

UNIVERSIDAD DE CHILE
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Departamento de Administración y Economía

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN NUEVO SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA EMPRESA TERRA NETWORKS CHILE S.A.

Seminario para optar al título de Ingeniero Comercial

INTEGRANTE:

DANAE SCHERMAN TEITELBOIM

PROFESOR GUÍA: MARIA SOLEDAD MATUS AGUILAR. INGENIERO
COMERCIAL

Santiago, Chile. Enero, 2004

I Introducción .	1
II Objetivos .	3
1) Objetivos generales .	3
2) Objetivos específicos . .	3
III Marco Teórico . .	5
1) Evaluación de desempeño . .	5
1.1) Significado e importancia .	5
1.2) Rol de Recursos Humanos dentro de la Evaluación de desempeño .	6
1.3) La evaluación de desempeño como herramienta de gestión .	7
1.4) Metodología para obtener una buena evaluación de desempeño . .	8
1.5) Métodos de evaluación de desempeño .	9
1.6) Evaluadores .	13
1.7) Entrevista Evaluación de Desempeño .	15
1.8) Problemas de la Evaluación de Desempeño .	16
1.9) Beneficios Evaluación de Desempeño . .	17
1.10) Evaluación de Desempeño en Empresas Chilenas . .	18
1.11) Nuevas tendencias . .	20
2) Modelo de Gestión por Competencias .	23
2.1) Definición de competencia .	23
2.2) Modelos de Gestión por Competencias . .	24
2.3) Clasificación de Competencias . .	25
2.4) Modelo de Gestión por Competencias . .	25
2.5) Aplicación Gestión por Competencias en los diversos procesos de Recursos Humanos . .	27
2.6) La Gestión por Competencias y la Evaluación de Desempeño . .	28
2.7) Beneficios de la Gestión por Competencias .	28
2.8) Problemas en la aplicación de la Gestión por Competencias .	29

2.9) Assessment Center .	30
2.10) Modelo de Gestión por Competencias en Empresas Chilenas .	31
IV Aplicación Cuestionario Evaluación de Desempeño en empresas chilenas . .	33
1) Objetivo del Cuestionario .	33
2) Resultados Obtenidos .	35
2.1) Datos cuantitativos .	35
2.2) Resultados Cualitativos . .	41
3) Benchmarking Evaluación de Desempeño .	42
V Confección e implementación de un nuevos sistema de Evaluación de Desempeño en Terra Networks Chile .	45
1) Información sobre la empresa . .	45
1.1) Reseña Terra Lycos .	45
1.2) Reseña Terra Networks Chile .	46
2) Introducción .	46
3) Resumen Confección e Implementación Modelo de Gestión por competencias . .	47
4) Sistema de Evaluación de Desempeño utilizado actualmente en TERRA CHILE .	48
5) Implementación de un nuevo sistema de Evaluación de Desempeño . .	49
5.2) Descripción del instrumento . .	50
5.3) Confección de los cuestionarios .	51
5.4) Entrevista de Evaluación de Desempeño .	53
5.5) Capacitación . .	54
5.6) Plan año 2004 .	54
5.7) Rol de Recursos Humanos y de cada unidad estratégica dentro del sistema de evaluación de desempeño implementado. .	55
5.8) Planes Acción a Futuro .	55
VI Conclusiones .	57
VII Bibliografía .	59

I Introducción

Desde la creación de las primeras organizaciones no es ninguna novedad que estas dependen del desempeño de su gente para asegurar la competitividad, productividad y rentabilidad. La forma como ellos actúan en sus cargos afecta los resultados operativos, lo que a su vez afecta el logro de los objetivos estratégicos organizacionales.

La Evaluación de Desempeño surge como un instrumento clave para medir el quehacer de los trabajadores. Permite ver si el empleado ha cumplido con las metas propuestas a principio de año y si cumple con los requerimientos correspondientes a su cargo. Sin embargo en un mercado laboral tan dinámico ya no solo basta con medir el cumplimiento de metas si no que se hace necesaria la inclusión de evaluación por competencias para reflejar el verdadero desempeño de los trabajadores y alinear los objetivos estratégicos de la empresa con el desarrollo profesional del personal. Además este proceso permite gestionar los diversos aspectos de recursos humanos como son la Selección, Capacitación, Desarrollo, Promociones, Compensaciones, etc.

La empresa Terra Networks Chile implementara a partir del año 2004 un modelo de Gestión por Competencias. Para ello se deben redefinir todos los procesos de Recursos Humanos. De esta manera a través de este trabajo se diseñara y aplicara un nuevo método de Evaluación de Desempeño para la empresa Terra Network Chile que incluirá medición por cumplimiento de objetivos y calificación de las competencias claves para la empresa. Previo a la confección e implementación de este instrumento se hará un estudio de los principales aspectos de la Evaluación de Desempeño, del modelo de Gestión por Competencias y se aplicara una encuesta a las mejores empresas para trabajar en Chile

para identificar las mejores prácticas en este tema.

Posteriormente se confeccionara el instrumento, se verán sus principales aplicaciones y los planes de Acción a futuro.

II Objetivos

1) Objetivos generales

- Implementar un sistema de evaluación de desempeño para la empresa Terra Networks Chile S.A que incluya tanto calificación de competencias genéricas como cumplimiento de metas.
- Lograr que el nuevo sistema sea objetivo, realista, minimice los problemas de evaluación y sea un output relevante para el resto de los procesos de Recursos Humanos.

2) Objetivos específicos

- Identificar y describir los principales aspectos del sistema de evaluación de desempeño y el modelo de gestión por competencias que sean útiles para el objeto de nuestro estudio.

- Realizar un benchmarking de evaluación de desempeño y gestión por competencias en el mercado chileno a través de una encuesta aplicada a las 25 mejores empresas para trabajar en Chile durante los años 2002 y/o 2003 según la revista capital.
- En base a las competencias definidas que deben presentar todas las personas que trabajan en la empresa Terra Chile (colaboradores) diseñar un cuestionario que mida el desempeño en estas variables por parte de todo el personal y cuyo evaluador sea el jefe directo. En el caso de las personas que tengan empleados bajo su cargo se incluirá una sección que mida su desempeño además en las competencias directivas definidas por la empresa.
- En base a las competencias directivas definidas por Terra confeccionar un cuestionario que determine la presencia de competencias directivas en las personas que tienen trabajadores bajo su cargo, y que será contestado por los subordinados.
- Desarrollar una metodología de evaluación que incluya los nuevos instrumentos de medición y además considere el cumplimiento de metas por parte de todo el personal.
- Determinar el rol de Recursos Humanos y de cada unidad estratégica dentro del sistema de evaluación de desempeño implementado.

III Marco Teórico

1) Evaluación de desempeño

1.1) Significado e importancia

El gobierno federal de estados unidos comenzó a evaluar el desempeño de sus empleados en 1842 debido a la aprobación de una ley que obligaba a evaluar a los funcionarios públicos una vez al año. La Evaluación de desempeño en el sector privado surge en EE.UU. en los años 20, momento en el que las empresas deciden introducir un procedimiento que les permita justificar una política retributiva que se relacionase con la responsabilidad del puesto de trabajo y con las aportaciones de los empleados al éxito de la empresa.

Por desempeño se entienden diversas acepciones: el nivel de rendimiento laboral, aportación personal al trabajo asignado, productividad individual, observancia precisa de las normas laborales vigentes, así como dedicación, empeño y características personales relevantes al puesto de trabajo.

El desempeño logrado puede tener un sinnúmero de variables psicológicas y sociales que influyen en el rendimiento de una persona, sin embargo, la evaluación del

desempeño, trata de identificar atributos del trabajo o de los resultados, por lo que no es su cometido u objeto de atención juzgar a la persona o a su perfil de personalidad o motivación que la lleva a conseguir un resultado.

El proceso de Evaluación de Desempeño es de gran importancia para la gerencia ya que contribuye a comprender las fortalezas y debilidades de los miembros de la empresa. Si el desempeño es inferior a lo esperado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

Contar con un sistema formal de evaluación de desempeño permite a la gestión de recursos humanos evaluar sus procedimientos. Los procesos de reclutamiento y selección, de inducción, las decisiones sobre promociones, compensaciones y adiestramiento y desarrollo del recurso humano requieren información sistemática y documentada proveniente del sistema de evaluación de desempeño.

De esta forma podríamos definir la evaluación de desempeño como el conjunto de mecanismos técnicos que tienen por objetivo medir en la forma más clara y objetiva posible los resultados de las personas que trabajan en una determinada función al interior de una organización una vez que se hayan establecido claramente los criterios de evaluación entre las partes interesadas. ES un proceso de retroalimentación en que se realiza un análisis del pasado, en el momento presente, para proyectar el futuro e identificar fortalezas y debilidades de los trabajadores.

Es decir, se trata de un mecanismo de verificación y calificación de niveles de desempeño que son previamente establecidos por la organización en función a la naturaleza de los puestos y sus actividades.

Es importante destacar que el enfoque dado a la evaluación del desempeño estará determinado por el tipo de organización o de resultados que se esperan de las personas en una determinada posición de trabajo. Además la evaluación incluye a todo el personal de la empresa desde el Gerente general hasta el último trabajador.

1.2) Rol de Recursos Humanos dentro de la Evaluación de desempeño

El rol de Recursos humanos es fundamental dentro de la evaluación de desempeño ya que uno de los objetivos principales de esta área es lograr el mejoramiento permanente de las organizaciones de las que forman parte, haciéndolas más eficientes y más eficaces. Una de las formas de lograr esta meta es el mejoramiento del desempeño y de los aportes de los trabajadores a la organización, lo que en gran parte se logra con un buen sistema de evaluación de desempeño. De esta forma Recursos Humanos cumple 4 funciones dentro de este proceso:

a) En primer lugar es el encargado de la implantación y seguimiento del sistema de evaluación del desempeño. Esto significa que Recursos Humanos debe estudiar, analizar y aplicar el sistema y por lo tanto, de él dependen la elección del modelo y la forma y la normativa de funcionamiento del sistema. Esto incluye la metodología utilizar, las escalas a utilizar, los evaluadores, confeccionar los cuestionarios y dar las pautas para la

entrevista de evaluación de desempeño.

b) Además cumple un rol asesor apoyando a las distintas áreas durante el proceso de evaluación de desempeño. Es necesario que se proporcione un apoyo para aclarar determinados puntos del proceso, para explicar los aspectos que no estén claros y sobre todo para motivar y animar a los evaluadores a que se involucren en este proceso, dando respuestas a los problemas que se van planteando en el desarrollo o aplicación del sistema.

c) Otra labor importante es capacitar a los evaluadores para mejorar sus habilidades y para que minimicen los problemas que puedan surgir durante la evaluación de desempeño y evitar conductas no deseadas.

d) También es trabajo de Recursos Humanos aplicar los mecanismos de control sobre el sistema de evaluación para detectar errores que puedan afectar la utilidad y aceptación de un programa de evaluación y para mantenerlo actualizado y acorde con los objetivos y necesidades de la organización.

Es importante destacar que sin el apoyo de la alta dirección y el compromiso de los evaluadores, no se lograra una buena evaluación de desempeño por muy bueno que sea el sistema utilizado. Es fundamental que los altos mandos motiven a los evaluadores a tomar el programa en serio. Además es responsabilidad de cada gerente de área que todos los trabajadores sean evaluados de la mejor manera posible, asegurándose que los evaluadores entiendan las técnicas que se utilizaran durante el proceso. Recursos Humanos podrá cumplir de excelente manera su rol dentro de la evaluación de desempeño, pero si el resto de la empresa ve este proceso como un simple tramite no se alcanzaran los resultados deseados por lo que es de vital importancia que el gerente de Recursos Humanos identifique estrategias para lograr que los gerentes y supervisores-evaluadores asuman con entusiasmo y capacidad esta responsabilidad.

El desarrollo y la administración del plan de Evaluación del Desempeño no es función exclusiva del órgano de Recursos Humanos, sino que es responsabilidad de línea y debe asesorarse de la asistencia del órgano de Recursos Humanos. La persona encargada de evaluar al personal es su propio jefe, quien mejor que nadie tiene o debiera tener las condiciones para hacer el seguimiento y verificar el desempeño de cada subordinado.

1.3) La evaluación de desempeño como herramienta de gestión

Los resultados de la evaluación de desempeño sirven para tomar decisiones y evaluar los procesos de Recursos Humanos. En la actualidad son utilizados por las empresas principalmente para la administración de salarios y desvinculación del personal. Sin embargo los outputs otorgados por este proceso deberían ser aprovechados en la mayoría de los procesos de Recursos Humanos. Al analizar el impacto de la evaluación del desempeño sobre la gestión de recursos humanos, sus principales contribuciones son las que se indican a continuación:

a) **Selección:** A través de la evaluación del desempeño y de acuerdo con los criterios o factores elegidos se puede definir el perfil, en cuanto a capacidades y cualidades, de las personas que deberían incorporarse a ese puesto. Por otra parte,

viendo el resultado de las evaluaciones de las personas incorporadas con un determinado sistema de selección se puede obtener una referencia sobre la validez o eficacia de este proceso. Por ejemplo si un alto porcentaje de las personas reclutadas tiene una evaluación deficiente debo revisar el proceso de selección viendo si los perfiles buscados están alineados con la evaluación correspondiente.

b) Formación: A través del análisis global de las áreas de mejora detectadas en las evaluaciones se obtienen unos datos fundamentales para diseñar un plan de formación, tanto desde el punto de vista técnico, como desde el punto de vista de habilidades. También se pueden diseñar acciones específicas individuales en función de las carencias observadas. Es decir es un paso fundamental dentro del proceso de detección de necesidades de capacitación.

c) Análisis del potencial: De la entrevista realizada entre evaluador y evaluado y del contraste entre el potencial percibido por el propio individuo y el percibido por el supervisor, se obtiene u información valiosa sobre el valor que una persona puede aportar a la organización en otros puestos de trabajo diferentes al que en ese momento ocupa.

d) Adecuación persona-puesto: Facilita en lo relativo al rendimiento, la observación del grado de adecuación de la persona al puesto. Muchas veces una persona tiene un alto potencial, pero el puesto en el que se encuentra no le permite desarrollarse o al no comprender bien sus labores tiene un desarrollo deficiente.

e) Desarrollo: Una vez identificadas las capacidades de un trabajador y observados los resultados conseguidos, se pueden tomar decisiones en cuanto a las posibilidades de promoción y de futuro dentro de la organización.

f) Comunicación interna: La evaluación del desempeño es un proceso por el que el evaluador y el evaluado intercambian impresiones. El evaluador debe dar a conocer al evaluado lo que la empresa percibe que éste ha aportado, y las directrices y resultados esperados, es decir, las aportaciones que se esperan de él para un plazo de tiempo determinado.

g) Motivación: Los resultados obtenidos pueden ser utilizados para reconocer públicamente a los empleados bien evaluados, además de apoyar y guiar a los trabajadores lo que influirá positivamente en la motivación del personal.

h) Compensaciones: Al proporcionar información sobre los aportes que un trabajador ha realizado y sobre la percepción que el trabajador tiene de la empresa, existe una herramienta que facilita, de una forma más objetiva, la toma de decisiones relacionada con retribuciones, incentivos e incrementos salariales tanto individuales como colectivos.

i) Despidos: Los outputs de la evaluación nos muestran el desempeño de los trabajadores. Si un trabajador es mal evaluado y luego de la entrevista de evaluación de desempeño no mejora su comportamiento, deberá ser despedido de la empresa.

1.4) Metodología para obtener una buena evaluación de desempeño

La búsqueda de una metodología de evaluación del desempeño que sea capaz de mejorar la interacción entre el empleado y la empresa para el logro de un beneficio mutuo, posibilitando la creación de las condiciones para un adecuado desempeño, medido en términos de esfuerzo, capacidad y percepción de su rol en la empresa, de parte del trabajador, y de factores del entorno, es uno de los retos más importantes dentro del área de Recursos Humanos.

