La presente tesis aborda las dificultades enfrentadas en los procesos de evaluación de desempeño llevados adelante por las empresas en Uruguay, en particular la efectividad para motivar y retener el personal considerado valioso para la organización. Con tal fin, se realizaron encuestas, tanto a evaluados como evaluadores, donde se relevaron diferentes aspectos del proceso. Asimismo, se entrevistó a Gerentes de una muestra de empresas de mediano y gran porte respecto a la situación en sus organizaciones, poniendo foco en las críticas y debilidades del proceso identificadas en la bibliografía. No se encontraron casos de empresas que contemplaran la eliminación de las evaluaciones de desempeño y su sustitución por otras alternativas. Sin embargo, se observó una tendencia a la realización de cambios y mejoras en estos procesos, consistentes con las identificadas a nivel internacional en el marco teórico.

Palabras clave: evaluación de desempeño, fallas y debilidades, retroalimentación, motivación, compensaciones, remuneración variable, clima laboral, tendencias y mejoras.

TABLA DE CONTENIDOS

I.	INTRODUCCIÓN	1
II.	MARCO TEÓRICO.....	4
A.	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y LA IMPORTANCIA DE LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO	5
B.	EVALUACIONES DE DESEMPEÑO: DEFINICIÓN	6
C.	CARACTERÍSTICAS (EL “DEBER SER”).....	9
D.	HERRAMIENTAS Y METODOLOGÍA	10
E.	OBJETIVOS: ¿POR QUÉ SE EVALÚA EL DESEMPEÑO?	14
F.	EVALUACIONES DE DESEMPEÑO Y RETROALIMENTACIÓN	17
G.	EVALUACIONES DE DESEMPEÑO Y MOTIVACIÓN	20
H.	EVALUACIONES DE DESEMPEÑO Y POLÍTICAS DE COMPENSACIÓN.....	23
I.	EVALUACIONES DE DESEMPEÑO Y PROMOCIONES, DESPIDOS Y TRASLADOS.....	24
J.	DEBILIDADES DEL PROCESO DE EVALUACIONES, DIFICULTADES Y ERRORES MÁS FRECUENTES	26
K.	SUGERENCIAS Y POSIBLES ALTERNATIVAS.....	31
L.	IMPACTO DE LA EMERGENCIA SANITARIA (Covid-19) EN LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO	34
M.	EVALUACIONES DE DESEMPEÑO: NUEVAS TENDENCIAS	36
III.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	43
A.	ENFOQUES DE INVESTIGACIÓN Y TÉCNICAS EXISTENTES.....	43
1.	Enfoque cuantitativo, cualitativo y mixto.....	43
2.	Técnicas e instrumentos existentes para la recolección de datos	45
B.	METODOLOGÍA Y TÉCNICAS APLICADAS EN EL PRESENTE TRABAJO.....	47
C.	POBLACIÓN Y MUESTRA	48
IV.	RESULTADOS OBTENIDOS Y ANÁLISIS	50
A.	CARACTERÍSTICAS DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS Y ENCUESTADAS	50
B.	RESULTADOS OBTENIDOS	51
1.	Tipos de evaluación más utilizados y aspectos evaluados	51
2.	Objetivos del proceso de evaluaciones, su efectividad y contribución al logro de las metas organizacionales.	56

3. Aspectos positivos del proceso de evaluaciones y su utilidad en la toma de decisiones	61
4. Retroalimentación.....	63
5. Motivación y retención del personal	66
6. Fallas y debilidades	69
7. Alternativas y nuevas tendencias.....	73
8. Posibles efectos de la pandemia Covid-19	76
9. Percepción general del proceso	78
V. CONCLUSIONES FINALES.....	80
A. PRINCIPALES CONCLUSIONES	80
B. REFUTACIÓN / COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	86
ANEXOS.....	89
ANEXO 1 – ENTREVISTAS A EMPRESAS DE LA MUESTRA	89
ANEXO 2 - ENCUESTAS.....	92
ANEXO 3 – RESUMEN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LAS ENTREVISTAS	95
ENTREVISTA N°1: Laboratorio Veterinario	95
ENTREVISTA N°2: Laboratorio Farmacéutico.....	102
ENTREVISTA N°3: Consultora Internacional.....	110
ENTREVISTA N°4: Banco Privado.....	118
ENTREVISTA N°5: Ente Autónomo del sector público	127
ENTREVISTA N°6: Empresa Multinacional de Recubrimientos.....	133
ANEXO 4 – RESULTADOS OBTENDIDOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS	141

I. INTRODUCCIÓN

La llegada de las evaluaciones de desempeño al mundo corporativo se da en torno a los años sesenta y es adoptada por las grandes compañías. En sus inicios la mayoría de las organizaciones sólo evaluaban la forma en que los empleados realizaban las tareas incluidas en las descripciones de sus puestos de trabajo.

La necesidad de medir la performance de los empleados va adquiriendo mayor relevancia en la medida en que es utilizada para respaldar decisiones como promociones, bonos, retribuciones variables o incluso despidos.

En la actualidad las empresas, con estructuras corporativas más planas, abrumados cambios tecnológicos y una generación de trabajadores con expectativas diferentes, están inmersas en los denominados entornos VUCA, término que alude a sus siglas en inglés de los elementos que lo caracterizan: volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. Este entorno está obligando a las empresas a desarrollar al máximo su flexibilidad, adaptarse a los desafíos que se van planteando para mantener la supervivencia y cambiar su manera de evaluar para buscar la excelencia.

Debido a su alto impacto, las evaluaciones de desempeño están generalmente rodeadas de controversia y su eficacia es muchas veces cuestionada. Si bien parecen una herramienta necesaria para la toma de decisiones y brindar feedback a los empleados, las dificultades y cuestionamientos a los que se enfrentan hacen pensar que existen motivos para que las empresas realicen cambios importantes o incluso abandonen las evaluaciones de desempeño actualmente utilizadas.

El objetivo central del presente trabajo será cuestionar la efectividad de los procesos de evaluaciones de desempeño actualmente utilizados, identificando los problemas existentes. Asimismo, se procurará analizar los cambios y nuevas tendencias que las empresas están tomando en cuenta.

La hipótesis consistirá entonces en verificar que los procesos de evaluación de desempeño actualmente utilizados presentan numerosas dificultades, no siendo efectivos para motivar y retener el personal considerado valioso para la empresa, debiendo ser transformados o incluso eliminados.

Como objetivos específicos, el análisis se centrará en:

- i. Identificar las razones por las cuales las empresas objeto de estudio cuentan con evaluaciones de desempeño y por qué las consideran necesarias.
- ii. Investigar sobre cuáles son los factores que impiden el buen funcionamiento de estos procesos y las dificultades que se presentan en la práctica.
- iii. Determinar las brechas existentes entre la práctica y lo recomendado por los autores incluidos en la bibliografía.

- iv. Concluir sobre la efectividad de estos procesos en el cumplimiento de los objetivos para los cuales fue diseñado y en qué medida influyen en la toma de decisiones de las empresas.
- v. Investigar acerca de las nuevas tendencias y mejoras en los procesos de evaluación de desempeño que las empresas líderes a nivel mundial están considerando.
- vi. Describir cómo la situación de la pandemia de COVID-19 puede haber afectado el proceso de evaluación de desempeño en las organizaciones.

Para la realización del presente trabajo se utilizarán tanto técnicas cualitativas como cuantitativas, mediante la utilización de entrevistas a una muestra de empresas de mediano y gran porte en Uruguay, así como de encuestas, tanto a evaluados como evaluadores, para aportar mayores datos al análisis.

Inicialmente se realizará un análisis del marco teórico, citando diversos autores considerados relevantes sobre los distintos temas en cuestión. Posteriormente, se describirá de forma detallada la metodología utilizada para la realización del presente trabajo, así como la población y muestras consideradas. Por último, se expondrán los resultados y conclusiones del análisis.

II. MARCO TEÓRICO

Diversos autores han investigado sobre las evaluaciones de desempeño, sus características y el impacto que tienen en las organizaciones y su personal. Si bien la mayoría reconoce fallas y debilidades en estos procesos, en general se adoptan ciertos supuestos, bajo los cuales las evaluaciones de desempeño cumplen los objetivos buscados y se vuelven estrictamente necesarias, principalmente en organizaciones de mediano o gran porte.

En el presente capítulo se desarrollan diversos conceptos teóricos relacionados a la temática objeto de estudio, desde la perspectiva de algunos autores y bibliografía considerada de interés.

Se comenzará citando algunas de las definiciones desarrolladas sobre las “evaluaciones de desempeño” y lo que ellas representan. Se analizan los principales objetivos que persiguen las organizaciones al aplicarlas, así como algunas de sus características fundamentales.

Si bien no forma parte del alcance del presente trabajo el análisis y desarrollo profundo de las distintas metodologías y herramientas utilizadas por las compañías para llevarlas a cabo, se realizará una breve introducción al respecto, de forma tal de contemplar aspectos necesarios para el análisis.

Asimismo, se buscará vincular las evaluaciones de desempeño con algunos conceptos claves relacionados a sus objetivos como ser la retroalimentación, motivación, remuneración, ascensos, entre otros.

Por último, se abordan las debilidades, dificultades y errores más frecuentes que se observan en relación con el proceso de evaluaciones, así como sugerencias y otras alternativas planteadas por diversos autores, finalizando con un análisis de las nuevas tendencias identificadas.

A. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y LA IMPORTANCIA DE LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO

El comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones. Se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo su comportamiento afecta el desempeño de esta. Los factores que inciden en el comportamiento de los empleados son varios, desde la existencia de variables individuales así como restricciones organizacionales.

En la práctica, la toma de decisiones se caracteriza por la racionalidad acotada, los sesgos y errores comunes, y el uso de la intuición. Además, hay diferencias individuales que crean desviaciones del modelo racional. Estas variables individuales pueden ser la personalidad, el género, la habilidad mental o las diferencias culturales.

Por su parte, las organizaciones establecen restricciones para quienes toman decisiones, lo cual hace que se desvíen también del modelo racional. Por ejemplo, los empleados basan sus decisiones de modo que reflejen la evaluación del desempeño y el sistema de recompensas de su organización, que cumplan con sus regulaciones formales y que satisfagan las restricciones de tiempo a que están sujetos.

De aquí la importancia e influencia que pueden tener las evaluaciones de desempeño, como técnica de administración del personal en las organizaciones, ya que los empleados pueden verse muy influidos por los criterios con los cuáles se los evalúa, afectar su comportamiento, lo cual impacta directamente sobre la organización. *(Robbins, 2013)*

B. EVALUACIONES DE DESEMPEÑO: DEFINICIÓN

En la literatura existente se pueden encontrar diversas definiciones. A continuación, se presentan algunas de ellas, consideradas las más relevantes para el presente análisis.

La evaluación del desempeño es una valoración sistemática de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización. *(Chiavenato, 2009)*

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización y en último término, justifica su permanencia en la empresa. *(Werther, 2008)*

La práctica de la evaluación de rendimiento es un proceso obligatorio en el cual, durante un período específico de tiempo, el desempeño en el trabajo, los comportamientos o los rasgos de todos o de un grupo de empleados se valoran, juzgan o describen de manera individual por parte de una persona distinta del empleado evaluado, y los resultados los conserva la organización. *(Coens, 2001)*

Hasta aquí, podemos observar definiciones de las evaluaciones de desempeño en su sentido más estricto.

Según Dessler, la evaluación del desempeño significa calificar el desempeño actual y/o anterior de un trabajador en relación con sus estándares. Sin embargo, Dessler destaca que aunque “evaluar el desempeño” por lo general trae a la mente herramientas específicas de evaluación, las mismas tan solo forman parte de un proceso en su conjunto. La evaluación de desempeño también supone que se han establecido estándares de éste, y también que se dará a los trabajadores la retroalimentación y los incentivos para ayudarlos a solventar las deficiencias en el desempeño, o para que continúen desempeñándose de forma sobresaliente.

Todo ese proceso integrado se conoce como “Administración del desempeño”. Se trata del proceso mediante el cual las compañías se aseguran de que la fuerza laboral trabaje para alcanzar las metas organizacionales, e incluye prácticas por las cuales el gerente define las metas y tareas del empleado, desarrolla sus habilidades y capacidades y evalúa de manera continua su comportamiento dirigido a metas y luego lo recompensa en una forma que - se espera - tendrá sentido en cuanto a las necesidades de la compañía y las aspiraciones profesionales del individuo.

Al comparar la administración y la evaluación del desempeño, “la distinción es el contraste entre un evento al final del año (llenado del formato de evaluación), y un proceso que comienza el año con la planeación del desempeño y es integral a la forma en que la persona se administra durante todo el año”. (*Dessler, 2011*)

Según Navarro, la evaluación de desempeño 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. Este autor, también destaca que 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. (*Navarro, 2016*)

Se puede apreciar que, en un sentido estricto, todas las definiciones apuntan de alguna manera a cuantificar y valorar de forma sistemática una serie de dimensiones del comportamiento humano que son relevantes a los efectos de tomar decisiones en base a la valoración realizada. Sin embargo, se observa que la evaluación en sí misma forma parte de un proceso más amplio.

Cabe destacar, que en el presente trabajo se abordan aspectos del proceso en su conjunto, entendido como “Administración o Gestión del desempeño” y no únicamente a la evaluación de desempeño en sí misma.

C. CARACTERÍSTICAS (EL “DEBER SER”)

Chiavenato describe una serie de características y lineamientos básicos que debe cumplir todo proceso de evaluación de desempeño de forma de proporcionar los beneficios buscados a la organización y a las personas:

- i. La evaluación debe cubrir no sólo el desempeño de las actividades, sino también el logro de metas y objetivos. El desempeño y los objetivos deben ser temas inseparables en la evaluación.
- ii. La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en una evaluación subjetiva de los hábitos personales, diferenciando entre empeño y desempeño.
- iii. La evaluación debe ser aceptada por las dos partes, el evaluador y el evaluado. Los dos deben estar de acuerdo en que la evaluación producirá algún beneficio para la organización y para el colaborador.
- iv. La evaluación del desempeño debe servir para mejorar la productividad del colaborador en la organización y lo debe llevar a estar mejor equipado para producir con eficacia y eficiencia.

La evaluación del desempeño debe mostrar al colaborador lo que las personas piensan de su trabajo y de su aportación a la organización y al cliente.

En el fondo, el principal interesado en la evaluación del desempeño es el propio colaborador, pero también la organización. Anteriormente las organizaciones creaban sistemas de evaluación centralizados que eran monopolizados por el departamento de recursos humanos.

La situación ha cambiado, siendo el ideal un sistema simple de evaluación, en el cual el propio trabajo o entorno proporcione toda la realimentación sobre el desempeño de la persona, sin necesidad de intermediarios ni la intervención de terceros. La jerarquía, el staff y la centralización siempre imponen reglas y normas rígidas que se alejan de la realidad que rodea al colaborador y que hacen del proceso de evaluación un verdadero maratón burocrático. *(Chiavenato, 2009)*

Tal como se mencionó en el punto anterior, Dessler destaca que la evaluación de desempeño debe enmarcarse en un proceso de administración del desempeño. El mismo abarca la definición de metas y tareas del empleado, desarrollar sus habilidades y capacidades, evaluar de manera continua, brindar retroalimentación y otorgar recompensas para alcanzar comportamientos dirigidos a las metas de la organización. La idea consiste en garantizar que dichos elementos sean consistentes en su interior y que todos tengan sentido en términos de lo que la compañía quiere lograr. *(Dessler, 2011)*

D. HERRAMIENTAS Y METODOLOGÍA

Son muchos los aspectos que deben ser considerados a la hora de diseñar y aplicar un proceso de evaluaciones en una organización. Se debe seleccionar el modelo a aplicar y las técnicas de evaluación que mejor se adecúa a cada organización y al sector a evaluar.

Indacochea señala que una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal. *(Alvarez Indacochea, 2018)*

Navarro en su libro “Cómo realizar una evaluación de desempeño” describe los pasos a seguir para el diseño de un adecuado proceso de evaluaciones de desempeño. Sin pretender profundizar en el análisis del diseño propiamente dicho, a continuación se mencionan algunos de los principales aspectos que según este autor deben ser tomados en consideración.

Uno de ellos es definir el modelo o tipo de evaluación que será aplicado. Algunos de los mencionados por este autor son:

- Vertical o de 90° grados: la realiza solo la jefatura directa. Puede o no incluir una autoevaluación. Es el más usado, más que nada en culturas y organizaciones más jerárquicas.
- Horizontal o de 180° grados: la realiza la jefatura, los pares o compañeros de trabajo, un cliente, usuario y/o proveedor. Al igual que en el modelo anterior, se puede o no incluir una autoevaluación. Este sistema busca generar un método más justo de evaluación, distintos puntos de vista, evitando el sesgo que puede tener solo la jefatura o el mismo colaborador.
- Global o de 360° grados: la realiza la o las jefaturas, el mismo evaluado, uno o varios pares, y uno o varios subordinados. También puede incluir clientes — usuarios o proveedores. Puede ser el método más justo de evaluación dado que considera todos los puntos de vista.

Otro de los aspectos fundamentales a tener en cuenta en el diseño y aplicación de un proceso de evaluaciones de desempeño es la determinación de qué aspectos van a ser medidos y cuál será su importancia.

Navarro menciona que existen numerosos aspectos que pueden ser evaluados, y los clasifica entre:

- 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”)

(Navarro, 2016)

Por su parte, Robbins enumera algunos métodos de evaluación de desempeño que son utilizados por las compañías:

- i. Ensayos escritos: consiste en redactar una descripción de las fortalezas, las debilidades, el desempeño anterior y el potencial del empleado, así como hacer sugerencias para que este mejore.
- ii. Incidentes críticos: describe la acción del trabajador, citando únicamente conductas específicas, ejemplos que sirven para mostrar a los empleados los comportamientos deseables y los que necesitan mejorar.
- iii. Escalas gráficas de calificación: el evaluador observa un conjunto de factores de desempeño, y los califica en escalas graduadas (por ejemplo, escalas de 5 puntos). Este método requiere de menos tiempo y permite realizar comparaciones y análisis cuantitativos.
- iv. Escalas de calificación basadas en el comportamiento (ECBC): combinan incidentes críticos y escalas gráficas.

- v. Comparaciones forzadas: evalúan el desempeño del individuo con respecto al desempeño de otro u otros empleados. Las clasificaciones pueden ser grupales, forzando a que cierto porcentaje de los empleados sean evaluados dentro de cada una de las franjas de evaluación definidas (“forzando la curva”), o individuales, ordenando a los trabajadores del mejor al peor.

(Robbins, 2013)

Respecto a la utilización de la práctica mencionada en este último punto, Navarro menciona que el hecho de forzar la curva presenta sus ventajas y sus desventajas. Dentro de los aspectos positivos, destaca que permite en términos estadísticos establecer una evaluación bien distribuida. Evita que las jefaturas tiendan a favorecer o desfavorecer a sus colaboradores en las evaluaciones. Menciona que en algunas organizaciones pueden tender a elevar el promedio de evaluación, siendo casi todos “superiores” o “excepcionales”. Esto estadística y conceptualmente es imposible dado que lo superior o la excepción, es aquello que es más que el promedio y, por ende, destaca. Dentro de las desventajas del uso de esta práctica, se menciona que su marco es percibido como determinante, es decir, que no deja libertad de decisión. Los evaluadores sienten que se los obliga a calificar injustamente, en especial a aquellos con menor calificación. Por su parte, los empleados suelen confundir esta práctica con una forma de negar los incentivos. Por último, asegura que genera sensación de injusticia entre los empleados, e incluso entre las distintas áreas, sobre todo si se observan personas con bajo desempeño que aun así serán evaluados con una calificación alta e igual obtendrán beneficios. *(Navarro, 2016)*

E. OBJETIVOS: ¿POR QUÉ SE EVALÚA EL DESEMPEÑO?

La existencia de las evaluaciones de desempeño en las organizaciones responde a los propósitos y finalidades que se atribuyen a las mismas. Las evaluaciones de desempeño buscan en general cumplir diversos objetivos a la misma vez.

Navarro afirma que el primer paso a la hora de diseñar o aplicar un proceso de evaluaciones es definir los objetivos que se esperan obtener del mismo. Los mismos deberán estar alineados a los objetivos estratégicos de la organización. Esto permitirá conocer los asuntos en los cuáles se deberá poner énfasis, los criterios de medición del desempeño de los empleados, los aspectos que serán evaluados, las metas que serán definidas como esperadas, entre otros. *(Navarro, 2016)*

Chiavenato identifica los siguientes factores por los cuales el proceso de evaluación de desempeño formal debe ser llevado adelante:

- i. Recompensas. La evaluación del desempeño ofrecería un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores.
- ii. Retroalimentación. La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias.

- iii. Desarrollo. La evaluación permitirá que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (aquello que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (aquello que debe mejorar por medio del entrenamiento o el desarrollo personal).
- iv. Relaciones. La evaluación permitirá a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean (gerentes, pares, subordinados) porque sabe qué tan bien evalúan su desempeño.
- v. Percepción. La evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas piensan respecto a él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social.
- vi. Potencial de desarrollo. La evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etcétera.
- vii. Asesoría. La evaluación ofrece, al gerente o al especialista de recursos humanos, información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores.

(Chiavenato, 2009)

Werther y Davis por su parte, coinciden en la mayoría de los objetivos mencionados por Chiavenato y agregan a los mismos los siguientes:

- i. Necesidades de capacitación. El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial latente, que todavía no se ha aprovechado.

- ii. Imprecisión de la información. El desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos, o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de recursos humanos. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- iii. Errores en el diseño del puesto. El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar éstos.
- iv. Desafíos externos. En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

(Werther, 2008)

Dessler expresa que la evaluación del desempeño supone que se han establecido estándares de éste, y también que se dará a los trabajadores la retroalimentación y los incentivos para ayudarlos a solventar las deficiencias en el desempeño, o para que continúen desempeñándose de forma sobresaliente. Continuando en la misma línea que los autores antes mencionados, establece que existen tres razones principales para evaluar el desempeño de los subalternos:

- i. Primeramente, las evaluaciones brindan información relevante sobre la cual el supervisor puede tomar decisiones acerca de promociones e incrementos de salario.
- ii. En segundo lugar, la evaluación permite a jefe y subalterno desarrollar un plan para corregir cualesquiera deficiencias que la evaluación llegue a descubrir, así como para reforzar las cuestiones que el trabajador hace de manera correcta.

- iii. Finalmente, las evaluaciones sirven para un propósito útil en la planeación profesional, al brindar la oportunidad de revisar los planes de carrera del empleado a la luz de sus fortalezas y debilidades exhibidas.

(Dessler, 2011)

Por otra parte, Coens y Jenkins critican duramente los procesos de evaluación de desempeño, afirmando básicamente que no logran los objetivos para los cuales fueron diseñados. Los autores afirman que las evaluaciones buscan abarcar demasiados aspectos a la vez como ser remuneraciones, ascensos y retroalimentación, siendo que esos múltiples propósitos de las evaluaciones pueden lograrse mejor mediante procedimientos separados. Aseguran que las evaluaciones no dan una indicación clara de la “posición” en la que se encuentra el empleado en la organización, afirmando que los asuntos importantes como ser salarios, la promoción, el avance de carrera están en gran medida desconectados de la evaluación. *(Coens, 2001)*

A continuación, se analiza con mayor detalle la relación existente entre las evaluaciones de desempeño y algunos de los conceptos claves mencionados en el presente punto.

F. EVALUACIONES DE DESEMPEÑO Y RETROALIMENTACIÓN

Para cumplir con alguno de los objetivos antes mencionados, todo proceso de evaluación de desempeño debería incluir al menos una instancia de reunión entre evaluado y evaluador, en la cual se compartan aspectos importantes sobre la evaluación de desempeño efectuada: los puntos fuertes reconocidos, los aspectos de mejora identificados, consecuencias que pueda tener dicha evaluación, entre otros aspectos relevantes, dando lugar al intercambio de

pensamientos y una instancia de devolución. Estas reuniones deberían darse en forma oportuna, y más aún, de forma constante, para que las mismas sean efectivas.

Según Chiavenato, la evaluación del desempeño es un proceso que reduce la incertidumbre y que, al mismo tiempo, busca la consonancia. La evaluación disminuye la incertidumbre del colaborador porque le proporciona una devolución respecto a su desempeño. Busca la consonancia porque proporciona el intercambio de ideas entre el colaborador y su gerente, así como la coincidencia de sus conceptos. En realidad, la evaluación del desempeño debe mostrar al colaborador lo que las personas piensan de su trabajo y de su aportación a la organización y al cliente. *(Chiavenato, 2009)*

Un requisito necesario del proceso de evaluación es suministrar retroalimentación al empleado durante la entrevista de evaluación. La entrevista se propone equilibrar las áreas de desempeño positivo con las áreas en que el desempeño es deficiente, para que el empleado adquiriera una perspectiva realista del resultado de sus esfuerzos. *(Werther, 2008)*

Por el contrario, Coens y Jenkins opinan que el proceso de evaluación de desempeño tradicional no reduce la incertidumbre ni ayuda a los empleados a entender qué tan bien su desempeño cumple con las expectativas de la empresa, afirmando que la retroalimentación oportuna y útil se halla notoriamente ausente para la mayoría de las personas en la vida de las organizaciones en gran parte debido a la práctica predominante de las evaluaciones.

Esta opinión se basa en que el proceso de evaluaciones tiene embebidos supuestos implícitos falsos los cuales tienen, entre otros, los siguientes efectos indeseables:

- Hace que los empleados asocien, con estrechez de miras, la retroalimentación con el proceso de evaluación, con una conversación formal o con un evento anual. La retroalimentación planeada a intervalos de tiempo tiene además el efecto no intencional de desalentar la retroalimentación oportuna.
- Si bien la retroalimentación proveniente del supervisor es importante para la mayoría de nosotros, esta no es siempre precisa. Debido a que el alcance del control de los supervisores se hace cada vez más amplio y complejo, la retroalimentación de esta fuente se torna cada vez menos importante. Cuál es la mejor fuente de retroalimentación depende de la naturaleza de la información que se necesite.
- La retroalimentación que acompaña a las evaluaciones las deja marcadas como juzgamiento y control y no como la supuesta apreciación sincera del trabajo realizado. En un nivel más sutil, cuando a una persona se le asigna la tarea de juzgar nuestro trabajo, nos sentimos desprovistos de poder. Para fomentar un clima de autonomía propia de adultos, debemos permitir y dar la posibilidad a las personas de ser primordialmente responsables de juzgar el éxito de su propio trabajo.
- Por lo general, la reunión de devolución ocasiona hostilidad y puede deteriorar más que beneficiar la relación entre subordinado y superior. De ahí la importancia de minimizar este riesgo y la posibilidad de sentimientos negativos.

En reemplazo de las evaluaciones, los autores proponen un tipo totalmente nuevo de ambiente de trabajo, construido sobre supuestos radicalmente distintos, es decir, una cultura en la cual los empleados son fundamentalmente responsables de obtener su propia retroalimentación, y donde ésta no es un evento anual sino un aspecto que forma parte indivisible de las interacciones y el aprendizaje humano. *(Coens, 2001)*

G. EVALUACIONES DE DESEMPEÑO Y MOTIVACIÓN

La vinculación existente entre las evaluaciones de desempeño y la motivación ha sido tratada por varios autores, siendo hasta ahora la creencia en general de que existe relación entre ambos conceptos.

Se puede comenzar citando una de las teorías tradicionales sobre motivación más importantes de la historia: la teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow. Esta teoría identifica y clasifica las principales necesidades de los seres humanos, de acuerdo a un orden jerárquico para la supervivencia y la propia capacidad de motivación. Dentro de las necesidades que este modelo identifica se encuentran las necesidades de estima o reconocimiento y de aceptación propia y de parte de los demás. *(Robbins, 2013)*. Bajo el supuesto que uno de los objetivos deseados a través de la realización de evaluaciones de desempeño es el brindar reconocimiento al personal que mejor se desempeña, las mismas tendrían un impacto motivacional alto para las personas.

Una de las teorías contemporáneas sobre la motivación es la Teoría del establecimiento de metas de Locke. La misma afirma que las metas específicas, desafiantes y con retroalimentación conducen a un mejor desempeño. *(Robbins, 2013)*.

Bajo esta lógica, las evaluaciones de desempeño también contribuirían a la motivación del evaluado, en la medida que podrían establecer las metas a cumplir por el mismo, constituir la medición del cumplimiento de estas y asegurar una adecuada retroalimentación sobre su desempeño.

Otra de las teorías más aceptadas sobre la motivación es la Teoría de las expectativas de Vroom. Esta teoría es la que relaciona de forma más directa los conceptos de evaluación de desempeño y motivación. La misma establece que la tendencia a actuar de cierta manera depende de la magnitud de la expectativa que se tiene de obtener un resultado dado y de su atractivo. En términos más prácticos, los individuos se sentirán más motivados a esforzarse cuando consideren que eso los llevará a obtener una buena evaluación de su desempeño; que una buena evaluación les proporcionará recompensas organizacionales como bonos, aumentos de salario o ascensos y que las recompensas cumplirán sus metas personales.

