

Evaluación de desempeño en 360° todos opinamos, todos nos beneficiamos

Rosario Rodríguez Vergara
Escuela de Psicología
Universidad Central de Chile
Chile



Ver Perfil del autor

**Artículo Publicado el 25 de septiembre de
2006**

Resumen

En este artículo se da a conocer, a nivel general, qué es la evaluación de desempeño, práctica muy utilizada hoy en día en organizaciones, para medir el rendimiento de los empleados. Tras esto, se da un enfoque particular a lo que es el tipo de evaluación de desempeño integral o en 360°, incluyendo ventajas y desventajas.

Palabras claves: Evaluación de desempeño, evaluación en 360°, desempeño, desarrollo.

Introducción

Las prácticas de evaluación de desempeño no son nuevas, desde que el hombre dio empleo a otro, su trabajo pasó a evaluarse.

Durante mucho tiempo los administradores se preocuparon solo de la eficiencia de la máquina como medio para aumentar la productividad, pero esto no logró resolver el problema del aumento de la eficiencia de la organización (Chiavenato, I, 1988).

Debido a lo anterior es que se revirtió ese enfoque y la principal preocupación de los administradores pasó a situarse frente al hombre. De ahí que surgieron preguntas como: ¿como potenciarlo?, ¿que lo lleva a ser más eficiente? y ¿cuál ambiente es el más adecuado para su funcionamiento?

El Factor Humano, base de toda acción productiva al generar procesos de trabajo, de pronto olvida revisar su estado de evolución. Eventualmente los directivos empresariales solicitan cuadros de resultados, no obstante éstos se abocan al cumplimiento de metas laborales que son establecidas con base en pronósticos y/o alcances presupuestales (Chiavenato, I, 1988).

Los tiempos alborotados, y a la vez exigentes, por los que atravesamos nos exigen asumir un compromiso hacia los gestores de dichos procesos, es decir las personas. No podemos considerar todavía hoy, que la "Mano de Obra" es insensible a lo esencial del funcionamiento empresarial, por ello en este espacio hablaremos de la importancia de contar con un sistema de evaluación integral sobre lo que las personas hacemos, con la finalidad de establecer una cultura dirigida hacia la competencia empresarial, concepto que por desgracia se interpreta como lucha por lograr o destacar en el mercado, cuando en realidad es la manera en que obtenemos las capacidades que nos permiten como personas y como integrantes de una organización empresarial obtener resultados de productividad. Lo anterior se traduce en obtener el máximo resultado al más bajo costo y con el menor esfuerzo, es decir establecer como filosofía que al estar mejor preparados, realizaremos nuestra actividad con menos rechazo, y mayor interés (Parra, M., 2002).

La Evaluación de desempeño

El procedimiento básico para evaluar el recurso humano se denomina *Evaluación de desempeño*, y generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación basados en una razonable cantidad de informaciones respecto de los empleados y de su desempeño en el cargo (Herra, S y Rodríguez, N., 1999).

La Evaluación de Desempeño es un sistema de apreciación del desenvolvimiento del individuo en su cargo, y su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el estatus de algún objeto o persona (Herra, S y Rodríguez, N., 1999).

La evaluación del desempeño de las personas constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo. Mediante ella se pueden encontrar problemas de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo, de motivación, entre otros (Parra, M., 2002)..

La evaluación de desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Esta no es un fin en si misma, sino un instrumento para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa (Zuñiga, A. 2006).

Métodos de evaluación de desempeño

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió. Las técnicas de evaluación más comunes son (Herra, S y Rodríguez, N., 1999):

1. *Escalas de puntuación*: el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos. Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida a los incrementos salariales. Sus ventajas son la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo, los evaluadores requieren poca capacitación y se puede aplicar a grupos grandes de empleados. Las desventajas son numerosas: es muy probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo; se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto a fin de poder evaluar puestos diversos. La retroalimentación también se ve menoscabada, porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

2. *Lista de verificación*: requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características. El evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor, el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores. Estos valores permiten la cuantificación. Si en la lista se incluyen puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado. A pesar de que este método es práctico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico. Las ventajas son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización. Las desventajas son la posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación inadecuada de valores por parte del departamento de personal, además de la imposibilidad de conceder puntuaciones relativas.

3. *Método de selección forzada*: obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra, las cuales son de carácter positivo o negativo. En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de 3 o 4 frases. Independiente de las variantes, los especialistas agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como habilidad de aprendizaje, desempeño y relaciones interpersonales. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador, y además pueden mostrar las áreas que necesitan mejoramiento. Dentro de sus ventajas está que reduce las distorsiones introducidas por el evaluador, es de fácil aplicación, adaptable a diversos puestos y de fácil estandarización. Sin embargo, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el cargo, lo que puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño, y estos pueden percibirlo como injusto.

