

Gestión de Personas y Desarrollo del Talento Humano

Evaluación de Personal

Clase 4

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS MBA

La excelencia no se improvisa



Clase 4. Evaluación de Personal

- **Introducción de la clase:**

En cualquier organización, la evaluación de personal es una herramienta clave para comprender el desempeño de los colaboradores y su alineación con los objetivos estratégicos. Más allá de ser un simple mecanismo de medición, esta práctica permite identificar fortalezas, detectar oportunidades de mejora y tomar decisiones informadas sobre desarrollo y gestión del talento. Sin embargo, la efectividad de una evaluación depende no solo de la metodología utilizada, sino también del contexto laboral en el que se lleva a cabo. Factores como la cultura organizacional, la estrategia empresarial y los indicadores de gestión influyen directamente en los resultados obtenidos, lo que hace fundamental interpretar estos elementos con un enfoque estratégico.

En esta clase se explorarán los distintos tipos de evaluación de personal, sus usos y los problemas más comunes que pueden surgir en su aplicación. También se abordará cómo la retroalimentación efectiva y la adecuada interpretación de los resultados pueden mejorar el desempeño individual y organizacional. Al finalizar la clase, se espera que los participantes puedan interpretar la influencia del contexto laboral en los resultados de desempeño, comprendiendo cómo las estrategias de evaluación impactan en la gestión del talento y en la toma de decisiones dentro de la empresa.

RDA 3: Resultado de Aprendizaje 3. Interpretar la influencia del contexto laboral en los resultados de desempeño de los colaboradores.

1. *Criterio de Evaluación 1. Utiliza métodos y herramientas de evaluación de desempeño que sean apropiados para la organización y sensibles a los factores contextuales.*

4.1. Qué es la evaluación de personal y su utilidad

Es un *proceso sistemático y objetivo* que se utiliza para evaluar a un colaborador. Existen varias herramientas o tipos de evaluaciones que han sido diseñadas para medir el desempeño o rendimiento y las competencias del colaborador, en relación con su perfil de cargo o cargos superiores a los que podría acceder.

De acuerdo con (Alles, Desempeño por Competencias. Evaluación de 360 grados, 2007) en términos generales, la evaluación de personal es útil y necesaria para:

- a. Tomar decisiones sobre *remuneración y promociones*.
- b. Para conocer *cómo está realizando su trabajo* el colaborador y el grado de satisfacción que sus empleadores tienen en relación con la tarea realizada.
- c. Al proporcionar retroalimentación a partir de conocer cómo hace la tarea, se puede saber *si debe modificar su comportamiento*.

La evaluación de personal es una práctica esencial en la gestión de Recursos Humanos y está vinculada con diversos subsistemas dentro del departamento:

- **Análisis y descripción de cargos:** la evaluación de personal permite verificar si los requisitos, responsabilidades y competencias definidas en los perfiles de cargo se alinean con el desempeño real de los colaboradores. También ayuda a identificar si es necesario actualizar o ajustar los requerimientos del puesto según las demandas organizacionales.
- **Remuneraciones y beneficios:** los resultados de la evaluación de personal pueden influir en la determinación de aumentos salariales, incentivos y beneficios, o por el contrario decidir si un colaborador continúa o no en la organización. Un sistema de evaluación bien estructurado facilita la gestión de compensaciones basadas en el mérito y la productividad, promoviendo la equidad interna y la motivación del talento, así como, la toma de decisiones respaldadas con evidencias.
- **Capacitación de personal:** al identificar brechas o áreas de mejora en cuanto a conocimientos y competencias, la evaluación de personal permite diseñar planes de formación específicos que respondan a las necesidades reales de los colaboradores. Esto garantiza que las capacitaciones sean estratégicas y contribuyan al desarrollo del talento dentro de la organización.
- **Desarrollo y planes de sucesión:** la evaluación de personal es clave para identificar colaboradores con alto potencial de crecimiento dentro de la empresa. Esta información

permite diseñar programas de desarrollo individualizados y establecer planes de sucesión que aseguren la continuidad del liderazgo y la retención del talento clave.