Por tanto, la teoría se centra en estas tres relaciones:

- i. Relación esfuerzo-desempeño
- ii. Relación desempeño-recompensa
- iii. Relación recompensas-metas personales

(Robbins, 2013)

Robbins también cita una teoría antagónica, denominada la Teoría de la autodeterminación, la cual plantea que las personas prefieren sentir que tienen control sobre sus acciones, de manera que cualquier situación que haga que una tarea que antes se disfrutaba ahora se experimente más como una obligación, que como una actividad que se eligió con libertad, reducirá la

motivación, ocasionando que las recompensas extrínsecas tiendan a disminuir el interés intrínseco en una tarea. *(Robbins, 2013)*

En contraposición a la mayoría de las teorías inicialmente mencionadas, Coens y Jenkins afirman que la valoración y la clasificación tienen el efecto inherente de destruir la autoestima y por ende la motivación. Explican que prácticamente todos los empleados se consideran a sí mismos como excelentes trabajadores por lo que la mayoría de las personas quedan decepcionadas con sus valoraciones y clasificaciones, a menos que estén en el nivel más elevado u obtengan excelentes devoluciones por parte de sus evaluadores. En su libro, hacen referencia a un estudio cuyos resultados arrojan que el 98% de los individuos se veía a sí mismo como parte de la mitad superior de todos los empleados en cuanto a desempeño, por lo que concluyen que es de poco provecho decir a las personas que pertenecen al promedio o que están por debajo del promedio.

Asimismo, explican que las metas de desempeño individual suelen obstaculizar la cooperación y el sentido natural de trabajo en equipo. Cuando las metas se convierten en fines en sí mismas desencadenan un comportamiento burocrático, y cuando las personas no alcanzan las metas establecidas, su confianza y autoestima se erosionan: se desaniman, pierden el entusiasmo y se tornan cínicas, especialmente cuando el logro de las metas está vinculado a la compensación o la continuación del empleo. Las deficiencias relacionadas con las metas hacen que las personas sientan desesperación o amenaza, lo cual las tienta a manipular o distorsionar los datos o actuar de manera contraria al interés de la organización. *(Coens, 2001)*

H. EVALUACIONES DE DESEMPEÑO Y POLÍTICAS DE COMPENSACIÓN

De acuerdo a la mayoría de los autores ya citados, uno de los propósitos lógicos del proceso de evaluación es la determinación de recompensas dentro de la organización, mediante las cuales aquellos empleados que de acuerdo a la valoración realizada mejor hayan contribuido al logro de los objetivos de la organización reciben incrementos de sueldo, pago de retribuciones variables u otros beneficios de forma tal que incentive el logro futuro de valoraciones altas, motive al personal y contribuya a la retención del personal valioso.

Werther y Davis afirman como ventaja de la evaluación de desempeño, entre otros, su impacto en las políticas de compensación, ayudando a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir qué tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, que se determina por medio de evaluaciones del desempeño. *(Werther, 2008)*

Dessler destaca que la forma en que las empresas remuneran a su fuerza laboral ha evolucionado. Sobre todo, hay menos énfasis en basar la paga en la antigüedad y más en la aportación a los resultados de la empresa, el desempeño y el valor para la empresa que tenga el empleado; también se da menor importancia a las labores del puesto, y más en las habilidades y competencias individuales, y en la manera en que su aportación encaja dentro de las necesidades estratégicas globales de la organización. *(Dessler, 2011)*

Coens y Jenkins sostienen que, pese a décadas de intensa investigación, se tiene escasa o ninguna evidencia de que los incentivos salariales puedan mejorar la calidad del trabajo desempeñado en los cargos complejos, administrativos o profesionales, por lo que su vínculo con las evaluaciones de desempeño no se encuentra justificado.

Entienden que, si bien el dinero es una fuerza poderosa, esto no significa que las personas trabajen sólo por dinero o que sea el dinero el que impulse diariamente a dar lo mejor de sí mismos. Sostienen que cada uno de nosotros tiene el profundo deseo de llevar a cabo un trabajo significativo, adscribiendo así a la teoría de la motivación intrínseca expuesta por Robbins.

Los sistemas de salario vinculados con las evaluaciones funcionan basados en la idea de recompensar a las personas con aumentos o bonificaciones basados en el "mérito" de su trabajo, pero afirman que las recompensas castigan y causan temor. El temor de perder la recompensa causa tensión indebida y puede obstaculizar en el desempeño. Las recompensas rompen relaciones. Cuando los individuos piensan que su trabajo les proporcionará un aumento de salario, perciben a su jefe como una máquina dispensadora de dulces y no como una persona. Las conversaciones tienen que ver a menudo más con ganar méritos y evitar culpas que con el aprendizaje. Los planes de salario por mérito generan competencia con los compañeros de trabajo por una escasa suma de dinero del presupuesto para aumentos. El éxito de un empleado disminuye el de otro. *(Coens, 2001)*

I. EVALUACIONES DE DESEMPEÑO Y PROMOCIONES, DESPIDOS Y TRASLADOS

Al igual que en el caso de las compensaciones la mayoría de los autores entienden que uno de los objetivos del proceso de evaluación es la determinación de aquellas personas que pudieran, en conjunción con otros factores, recibir promociones, ser despedidos o efectuar un traslado interno dentro de la organización.

Werther y Davis señalan que las decisiones de ubicación tales como las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior. Sin embargo, es importante tener en cuenta que un buen desempeño en un nivel actual del evaluado no es garantía de éxito en un nivel superior.

Las promociones son una de las decisiones más significativas que resultan de la evaluación de desempeño. Evaluar el desempeño pasado de un colaborador es más sencillo que estimar como un empleado de alto desempeño actuaría en un nuevo puesto de trabajo más desafiante. Es por este motivo que las empresas utilizan, no sólo la evaluación en base al desempeño pasado, sino el análisis de habilidades o mecanismos más formales como pruebas o exámenes, para definir la promoción a un nuevo puesto con mayores responsabilidades.

El Principio de Peter establece que las personas tienden a subir en la escala jerárquica hasta alcanzar su nivel de incompetencia. Si bien este principio no es universalmente válido, aporta un elemento importante: la persona a ser promocionada para un cargo de mayor responsabilidad debe cumplir con el perfil del cargo al cual se la pretende ascender. (*Werther, 2008*). Por esta razón, debe ser evaluado de acuerdo al perfil de cargo factible a ser promocionado. De lo contrario “se pierde un buen soldado y se gana un mal capitán”. (*Navarro, 2016*)

Coens y Jenkis son escépticos de los postulados expuestos, afirmando que los individuos saben que existen residuos ocultos de control dentro de su organización que afectan los salarios, la promoción, el avance de carrera, los nombramientos favorables y otros aspectos.

A cierto nivel, las personas reconocen que dichos residuos están en gran medida desconectados de la evaluación, y no tardan en decir que las evaluaciones son injustas, políticas y parcializadas.

Aquello que las personas realmente desean es el acceso al conocimiento y a la información que influyen sobre los sistemas de salarios, promoción y categorización de la organización, y la manera cómo las afecta o se aplica a ellas. En la mayoría de organizaciones estos crípticos sistemas están incrustados bajo la superficie de los sistemas formales de evaluación y otras prácticas que supuestamente deciden el salario, la promoción y la categoría. Las personas tienen una insaciable curiosidad por saber cuál es su situación por cuanto, en la mayoría de organizaciones, este interrogante se decide dentro de un laberinto de normas no expresas, influencias políticas inescrutables y otras dinámicas de la vida de la organización.

Estos autores afirman que la evaluación no es el sistema que orienta el salario, la carrera y la categoría; es un efecto secundario de estos sistemas dinámicos. La evaluación es, primordialmente, el papeleo por el cual se santifican decisiones ya tomadas. *(Coens, 2001)*

J. DEBILIDADES DEL PROCESO DE EVALUACIONES, DIFICULTADES Y ERRORES MÁS FRECUENTES

Diversos autores sostienen que al llevarse adelante el proceso de evaluación se presentan numerosas dificultades, se cometen errores con frecuencia y pueden observarse puntos débiles en dicho proceso.

Chiavenato identifica los siguientes puntos débiles como los más significativos:

- i. Personas implicadas en la evaluación del desempeño la perciben como una situación que recompensa o sanciona el desempeño anterior.
- ii. La importancia del proceso recae más en llenar formularios que en la evaluación crítica y objetiva del desempeño.
- iii. Las personas evaluadas perciben el proceso como injusto y tendencioso. La inequidad perjudica enormemente el proceso de evaluación.
- iv. Los comentarios desfavorables del evaluador provocan una reacción negativa del evaluado y su resistencia a aceptarlos.
- v. La evaluación es inocua, es decir basándose en factores de evaluación que no llevan a nada y que no agregan valor para nadie.

(Chiavenato, 2009)

Por otra parte, Dessler identifica los siguientes errores como los más frecuentes:

- Estándares confusos. El problema de la evaluación con estándares poco claros significa que la escala de evaluación está muy abierta a la interpretación.
- Efecto de halo. El efecto de halo significa que la puntuación de un trabajador en un indicador (como “llevarse bien con los demás”) influye en la forma en que se evalúa a la persona en otros rasgos (como “cantidad de trabajo”).
- Tendencia central. El problema de la tendencia central se refiere a una tendencia a clasificar a todos los trabajadores en torno al promedio.

- Indulgencia o severidad. Por el contrario, algunos supervisores tienden a calificar a todos sus subalternos de forma consistentemente alta o baja, un problema al que se conoce como problema de severidad o indulgencia.
- Sesgo. Las características personales de los evaluados y de los evaluadores (como edad, grupo étnico y género), pueden afectar sus puntuaciones, con frecuencia bastante alejadas del desempeño real individual. Las evaluaciones a menudo indican más acerca del evaluador que del evaluado.

(Dessler, 2011)

Robbins coincide en los problemas antes mencionados por Dessler, y asegura que una revisión de la literatura y varios estudios sobre las evaluaciones del desempeño demuestra que muchos gerentes distorsionan de forma intencional las calificaciones del desempeño con la intención de mantener una relación positiva con sus subalternos, o bien para conseguir una imagen positiva de ellos mismos al demostrar que todos sus trabajadores tienen buen desempeño. *(Robbins, 2013)*

Deming por su parte, en su libro “Out of Crisis”, plantea “7 enfermedades mortales” que puede sufrir la gerencia de una organización. Según este autor, estas enfermedades se oponen al cambio, a la mejora y a la transformación positiva. Se pueden esparcir dentro de la organización y si no se tratan, pueden llevar a la empresa a la quiebra o a ser eliminadas por la competencia. Erradicarlas no es sencillo y supone un alto grado de involucramiento de la Dirección, reconocer los errores y estar convencidos de que representan verdaderos obstáculos para el desarrollo productivo. Entre las 7 enfermedades mortales de la gerencia citadas por Deming, se puede encontrar “la evaluación por rendimiento, clasificación de méritos o revisión anual de resultados”, o dicho de otra forma las evaluaciones de desempeño.

Dice Deming al respecto: “la evaluación del desempeño alimenta el comportamiento a corto plazo, aniquila la planificación a largo plazo, desarrolla el miedo, destruye el trabajo en equipo, fomenta la rivalidad y la politiquería. Deja a la gente amargada, deshecha, lesionada, golpeada, desconsolada, abatida, acongojada, sintiéndose inferiores, algunos incluso deprimidos, incapaces de trabajar durante semanas después de recibir la calificación, incapaces de comprender por qué son inferiores. Es injusta, porque les atribuye a las personas de un grupo diferencias que pueden ser causadas en su totalidad por el sistema dentro del cual trabajan.” Este autor asegura que culpar al personal de los errores sólo puede generar conflictos internos, roces y afectar al trabajo en equipo y la sinergia.

Si bien la idea de una calificación por méritos puede ser seductora - pagar por lo que se obtiene, obtener según lo que se paga, motivar a la gente a hacer lo mejor que se puede, por su propio bien - su efecto resulta lo contrario de lo que se pretende. La calificación por méritos premia a los individuos que van bien dentro del sistema. No premia los intentos por mejorar el sistema. Sofoca el impulso de innovar, de correr riesgos. *(Deming, 2000)*

Por otra parte, Coens y Jenkins siguen la misma línea. Son altamente críticos sobre los procesos de evaluación de desempeño, ya que consideran que el problema es el propio sistema, su naturaleza misma y los aspectos implícitos y no la gente que lo aplica, siendo el proceso de evaluación de desempeño una senda infecunda y fútil que obstaculiza la recepción de retroalimentación y no existe evidencia sólida de que motiven a las personas o conduzcan a un mejoramiento significativo, afirmando básicamente que no logran los objetivos para los cuales fueron diseñados.

Estos autores van más allá y opinan que los errores y defectos son inherentes a las evaluaciones de desempeño debido a los supuestos falsos implícitos en el proceso, destacando los siguientes aspectos:

- La evaluación de desempeño, más que cualquier otro aspecto de nuestro sistema de manejo de personal, envía de modo subrepticio una diversidad de rotundos y negativos mensajes sobre la naturaleza y el potencial de los individuos. Los supuestos subyacentes indican desconfianza y la creencia de que es necesario estimular y mentalizar a los individuos para que den lo mejor de sí. El supuesto de que podemos clasificar o medir con precisión la contribución de una persona es degradante en cierto sentido. Al aceptar ciegamente este supuesto, se trivializa el trabajo del individuo, al cual a menudo éste se entrega en cuerpo y alma, y convierte algo único y maravilloso en una fría y estéril valoración numérica que supuestamente da cuenta de la contribución total de esa persona.
- La evaluación de desempeño nos atrae por la ilusión de control, la ilusión de que actuamos de manera tangible para garantizar el orden, la responsabilidad, los resultados deseados y el mejoramiento en un mundo impredecible.
- En los últimos 50 años hemos aprendido que las evaluaciones contribuyen poco a reforzar el desempeño de la organización. Y en cuanto a ayudar a los individuos, su historial global ha sido, en el mejor de los casos, deprimente. Pese a la extendida utilización de las evaluaciones, las organizaciones reconocen cada vez más las dificultades en motivar a los trabajadores y alinear sus energías.

(Coens, 2001)

Idancochea señala que el clima laboral debe favorecer una actitud del superior al actuar junto al subordinado en vez de simplemente juzgarlo. Cuando se cumplen estos principios la persona se siente partícipe de los objetivos organizacionales, mejora sus relaciones con el superior del cargo que ocupará y emplea los métodos necesarios para mejorar el desempeño actual. *(Alvarez Indancochea, 2018)*

K. SUGERENCIAS Y POSIBLES ALTERNATIVAS

Dadas las dificultades y debilidades antes mencionadas, algunos autores proponen sugerencias de mejora o alternativas a las evaluaciones de desempeño.

Navarro afirma que utilizar un “Modelo de Gestión por Competencias” permite cuantificar la gestión y las Competencias Conductuales (“Habilidades blandas”) - que son aspectos cualitativos y por ende sujetos a la interpretación personal. El Modelo se basa en establecer una definición para cada competencia, niveles de desarrollo de la misma y criterios conductuales o indicadores que describan cada nivel. Esto permite verificar de forma más objetiva el nivel en que se encuentra la persona. Su utilización contribuye a 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. *(Navarro, 2016)*

Robbins por su parte, afirma que si bien no hay protecciones que garanticen evaluaciones exactas del desempeño y minimicen el sesgo de los evaluadores, las siguientes sugerencias podrían servir para lograr un proceso más objetivo y justo:

- i. Uso de múltiples evaluadores
- ii. Evaluación selectiva: calificar a los empleados sólo en aquellas áreas en las que tengan cierta experiencia, y tener tan cerca como sea posible, en términos de nivel organizacional, el evaluado al individuo que evalúan.
- iii. Capacitación de evaluadores
- iv. Dar a los trabajadores el proceso debido

(Robbins, 2013)

Coens y Jenkins señalan que los filtros y tendencias de los evaluadores presentan problemas insalvables y que creer que se pueden solucionar a través de elegir los criterios adecuados, diseñar indicadores y escalas más precisos y/o capacitar a las personas en la manera de ser verdaderamente "objetivas" es simplemente una ilusión. Entienden que no existe un "deber ser" apropiado para las evaluaciones de desempeño por lo cual abogan para que las organizaciones desarrollen alternativas que las sustituyan.

Establecen que no existe una solución única, sino que cada organización, en función de sus particularidades, debe desarrollar esas alternativas tomando en consideración los siguientes elementos principales, entre otros:

- Utilizar procesos de valoración y evaluación con un solo propósito, ya que al establecerse una valoración o evaluación con un solo propósito y desacoplar otras funciones de evaluación (salario, tutoría, retroalimentación, desarrollo), se eliminan

algunas de las causas de distorsión y manipulación y se obtienen evaluaciones más precisas.

- Emplear “clusters” de evaluadores en sustitución de la evaluación por el superior directo, brindando capacitación a los evaluadores utilizando en lo posible métricas lo más claras y objetivas posibles y compartiendo abiertamente los resultados.
- Generar un tipo totalmente nuevo de ambiente de trabajo, construido sobre supuestos radicalmente distintos, es decir, una cultura en la cual los empleados son fundamentalmente responsables de obtener su propia retroalimentación, y donde ésta no es un evento anual sino un aspecto que forma parte indivisible de las interacciones y el aprendizaje humano.
- En relación al salario recomiendan que este avance en consonancia con el costo de vida global y los cambios en el mercado, en cada ocupación y nivel de experiencia, en lugar de estar vinculado a la evaluación de desempeño, estableciendo que este tipo de práctica no niega del todo el principio subyacente del mérito o la idea de que se debe pagar a las personas de acuerdo con su contribución, pudiendo los individuos sobresalientes progresar en términos salariales en función de mediciones claramente identificadas en cuanto a habilidades, logros y educación, permitiendo al individuo pasar a un grado salarial superior.
- Respecto de las compensaciones especiales o bonos, sugieren que las organizaciones también podrían considerar la adopción de algún tipo de plan de distribución de utilidades o ganancias, un plan de propiedad de valores entre los empleados o un plan de prestaciones diferidas, tratando de proporcionar al empleado una mayor sensación de propiedad y una participación psicológica y tangible en la organización.

(Coens, 2001)

L. IMPACTO DE LA EMERGENCIA SANITARIA (Covid-19) EN LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO

Si bien existe escasa o nula bibliografía sobre el tema, dado lo reciente del hecho, se puede evidenciar en el escenario de pandemia, con cuarentenas y confinamientos, que muchas empresas se vieron obligadas a cambiar la manera en que gestionan sus procesos, entre ellos, la forma en que gestionan el talento.

El trabajo a distancia o teletrabajo se implementó bruscamente en muchas organizaciones producto de la emergencia sanitaria. Con este cambio, la manera de medir los resultados del trabajo realizado y evaluar finalmente el trabajo de los colaboradores, ha ido evolucionando.

Por lo tanto, se puede suponer en principio que algunas herramientas de medición de desempeño quedaron obsoletas y el foco pasó a centrarse en los resultados. En este contexto, es clave la flexibilidad a la hora de evaluar el desempeño de los trabajadores.

Para quienes realizan trabajo a distancia, se deben considerar elementos adicionales, que se relacionan con la conciliación entre el trabajo y el hogar.

Según el artículo “Evaluaciones de desempeño en tiempo de teletrabajo” de la Cámara Chilena de la Construcción, la manera más rápida de medir el desempeño en el trabajo remoto es a través de las métricas de salida (resultados tangibles del proceso), los checklist de tareas y el sistema de feedback (elementos más cualitativos del desempeño).

El fortalecimiento de capacidades, como el manejo de sistemas informáticos, la autonomía, la organización personal y la administración del tiempo, es clave, así como también el desarrollo de ciertas capacidades de los líderes para organizar el trabajo, realizar acompañamiento y finalmente hacer control de los resultados.

En este contexto de crisis e inestabilidad, cobran más importancia que nunca las competencias como el liderazgo, la comunicación efectiva, la organización personal, las relaciones interpersonales, la toma de decisiones y la efectividad, aspectos que trascienden a los resultados.

(Cámara Chilena de la Construcción)

Según un informe de CNN, Ben Wigert, Director de Investigación de la empresa Gallup, afirma que los empleadores han alentado a sus Gerentes a ser más indulgentes en las evaluaciones de desempeño.

Por su parte, Google canceló sus revisiones de desempeño de mitad de año en 2020. Un vocero de la compañía comentó que ahora, esas pruebas de fin de año toman en cuenta las circunstancias personales de cada empleado durante el período. Y según expertos, los empleados en general podrían tener una oportunidad para sentirse mejor en el futuro.

Esto es porque consideran que los empleadores han comenzado a discutir y buscar formas para asegurar que las métricas o pagos no sean injustos en medio del agotamiento por esta pandemia.

(CNN, 2020)

M. EVALUACIONES DE DESEMPEÑO: NUEVAS TENDENCIAS

Según el artículo publicado en “América Economía”, una revista líder de negocios globales en América Latina, titulado “¿Desaparecen las evaluaciones de desempeño?”, los sistemas de evaluaciones de desempeño constituyen una de las prácticas de Recursos Humanos más criticadas por los accionistas, gerentes y empleados, y es necesario hacer un rediseño de las mismas de forma tal que puedan impactar de manera positiva al negocio.

El artículo asegura que el ciclo de evaluación anual, donde solo existe una única entrevista y una sola calificación a finalizar el año y la dependencia con los resultados del pasado, no constituyen una fórmula que agregue valor a los requerimientos del negocio y a la necesidad de reconocer y recompensar el potencial.

Otra dificultad comúnmente asociada a la evaluación es la pobre explotación de los resultados de la evaluación, convirtiendo el proceso de evaluación en un fin en sí mismo y no en una vía para alcanzar la mejora. No constituyen una herramienta para retener el talento, propiciar un mejor clima laboral e impactar de manera significativa en el desempeño de los colaboradores.

Gran parte de los gerentes y jefes de empresas, manifiestan no tener tiempo para dedicar a este proceso. La consultora Deloitte calculó que todo el ejercicio evaluativo toma un promedio de 28 horas por colaborador, y la carga más pesada recae sobre los jefes senior.

Por otro lado, muchos jefes no cuentan con las habilidades necesarias para poder dar un feedback adecuado.

Sin embargo, el artículo menciona que, a pesar de estos inconvenientes, la Encuesta 2015 sobre Compensación y Gestión del Talento, de Towers Watson, arroja los siguientes resultados:

- Son muy pocas las empresas que han decidido eliminar de sus procesos a los sistemas de evaluación del desempeño.
- Un gran número de ellas están considerando hacer algunas modificaciones derivadas de una variación en el modelo de negocio o estrategia.
- Un número aún mayor de empresas, están haciendo cambios más significativos, como incluir en dichos sistemas medidas de potencial, manejo de habilidades necesarias para impulsar el negocio en el futuro y nuevas tecnologías que permitan hacer más efectivo estos procesos.

Concluye que claramente las evaluaciones del desempeño pueden impactar de manera positiva al negocio, pero es necesario hacer cambios y mejoras a las mismas; los jefes y gerentes deben enfocarse en establecer objetivos que causen gran impacto, mejora continua y crecimiento, deben responder a la cultura que se desea potenciar, diferenciando la excelencia y facilitando un buen clima laboral.

Las nuevas tendencias y cambios que menciona este artículo están relacionados a los siguientes aspectos:

- Feedback continuo. Muchas empresas están incluyendo cambios que implican que los líderes deben enfocarse en dar coaching individual a sus colaboradores, dar feedback a lo largo de todo el año, haciendo que los mismos puedan alcanzar todo su potencial.

Así es que varias compañías eliminaron las revisiones anuales y las reemplazaron por conversaciones mensuales, quincenales o incluso a demanda entre líderes y colaboradores.

- Incorporar tecnología. Las áreas de Recursos Humanos de varias compañías están rediseñando las herramientas y capacitaciones necesarias para desarrollar los procesos de evaluaciones del desempeño, incorporando además, tecnología que facilite hacer más efectivos a dichos procesos.
- Foco en la carrera, desarrollo y oportunidades del empleado. Las evaluaciones de desempeño no sólo deben centrarse en métricas del negocio. Es necesario desarrollar un sistema que permita evaluar el logro sostenido de los resultados, el potencial y las habilidades críticas del colaborador para el éxito futuro del negocio.
- Evaluaciones de múltiples fuentes. También es conveniente nutrir estos sistemas con evaluaciones de múltiples fuentes como evaluaciones 360°, encuestas de satisfacción, evaluación de pares, sistemas externos (“assessments”, entrevistas focalizadas), etc.
- Incluir la medición de la eficacia de los procesos de evaluación de desempeño. Por último, es necesario medir la eficacia del proceso: calidad de los objetivos, si ha existido reuniones de seguimiento a lo largo del proceso, la correlación entre los resultados de las evaluaciones y la decisión de las promociones, oportunidades de desarrollo, decisiones de planificación de flujo de personal, pagos, premios, gestión de talento, etc.

Por último, este artículo menciona que estudios globales recientes de Towers Watson, muestran que los empleados que tienen una visión positiva del sistema de evaluación de desempeño son más propensos a ser altamente comprometidos y a acompañar aumentos de productividad necesarios para el éxito de las organizaciones.

(Humany, 2016)

Son varios los artículos y estudios recientes que podemos encontrar, donde se identifican principalmente estos cambios mencionados anteriormente, como las nuevas tendencias en cuanto al proceso de evaluaciones de desempeño.

Por su parte, otro artículo publicado en el sitio web de “OBS Business School” asegura que, siguiendo la estela de algunas de las compañías de mayor éxito en el mundo, muchas empresas se disponen a dejar atrás la evaluación de desempeño. Ante ellas se abre ahora un mar de posibilidades para equipar a la función de Recursos Humanos con la capacidad suficiente que les permitirá tomar decisiones informadas.

Los responsables de la gestión de personal quieren alejarse de un método tan poco transparente y tan subjetivo como la evaluación de desempeño. Necesitan dejar atrás lo tradicional y buscar nuevas opciones que les permitan rentabilizar mejor su inversión, mejorar el desarrollo de capacidades internas y aumentar la tasa de retención de empleados.

Este artículo hace referencia a 4 alternativas distintas para los nuevos tiempos, y destaca:

- Reuniones periódicas (feedback continuo): a modo de evaluación de desempeño, el gerente planificará encuentros con cada uno de los empleados con la frecuencia deseada. Aunque en ellos se revisarán los logros y se discutirán los planes de futuro, en ningún momento se llevará a cabo una evaluación del rendimiento de la persona. La diferencia la marca el hecho de que ya no existe discusión ni calificación del rendimiento general, sino que las conclusiones alcanzadas sólo se comparten a nivel de gerencia, para la toma de decisiones orientadas a establecer compensaciones o instaurar planes de formación y desarrollo.
- Evaluación por logros: evaluar en base a su capacidad para alcanzar las metas que se plantean. Establecer objetivos de trabajo claros, mantener reuniones de manera regular para hacer seguimiento y ajustes, y considerar los logros individuales de cada trabajador a la hora de tomar decisiones posteriores sobre pago o desempeño general.
- Orientación a la acción: los gerentes calificarán a sus empleados, no en base a su rendimiento, sino en función del plan que consideran más indicado para esa persona en el futuro próximo.
- Automatización: la introducción de software específicos puede facilitar el que sean los propios empleados quienes se ocupen de monitorizar sus progresos, alentando de esta forma la autonomía del propio empleado en el proceso, aumentando su seguridad y sensación de confianza en la empresa.

(Pérez, 2017)

El artículo denominado “Tendencias en evaluación de desempeño”, extraído del sitio web “Blog Factorial MX”, también hace referencia a que muchas empresas han abandonado las evaluaciones anuales. Según el artículo, el mundo se encuentra en un contexto de cambio constante, alentado aún más por el efecto de la pandemia Covid-19. Se cree que este acontecimiento mundial ha favorecido y acelerado las tendencias recientes las cuales instan a los líderes y gerentes a alejarse de las evaluaciones anuales tradicionales. El nuevo enfoque a adoptar es el de la retroalimentación continua. El “mentoring” y “coaching”, o la evaluación 360°, son algunos métodos que se han convertido en la opción principal. Estos vienen a darle respuesta a una necesidad actual de los colaboradores que es recibir retroalimentación constante sobre su labor en la empresa.

Programar evaluaciones regulares garantiza que los superiores sepan en qué están trabajando sus colaboradores y qué progreso están consiguiendo. Para los trabajadores es la oportunidad de manifestar sus necesidades, pedir apoyo y también celebrar sus logros. Sin dudas, puede ser un factor de motivación significativo para el personal.

En este contexto, realizar una evaluación de competencias, y no de metas, hará comprender a las organizaciones cómo trabajan las distintas personas, incluso en un escenario muy adverso, donde los resultados deseados pueden ser difíciles de alcanzar. Estas son la base para los logros futuros y ayudan a identificar a los altos potenciales de la organización.

Al trabajar de forma remota o lejos de sus compañeros de equipo, los trabajadores han tenido que volverse más autosuficientes. Así, tuvieron que aprender a gestionar su jornada laboral para tomar control sobre la estructura de su día de trabajo. Ahora pueden definir desde dónde trabajan, en qué momento y cómo lo hacen.

Esta autonomía puede ser muy valiosa y la tendencia es alentarla. Los superiores deben reconocer esta nueva dinámica y motivar a los empleados para que asuman un rol más activo.

De esta manera, la evaluación del desempeño personal o lo que también se conoce como autoevaluación, se presenta como una oportunidad para que el personal explique lo que piensa sobre su rol. Permite que el colaborador reflexione sobre su rendimiento en la empresa. Así, puede identificar sus mayores dificultades, logros e incluso establecer acciones de mejora y expectativas a futuro.