Independiente del método utilizado para evaluar el desempeño y de la persona o personas que realicen la evaluación, este proceso debe incluir algunos rasgos fundamentales para lograr outputs confiables.

En primer lugar deben definirse claramente los objetivos que se esperan al evaluar el desempeño. Además los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo, para lograr datos pertinentes y objetivos. Un punto fundamental es el compromiso y participación activa de todos los trabajadores durante todo el proceso, los cuales deben ver su trabajo como algo desafiante y que es útil para la organización estando motivados a lograr un buen desempeño. Para fortalecer este último punto la evaluación debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.

Con respecto al formato de la evaluación este debe incluir metas o variables medibles, desafiantes, realistas y que incluyan tanto aspectos cuantitativos como cualitativos. Además debe incluir revisiones periódicas del desempeño para realizar ajustes y el trabajador pueda mejorar sus deficiencias.

El evaluador debe conocer el puesto de trabajo, tener un grado de confianza con el evaluado y ver su labor como más como un orientador y capacitador que un juez.

Al definir la metodología a utilizar en el proceso de evaluación de desempeño se deben tener presente los siguientes aspectos:

- La gente optimiza su productividad cuando el trabajo que hace es – a sus ojos -, algo que vale la pena hacer.
- La gente puede diseñar trabajo que agregue valor si se le permite y ayuda.
- Las metas de la organización y las metas personales son más fáciles de alinear cuando los puestos de trabajo están definidos en términos de tareas y competencias específicas asociadas a criterios determinados.
- La tarea de definir el trabajo, revisar el desempeño y, consecuentemente, programar el futuro es doble, pues requiere profunda involucración del supervisor y del trabajador.
- Por último la metodología se debe adecuar a la realidad de cada empresa, considerando variables tales como características del negocio, valores de la empresa y competencias críticas de los diferentes cargos.

1.5) Métodos de evaluación de desempeño

a) Métodos de Características

Como lo dice su nombre son métodos que buscan medir hasta que punto un empleado posee ciertas características que se consideran importantes para un cargo determinado y la empresa en general. Son fáciles de desarrollar, pero si no están basados en una buena descripción de puestos pueden ser subjetivos y los resultados sesgados.

a.1) Escalas gráficas de Calificación

Es la técnica más sencilla y popular. Es una escala que presenta una lista de características y un rango de desempeño para cada una. Se debe trabajar con la mayor precisión posible por lo que generalmente cada característica va con una pequeña explicación y se deja un espacio para comentarios. Esto ayuda a evitar interpretaciones erróneas y problemas de subjetividad.

a.2) Método de distribución Forzada

En este método el evaluador se enfrenta a un cuestionario que enfrenta pares de características que parecen ser igualmente buenas o malas y debe elegir una de las dos. Pero las declaraciones están diseñadas para distinguir entre un desempeño exitoso y otro deficiente. Este método tiene muchas dificultades ya que el evaluador al no entender lo que se mide no puede entregar un buen feedback durante la entrevista de evaluación de desempeño, se siente frustrado y además de los resultados son difíciles de aplicar la resto de los procesos de R.H.

a.3) Método de Formas Narrativas

Consiste en un ensayo donde el empleador describe lo mejor posible al empleado evaluado. Generalmente se le dan pautas para que incluya las fortalezas y debilidades del evaluado además de sus planes de desarrollo. En general es un método complementario ya que es difícil y toma tiempo componer una redacción que incluya todas las características del individuo. Además dependerá del estilo y habilidad para escribir del evaluador el desempeño informado, lo que genera problemas de subjetividad.

b) Métodos de Comportamiento

Este método busca medir que acciones específicas debería tener el evaluado en su puesto de trabajo. Al ser un sistema más concreto disminuye los problemas de subjetividad e interpretación. Sin embargo es costoso de realizar y requiere mucho tiempo para su uso y desarrollo.

b.1) Método de Incidente Crítico

A través de este método se busca que los evaluadores enfoquen su atención en aquellos comportamientos claves que hacen la diferencia entre realizar bien o mal una determinada tarea. Se realiza una lista de incidentes y se revisan en la entrevista de evaluación fomentando las buenas practicas y corrigiendo las deficientes. La ventaja de

este método es que obliga a que el supervisor este conciente de la evaluación durante todo el año además de ser objetivo ya que se basa en acciones concretas. No obstante, se utiliza como método complementario ya que excluye muchos comportamientos importantes de evaluar y además los empleados sienten que solo se están fijando en sus errores y anotándolos, por lo que se hace más difícil la retroalimentación.

b.2) Escala fundamentada para la medición del comportamiento

En esta escala el evaluador debe calificar una lista de incidentes críticos relacionados con el comportamiento en el trabajo. Se debe ver en que grado estas dimensiones están presentes en el desempeño del evaluado.

Los 5 pasos principales de este método son:

1. Se pide a las personas que conocen el puesto a evaluar que propongan incidentes críticos.
2. Luego estas personas deben dividir los diferentes incidentes en grupos relacionados llamados dimensiones.
3. Después se les pide a otras personas que conozcan el puesto de trabajo que reasignen los incidentes críticos, si más del 50% lo reasigno en la misma dimensión otorgada por las personas del paso 2 se mantiene dicho comportamiento.
4. Se le pide al segundo grupo que haga una escala (generalmente de siete o nueve puntos) de los incidentes críticos dentro de una misma dimensión.
5. Por ultimo se desarrolla el instrumento definitivo donde cada dimensión conformada por un subconjunto de incidentes críticos calificados refleja un aspecto del comportamiento.

Su principal ventaja es que proporciona calificaciones más precisa y disminuye los problemas de subjetividad. Además participan personas que no pertenecen al departamento de Recursos Humanos durante su confección, lo que da una visión más amplia y una mayor aceptación del proceso de evaluación por parte de los empleados. Sin embargo es difícil de desarrollar y requiere mucho tiempo.

c) Métodos de resultados

Con este método se busca medir los resultados que obtienen los empleados al realizar sus labores diarias. Este método es mas objetivo ya que mide resultados y además involucra en mayor medida a los trabajadores ya que muchas veces las metas se fijan en común acuerdo entre evaluadores y evaluados. Sin embargo su desarrollo y uso consumen mucho tiempo y en alguna medida fomentan una visión de corto plazo.

c.1) Mediciones de Productividad

Es un proceso sencillo en e cual se miden solamente aspectos cuantitativos relacionados con los resultados obtenidos por los trabajadores. A través de estas mediciones se asegura objetividad y resultados reales. Sin embargo tiene un gran sesgo porque muchas

veces los resultados de los trabajadores están afectados por hechos externos que no se pueden controlar. Además fomenta rendimientos a corto plazo lo que puede afectar la eficiencia. Por último hay algunas variables que no se pueden medir cuantitativamente, por lo que se limita la evaluación.

c.2) Administración por objetivos (Peter Drucker 1954)

A través de este método se formulan objetivos a cumplir por el empleado los cuales se van revisando periódicamente. Estos objetivos deben ser cuantificables, mensurables y alcanzables en el corto y largo plazo, además de ser apropiados según cada cargo. Otro punto importante es definir tiempos específicos para revisar y replantear metas. Los 5 pasos claves de este método son:

1. Establecer los objetivos de la empresa
2. Establecer los objetivos y metas del área comentándolos con todo el departamento.
3. El supervisor y el trabajador deben definir en conjunto los objetivos a calificar y las fechas de reuniones para evaluar el desempeño
4. Revisar el desempeño comparando los datos reales con los datos prometidos
5. Proporcionar retroalimentación. Es muy importante que haya una fluida comunicación entre supervisor y supervisado para analizar fortalezas y debilidades y establecer planes de acción futuros.

La principal ventaja de este método es que tiene un menor sesgo de subjetividad y fomentan el establecimiento de metas en conjunto lo que compromete en mayor medida a los trabajadores. Sin embargo su desarrollo y uso consumen mucho tiempo, además de que se puede cometer el error de fomentar metas solo en el corto plazo.

d) Métodos de Comparaciones Multipersonales

A través de este método se compara el desempeño de un trabajador en relación a otros. Es una herramienta más relativa que absoluta. No se utiliza comúnmente ya que puede provocar competencia entre los empleados. Además si uno tiene un equipo de trabajo muy bueno, los menos buenos se verán muy perjudicados con este tipo de evaluación. Además es difícil realizar una buena entrevista de desempeño ya que no se tienen los outputs necesarios. Los más comunes consisten en clasificar a los empleados del peor al mejor, también se utiliza la confección de una distribución forzada en la cual se clasifican los empleados en varias categorías de desempeño que están relacionadas a un porcentaje predefinido y por último se comparan los empleados por característica a través de una tabla compuesta por todos los pares posibles de individuos.

e) ¿Que método utilizar?

El método a utilizar dependerá básicamente de los objetivos y metas de la organización. En general las técnicas más simples arrojan la información menos precisa. Los investigadores aún no se han puesto de acuerdo en que método es mejor, aunque hay

una tendencia a considerar que los métodos mas costosos arrojan resultados de mayor valor. Generalmente el gerente de Recursos Humanos debe realizar un análisis costo beneficio antes de seleccionar un método considerando los objetivos de la evaluación y la complejidad del trabajo realizado por los subordinados. Una nueva tendencia que se esta realizando actualmente es integrar métodos es así como grandes empresas tienen un ítem que mide características del personal y otro ítem que mide por resultados. También muchas veces para lograr diferenciar el desempeño de los empleados se unen las escalas gráficas con las de distribución forzada. Por último lo más importante es saber aprovechar los resultados dados por el método de evaluación escogido, no sacamos nada con tener un sistema muy complejo si los resultados no son utilizados en los procesos de Recursos Humanos ni son comentados con los trabajadores.

1.6) Evaluadores

Existen muchas personas que pueden evaluar el desempeño de los trabajadores. Muchas veces el supervisor esta menos familiarizado con las labores realizadas por los subordinados que los propios compañeros de trabajo o los clientes externos. Esto también ocurre a la hora de evaluar al gerente ya que muchas veces la calificación de los trabajadores puede ser mucho más realista que la de sus jefes directos. A continuación describiremos a los principales postulantes a evaluar

a) Evaluación del gerente o supervisor (Evaluación Descendente)

En general son el núcleo de cualquier sistema de evaluación ya que son supuestamente las personas más apropiadas para medir el desempeño. Sin embargo muchas veces el gerente tiene muchos subordinados y es difícil que este atento al desempeño de cada uno de sus trabajadores en profundidad, por lo que sería óptimo que sea revisado por un gerente superior de nivel inmediato o complementado por la evaluación de los compañeros de trabajo o clientes o una autoevaluación.

b) Autoevaluación

Es usado principalmente para comprometer a los trabajadores con el proceso de evaluación. En general los trabajadores tienden a sobrevalorar su desempeño. Se utiliza generalmente como sistema complementario y se aconseja realizarlo cuando se relaciona a procesos de capacitación y desarrollo no así a procesos de compensación y desvinculación de la empresa.

c) Evaluación de los subordinados (Evaluación Ascendente)

Los subordinados están en muy buena posición para evaluar a su jefe ya que están en contacto diario con él y observan muchos aspectos de su desempeño. Este método se utiliza cada vez más y da un buen feedback a los jefes de cómo son percibidos por sus evaluados. Otro punto importante es que las evaluaciones sean anónimas y preparar tanto a subordinados como gerentes para la evaluación. Generalmente va complementado con la evaluación descendente por parte del gerente superior.

d) Evaluación de los compañeros

En general los compañeros de trabajo perciben aspectos del desempeño diferentes a los del jefe. En general la información proporcionada es mucho más precisa y valida que la de los supervisores. Sin embargo se ha limitado su uso debido a que se pueden ver como un concurso de popularidad, las relaciones interpersonales pueden afectar la evaluación, el gerente es reacio a perder el control sobre el proceso y los trabajadores mal evaluados pueden tener reacciones negativas con el resto de sus compañeros.

e) Comités de calificación

Es un método que busca complementar la evaluación del supervisor directo agregando la visión de otros supervisores. En general tiende a ser más justo y confiable que la valoración de un solo evaluador. Sin embargo, si muchas veces el supervisor directo no conoce en profundidad el desempeño de los trabajadores, mas alejada será la percepción de los otros supervisores, por lo que puede ser una mirada superficial al desempeño del trabajador. Se realiza en empresas pequeñas donde los supervisores de cada área tienen contacto con todos los trabajadores de la organización.

f) Evaluación de Clientes

En este caso se considera importante la calificación tanto de clientes externos como internos para realizar el proceso de evaluación. Los clientes externos son fundamentales para las empresas fundamentalmente de servicios ya que son capaces de percibir actitudes de los trabajadores que muchas veces no pueden ser observadas por los supervisores. En el caso de los clientes internos muchas veces los evaluados deben relacionarse con personas de otras áreas los cuales pueden ser los más adecuados a la hora de evaluar. Sin embargo este sistema es complejo de aplicar ya que hay una gran cantidad de información, además de que muchas veces no se eligen a los clientes indicados y se pueden distorsionar las evaluaciones.

g) Evaluación en 360 grados

Este sistema busca darle una visión integral al evaluado basado en la idea que los puestos tienen diferentes dimensiones y que cada persona ve cosas distintas. Para ello la persona es evaluada por los supervisores, compañeros, subordinados, etc. Pese a ser uno de los métodos más precisos y objetivo es complejo de utilizar, por lo que se aconseja usar tecnología de red para recolectar la información (Mejor tratado en el ítem nuevas tendencias).

h) ¿Quién debe evaluar?

La persona encargada de la evaluación dependerá de las características de la empresa. En general se aconseja utilizar más de un evaluador para tener un resultado más objetivo y realista. Si es una empresa pequeña o hay una relación directa entre jefes y subordinados no es necesario utilizar muchos evaluadores. La evaluación en 360 grados

se recomienda para grandes empresas o donde el trato supervisor-supervisado es muy impersonal. Un factor fundamental es capacitar a los evaluadores escogidos para que entiendan bien los sistemas a utilizar y eviten los problemas tipos que se generan durante el proceso.

1.7) Entrevista Evaluación de Desempeño

Es la etapa fundamental dentro del proceso de evaluación de desempeño. Por muy adecuado que sea la metodología y los evaluadores seleccionados, si los outputs no son aprovechados a través de una entrevista de desempeño bien estructurada, no se lograrán los resultados deseados.

La entrevista de evaluación de desempeño tiene como principal objetivo lograr un feedback entre supervisor-evaluado. Ver las maneras de mejorar el desempeño del trabajador en las áreas en que se encuentra más débil y analizar la posibilidad de promociones y desarrollo. También busca fomentar las buenas conductas y elaborar un plan de mejoras a futuro.

Existen algunas pautas que ayudan a obtener una mejor entrevista de evaluación. Los principales aspectos son:

1. Antes de comenzar, pedir una autoevaluación por parte del evaluado. De esta manera los empleados sienten que han aportado dentro del proceso y además el evaluador sabe la predisposición que tiene la persona.
2. Fomentar el dialogo. La idea es que la entrevista sea una interacción entre ambas partes, donde le evaluado se sienta con el derecho a participar y expresar sus puntos de vista.
3. Comenzar por lo bueno. A las personas les gusta ser valorada y recibir elogios, por lo que se aconseja partir por las fortalezas, para que el empleado este menos a la defensiva.
4. Minimizar la critica. En general a ninguna persona le gusta escuchar que ha realizado mal algunos aspectos de su labor. Es importante que el evaluador sepa distinguir los aspectos deficientes que realmente impactan el desempeño del evaluado y que sean un problema recurrente. Además se debe tener cuidado con exagerar enfocando las criticas a acciones determinadas que sean sencillas de entender. Por último toda crítica debe ir con un apoyo y un plan para solucionarla.
5. Cambiar la conducta y no a la persona. No se debe entrar en características personales y se debe fomentar cambiar comportamientos y hechos concretos.
6. Enfocarse en la solución de problemas. Muchas veces la entrevista se convierte en una discusión sobre quien es el responsable de determinadas conductas sin llegar a la manera de mejorar los comportamientos no deseados.
7. Establecer metas. Se debe enfocar la visión del evaluado en el futuro. Las metas deben estar delineadas en base a las fortalezas del individuo y dentro de un lapso razonable

Dar seguimiento en forma cotidiana. Es aconsejable tener constantemente conversaciones informales para tener un seguimiento de las metas y planes de acción propuestos durante la entrevista. 8.

