

Índice

PRESENTACIÓN DE LA NUEVA EDICIÓN	13
INTRODUCCIÓN	15
Cómo relacionar la estrategia de los negocios con el desempeño	17
Su aplicación en todo tipo de organizaciones	17
La gestión por competencias es un medio para tener éxito	17
Los distintos tipos de medición del desempeño	20
La evaluación de desempeño para el manejo estratégico de la organización	20
La evaluación de desempeño para el desarrollo de las personas	21
Las evaluaciones y mediciones en Gestión por Competencias	22
Relación entre la estrategia y el desempeño	22
Capítulo 1	
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	27
La evaluación de desempeño: inquietudes comunes	29
¿Por qué evaluar el desempeño?	31
Beneficios y problemas más comunes	32
Para evitar estos problemas	33
Métodos de evaluación de desempeño	35
Métodos basados en características	35
Métodos basados en el comportamiento	36
Métodos basados en resultados	38
¿Cuál utilizar?	40
El entrenamiento de evaluadores	40
Otros métodos de evaluación de desempeño	41
Técnica de escala gráfica de calificación	41
Método de alternancia en la clasificación	41
Método de comparación de pares	41
Método de distribución forzada	42
Pasos de una evaluación de desempeño	42
Entrevistas de retroalimentación	44
¿Cómo realizar la entrevista de retroalimentación?	45
Pasos sugeridos	45
Mejoramiento del desempeño	45
Cuando las evaluaciones de desempeño no son satisfactorias	46
Un esquema completo de evaluación de desempeño	48
Análisis del rendimiento (o evaluación por objetivos)	48
¿Cuándo se fijan los objetivos?	50
¿Cómo se fijan los objetivos?	50
¿Cuándo se evalúa el cumplimiento de los objetivos?	52
Análisis del rendimiento. Ejemplos de objetivos. Fijación. Evaluación. Cálculo de evaluación final	53
Evaluación por competencias	55
Recomendaciones	59
Evaluación final	60

10 DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS. EVALUACIÓN DE 360°

¿Cómo incide la evaluación por competencias en la evaluación final?	60
Firmas	61
Tres aspectos clave para el éxito de un programa de evaluación de desempeño	62
La evaluación de desempeño para empresas de todo tamaño	63
Algunos consejos sobre retroalimentación	64
El rol de Recursos Humanos en la evaluación de desempeño	64
Relación entre las evaluaciones de desempeño y la administración de carreras	66
Manejo de promociones y transferencias	66
Síntesis del capítulo	67
Anexo I: Consejos prácticos	69
Anexo II: El formulario	73
Capítulo 2	
DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	81
Introducción a la evaluación de desempeño por competencias	83
La metodología de Gestión por Competencias de Martha Alles Capital Humano	83
Definición de competencias para Martha Alles Capital Humano	84
Comenzando por el principio	86
Los pasos iniciales	94
Aplicación del modelo	94
Talento y competencias	96
Evaluar el desempeño en un esquema de competencias	98
Síntesis del capítulo	101
Capítulo 3	
CÓMO ANALIZAR COMPORTAMIENTOS	103
Cómo analizar los comportamientos.	
El concepto de comportamiento observable	105
Métodos basados en el comportamiento	107
Método de incidente crítico	107
La evaluación de desempeño por competencias se basa en la observación	
de comportamientos. Concepto de comportamiento observable	108
En resumen	109
Pasos para analizar los comportamientos observables	111
Una primera aproximación: observar el comportamiento	
y relacionarlo con las competencias	112
Comportamientos observables de tres evaluados en relación con una competencia y sus grados ..	114
A modo de resumen	121
Problemas más comunes	121
Síntesis del capítulo	123
Anexo: Las fichas de evaluación en la metodología Martha Alles	125
Fichas de evaluación reducidas	128
Capítulo 4	
LA FRECUENCIA EN LOS COMPORTAMIENTOS	129
La ponderación de la frecuencia en los comportamientos	131
Método de corrección ascendente	132
Método de corrección descendente	134
Un comentario sobre los formularios	138
El uso de la frecuencia en las evaluaciones de desempeño por competencias	139
Síntesis del capítulo	141