Por último, concluye que con un proceso de gestión del desempeño que abarque la retroalimentación continua, las empresas tendrán más información de los trabajadores y estarán mejor posicionadas para motivarlos.

(Blog Factorial, 2021)

Por su parte, podemos citar el informe “Tendencias Globales de Capital Humano” de Deloitte de 2019, que destaca una tendencia al cambio en las estructuras jerárquicas de las empresas, las cuáles se perciben cada vez más planas y estructuras basadas en equipos multifuncionales. Si consideramos algunas organizaciones de alto rendimiento como Cisco, Google y otras, se observa que están promoviendo la creación de equipos y redes de sus organizaciones.

Ante estos cambios, un nuevo conjunto de desafíos ha surgido. Esto implica, entre otras cosas, educar a los líderes acerca de cómo operar en equipos multifuncionales y reconfigurar las recompensas y la gestión del desempeño para respaldar el rendimiento del equipo.

(Deloitte, 2019)

III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, se describe la metodología de investigación utilizada para el desarrollo del presente trabajo, detallando el conjunto de procedimientos y técnicas que se aplican en la realización de este estudio.

A. ENFOQUES DE INVESTIGACIÓN Y TÉCNICAS EXISTENTES

De acuerdo con Roberto Hernández-Sampieri, en su libro “Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta” (2018), los enfoques de investigación pueden ser de naturaleza cuantitativa, cualitativa o mixta.

1. Enfoque cuantitativo, cualitativo y mixto

El análisis cuantitativo se vincula a conteos numéricos y métodos matemáticos. Representa un conjunto de procesos organizados de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones. En la ruta cuantitativa cada fase precede a la siguiente y sigue un orden riguroso. Las decisiones críticas sobre los métodos se toman antes de recolectar los datos. La recolección de datos se lleva a cabo utilizando procedimientos estandarizados, y generalmente se analizan con métodos estadísticos.

En la mayoría de los estudios cuantitativos se pretende generalizar los resultados y descubrimientos encontrados en los casos (muestra) a un universo mayor (población).

El término cualitativo por su parte, hace referencia a la naturaleza, carácter y propiedades de los fenómenos. Con el enfoque cualitativo también se estudian fenómenos de manera sistemática. Sin embargo, en lugar de comenzar con una teoría y luego “voltear” al mundo empírico para confirmar si esta es apoyada por los datos y resultados, el investigador comienza el proceso examinando los hechos en sí y revisado los estudios previos, ambas acciones de manera simultánea, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo que está observando. Las investigaciones cualitativas suelen producir preguntas antes, durante o después de la recolección y análisis de los datos.

La ruta cualitativa resulta conveniente para comprender fenómenos desde la perspectiva de quienes los viven y cuando buscamos patrones y diferencias en estas experiencias y su significado. Predomina la lógica o razonamiento inductivo, dirigiéndose de lo particular a lo general. Primero explorar y describir individualidades, para posteriormente generar teoría.

El explorador cualitativo ante todo extrae significado de los datos y no necesita reducirlos a números ni analizarlos estadísticamente, aunque el conteo de regularidades y diferencias puede utilizarse para fortalecer el análisis. Los estudios cualitativos regularmente no pretenden generalizar de manera probabilística los resultados a poblaciones más amplias ni obtener necesariamente muestras representativas; incluso en ocasiones no buscan que las investigaciones se repliquen. Ante todo, se pretende que se sitúen y contextualicen los descubrimientos.

El enfoque mixto entrelaza a las dos anteriores (cuantitativa y cualitativa).

Los métodos mixtos o híbridos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (denominadas metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

Bajo este enfoque se complementan ambos métodos. La investigación cuantitativa ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista basado en conteos y magnitudes. Mientras que por su parte, la investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. Asimismo, aporta un punto de vista fresco, natural y holístico de los fenómenos, además de flexible.

2. Técnicas e instrumentos existentes para la recolección de datos

Existen diferentes tipos de instrumentos de medición y técnicas de recolección de datos. En el enfoque cuantitativo podemos encontrar: los cuestionarios y las escalas de actitudes, análisis del contenido cuantitativo (técnica que cuantifica los mensajes o contenidos en categorías y subcategorías, y los somete a análisis estadístico), observación cuantitativa (registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías), pruebas estandarizadas e inventarios (miden variables específicas), datos secundarios (recolección de información factual e indicadores), entre otros.

Los cuestionarios o encuestas, una de las técnicas más utilizadas, consiste en “un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (citado por Bourke, Kirby y Doran, 2016). Básicamente se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas. Las preguntas cerradas contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas, mientras que las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado; en teoría, infinito, y puede variar de población en población. Las preguntas cerradas son más fáciles de codificar y preparar para su análisis, mientras que las abiertas proporcionan una información más amplia.

Los datos cualitativos por su parte, consisten fundamentalmente en narrativas de diferentes clases: escritas, verbales, visuales (como fotografías e imágenes), auditivas (sonidos y grabaciones de audio), audiovisuales (por ejemplo, videos), artefactos, entre otros. El proceso de indagación resulta más flexible y se desplaza entre la experiencia, la acción y los resultados. El investigador recopila información sobre las percepciones, emociones, prioridades, vivencias, significados y cualidades de los participantes, y construye el conocimiento.

Como técnicas más utilizadas para recabar información bajo este enfoque se puede encontrar: la revisión de documentos, observación no completamente estructurada, entrevistas en profundidad, grupos de enfoque, registro de historias de vida y evaluación de experiencias individuales y compartidas.

Las entrevistas cualitativas, una de las más populares, se caracterizan por ser más íntimas, flexibles y abiertas que las cuantitativas. Se define como una reunión para conversar e intercambiar información.

Se dividen en estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas o abiertas. En las primeras, el entrevistador realiza su labor siguiendo una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a esta. Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información. Las entrevistas abiertas se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla.

(Hernández-Sampieri, 2018)

B. METODOLOGÍA Y TÉCNICAS APLICADAS EN EL PRESENTE TRABAJO

En el presente trabajo se aplicará un enfoque mixto donde se combinan metodologías de naturaleza cuantitativa y cualitativa.

Como técnica cualitativa se llevarán a cabo entrevistas semiestructuradas a Gerentes o Encargados del área de Recursos Humanos de una muestra de empresas a seleccionar. Se entiende que esta técnica es adecuada a los efectos de indagar y profundizar en la compleja realidad de los procesos de evaluaciones de desempeño y sus profundos impactos en la performance organizacional y la carrera profesional de las personas.

Complementando la misma, como técnicas cuantitativas se realizarán encuestas, tanto a evaluadores como evaluados, a partir de un cuestionario formulado que permita obtener una mayor cantidad de datos, intentando responder diversos aspectos relacionados con los objetivos del presente trabajo. El mismo incluirá una serie de preguntas principalmente cerradas, aunque en ciertas ocasiones se le dará la posibilidad al encuestado de ampliar o brindar mayor información sobre su respuesta si así lo desea.

C. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objeto de estudio se compone de aquellas personas que participan de procesos de evaluación de desempeño en sus organizaciones, con el objeto de recabar información y opiniones respecto a la efectividad de estos procesos.

Para la selección de las personas a entrevistar se consideró a evaluadores (gerentes o jefes con personal a cargo) o encargados del área de Recursos Humanos, puesto que se consideran personas idóneas a efectos de profundizar en los aspectos estudiados y obtener información valiosa para el objetivo del presente análisis.

En cuanto a las características de las empresas para las cuales trabajan las personas seleccionadas para las entrevistas, se seleccionarán empresas grandes o medianas que cuenten con un proceso de evaluaciones formalizado en dicha organización, tanto privadas como públicas para obtener mayor heterogeneidad en los aspectos analizados.

Si bien se ha intentado incluir en la muestra alguna empresa de gran porte que haya eliminado en el último tiempo el proceso de evaluaciones de desempeño por considerarlo ineficiente o que haya implementado procesos alternativos disruptivos, no se ha tenido conocimiento o accedido a ninguna para su inclusión.

En total fueron 6 las empresas seleccionadas para ser entrevistadas: 5 del sector privado (multinacionales) y 1 del sector público.

Si bien se mantendrán sus nombres en reserva por aspectos de confidencialidad, a continuación se enlistan las mismas según sus características o rubros, de modo de poder identificarlas a lo largo del presente trabajo:

- i. Laboratorio veterinario
- ii. Laboratorio farmacéutico
- iii. Consultora internacional
- iv. Banco privado
- v. Ente autónomo del sector público
- vi. Empresa de recubrimientos

Por su parte, las encuestas (cuestionarios) serán realizadas a personas que podrán ser tanto evaluadores como evaluados, recabando así información respecto a la percepción que tienen los distintos usuarios sobre el funcionamiento de los procesos de evaluaciones de desempeño y obtener distintos puntos de vista.

IV. RESULTADOS OBTENIDOS Y ANÁLISIS

En el presente capítulo se exponen los resultados obtenidos del trabajo de campo, tanto de las entrevistas realizadas a los encargados del área de recursos humanos o gerentes de cada una de las empresas mencionadas en el capítulo anterior, así como de las encuestas realizadas.

A. CARACTERÍSTICAS DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS Y ENCUESTADAS

Como se mencionó anteriormente, fueron 6 las empresas seleccionadas para realizar las entrevistas. Cuatro de los entrevistados cumplen la función de Encargados o Jefes de Recursos Humanos en la organización para la cual trabajan, mientras que dos de ellos tiene un rol gerencial en áreas administrativas / contables, cumpliendo los mismos un rol de “evaluadores” dentro del proceso de evaluaciones de desempeño.

Por su parte, las encuestas alcanzaron a un total de 351 personas, de las cuales 274 (78%) trabajan en empresas que cuentan con un proceso de evaluación de desempeño formalizado, por lo cual fueron estas últimas quienes respondieron el cuestionario recibido.

La mayoría de los encuestados respondió que trabaja en empresas grandes (59%). A su vez, un 41% trabaja en el Sector público, mientras que un 57% de las respuestas corresponden a personas que trabajan en el sector privado: un 32% en empresas multinacionales y un 25% en empresas nacionales.

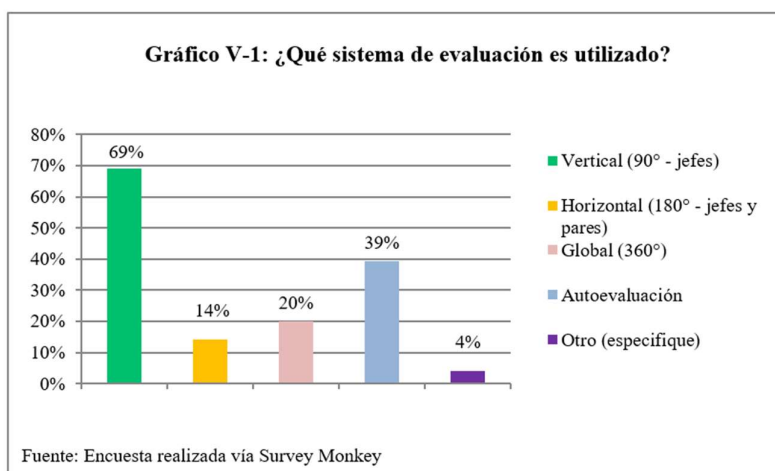
Por otro lado, un 44% de las respuestas obtenidas en las encuestas corresponden a personas que cumplen la doble función de evaluar y de ser evaluados en las organizaciones para las cuales trabajan, mientras que un 52% corresponden a personas que son únicamente evaluadas, no cumpliendo el rol de evaluadores. El restante 4% corresponde a evaluadores que no reciben evaluaciones.

B. RESULTADOS OBTENIDOS

1. Tipos de evaluación más utilizados y aspectos evaluados

En esta sección se presentan los resultados que se obtuvieron respecto a las metodologías más utilizadas por las empresas en los procesos de evaluación y los aspectos que son evaluados en dichos procesos, a los efectos de observar si los mismos se encuentran en línea con lo expuesto en el marco teórico.

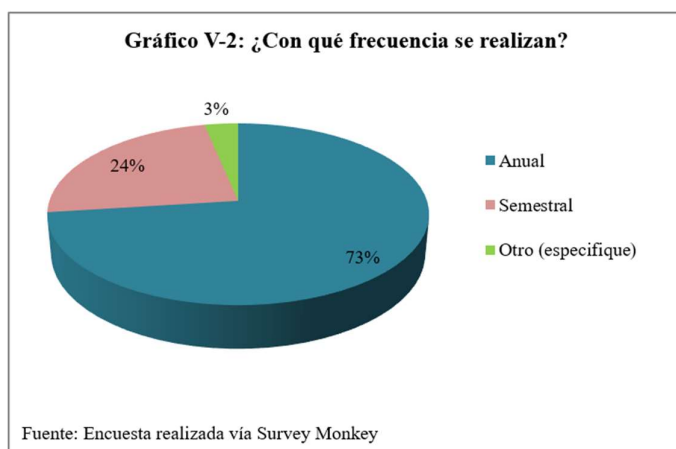
Consultado en la encuesta sobre qué sistema de evaluaciones es utilizado en sus organizaciones, se obtienen los siguientes resultados:



Como se puede observar, los resultados de la encuesta indican que la enorme mayoría presenta un esquema clásico de evaluación vertical (69%), seguido en un distante 2do puesto por una evaluación global de 360 grados (20%). Un alto porcentaje de los encuestados responde que el proceso incluye a su vez una autoevaluación por parte del evaluado (39%).

Por su parte, en la muestra de empresas entrevistadas se aprecia que los resultados son consistentes con los resultados anteriormente presentados:

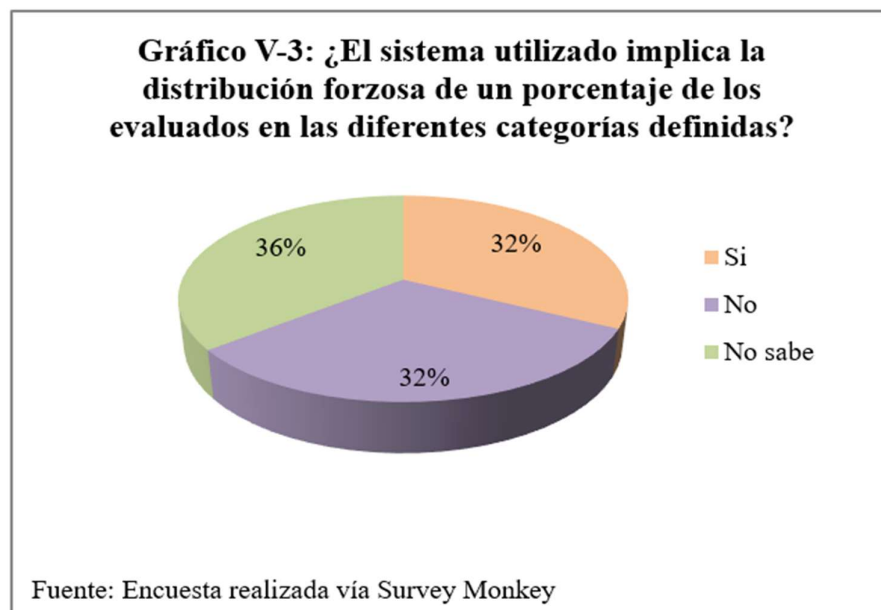
- En la casi totalidad de las empresas de la muestra de entrevistas se emplea un esquema de evaluación vertical (90 grados) con la excepción del Banco privado donde además de la evaluación por el superior directo se realiza una evaluación por parte de los pares (180 grados).
- En 5 de las 6 empresas integrantes de la muestra se aplica la autoevaluación como herramienta, siendo la excepción la Consultora internacional, dejando en evidencia la amplia aplicación de esta técnica tanto en los datos de la encuesta como en las empresas entrevistadas.



Respecto a la frecuencia con la que se realizan las evaluaciones, se aprecia que la mayoría de los encuestados detalla que las evaluaciones siguen un ciclo anual.

En cuanto a los resultados obtenidos de las empresas entrevistadas, en 5 de las 6 empresas de la muestra también se trata de un proceso anual, con instancias intermedias de fijación de objetivos y reunión de medio periodo; únicamente en el caso de la Consultora internacional el periodo de evaluación es semestral.

En tercer lugar, se consultó sobre si las organizaciones aplican la distribución forzosa de la curva en los procesos de evaluaciones de desempeño. Esto implica, según se indicó en el marco teórico, forzar la clasificación de cierto porcentaje de los evaluados dentro de cada una de las franjas de evaluación definidas (“forzando la curva”).



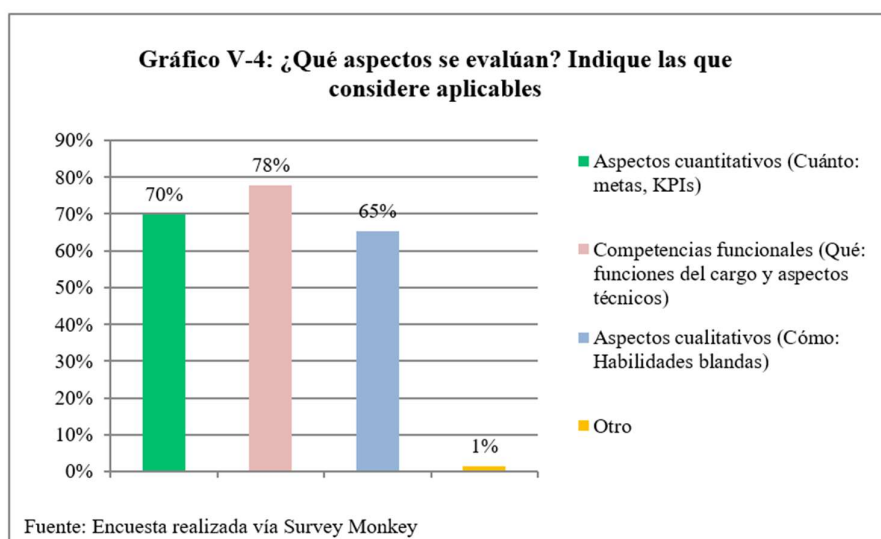
Los resultados obtenidos en las encuestas resultaron parejos. Se puede observar un 32% de respuestas afirmativas, un 32% de respuestas negativas, y casi un 36% de las personas respondieron desconocer si esta técnica era aplicada en la organización para la cual trabajan.

Por su parte, en la muestra de empresas entrevistadas, se destaca lo siguiente:

- En 3 de las 6 empresas de la muestra (Banco privado, Laboratorio farmacéutico y Empresa de recubrimientos) se emplea la técnica de “forzar la curva”, como herramienta dentro del proceso de evaluaciones definido.
- En otra de las organizaciones entrevistadas (Ente autónomo) si bien no está incluida explícitamente como una práctica a utilizar dentro del proceso teórico definido, el forzamiento de la curva es aplicado en la práctica por determinadas gerencias, limitando el número de evaluados en las categorías superiores.

Estos datos podrían dejar en evidencia lo extendido de la utilización de esta práctica en las distintas empresas, ya sea de forma explícita y consciente (definido como parte del proceso) o porque se aplica directamente en la práctica por diversas circunstancias.

Por último, se indagó sobre los aspectos que son evaluados en los procesos de evaluaciones de desempeño. Los resultados de la encuesta se presentan a continuación.



Se aprecia un alto porcentaje de respuestas (superior al 60%) en todas las categorías, sugiriendo que los procesos de evaluación de desempeño tienden a abarcar una amplia gama de metas cuantitativas, competencias funcionales y aspectos cualitativos como ser habilidades blandas.

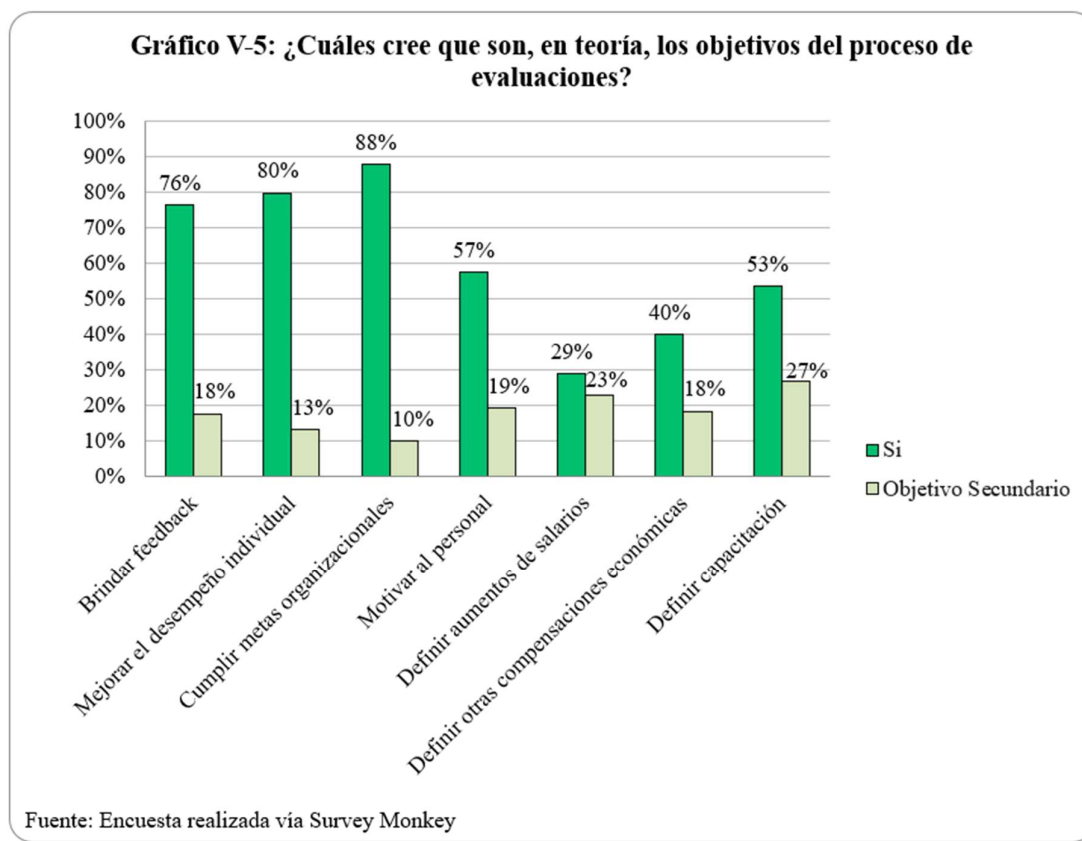
Esto fue corroborado también en la muestra de entrevistas, donde en 5 de las 6 entrevistas se mencionó que la organización utilizaba una combinación de estos 3 elementos para evaluar a sus empleados, con mayor énfasis en uno u otro según cada caso. La excepción fue el Laboratorio veterinario, en el cual solamente se fijan metas cuantitativas, no considerándose competencias funcionales o habilidades blandas.

En conclusión, se puede observar que, en función de los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas realizadas, las distintas metodologías de evaluación de desempeño que son aplicadas en las empresas corresponden a las citadas en la bibliografía, no existiendo apartamientos significativos.

Asimismo, se puede observar una tendencia a la utilización de la técnica del “forzamiento de la curva” en las empresas entrevistadas.

2. Objetivos del proceso de evaluaciones, su efectividad y contribución al logro de las metas organizacionales.

Se indagó con entrevistados y encuestados cuáles son, a su entender, los objetivos del proceso de evaluación de desempeño, si consideran que dichos objetivos son logrados y, en el caso de las entrevistas, si los objetivos del proceso de evaluación contribuyen realmente al logro de los objetivos organizacionales.



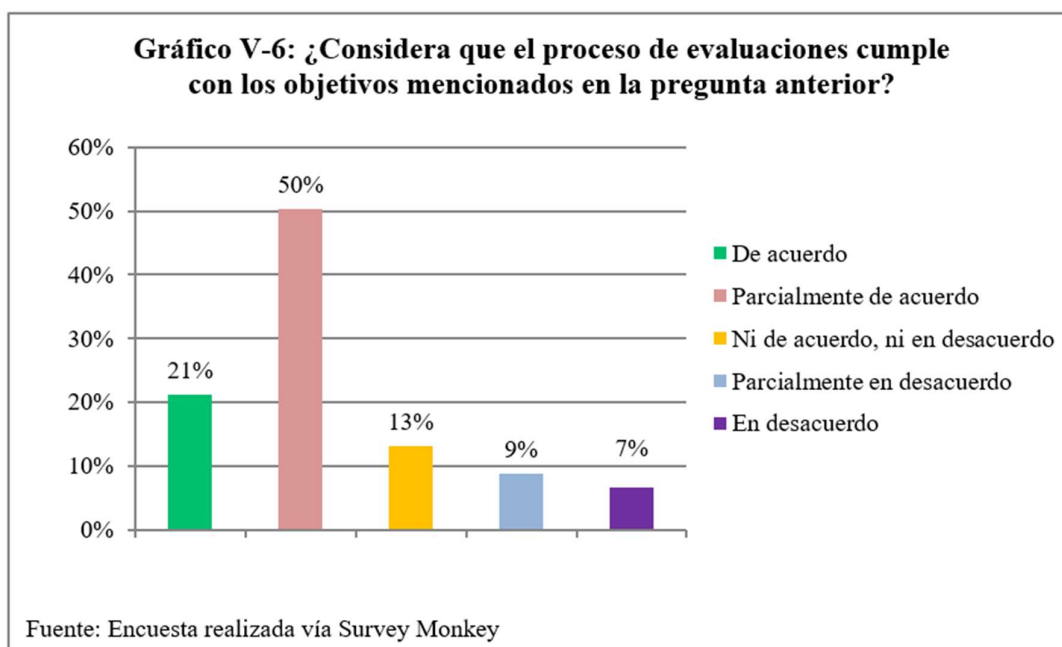
Como se aprecia en la gráfica anterior, de acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas en relación a los objetivos perseguidos por las evaluaciones de desempeño, se destacan tres de ellos:

- i. “Cumplir con metas organizacionales”: un 88% de los encuestados respondió que cree que el proceso persigue este objetivo.
- ii. “Mejorar el desempeño individual”: un 80% de los encuestados piensa que es uno de los objetivos principales.
- iii. “Brindar feedback”: el 76% de las personas encuestadas identifica este objetivo como primordial en el proceso.

Otros objetivos mencionados son “motivar al personal”, “definir capacitación” y “definir otras compensaciones económicas”, para los cuales se observa una menor cantidad de respuestas afirmativas: 57%, 53% y 40% respectivamente.

Para la mayoría de los encuestados el proceso de evaluación de desempeño no incide significativamente sobre la definición de aumentos de salarios, ya que solo el 29% respondió afirmativamente.

Por su parte, se cuestionó sobre la efectividad de estos procesos, en el cumplimiento de estos objetivos. A continuación, se exponen los resultados obtenidos en las encuestas.



El 21% de los encuestados considera que el proceso de evaluaciones de desempeño definido en su organización cumple con los objetivos esperados por ellos, explicitados en la pregunta anterior, mientras que el 50% de las personas responden estar parcialmente de acuerdo con esta afirmación. Esto último podría implicar que no siempre se cumplen o que solo algunos de ellos lo hacen.

De las entrevistas realizadas se puede observar un panorama diverso.

En 3 de los 6 casos, el entrevistado opinó que uno de los objetivos centrales del proceso de evaluaciones es la definición del pago de la remuneración variable. A su vez, en 2 de estos 3 casos los entrevistados coincidieron en que el proceso de evaluaciones de desempeño contribuye al cumplimiento de las metas organizacionales, en la medida de que las metas individuales de los evaluados son fijadas acorde a las primeras.

- i. En el caso del Laboratorio veterinario, la gerenta de Recursos Humanos comentó que “en teoría” los objetivos individuales son fijados en función de los objetivos de la empresa, que a su vez deberían estar alineados a los objetivos estratégicos. La entrevistada reconoce que esto en la práctica no se cumple, es decir la sumatoria de los objetivos individuales no se alinea a los objetivos organizacionales. Detrás del cumplimiento de las metas individuales está la definición del bono a pagar, que es un porcentaje importante de la retribución del empleado y es el objetivo primordial del proceso de evaluaciones.
- ii. En el caso del Laboratorio farmacéutico el objetivo principal mencionado en la entrevista es similar, la definición del pago de un bono anual a través de un seguimiento de la performance de cada colaborador, siendo esa la contribución al logro de los objetivos de la organización. Como objetivos secundarios, la entrevistada mencionó que pueden tener incidencia en promociones o aumentos salariales. Por último, manifestó que los objetivos del proceso de evaluación se encuentran alineados con los objetivos organizacionales.
- iii. En la Empresa de recubrimientos las evaluaciones definen el porcentaje de aumento de salario que va a tener el empleado para el próximo año. Para los empleados con cargos más altos, existe también el pago de un bono anual, que depende del cumplimiento de las metas cuantitativas y cualitativas fijadas en el proceso el año anterior. La entrevistada comentó que los objetivos del proceso de evaluación se encuentran alineados con los objetivos organizacionales.