4.1.1. Problemas más comunes en la evaluación de personal y cómo evitarlos

Los diferentes enfoques para evaluar el desempeño pueden enfrentar diversas dificultades en su aplicación. Estos van desde sistemas desorganizados, en los que cada gerente o supervisor utiliza su propio criterio sin un estándar definido, hasta metodologías bien estructuradas que, sin embargo, no se ejecutan correctamente, como cuando la retroalimentación proporcionada es inadecuada. De acuerdo con (Alles, 2013), los problemas más comunes que se presentan en la evaluación de personal son:

- **Carencia de normas:** ocurre cuando no existen lineamientos claros sobre cómo se debe llevar a cabo la evaluación. La falta de estándares genera inconsistencias y dificulta la comparación objetiva del desempeño entre colaboradores.
- **Criterios subjetivos o poco realistas:** se presenta cuando los indicadores de evaluación no son medibles o están basados en percepciones personales del evaluador en lugar de datos concretos. Esto puede llevar a evaluaciones injustas o desconectadas de la realidad laboral del colaborador.
- **Falta de acuerdo entre evaluado y evaluador:** sucede cuando el colaborador y su supervisor tienen percepciones diferentes sobre el desempeño, lo que puede generar conflictos, resistencia al proceso de evaluación y falta de compromiso con las acciones de mejora.
- **Errores del evaluador:** incluyen el desconocimiento de la herramienta de evaluación, sesgos cognitivos, como el efecto de halo (sobrestimar un aspecto positivo o negativo) o el error de tendencia central (calificar a todos de manera similar), etc. Estos errores afectan la objetividad del proceso de evaluación.
- **Mala retroalimentación:** una retroalimentación deficiente, poco clara o enfocada solo en aspectos negativos puede desmotivar al colaborador y dificultar su desarrollo. Es fundamental que la retroalimentación sea constructiva y basada en datos.
- **Comunicaciones negativas:** un tono inadecuado o mensajes mal estructurados durante la evaluación pueden generar ansiedad, rechazo o incomodidad en el colaborador. Una comunicación efectiva es clave para que la evaluación sea bien recibida y genere cambios positivos.

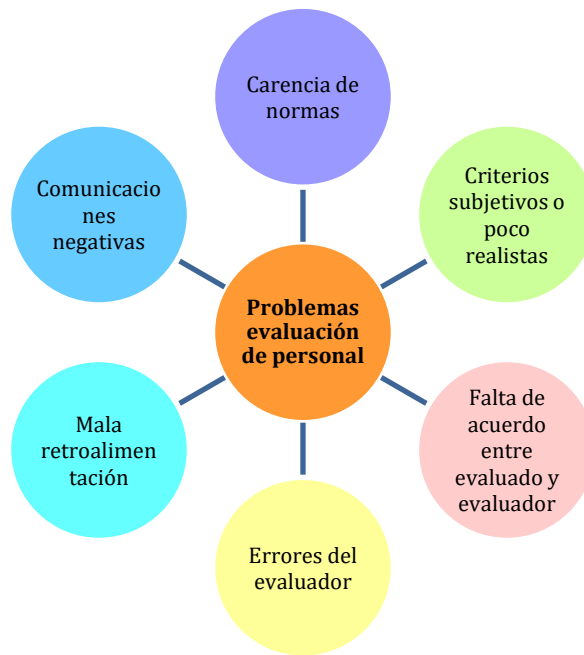


Figura 1. Problemas más comunes en la evaluación de personal

De acuerdo con (Alles, 2013), para evitar estos problemas es importante:

- a) Utilizar una herramienta de evaluación adecuada, que conste de un **formulario**.
- b) Un buen **instructivo** que explique cómo se realiza la evaluación y cómo se completa el formulario, qué se evalúa y cómo.
- c) No basta con entregar el formulario e instructivo: el entrenamiento debe realizarse al implementar una nueva herramienta, al modificarla o cuando se incorporan nuevos evaluadores (por ejemplo, al promover a una persona o incorporar a un nuevo gerente o supervisor). Omitir este entrenamiento puede llevar al fracaso del proceso de evaluación.



Figura 2. Elementos clave del proceso de evaluación de personal

4.1.2. Relación de la estrategia empresarial con el desempeño

La organización establece objetivos estratégicos que marcan la dirección a seguir y determinan las prioridades a nivel corporativo. Estos objetivos **se despliegan en cascada**

a los diferentes niveles de la empresa, asegurando que cada área, departamento y equipo contribuyan a su cumplimiento.

Cada área, con base en estos lineamientos, define la mejor estrategia para su ámbito específico, considerando sus recursos, capacidades y desafíos particulares. Estas estrategias se concretan en un **Plan Operativo**, que detalla las acciones específicas necesarias para alcanzar los objetivos establecidos.

El Plan Operativo se convierte en un conjunto de **actividades individuales y colectivas**, donde se asignan responsables y roles de apoyo, estableciendo tiempos de ejecución y criterios de medición del desempeño. De esta manera, se logra una conexión directa entre la estrategia global de la empresa y el desempeño individual de cada colaborador.