1.8) Problemas de la Evaluación de Desempeño

Dentro del proceso de evaluación independiente de la metodología que se utilice surgen problemas que pueden llevar a resultados no deseados e interpretaciones erróneas. Se debe capacitar a los evaluadores para que estén atentos a estas dificultades y sepan la manera de solucionarlas. También el gerente de recursos A continuación mencionare los principales problemas:

a) **Efecto Halo:** Ocurre cuando el evaluador al calificar al subordinado en un aspecto deja que este influya en las demás variables a evaluar. Por ejemplo si un trabajador es muy puntual esto puede influir en otras características como responsabilidad. Esto se soluciona capacitando a los evaluadores y que ellos tengan conciencia de que se puede cometer este error.

b) **Criterios poco claros:** Se refiere a cuestionarios de evaluación que incluyen características o escalas de calificación sujetas a interpretación. Por ejemplo competencias como creatividad o calificaciones como desempeño promedio pueden ser valoradas de distinta manera según cada persona. Para evitar este problema es importante poner bajo cada característica acciones concretas y confeccionar escalas que expliquen cada grado de la calificación.

c) **Tendencia central:** Problema que presentan los evaluadores cuando tienden a evaluar a todas las personas en torno a la misma calificación evitando los extremos. Para evitarlo se debe capacitar o incluir métodos de comparación interpersonales.

d) **Condescendencia/ Severidad:** Se refiere a la tendencia por parte del evaluador de calificar a los trabajadores ya sea muy alto o muy bajo. Se puede solucionar de la misma manera que la tendencia central.

e) **Preferencias:** Acontece cuando el evaluador se deja influir por diferencias personales como edad, sexo, religión, etc. al momento de calificar. Este factor es difícil de solucionar debido a que va unido a creencias y sentimientos del evaluador. Se aconseja estar atento al surgimiento de este problema y si se presenta conversar con el evaluador para que tome conciencia de su error.

f) **Criterios deficientes:** Ocurre cuando el sistema de evaluación no incluye todas las responsabilidades y rasgos de un determinado puesto. Esto ocurre por ejemplo cuando se mide solo por resultados sin considerar competencias que pueden ser fundamentales para un buen desempeño. Para evitarlo es ideal realizar una evaluación que incluya tanto cumplimiento de objetivos como características del empleado.

La mejor manera de solucionar estos problemas es teniendo conciencia de ellos, capacitando a los evaluadores y elegir la técnica de evaluación adecuada según la empresa. Sin embargo si no existe un apoyo de la dirección al sistema de evaluación, no hay motivación por parte de los evaluadores, no se aprovechan los resultados en los

procesos de Recursos Humanos, no se realiza una buena campaña de comunicación para evitar la oposición de los empleados y además los involucrados consideran la evaluación como una obligación no servirá de nada evitar los problemas anteriormente mencionados ya que igualmente no se tendrán los outputs esperados. Por lo tanto para obtener una buena evaluación de desempeño se debe mentalizar a la empresa constantemente.

1.9) Beneficios Evaluación de Desempeño

Una buena evaluación de desempeño entrega resultados que son claves para todos los procesos de Recursos Humanos. Además beneficia tanto a la empresa, como los jefes y los trabajadores ya que permite la comunicación entre ellos. A continuación describiré los beneficios correspondientes a los actores principales dentro de este proceso.

a) Empresa

- Establecer un estilo de dirección común. Al utilizar un sistema de evaluación standart para toda la empresa, los gerentes califican basados en los mismos parámetros. Además los gerentes son evaluados en base a las mismas características por lo que se alinean los perfiles directivos.
- Clarificar la importancia y significado de los puestos de trabajo. A través de este proceso se puede diagnosticar como los resultados de la empresa están relacionados con el desempeño para cada puesto y el impacto que tienen dentro de la organización.
- Tiene la oportunidad de evaluar su potencial humano acorto, mediano y largo plazo. Un estudio detallado de los outputs de este proceso permite identificar el grado de adecuación de las personas a los puestos y optimizar las capacidades personales. Tal vez no se han logrado desarrollar en el cargo actual mejorando los resultados de la empresa.

b) Evaluadores

- Fomentar la comunicación y cooperación con el evaluado. Al tener una buena entrevista de evaluación de desempeño se puede lograr tener un acercamiento con el trabajador, comprometerlo con la empresa y lograr su apoyo en gestiones futuras.
- Dar sentido a la actividad de los evaluados dentro de la empresa, dándoles a conocer sus puntos fuertes y áreas de mejora, proponiendo planes de acción a futuro. Se puede lograr mejorar el comportamiento de los empleados y distinguir personas claves dentro del área.
- Reforzar la sensación de equidad logrando un mayor compromiso por parte de los evaluados. Al tener un sistema objetivo y realista de evaluación se demuestra transparencia en el proceso beneficiando el clima laboral.

C) Evaluados

- Desarrollar la comunicación y el conocimiento con el supervisor inmediato. Este sistema le da la posibilidad al trabajador de saber que espera su jefe de él, saber los parámetros con los que se evaluó su desempeño y además permite que se sienta valorado al tener la posibilidad de expresar su visión con respecto a su propio desempeño.
- Saber como es percibido su trabajo y tener la posibilidad de definir planes de acción en conjunto con su evaluador. Al trabajador le gusta recibir elogios y también saber lo que esta haciendo mal además de tener la posibilidad de mejorar su desempeño.

1.10) Evaluación de Desempeño en Empresas Chilenas

Los datos obtenidos están basados en un estudio realizado a un estudio donde se entrevisto a 15 empresas privadas con fines de lucro el año 1996 ¹. Son productoras de bienes y servicios y sus metas se dirigen a entregar el mejor servicio al cliente y aumentar las utilidades. El promedio de antigüedad de estas empresas es de 20,64 años.

El 53% de la muestra cuenta con un plan estratégico para el logro de los objetivos de la empresa. Otro dato importante consiste en que el 67% cuenta con un departamento formal de recursos humanos, sin embargo solo un 40% de las empresas se preocupa de relacionar los objetivos del área con las metas de la organización.

Otro punto relevante es que un 73% de las empresas cuenta con un sistema de evaluación de desempeño, de este numero solo el 55% es realizada por el departamento de Recursos Humanos.

Además solo el 47% de las empresas cuenta con un manual de procedimiento de recursos humanos que generalmente es solo entregado a los gerentes y jefes, sólo siendo el 7% de la muestra se lo facilita a todo el personal.

Un factor a considerar es que solo el 33% mantiene actualizada la descripción de cargos y un 27% de la muestra utiliza esta información para la evaluación de desempeño de los jefes, directores y administrativos, un 20% para los operarios y un 13% para profesionales y técnicos.

El objetivo de la encuesta en el ítem de evaluación de desempeño es ver que metodología se utiliza, quien evalúa y en que procesos de recursos humanos se utilizan los outputs logrados, diferenciado según el nivel organizacional. Es decir se analizan los aspectos anteriormente señalados para Directores y jefes, profesionales, técnicos, administrativos, operarios y vendedores.

A continuación resumiré los principales resultados de la encuesta:

a) Directores y Jefes

¹ Tesis: Estrategias de intervención en recursos humanos.

El 64% de estas empresas utiliza APO, solo el 18% aplica comparaciones multipersonales y el 9% utiliza otra de las metodologías descritas. El evaluador más común es el jefe directo con un 64% y en segundo lugar un 35% utiliza directores superiores, en un porcentaje mucho menor de 9% se menciona clientes externos y Autoevaluación, la evaluación ascendente es un porcentaje muy bajo al momento de mencionar un evaluador. Por último los resultados obtenidos por este proceso se aprovechan entre un 55% y 54% para capacitación, incentivos salariales, feedback y desarrollo. En menor porcentaje (36% y 45%) se usan para determinar salarios, identificar talento y castigar el mal desempeño.

b) Profesionales

Un 55% de los profesionales es evaluado a través de APO. En cambio solo entre un 18% y 9% es evaluado por comparaciones multipersonales, ponderar lista de tareas, distribución forzada, medición del comportamiento y descripciones narrativas. Nuevamente el evaluador normalmente es el jefe directo con un 64%, un 18% usa directores y un 9% incluye autoevaluaciones, clientes externos y comités de calificación. Los resultados obtenidos se aprovechan principalmente (45%) para dar feedback, desarrollos, castigar el mal desempeño y un 36% se usa para capacitación, incentivos, búsqueda de talentos e fijación de sueldos.

c) Técnicos

En este caso se utiliza entre un 27% y 36% la APO y ponderar por listas de tareas, más abajo y con un 18% se aplica la medición del comportamiento y sólo un 9% utiliza comparaciones multipersonales, descripciones narrativas y distribución forzada. Nuevamente el evaluador más relevante es el jefe directo (72%) y solo el 9% utiliza directores superiores, clientes internos, comité de calificación y autoevaluación. Los outputs de este sistema se aplican en el 45% de los casos para desarrollo y entrega de feedback, en un 64% para castigos por mal desempeño y más abajo entre un 27% y 36% para capacitación, incentivos o fijación de salarios.

d) Administrativos

Para este tipo de trabajadores se utiliza principalmente la ponderación por lista de tareas(45%), luego sigue con un 36% la medición del comportamiento y por último entre un 9% y 18% aplican comparaciones multipersonales, distribución forzada, APO o descripciones narrativas. En este caso es mayor aún el porcentaje que tiene como principal evaluador al jefe directo(82%). El director superior y clientes externos solo alcanzan un 9% de la muestra. Generalmente este proceso es usado por la muestra se para desarrollo y castigos por mal desempeño(64%), más abajo con un 45% se aplica para capacitación, incentivos, fijación de sueldo y dar feedback y solo en un 27% para identificar potenciales.

e) Operarios

La mayoría de las empresas evalúa a los operarios a través de medición del

comportamiento (45%), el 27% usa la ponderación por lista de tareas y mucho más abajo entre el 9% y el 18% evalúa basado en comparaciones multipersonales, distribución forzada y APO. En este caso pese a que el evaluador más mencionado es el jefe directo, muestra un porcentaje más bajo de la muestra de un 55%. Y luego entre un 9% y un 18% es calificado por clientes internos o directores superiores. Los resultados de este proceso se utilizan fundamentalmente para castigar el mal desempeño(45%) y en menor medida para capacitaciones, dar feedback, identificar potenciales y desarrollo(27%-36%).

f) Vendedores

La APO es el método más utilizado para los vendedores ocupando un 45% de la muestra, más abajo y con un 27% se usa la medición del comportamiento y la ponderación por lista de tareas y sólo con un 9% se aplica la distribución forzada o la comparación multipersonal. Llama la atención que la APO se ocupe solo en un 45% de los casos, ya que en general los vendedores trabajan a comisión y por volúmenes vendidos. Como en todos los casos mencionados el principal evaluador es el jefe directo con el 72% de la muestra, en un 27% son clientes externos y mucho más abajo con un 9% califica el director superior y clientes internos. Los outputs de este proceso son aprovechados principalmente a través de la capacitación(55%), un poco más abajo con un 45% para castigos por mala desempeño y en último lugar entre un 27% y un 36% la aplica para incentivos, fijación de salarios, dar feedback, estimular el potencial y políticas de desarrollo. En la encuesta no se pregunta si se utiliza para tomar decisiones de Desvinculación.

Es importante destacar que la muestra es pequeña, fue elegida por conveniencia y nada nos asegura que sea representativa por lo que los resultados no tiene significancia estadística pero si sirven como un acercamiento de la gestión de recursos humanos de las empresas chilenas en la práctica.

1.11) Nuevas tendencias

En esta sección tocare un tema actual que ha adquirido gran importancia dentro del proceso de Evaluación de Desempeño

360° Feedback

Las estructuras dentro de la organización tienen cada vez menos niveles jerárquicos, por lo que muchas veces los jefes directos no están capacitados para evaluar a los trabajadores en profundidad. Como organización se puede responder a esta tendencia mediante la introducción de un feedback de 360°.

El feedback de 360° es el proceso de recolecta, elaboración y comunicación de información de forma estructurada, que busca evaluar al personal de la empresa. Se obtiene la información desde diferentes perspectivas que incluye a los directivos, subordinados, compañeros de trabajo, clientes internos y/o externos, autoevaluación y jefes directos. El feedback de 360° se aplica especialmente como instrumento de evaluación. Sin embargo, también es importante considerar otras aplicaciones que

complementan el Sistema de Evaluación de Desempeño:

- Lleva a un cambio de cultura y un mejoramiento de la comunicación. El feedback de 360° crea sobre todo franqueza y fomenta la colaboración.
- es un buen instrumento para garantizar los valores y competencias fundamentales de la organización
- obliga a la empresa a definir competencias y perfiles de funcionamiento y traducirlas en actitudes visibles y medibles
- pone énfasis en el crecimiento y el desarrollo de los empleados

El feedback de 360° y la evaluación tradicional

Los outputs del feedback van orientados al desarrollo y capacitación, en cambio en la evaluación tradicional se enfoca a medir desempeño y tomar medidas ante resultados no deseados. Además el sistema de 360° incluye a muchos evaluadores, en comparación al enfoque tradicional se concentra principalmente en la calificación del jefe directo. Otro punto importante es que el feedback incluye cumplimiento de metas y comportamientos, lo que es más completo que la evaluación tradicional la cual se basa básicamente en el primer factor. Además debemos considerar que en el caso de la evaluación tradicional los outputs son utilizados para decisiones generales a diferencia del feedback que analiza fortalezas y debilidades y planes de acción concretos. También la metodología tradicional se ve como una rutina y es concluyente, en cambio la nueva se ve como algo motivador, innovador, participativo y con posibilidades de corregir conductas. Por último los instrumentos de evaluación tradicionales están basados principalmente en cuestionarios, en comparación a los nuevos instrumentos que incluyen discusiones, feedback y discusión de los resultados.

Para que el feedback sea efectivo y se logren los objetivos deseados debe implementarse correctamente, por ellos se recomienda seguir los siguientes pasos:

a) Desarrollo: instrumento, proceso y comunicación

En un principio se fijan los objetivos, los resultados deseados y las posibilidades de aplicación, que serán elaborados en un plan de acción para la introducción. También se debe definir como incluir este instrumento en la estrategia de Recursos Humanos, como ayudara al cumplimiento de los objetivos del área y como se relacionara con los otros procesos de Recursos Humanos.

Para iniciar el desarrollo de esta metodología se debe integrar el proceso de descripción de puestos y perfiles de competencias a un sistema de 360°. Lógicamente significa que cuantas más puestos de trabajo haya, más laborioso será el proceso de desarrollo.