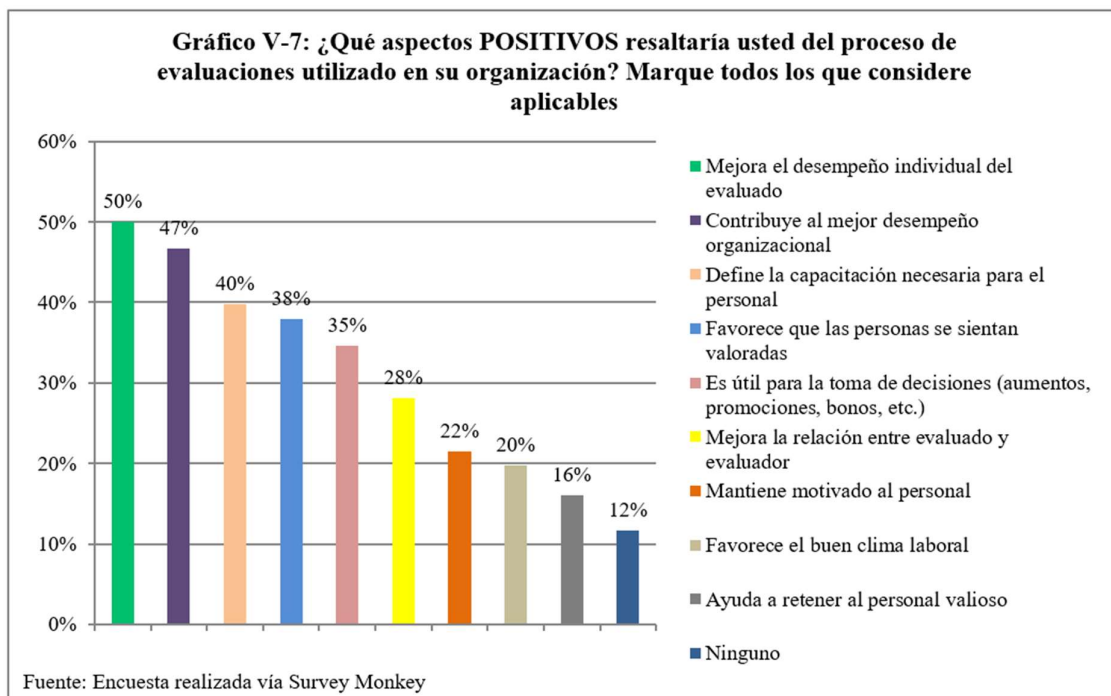
En el caso de los 3 restantes responsables de las empresas entrevistadas, ponen mayor énfasis, como motor del proceso de evaluación, en otros aspectos adicionales a las compensaciones económicas, tal como se describe a continuación:

- i. Consultora internacional: la entrevistada refiere a que el proceso persigue objetivos múltiples vinculados más que nada a la necesidad organizacional de incentivar la evolución, el desarrollo y la motivación de los empleados, siendo efectivas las evaluaciones. Los ascensos y aumentos salariales se determinan mediante las evaluaciones de desarrollo, de las cuales las evaluaciones de desempeño son solo una parte de la misma. Se evalúan principalmente aspectos comportamentales y técnicos. El proceso es muy importante y se encuentra altamente alineado con los objetivos organizacionales. Para la definición de los bonos existe otra valoración distinta, de aspectos más que nada cuantitativos, que opera de forma separada a la evaluación de desarrollo existente. La evaluación de competencias está más vinculado al desarrollo, y el cumplimiento de los KPI más directamente vinculado al pago de bonos.
- ii. Ente autónomo: la entrevistada menciona como objetivo principal brindar feedback y promover el desarrollo de las personas. A partir del próximo año, el proceso de evaluación también va a tener impacto en el resultado de concursos internos. Ante la pregunta sobre si las evaluaciones cumplen estos cometidos y contribuyen al logro de los objetivos organizacionales, contesta que tiene dudas acerca de su efectividad.
- iii. Banco privado: el entrevistado explicó que en el proceso se evalúan las habilidades del individuo respecto de su puesto, abarcando tanto habilidades técnicas como blandas. Entiende que el proceso cumple su cometido. Para un sector de los empleados se fijan

metas que si se suman los objetivos individuales no suma los objetivos del banco, fijando objetivos más “simples” para que sean alcanzables, no existiendo una alineación completa entre los objetivos individuales y organizacionales.

3. Aspectos positivos del proceso de evaluaciones y su utilidad en la toma de decisiones

En esta sección se exponen los aspectos positivos del proceso de evaluación de desempeño que son percibidos por los encuestados. Adicionalmente, se analiza la utilidad de los procesos de evaluación de desempeño, desde el punto de vista de los entrevistados, respecto a las diferentes decisiones que son tomadas en las organizaciones como ser: promociones, pago de remuneración variable, desvinculaciones y traslados a otro puesto o sector.



Respecto a los aspectos positivos de las evaluaciones, los encuestados destacan como principales aspectos la “mejora en el desempeño individual del evaluado” (50%), que “contribuye al mejor desempeño organizacional” (47%) y que contribuye a “definir la capacitación necesaria para el personal” (40%) y por ende contribuye a su desarrollo.

En menor medida, se aprecia que los encuestados perciben que el proceso de evaluaciones de desempeño “favorece que las personas se sientan valoradas” (38%) y que “es útil para la toma de decisiones” (35%).

Por debajo del 30% de respuestas, y por tanto con una percepción menor como un resultado positivo vinculado a procesos de evaluaciones de desempeño, se sitúa que “mejora la relación entre evaluado y evaluador” (28%), que “mantienen motivado al personal” (22%), que “favorece el buen clima laboral” (20%) y “ayuda a retener el personal valioso” (16%).

En relación a la utilidad que puedan tener las evaluaciones de desempeño en el proceso de toma de decisiones de la empresa en cuanto al personal refiere (promociones, pago de remuneración variable, desvinculaciones y traspasos de área, entre otros), en función de las entrevistas realizadas se pueden separar a las empresas en 2 grupos:

- i. Aquellas que utilizan las evaluaciones con el objetivo principal de determinar recompensas económicas tales como remuneraciones variables y/o aumentos de sueldo.

Tal como se expresó en la sección anterior, dentro de este primer grupo se observa la Empresa de recubrimientos, el Laboratorio veterinario y el Laboratorio farmacéutico.

En el caso del Laboratorio farmacéutico, adicionalmente el proceso es utilizado como insumo para determinar promociones.

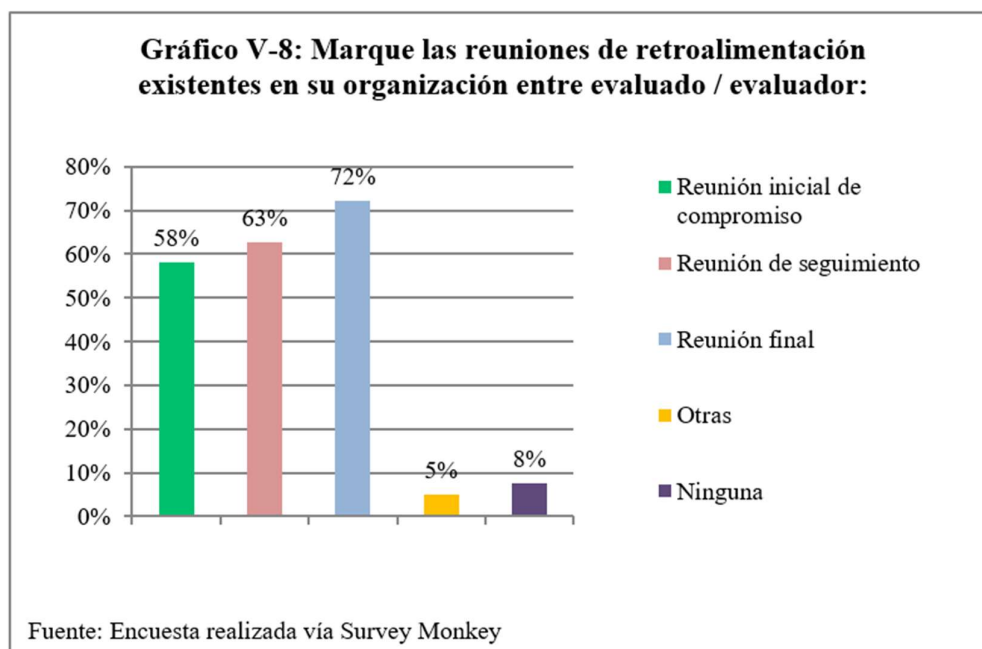
- ii. Empresas que utilizan el proceso con fines más holísticos, siendo utilizada como insumo para tomar decisiones de promociones, medidas tendientes a lograr una buena retroalimentación y ambiente laboral y definición de capacitación necesaria para el desarrollo de los empleados. En este segundo grupo se encuentra el Ente autónomo, el Banco privado y la Consultora internacional.

En ambos casos se visualiza una clara vinculación entre los procesos de evaluaciones con la toma de decisiones de las empresas, ya sea en cuanto a compensaciones económicas, como a promociones o capacitación necesaria. Todas ellas utilizan las evaluaciones para tomar algún tipo de decisión en la organización.

Se observa sin embargo que ninguna de las empresas indagadas indicó que la evaluación de desempeño pueda determinar un despido o un traspaso del empleado a otro puesto o sector.

4. Retroalimentación

Se consultó a las personas encuestadas y entrevistadas acerca de la existencia y la frecuencia de las reuniones de feedback entre evaluado y evaluador. A su vez, si las mismas están establecidas y son un proceso formal, o se promueve la retroalimentación de manera más espontánea e informal.



Cómo puede apreciarse claramente en el gráfico, un porcentaje muy alto de encuestados tiene 3 instancias de retroalimentación en el año definidas dentro del proceso:

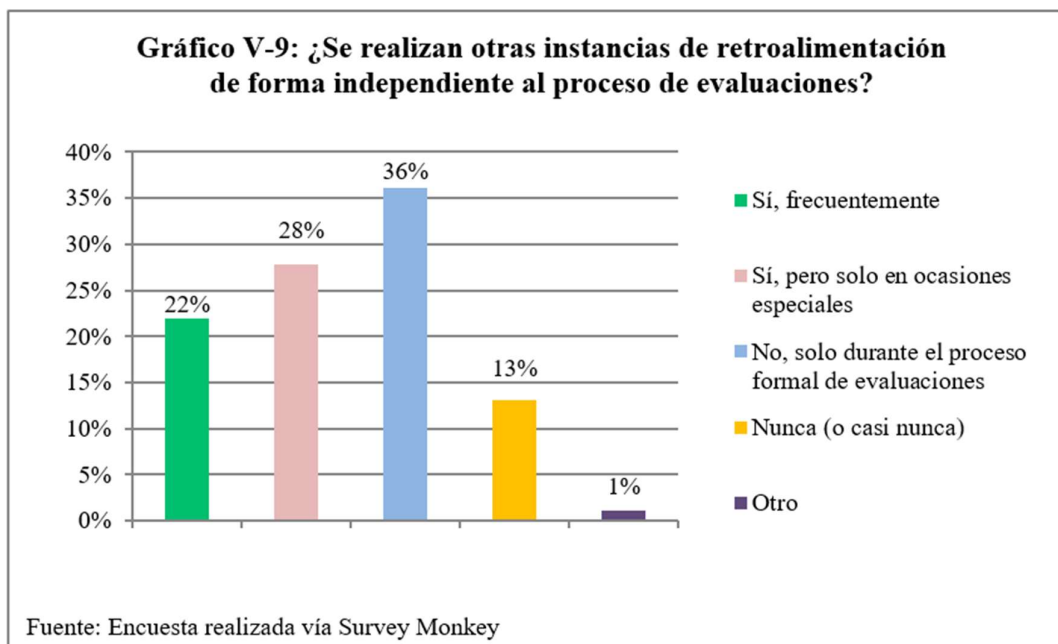
- i. Reunión inicial de compromiso: en dónde se fijan las metas a cumplir en el próximo período (58%).
- ii. Reunión de seguimiento: se realizan a mitad del período con el objetivo de revisar y realizar un seguimiento de las metas fijadas (63%).
- iii. Reunión final: se evalúa el cumplimiento de los objetivos y se da el cierre del proceso (72%).

Solamente un 8% de los encuestados respondió que en la empresa dónde trabaja no se tienen instancias de retroalimentación entre evaluado y evaluador, en tanto un 5% respondió que tiene otras instancias diferentes a las mencionadas.

Por su parte, las empresas entrevistadas siguen en la misma línea. La mayor parte de ellas coinciden en establecer de 2 a 3 reuniones formales de retroalimentación en el correr del año.

- i. El Laboratorio veterinario, Laboratorio farmacéutico, la Empresa de recubrimientos y el Ente autónomo cuentan con las 3 instancias formales antes mencionadas. La primera consiste en la fijación de metas anuales, reuniéndose jefe y empleado y fijando metas colectivas e individuales, debiendo ser medibles y alcanzables. La segunda instancia formal es a mitad del período y se discute el avance de las metas. En la reunión de fin de año, se evalúa propiamente el desempeño en base al cumplimiento de las metas fijadas.
- ii. En el caso del Banco privado la instancia formal es una sola, en el mes de febrero, se reúnen jefe y empleado a discutir sobre la perspectiva de desarrollo que tiene este último. Sin embargo, se busca que el feedback sea continuo y sea documentado en la herramienta que tienen para este fin.
- iii. La empresa consultora tiene 2 instancias formales, siendo la más importante la última instancia de devolución al empleado a la que llaman “Career outlook”, en donde su “Coach” junto con una persona del área de RRHH le comentan al evaluado sobre el resultado de la evaluación luego de haber sido sujeta al “comité de evaluaciones” (comité de calibración donde se reúnen todos los evaluadores a discutirlos).

Adicionalmente a estas reuniones formales de feedback, la mayoría de las empresas entrevistadas coinciden en la importancia del feedback constante y motivan a que los jefes lo den a sus empleados en instancias más informales, aunque en la práctica no siempre sucede.



En la gráfica precedente puede apreciarse que el porcentaje más alto de las personas encuestadas (36%) respondió que la retroalimentación sólo se da durante el proceso formal de evaluación; el 22% respondió que se da frecuentemente y el 28% que se da en algunas ocasiones. Un porcentaje no menor (13%) respondió que estas instancias de retroalimentación no suceden nunca.

5. Motivación y retención del personal

En relación a la motivación del personal, se consultó a los encuestados sobre el vínculo existente entre este factor y los objetivos del proceso de evaluaciones. De acuerdo al Gráfico V-5 expuesto en el punto 2 del presente capítulo, un 57% de los encuestados cree que motivar al personal debería, en teoría, estar dentro de los objetivos principales de las evaluaciones de desempeño.

Sin embargo, las mismas personas consultadas sobre los aspectos positivos de la evaluación de desempeño, según el Gráfico V-7 expuesto en el punto 3 del presente capítulo, sólo el 22% afirma que el proceso de evaluaciones de desempeño utilizado en su organización mantiene motivado al personal, evidenciando la existencia de una brecha significativa entre lo que consideran el “deber ser” y la realidad. Esto podría significar que los procesos de evaluaciones de desempeño, tal y como están definidos actualmente, no estarían cumpliendo en general con esta característica de la forma deseada.

En esta misma pregunta (Gráfico V-7), referidos a otros aspectos relacionados con la motivación cómo ser si el proceso de evaluación “favorece un buen clima laboral”, “favorece que las personas se sientan valoradas” o “si ayuda a retener el personal valioso”, en todos los casos se obtuvo un porcentaje relativamente bajo de respuestas afirmativas 20%, 38% y 16%, reforzando la evidencia de la existencia de la brecha descrita en el párrafo anterior.

En el caso de los entrevistados, se observan respuestas diversas en cuanto a la vinculación de la motivación y el proceso de evaluaciones.

- Consultora internacional y Empresa de recubrimientos: las entrevistadas entienden que la motivación depende en gran medida de que el feedback sea adecuado y llevado adelante de forma correcta. Por ejemplo, en vez de marcar errores, transmitirlos como oportunidades de mejora, ayudar a la persona a armar un plan de desarrollo que ayude a mejorar sus habilidades. Entonces, en muchas ocasiones la motivación depende de la habilidad de la persona que evalúa en cómo transmitir o encarar las evaluaciones.
- Laboratorio farmacéutico: el entrevistado manifestó que la motivación depende de cuán “abierto” sea el evaluado a recibir el feedback.

- En el caso del Laboratorio veterinario, respondió que existe una relación directa entre la motivación y el pago de la retribución variable. El entrevistado considera que esto último se encuentra directamente vinculado a la motivación de los empleados.
- En el caso del Banco privado, el entrevistado coincide parcialmente con el anterior, en el sentido que, especialmente para el personal de ventas, el logro de los objetivos individuales definidos en el proceso de evaluaciones supone una remuneración variable considerable, siendo este un factor muy motivante. No obstante, puso énfasis en que la motivación depende también de otros factores, como las herramientas que las personas dispongan para mejorar (por ejemplo, planes de mentoría), y otros elementos tales como empoderar a las personas para que se hagan responsables de su desarrollo, permitir que las personas se equivoque sin represalias y enfatizar la responsabilidad individual y creatividad.
- Finalmente, en el caso del Ente autónomo no se aprecia por la entrevistada una vinculación directa entre la motivación y el proceso de evaluaciones, debido a las características particulares de la gestión de dicha organización.

Se consultó a los entrevistados su opinión acerca de si creen que las personas tienen una motivación propia, natural e intrínseca para realizar su trabajo y dar lo mejor de sí, o si la motivación depende de estímulos externos tales como la supervisión, el establecimiento de metas y el pago de bonos. Se obtuvieron los siguientes resultados:

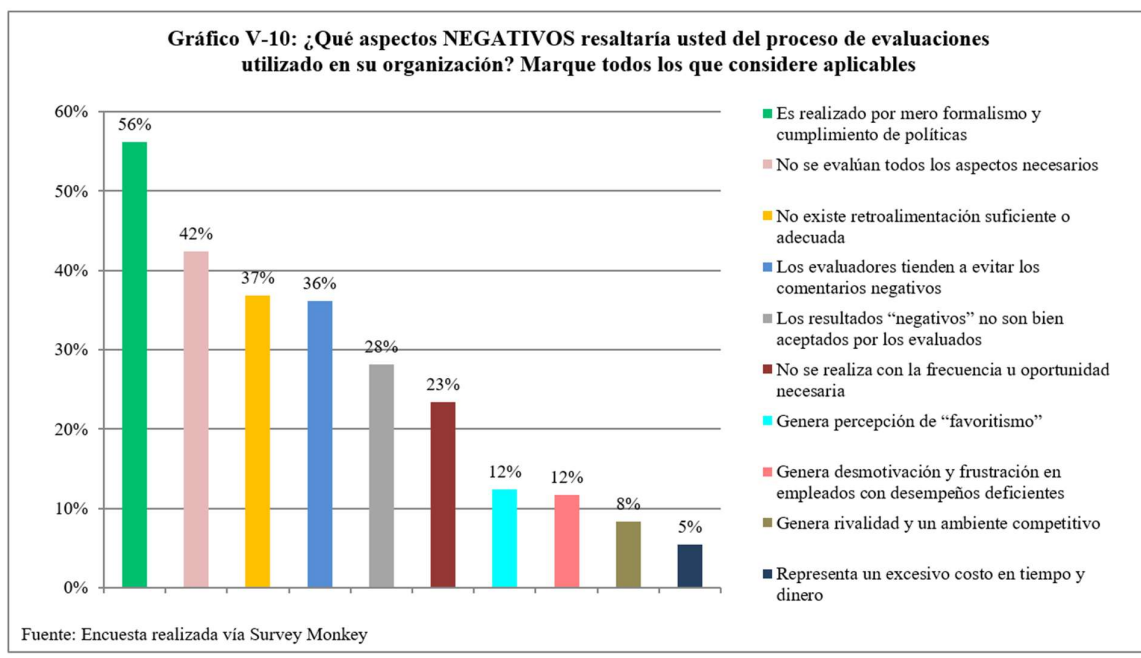
- En los casos del Banco privado y el Ente autónomo se puso énfasis en que las personas tienen una motivación intrínseca a dar lo mejor de sí, especialmente si se encuentran en un buen ambiente de trabajo, se les da libertad y pueden cometer errores sin represalias.

- En los casos de la Consultora internacional y la Empresa de recubrimientos, los entrevistados consideran que esto depende de cada individuo en particular, no siendo posible dar una respuesta general.
- Finalmente, las entrevistadas de los Laboratorios farmacéutico y veterinario se inclinan por la segunda opción, siendo los estímulos externos, tanto económicos como de reconocimiento, los preponderantes.

En lo referente al impacto de los procesos de evaluación de desempeño en la retención de personal valioso, tal como se expresó anteriormente tan solo el 16 % de los encuestados considera que se trata de un aspecto positivo del proceso. En cuanto a los entrevistados, estos tampoco aprecian que el proceso de evaluación de desempeño tenga una relación directa con la retención del personal valioso, sino que la relación es más indirecta, estando esto vinculado al desarrollo de un plan de carrera más que a los procesos de evaluación de desempeño por sí mismos.

6. Fallas y debilidades

En esta sección se exponen los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas respecto a las fallas y debilidades percibidas en los procesos de evaluación de desempeño.



Consultado los aspectos negativos del proceso de evaluaciones que es utilizado en sus organizaciones, los encuestados destacan como principales: que las evaluaciones son realizadas por “mero formalismo y cumplimiento de políticas” (56% de los encuestados) y que “no se evalúan todos los aspectos necesarios” (42% de los encuestados).

Entre el 30% y 40% de los encuestados entiende que “no existe retroalimentación suficiente o adecuada” (37%) y que los “evaluadores tienden a evitar los comentarios negativos” (36%).

Otros factores negativos con menor índice de respuestas fueron: que “los resultados negativos no son bien aceptados por los evaluados” (28%), y que “no se realiza con la frecuencia u oportunidad necesaria” (23%).

Los restantes aspectos negativos presentan una tasa de respuesta marginal inferior al 15%. Estos factores son: que el proceso de evaluaciones “genera una percepción de favoritismo” (12%), “genera desmotivación y frustración en empleados con desempeño bajo” (12%), “genera rivalidad y ambiente competitivo” (8%) y “representa un excesivo costo de tiempo y dinero” (5%).

En lo referente a las entrevistas se indagó acerca de la existencia de las principales debilidades indicadas en la bibliografía.

La unanimidad de los entrevistados reconoce que existen en sus organizaciones personas que tienen la percepción de que el proceso de evaluación de desempeño es un “mero formalismo” que se realiza pues “se tiene que hacer”, sin que los propósitos de fondo sean cumplidos, coincidiendo con los resultados de la encuesta.

La respuesta más crítica fue el caso del Ente autónomo, donde el entrevistado expresó que hay una “percepción generalizada de subjetividad y disparidad de criterios”, existiendo “desconfianza en el sistema y en los evaluadores”, siendo difícil para estos llevar adelante una conversación sincera, especialmente con quienes no tienen un buen desempeño.

El responsable del Banco privado por su parte comentó que coincide en que las fallas anteriormente mencionadas existen, si bien han mejorado al incluir en la evaluación diferentes miradas, no solo el jefe sino los pares¹.

¹ Como se mencionó anteriormente, esta es la única organización de la muestra que emplea un esquema de evaluación 180 grados.

Anteriormente se observaba “amiguismo” en el proceso y se percibía una alta disconformidad, habiendo mejorado el proceso mediante una transformación de la metodología de trabajo, lo cual ha llevado a una cultura más colaborativa y menos jerárquica. Desde el departamento de Capital humano se presiona a que el jefe valore negativamente a aquellos empleados que tuvieron rendimientos deficientes y de los cuales se ha “quejado”, forzando a que exista una “conversación dura”.

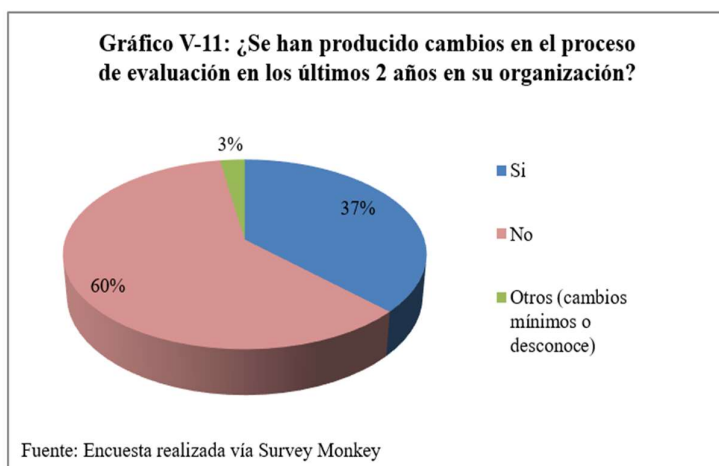
En cuanto a la opinión de los responsables de la Consultora internacional y la Empresa de recubrimientos, si bien admiten la existencia de las debilidades mencionadas, se remarcó que las mismas intentan ser minimizadas existiendo un proceso y metodología adecuados, especialmente a través de “comités de calibración”. Estos consisten en reuniones de evaluadores, donde se comparan las distintas evaluaciones y se discute sobre la coherencia interna de las mismas para lograr un proceso más “justo”, clasificando a los evaluados en distintas categorías.

Finalmente, en los casos de los Laboratorios veterinario y farmacéutico, respondieron que el evitar estas fallas depende de los evaluadores, identificándose como un problema de las personas y no del proceso en sí mismo.

En relación a la posible debilidad de que las personas se auto-perciban con un rendimiento superior al que efectivamente tienen, en el caso de aquellas empresas que emplean autoevaluación los evaluadores perciben que mayormente no se observan diferencias sustantivas entre la evaluación que realiza el responsable y la autoevaluación que realiza el evaluado. La excepción en este caso es el Banco privado, donde indica que existen diferencias

importantes, tanto en las evaluaciones “hacia arriba” como “hacia abajo”, siendo destacada la utilidad de la autoevaluación a los efectos de lograr una “conversación más madura”.

7. Alternativas y nuevas tendencias



Un 37% de las personas encuestadas respondió que en los últimos dos años han habido cambios en los procesos de evaluación de desempeño.

Por su parte en las empresas entrevistadas, también se observa que la mayoría han implementado cambios en el proceso en los últimos años, o piensan implementarlos en un futuro cercano, algunos más superficiales y otros más profundos.

En el caso del Laboratorio veterinario, se adquirió en el año 2020 un sistema integral para la evaluación de desempeño y fijación de metas denominada Workday. El proceso de evaluación sufrió cambios importantes desde que la empresa, antes uruguaya, fue adquirida por una multinacional que transformó un proceso sencillo y en papel, por un proceso más completo, utilizando la herramienta antes mencionada, implicando cambios metodológicos como ser la escala de evaluación y la definición de los objetivos a ser alcanzados por el evaluado. A su vez, a partir del 2022 se implementará un comité de calibración a los efectos de armonizar los resultados de las distintas áreas de la empresa.

La entrevistada de la Consultora internacional manifestó que la compañía también comenzó a trabajar con la herramienta Workday y hubo cambios en el proceso de evaluaciones que pasó de ser evaluación de desempeño a una de desarrollo, contemplando una visión más a futuro de la carrera del evaluado y no tanto basado en el pasado. A su vez, comenta que el proceso ha ido evolucionando en los últimos años a un proceso más corto y ágil, que fomenta el feedback continuo. Asimismo, desde hace algunos años existen dos procesos de evaluación separados con fines distintos. Como se mencionó anteriormente, por un lado existe la evaluación de desarrollo propiamente dicha, donde se evalúa a la persona según aspectos comportamentales en 5 dimensiones, y bajo la cual se definen ascensos y necesidades de capacitación. El segundo consiste en la definición de una serie de métricas o metas cuantitativas para niveles gerenciales, con el fin del pago de los bonos anuales.

En el caso de la Empresa de recubrimientos también se encuentra actualmente en una etapa de cambios, implementando un proceso más dinámico, con un feedback más continuo, no solamente a mitad y fin de año, generando intercambios más frecuentes a través de la implementación de un “one to one” todos los meses. Se comenzó a hablar no sólo de desempeño, sino de plan de carrera, de cuáles son los intereses del colaborador, dónde se ve a futuro, cuál es su línea de sucesión, si hay alguien para ocupar su cargo. Los cambios referentes al plan de carrera son muy recientes, se está comenzando a trabajar sobre ello ya que se cree que las personas necesitan de este plan para motivarlos a permanecer en la organización. Adicionalmente, recientemente se implementó un programa de reconocimientos, separado de las evaluaciones de desempeño, en el cual cualquier empleado de la empresa, ya sea un superior o un par, puede otorgar un reconocimiento a determinado

colaborador, el cuál recibirá una recompensa económica, con el fin de fomentar la motivación y retención del personal valioso.

En el Ente autónomo, el mayor cambio implementado en los últimos años fue el impacto de las evaluaciones de desempeño en los concursos de ascensos.

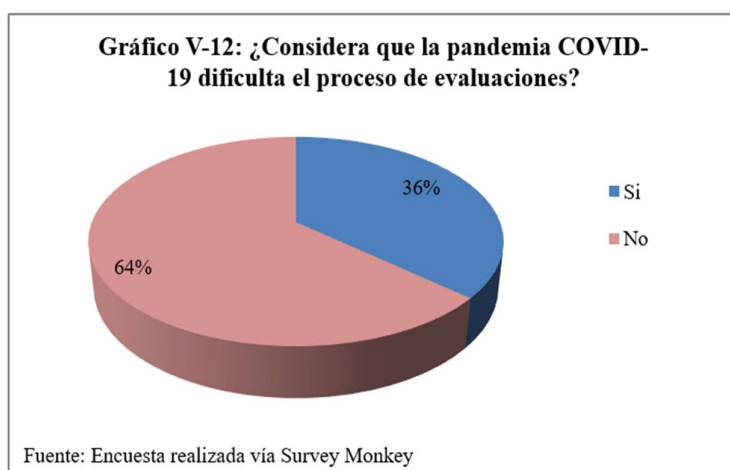
En la empresa del rubro Laboratorio farmacéutico, también hubo cambios en los últimos años respecto a las calificaciones utilizadas. Antes se utilizaba para calificar una escala de porcentajes con mayor amplitud que fue reemplazada por una escala de letras con 5 calificaciones posibles (AAA, AA, A, B y C).