4. *Método de registro de acontecimientos críticos*: requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria, y consigne las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado. Estos acontecimientos tienen dos características: se refiere exclusivamente al período relevante a la evaluación, y se registran solo las acciones

directamente imputables al empleado (las que escapan a su control sólo se registran para explicar el comportamiento del evaluado). Es útil para proporcionar retroalimentación al trabajador y reduce el efecto de distorsión por acontecimientos recientes, pero gran parte de su efectividad depende exclusivamente de los registros que lleve el evaluador. Algunos supervisores empiezan registrando algunos incidentes con lujo de detalles, pero posteriormente decae el nivel de registro, hasta que al acercarse la fecha de evaluación añaden nuevas observaciones. Cuando esto ocurre, se presenta el efecto distorsión que ejercen los acontecimientos recientes. Incluso cuando el supervisor registra todos los acontecimientos, el empleado puede considerar que el efecto negativo de una acción equivocada se prolonga demasiado.

5. *Escalas de calificación conductual*: utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño. Una seria limitación del método radica en que sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica. La mayoría de los supervisores no mantiene actualizados los registros, por tanto se reduce la efectividad de este enfoque.

6. *Método de verificación de campo*: un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación, el experto prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta primero con el experto de personal y posteriormente con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones. La participación de un personal calificado permite que aumenten la confiabilidad y la comparabilidad, pero es probable que el aumento en el costo haga que este método sea caro y poco práctico. Una variante se emplea en puestos donde la evaluación del desempeño puede basarse en un examen de conocimientos y habilidades. Los expertos provienen del área técnica como del departamento de personal. Los exámenes pueden ser de muchos tipos y para que sean útiles deben ser confiables además de estar validados.

7. *Métodos de evaluación en grupos*: los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general, estas evaluaciones son conducidas por el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor. Con frecuencia, estos resultados comparativos no se revelan al empleado. Hay dos puntos importantes que apoyan el uso de estos métodos: en la organización siempre se efectúan comparaciones, y estos métodos son más confiables para el empleado. La confiabilidad resulta garantizada por el proceso mismo de puntuación y no por reglas y políticas externas.

Beneficios

Dentro de los beneficios de la evaluación de desempeño, cabe destacar que permiten condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación; permite el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la organización cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración; y proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por otra, los individuales (Parra, M., 2002):

1. *Beneficios para el individuo*: conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios. Conoce el nivel de expectativas que se tienen respecto de su desempeño. Tiene la posibilidad de hacer auto evaluación (implícita o explícita) para su auto desarrollo y auto control. Mantiene una relación de equidad y justicia con los demás trabajadores. Estimula a que los empleados realicen sus mejores esfuerzos.

2. *Beneficios para el jefe*: tiene la oportunidad de evaluar el desempeño y comportamiento de sus subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación, y contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad. Puede tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento del individuo. Alcanza una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de la evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma cómo este se desarrolla. Planifica y organiza el trabajo de forma tal que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

3. *Beneficios para la empresa*: tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución por cada individuo. Puede identificar a los sujetos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias. Puede dinamizar su política de Recursos Humanos ofreciendo oportunidades a los individuos, estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo. Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que se espera de ellos. Programa actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución. Invita a los individuos a participar en la solución de problemas y consulta su opinión antes de proceder a

realizar algún cambio.

Tipos de evaluación de desempeño

El hablar de evaluación de desempeño no implica un tipo y metodología única, sino que presenta un abanico de posibilidades. Dentro de los tipos más utilizados se encuentran el Test de Tendencias Conductuales DISC- TTCD que es un método de conocimiento y clasificación de las características de la conducta social y laboral de las personas y de su relación con los roles que desempeñan o que pueden llegar a desempeñar. Su nombre se basa en el método utilizado, el cual describe las conductas en base a cuatro factores: Dominante, Influyente, Estable y Cauteloso (Zuñiga, A. 2006).

Otro tipo de evaluación de desempeño muy utilizado es la Evaluación por Competencias, dentro de esta se encuentra la evaluación en 360°, la cuál se detalle a continuación.

Evaluación en 360°

La evaluación en 360°, también conocida como evaluación integral es una herramienta cada día más utilizada para evaluar desempeño y resultados, en el que participan otras personas que trabajan con el evaluado, además del jefe. Los principales usos que se le asignan a este sistema son: medir el desempeño personal, medir las competencias o conductas, y diseñar programas de desarrollo (Zuñiga, A. 2006).