En esta fase también es importante determinar las reglas del juego del feedback de 360°. Se debe determinar que agentes realizaran el feedback y a quien, si es obligatorio y la responsabilidad de cada departamento dentro del proceso. Además se debe establecer el encargado de la organización que generalmente es el Departamento de Recursos

Humanos. Finalmente se deben confeccionar los instrumentos adecuados para lograr el feedback deseado. Por último es de mucha importancia la comunicación interna. No solo para que los empleados estén conscientes de la existencia del feedback, sino sobretodo para crear una implicación: es un instrumento del y para el empleado.

b) Implementación

Para la implantación definitiva del feedback de 360° se tienen que contactar con los empleados con el fin de nombrar los informadores del feedback, cuatro a siete por persona. A continuación se reparten los cuestionarios y se planifican las entrevistas. Con el fin de aumentar la aceptación, suprimir factores de miedo y mejorar la calidad del feedback, se recomienda organizar una sesión de entrenamiento previa, durante la cual los empleados pueden expresar sus dudas y se entrenan en la realización del feedback.

c) Evaluación y mejora

La última fase consiste en la evaluación del proceso y de los resultados. Mediante entrevistas, un foro de discusión o un cuestionario reducido se puede investigar cómo los informadores y receptores del feedback de 360° lo hayan experimentado. Los resultados sirven a su vez de base para una profesionalización del proceso total.

Se debe manejar ciertos problemas como la visión inicial de los empleados que consideran este proceso una amenaza. Es muy importante prestar mucha atención a la comunicación y explicar claramente y con mucha franqueza cuál es el objetivo, cuáles son las ventajas y las consecuencias para el empleado.

Asimismo, el feedback suele ser demasiado tolerante. Frecuentemente se debe a que la organización no está preparada para comunicarse mutuamente y para realizar el feedback. No forma parte de la cultura diaria. Asimismo, a veces a los empleados les faltan las cualidades para realizarlo correctamente.

Los "entrenamientos" pueden ayudar a mejorar la calidad del feedback. La atención y el control continuo por parte de la dirección deben llevar a que el feedback sea una práctica diaria en vez de una situación de "una vez al año".

Si se introduce correctamente, el feedback de 360° es un instrumento para poner los objetivos de la organización en la misma línea que los de sus empleados individuales. Los resultados del esfuerzo serán:

- un enfoque y objetivos comunes de la organización y de los empleados
- claridad en cuanto al funcionamiento de los empleados y como consecuencia un aumento en la equidad de las recompensas
- transparencia en la orientación del desarrollo de los empleados
- una cultura abierta;
- La franqueza sobre los objetivos, los resultados y el apoyo correspondiente (coaching), transforma el desarrollo y crecimiento de cada uno en una responsabilidad colectiva.

2) Modelo de Gestión por Competencias

Las empresas se mueven en un entorno cada vez más dinámico, exigente y competitivo, viéndose afectadas por constantes cambios en el mercado del trabajo. Estos nuevos impactos han generado nuevas prácticas y políticas de Recursos Humanos dentro de la organización. De esta manera el antiguo enfoque del área de Recursos Humanos como un departamento operativo ha ido evolucionado hasta convertirse en un socio estratégico para la empresa.

De esta forma se comienza utilizar el modelo de Gestión por Competencias que busca integrar los diversos procesos de los Recursos Humanos a través de la generación de sinergias entre ellos. El concepto de competencia se ha impuesto en la literatura sobre gestión empresarial de los últimos diez años. Un número cada vez mayor de empresas elabora sistemas de referencia de competencias. Este modelo parte del hecho visible de que personas con similar perfil presentan, sin embargo, desempeños muy diferentes. Este método busca satisfacer en forma práctica tanto los intereses de la empresa como los intereses de desarrollo de las personas.

2.1) Definición de competencia

Hay muchas definiciones de competencias, ya que es un termino complejo de definir y han surgido diferentes visiones a través de los años, por lo que es un concepto en permanente reconstrucción.

A continuación mencionaremos las principales definiciones de competencias y sus autores respectivos:

- Competencia es una característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación. (Spencer y Spencer)
- Característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que esta relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo(Ernst y Young)
- Las competencias son un repertorio de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. (Levy-Levoyer)

Muchas veces se confunde el concepto de competencia con aptitudes y rasgos de personalidad. Pese a que están relacionados, las competencias son conceptos más globales que incluyen dentro de su definición aptitudes, rasgos de personalidad y también conocimientos adquiridos, estos 3 elementos se integran y se llevan a la práctica para cumplir una determinada meta en una empresa con estrategias y cultura definidas. Es decir las competencias no pueden desarrollarse sin los elementos anteriormente mencionados, pero incluyen otros factores buscando una sinergia y una aplicación

específica.

Otro error común es considerar que las competencias son solamente conocimientos aplicables a una tarea ya que ellas implican una experiencia y un dominio efectivo de la labor.

También se debe diferenciar competencias de habilidades ya que estas últimas están más relacionadas a experiencias de formación y proceso sicomotores

Por último debemos distinguir las competencias de las conductas inteligentes, ya que las anteriormente mencionadas no están relacionadas entre si a través del tiempo, en cambio las competencias son conductas organizadas y utilizables en cualquier momento del tiempo.

En definitiva las competencias son consecuencias de la experiencia e integran aptitudes, rasgos de personalidad, conocimientos, habilidades y conductas inteligentes, los cuales se automatizan, ya que la persona competente es capaz de utilizarlos en el momento oportuno, sin tener que consultar libros o procedimientos ni preguntarse sobre determinadas indicaciones. Por lo tanto este concepto sirve para entender situaciones cada día más complejas, donde los trabajadores deben lograr la sinergia de diferentes recursos.

2.2) Modelos de Gestión por Competencias

A continuación se describirán brevemente los 3 principales modelos de gestión por competencias:

a) Modelo Conductual

Inicialmente fue planteado por David McClelland y luego profundizado por Boyatziz quien definió este modelo como “las características de fondo de un individuo que guarda una relación causal con el desempeño efectivo o superior en el puesto”.

El núcleo de este modelo consiste en el desempeño específico y real en un determinado puesto de trabajo. De esta forma las competencias serían las características que distinguen un desempeño superior de un desempeño promedio. Estas competencias son determinadas entrevistando y analizando a las personas que hacen bien su trabajo y se definen los cargos en función de los comportamientos de estas personas.

Una de las principales ventajas de este modelo consiste en que las competencias están basadas en el desempeño superior. Sin embargo tiene algunas deficiencias como ser un modelo estático ya que se basa en conductas pasadas, además la definición de competencia es muy amplia por lo que puede prestarse a interpretaciones erróneas o poco claras.

b) Modelo de Análisis Funcional

Este modelo es utilizado fundamentalmente en Inglaterra. Busca lograr una demostración de las competencias de cada trabajador, las cuales se refieren a los logros de cada

empleado. Su visión considera que una fuerza de trabajo competente esta conformada por empleados que realizan sus labores de acuerdo a las reglas de la empresa en una vasta variedad de situaciones. En este enfoque importan los resultados y no los procesos, la competencia se define como los factores integrados para lograr el desempeño deseado en un caso específico.

c) Modelo Construtivista

En este caso la competencia es vista como un aprendizaje permanente del individuo, por lo que se relaciona directamente con el trabajo realizado por el individuo, ya que aquí se crea la competencia a través de la instrucción continua. Al contrario que el primer modelo explicado en este caso se parte por el análisis de las personas con menor nivel educativo ya que se debe incluir a todos los empleados. Uno de los principales beneficios de este método consiste en que rescata el aporte del individuo en la determinación de la competencia. Además este sistema busca integrar a todo el personal dentro de la gestión por competencias, siendo el trabajador un personaje activo dentro del proceso aumentado su motivación por superarse. Sin embargo, se puede caer en el error de enfocar las competencias principalmente en personas con menores responsabilidades o incluso con rendimientos deficientes.

2.3) Clasificación de Competencias

Las competencias pueden clasificarse según diversos criterios. A continuación se describirán las categorías más importantes a mi juicio:

a) Spencer diferencia las competencias en 5 grupos que incluyen: motivación, características, conceptos propios de uno mismo, conocimientos y habilidades.

b) Competencias fáciles de detectar como habilidades y conocimientos y competencias difíciles de detectar como rasgos personales, concepto de uno mismo y actitudes y valores.

c) Competencias Individuales y competencias de la empresa. Las primeras incluyen aspectos de las personas identificándose a través del comportamiento de las personas y la segunda es una integración de las competencias individuales la cual se detectan realizando estudios de mercado y análisis del historial empresarial.

d) Competencias de punto inicial que son las fundamentales para cualquier trabajador y competencias diferenciales que se concentran en personas de cargos superiores.

e) Nadine Jolis distingue 4 clases de competencias: teóricas, prácticas, sociales y conocimientos que se refiere a combinar las 3 anteriores y resolver problemas.

Ninguna clasificación es excluyente de hecho muchas se pueden complementar para lograr resultados mejor desarrollados.

2.4) Modelo de Gestión por Competencias

Es un modelo que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo por parte de la persona que lo realiza. Además los trabajadores son percibidos como los actores principales en los procesos de cambio de las empresas y son fundamentales para crear ventajas competitivas para la organización. Esta Gestión abarca todos los procesos de Recursos humanos y estos deben estar alineados con las competencias definidas.

a) Aplicación del modelo de gestión por competencias

El primer paso consiste en definir la misión, valores y visión de la empresa. Si estos ya están definidos se deben revalidar o modificar según sea el caso. Luego se debe diagnosticar la cultura actual, definir la cultura deseada, ver las brechas existentes y elaborar planes de acción para disminuir las brechas existentes. En base a la cultura deseada se deben definir los perfiles organizacionales y los estilos directivos, para ellos deben definirse las competencias relevantes para la organización. Para definir las competencias se pueden utilizar dos métodos:

a) A través de la evaluación de Desempeño y la percepción de los jefes directos identificar a las personas con mejor desempeño y realizar una entrevista para detectar las competencias, esta debe ser realizada por un especialista por lo que se aconseja que si no existe alguien experto en el tema dentro de la empresa se externalice esta etapa. A través de esta entrevista se busca identificar como las personas lograron sus objetivos además de analizar que características, habilidades y conocimientos los identifican.

b) Si la evaluación de desempeño es deficiente o no esta implementada y no permite identificar altos potenciales o no existe el tiempo ni los recursos necesarios para realizar una entrevista por competencias se puede pedir a los jefes de todos los niveles que piensen en las competencias de los empedados que ellos consideran que tienen el mejor desempeño y también de las competencias que ellos consideran que deben tener los trabajadores y jefes de la empresa.

En ambos casos luego se hace una lista de competencias por cada empleado entrevistado, se integran todas las entrevistas y se identifican las competencias relevantes para la empresa diferenciándose entre trabajadores y altos mandos.

Luego estas competencias deben ser descritas a través de comportamientos específicos y ser aplicadas a todos los procesos de Recursos Humanos. Es importante si se utiliza el segundo método sobre todo validar las competencias definidas para la empresa a través de la evaluación de desempeño diseñada por competencias o la realización de nuevas entrevistas por competencias. También es muy importante a estar atento a los cambios en el entorno ya que pueden surgir nuevos puestos de trabajo o nuevos desafíos y tendencias en el mercado que lleven a agregar nuevas competencias o eliminar otras.

Finalmente el modelo debe ser aplicable y no quedarse en la teoría, debe ser entendido por todas las personas, confiable, de fácil manejo y dirigido tanto a beneficiar a la empresa como al desarrollo de los empleados.

b) Rol de Recursos Humanos dentro de la Gestión por Competencias

El Rol Recursos humanos es fundamental dentro de este modelo ya que es el encargado de guiar el proceso, implementar el sistema y adecuar los diversos procesos de Recursos Humanos a la Gestión por competencias. Sin embargo, esto no excluye ni a los altos mandos ni a los jefes directos. Los altos mandos son fundamentales para definir la misión, valores, cultura deseada, visión y las competencias relevantes para los perfiles organizacionales y los estilos directivos. Además deben estar motivando a los jefes directos para que se comprometan con el sistema y entiendan la importancia del mismo. Luego el rol de los jefes directos es fundamental ya que en primer lugar son los encargados de distinguir a las personas de alto potencial y además deben aplicar los procesos de recursos humanos, por lo que si no entienden y manejan bien el sistema de competencias no podrán elegir a los candidatos idóneos para el cargo, capacitar y desarrollar en base a competencias, evaluar, etc.

2.5) Aplicación Gestión por Competencias en los diversos procesos de Recursos Humanos

Este modelo es global por lo que se relaciona con toda la organización y con todos los procesos de Recursos Humanos. A continuación se describirá a grandes rasgos como se debe integrar esta metodología a los diversos procedimientos de este departamento:

a) Selección y Descripción de Cargos: En primer lugar deben modificarse las descripciones de puestos de modo que incluyan las competencias requeridas según sea el caso. Luego dentro de las pruebas de selección deben integrarse la medición de competencias que posee el individuo para ver si es apto para el cargo.

b) Capacitación: este proceso deberá estar basado no solo en la adquisición de conocimientos técnicos sino también buscar mejorar las competencias requeridas dentro del personal a través de cursos y seminarios. Se debe realizar una detección de necesidades de capacitación donde se incluya la carencia de las competencias necesarias para un buen desempeño, luego diseñar y aplicar un plan que incluya dichas competencias. Finalmente es muy importante diseñar un buen sistema de evaluación de la capacitación ya que el desarrollo de las competencias es muy difícil de medir.

c) Desarrollo: A medida que una persona avanza en su carrera profesional las competencias que requiere son cada vez más complejas, por lo que a la hora de ver la posibilidad de evolución del individuo dentro de la empresa se debe considerar las competencias latentes que realmente se pueden desarrollar y concentrarse en ellas, asumiendo que no todos los individuos son capaces de desenvolverse en todas las competencias principalmente directivas.

d) Planes de Sucesión: Muchas veces individuos con excelente desempeño, que cumplen todas sus metas son ascendidos y no logran los resultados esperados, esto se debe a que debemos fijarnos no solo en aspectos cuantitativos sino integrar las competencias al momento de tomar decisiones de este tipo.

e) Evaluación de Desempeño: Se explicara en la siguiente sección.

f) Compensaciones: Es el proceso más difícil de integrar. Muy pocas empresas lo

logran ya que se deberán confeccionar sueldos variables que incluyan el desempeño por competencias. Lo que si se realiza es incluir dentro de la descripción de cargos las competencias, luego estos cargos son evaluados y llevados a una escala salarial.

2.6) La Gestión por Competencias y la Evaluación de Desempeño

Al aplicar este modelo el puesto estará descrito en base competencias por lo que la evaluación deberá incluirlas dentro de sus procedimientos. Las competencias para cada puesto deberán evaluarse en una escala, se aconseja utilizar una escala de 1 a 5 descrita a continuación:

Excepcional. La competencia mostrada esta considerablemente por sobre el promedio, son pocas las personas de la organización que logran esta puntuación. Es un ejemplo a seguir dentro de esta competencia. Todos sus comportamientos relacionados con esta competencia son de un desempeño muy superior y quedan mínimos aspectos por mejorar. 1.

Sobre lo esperado. La competencia mostrada esta sobre el promedio, pero sin llegar a ser ejemplar. La mayoría de sus comportamientos relacionados con esta competencia muestran un desempeño superior. Se destaca dentro de la organización por esta competencia, quedan pocos aspectos por mejorar. 2.

Lo esperado. La competencia mostrada esta en el promedio. La mayoría de sus comportamientos relacionados con esta competencia muestran un nivel suficiente para un buen desempeño en su puesto de trabajo. Quedan determinados aspectos por mejorar y conseguir un desempeño superior. 3.

Bajo lo esperado. La competencia mostrada esta cercana al promedio. Existen ciertos aspectos que no permiten tener los comportamientos requeridos para lograr el desempeño exigido. Se debe corregir aspectos para lograr un desempeño óptimo referente a su cargo de trabajo. 4.

Muy bajo lo esperado. La competencia mostrada esta muy bajo el promedio. La mayoría de sus comportamientos relacionados con esta competencia muestran un desempeño muy deficiente. Se debe corregir con urgencia la mayoría de los aspectos y es un ejemplo negativo dentro de la organización en esta competencia. 5.