El Banco privado por su parte, ha incorporado en los últimos años la evaluación no sólo del jefe sino también de pares, incluso de personas de otras áreas que interactúan entre sí. Creen que este sistema es mucho más justo. A su vez, se pretende un cambio cultural, más que un cambio en la metodología de evaluación, implementando programas de mentorías, intentando empoderar a las personas, que sean responsables de su propio desarrollo, cambiando el “mindset” y generando un mejor clima laboral. La empresa ha incorporado distintas herramientas con fines específicos, separándolos del proceso de evaluación de desempeño propiamente dicho. A modo de ejemplo, existe un “Assessment” en el cual se valoran los “skills” (habilidades) del evaluado, de modo de determinar la capacitación necesaria para el mismo. A su vez, existe una evaluación del potencial del colaborador, el cual determina, en conjunto con las demás herramientas, la posibilidad de obtener una promoción.

Tal como se menciona en el punto 4 del presente capítulo (Retroalimentación), otra de las tendencias identificadas es a fomentar cada vez más el feedback continuo en las distintas organizaciones, intentando que no se efectúe únicamente como parte del proceso formal de evaluaciones de desempeño propiamente dicho, buscando independizarlo del mismo.

8. Posibles efectos de la pandemia Covid-19

Uno de los aspectos indagados en el presente trabajo fue sobre el impacto que tuvo la pandemia mundial Covid-19 en los procesos de evaluaciones de desempeño.



Del total de encuestados un 64% respondió que la pandemia no dificultó el proceso de evaluaciones.

De las entrevistas realizadas se desprende en términos generales el mismo resultado. La mayoría de los entrevistados no percibió dificultades en el proceso debido a la incidencia de la pandemia y el trabajo remoto. Esto se debe principalmente a que, por un lado las empresas cuentan con software para el desarrollo del proceso de evaluación lo que permite realizarlo también en forma remota, y por el otro consideran que los aspectos que se evalúan o miden pueden ser igualmente observados y/o calificados de modo tal de ser considerados para estos procesos.

La entrevistada del Laboratorio veterinario comentó que el proceso no se vio afectado por la pandemia.

La responsable de la Empresa de recubrimientos se vio sorprendida por lo bien que se llevó a cabo el trabajo remoto durante la pandemia y en la forma en que fluyó la comunicación, creyendo por este motivo que el proceso de evaluaciones se mantuvo sin dificultades.

En el caso del Ente autónomo, la entrevistada considera que la pandemia trajo consigo una nueva forma de trabajo pero que no afectó el compromiso de las personas. Y que por lo tanto, no afectó la performance de las mismas y que tampoco fue un impedimento para evaluar su desempeño.

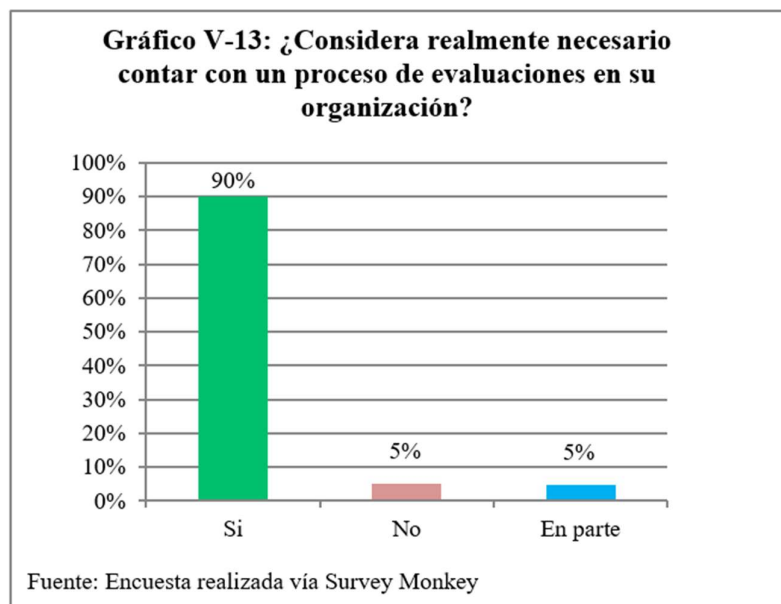
Sin embargo, en el caso del Banco privado el entrevistado manifestó que se formaron con la pandemia dos sectores bien diferenciados, quienes estuvieron 100% en teletrabajo, y el personal de las sucursales que ha ido rotando y debieron seguir trabajando de manera presencial, pudiendo esta diferenciación haber influido en las evaluaciones de pares. Sin embargo, no cree que influya en las evaluaciones verticales ya que se evalúa la productividad y no la presencialidad. Con el trabajo remoto, ve la dificultad, no tanto de evaluar sino de transmitir la cultura organizacional a los nuevos colaboradores.

De la entrevista realizada al Laboratorio farmacéutico se desprende que la pandemia no afectó a los resultados de las evaluaciones; manifestó que lo que resulta más difícil de forma remota es percibir la actitud o cómo se encuentra la persona a nivel emocional, lo que se intentó subsanar con reuniones de feedback grupales más frecuentes y con cámaras encendidas para lograr un mayor intercambio visual.

La responsable de Recursos Humanos de la Consultora internacional coincide en que la distancia pudo haber dificultado de cierta manera las evaluaciones de las personas al no permitir evaluar del todo bien el accionar de las personas, lo que dificulta la evaluación de algunos aspectos comportamentales.

9. Percepción general del proceso

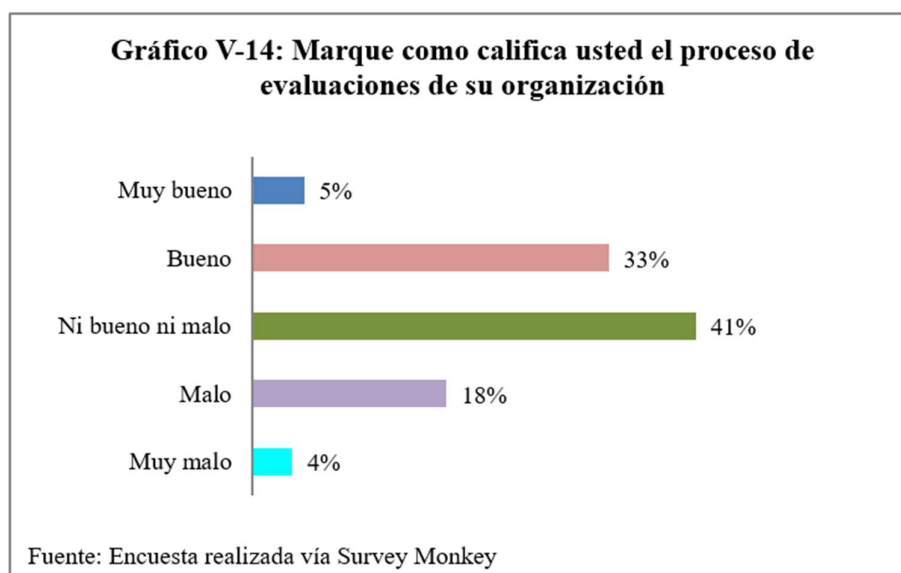
Pese a las críticas y dificultades que según los resultados obtenidos presentan los procesos de evaluaciones de desempeño, más de un 90% del total de los encuestados considera igualmente necesario contar en su organización con un proceso de evaluación de desempeño, y sólo un 5% cree que no son necesarias. El restante 5% cree que la organización debe mantener el proceso “en parte”, con algunas mejoras o procedimientos complementarios que permitan alcanzar los objetivos que se persiguen.



De las entrevistas realizadas se observa un resultado similar. Todos los entrevistados respondieron que son necesarias, reconociendo las fallas y debilidades mencionadas en el punto 6 - “Fallas y debilidades” del presente capítulo. Si bien algunos de ellos estarían dispuestos a abandonarlas o sustituirlas por herramientas alternativas, ninguno de ellos cuenta en la actualidad con una propuesta disruptiva y desarrollada sustituta que permita cumplir con los objetivos que actualmente persiguen los procesos de evaluación de desempeño.

Quiénes cuentan con evaluaciones de desempeño para medir objetivos cuantitativos ponen énfasis en que las mismas deben permanecer ya que determinan el pago de bonos o remuneraciones variables.

Al consultar a los encuestados respecto a cómo califican el proceso de evaluación en su conjunto, la mayoría de ellos (41%) lo califica como “ni bueno, ni malo”, un 33% lo califica como “bueno” y solamente un 5% lo califica como “muy bueno”. Un porcentaje no menor (18%) opina que el proceso de evaluación en su organización es “malo” y un 4% “muy malo”.



V. CONCLUSIONES FINALES

A. PRINCIPALES CONCLUSIONES

Se presentan en esta sección las principales conclusiones que se desprenden de los resultados anteriormente expuestos y la conclusión general del presente trabajo, incluyendo la comprobación o refutación de la hipótesis inicial.

Respecto a la identificación de las razones por las cuales las empresas objeto de estudio cuentan con evaluaciones de desempeño y por qué las consideran necesarias, del análisis realizado se destaca lo siguiente:

- Los objetivos de los procesos de evaluación de desempeño observados en los resultados de las encuestas y entrevistas en general coinciden, siendo los más reiterados los relacionados con el cumplimiento de las metas organizacionales, mejorar el desempeño individual o desarrollo de los evaluados, brindar feedback y la toma de decisiones de la empresa en cuanto a definición de bonos, promociones, entre otros.
- Se observa cierto consenso en que el proceso de evaluaciones de desempeño debe mantenerse y se considera necesario, porque las personas creen que cumple con al menos alguno de los objetivos para los cuáles fue diseñado, y las empresas no conocen o no se plantean otras herramientas sustitutas.

- Se aprecia que en aquellas empresas donde los responsables entienden que las personas tienen una motivación intrínseca hacia el trabajo tienden a tener sistemas de evaluación de desempeño más “holísticos”, considerando entre sus principales objetivos el desarrollo de las personas, la retroalimentación y motivación del personal. En los casos en los que se observó que el proceso de evaluaciones tiene por objetivo principal definir la remuneración variable y los incrementos de sueldo, los responsables tienden a tener una percepción de que la gente se desempeña en función de estímulos externos, siguiendo la concepción “del garrote y la zanahoria”.

En lo referente a la investigación sobre cuáles son los factores que impiden el buen funcionamiento de estos procesos y las dificultades que se presentan en la práctica, destacamos lo siguiente:

- El feedback si bien en general se observa que está presente en los procesos de evaluación, no siempre está presente de forma continua y en ocasiones no se obtiene en otras oportunidades o de otras fuentes. No obstante lo anterior, apreciamos que en la mayoría de las empresas entrevistadas se está promoviendo la retroalimentación continua, lo cual se encuentra en línea con las tendencias futuras de evaluación de desempeño identificadas en el marco teórico.
- El objetivo “mejorar el desempeño individual” es mencionado por el 80% de los encuestados, siendo este uno de los objetivos percibidos como principales del proceso. Sin embargo, de los resultados obtenidos se desprende que en muchos casos los procesos de evaluaciones son utilizados con otros fines.

Tal como se menciona en la bibliografía, se aprecia que el agregar objetivos al proceso de evaluaciones, especialmente los vinculados al pago de remuneración variable u otra clase de compensaciones, desvirtúa muchas veces el objetivo primario que esperan las personas del proceso, contribuir a su mejora y desarrollo, y se comienzan a observar mayores dificultades y debilidades en el proceso.

Por otra parte, no se ha detectado una brecha entre la práctica y lo recomendado por los autores incluidos en la bibliografía.

Como una primera observación, se puede mencionar que la metodología aplicada por las empresas en el diseño de los procesos de evaluaciones de desempeño (90 grados, autoevaluaciones, etc.) se encuentra alineada con la metodología citada por los autores relevados y expuestos en el marco teórico. Como particularidad se ha detectado dentro de la muestra de empresas analizadas que un porcentaje alto (67%) aplica la técnica de “forzar la curva”, con las consecuencias positivas y negativas que esta práctica tiene de acuerdo a lo descrito en el marco teórico.

Por otra parte, en cuanto a las sugerencias de mejora y alternativas citadas por los autores en el marco teórico, también se observan coincidencias con los resultados obtenidos:

- Algunas empresas han implementado procesos independientes con fines específicos, en lugar de utilizar el mismo proceso con múltiples objetivos, lo cual disminuye algunas de las dificultades identificadas.

- Aunque en menor medida, se han detectado casos en los cuales las empresas han comenzado a utilizar múltiples evaluadores, (evaluaciones 180° o 360°) con el fin de reducir el sesgo y subjetividad a la evaluación.
- Por último, como se mencionó anteriormente, se observa una tendencia a fomentar una cultura de feedback continuo, independiente de las instancias formales definidas en el proceso de evaluaciones.

Respecto a la efectividad del proceso de evaluación de desempeño en el cumplimiento de los objetivos para los cuales fueron diseñados y cómo influyen en los procesos de toma de decisiones de las empresas, hemos encontrado resultados variados, los cuales se exponen seguidamente:

- Lo que las personas encuestadas esperan de las evaluaciones, como cumplir con metas organizacionales (88% de los encuestados), mejorar el desempeño individual (80%), brindar / obtener feedback (76%) y contribuir a la motivación del personal (57%), en un gran porcentaje de la muestra de empresas entrevistadas son aspectos que son mencionados como aspectos secundarios, ya sea porque el proceso no funciona adecuadamente (caso del Organismo descentralizado) o porque las organizaciones están más enfocados a la definición de la remuneración variable (Laboratorios farmacéutico y veterinario) y aumentos salariales (Empresa de recubrimientos). Este aspecto evidencia una clara diferencia entre lo que las personas evaluadas esperan del proceso de evaluaciones y los objetivos para lo que realmente son utilizadas las mismas por parte de las empresas.

- Se observa una brecha particularmente significativa en cuanto a la motivación, entre lo que las personas esperan en ese sentido y lo que realmente obtienen. Se aprecia que las personas esperan que la motivación sea un objetivo del proceso de evaluaciones (57% lo menciona como objetivo principal del proceso), pero sin embargo no lo visualizan como un aspecto positivo del proceso existente en sus organizaciones (22% lo menciona como aspecto positivo).
- En muchos casos, los objetivos del proceso de evaluación de desempeño no están alineados con las metas organizacionales, siendo un mero formalismo o “papeleo” tal como se cita en la bibliografía.
- Sin embargo, en la mayoría de los casos se observa que estos procesos son considerados necesarios por las personas y contribuyen a la toma de decisiones de la empresa en relación al personal (remuneraciones, bonos, promociones, entre otros). Es principalmente por estos motivos que a pesar de las debilidades y fallas encontradas las empresas deciden seguir manteniendo estos procesos de evaluaciones de desempeño.
- No se observa una relación directa entre el proceso de evaluaciones y la retención del personal valioso. Sin embargo, sí se observa que está directamente vinculado a contribuir en el plan de desarrollo individual del empleado, lo cual tiene impacto, a juicio de los entrevistados, en la retención del personal valioso.

Acerca de las nuevas tendencias y mejoras en los procesos de evaluación de desempeño, se destacan como principales cambios observados:

- i. Implementar procesos más cortos y ágiles;
- ii. Hacer foco en el futuro (desarrollo del empleado) y no tanto en hechos pasados;
- iii. Considerar el plan de carrera del evaluado (evaluaciones de desarrollo, no solo de desempeño);
- iv. Utilizar tecnología y sistemas más integrados;
- v. Diseñar procesos que involucren el feedback de forma más continua;
- vi. Contar con múltiples evaluadores para contar con un proceso más objetivo.
- vii. Fomentar la autonomía y empoderamiento del evaluado en el proceso
- viii. Implementar comités de calibración para asegurar procesos de evaluaciones más “justos” con resultados internos “coherentes”;
- ix. Contar con procesos diferentes para fines diferentes, en lugar de utilizar los procesos de evaluación de desempeño con múltiples objetivos, con los problemas que esa situación genera.

Finalmente, en relación a la pandemia de COVID-19 concluimos, que si bien trajo aparejado gran cantidad de cambios en las formas de trabajo y en las organizaciones, en base a las entrevistas y encuestas realizadas, se aprecia que la mayoría de estos cambios no fueron percibidos como inconvenientes u obstáculos significativos en los procesos de evaluación de desempeño.

B. REFUTACIÓN / COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La hipótesis del presente trabajo consistió en verificar que los procesos de evaluación de desempeño actualmente utilizados presentan numerosas dificultades, no siendo efectivos para motivar y retener el personal considerado valioso para la empresa, debiendo ser transformados o incluso eliminados.

Del trabajo realizado se observa que efectivamente, los procesos de evaluación de desempeño presentan importantes dificultades. A su vez, si bien existe una relación entre la retención del personal considerado valioso y la motivación con el proceso de evaluación de desempeño, según los resultados obtenidos estos aspectos no son considerados objetivos primarios de estos procesos. Los procesos de evaluaciones no son en general diseñados con este fin último, en contraposición a lo que esperan las personas que son evaluadas.

Respecto a la eliminación o transformación de los procesos de evaluación, en función de los resultados obtenidos, se concluye que la mayor parte de las empresas se encuentran en proceso de cambios y búsqueda de alternativas a los efectos de minimizar sus fallas. Algunas de ellas están ampliando el uso de herramientas para cumplir de manera más específica los diferentes objetivos. En relación a la posibilidad de eliminación del proceso de evaluaciones y su sustitución no se ha podido identificar empresas que se encuentren considerando esta opción en el mediano o corto plazo. La tendencia actual que se observa no es eliminarlas sino transformar algunos aspectos de forma de minimizar sus debilidades.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarez Indacochea, B. I. (2018). Gestión del talento humano orientado al modelo de evaluación de desempeño de los servidores públicos. *Polo del Conocimiento*, 182-196.
- Blog Factorial, I. (31 de Mayo de 2021). *6 Tendencias en evaluación del desempeño laboral*. Obtenido de Factorial Blog: <https://factorial.mx/blog/tendencias-evaluacion-desempeno/>
- Cámara Chilena de la Construcción. (s.f.). *Evaluaciones de desempeño en tiempos de teletrabajo*. Obtenido de Cámara Chilena de la Construcción: <https://www.ccc.cl/evaluaciones-de-desempeno-en-tiempos-de-teletrabajo/>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano, 3era edición*. Ciudad de México: McGraw Hill.
- CNN. (16 de Diciembre de 2020). *Las evaluaciones para empleados también han sido modificadas con la pandemia*. Obtenido de CNN: <https://cnnespanol.cnn.com/video/empleados-covid-19-pandemia-coronavirus-empresa-evaluaciones-metricas-guillermo-arduino-encuentro/>
- Coens, T. J. (2001). *¿Evaluaciones de desempeño? Por qué no funcionan y cómo reemplazarlas*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Deloitte. (2019). *Tendencias Globales de Capital Humano 2019 - Liderando la empresa social: reinención con un enfoque humano*. Obtenido de Deloitte: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/human-capital/HC-Trends-2019_SPA.pdf
- Deming, W. (2000). *Out of Crisis*. Londres: The MIT Press.

- Dessler, G. V. (2011). *Administración de Recursos Humanos, 5ta edición*. Ciudad de México: Pearson.
- Hernández-Sampieri, R. M. (2018). *Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: Mc. Graw Hill.
- Humany. (2016). ¿Desaparecen las evaluaciones de desempeño? *América Economía*.
- Navarro, S. (2016). *Cómo realizar una evaluación de desempeño*. Santiago de Chile: e-book.
- Pérez, A. (8 de Febrero de 2017). *Evaluación desempeño: 4 alternativas distintas para los nuevos tiempos*. Obtenido de OBS Business School:
<https://www.obsbusiness.school/blog/evaluacion-desempeno-4-alternativas-distintas-para-los-nuevos-tiempos>
- Robbins, S. J. (2013). *Comportamiento Organizacional, 15a edición*. Ciudad de México: Pearson.
- Werther, W. D. (2008). *Administración de recursos humanos, 6ta edición*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.

ANEXOS

ANEXO 1 – ENTREVISTAS A EMPRESAS DE LA MUESTRA

Descripción del proceso

- 1- ¿Existe en su organización un proceso de evaluaciones de desempeño?
- 2- ¿Quiénes participan y con qué frecuencia se realizan?
- 3- ¿Qué metodología se utiliza? (90°, 360°, autoevaluación, forzar la curva, otros).

Descripción breve del proceso, frecuencia, reuniones, etc.

- 4- ¿Cuentan con algún tipo de sistema/programa para su realización? ¿Queda respaldo del proceso? ¿Dónde se documentan las evaluaciones? (manual / sistema)
- 5- ¿Qué aspectos son evaluados?
 - Aspectos cuantitativos (Cuánto: metas, KPIs),
 - Competencias funcionales (Qué: funciones del cargo y aspectos técnicos)
 - Aspectos cualitativos (Cómo: Habilidades blandas)
 - Otros

Objetivos y eficiencia del proceso

- 6- En términos generales qué cree usted, que las personas ¿tienen una motivación propia (intrínseca) a realizar su trabajo o dependen de estímulos externos (supervisión, establecimiento de metas, pago de bonos)?
- 7- ¿Cuáles considera usted son los objetivos de las evaluaciones de desempeño en su organización? ¿Cómo contribuyen al logro de los objetivos de su organización?

- 8- ¿Qué consecuencias derivan del proceso? ¿De qué forma las evaluaciones impactan en los empleados o en la toma de decisiones de su organización? (Aumentos / Bonos / Promociones / Desvinculaciones / otros)
- 9- ¿Cómo se encuentran ligados los procesos de evaluación de desempeño y promociones/ traslados/ despidos?
- 10- ¿Considera que el proceso de evaluaciones aplicado cumple su objetivo para el cual fueron diseñadas? (¿Mero formalismo?)
- 11- ¿Cree que contribuyen a mejorar el desempeño individual de los evaluados? ¿Y el organizacional?
- 12- ¿Cuál es su opinión de cómo las evaluaciones impactan en la motivación y en el clima laboral?
- 13- ¿Considera que contribuye a la retención de los empleados más valiosos?

Fallas y debilidades

- 14- ¿En términos generales, percibe que el proceso de evaluación de desempeño transcurre de forma fluida o genera problemas (“ruido”)? (Fallas / debilidades como ser efecto halo, tendencia central, subjetividad, cuestionamientos, etc.)
- 15- ¿Entiende usted que se percibe dentro de la organización que los procesos de promoción como “justos”?
- 16- ¿Considera que son realmente necesarias las evaluaciones de desempeño?
- 17- ¿Qué opina de la crítica de que el proceso de evaluación persiga tantos objetivos a la vez (remuneración, ascensos, retroalimentación y motivación)?
- 18- Como es la distribución de los resultados de su proceso de evaluación (para saber si son todos excelentes)

19- ¿Entiende que su personal se autopercibe como de mayor valoración que el que efectivamente se le asigna en la evaluación?

Retroalimentación

20- ¿El proceso involucra reuniones de retroalimentación entre evaluador y evaluado?

(En caso que sí): ¿En qué momento se realizan estas reuniones de feedback? ¿Y cuantas se realizan en el periodo (entrevista de compromiso/ seguimiento / cierre)?

21- ¿Se realiza feedback sobre el desempeño de los evaluados en otro momento distinto al proceso formal de evaluación?

22- ¿Considera que la reunión de evaluación formal tiene un impacto positivo en la retroalimentación?

Alternativas, cambios e impacto Covid-19

23- ¿Identifica alternativas con mejores resultados al proceso de evaluación actual? (dar ejemplos de opciones: diseñar procesos diferentes para cada objetivo, ascensos en base a “grupo especial”, premio solo a empleados meritorios, ascensos en función del mercado, solo documentar casos de bajo rendimiento y/o motivos legales; desformalizar el proceso y hacerlo solo a demanda; implementación de mentorías)

24- ¿Han realizado cambios o ajustes en la metodología de evaluación en los últimos 5 años o tiene contemplados cambios en el futuro?

25- ¿Considera que el Covid-19 ha implicado cambios en el proceso de trabajo/supervisión/ evaluación de desempeño?

ANEXO 2 - ENCUESTAS

1. Tipo de Organización en la que trabaja: Privada / Pública / Otra
2. En caso de organización privada: Nacional / Multinacional
3. Tamaño de la organización: Pequeña (hasta 100 empleados) / Mediana (de 100 a 400) / Grande (más de 400 empleados)
4. Usted es: Evaluado / Evaluador / Ambas
5. ¿Existe en su organización un proceso de evaluaciones de desempeño? Sí / No /
Aclaraciones
6. (En caso que sí)- ¿Qué sistema de evaluación es utilizado?: Marque las que aplican:
Vertical (90° - jefes) / Horizontal (180° - jefes y pares) / Global (360°) / Autoevaluación /
Otra – especificar
7. ¿Con qué frecuencia se realizan?: Anual / Semestral / Otra - especificar
8. ¿Qué aspectos se evalúan? Indique las que considere aplicables:
 - Aspectos cuantitativos (Cuánto: metas, KPIs)
 - Competencias funcionales (Qué: funciones del cargo y aspectos técnicos)
 - Aspectos cualitativos (Cómo: Habilidades blandas)
 - Otros (especificar)
9. ¿El sistema utilizado implica la distribución forzosa de un porcentaje de los evaluados en las diferentes categorías definidas? Sí / No / No sabe
10. Marque las reuniones de retroalimentación existentes en su organización entre evaluado / evaluador:

Marque las que correspondan: Reunión inicial de compromiso/ Reunión de seguimiento (medio período) / Reunión final / Otras / Ninguna

11. ¿Se realizan otras instancias de retroalimentación de forma independiente al proceso de evaluaciones? Sí, frecuentemente / Sí, pero solo en ocasiones especiales / No, solo durante el proceso formal de evaluaciones / Nunca (o casi nunca) / Otra: especificar
12. ¿Cuál cree que es el objetivo del proceso de evaluaciones? Indique las que considere aplicables: Brindar feedback al evaluado sobre su desempeño / Mejorar el desempeño individual de los evaluados / Mejorar el desempeño organizacional / Motivar al personal / Definir aumentos de salarios / Definir otras compensaciones económicas (Bonos u otros) / Evaluar posibles desvinculaciones de personal / Motivar a cumplir metas estratégicas de la organización / Definir capacitación a los empleados
13. ¿Considera que el proceso de evaluaciones cumple con los objetivos mencionados en la pregunta anterior? Sí / No / Parcialmente (solo algunos). Comentarios (opcional)
14. ¿Qué aspectos resaltaría usted del proceso de evaluaciones utilizado en su organización?

Indique las 10 que considera usted más representativas:

- Es realizado por mero formalismo y cumplimiento de políticas.
- Favorece el buen clima laboral
- Genera percepción de “favoritismo”
- Ayuda a retener al personal valioso
- Mejora el desempeño individual del evaluado
- Genera rivalidad y un ambiente excesivamente competitivo
- Contribuye al mejor desempeño organizacional
- No es “justo”: no se consideran todos los aspectos necesarios en la evaluación
- Favorece que las personas se sientan valoradas
- No es oportuno: no se realiza con la frecuencia u oportunidad necesaria
- Es útil para la toma de decisiones (aumentos, promociones, bonos, etc.)
- No existe retroalimentación suficiente o adecuada

- Define la capacitación necesaria para el personal
- Los resultados “negativos” no son por lo general bien aceptados por los evaluados.
- Mejora la relación entre evaluado y evaluador.
- Los evaluadores tienden a evitar los comentarios negativos.
- Genera desmotivación y frustración en empleados con desempeños deficientes
- Mantiene motivado al personal
- Representa un excesivo costo en tiempo y dinero.

15. ¿Considera que la pandemia COVID-19 dificulta el proceso de evaluaciones? Sí / No

16. ¿Considera realmente necesario contar con un proceso de evaluaciones en su organización? Sí / No / En parte: comente

17. Marque del 1 al 5, donde 1 es Muy mala y 5 Muy buena, cómo califica usted el proceso de evaluaciones de su organización

ANEXO 3 – RESUMEN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LAS ENTREVISTAS

ENTREVISTA N°1: Laboratorio Veterinario

Entrevistado: Gerente RRHH

Empresa multinacional, su casa matriz está en Francia y está presente en más de 100 países.

La metodología de evaluación de desempeño viene dada desde la Casa Matriz.

En Latinoamérica tiene planta de producción en México y Uruguay.

Trabajan en Uruguay 138 personas en sus dos plantas.

Preguntas:

1. *¿Existe en su organización un proceso de evaluaciones de desempeño?*

Si

2. *¿Quiénes participan y con qué frecuencia se realizan?*

Participa todo el personal incluyendo personal de planta.

3. *¿Qué metodología se utiliza? (90°, 360°, autoevaluación, forzar la curva, otros).*

Descripción breve del proceso, frecuencia, reuniones, etc.

Vertical y Autoevaluación. No hay forzamiento de la curva, en la práctica no hay gente con evaluación por debajo del desempeño esperado.