Capítulo 5	
EVALUACIÓN DE 360°	143
360° <i>feedback</i> o evaluación de 360°	145
El verdadero objetivo de las evaluaciones de 360° es el desarrollo de las personas	146
¿Qué es una evaluación de 360°?	148
¿La evaluación de 360° es solo para grandes empresas?	152
Beneficios y comentarios de especialistas	154
¿Quiénes participan como evaluadores?	154
Posibles evaluadores	155
Nuestra propuesta en materia de evaluación de 360°	155
Las claves para el éxito de una implementación de 360°	156
Un adecuado diseño de la herramienta	157
Sobre qué ítems evaluar en un esquema de 360°	160
Diagrama del proceso de evaluación de 360°	161
Una prueba piloto	162
La importancia del entrenamiento a todos los evaluadores	163
Los manuales de instrucción	163
Procesamiento fuera de la organización	163
Informe de la evaluación	164
La devolución al participante o <i>feedback</i> a los evaluados	164
Los <i>workshop</i> de devolución	164
Seguimiento con los evaluados	165
Continuidad del proceso	165
¿Cómo se integra la evaluación de 360° con la estrategia general de Recursos Humanos?	166
Quién procesa las evaluaciones y cómo	168
Las multinacionales que aplican un esquema diseñado por la casa matriz	171
Los problemas más comunes y cómo solucionarlos	172
Errores involuntarios	172
Otros errores comunes	173
Errores comunes en las multinacionales	174
Presentación de informes	174
A cada evaluado	174
Al directorio: un informe global (consolidado) sobre el conjunto de personas evaluadas (colectivo evaluado)	175
Síntesis del capítulo	179
Preguntas, respuestas y comentarios	181
Anexo I. Conclusiones del desayuno de trabajo realizado en la Consultora Martha Alles S.A.	187
Anexo II. Presentación de un caso completo de evaluación de 360° con 12 evaluadores	191
Capítulo 6	
EVALUACIÓN DE 180°	203
180° <i>feedback</i> o evaluación de 180°	205
¿Qué es una evaluación de 180°?	205
La evaluación de 180° para grandes firmas profesionales	208
¿Quiénes participan como evaluadores?	209
Posibles evaluadores	209
Las claves para el éxito de una implementación de 180°	210

Un adecuado diseño de la herramienta	210
Procesamiento fuera de la organización	213
Informe de evaluación	213
La devolución al participante o feedback a los evaluados	213
La evaluación de 180° y la cultura organizacional	214
Quién procesa las evaluaciones y cómo	215
Presentación de informes	215
A cada evaluado	215
Al directorio: un informe consolidado sobre el colectivo evaluado	216
Síntesis del capítulo	218
Anexo: Presentación de un caso completo de evaluación de 180° con 9 evaluadores	221
Capítulo 7	
ENTRENAMIENTO A EVALUADORES	231
El entrenamiento de los evaluadores	
Entrenar a todos los que intervienen en el proceso	233
Establecimiento de un plan de entrenamiento	233
Eliminación del error en las evaluaciones	234
Formación para la retroalimentación	234
Cuándo realizar el entrenamiento de los evaluadores	235
Entrenar sobre la entrevista de retroalimentación	235
Los objetivos de la entrevista	235
Preparación previa para la entrevista. Qué errores se deben evitar	236
Desarrollo de habilidades de comunicación aplicadas a la entrevista de retroalimentación	236
Las entrevistas de progreso	236
<i>Role playing</i>	237
Pasos fundamentales en el entrenamiento de los evaluadores	237
Aspectos que deben tenerse en cuenta en el entrenamiento de evaluadores	239
Entrenamiento en el caso de evaluaciones de desempeño por competencias	239
Entrenamiento para evaluaciones de 360° (o de 180°)	241
Entrenar sobre la autoevaluación	243
Puntos fundamentales en el entrenamiento a evaluadores en esquemas de 360° (o de 180°)	244
Observación de comportamientos. Frecuencia. Continuidad de los procesos	245
Los juegos didácticos	246
La importancia de los manuales de instrucción	247
Confeccionar para los evaluadores manuales explicativos	247
Síntesis del capítulo	248
Capítulo 8	
CASO PRÁCTICO	251
Caso práctico (ejercicio de aplicación).	
Evaluación de desempeño por competencias a través de la observación de comportamientos	253
Anexo	
Herramientas de la metodología Martha Alles Capital Humano en relación con evaluaciones de desempeño, otras mediciones de competencias y el desarrollo de personas	317
Bibliografía	325
Unas palabras sobre la autora	327
Guía de lecturas	329