Como el nombre lo indica, la evaluación en 360° pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, y su propia auto evaluación (Herra, S y Rodríguez, N., 1999)..

El instrumento para efectuar evaluaciones denominado 360° se empezó a utilizar de manera intensiva a mediados de los años 80 usándose principalmente para evaluar las competencias de los ejecutivos de alto nivel. Esta se aplicaba generalmente para fines de desarrollo, pero actualmente está utilizándose para medir el desempeño, las competencias, y otras aplicaciones administrativas, es decir, forma parte de una compensación dinámica.

Esta es una forma de evaluar que rompe con el paradigma de que *"el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados"* pues ahora también se toma en cuenta la opinión de otras personas que le conocen y lo ven actuar, como sus pares, sus subordinados, sus clientes internos y proveedores (Parra, M., 2002)..

El 360°, como comúnmente se le conoce, es un instrumento muy versátil que conforme las empresas puede ser aplicado a muchos otros aspectos dentro de la organización. Es una manera sistematizada de obtener opiniones, de diferentes personas, respecto al desempeño de un colaborador en particular, de un departamento o de una organización, ello permite que se utilice de muy diferentes maneras para mejorar el desempeño maximizando los resultados integrales de la empresa (Zuñiga, A. 2006)..

La expresión proviene de cubrir los 360° grados que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral. Se usa también para indicar cuando los empleados brindan retroalimentación al jefe sobre el desempeño de este último.

En esa misma directriz el factor humano busca obtener una abierta y propositiva retroalimentación sobre su desempeño laboral y a su vez externar su percepción sobre el de los demás, sin que ello tenga que generar algún tipo de diferencia y barrera para continuar con su actividad. Solo les satisface el reflejo cuando estos coinciden. Como resultado, muchas organizaciones tienden a tratar el tema a la ligera. Peor aun, muchas veces las mediciones que se hacen no funcionan dado que la mayoría de ellas son poco efectivas como motivador para mejorar el desempeño (Herra, S y Rodríguez, N., 1999).

La retroalimentación 360° no es exactamente la última moda de los Consultores, ni justamente otro truco para exasperar a los gerentes. La tendencia es la de consolidar una herramienta objetiva que permita al empresario y colaboradores la intersección de los objetivos institucionales con los personales, situación que por romántica que parezca se hace imperante en el mundo globalizado que nos rodea, y que en ocasiones provoca de deshumanización del trabajo (Herra, S y Rodríguez, N., 1999).

En esta se busca por medio de la incorporación de un cuestionario de evaluación de 360°, información abierta y sin sesgos por parte de los evaluadores, con respecto a cualquier punto de la encuesta, y de esta manera se pueden expresar comentarios sobre: ¿qué les gusta del evaluado con relación a los aspectos explorados?, ¿qué no les gusta? y ¿qué les gustaría que sucediera o modificará en sus conductas? Todo esto referido a comportamientos o situaciones observables o deseables. Además en todos estos cuestionarios de evaluación de 360° es posible colocar al final de la encuesta una o varias preguntas abiertas, tantas como se desee, para recabar información que permita encontrar los elementos que ayuden a incrementar o mejorar el desempeño de la persona, del área departamento o equipo (Zuñiga, A. 2006).

Este sistema se presenta como un objetivo específico de logro integral y evolución corporativa.

Propósito

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error (Herra, S y Rodríguez, N., 1999).

¿A quién evaluar?

Los Ejecutivos se asombran cuando se les da a conocer que su estilo de gerencia o sus habilidades de liderazgo no generan impacto positivo. Puede resultar tentador construir una mejor área de producción o mudarse a un área con menores costos, las empresas están empezando a sentir el impacto en la línea al no tener supervisores y gerentes que conduzcan efectivamente a la gente y a la Organización. Algunos empresarios comienzan por fin a descubrir que su organización está advirtiéndoles que la competencia más grande que existe hoy en día en el mundo es la de la gente que conduce a aquellos que producen el resultado final (Parra, M., 2002)..

Con la finalidad de obtener un mayor impacto y ganar credibilidad, las empresas hacen bien en evaluar a sus directivos. Las personas con posiciones gerenciales, equipos, aquellos profesionales sin personal a cargo, la gente de ventas así como los grupos de soporte son candidatos viables para la aplicación de la evaluación 360°. La pregunta es: "*¿el desempeño de esta persona, es importante para la efectividad de su labor o de su área?*". Si la respuesta es si, de inmediato hay que utilizar esta metodología (Zuñiga, A. 2006).

La consecuencia de ello llevará al empresario a generar un abierto y proactivo interés por conocer el nivel de opinión, percepción y desempeño de todos y cada uno de los integrantes de la Empresa, comenzando por aquellos ubicados en áreas con debilidades notorias (Zuñiga, A. 2006).