Esta es solo una guía y dependerá de la empresa y las competencias requeridas. Se aconseja que a evaluación de Desempeño incluya también una parte cuantitativa donde se midan el logro de objetivos. Además es preferible que la evaluación sea realizada no solamente por el jefe directo debido a que es muy difícil que el sólo pueda detectar la presencia de las competencias en sus trabajadores, por lo que se recomienda una visión más integral que incluya otros actores. Es muy importante capacitar a los evaluadores sobre la forma de medir la presencia de competencias y el departamento de Recursos Humanos debe estar apoyando constantemente el proceso.

2.7) Beneficios de la Gestión por Competencias

Un modelo de este tipo si es aplicado de buena manera puede traer grandes beneficios a las empresas:

a) La posibilidad de definir perfiles organizacionales y directivos que favorecerán a la productividad, ya que están orientados a la excelencia (desempeño superior) en el puesto de trabajo.

b) El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.

c) La identificación de los puntos débiles que no solamente incluyan aspectos cuantitativos permitiendo planes de acción que logren los resultados esperados y la cultura deseada.

d) Al ser un modelo orientado al desarrollo de los empleados, logra que los trabajadores tomen conciencia de la importancia del autodesarrollo..

e) Al implementar esta metodología podemos evitar que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.

2.8) Problemas en la aplicación de la Gestión por Competencias

Si este modelo no es aplicado de manera optima y si hay resistencia por parte de la empresa pueden surgir diversos problemas que impidan un buen desempeño de la empresa:

a) La empresa no esta preparada para el cambio. Antes de realizar esta metodología se debe hacer un análisis para evaluar la percepción de los trabajadores sobre este tema, al igual que la de jefes y gerentes. Si la empresa es reacia a los cambios y tiene una administración conservadora la implementación de este modelo deberá reforzar y preparar un sistema de comunicación para cambiar la percepción de todo el personal e informarlos sobre este nuevo sistema destacando los beneficios.

b) No se capacita a los gerentes ni jefes directos. Esto puede provocar errores en todos los puntos desde seleccionar a las personas no aptas, pasando por ascensos no justificados, y realizando evaluaciones erróneas. Los altos mandos y supervisores deben tener claro este modelo y las competencias definidas por la empresa.

c) Cerrarse solamente en este modelo. Muchas veces los gerentes, incluyendo al encargado de Recursos Humanos, se enquejecen con este modelo, dejando de lados otros aspectos principalmente cuantitativos que son relevantes para la gestión. Para evitar este problema se deben incluir variables cuantitativas dentro de la gestión e integrar modelos no excluir uno con otro.

d) No validar el modelo constantemente. Muchas veces se implementa la gestión por competencias y no se va recibiendo feedback de los diversos procesos de recursos Humanos y no se ajusta a los cambios del mercado. Es importante medir como la Gestión esta afectando los resultados de la empresa y ver los cambios necesarios a realizar además en empresas con un entorno cambiante es importante estar constantemente

revisando las competencias y ver si se adecuan a los nuevos escenarios aplicando las modificaciones respectivas en caso de ser necesario.

2.9) Assessment Center

El Assessment Center (AC) consiste en una evaluación estandarizada del comportamiento, basada en múltiples estímulos e inputs. Varios observadores, consultores y técnicos, específicamente entrenados, participan de esta evaluación y son los encargados de efectuar la observación y de registrar los comportamientos de los participantes. Los juicios que formulan los observadores / consultores los realizan principalmente a partir de actividades de simulación específicamente desarrolladas. Luego los resultados y notas de los evaluadores son analizados, discutidos e integrados en un Comité de Evaluación realizado habitualmente los días siguientes al AC. Durante este comité se discute la presencia (o no) de determinados comportamientos y si los mismos están presentes, en que grado(ranking). Este proceso de integración da como resultado final la evaluación del comportamiento de los participantes en las dimensiones, competencias u otras variables que el AC se haya propuesto medir. Si la empresa no cuenta con un experto en este tema se aconseja externalizar este proceso, pero incluyendo la participación del área de Recursos Humanos. Este método se utiliza principalmente para la Selección de Personal y en algunos casos para la Evaluación de Desempeño

Este proceso esta relacionado directamente con la gestión por competencias ya que uno de sus objetivos consiste en determinar las competencias vinculadas con el desempeño exitoso en un puesto, rol, o familia de puestos. Para esto se utilizan múltiples técnicas como tests, entrevistas, cuestionarios y simulaciones que permitan que los evaluadores puedan observar y medir el comportamiento de los participantes en relación a cada competencia evaluada. Como mínimo un ejercicio de simulación debe ser incluido en la construcción del AC. En el caso de puestos con labores simples, generalmente uno o dos ejercicios de simulación son suficientes para obtener la información que el análisis del puesto ha determinado como relevante.

Con respecto a los evaluadores deben ser más de uno para observar y evaluar a cada participante. El número indicado de evaluadores está en función de múltiples variables que incluyen el tipo de ejercicio utilizado, las competencias a evaluar, la capacitación de los evaluadores - observadores, la experiencia del equipo y el propósito del AC, aunque un número adecuado es 2 observadores por evaluado.

Es importante que los evaluadores reciban una capacitación y además deben tener las competencias necesarias para realizar esta labor. Entre otras habilidades deberán poseer capacidad para observar, registrar y clasificar comportamientos incluidos conocimientos específicos.

Otro punto a considerar consiste en que los evaluadores utilicen un procedimiento sistemático con el cual registrar los comportamientos al mismo tiempo de realizar la observación. Estos procedimientos pueden incluir desde notas, verificación de comportamientos, escalas, etc. En el caso de utilizar grabaciones de audio o video, las

mismas deberán ser analizadas en una reunión posterior.

Finalmente los evaluadores por separado prepararán un informe de las observaciones realizadas durante cada ejercicio luego se debe integrar la información a través de consenso o un promedio de las opiniones. Estos outputs deben ser entregados y explicados al Gerente de Recursos Humanos y al gerente de área involucrado quienes los usaran para los fines que estimen convenientes.

Este método se aconseja para la contratación o promoción de cargos de gran importancia e impacto dentro de la empresa. Al ser un sistema caro y complejo de utilizar son muy pocas las empresas que lo aplican.

2.10) Modelo de Gestión por Competencias en Empresas Chilenas

La siguiente sección recoge la Gestión por Competencias en las empresas chilenas, la información fue extraída de un artículo realizado por una empresa experta en asesorar a organizaciones en el diseño y la aplicación práctica del este modelo ².

En Chile el modelo de Gestión por Competencias se comenzó a utilizar como estrategia desde 1995 siendo su implementación lenta y progresiva ya que recién se están evaluando sus resultados reales en el desempeño de las empresas.

A continuación y en base a las aplicaciones realizadas en varias empresas nacionales, se pueden destacar los siguientes resultados:

a) El modelo de Gestión por Competencias resulta interesante de implementar para organizaciones con un alto grado de profesionalización en la gestión de recursos humanos. La incorporación de este modelo es actualmente bajo debido a su relativa novedad y a que más del 80% de los empleados pertenecen a Pymes, empresas que están preocupadas de subsistir y que tienen una pobre o nula gestión de Recursos Humanos.

b) El interés por utilizar este modelo ha surgido mayoritariamente al realizar el proceso de detección de necesidades de capacitación. Debido a la inexistencia de determinadas conductas exitosas concretas requeridas para un puesto de trabajo surge la de necesidad de diseñar una capacitación que desarrolle comportamientos deseados los cuales llevan al desarrollo de diversas competencias y el requerimiento de implementar este sistema.

c) Existe poca comprensión de qué son las competencias y su alcance organizacional. Se ha podido observar que hay poca claridad en los altos mandos de las empresas acerca del concepto de competencia, especialmente de su aspecto operacional. En general suelen denominar "competencias" a lo que tradicionalmente se conocemos por "aptitudes y habilidades". Esto puede generar un desprestigio del concepto, dificultando su incorporación como herramienta de gestión importante en nuestras organizaciones. También se observa en algunos profesionales de recursos humanos una cierta arrogancia en términos de estimar que "esto ya lo sé", siendo que

² Artículo Internet: "Aplicación del modelo de competencias: experiencias en algunas empresas chilenas".

muchas veces existen conceptos poco claros o distorsionados.

d) Hay diferencias entre lo declarado y lo observado. No existe siempre una concordancia entre lo que la organización declara que son sus competencias corporativas centrales y lo que se observa en la realidad. Esto se potencia cuando los directores y managers favorecen ciertas conductas siendo que las competencias definidas apuntan a otro sentido.

e) Se observa baja exigencia en la definición de los perfiles deseados. Al definir los perfiles deseados, la mayoría de los ejecutivos tienden a fijar como parámetros de comportamiento niveles de competencia menos exigentes que los evaluados en el personal definido dentro de la muestra. Esto puede deberse a la tendencia a evitar frustraciones si no se logran los resultados Sin embargo, es una política riesgosa puesto que tiende a nivelar más hacia el promedio que hacia el desempeño superior.

f) Existe una tendencia a definir las competencias desde lo conceptual y no desde lo conductual. Se puede observar dentro de las empresas una propensión a definir “valores” como competencias. Esto dificulta su concretización en conductas precisas y observables.

g) Existe una evaluación cualitativa positiva del resultado de la aplicación del modelo de Gestión por Competencias. Debido que las implementaciones en Chile del este modelo son aún pocas, no existen evaluaciones cuantitativas del impacto de éstas en la contribución al negocio. La evaluación cualitativa hechas por los directivos muestra que el modelo de Gestión por Competencias alinea el desempeño de los trabajadores con los objetivos de la empresa, da transparencia a las decisiones de recursos humanos, motiva a las personas por cuanto indica claramente qué conductas deben desarrollar y les permite una visión clara de qué hacer con las personas que supervisan.

IV Aplicación Cuestionario Evaluación de Desempeño en empresas chilenas

1) Objetivo del Cuestionario

A través de esta sección veremos los principales sistemas de Evaluación de Desempeño aplicados en diversas empresas en Chile.

Se confecciono un cuestionario donde se considero un Universo de 38 empresas. Las empresas fueron escogidas por encontrarse dentro de las 25 mejores empresas para trabajar en Chile durante los años 2002 y/o 2003, se enviaron encuestas a 20 vía e-mail quedando 18 empresas descartadas, debido a que se encontraban fuera de Santiago, no se pudieron contactar o no facilitaban información. El objetivo del cuestionario consistía principalmente en ver si estas empresas tenían un sistema de evaluación formal, como se desarrollaba, quienes eran los evaluadores, que aspectos se calificaban y para que eran utilizados los resultados. El cuestionario estaba conformado por 2 partes una cuantitativa que buscaba obtener datos duros sobre este proceso y una parte cualitativa que buscaba profundizar los aspectos más importantes. Ver anexo número 1, los cuestionarios contestados no se adjuntan debido a que las empresas solicitaron mantener en reserva sus datos.

De los 20 cuestionarios enviados se recibieron 11 de vuelta, se dio un plazo de un mes para contestar la encuesta mandando todas las semanas un e-mail recordatorio a todas las empresas, con respecto a las 9 empresas que no contestaron se les contacto vía telefónica y se dio una semana más de plazo sin obtener los resultados esperados. Debido al tamaño de la muestra no se podrán sacar datos estadísticos pero será factible hacerse una idea de cómo se aplica el sistema de evaluación de desempeño en empresas de excelente gestión en el área de Recursos Humanos y crear una pauta con buenas prácticas para luego aplicarla al momento de implementar un sistema de Evaluación de Desempeño en la empresa Terra Networks Chile.

A continuación se muestra una pequeña reseña de cada empresa:

a) **Procter & Gamble:** Obtuvo el primer lugar en el año 2002 y estuvo dentro del cuadro de honor durante el 2003. Es una empresa extranjera, perteneciente el rubro de consumo masivo. Cuenta con 152 empleados y un 44% son mujeres.

b) **Microsoft:** Obtuvo el segundo lugar en el año 2002 y se posiciono en el cuarto lugar durante el 2003. También es una empresa extranjera dedicada a la importación, exportación y servicios de software. Su personal esta conformado por 52 empleados y un 25% son mujeres.

c) **Home Store:** Obtuvo el cuarto lugar durante el año 2002 y estuvo dentro del cuadro de honor en el año 2003. Es una empresa nacional dedicada a la comercialización de productos para la construcción, decoración y mejoramiento del hogar. Cuenta con 1373 empleados y un 32% son mujeres.

d) **Grupo Santander:** Logro el décimo lugar durante el año 2002, y el año 2003 Summa Bansander consiguió el sexto lugar. Es una empresa extranjera que se encuentra dentro del rubro financiero. Esta compuesta por 3017 empleados y un 43% son mujeres.

e) **Asociación Chilena de Seguridad:** Se ubico dentro del cuadro de honor durante el año 2002. Es una organización chilena encargada de administrar el seguro social contra Riesgos de Accidentes de trabajo y Enfermedades profesionales. Cuenta con 3683 empleados y un 49% son mujeres.

f) **Banco Security:** Estuvo dentro del cuadro de honor los años 2002 y 2003. Empresa nacional perteneciente al rubro financiero. Su personal esta conformado por 310 personas y un 36% son mujeres.

g) **BCI:** Se localizo dentro del cuadro de honor durante el año 2002 y 2003. Es una empresa nacional integrante del rubro financiero. Esta conformada por 3302 trabajadores y un 28% son mujeres.

h) **Unilever:** Se ubicó dentro del cuadro de honor durante el año 2002. Es una empresa extranjera dedicada a la comercialización de productos de cuidado personal y aseo del hogar. Esta integrada por 584 empleados y un 25% son mujeres.

i) **Mall Plaza:** Estuvo incluida dentro del cuadro de honor durante los años 2002 y 2003. Es una empresa nacional dedicada a la construcción, administración y arrendamiento de bienes inmuebles. Cuenta con 186 empleados y el 39% son mujeres.

j) **Enaex:** Se ubico dentro del cuadro de honor el año 2003. Es una empresa chilena

perteneciente al rubro minero y químico. Su planilla esta conformada por 955 personas y el 6% son mujeres.

k) ADT Security: Logro el primer lugar durante el año 2003. Es una empresa extranjera dedicada a servicios de seguridad integral. Cuenta con 1491 empleados y un 40% son mujeres.

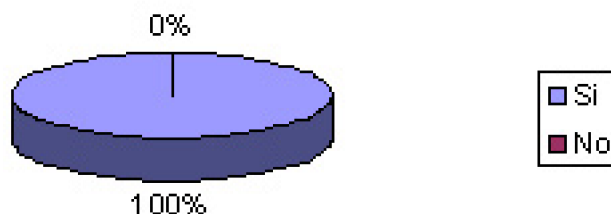
2) Resultados Obtenidos

En esta sección se resumirán los datos obtenidos. En primer lugar se analizaran las preguntas cuantitativas realizadas, las cuales serán apoyados por respuestas en la parte cualitativa.

2.1) Datos cuantitativos

a) Pregunta número 1

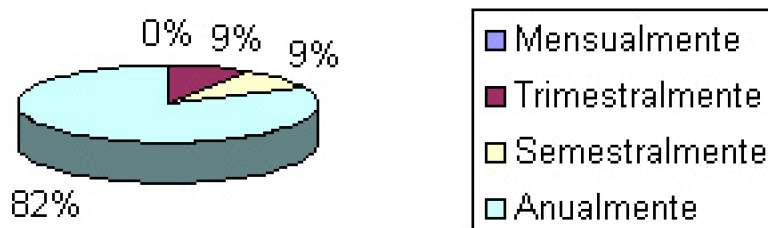
1- ¿ Utiliza un sistema formal de evaluación de desempeño?