4. *¿Cuentan con algún tipo de sistema/programa para su realización? ¿Queda respaldo del proceso? ¿Dónde se documentan las evaluaciones? (manual / sistema)*

Contamos con una herramienta de gestión denominada Workday en dónde queda documentado todo el proceso.

5. *¿Qué aspectos son evaluados?*

Son evaluados aspectos cuantitativos a través de la fijación de metas anuales. Una de las preguntas incluye la evaluación de habilidades blandas pero como algo colateral, están enfocadas a la evaluación de metas cuantitativas.

6. *¿El proceso involucra reuniones de retroalimentación entre evaluador y evaluado? (En caso que sí): ¿En qué momento se realizan estas reuniones de feedback? ¿Y cuantas se realizan en el periodo (entrevista de compromiso/ seguimiento / cierre)?*

En teoría se deberían realizar 3 entrevistas anuales:

- Fijación de metas anuales: entre los meses de febrero y marzo de cada año se reúnen empleado y manager. Se fijan metas colectivas e individuales. El empleado ingresa sus metas en el sistema. En un principio se fijaban de 10 a 12 metas, las cuáles se hacía difícil cumplir, actualmente se puso un límite de 6 metas. El empleado carga las metas y el Manager las puede aprobar o proponer cambios, que luego pasan a ser aprobados por el empleado. Las metas deben ser cumplir con el principio SMART (ser medibles, alcanzables, etc.)
- Entrevista de mitad de año: se conversa y hay un feedback sobre el grado de avance de las metas, como va evolucionando el año. Hoy en día esta reunión no es obligatoria, se sugiere que la realicen. En la práctica la mayoría no la realiza. Puede el empleado a lo

largo del año ingresar comentarios en el sistema respecto de su performance o incidentes que le dificulten el cumplimiento de metas.

- Reunión de fin de año: se realiza entre enero y febrero, es la reunión de evaluación de desempeño propiamente dicha. Hay una instancia de autoevaluación donde el empleado responde 4 preguntas y se puntúa, luego la revisa el jefe. Hay una conversación jefe-empleado que luego debe aprobar en el sistema el empleado.

7. *¿Se realiza feedback sobre el desempeño de los evaluados en otro momento distinto al proceso formal de evaluación?*

Si, somos una empresa que motiva la comunicación en todo momento. El feedback es diario.

8. *¿Considera que la reunión de evaluación formal tiene un impacto positivo en la retroalimentación?*

Si, en algunos casos es la única instancia de intercambio entre empleado y jefe.

La motivación está atada al bono y el bono a la evaluación de desempeño.

Otros factores que pudieran impactar en la motivación es si a la persona le puedo ofrecer teletrabajo o bienestar de alguna otra forma.

9. *¿Cuáles considera usted son los objetivos de las evaluaciones de desempeño en su organización? ¿Cómo contribuyen al logro de los objetivos de su organización?*

En la teoría los objetivos individuales son fijados en función de los objetivos de la empresa que a su vez deberían estar alineados a los objetivos estratégicos.

La entrevistada reconoce que esto no se cumple en todos casos, es decir la sumatoria de los objetivos individuales no da igual a los objetivos organizacionales.

Detrás del cumplimiento de las metas está el bono, que es un porcentaje importante de la retribución del empleado.

10. ¿Qué consecuencias derivan del proceso? ¿De qué forma las evaluaciones impactan en los empleados o en la toma de decisiones de su organización? (Aumentos / Bonos / Promociones / Desvinculaciones / otros).

Como resultado de la evaluación de desempeño se decide el pago del bono anual. Actualmente se pagan el 95% de los bonos como resultado de las evaluaciones anuales, las metas propuestas son, en su mayoría, alcanzables.

No se toma como input para decisiones de aumentos de sueldos o promociones.

Reconoce que “el audio no coincide con el video”, lo que se pone en las evaluaciones no se ajusta en muchos casos con la realidad.

11. ¿Cómo se encuentran ligados los procesos de evaluación de desempeño y promociones/ traslados/ despidos?

Las promociones, traslados y despidos no están directamente vinculados al cumplimiento de las metas, sino más al desempeño en las tareas diarias y el potencial que ve el supervisor en el empleado para un nuevo puesto.

12. En términos generales qué cree usted, que las personas ¿tienen una motivación propia (intrínseca) a realizar su trabajo o dependen de estímulos externos (supervisión, establecimiento de metas, pago de bonos)?

Se niega a darnos una respuesta, dice que depende mucho de la persona. Ahora bien se infiere de las restantes respuestas que entiende que las personas responden a estímulos externos, como es en este caso el cobro del bono (“es la zanahoria”).

13. *¿Considera que el proceso de evaluaciones aplicado cumple su objetivo para el cual fueron diseñadas? (¿Mero formalismo?)*

Si, pues lo ve atado al pago del bono.

14. *¿Cree que contribuyen a mejorar el desempeño individual de los evaluados? ¿Y el organizacional?*

Si

15. *¿Cuál es su opinión de cómo las evaluaciones impactan en la motivación y en el clima laboral?*

Creo que si el proceso no estuviese atado al pago del bono, la motivación no sería tal.

Si no hay estímulos, la motivación baja.

16. *¿Considera que contribuye a la retención de los empleados más valiosos?*

Considera que no. Solo lo ve como implicado en la retención su participación en el pago del bono.

17. *¿En términos generales, percibe que el proceso de evaluación de desempeño transcurre de forma fluida o genera problemas (“ruido”)? (Fallas / debilidades como ser efecto halo, tendencia central, subjetividad, cuestionamientos, etc.)*

El tema de la evaluación de desempeño es si “no se usa de forma transparente, honesta, realistas”. Reconoce que los problemas mencionados afectan las evaluaciones, pero lo ve como un problema de las personas, no se cuestiona el sistema.

18. *¿Entiende usted que se percibe dentro de la organización que los procesos de promoción como “justos”?*

Si

19. *¿Considera que son realmente necesarias las evaluaciones de desempeño?*

Las ve como una buena herramienta para 2 cosas:

- Fomentar el feedback, el diálogo entre jefe y empleado.
- Determinar el pago del bono.

20. *¿Qué opina de la crítica de que el proceso de evaluación persiga tantos objetivos a la vez (remuneración, ascensos, retroalimentación y motivación)?*

No ve inconveniente

21. *Como es la distribución de los resultados de su proceso de evaluación (para saber si son todos excelentes)*

La mayor parte de los resultados se encuentran en la media, no hay evaluaciones con en la escala más baja.

22. *¿Entiende que su personal se autopercibe como de mayor valoración que el que efectivamente se le asigna en la evaluación?*

Sí, no es un porcentaje muy alto pero se da algunos casos

23. *¿Identifica alternativas con mejores resultados al proceso de evaluación actual? (dar ejemplos de opciones: diseñar procesos diferentes para cada objetivo, ascensos en base a “grupo especial”, premio solo a empleados meritorios, ascensos en función del mercado, solo documentar casos de bajo rendimiento y/o motivos legales; desformalizar el proceso y hacerlo solo a demanda; implementación de mentorías)*

El sistema tiene carencias que se deben mejorar como ser:

- brindar información precisa para realizar un plan de acción para oportunidades de mejora.
- determinar planes de capacitación para cada empleado.
- determinar si el empleado es promocionable o no.

Van a implementar un comité de calibración en el 2022.

24. *¿Han realizado ajustes en la metodología de evaluación en los últimos 5 años o tiene contemplados cambios en el futuro?*

Si, se han realizado cambios en la estructura de las evaluaciones, con la adquisición de la herramienta workday en 2020. En 2015 la empresa francesa adquiere la empresa Uruguay, en dónde el proceso de evaluación era más sencillo y en papel. Hubo en los últimos años cambios en la escala de evaluación, hay va de P1 a P3 y se separó el proceso de la descripción de puestos.

Un objetivo que se plantea para el 2022 es crear un comité de calibración que evalúe los puntajes asignados por los diferentes evaluadores.

25. *¿Considera que el Covid-19 ha implicado cambios en el proceso de trabajo/supervisión/ evaluación de desempeño?*

Considero que el Covid-19 no ha impactado en el proceso ya que contamos con todas las herramientas para que se lleve a cabo en forma remota.

ENTREVISTA N°2: Laboratorio Farmacéutico

Entrevistada: Gerente de área

Empresa multinacional de origen alemán que está presente en más de 60 países. La metodología de evaluación de desempeño viene dada desde la Casa Matriz.

Trabajan en Uruguay 140 empleados.

Preguntas:

1. *¿Existe en su organización un proceso de evaluaciones de desempeño?*

Sí, existe.

2. *¿Quiénes participan y con qué frecuencia se realizan?*

Participan todos los empleados.

3. *¿Qué metodología se utiliza? (90°, 360°, autoevaluación, forzar la curva, otros).*

Descripción breve del proceso, frecuencia, reuniones, etc.

La metodología utilizada es 90°, el jefe evalúa al empleado.

Hay además una autoevaluación por parte del empleado en dónde indica cómo se percibe, que luego se contrasta con la evaluación que hace el jefe.

Los objetivos anuales son “cascadeados” y compartidos con el sector.

4. *¿Cuentan con algún tipo de sistema/programa para su realización? ¿Queda respaldo del proceso? ¿Dónde se documentan las evaluaciones? (manual / sistema)*

Existe un software de RRHH en dónde quedan registrados los objetivos y los comentarios del empleado y del líder. Se registra la evaluación final y la nota.

5. *¿Qué aspectos son evaluados?*

Las metas son cualitativas y cuantitativas. Dependen del proyecto. Hay algunas metas asociadas a cumplir con las fechas, plazos y entregables. Hay otras asociadas al comportamiento y habilidades. Hay objetivos asociados al plan de desarrollo del empleado, hacia dónde quiere crecer.

Hay una escala compuesta de 5 niveles, AAA, AA, A, B y C. La calificación A sería un 100%, AAA y AA se utilizan sólo cuándo hay objetivos claves, que tienen un gran impacto sobre el negocio. Son calificaciones poco probables.

6. *¿El proceso involucra reuniones de retroalimentación entre evaluador y evaluado? (En caso que sí): ¿En qué momento se realizan estas reuniones de feedback? ¿Y cuantas se realizan en el periodo (entrevista de compromiso/ seguimiento / cierre)?*

Si, se hacen las 3 reuniones anuales de feedback. Las instancias formales se dan 3 veces al año. En una instancia inicial se evalúan cuáles van a ser los objetivos anuales, otra a mitad de año en dónde se hace un seguimiento de los mismos y a fin de año se cierra la evaluación.

7. *¿Se realiza feedback sobre el desempeño de los evaluados en otro momento distinto al proceso formal de evaluación?*

El feedback se realiza en las 3 instancias formales de evaluación pero además la empresa promueve una cultura de feedback en otras instancias. El feedback es 360°, cualquier empleado puede dar feedback a otro.

8. *¿Considera que la reunión de evaluación formal tiene un impacto positivo en la retroalimentación?*

Si, en la medida en que la persona esté abierta a recibirlo.

Para algunos jefes que no se dan el tiempo de realizar otras instancias de feedback, son importantes las 3 instancias formales.

9. *¿Cuáles considera usted son los objetivos de las evaluaciones de desempeño en su organización? ¿Cómo contribuyen al logro de los objetivos de su organización?*

Los objetivos son la definición del bono anual y hacer un seguimiento de la performance de los colaboradores.

10. *¿Qué consecuencias derivan del proceso? ¿De qué forma las evaluaciones impactan en los empleados o en la toma de decisiones de su organización? (Aumentos / Bonos / Promociones / Desvinculaciones / otros)*

El proceso de evaluación está asociado a una compensación, un bono anual, que se paga en el mes de abril y depende del resultado de la misma. Se calcula en base al salario del empleado.

Es un porcentaje que se acuerda en el contrato y va desde un 1 a un 15%. Cuánto más operativo es el trabajo, el porcentaje es menor. En funciones de liderazgo, es mayor. Por lo que el proceso de evaluación, en cuanto al resultado económico es mejor para los líderes, que para las personas que recién ingresan a la empresa o que permanecen en funciones operativas.

La evaluación además tiene incidencia en los aumentos por encima de los legales que se otorgan en forma anual, también son fijados en el mes de Abril.

11. ¿Cómo se encuentran ligados los procesos de evaluación de desempeño y promociones/ traslados/ despidos?

Para la postulación a puestos internos es necesario un buen resultado en la evaluación. Puede suceder que con un resultado B, el líder rechace la postulación pero eso depende de él, no es determinante.

También inciden de cierta forma en los despidos, las 3 instancias formales sirven para informar al empleado que su performance no va de acuerdo a lo esperado.

12. En términos generales qué cree usted, que las personas ¿tienen una motivación propia (intrínseca) a realizar su trabajo o dependen de estímulos externos (supervisión, establecimiento de metas, pago de bonos)?

Creo que son importantes los estímulos externos.

Depende también mucho de la persona, pero los estímulos tanto económicos como de reconocimiento tienen peso.

13. *¿Considera que el proceso de evaluaciones aplicado cumple su objetivo para el cual fueron diseñadas? (¿Mero formalismo?)*

Creo que no cumplen con el objetivo de evaluar correctamente el desempeño individual por la escala utilizada. Se da en pocos casos que las personas se destaquen por su performance, se tiende a igualar la nota otorgada.

Además, mucha gente lo hace por formalismo, porque la empresa lo pide.

14. *¿Cree que contribuyen a mejorar el desempeño individual de los evaluados? ¿Y el organizacional?*

Contribuyen en la medida de que las personas estén abiertas a recibir feedback y no se da en todos los casos.

Con el desempeño organizacional sirven sólo si la persona está alineada con los objetivos y valores de la empresa. Para eso, la empresa insiste en cuáles son los comportamientos esperados, pero sucede que hay gente de muchos años a la que le cuesta alinearse a los mismos.

15. *¿Cuál es su opinión de cómo las evaluaciones impactan en la motivación y en el clima laboral?*

Impactan en la motivación de las personas que ven el proceso como una oportunidad de crecimiento, que están abiertas a recibir feedback.

16. *¿Considera que contribuye a la retención de los empleados más valiosos?*

No, hay otros sistemas de reconocimiento que cumplen mejor con ese objetivo.

La retención de empleados está más asociada al plan de desarrollo. En la medida en que la gente expresa sus intereses de participar en ciertos proyectos y son escuchados, contribuye mejor a que permanezcan en la compañía.

17. *¿En términos generales, percibe que el proceso de evaluación de desempeño transcurre de forma fluida o genera problemas (“ruido”)? (Fallas / debilidades como ser efecto halo, tendencia central, subjetividad, cuestionamientos, etc.)*

El proceso depende mucho de la forma como es aplicado por el líder. Sucede que el evaluador no está capacitado para evaluar de forma correcta.

No existen instancias de capacitación a los evaluadores. En caso de dudas sobre el proceso, el evaluador puede apoyarse en RRHH.

18. *¿Entiende usted que se percibe dentro de la organización que los procesos de promoción como “justos”?*

Los objetivos al ser cascadeados, no son tan específicos por lo que dependen mucho del criterio del evaluador.

Además, se percibe falta de equidad cuándo se comparan los resultados individuales en los diferentes sectores. Eso hace que haya un descreimiento en el proceso.

Ese sentimiento de que el proceso no es del todo justo puede afectar negativamente en la motivación de las personas.

19. *¿Considera que son realmente necesarias las evaluaciones de desempeño?*

Son necesarias en la medida en que los objetivos de los diferentes sectores están alineados a los objetivos organizacionales y por lo tanto sirven para fijar prioridades.

En la medida en que no puedan ser sustituidas por otro método para alinear los objetivos personales a los organizacionales, son necesarias.

20. *¿Qué opina de la crítica de que el proceso de evaluación persiga tantos objetivos a la vez (remuneración, ascensos, retroalimentación y motivación)?*

No opina.

21. *Como es la distribución de los resultados de su proceso de evaluación (para saber si son todos excelentes)*

Las calificaciones son sometidas a una calibración en dónde se asegura que los resultados sean una curva de gaus. Esto provoca que algunas evaluaciones sean movidas de acuerdo a los resultados de toda la empresa.

22. *¿Entiende que su personal se autopercibe como de mayor valoración que el que efectivamente se le asigna en la evaluación?*

De acuerdo a mi experiencia se perciben por debajo del desempeño. Por lo general porque tienen en cuenta sólo los últimos objetivos cercanos al momento de la evaluación y se olvidan del resto. No lo toman como un proceso continuo, sino de 3 etapas.

23. *¿Identifica alternativas con mejores resultados al proceso de evaluación actual? (dar ejemplos de opciones: diseñar procesos diferentes para cada objetivo, ascensos en base a “grupo especial”, premio solo a empleados meritorios, ascensos en función del mercado, solo documentar casos de bajo rendimiento y/o motivos legales; desformalizar el proceso y hacerlo solo a demanda; implementación de mentorías)*

Como alternativa se me ocurre plantear objetivos más medibles, y que haya un sistema en dónde uno pueda cargar los logros de forma más estandarizada. Otra cosa es ir más a la parte emocional, al mindset de las personas, no tanto la capacidad técnica. Si bien hay que dar resultados, una persona que tiene el mindset adecuado para la empresa puede trabajar la parte técnica. Sin embargo, lo contrario es menos posible. Me parece que hoy en día hay que evaluar más las habilidades blandas.

24. *¿Han realizado cambios o ajustes en la metodología de evaluación en los últimos 5 años o tiene contemplados cambios en el futuro?*

Si, han habido cambios. Antes de tener las calificaciones por letras, eran por porcentajes. Con los porcentajes había una amplitud mayor para calificar.

25. *¿Considera que el Covid-19 ha implicado cambios en el proceso de trabajo/supervisión/ evaluación de desempeño?*

A nivel de resultados no afectó.

Si resulta más difícil percibir la actitud o cómo está la persona a nivel emocional. Durante la pandemia y el trabajo remoto se incrementaron las instancias de feedback con reuniones grupales con las cámaras encendidas para que pudiese haber mayor intercambio.

ENTREVISTA N°3: Consultora Internacional

Entrevistada: Gerente RRHH

Empresa multinacional que está presente en más de 100 países. La metodología de evaluación de desempeño viene dada desde la Casa Matriz.

Trabajan actualmente en Uruguay 480 empleados.

Preguntas:

1. *¿Existe en su organización un proceso de evaluaciones de desempeño?*

Si, en el mundo ya no se habla de evaluaciones de desempeño, sino de evaluaciones de desarrollo. El desempeño ya es un concepto que queda obsoleto a nivel de RRHH, si bien se evalúa el desempeño para evaluar en qué medidas adquiere las competencias necesarias para su desarrollo y las conductas, se evalúa un concepto más amplio. En el desempeño se mira el pasado, la tendencia es mirar hacia el futuro. Se tiene en cuenta cómo se desempeña la persona, pero con una visión de futuro y de desarrollo. Son tendencias futuras.

2. *¿Quiénes participan y con qué frecuencia se realizan?*

Participa todo el personal y son semestrales.

3. *¿Qué metodología se utiliza? (90°, 360°, autoevaluación, forzar la curva, otros).*

Descripción breve del proceso, frecuencia, reuniones, etc.

Vertical. No hay forzamiento de la curva.

La herramienta que utilizamos contempla la autoevaluación, pero aún no se ha implementado porque no se quiso complejizar el proceso, ya que actualmente insume muchas horas de trabajo.

La autoevaluación me parece interesante, es un momento de auto-reflexión.

La ascendente también sería conveniente y me parece muy importante por un tema de desarrollo justamente, sería enriquecedor, porque es muy humano no darse cuenta de sus propias limitaciones o carencias. Aporta para desarrollar los puntos a mejorar de uno como líder que si no te lo dice tu propio equipo seguramente no te des cuenta.

Luego están las 360° que involucran a otras personas, como pares. Creo que todas aportan, ver diferentes culturas o adaptarse a distintos momentos del tiempo, etc.

Son todas útiles, sobre todo la ascendente.

Antes se forzaba la curva de evaluaciones, pero ya no. Generaba bastantes discusiones en los comités, pero se llegaba a una decisión bastante razonable. No se obligaba tanto a tener a alguien por debajo del desempeño esperado, pero sí poníamos límites en la gente destacada.

4. *¿Cuentan con algún tipo de sistema/programa para su realización? ¿Queda respaldo del proceso? ¿Dónde se documentan las evaluaciones? (manual / sistema)*

Contamos con una herramienta que se denomina Snapshot donde se documenta las evaluaciones en sí mismas (5 dimensiones a evaluar, escala de 5 puntos para cada dimensión). Y otra herramienta de gestión denominada Workday en donde queda documentado todo el proceso, plan de metas, resultados, conclusiones del proceso, entre otras cosas (licencias, días de estudio pedidos, historial del empleado, etc).

5. *¿Qué aspectos son evaluados?*

Son evaluados aspectos más que nada cualitativos: administración de proyectos, aspectos técnicos (contables o metodológicos) y habilidades blandas como liderazgo o relacionamiento. Las 5 dimensiones a evaluar son: Relacionamiento, Liderazgo integral,

Técnico y Digital, Visión de Negocios, Visión Global e Inclusión. En cada una de estas dimensiones se detalla en el sistema qué aspectos evaluar para cada una.

El aspecto digital se incluyó recientemente dada la importancia que está adquiriendo.

Adicionalmente a estos aspectos, que van más a lo comportamental, para el nivel gerencial se evalúan aspectos cuantitativos (objetivos) a través de la fijación de metas anuales (por ejemplo: ventas concretadas, horas de dictado de cursos, horas de capacitación tomadas, eficiencia en horas realizadas en sus proyectos, controles de calidad sin puntos negativos, entre otros).

6. *¿El proceso involucra reuniones de retroalimentación entre evaluador y evaluado? (En caso que sí): ¿En qué momento se realizan estas reuniones de feedback? ¿Y cuantas se realizan en el periodo (entrevista de compromiso/ seguimiento / cierre)?*

Sí, existen reuniones entre evaluador y evaluado, luego de cada evaluación, para comentar la misma y que los conceptos evaluados tengan mayor profundidad.

Además, existe una segunda instancia de reunión de devolución al evaluado, que se realiza con posterioridad al comité de evaluaciones (reunión que realizan entre todos los evaluadores para alinear criterios y llegar a una evaluación más integral de cada persona). Para nosotros es muy importante que se genere esta última instancia de devolución, le llamamos el “Career Outlook”, consistente en la devolución que se le hace a las personas después del proceso de evaluación, que está a cargo del coach de la persona y de alguien más de RRHH, para que la persona reciba la evaluación integral (post-comité de evaluaciones).

7. *¿Se realiza feedback sobre el desempeño de los evaluados en otro momento distinto al proceso formal de evaluación?*

Sí, se motiva a un feedback constante. Sin embargo, en la práctica muchas veces no sucede y se espera a la evaluación formal para dar una devolución de la performance o potencial del evaluado.

8. *¿Considera que la reunión de evaluación formal tiene un impacto positivo en la retroalimentación?*

Es necesario realmente tener esas instancias formales, por más que se fomente al feedback continuo, porque si no se tuviera un registro formal sería difícil tomar decisiones, quedarían cosas en el aire. Pero lo que se considera realmente importante es la comunicación fluida y constante, en el día a día.

9. *¿Cuáles considera usted son los objetivos de las evaluaciones de desempeño en su organización? ¿Cómo contribuyen al logro de los objetivos de su organización?*

El objetivo es múltiple. Es una necesidad organizacional, es una necesidad de negocio que las personas realmente evolucionen, vayan aprendiendo a relacionarse con los clientes, con los equipos, y en lo técnico. Creo en lo personal que son importantes. Por ejemplo, está el caso de las evaluaciones internas de sectores de apoyo que no brindan servicios a clientes, sino internos, líneas de servicios de soporte, que para ellos son super motivacionales las evaluaciones. Ellos lo reclaman si no los tienen.

En las líneas de soporte no hay carreras de ascenso marcadas o definidas, son puestos más estables, más fijos y sin embargo las personas valoran mucho las devoluciones y retroalimentación, las valora y las reclama si no las tiene.

Creo que es un tema de que es una instancia en la que te sentís parte de algo, te sentís valorado. Es parte de la valoración de las personas el tomarse un tiempo para dedicarle a la persona en establecer las cosas que tienen que mejorar y las cosas en las que son fuertes.

10. ¿Qué consecuencias derivan del proceso? ¿De qué forma las evaluaciones impactan en los empleados o en la toma de decisiones de su organización? (Aumentos / Bonos / Promociones / Desvinculaciones / otros)

Los ascensos o aumentos salariales por ejemplo se determinan mediante las evaluaciones de desarrollo (5 dimensiones). Los bonos existen solo para nivel gerencial y son determinados en base a una combinación de: 1) las evaluaciones (comportamental) y 2) el cumplimiento de las metas cuantitativas determinadas por el plan de metas.

O sea, la evaluación de competencias está más vinculado al desarrollo, y el cumplimiento de los KPI más directamente vinculado al pago de bonos.

11. ¿Cómo se encuentran ligados los procesos de evaluación de desempeño y promociones/ traslados/ despidos?

Ver respuesta anterior.

12. En términos generales qué cree usted, que las personas ¿tienen una motivación propia (intrínseca) a realizar su trabajo o dependen de estímulos externos (supervisión, establecimiento de metas, pago de bonos)?

No me atrevo a dar una respuesta generalizada, ya que depende mucho de la persona. Sin embargo, creo que las personas deberían tender más a moverse por estimulaciones intrínsecas, porque las extrínsecas dependen de otro (que el otro reconozca en vos ciertas aptitudes). En la medida que las personas se muevan con estas estimulaciones intrínsecas, y se identifican con

el propósito de la organización, la motivación va surgiendo. Porque uno puede estar enojado con la organización, pero si uno sigue haciendo determinadas cosas por tu propio equipo de trabajo o por tu trabajo, eso es motivación intrínseca. Lo veo muy importante. Juegan los dos, pero la intrínseca depende de vos. Hay que lograr identificar qué se puede cambiar o no.

13. *¿Considera que el proceso de evaluaciones aplicado cumple su objetivo para el cual fueron diseñadas? (Mero formalismo?)*

En general no se realizan por mero formalismo. Quizás depende de la persona que evalúe, pero la mayoría intenta cumplir los objetivos para los cuales fueron diseñados.

14. *¿Cree que contribuyen a mejorar el desempeño individual de los evaluados? ¿Y el organizacional?*

La mayoría de las veces que las personas que les fue mal en algún momento, logran recuperarse y mejorar sus habilidades. En muchos casos las personas son autocríticas y reaccionan, y las evaluaciones han oficiado como un motor motivacional. En otros casos sucede que hay personas que no tienen el perfil necesario o que no logran mejorar su performance.

15. *¿Cuál es su opinión de cómo las evaluaciones impactan en la motivación y en el clima laboral?*

Creo que depende de cómo se lleve a cabo el proceso, y cuán bien o no se lleve a cabo el proceso, porque a la persona que no le va bien no se le debería marcar el error, sino que transmitirlo como oportunidad para mejorar cosas. Ayudar a la persona a armar un plan de desarrollo que ayude a la persona a mejorar sus habilidades.

Entonces a veces está en la habilidad de la persona que evalúa en cómo transmitir o encarar las evaluaciones.

16. *¿Considera que contribuye a la retención de los empleados más valiosos?*

Sí, creo que suma. Pero creo que deberíamos ser más agresivos en diferenciar las personas. No hay mucha diferenciación.

No creo que genere demasiada rivalidad interna porque es un proceso individual, pero cuando uno asciende y otro no ahí quizás sí, se genera malestar, pero no tanto competencia entre pares.

17. *¿En términos generales, percibe que el proceso de evaluación de desempeño transcurre de forma fluida o genera problemas (“ruido”)? (Fallas / debilidades como ser efecto halo, tendencia central, subjetividad, cuestionamientos, etc.)*

Cuando se establece un proceso claro y hay pautas claras, por ejemplo en la empresa existe lo que se denomina como Professional, el cual establece 5 dimensiones, dentro de cada dimensión evaluamos los comportamientos esperados, lo que se pretende es que la evaluación sea lo más justa posible, no tan subjetiva. Siempre puede haber un grado de subjetividad porque somos personas y siempre existe cierta subjetividad. Pero justamente por eso existe también en la empresa lo que se denomina “comités de evaluaciones (CRT)” donde se expone las evaluaciones y se discute entre los evaluadores, para alinear los criterios. Sobre todo esto es importante cuando las personas trabajan en distintos proyectos y con distintas personas (jefes), y puede pasar que en un proyecto haya demostrado un desempeño muy bueno y en otro no. Se trata de buscar un equilibrio entre los distintos criterios u opiniones de los distintos evaluadores. Ahí es donde se intenta alinear los distintos evaluadores, que algunos pueden ser más estrictos y otros más blandos a la hora de evaluar. Entonces esta instancia es

importante que se de para llegar a una evaluación de la persona lo más ajustada posible. Se tratan de minimizar de esta forma las subjetividades.

Hace tiempo que estamos trabajando mucho en la devolución negativa. Porque a veces los evaluadores no son del todo sinceros. Es por eso que los comités de evaluaciones sirven, porque ahí saltan estos temas.

18. *¿Entiende usted que se percibe dentro de la organización que los procesos de promoción como “justos”?*

Ver respuesta anterior.

19. *¿Considera que son realmente necesarias las evaluaciones de desempeño?*

Es necesario realmente tener esas instancias formales. Ver pregunta anterior.

20. *¿Qué opina de la crítica de que el proceso de evaluación persiga tantos objetivos a la vez (remuneración, ascensos, retroalimentación y motivación)?*

Ver las restantes respuestas.