Una vez que se ha decidido a quiénes evaluar, se precisa asegurar la confidencialidad y el anonimato de aquellas personas que den esta retroalimentación. Los participantes además deben autoevaluarse, y el jefe directo o líder del equipo estará incluido. Cuando se seleccione a los usuarios, grupos de soporte, empleados y miembros del equipo, hay que asegurar al menos cuatro personas de cada uno de estos grupos. Esto asegura la confidencialidad y una visión más enriquecida del participante. Los formularios completos son devueltos directamente al consultor que está llevando adelante el estudio. Esto puede causar desconfianza en cuanto al uso que se le dará al mismo, por ello es importante definir el procedimiento a seguir, así como brindar una abierta y clara información sobre el curso de acción a nivel de los involucrados, quienes satisfechos con el manejo de la metodología ofrecerán comentarios favorables al resto de las personas (Zuñiga, A. 2006).

La persona que reciba la retroalimentación, será la primera en ver los resultados y no deberán circular copias de la información de cada uno.

Los resultados deben identificar asuntos de importancia, así como las fortalezas y necesidades de desarrollo y proveer de elementos para el análisis de cada pregunta que esté incluida en el cuestionario. De esta forma los participantes pueden obtener un vistazo rápido de sus resultados y sacar sus propias conclusiones a medida que examinan el informe con más detalle (Zuñiga, A. 2006).

En concreto, el 360° es un medio que recoge información trascendente, obtenida de los propios evaluados, de los jefes, los subordinados, los colegas y aún de los clientes, ofreciendo una fotografía del desempeño del personal explorado, la cual nos permite ver en donde se necesita hacer algo para mejorar.

Ventajas (Parra, M., 2002; y Zuñiga, A. 2006).

1. El sistema es más amplio en el sentido en que las respuestas se recolectan desde variadas aristas.
2. Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en clientes internos, externos y equipos.

3. Puede reducir el sesgo y prejuicios, ya que la información procede de varias personas, no de una sola.
4. La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado.
5. Propicia el establecimiento de políticas más claras de Reclutamiento Interno, basado en los resultados de la evaluación, lo que permite asegurar el candidato adecuado para el cargo solicitado.
6. A partir de él se pueden definir planes de Capacitación y Desarrollo con las personas con base en los resultados individuales y grupales.
7. Permite que se identifique con mayor facilidad a personas exitosas y con potenciales para reforzar, reconocer y estimular sus resultados.

Desventajas (Parra, M., 2002; y Zuñiga, A. 2006).

1. El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.
2. La retroalimentación puede intimidar y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se "confabularon".
3. Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.
4. Para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitación.

Conclusión

Todo lo anterior es en términos generales, lo que un Sistema de Evaluación de 360° puede hacer por el desarrollo de las personas y en consecuencia de ambiente empresarial, elevando las características de personalidad necesarias para un óptimo desempeño en el puesto.

Si no existe necesidad o interés por evaluar el desempeño, este sistema permite de igual modo evaluar simplemente el nivel de competencias que el individuo posee y que están relacionadas con el puesto, o evaluar el nivel de competencias que posee el individuo respecto de las competencias necesarias para el buen desempeño de un puesto.

El lograr un 360° está bien, pero lograr 720° (dos vueltas de 360) es mucho mejor. La retroalimentación sin seguimiento hará que el proceso demuestre que fue una pérdida de tiempo. Un seguimiento con la frecuencia apropiada, resaltarán que la evaluación es importante y que el comportamiento cuenta. Antes de empezar un proceso de retroalimentación del 360°, hay que tomar la decisión para darle continuidad y sistematicidad a las evaluaciones, informando al factor humano de lo que ocurre con el proceso y sobre todo dando resultados visibles.

Resumiendo, el proceso de evaluación en 360° requiere de la realización de sesiones de orientación para la evaluación, la evaluación en sí misma, la calificación de la encuesta y la elaboración de los reportes de retroalimentación, la conducción de sesiones para facilitar la interpretación de la retroalimentación, la ejecución de acciones para el desarrollo de los individuos, y por último la re-evaluación para confirmar el avance en el desarrollo.

Bibliografía

Chiavenato, I. (1988). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw- Hill.

Herra, S y Rodríguez, N. (1999). Evaluación de desempeño. *Revista Acta Académica*, Número 24, Universidad Autónoma de Centro América.

Parra, M. (2002). La evaluación del desempeño y la gestión de los RRHH. Universidad Rafael Bellosillo Chacín- urbe. Consultado en septiembre 8 de 2006 en www.rrhmagazine.com.

Zuñiga, A. (2006). Evaluación integral de productividad. Consultado en septiembre 7 de 2006 en www.dequate.com