Vemos que la todas las empresas utilizan un método de evaluación de desempeño. Para la mayoría de las organizaciones utilizar este proceso es fundamental para promover la justicia y transparencia dentro de la empresa, además de tener un instrumento objetivo a la hora de aplicar las diversas políticas de recursos humanos. Además muchas entidades dan bonos por meritocracia y para esto es fundamental tener un método imparcial para medir el desempeño de sus trabajadores. También las empresas consideran importante tener una visión global del desempeño de sus trabajadores para ver si se esta trabajando en beneficio del cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa. Otro punto importante es que los trabajadores necesitan tener una retroalimentación de cómo están realizando sus labores y lo que se espera de ellos, reforzando el compromiso empresa-empleado. Algunas empresas también buscan medir dentro de esta encuesta el nivel de satisfacción de sus empleados. Además sirve para evaluar si las metas planteadas son realistas y acordes a la labor de cada trabajador ayudando a mejorar la productividad.

b) Pregunta número 2

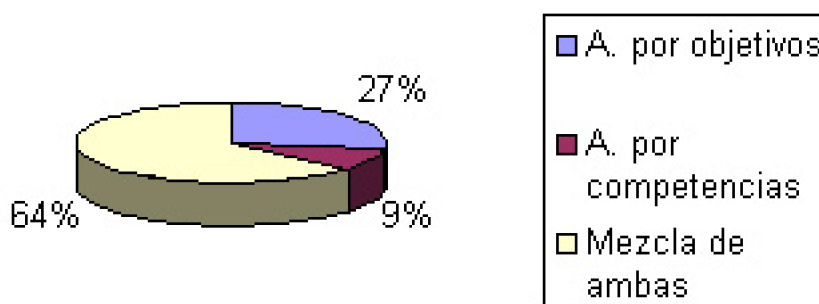
¿ Cada cuanto tiempo su empresa realiza el proceso de Evaluación de Desempeño?



Podemos ver que la mayoría de las empresas realiza este proceso una vez al año. En el caso de una organización, este proceso tiene distintos periodos de evaluación dependiendo del tipo de empleado. Todas las empresas destacaron que este proceso se realiza formalmente una, dos o tres veces al año según sea el caso, pero que la retroalimentación con los empleados es una labor diaria y que constantemente los supervisores y gerentes están evaluando el desempeño de sus subordinados.

c) Pregunta número 3

¿ Con que metodo mide el desempeño de sus trabajadores?

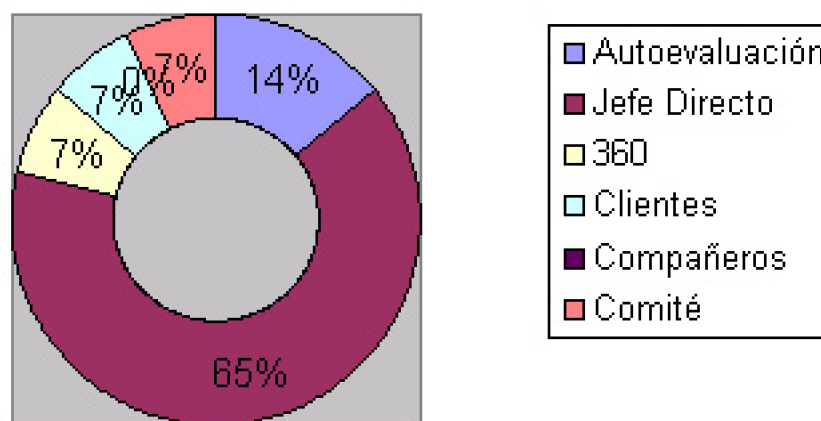


Podemos darnos cuenta que la mayoría de las empresas utiliza una mezcla en la que se incluyen tanto el cumplimiento de objetivos como competencias demostradas en el puesto. Las empresas consideran que se debe medir por estas dos variables ya que la primera nos muestra si la persona cumple con lo pedido y es capaz de sobrepasar sus metas, en cambio el segundo aspecto mide comportamientos, habilidades, conocimientos relevantes para un determinado puesto de trabajo y además permite saber si la persona tiene los requisitos necesarios para un puesto de mayor nivel. Generalmente las metas de

los trabajadores son fijadas a principio de año y son de común acuerdo entre trabajador y jefe. Usualmente los objetivos pueden ser modificados durante el año por cambios dentro de la empresa o situaciones externas Las competencias generalmente están basadas en los valores y perfiles organizacionales de la empresa y se trata de medir comportamientos que puedan ser observados de manera directa por el evaluador realizando preguntas claras y precisas para evitar la subjetividad.

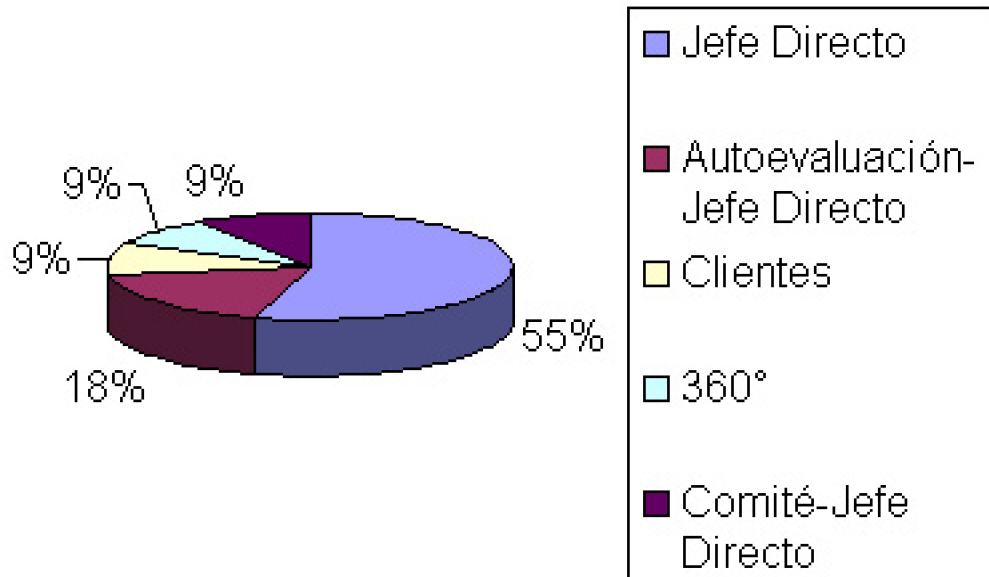
d) Pregunta número 4

**¿ Quienes Evaluan a las personas que no tienen trabajadores a su cargo?
Resultados Generales**



Podemos ver claramente que el principal evaluador es el jefe directo. Esto es justificado por la mayoría de las empresas debido a que el supervisor esta diariamente en contacto con los trabajadores, además de tener una buena formación lo que le permite ser objetivo. Vemos que otro método utilizado es la autoevaluación, sin embargo este output es utilizado principalmente para capacitación y desarrollo y no así para decisiones de rentas y promociones. Los compañeros generalmente no evalúan debido a que la mayoría de las organizaciones cree que son poco objetivos y que se puede correr el riesgo de generar un clima laboral negativo, solo calificacan en las empresas que ocupan evaluación en 360 grados. El comité mencionado pertenece a una empresa el cual esta conformada por todos los jefes y solamente refuerza la evaluación realizada por los jefes directos. Por último la evaluación en 360 se utiliza en un bajo porcentaje debido a que es muy compleja y se requiere manejar una gran cantidad de datos. Sin embargo, varias empresas piensan implementarla a futuro.

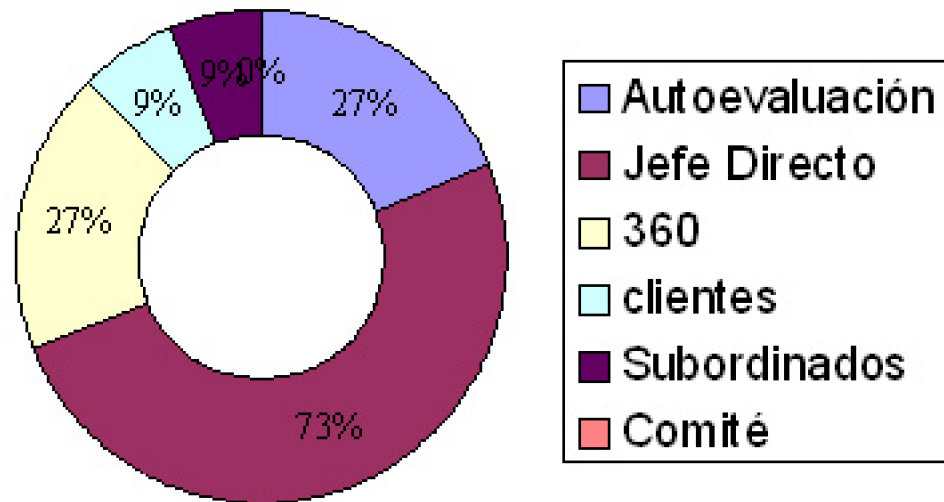
¿ Quienes evalúan a las personas que no tiene trabajadores a su cargo? Resultados Especificos



Vemos nuevamente al separar por combinatorias que el principal evaluador es el jefe directo. La segunda forma más utilizada es ocupar el punto de vista del jefe directo y la autoevaluación para decisiones de capacitación y posibilidades de desarrollo. Por ultimo vemos que los clientes, la evaluación en 360 grados y la dupla Comité-Jefe Directo ocupan un porcentaje muy bajo de la muestra.

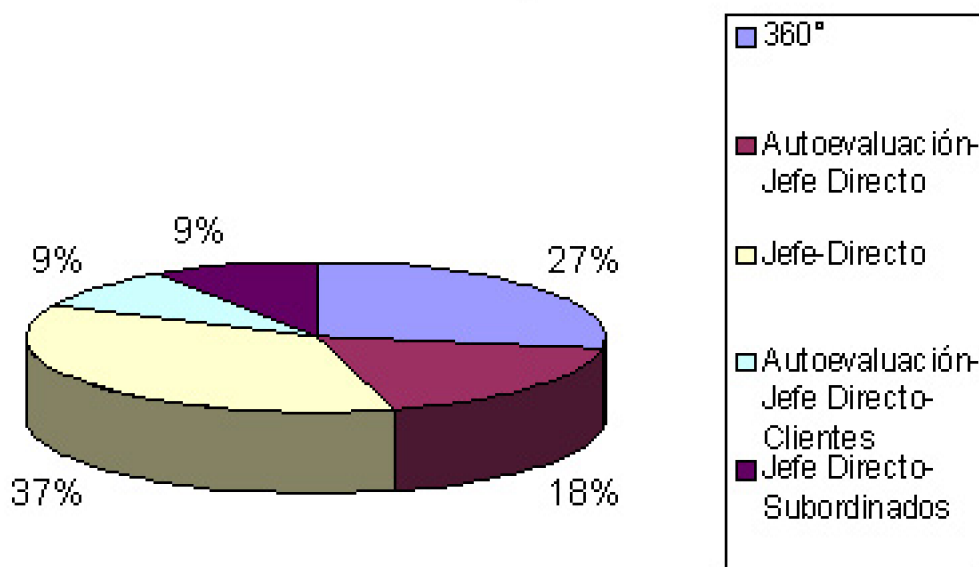
e) Pregunta número 5

¿Quiénes evalúan a las personas que tienen trabajadores a su cargo? Resultados Generales



Vemos nuevamente que el jefe directo es el principal evaluador, esto se debe a las mismas razones explicadas en la pregunta 3. Vemos que son muy pocas las empresas que utilizan evaluación ascendente, la principal explicación es que los trabajadores tienden a no ser objetivos a la hora de evaluar y que las relaciones personales con sus jefes afectan al momento de tener que calificar a sus superiores además esta va incluida en las empresas que efectúan evaluación en 360°. Acá vemos una mayor presencia de evaluación en 360 grados estos se debe principalmente a que las empresas consideran fundamental tener un buen output del desempeño de las personas con trabajadores a su cargo y están dispuestos a utilizar un método más complejo y que involucre una mayor cantidad de datos.

¿ Quien evalua a las personas que tienen empleados bajo su cargo? Resultados Especificos



Vemos nuevamente la importancia del jefe directo en este proceso. Sin embargo ya no se destaca notoriamente como único evaluador tomando mayor importancia la autoevaluación y la visión de otros agentes que rodean a la empresa. También vemos una mayor presencia de la evaluación en 360 grados.

f) Pregunta número 6

Vemos que la evaluación de Desempeño se utiliza principalmente para la Capacitación, Desarrollo y Compensaciones. También analizamos que en casi el 50% de los casos este instrumento se utiliza en todos los procesos de Recursos Humanos. Además vemos que generalmente la desvinculación de una persona no esta relacionada con su evaluación de desempeño por lo que q las empresas ven este proceso como una posibilidad de crecimiento para el trabajador y para lograr los objetivos de la empresa y no como un instrumento para decidir despidos. También muchas veces no se considera este instrumento para reafirmar los procesos de selección, esto es explicado fundamentalmente por las empresas debido a problemas de tiempo y también porque algunas veces los requisitos exigidos para seleccionar a una persona no están alineados con los aspectos medidos en el proceso de evaluación.

g) Pregunta número 7

¿ El trabajador tiene una entrevista de evaluación de desempeño con su jefe directo?



Vemos que todas las empresas cuentan con una entrevista entre jefe-subordinado durante el proceso de Evaluación de Desempeño. Para todas las organizaciones este instrumento no sirve de nada si se guarda en el escritorio ya que es el minuto de comunicación entre el jefe y el empleado. A través de esta entrevista se aclaran los problemas ocurridos, se informan las fortalezas y debilidades, se intercambian opiniones y puntos de vista generándose una retroalimentación fundamental para fomentar el desarrollo profesional de los empleados. Además la entrevista permite la discusión, negociación y el compromiso mutuo de trabajo formulándose las metas y objetivos de común acuerdo para el próximo año. Otro punto importante es que facilita ajustar expectativas jefe-subordinado reduciendo la brecha entre el trabajo realizado por el empleado y el esperado por el supervisor. Otro aspecto relevante es que se conversa la autoevaluación realizada por el trabajador y se compara con la realizada por el jefe. Por último crea un vínculo más estrecho entre ambos participantes.

2.2) Resultados Cualitativos

En segundo lugar se analizarán las respuestas cualitativas arrojadas por la encuestas haciendo un resumen de los aspectos más importantes.

Las empresas consideran que los principales beneficios de tener un sistema de evaluación de desempeño es lograr un mayor compromiso del colaborador y una mayor motivación del trabajador. Otro aspecto es conocer la brecha entre el desempeño real y esperado aplicando planes de capacitación acordes a las necesidades de la empresa y sus empleados. Además el personal está siempre preocupado de su rendimiento existiendo la idea de que se debe cumplir un compromiso. Además aplicando este proceso podemos identificar a los talentos y recompensar a las personas teniendo una base sobre el desempeño de estas.

Sin embargo este instrumento tiene determinados problemas siendo el principal asegurar la objetividad ya que es fácil caer en favoritismos o dejarse llevar por las relaciones personales. Otro punto es la existencia de las diferentes percepciones de los evaluadores siendo difícil lograr un criterio común al momento de calificar. Además

muchas veces no se entiende bien los puntos a medir sobre todo cuando se aplica evaluación ascendente. En algunas empresas aun es incipiente el nivel de competencias en uso y al no estar descritos los diferentes niveles existe mucha subjetividad al momento de calificar. También realizar el proceso en los tiempos que se requieren es difícil porque además hay que cumplir con el trabajo diario, por lo que generalmente se producen retrasos.