21. *Como es la distribución de los resultados de su proceso de evaluación (para saber si son todos excelentes)*

Se realizan para esto los comités de evaluaciones. Ver respuestas anteriores.

22. *¿Entiende que su personal se autopercibe como de mayor valoración que el que efectivamente se le asigna en la evaluación?*

No, hay de todo, pero los uruguayos por lo general somos muy autocríticos y nos cuesta “creernos”. Somos más humildes y nos cuesta reconocer nuestras virtudes.

23. *¿Identifica alternativas con mejores resultados al proceso de evaluación actual? (dar ejemplos de opciones: diseñar procesos diferentes para cada objetivo, ascensos en base a “grupo especial”, premio solo a empleados meritorios, ascensos en función del mercado, solo documentar casos de bajo rendimiento y/o motivos legales; desformalizar el proceso y hacerlo solo a demanda; implementación de mentorías)*

Queremos seguir trabajando con los KPIs, que debemos reforzar el proceso.

24. *¿Han realizado cambios o ajustes en la metodología de evaluación en los últimos 5 años o tiene contemplados cambios en el futuro?*

Sí, han ido evolucionando. Primero han evolucionado de evaluación de desempeño a evaluación de desarrollo. Y además, han tendido a ser más cortos y más ágiles, para fomentar además el feedback continuo.

25. *¿Considera que el Covid-19 ha implicado cambios en el proceso de trabajo/supervisión/ evaluación de desempeño?*

El trabajo a distancia creo que sí ha dificultado en cierta manera la evaluación, el ver a la persona actuar te facilita la evaluación de determinados aspectos, más que nada los comportamentales.

ENTREVISTA N°4: Banco Privado

Entrevistado: Gerente RRHH

Banco privado internacional en dónde trabajan en Uruguay aproximadamente 600 empleados.

Preguntas:

1. ¿Existe en su organización un proceso de evaluaciones de desempeño?

Lo que es evaluación de desempeño en el banco se traduce en 2 procesos: Asssesment y Evaluación de desempeño propiamente dicha.

En Assesment es la valoración que se hace de los skills intrínsecos en función del rol de empleado, no es lo mismo lo que se exige a un gerente que a un Cajero. Determinados skills técnicos dependen de hacer cursos y pasar determinadas evaluaciones (ejemplo idioma inglés).

La evaluación del desempeño en sí la hace el jefe al empleado y se suman pares elegidos por el jefe, el equipo de trabajo e incluye una autoevaluación por parte de la persona.

En febrero se entrega el mapa de talento donde se ubica al empleado. Es elaborado en función de las últimas 3 valoraciones y se determina la posición del empleado en ese mapa.

Todo es discutido con el superior. Si no estás en la L superior no puedes ascender.

Independiente de estos procesos, hay una evaluación por parte del jefe del potencial del empleado del 1 al 3, 3 es que estás listo para ascender, 2 que tienes potencial y 1 que no puedes ascender.

La diferencia de skills con potencial es para que la gente vea en que puede mejorar. Decide el empleado si quiere mejorar sus skills para obtener mejoras salariales y poder acceder a promociones. El potencial es la opinión del jefe más allá de estar ubicado en la L superior, es para evitar el principio de Peter.

La evaluación de desempeño misma sigue 3 modelos, vinculados a la remuneración variable:

- El que rige por convenio. Corresponde a los administrativos y la gente que menos valor aporta. Solo aplica a Uruguay.

- Ventas. Abarca toda la fuerza de ventas basado en valor generado y con targets definidos. Si se alcanza el target se cobra el 100% del bono target, si se duplica el target se cobra el 200%. Cada 3 meses se re proyectan objetivos.
- Corporativo. Compuesto de un slot de resultados del grupo, slot de KPI del país y un componente de desempeño individual.

2. *¿Quiénes participan y con qué frecuencia se realizan?*

La frecuencia es anual para todos excepto los de ventas que cada 3 meses los objetivos son re proyectados.

3. *¿Qué metodología se utiliza? (90°, 360°, autoevaluación, forzar la curva, otros).*

Descripción breve del proceso, frecuencia, reuniones, etc.

Hay una calibración que impone un forzaje y eso no gusta. Todo el proceso es confidencial y no depende enteramente del jefe sino de muchas perspectivas. Eso es algo que ha gustado mucho a la gente.

4. *¿Cuentan con algún tipo de sistema/programa para su realización? ¿Queda respaldo del proceso? ¿Dónde se documentan las evaluaciones? (manual / sistema)*

El sistema que usaban para documentar el proceso es Cornerstone, actualmente es Workday.

5. *¿Qué aspectos son evaluados?*

Assessment se evalúa los skills intrínsecas de cada puesto. Skill técnicas las autovalora el empleado y test de skills (examen de inglés).

Mapa de talento se construye con mucha data incluyendo las evaluaciones de los 3 últimos años. Se compara con los mismos roles del empleado (cajero con cajero, etc.).

6. *¿El proceso involucra reuniones de retroalimentación entre evaluador y evaluado? (En caso que sí): ¿En qué momento se realizan estas reuniones de feedback? ¿Y cuantas se realizan en el periodo (entrevista de compromiso/ seguimiento / cierre)?*

En febrero se tiene una reunión con el jefe para hablar del desarrollo y que el colaborador decida qué hacer.

Antes se hacían 2 instancias en febrero y septiembre. Ahora se busca que haya un feedback continuo y que se documente de continuo en Workday.

7. *¿Se realiza feedback sobre el desempeño de los evaluados en otro momento distinto al proceso formal de evaluación?*

Ver pregunta anterior.

8. *¿Considera que la reunión de evaluación formal tiene un impacto positivo en la retroalimentación?*

En febrero el empleado y el jefe se tienen que reunir si o si y hablar de perspectiva, desarrollo, siempre desde la premisa que cada uno es responsable de su propio destino.

9. *¿Cuáles considera usted son los objetivos de las evaluaciones de desempeño en su organización? ¿Cómo contribuyen al logro de los objetivos de su organización?*

Hay un modelo general del convenio que no aporta al logro de los objetivos organizacionales.

El modelo de ventas está correlacionado con los objetivos del banco pero no en un 100 %. Si sumas los objetivos individuales no suma los objetivos del banco. Se ponen objetivos más fáciles para que sean alcanzables.

Hay KPIs de ventas digitales donde hay brechas que hay que educar. No está muy alineado. En temas de sostenibilidad falta para lograr esa alineación.

10. ¿Qué consecuencias derivan del proceso? ¿De qué forma las evaluaciones impactan en los empleados o en la toma de decisiones de su organización? (Aumentos / Bonos / Promociones / Desvinculaciones / otros)

El banco presenta 3 modelos de compensación:

1. El que rige por convenio. Corresponde a los administrativos y la gente que menos valor aporta. Solo aplica a Uruguay.
2. Ventas. Abarca toda la fuerza de ventas basado en valor generado y con targets definidos. Si se alcanza el target se cobra el 100 % del bono target, si se duplica el target se cobra el 200 %. Cada 3 meses se re proyectan objetivos.
3. Corporativo. Compuesto de un slot de resultados del grupo, slot de KPI del país y un componente de desempeño individual.

11. ¿Cómo se encuentran ligados los procesos de evaluación de desempeño y promociones/ traslados/ despidos?

Las promociones se dan en función del mapa de talento, el potencial que se determina en el proceso. En otros países puede determinar un despido, aquí en Uruguay no.

12. En términos generales qué cree usted, que las personas ¿tienen una motivación propia (intrínseca) a realizar su trabajo o dependen de estímulos externos (supervisión, establecimiento de metas, pago de bonos)?

La gente va a trabajar por:

1. El ambiente depende de pares y jefes que quieran ir al puesto de trabajo.
2. Formas de trabajo actuales: responsabilidad individual, creatividad, independencia.
3. Se equivoque sin represalias.
4. Reconocimiento económico y de otro tipo.

La mitad de la plantilla hace lo mínimo, sobre todo la de mayor edad. Pero incluso esos empleados cuando los factores mencionados arriba mejoran mejoran su rendimiento.

13. ¿Considera que el proceso de evaluaciones aplicado cumple su objetivo para el cual fueron diseñadas? (¿Mero formalismo?)

Ver respuesta fallas y debilidades.

14. ¿Cree que contribuyen a mejorar el desempeño individual de los evaluados? ¿Y el organizacional?

Respecto del impacto en la motivación para ventas es muy motivante. El que no llega se queja de que las metas fueron muy exigentes. Cuando en la revisión de los 3 meses se ajustan para arriba los objetivos se quejan.

Los que rigen por convenio no es motivante en absoluto.

Los del modelo corporativo cobran una media de 40 % del bono target por el impacto de la situación del covid en los resultados del banco a nivel local y global, KPI se han caído. No se puede dar una valoración exacta.

La gente demanda diferencial, que la que no hace nada se le ponga 1. Así el mejor se llevaba plata y los calificados 1 no.

15. ¿Cuál es su opinión de cómo las evaluaciones impactan en la motivación y en el clima laboral?

El anterior gerente de RRHH no llevaba bien el proceso. En este año y medio la gente ha recibido un montón de herramientas. Se trata de empoderar, que las personas se hagan responsables de su desarrollo, cambiar el mindset, generar buen clima.

Se ha implementado un proceso de mentoring donde una persona puede anotarse como mentor. Para recibir mentoría debes estar en la L superior.

Se busca que la gente de RRHH sean Coach certificados. Dentro de poco estarán todos certificados.

16. ¿Considera que contribuye a la retención de los empleados más valiosos?

En cuanto a la retención por sí solo no es un elemento de retención. Cuesta retener a los STEM, no pueden competir con Mercado libre. Es complicado retenerlos cuando les ofrecen teletrabajo y otros beneficios. Tienen una visión a corto plazo.

Si es una herramienta de retención para los cargos más tradicionales como son los Contadores en la media que sirve de perspectiva de carrera.

La remuneración variable que pagan es muy buena y motiva. Los beneficios sociales no los valoran, buscan el corto plazo.

17. ¿En términos generales, percibe que el proceso de evaluación de desempeño transcurre de forma fluida o genera problemas (“ruido”)? (Fallas / debilidades como ser efecto halo, tendencia central, subjetividad, cuestionamientos, etc.)

Respecto de las fallas que nombramos, nos dice que se daban pero hoy en día ha mejorado al incluir la evaluación diferentes miradas no solo el jefe sino pares, gente de otras áreas que interactúa contigo, etc. Antes se daba amiguismo, disconformidad.

La organización ha pasado por un proceso de transformación de la metodología de trabajo hacia una organización Agile, lo cual ha impactado en la cultura y es una metodología más colaborativa, menos jerárquica.

El sistema es mucho más justo que antes que solo evaluaba el jefe. Hay cupos y realizan forzaje, tanto en la parte superior de la escala como en la inferior. En la parte inferior RRHH fuerza a que el jefe valore negativamente a aquellos empleados de los cuales se ha quejado. Buscan que haya una conversación dura.

A los de Ventas no les gusta que cada 3 meses les pagues los objetivos. Que el jefe no meta mano lo valora muy bien.

18. ¿Entiende usted que se percibe dentro de la organización que los procesos de promoción como “justos”?

Ver respuesta pregunta anterior

19. ¿Considera que son realmente necesarias las evaluaciones de desempeño?

Las evaluaciones son necesarias y cumplen sus objetivos. Ventas es necesario medir. Servicios centrales se mide por el Irene interno.

20. ¿Qué opina de la crítica de que el proceso de evaluación persiga tantos objetivos a la vez (remuneración, ascensos, retroalimentación y motivación)?

Como ya fue mencionado, en la empresa existen diversas herramientas para fines diversos. La evaluación de desempeño es sólo una de esas herramientas.

21. *Cómo es la distribución de los resultados de su proceso de evaluación (para saber si son todos excelentes)*

Se fuerza la curva tal como se describió anteriormente.

22. *¿Entiende que su personal se autopercibe como de mayor valoración que el que efectivamente se le asigna en la evaluación?*

Respecto a la diferencia de la autoevaluación con la realidad, hay diferencias importantes en ambos casos, tanto para arriba como para abajo. La autoevaluación sirve pues se puede tener una conversación más madura.

23. *¿Identifica alternativas con mejores resultados al proceso de evaluación actual? (dar ejemplos de opciones: diseñar procesos diferentes para cada objetivo, ascensos en base a “grupo especial”, premio solo a empleados meritorios, ascensos en función del mercado, solo documentar casos de bajo rendimiento y/o motivos legales; desformalizar el proceso y hacerlo solo a demanda; implementación de mentorías)*

Tiene muchos en la cabeza. El anterior gerente de RRHH no llevaba bien el proceso. En este año y medio la gente ha recibido un montón de herramientas. Se están implementando mentorías y proporcionando herramientas de continuo. Empoderar a la gente, que cada uno sea líder. Eso es lo que se está tratando de cambiar, cambio de mindset es lo que desea hacer en el 2022. Quiere un cambio cultural, más que un cambio en los procedimientos o metodología.

Que la gente de RRHH sean coach certificados.

24. *¿Han realizado cambios o ajustes en la metodología de evaluación en los últimos 5 años o tiene contemplados cambios en el futuro?*

Ver respuestas preguntas anteriores.

25. *¿Considera que el Covid-19 ha implicado cambios en el proceso de trabajo/supervisión/ evaluación de desempeño?*

Respecto del COVID 19 la gente en las sucursales se ha ido rotando y se han seguido viendo. En los servicios centrales es necesario formar a los jefes y la gente en la nueva realidad. La productividad no ha caído.

Ha generado que se formen como 2 bancos, gente 100 % en teletrabajo y gente que si o si tiene que ir. Eso va a influir en las evaluaciones de pares de este año.

No ha habido grandes variaciones. No ha impactado en la evaluación de las personas. Se evalúa la productividad y no el presencialismo.

Se extraña la parte social. Cuesta transmitir la cultura a los nuevos.

ENTREVISTA N°5: Ente Autónomo del sector público

Entrevistada: Responsable de planificación y gestión

Trabajan 600 empleados aprox.

Preguntas:

1. *¿Existe en su organización un proceso de evaluaciones de desempeño?*

Si

2. *¿Quiénes participan y con qué frecuencia se realizan?*

Tienen un ciclo anual.

3. *¿Qué metodología se utiliza? (90°, 360°, autoevaluación, forzar la curva, otros).*

Descripción breve del proceso, frecuencia, reuniones, etc.

Descendente tradicional. Existe una evaluación ascendente electiva que se está pensando en hacerse obligatoria.

Hay una autoevaluación. Hay un comité de calibración que tiene como función ver que todo cuadrara, que no se vaya ninguno hacia las puntas.

No hay establecido un forzaje en la metodología, pero diferentes gerencias realizan forzamiento de la curva por fuera de la metodología establecida.

4. *¿Cuentan con algún tipo de sistema/programa para su realización? ¿Queda respaldo del proceso? ¿Dónde se documentan las evaluaciones? (manual / sistema)*

Sistema informático de Capital Humano (datalogic).

5. *¿Qué aspectos son evaluados?*

Se evalúa por competencias: organizacionales, liderazgo y funcionales (ligadas a aspectos técnicos). Existe un manual de competencias.

Son 5 niveles lo que se puede calificar. Cada puesto tiene su “mapa de dominio” en función del grado de dominio de cada puesto.

También se evalúa por metas individuales alineado con las metas institucionales que tiene un vínculo con una remuneración variable.

6. *¿El proceso involucra reuniones de retroalimentación entre evaluador y evaluado? (En caso que sí): ¿En qué momento se realizan estas reuniones de feedback? ¿Y cuantas se realizan en el periodo (entrevista de compromiso/ seguimiento / cierre)?*

Si. Reunión de fijación de metas, medio periodo y reunión final. Hay algunas áreas donde no se hace y solo se llena el paso en el sistema.

7. *¿Se realiza feedback sobre el desempeño de los evaluados en otro momento distinto al proceso formal de evaluación?*

En algunos lugares sí y en otros no. En muchos lugares no hay instancia de feedback ninguna. Tiene que ser un diálogo continuo. En la encuesta de clima salió que los jefes no reconocen el buen trabajo.

8. *¿Considera que la reunión de evaluación formal tiene un impacto positivo en la retroalimentación?*

A veces no se da esa reunión. Depende del área. A veces es una expresión de deseo y nada más.

9. *¿Cuáles considera usted son los objetivos de las evaluaciones de desempeño en su organización? ¿Cómo contribuyen al logro de los objetivos de su organización?*

Feedback, desarrollo de la persona. A partir del 2022 impactará en los concursos.

¿Cumplen sus cometidos? Tiene dudas.

10. *¿Qué consecuencias derivan del proceso? ¿De qué forma las evaluaciones impactan en los empleados o en la toma de decisiones de su organización? (Aumentos / Bonos / Promociones / Desvinculaciones / otros)*

A partir del 2022 hay un impacto en el puntaje de los concursos de ascenso.

Debe tenerse un desempeño habilitante para presentarse para un concurso y el “corrimiento”, un ascenso dentro de la franja.

Las metas individuales, su cumplimiento, impactan en un % de la remuneración extra.

11. *¿Cómo se encuentran ligados los procesos de evaluación de desempeño y promociones/ traslados/ despidos?*

Ver pregunta anterior.

12. *En términos generales qué cree usted, que las personas ¿tienen una motivación propia (intrínseca) a realizar su trabajo o dependen de estímulos externos (supervisión, establecimiento de metas, pago de bonos)?*

Se deduce de la entrevista que considera que los estímulos internos son los preponderantes frente a los externos

13. *¿Considera que el proceso de evaluaciones aplicado cumple su objetivo para el cual fueron diseñadas? (¿Mero formalismo?)*

Si en muchos casos. Algunos jefes evitan conversaciones difíciles.

14. *¿Cree que contribuyen a mejorar el desempeño individual de los evaluados? ¿Y el organizacional?*

Tiene serias dudas de que sea así.

15. *¿Cuál es su opinión de cómo las evaluaciones impactan en la motivación y en el clima laboral?*

No veo una relación muy directa en este caso. En la Institución no es muy determinante. El compromiso pasa por otro lado.

16. *¿Considera que contribuye a la retención de los empleados más valiosos?*

N/A la rotación en la Institución es mínima por otros factores que no tienen que ver con la evaluación de desempeño.

17. *¿En términos generales, percibe que el proceso de evaluación de desempeño transcurre de forma fluida o genera problemas (“ruido”)? (Fallas / debilidades como ser efecto halo, tendencia central, subjetividad, cuestionamientos, etc.)*

Hay una percepción de subjetividad y disparidad de criterios. Hay desconfianza en el sistema y en los jefes. No hay confianza.

Para los jefes que no saben llevar adelante una conversación difícil tienden a ponerle una buena evaluación para sacárselo de encima.

18. *¿Entiende usted que se percibe dentro de la organización que los procesos de promoción como “justos”?*

Hay serias dudas respecto de la capacidad de los evaluadores de producir evaluaciones de calidad.

19. *¿Considera que son realmente necesarias las evaluaciones de desempeño?*

Sí.

20. *¿Qué opina de la crítica de que el proceso de evaluación persiga tantos objetivos a la vez (remuneración, ascensos, retroalimentación y motivación)?*

Está de acuerdo en esa crítica.

21. *Como es la distribución de los resultados de su proceso de evaluación (para saber si son todos excelentes)*

Hay una tendencia hacia el medio.

22. *¿Entiende que su personal se autopercibe como de mayor valoración que el que efectivamente se le asigna en la evaluación?*

No se da corte a la autoevaluación. No hay mucha diferencia.

23. *¿Identifica alternativas con mejores resultados al proceso de evaluación actual? (dar ejemplos de opciones: diseñar procesos diferentes para cada objetivo, ascensos en base a “grupo especial”, premio solo a empleados meritorios, ascensos en función del mercado, solo documentar casos de bajo rendimiento y/o motivos legales; desformalizar el proceso y hacerlo solo a demanda; implementación de mentorías)*

Se está tratando de ir a una evaluación 360 grados, ir hacia evaluación ascendente.

24. *¿Han realizado cambios o ajustes en la metodología de evaluación en los últimos 5 años o tiene contemplados cambios en el futuro?*

Si, se ha cambiado el impacto en los concursos de ascenso.

25. *¿Considera que el Covid-19 ha implicado cambios en el proceso de trabajo/supervisión/ evaluación de desempeño?*

El teletrabajo/ Covid-19 no ha cambiado nada. Solo la forma de trabajo. No afectó el compromiso de las personas.

El teletrabajo no pudo haber sido un impedimento para evaluar el trabajo.

ENTREVISTA N°6: Empresa Multinacional de Recubrimientos

Entrevistada: Gerenta General

Empresa multinacional de origen estadounidense, proveedor global de pinturas y recubrimientos, con presencia en más de 70 países en todo el mundo.

En Uruguay se dedica a la importación y distribución de sus productos y emplea a unas 15 personas.

Preguntas:

1. *¿Existe en su organización un proceso de evaluaciones de desempeño?*

Si

2. *¿Quiénes participan y con qué frecuencia se realizan?*

Participan todos los empleados

3. *¿Qué metodología se utiliza? (90°, 360°, autoevaluación, forzar la curva, otros).*

Descripción breve del proceso, frecuencia, reuniones, etc.

Utilizamos la metodología vertical, los gerentes evalúan a sus equipos, y la autoevaluación.

Tenemos objetivos que tienen que ver con 3 cosas: los objetivos específicos de mi función, los objetivos de carrera y los objetivos de desarrollo personal. En general, la gente se enfoca en los primeros.

No existe un proceso de evaluación a nivel de pares, pero si un programa de reconocimiento en dónde la empresa alienta el reconocimiento a nivel horizontal.

4. *¿Cuentan con algún tipo de sistema/programa para su realización? ¿Queda respaldo del proceso? ¿Dónde se documentan las evaluaciones? (manual / sistema)*

Si, utilizamos la herramienta Workday. Todo el proceso queda respaldado ahí.

5. *¿Qué aspectos son evaluados?*

- Aspectos cuantitativos (Cuánto: metas, KPIs),
- Competencias funcionales (Qué: funciones del cargo y aspectos técnicos)
- Aspectos cualitativos (Cómo: Habilidades blandas)
- Otros

Son evaluados aspectos cuantitativos mediante la fijación de metas.

6. *¿El proceso involucra reuniones de retroalimentación entre evaluador y evaluado?*

(En caso que sí): ¿En qué momento se realizan estas reuniones de feedback? ¿Y cuantas se realizan en el periodo (entrevista de compromiso/ seguimiento / cierre)?

Existen 3 reuniones, en la primera se fijan los objetivos para todo el año, luego hay una reunión de mitad de año para la revisión del grado de avance de esos objetivos, y la reunión final.

7. *¿Se realiza feedback sobre el desempeño de los evaluados en otro momento distinto al proceso formal de evaluación?*

Sí, la empresa fomenta que exista un feedback continuo y la cantidad de personas en Uruguay lo permiten.

Creo que siempre se está dando feedback. Considero que tener una conversación 2 o 4 veces al año como se propone es muy poco. No tiene por qué ser en instancias formales, puede ser un mail, tomarnos 5 min en la oficina, o tomar un café.

Además de las instancias de fijación y revisión de los objetivos, existen 2 instancias más llamadas snapshot en dónde se realizan 3 preguntas: si la persona está adecuada a las tareas, si se interesa por cosas adicionales a sus tareas y si está como para ocupar otro cargo. Sobre esta instancia, el jefe debe brindar feedback al empleado.

8. *¿Considera que la reunión de evaluación formal tiene un impacto positivo en la retroalimentación?*

Si

9. *¿Cuáles considera usted son los objetivos de las evaluaciones de desempeño en su organización? ¿Cómo contribuyen al logro de los objetivos de su organización?*

Persiguen varios objetivos, entre ellos fijación de metas individuales, definición de aumentos salariales y brindar retroalimentación acerca del desempeño.

Contribuyen al logro de las metas organizacionales.

10. *¿Qué consecuencias derivan del proceso? ¿De qué forma las evaluaciones impactan en los empleados o en la toma de decisiones de su organización? (Aumentos / Bonos / Promociones / Desvinculaciones / otros)*

El resultado de la evaluación de desempeño define el porcentaje de aumento que va a tener el empleado para el año siguiente.

La escala de valoración va del 1 al 5. Las personas que son calificadas con 1 y 2 son consideradas que no se adaptan a la tarea, se los transfiere a otra área o se desvinculan de la compañía. Una persona con calificación 3 cumple con las expectativas y no es menor eso en la empresa. Un empleado con calificación 4 es aquel que ha tenido un desempeño por encima de las expectativas. La calificación 5 es que ha hecho algo excepcional.

Para los empleados con cargos más altos, existe también el pago de un bono que depende del cumplimiento de metas cuantitativas y cualitativas.

11. *¿Cómo se encuentran ligados los procesos de evaluación de desempeño y promociones/ traslados/ despidos?*

No influyen de manera directa.

12. *En términos generales qué cree usted, que las personas ¿tienen una motivación propia (intrínseca) a realizar su trabajo o dependen de estímulos externos (supervisión, establecimiento de metas, pago de bonos)?*

Respecto a la motivación tiene que ver con las dos cosas. Puede una empresa motivar pero si la persona no tiene su motivación interior no va a funcionar.

Pero si una persona tiene una motivación propia muy fuerte y la empresa no la motiva, es seguro que se termina yendo.

13. *¿Considera que el proceso de evaluaciones aplicado cumple su objetivo para el cual fueron diseñadas? (¿Mero formalismo?)*

El proceso de evaluación para muchas personas es una obligación. Gran parte de esto es responsabilidad del jefe, que debería realizar un seguimiento de los mismos a lo largo del año. Además, los objetivos se deben poder cambiar, redefinir. Actualmente son estáticos porque el empleado no los modifica y el jefe no lo alienta a que lo haga.

Hay objetivos que se fijaron a principio de año que ya no tienen sentido, o ya los finalicé. Hay otros que cambian. Y aún no tenemos la cultura de replantearlos. Estos además deben ser desafiantes, no pueden ser objetivos que tengan que ver con las tareas normales. Deben ser alcanzables, medibles. Y fijar objetivos que tengan que ver con el desarrollo, tanto dentro de la empresa o particulares.

14. *¿Cree que contribuyen a mejorar el desempeño individual de los evaluados? ¿Y el organizacional?*

La fijación de objetivos individuales deberían estar alineados a los objetivos organizacionales. Y a su vez los objetivos individuales deben estar alineados con los del jefe

15. *¿Cuál es su opinión de cómo las evaluaciones impactan en la motivación y en el clima laboral?*

Las evaluaciones y el feedback creo que tienen un impacto positivo en las personas. Un jefe que se preocupa por las personas y que la empresa se preocupa y valora su trabajo, y les da a las personas la posibilidad de desarrollarse me parece que es muy importante.

Tampoco el empleado puede esperar que el desarrollo venga sólo por parte de su jefe o de la empresa, sino que debe buscar su propio camino. Tiene que ser consciente ya de no trabajar

para ser empleable, hoy tiene que buscar su propia carrera que tiene que ver también con un plan de vida.

16. *¿Considera que contribuye a la retención de los empleados más valiosos?*

Hoy por hoy las empresas ya no tienen los mismos niveles de jerarquía que antes, son más horizontales. La idea es que las personas se desarrollen horizontalmente. Para eso nos están formando para conducir esos diálogos con los empleados pero siendo ellos los protagonistas. Brindarle un plan de carrera creo que ayuda a retener al personal valioso. Y cuánto más la empresa se preocupe por la persona y su desarrollo, más va a tender a quedarse en la empresa.

17. *¿En términos generales, percibe que el proceso de evaluación de desempeño transcurre de forma fluida o genera problemas (“ruido”)? (Fallas / debilidades como ser efecto halo, tendencia central, subjetividad, cuestionamientos, etc.)*

Si, en general transcurre sin problemas.

18. *¿Entiende usted que se percibe dentro de la organización que los procesos de promoción como “justos”?*

Respecto a los resultados de las evaluaciones me llama la atención que nunca nadie me vino a cuestionar el resultado de una evaluación. Tal vez porque perciben que he sido justa o tal vez no lo he sido pero no me han preguntado.

En otros países he visto que son más de cuestionar.

Pienso que tiene que ver con el buen ambiente laboral dentro de la empresa y la posibilidad de intercambio constante dada la cantidad de personas que somos.

19. *¿Considera que son realmente necesarias las evaluaciones de desempeño?*

Si, son necesarias.

20. *¿Qué opina de la crítica de que el proceso de evaluación persiga tantos objetivos a la vez (remuneración, ascensos, retroalimentación y motivación)?*

No opina.

21. *Como es la distribución de los resultados de su proceso de evaluación (para saber si son todos excelentes)*

Luego de la asignación de puntajes, éstos son sometidos a un comité de calibración en dónde se explican aquellos resultados de 4 y 5, los que están por encima de las expectativas.

Se comparan las calificaciones con las de pares, en otras funciones, en otros países para no ser muy exigentes o muy blandos.

22. *¿Entiende que su personal se autopercibe como de mayor valoración que el que efectivamente se le asigna en la evaluación?*

En las autoevaluaciones todo depende de la autocrítica de cada persona. En mi equipo son bastantes racionales a la hora de autoevaluarse.

A veces las personas tendemos a no querer darnos cuenta de determinadas situaciones, lo que lleva a sobrevalorarse pero depende del personal, en la empresa no hay esa tendencia. Se da más en el área comercial que en las demás áreas.