Un aspecto importante es que en la mayoría de las empresas analizadas capacitan a sus gerentes para que sepan utilizar el instrumento y si este proceso sufre cambios se les prepara para poder enfrentarlos. Lo fundamental es involucrarlos y comprometerlos con el proceso, eso hace que se sientan parte del procedimiento y que den sentido a lo que se realiza. En algunas empresas se realizan talleres o Recursos Humanos organiza reuniones sobre todo si se mide por competencias para preparar a los evaluadores. Además un gran número de las empresas encuestadas entrega un documento a los evaluadores para que sepan los pasos fundamentales. Finalmente llama la atención que ninguna empresa menciona capacitar a los trabajadores para que sepan como realizar la evaluación ascendente si es que es necesario y además no se les capacita y explica sobre las competencias en que serán calificados durante el proceso de evaluación de Desempeño.

Otro punto fundamental es capacitar a los gerentes y jefes sobre como enfrentar la entrevista de Evaluación de Desempeño para lograr el feedback deseado y el compromiso del empleado.

Con respecto al rol de Recursos Humanos dentro del proceso de evaluación consiste principalmente en confeccionar el instrumento además de gestionar y coordinar este proceso de principio a fin. Además generalmente es el responsable de que se cumplan los estándares y plazos definidos. Esta área es considerada el motor de este proceso debiendo asegurarse que sea justo y objetivo promoviendo que todos evalúen con el mismo criterio. Llama la atención que no se mencione como una de las principales funciones de este departamento el rol que consiste en asegurar el alineamiento de las metas individuales y los objetivos de la empresa.

Las demás áreas de la empresa deben preocuparse de evaluar, fijar metas junto a los trabajadores, formular planes de acción y plantear actividades para el desarrollo profesional de los empleados.

Por último la mayoría de las empresas cuenta con un sistema de software al momento de aplicar este proceso esto facilita el accesos por parte de los usuarios, permite manejar los datos de manera más eficiente y tener un registro año a año de cómo evoluciona el desempeño de los trabajadores.

3) Benchmarking Evaluación de Desempeño

A través de este estudio pudimos conocer el sistema de Evaluación de Desempeño utilizadas por las empresas chilenas. A continuación haremos un resumen con las

principales prácticas que a nuestro juicio son importantes a considerar al momento de implementar un proceso de este tipo:

a) Para una empresa chilena que busque tener buenas prácticas de Recursos Humanos es fundamental tener un Sistema formal de Evaluación de Desempeño que debe ser visto como una herramienta para generar retroalimentación con el empleado y cuyos resultados deben ser utilizados en todos los procesos de R.H.

b) Se debe realizar un sistema de evaluación formal una vez al año, pero se debe estar comunicando constantemente a los empleados sobre su desempeño y estar evaluando día a día a los empleados.

c) Es óptimo realizar una evaluación que incluya cumplimiento de metas y administración por competencias, ya que se puede tener una visión global del empleado tanto de su quehacer diario como de si posee determinadas características claves para estar en una determinada empresa o ocupar un puesto específico.

d) En el caso de personas que no tienen empleados a su cargo, estas deben ser evaluadas por su jefe directo ya que es la persona que más objetivamente medirá su desempeño ya que esta en constante contacto con el evaluado. También se aconseja una autoevaluación la cual sólo se utilice para planes de capacitación y desarrollo.

e) En el caso de personas que tiene empleados a su cargo se aconseja que sean evaluados por su jefe directo por razones similares a las mencionadas anteriormente. Una evaluación de 360 grados se aconseja solo para una gran empresa y que tiene todos sus procesos de Recursos Humanos bien definidos y desarrollados ya que es muy compleja de utilizar y se deben manejar muchos datos. Si se considera relevante realizar una evaluación ascendente ya que los trabajadores ven otros aspectos que los jefes no pueden medir y aportan outputs al proceso.

f) La entrevista de evaluación de desempeño es fundamental. Esta parte debe ser preparada y los jefes deben saber como enfrentarla. Se debe buscar generar compromiso con el empleado y generar planes a futuro en conjunto con este.

g) Todos los procesos de Recursos Humanos deben estar alineados con la Evaluación de Desempeño. Por ejemplo no saco nada con evaluar por competencias si al momento de seleccionar a los empleados no mido si poseen las competencias que requieren para el puesto.

h) Se debe intentar formular un instrumento lo más preciso y objetivo posible donde todos los evaluadores utilicen el mismo criterio. Para ellos si se busca calificar por competencias deben ser aspectos medibles y observables por parte de los evaluadores.

i) Se debe capacitar a los evaluadores para que sepan utilizar de manera óptima el instrumento a través de talleres. Además es útil que todos los evaluadores tengan un manual para tener claro los pasos a seguir. Además se debe preparar a los evaluadores para enfrentar la entrevista de retroalimentación. Por último es fundamental que los trabajadores sepan como van a ser evaluados y que tengan claro que el objetivo principal de este proceso es generar comunicación entre jefe-subordinado y generar planes de capacitación y desarrollo.

j) Otro factor a considerar es que Recursos Humanos es el facilitador dentro del

proceso de evaluación de desempeño. Sin embargo las otras áreas deben estar comprometidas con el proceso, participar activamente durante toda la evaluación proponiendo nuevas ideas y no encasillarse solamente en el papel de evaluadores. Es fundamental tener claro que el jefe y subordinado son los principales actores dentro de este proceso.

k) Finalmente es fundamental contar con un software al momento de implementar este instrumento ya que agiliza el procedimiento y permite aprovechar de mejor manera los resultados obtenidos.

V Confección e implementación de un nuevos sistema de Evaluación de Desempeño en Terra Networks Chile

1) Información sobre la empresa

1.1) Reseña Terra Lycos

Terra Lycos es una empresa española perteneciente al rubro tecnológico que esta presente en 40 países en 19 idiomas. Es una sociedad anónima que resultante de la adquisición por parte de Terra Networks, S.A. de Lycos, en octubre del año 2000. Terra Lycos, con su sede en Barcelona y con centros operativos en Madrid y Boston, entre otros, cotiza en las bolsas de Madrid (TRR) y en el mercado electrónico de Nasdaq .

Esta organización finalizó el tercer trimestre de 2002 con 342.000 clientes de ADSL, con ingresos sobre los 622 millones de euros y EBITDA sobre ingresos de -13%.

1.2) Reseña Terra Networks Chile

a) Información General

Terra entró en Chile en septiembre de 1999 con la compra de CTC Internet, la filial de Internet de la Compañía de Telecomunicaciones de Chile (hoy denominada Telefónica CTC Chile).

Terra Networks Chile S.A. es una compañía que tiene tres diferentes áreas de negocios: proveedor de acceso de Internet y sus servicios de valor agregado, como lo son correos electrónicos protegidos, disco duro virtual, entre otros. Además trabajamos en el desarrollo de soluciones para empresas (concepto MOL, Márketing On Line) y Portal (que integra publicidad y servicios pagados).

Hoy Terra Chile cuenta con más de 200 mil clientes y su portal www.terra.cl es visitado por 1.500.000 usuarios al mes. Durante el año 2003 se logro un EDBITA sobre los \$2000 millones, un 39% de participación de mercado en el acceso conmutado y un 20% de participación de mercado en tecnología de banda ancha.

b) Estructura y personal de Terra Network Chile.

Terra esta compuesta por seis áreas de negocios: Administración y Finanzas, Marketing, Operaciones, Comercial, Integración Tecnológica y Contenidos. Además cuenta con 3 áreas de apoyo correspondientes a Recursos Humanos, Comunicaciones y Asesoría Legal.

El área de Recursos Humanos es la encargada de gestionar los procesos de Selección, Capacitación, Desarrollo, Compensaciones, Evaluación de Desempeño y el área de Finanzas se encarga de la administración de Personal.

El personal Terra considerado para la aplicación de el sistema de Evaluación de Desempeño, esta compuesto por 166 persona, solamente se consideraron 3 personas del Call ³ que son las que reportan directamente a Terra y todo el Cop ⁴. Además no se contemplo ni a los juniors ni a las recepcionistas, debido a que son evaluados por sus respectivas empresas. Es importante destacar que más del 90% de los empleados cuenta con estudios superiores. Otro factor a contemplar es que 39 personas en promedio tienen empleados bajo su cargo y su relación con ellos es directa existiendo una comunicación diaria jefe-subordinado.

2) Introducción

³ Plataforma atención al cliente

⁴ Centro de Operaciones

El área de Recursos Humanos ha detectado la necesidad de definir valores y cultura propios para la empresa Terra Networks Chile e implementa un modelo de Gestión por Competencias a partir del año 2004 coherentes con los valores y competencias de Telefónica España, su principal propietario. Con respecto a los procesos realizados por el área de Recursos Humanos están mayormente basados en las funciones y conocimientos que se necesitan en un determinado puesto de trabajo sin considerar las competencias claves para lograr un buen desempeño.

De esta manera se considera fundamental cambiar la visión utilizada actualmente y gestionar a través de un modelo por competencias debido a que compatibiliza el desarrollo profesional de los empleados con los objetivos estratégicos de la empresa aumentando la contribución al negocio además de la satisfacción personal y profesional de las personas. Además la empresa analiza que siendo una empresa tecnológica debe innovar constantemente en todas las áreas por lo que es fundamental tener una gestión de Recursos Humanos acorde a las nuevas tendencias y a los cambios que enfrenta el mercado laboral chileno. Implementar este modelo significa cambiar todos los procesos de Recursos Humanos desde la Selección hasta las compensaciones. En este apartado nos concentraremos en el nuevo sistema de evaluación de desempeño de Terra.

3) Resumen Confección e Implementación Modelo de Gestión por competencias

El primer paso a seguir fue realizar un estudio de cultura en el que participaron todos los directivos en conjunto con una empresa externa especializada en el tema. Los principales resultados de este trabajo fueron:

a) **Diagnostico de la cultura actual.** En este punto los directores por un lado y la empresa consultora confeccionaron un informe sobre los principales rasgos de la cultura actual de Terra, los cuales fueron alineados obteniendo los principales factores que componen esta. De esta descripción se destacaron las variables que apoyan la estrategia debiendo mantenerse y potenciarse y los aspectos que perjudican la estrategia y que deben ser eliminados. Por último se vieron los aspectos culturales de cada área en particular los cuales no podían ir incluidos en el listado general.

b) **Construcción de la cultura deseada.** Se identificaron los valores TERRA CHILE:

- Compromiso: con todos los stakeholders, vocación de servicio.
- Ser Emprendedor: autogestión, proactividad, empowerment.
- Confianza: transparencia, claridad, cercanía, honestidad, lealtad, respeto mutuo.
- Responsabilidad Social: contribución a la comunidad.
- Calidad y Excelencia: Ser Competente, Trabajar con eficiencia, calidad y excelencia.

c) **Definición competencias.** Finalmente, y bajo el marco de la cultura deseada, el

equipo gerencial definió las 6 competencias que deben tener todas las personas que trabajan en la empresa, llamados colaboradores y 4 competencias distintivas de las personas que tienen empleados bajo su cargo, llamados directivos; todo esto alineado a las competencias definidas por la casa matriz.

Competencias colaboradores:

- Trabajo en Equipo
- Contribución a Resultados
- Compromiso con los clientes
- Iniciativa y Colaboración
- Compromiso Organizacional
- Flexibilidad

Competencias directivos:

- Visión del Negocio
- Liderazgo
- Desarrollo de Otros
- Enfoque Sistémico

Estos valores y competencias definidas fueron relacionadas con los respectivos de Telefónica para estar alineados con los objetivos y procesos a nivel corporativo.

4) Sistema de Evaluación de Desempeño utilizado actualmente en TERRA CHILE

El instrumento aplicado en Terra CHILE esta basado en el cumplimiento de objetivos y viene desde Terra Lycos. Esta relacionado con la entrega del bono por lo que muchas veces no refleja el verdadero desempeño ya que esta relacionado con incentivos económicos. Esto se demuestra es que más del 90% de la empresa obtiene un muy buen resultado. Los principales objetivos de este proceso son:

- a) Obtener una evaluación de cada empleado durante el año en curso, en base a la consecución de objetivos individuales y generales.
- b) Conocer tanto las capacidades y los aspectos positivos del empleado, como las debilidades y aspectos a mejorar, con el fin de desarrollar un plan de mejora y de posibles desarrollos futuros.
- c) Detectar requerimientos de capacitación.
- d) Definir ajustes de renta y traslados.
- e) Potenciar las promociones y actividades de desarrollo, etc.

Este proceso se realiza en Noviembre y consta de 4 pasos.

El supervisor debe realizar la evaluación de desempeño, revisando la autoevaluación 1. y el cumplimiento de los objetivos acordados a comienzos de año, a todos los empleados bajo su supervisión. Este procedimiento se realiza vía Intranet y tanto los empleados como los supervisores cuentan con un manual para utilizar eficientemente este instrumento.

El supervisor debe citar a cada trabajador bajo su dependencia y revisar en conjunto 2. el cumplimiento de las metas. Se debe proponer planes de acción para mejorar los resultados no deseados y potenciar los aspectos positivos.

Una vez revisado el cumplimiento de metas y las medidas propuestas, el supervisor 3. envía la información a la Gerencia de Recursos Humanos para su análisis y posterior validación. Si encuentra algún problema, lo devuelve al supervisor.

El procedimiento termina cuando la Gerencia de Recursos Humanos recepciona 4. conforme la evaluación de desempeño realizada.

En esta evaluación solo evalúa el jefe directo y la autoevaluación se utiliza para saber la percepción del evaluado, pero no es considerada al momento de calcular el resultado final.

Esta evaluación mide el cumplimiento de metas, pero no considera las características y competencias del evaluado. Además no permite identificar talentos y altos potenciales ya que el solo cumplimiento de objetivos no nos permite distinguir al personal destacado. Además al ir relacionada con la entrega del bono puede ocurrir que la información no sea confiable y que se tienda a sobrevalorar el desempeño de los trabajadores.

5) Implementación de un nuevo sistema de Evaluación de Desempeño

Al aplicar un modelo de gestión por competencias la selección de las personas incluirá entrevista por competencias, al igual que la descripción de puestos, lo cual también afectara en la escala salarial. De este modo se hace necesario evaluar a las personas por competencias y realizar un instrumento especializado para ello. Además la evaluación por competencias nos permitirá distinguir altos potenciales, necesidades de capacitación y posibilidades de promoción. Otro punto importante es que evaluar por competencias hará que las personas se comprometan de mayor manera con los valores de Terra. Por último una evaluación por competencias arrojará planes de acción que incentiven el desarrollo profesional de los trabajadores y aumentan la productividad de la empresa.

5.1) Objetivos de la Evaluación

a) Ver en que grado están presentes las competencias definidas por Terra en todos los empleados.

b) Medir el desempeño de los trabajadores, identificando sus fortalezas y debilidades en las diversas competencias definidas

c) Con los resultados obtenidos crear planes de acción para disminuir las brechas

entre las competencias demostradas por los trabajadores y las competencias deseadas.

d) Detectar necesidades de capacitación para desarrollar determinadas competencias que dependerá de cada individuo.

e) Contar con un instrumento que permita distinguir altos potenciales y posibilidades de promoción.

f) Realizar ajustes salariales.

g) Comprometer a todo el plantel con los valores TERRA CHILE

h) Verificar si el proceso de selección está bien enfocado y se incorpora gente a la empresa que presenta las competencias requeridas.

i) Incluir los objetivos de el sistema de Evaluación de desempeño utilizado actualmente.

5.2) Descripción del instrumento

Como pudimos analizar en el benchmarking la mayoría de las empresas utiliza un sistema de evaluación que incluye cumplimiento de objetivos y medición de competencias. De esta manera se mantendrá la evaluación realizada actualmente ponderará un 50% a la hora de calcular el resultado final. Se mantendrá que el evaluador sea el jefe directo ya que al momento de medir el cumplimiento de metas es la persona más apropiada. Él es la persona que en la entrevista plantea las metas en conjunto con el trabajador y es el encargado de verificar diariamente que se cumplan.

En el caso de los empleados sin trabajadores a su cargo el otro 50% del instrumento estará compuesto por una evaluación descendente por competencias. En cambio para los empleados con personas bajo su cargo el otro 50% estará dividido en dos partes: un 25% correspondiente a una evaluación descendente por competencias y otro 25% relacionado con una evaluación ascendente por competencias. En resumen:

Empleado sin personas a su cargo

- 50% Evaluación cumplimiento de metas.
- 50% Evaluación descendente por competencias

Empleados con personas a su cargo

- 50% Evaluación cumplimiento de metas.
- 25% Evaluación descendente por competencias.
- 25% Evaluación Ascendente por competencias

Se considero relevante tener la visión de los empleados al momento de medir la presencia de las competencias TERRA CHILE en los cargos directivos ya que hay muchos comportamientos y actitudes que los jefes no pueden percibir al momento de

evaluar y que se reflejan en el contacto diario con los empleados.

Un problema que surge al momento de unir la evaluación actualmente utilizada con la evaluación por competencias es que la primera utiliza como puntaje porcentajes de cumplimiento, en cambio la segunda utiliza calificaciones del uno al cinco. Para poder calcular un porcentaje final se alinearan las escalas y los evaluados recibirán como output un determinado porcentaje de cumplimiento. Se decidió utilizar porcentajes de cumplimiento y no una escala de uno a 5 al momento de entregar los resultados ya que es mucho más fácil de entender para los evaluados y además ya están acostumbrados a recibir porcentajes de cumplimiento luego del proceso de evaluación. El alineamiento será de la siguiente manera de la siguiente forma:

Escala utilizada en el cuestionario de Evaluación por competencias	Escala Evaluación por competencias alineada con la escala utilizada en Evaluación por objetivos
1	0%-80%
2	81%-95%
3	95-105%
4	106-115%
5	116% o más

Por último la evaluación se realizara vía Intranet y se confeccionara un manual para que evaluados y evaluadores sepan utilizar este sistema.

5.3) Confección de los cuestionarios

a) Cuestionario Evaluación descendente

Se confecciono un cuestionario basado en las competencias de los colaboradores que debe ser aplicado a todos los empleados de la empresa y se incluyo un segundo ítem con las competencias directivas que solo debe ser contestado si el evaluado tiene empleados bajo su cargo. Es contestado por el jefe directo del evaluado.

Es un instrumento conformado por preguntas dirigidas a acciones concretas que pueden ser observadas por los diversos supervisores. Contiene una pequeña introducción que busca motivar a los supervisores a la hora de contestar el cuestionario y aclarar los puntos más importantes. También se incluyen los valores TERRA para que los jefes los tengan presentes al momento de realizar la evaluación. La escala a utilizar es la siguiente:

Calificación	Nivel de Comportamiento	Explicación
1	Comportamiento muy bajo lo esperado	Desempeño muy deficiente y extremadamente bajo el promedio. Es un ejemplo negativo dentro de la organización en este comportamiento y se debe mejorar con urgencia.
2	Comportamiento bajo lo esperado	Desempeño deficiente y cercano al promedio. Se deben mejorar aspectos para lograr el desempeño necesario para una eficiente realización de su trabajo.
3	Comportamiento esperado	Desempeño suficiente para lograr un buen trabajo y en el promedio. Se deben mejorar aspectos si se desea lograr un desempeño superior.
4	Comportamiento sobre lo esperado	Desempeño sobresaliente y sobre el promedio. Se destaca dentro de la organización por este comportamiento pero quedan aspectos que se pueden mejorar.
5	Comportamiento Excepcional	Desempeño superior y ejemplar. Su comportamiento es una guía para el resto del personal y quedan mínimos puntos por mejorar.

Este cuestionario debido ser reformulado muchas veces debido a que se debían buscar comportamientos que reflejaran las competencias de la empresa pero que también reflejarán objetividad y claridad a la hora de evaluar. El cuestionario no podrá ser adjuntado debido a que es un documento privado de esta organización.

b) Cuestionario Evaluación Ascendente

Se diseño un instrumento basado en las 4 competencias directivas TERRA CHILE. Se incluyo una motivación, los valores TERRA CHILE y una breve explicación del significado de las competencia para que los trabajadores entendieran como debían evaluar y la importancia que tiene este procedimiento para la empresa. Se confeccionaron afirmaciones muy claras y personalizadas de modo que el trabajador pudiera entender lo que se le estaba preguntando y evaluara de manera eficiente, de echo cada pregunta empezaba con mi jefe..... y se utilizaban mucho palabras como me enseña, me propone, etc. Este cuestionario no buscaba que los trabajadores evaluaran si las competencias demostradas por sus jefes estaban bien o no ya que algunas acciones podrían ser para ellos malas, como por ejemplo la flexibilidad y estar mal calificada siendo que estaba presente en las acciones diarias de su jefe. El objetivo del instrumento consistía en que los trabajadores identificaran con que frecuencia sus supervisores presentaban las

competencias de la organización, sin incluir juicios de valor. Las evaluaciones serán anónimas para que los trabajadores no tengan miedo de expresar sus opiniones y califiquen con libertad.

La escala a utilizar fue la siguiente:

Calificación	Frecuencia Presencia del comportamiento	Explicación
1	Nunca	No demuestra este comportamiento en su quehacer diario
2	Pocas veces	En contadas ocasiones demuestra este comportamiento en sus labores
3	Normalmente	Con Frecuencia demuestra este comportamiento en su trabajo
4	Muchas veces	Generalmente demuestra este comportamiento en su quehacer diario
5	Siempre	Se destaca por este comportamiento y se refleja permanentemente en su trabajo

Nuevamente al ser aspectos cualitativos no se puede asegurar evaluaciones objetivas, pero si al plantear acciones concretas y claras se puede disminuir el sesgo. Un problema que surgió es que 9 supervisores tenían menos de 3 personas a su cargo, por lo que sería muy difícil sacar datos realistas ya que se sabría que persona evaluó y además estaría muy influenciado por la relación jefe-empleado al tener tan pocos puntos de vista. Por lo tanto los jefes que se encuentren en esta situación igualmente serán evaluados pero los resultados no serán usados para tomar decisiones dentro de los procesos de Recursos Humanos.

5.4) Entrevista de Evaluación de Desempeño

Como vimos en el benchmarking esta etapa es considerada fundamental dentro del proceso. Todos los empleados (colaboradores y directivos) tendrán una entrevista durante este procedimiento con su jefe para ser informados del resultado de su evaluación y discutir los puntos conflictivos. Esta entrevista es fundamental durante el proceso ya que genera un feedback entre supervisor-empleado y sirve para intercambiar puntos de vista. Además se deberá llenar una hoja que incluirá:

- Metas y objetivos para el próximo año
- Planes de Acción para mejorar las brechas entre competencias reales y competencias esperadas.
- Planes de Capacitación para reforzar y mejorar determinadas competencias.
- Posibilidades de Desarrollo

Los contenidos de esta hoja deberán ser de común acuerdo entre supervisor y evaluado.

En el caso de las personas que tiene personas bajo su mando se les entrega un informe con la clasificación obtenida en cada ítem y la nota mínima esperada. Luego se le aconsejara al evaluado reunirse con su equipo para saber porque no se perciben por parte de sus subordinados determinadas competencias, cuales se deben potenciar y en cuales se destaca. Finalmente se reúne con su jefe y se confecciona de mutuo acuerdo un plan de acción para mejorar los aspectos donde se estuvo mal evaluado a través de capacitaciones y cambios de conductas no deseadas.

5.5) Capacitación

En el benchmarking realizado vimos que era fundamental capacitar al personal cuando cambiaba el sistema de Evaluación de Desempeño. Todos los empleados deberán estar concientes de las competencias por las cuales serán evaluados. Para ello se realizara un lanzamiento de la nueva cultura Terra donde se explicaran los valores y competencias, su importancia y ejemplos de cómo se llevan a la práctica. También tendrán acceso a ver el cuestionario por competencias de manera de tener una idea de cómo van a ser calificados. Además durante todo el año se realizaran programas para promover los nuevos valores y competencias. También se les mostrara la descripción de sus cargos y las competencias que requieren para realizarlos de manera eficiente y eficaz. Finalmente serán capacitados para poder realizar la evaluación ascendente, ya que es necesario que comprendan los criterios a utilizar y la manera de llevar a cabo este proceso para lograr los resultados esperados.

Además los supervisores deberán recibir dos capacitaciones una destinada a aprender a evaluar por competencias ya que en este caso no solo se debe tener claro los conceptos. Ellos al aplicar juicios de valor tendrán que aprender como identificar determinados comportamientos y competencias. La otra capacitación estará destinada a enfrentar una entrevista con sus subordinados en la cual pueda explicarle los resultados de la evaluación que competencias deben mejorarse y detectar necesidades de capacitación.

5.6) Plan año 2004

- a) Diciembre 2003. Confección Cuestionarios.
- b) Marzo 2004. Lanzamiento Cultura.
- c) Mayo 2004. Capacitación a todo el personal Terra sobre el nuevos sistema de evaluación y como realizar la evaluación ascendente.
- d) Junio 2004. Aplicación cuestionario Evaluación Ascendente.
- e) Agosto 2004. Entrega de resultados a los supervisores y reuniones con sus equipos para recibir feedback.
- f) Septiembre 2004. Capacitación supervisores sobre la Evaluación descendente por competencias y como enfrentar la entrevista con sus subordinados.
- g) Octubre 2004. Aplicación cuestionario Evaluación Descendente por competencias

h) Noviembre 2004. Aplicación cuestionarios Evaluación descendente y Autoevaluación por cumplimiento de metas.

i) Diciembre 2004. Entrevista Evaluación de Desempeño y completar hoja de planes de acción, Capacitación y Desarrollo.

5.7) Rol de Recursos Humanos y de cada unidad estratégica dentro del sistema de evaluación de desempeño implementado.

Recursos Humanos es el encargado de confeccionar el instrumento y gestionar la evaluación de Desempeño durante todo el proceso. De esta manera debe capacitar a los trabajadores para enfrentar la evaluación, preparar a los supervisores para realizar las entrevistas de evaluación, explicar el instrumento a utilizar, informar al personal sobre las fechas de realización del proceso y motivar a toda la empresa para un mejor desarrollo de este proceso. Además debe actuar como socio estratégico utilizando los resultados de la evaluación en los diversos procesos de recursos humanos y cumplir un rol asesor para todas las demás áreas de la empresa. Otro factor importante es que debe estar validando constantemente el instrumento y realizar los cambios necesarios.

Las demás áreas están encargadas de realizar la evaluación. Los supervisores deben realizar entrevista de evaluación con sus subordinados y desarrollar planes de acción, capacitación y desarrollo. Además deben motivar a su personal y enseñarle la importancia de este proceso. También deben hablar con su equipo para recibir feedback sobre su evaluación ascendente. Por último deben capacitarse para enfrentar mejor este procedimiento.

Los trabajadores deben realizar las diversas evaluaciones, capacitarse y planear en conjunto con su supervisor planes de acción, además de ser los primeros preocupados de su desempeño.

5.8) Planes Acción a Futuro

El nuevo sistema de Evaluación de Desempeño debe ser verificado y renovado a lo largo del tiempo. Para ello se recomiendan las siguientes acciones:

a) Realizar una encuesta y un focus-group para medir la percepción de los trabajadores sobre el nuevo instrumento. Luego de realizar la evaluación el año 2004 se deberá aplicar un cuestionario a todo el personal para saber su percepción sobre el nuevo instrumento y si entendieron la manera de evaluar. Además se recomienda hacer un focus-group con algunos directivos y trabajadores para profundizar algunos aspectos que no se puedan medir de manera cuantitativa. Luego se debe realizar las correcciones pertinentes para la mejor utilización de este instrumento.

b) Realizar una entrevista por competencia al persona que obtuvo un desempeño sobresaliente. La idea de esta medida consiste principalmente en verificar que las competencias definidas en el estudio de cultura sean las correctas al contrastarlo con los mejores prácticas de los trabajadores destacados. En caso de existir brechas se deberán

redefinir las competencias utilizadas.

c) Estar preocupado de que permanente la Evaluación de Desempeño este alineada con los demás procesos de Recursos Humanos. Es fundamental que este proceso pueda ser aplicado a todos los procedimientos y que si ocurren cambios en alguno se hagan los ajustes permanentes.

d) No mantener un instrumento estático. Terra se mueve en un ambiente dinámico por lo que deberá tener conciencia de que se tendrá que renovar permanentemente este instrumento ante cambios internos y variaciones en el mercado chileno.

VI Conclusiones

A través de este trabajo pudimos constatar lo fundamental que es la Evaluación de Desempeño para la gestión de Recursos Humanos. Este es un instrumento que nos permite gestionar en todos los procesos de esta área mejorando la productividad y compromiso de los empleados.

También pudimos confirmar la necesidad de implementar una Evaluación por competencias para medir si la persona cuenta con las características necesarias para un determinado puesto de trabajo, las posibilidades de promoción, el alineamiento de objetivos empresa-empleado y la generación de compromiso por los valores de la empresa.

Otro punto a considerar es que los aspectos teóricos se ven claramente reflejados en el Benchmarking. De esta forma podemos ver que la información extraída de los libros se aplica en los modelos de Evaluación de Desempeño.

Además se pudo observar la importancia de la entrevista de Evaluación de Desempeño durante el proceso, ya que es el momento de encuentro entre el empleador y subordinado lo que genera un mayor compromiso y planes de acción a futuro. También es de extrema relevancia que los evaluadores estén preparados para evaluar y enfrentar la entrevista con sus subordinados.

Otro punto fundamental es que para lograr una Evaluación de Desempeño completa y que refleje lo más objetivamente posible el trabajo del empleado se debe incluir tanto cumplimiento de metas como medición de competencias.

Se debe tener cuidado la momento de medir competencias realizando cuestionarios que describan acciones concretas y observables por parte de los evaluadores. Además para tener una visión completa sobre el desempeño por competencias es necesario que las personas que tienen empleados a su cargo sean evaluados por estos ya que hay rasgos que sus supervisores no serán capaces de observar como es por ejemplo el trato diario a sus empleados o su liderazgo.

Por último pudimos percatarnos que este proceso es dinámico y debe renovarse y revalidarse constantemente según los cambios que sufra la empresa y su entorno.

VII Bibliografía

- Título: Administración de personal Autor: Dessler Gary, Editorial: México : Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996.
- Título: Administración de recursos humanos. Autor: Bohlander George, Sherman Arthur y Snell Scott Editorial: México: International Thomson Editores, 2001.
- Título: Comportamiento organizacional: conceptos, controversias, aplicaciones Autor: Robbins Stephen P Editorial: México, D.F.: Prentice-Hall, 1999.
- Título: Dirección estratégica de recursos humanos : gestión por competencias Autor: Alles Martha Alicia. Edición: Buenos Aires: Granica, 2000.
- Título: Estrategias de intervención en recursos humanos. Autor: González Moris, Karina Andrea. Editorial: Tesis Santiago, 1996.
- Título: Gestión de las competencias: cómo analizarlas : cómo evaluarlas : cómo desarrollarlas. Autor: Lévy-Leboyer, Claude. Editorial: Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A., 1997.
- Pagina web: <http://www.rrhmagazine.com/> Artículo: 360° Feedback Autor: Peter Van Dómele
- Pagina web: <http://www.rrhmagazine.com/> Artículo: Qué es el Assessment Center Autor: Carlos Ramírez Passo.
- Pagina web: <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm> Artículo: Aplicación del modelo de competencias: experiencias en algunas empresas chilenas. Autor:

Ignacio Fernández, Ricardo Baeza.