23. *¿Identifica alternativas con mejores resultados al proceso de evaluación actual? (dar ejemplos de opciones: diseñar procesos diferentes para cada objetivo, ascensos en base a “grupo especial”, premio solo a empleados meritorios, ascensos en función del mercado, solo documentar casos de bajo rendimiento y/o motivos legales; desformalizar el proceso y hacerlo solo a demanda; implementación de mentorías)*

No responde

24. *¿Han realizado cambios o ajustes en la metodología de evaluación en los últimos 5 años o tiene contemplados cambios en el futuro?*

Sí. Actualmente estamos en un proceso de cambio. Hemos pasado por distintas fases y se quiere que sea un proceso más dinámico, un intercambio no sólo a mitad de año y fin de año, contar con un feedback más continuo.

De hecho yo con mi jefe ya tenemos un one to one todos los meses, en dónde ya no es sólo una evaluación de desempeño, sino que es un poco más. Se habla más sobre la carrera, cuáles son mis intereses, dónde me veo en un tiempo, cuál es la línea de sucesión, si tengo a alguien para ocupar mi cargo. En fin, ya más pensando en un plan de carrera y no tanto en una evaluación de desempeño.

Los cambios respecto al plan de carrera son muy recientes. Lo vamos a comenzar a trabajar en poco tiempo. Se entiende que las personas necesitan tener un plan de carrera para permanecer en la organización.

Otro cambio es que esto ya no depende más de RRHH. Hoy el responsable de liderar este proceso es el jefe/ Gerente.

25. *¿Considera que el Covid-19 ha implicado cambios en el proceso de trabajo/supervisión/ evaluación de desempeño?*

Creo que la pandemia no dificultó el proceso de evaluación. Es más, me sorprendió lo bien que se trabajó durante la pandemia. Esperaba otra forma de trabajar y hubo mucho más comunicación de la que esperaba. Me parece que ha habido un cambio, acelerado por la pandemia, estábamos en una situación de trabajo, que íbamos a ir a otra situación pero más lenta, y que la pandemia aceleró un cambio de reglas. Estamos en una nueva era dónde no todo está muy claro y estamos viendo todos como seguir.

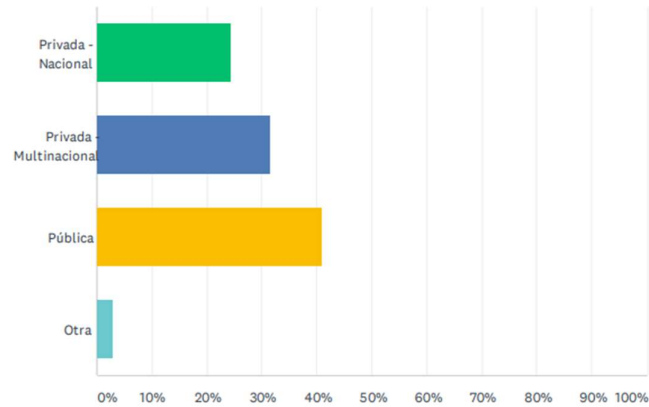
ANEXO 4 – RESULTADOS OBTENDIDOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS

Evaluación de Desempeño Laboral

SurveyMonkey

P1 Tipo de Organización en la que trabaja

Respondidas: 351 Omitidas: 0



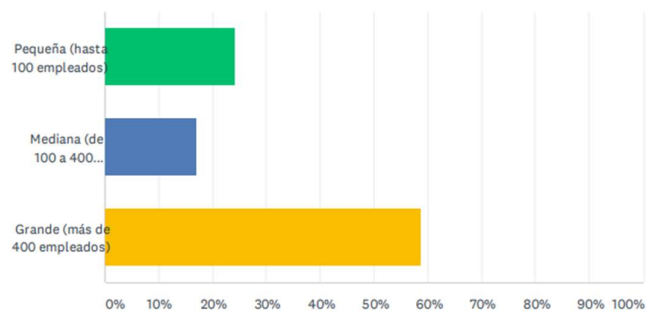
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Privada - Nacional	24.50%	86
Privada - Multinacional	31.62%	111
Pública	41.03%	144
Otra	2.85%	10
TOTAL		351

Evaluación de Desempeño Laboral

SurveyMonkey

P2 Tamaño de la organización

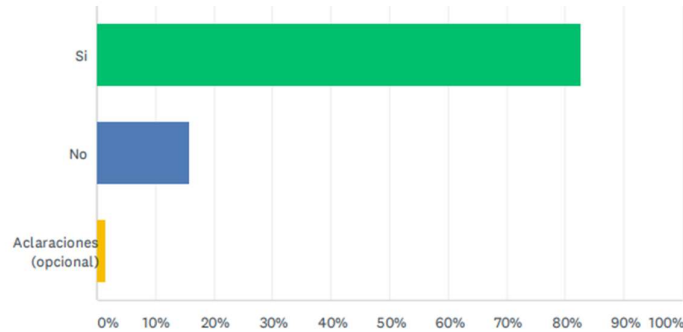
Respondidas: 351 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Pequeña (hasta 100 empleados)	24.22%	85
Mediana (de 100 a 400 empleados)	17.09%	60
Grande (más de 400 empleados)	58.69%	206
TOTAL		351

P3 ¿Existe en su organización un proceso de evaluaciones de desempeño?

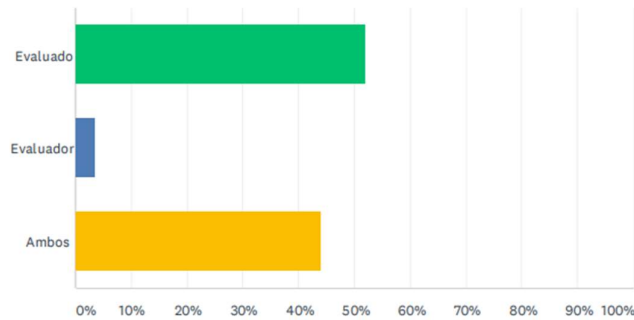
Respondidas: 351 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Si	82.62%	290
No	15.95%	56
Aclaraciones (opcional)	1.42%	5
TOTAL		351

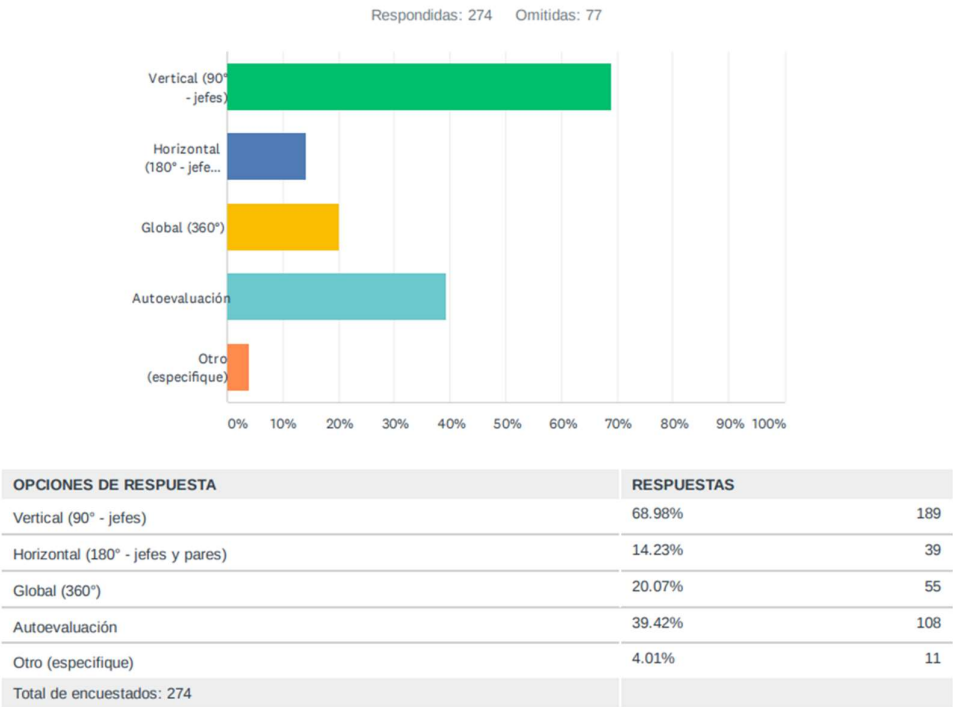
P4 Usted es:

Respondidas: 274 Omitidas: 77

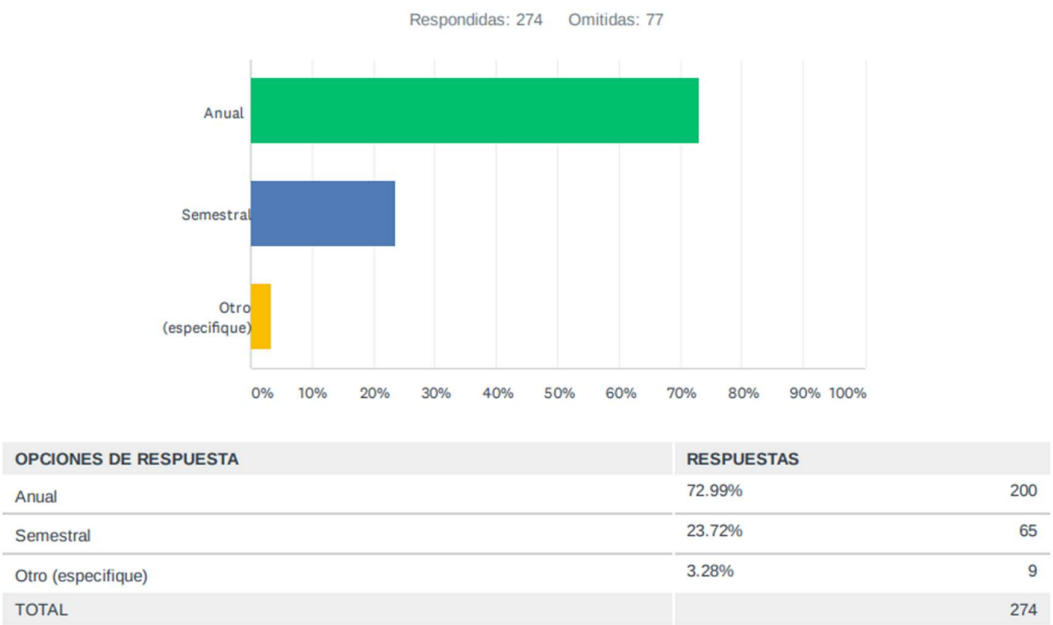


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Evaluado	52.19%	143
Evaluador	3.65%	10
Ambos	44.16%	121
TOTAL		274

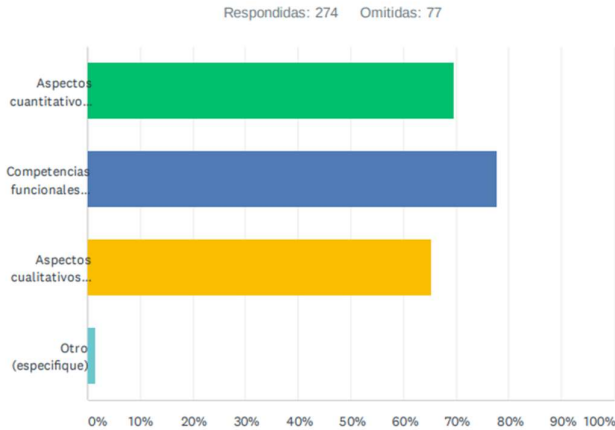
P5 ¿Qué sistema de evaluación es utilizado? Marque las que aplican



P6 ¿Con qué frecuencia se realizan?

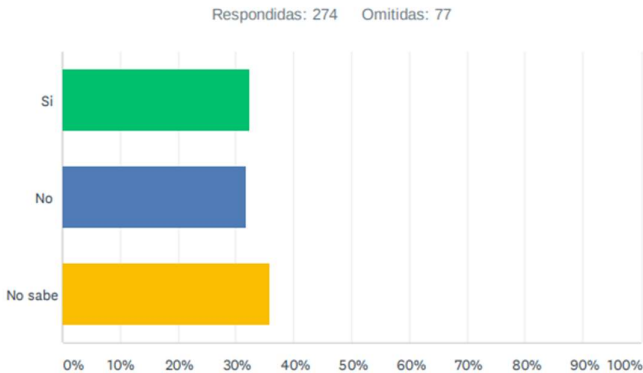


P7 ¿Qué aspectos se evalúan? Indique las que considere aplicables



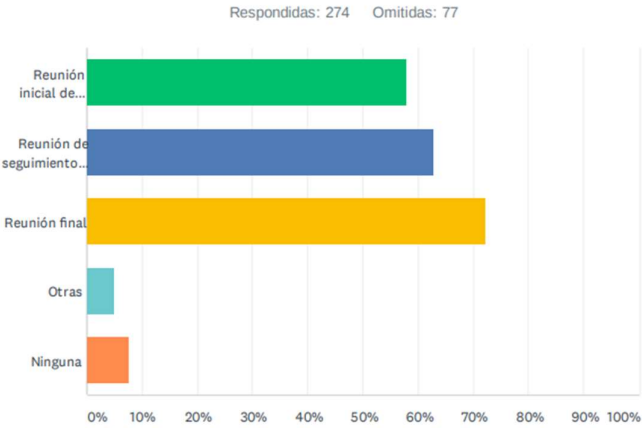
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Aspectos cuantitativos (Cuánto: metas, KPIs)	69.71%	191
Competencias funcionales (Qué: funciones del cargo y aspectos técnicos)	77.74%	213
Aspectos cualitativos (Cómo: Habilidades blandas)	65.33%	179
Otro (especifique)	1.46%	4
Total de encuestados: 274		

P8 ¿El sistema utilizado implica la distribución forzosa de un porcentaje de los evaluados en las diferentes categorías definidas?



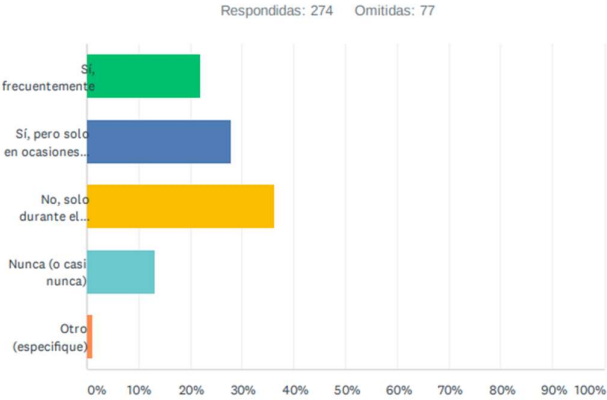
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Si	32.48%	89
No	31.75%	87
No sabe	35.77%	98
TOTAL		274

P9 Marque las reuniones de retroalimentación existentes en su organización entre evaluado / evaluador:



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Reunión inicial de compromiso	58.03%	159
Reunión de seguimiento (medio periodo)	62.77%	172
Reunión final	72.26%	198
Otras	5.11%	14
Ninguna	7.66%	21
Total de encuestados: 274		

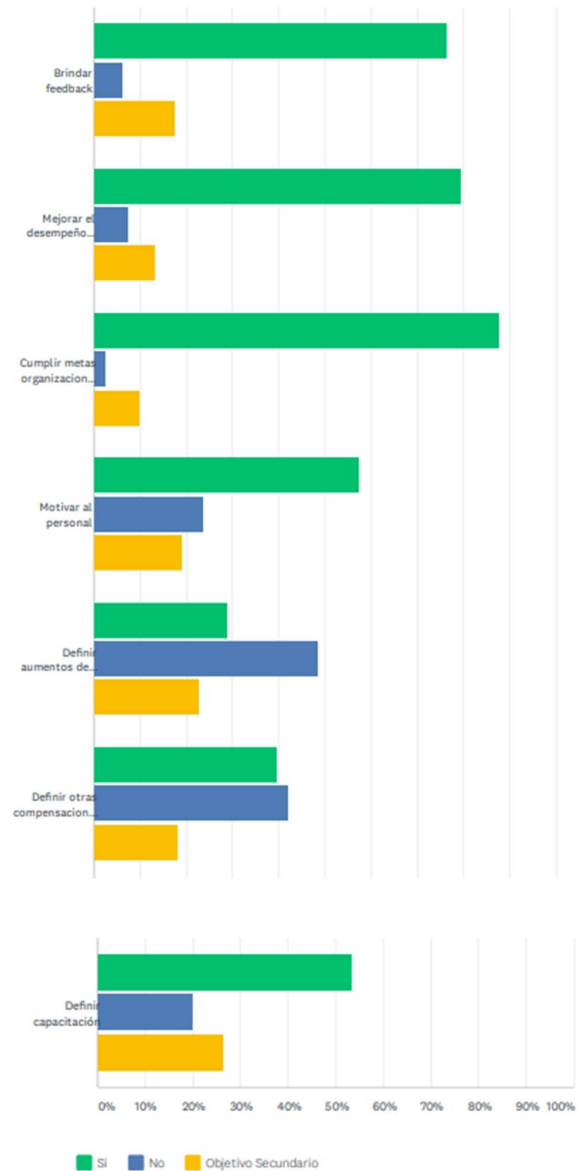
P10 ¿Se realizan otras instancias de retroalimentación de forma independiente al proceso de evaluaciones?



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Sí, frecuentemente	21.90%	60
Sí, pero solo en ocasiones especiales	27.74%	76
No, solo durante el proceso formal de evaluaciones	36.13%	99
Nunca (o casi nunca)	13.14%	36
Otro (especifique)	1.09%	3
TOTAL		274

P11 ¿Cuáles cree que son, en teoría, los objetivos del proceso de evaluaciones?

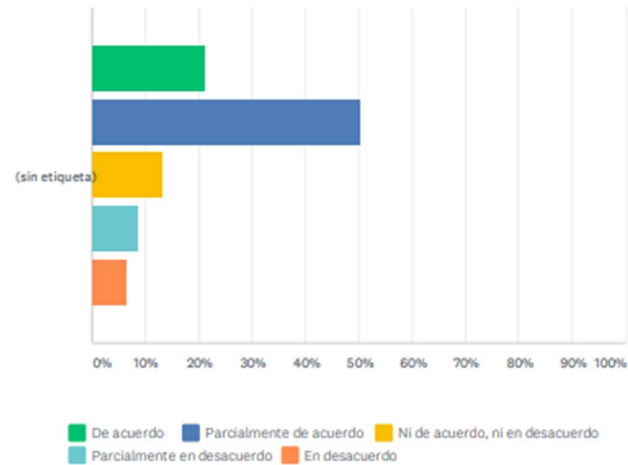
Respondidas: 274 Omitidas: 77



	SI	NO	OBJETIVO SECUNDARIO	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
Brindar feedback	76.28% 209	6.20% 17	17.52% 48	274	1.41
Mejorar el desempeño individual	79.56% 218	7.30% 20	13.14% 36	274	1.34
Cumplir metas organizacionales	87.59% 240	2.55% 7	9.85% 27	274	1.22
Motivar al personal	57.30% 157	23.72% 65	18.98% 52	274	1.62
Definir aumentos de salarios	28.83% 79	48.54% 133	22.63% 62	274	1.94
Definir otras compensaciones económicas (Bonos u otros)	39.78% 109	41.97% 115	18.25% 50	274	1.78
Definir capacitación	53.28% 146	20.07% 55	26.64% 73	274	1.73

P12 ¿Considera que el proceso de evaluaciones cumple con los objetivos mencionados en la pregunta anterior?

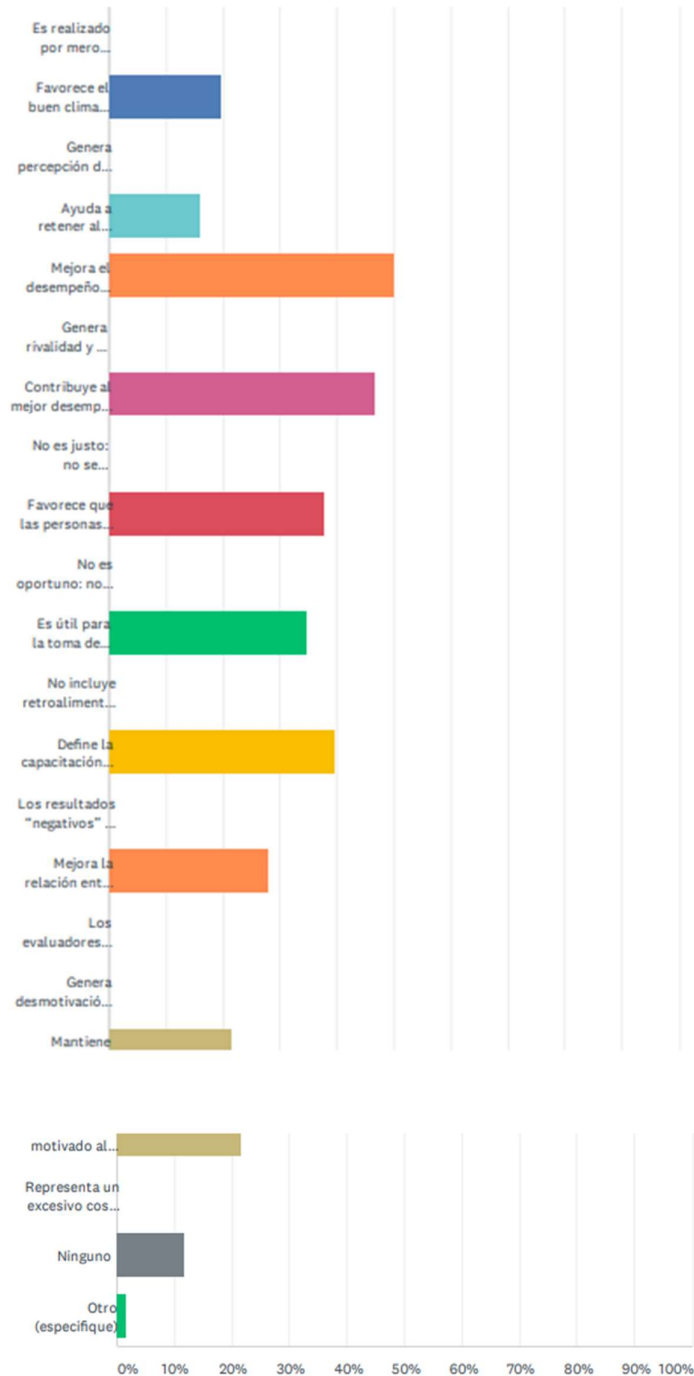
Respondidas: 274 Omitidas: 77



	DE ACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	21.17% 58	50.36% 138	13.14% 36	8.76% 24	6.57% 18	274	2.29

P13 ¿Qué aspectos POSITIVOS resaltaría usted del proceso de evaluaciones utilizado en su organización? Marque todos los que considere aplicables

Respondidas: 274 Omitidas: 77



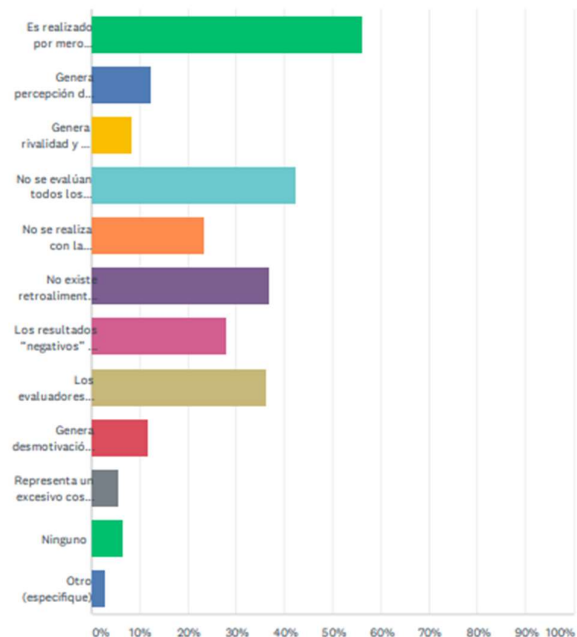
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Es realizado por mero formalismo y cumplimiento de políticas.	0.00%	0
Favorece el buen clima laboral	19.71%	54
Genera percepción de favoritismo	0.00%	0
Ayuda a retener al personal valioso	16.06%	44
Mejora el desempeño individual del evaluado	50.00%	137
Genera rivalidad y un ambiente competitivo	0.00%	0
Contribuye al mejor desempeño organizacional	46.72%	128
No es justo: no se consideran todos los aspectos necesarios en la evaluación	0.00%	0
Favorece que las personas se sientan valoradas	37.96%	104
No es oportuno: no se realiza con la frecuencia u oportunidad necesaria	0.00%	0
Es útil para la toma de decisiones (aumentos, promociones, bonos, etc.)	34.67%	95
No incluye retroalimentación suficiente o adecuada	0.00%	0
Define la capacitación necesaria para el personal	39.78%	109
Los resultados "negativos" no son por lo general bien aceptados por los evaluados.	0.00%	0
Mejora la relación entre evaluado y evaluador	28.10%	77
Los evaluadores tienden a evitar los comentarios negativos.	0.00%	0
Genera desmotivación y frustración en empleados con desempeños deficientes	0.00%	0
Mantiene motivado al personal	21.53%	59
Representa un excesivo costo en tiempo y dinero	0.00%	0
Ninguno	11.68%	32
Otro (especifique)	1.46%	4
Total de encuestados: 274		

Evaluación de Desempeño Laboral

SurveyMonkey

P14 ¿Qué aspectos NEGATIVOS resaltaría usted del proceso de evaluaciones utilizado en su organización? Marque todos los que considere aplicables

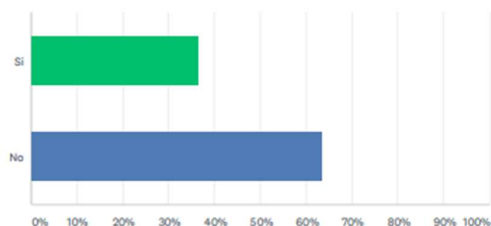
Respondidas: 274 Omitidas: 77



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Es realizado por mero formalismo y cumplimiento de políticas	56.20%	154
Genera percepción de "favoritismo"	12.41%	34
Genera rivalidad y un ambiente competitivo	8.39%	23
No se evalúan todos los aspectos necesarios	42.34%	116
No se realiza con la frecuencia u oportunidad necesaria	23.36%	64
No existe retroalimentación suficiente o adecuada	36.86%	101
Los resultados "negativos" no son bien aceptados por los evaluados	28.10%	77
Los evaluadores tienden a evitar los comentarios negativos	36.13%	99
Genera desmotivación y frustración en empleados con desempeños deficientes	11.68%	32
Representa un excesivo costo en tiempo y dinero	5.47%	15
Ninguno	6.57%	18
Otro (especifique)	2.92%	8
Total de encuestados: 274		

P15 ¿Considera que la pandemia COVID-19 dificulta el proceso de evaluaciones?

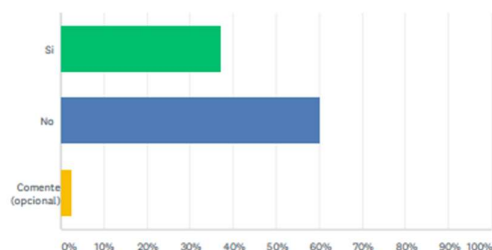
Respondidas: 274 Omitidas: 77



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Si	36.50%	100
No	63.50%	174
TOTAL		274

P16 ¿Se han producido cambios en el proceso de evaluación en los últimos 2 años en su organización?

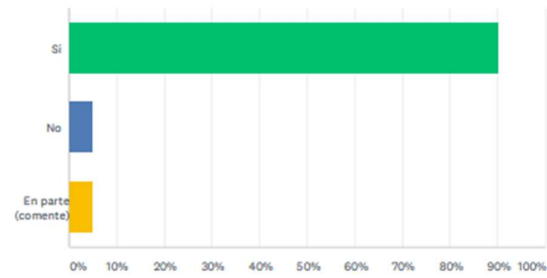
Respondidas: 274 Omitidas: 77



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Si	37.23%	102
No	60.22%	165
Comente (opcional)	2.55%	7
TOTAL		274

P17 ¿Considera realmente necesario contar con un proceso de evaluaciones en su organización?

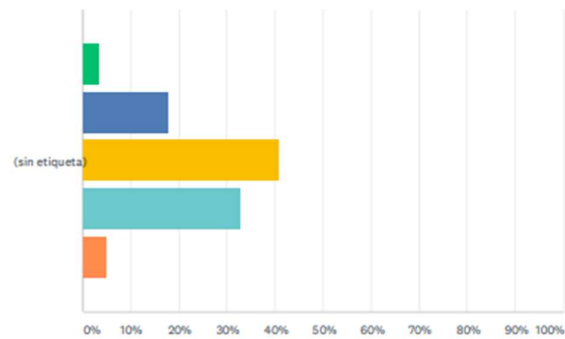
Respondidas: 274 Omitidas: 77



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Si	90.15%	247
No	5.11%	14
En parte (comente)	4.74%	13
TOTAL		274

P18 Marque como califica usted el proceso de evaluaciones de su organización

Respondidas: 274 Omitidas: 77



Muy malo Malo Ni bueno ni malo Bueno Muy bueno

	MUY MALO	MALO	NI BUENO NI MALO	BUENO	MUY BUENO	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	3.65%	17.88%	40.88%	32.85%	4.74%	274	3.17
	10	49	112	90	13		