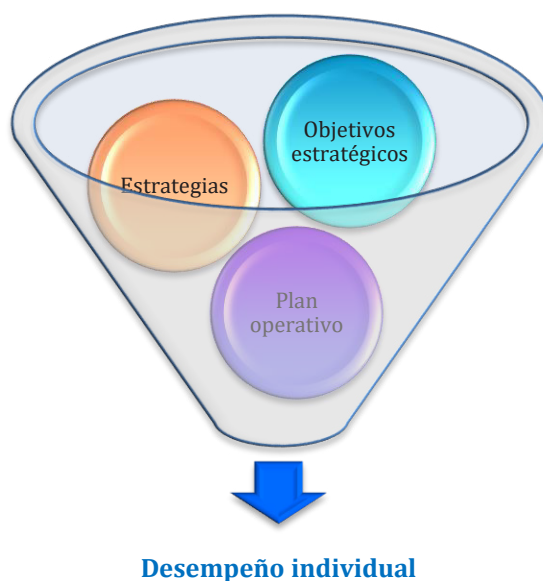


Figura 3. Relación estrategia empresarial con el desempeño individual

El éxito del desempeño organizacional dependerá de qué tan bien cada colaborador comprenda su rol dentro de la estrategia y de la capacidad de los líderes para comunicar, monitorear y evaluar los avances en cada nivel. Esto permite no solo el cumplimiento de los objetivos estratégicos, sino también la identificación de oportunidades de mejora, la optimización de procesos y el desarrollo continuo del talento dentro de la organización.

4.1.3. Relación de los indicadores de gestión con el desempeño

El control de gestión es un proceso clave dentro de la administración organizacional, ya que permite **medir el desempeño** de la empresa, sus áreas y sus colaboradores en función de los objetivos estratégicos. Su propósito principal es garantizar que las acciones

ejecutadas estén alineadas con la planificación y contribuir a la toma de decisiones informadas para mejorar continuamente los resultados.

Para llevar a cabo este control, se utilizan herramientas como los **indicadores de gestión**, los cuales permiten cuantificar el desempeño en diferentes dimensiones clave, como productividad, eficiencia, calidad y cumplimiento de objetivos. Estos indicadores brindan claridad y objetividad al proceso de evaluación, facilitando la identificación de fortalezas y áreas de mejora dentro de la organización.

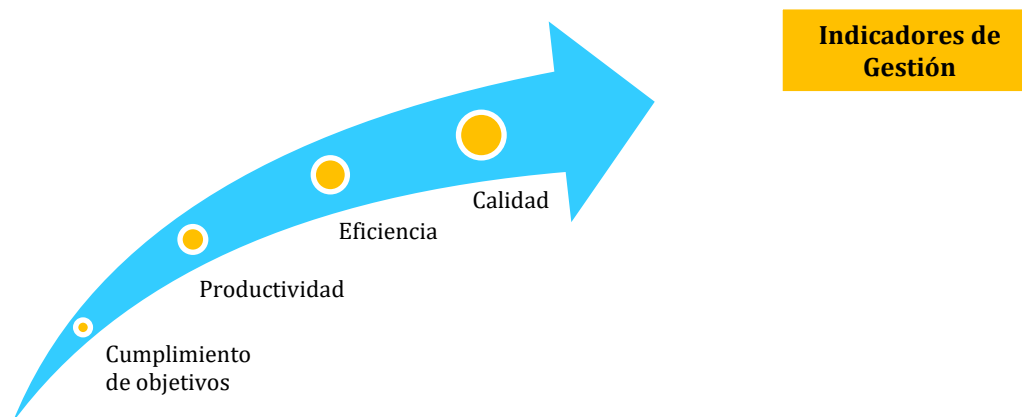


Figura 4. Cuantificación del desempeño mediante indicadores de gestión

Un elemento fundamental del control de gestión es el uso de registros sistemáticos, como las tablas de indicadores, que sirven para comparar los resultados obtenidos con las metas previstas. Estas tablas permiten analizar tendencias, evaluar desviaciones y aplicar medidas correctivas u estrategias de optimización.

Además, el control de gestión no solo mide el cumplimiento de metas, sino que también proporciona información estratégica para la toma de decisiones a nivel gerencial. Al contar con datos precisos y oportunos, los líderes pueden ajustar planes, reasignar recursos y mejorar procesos para asegurar un mejor desempeño organizacional a corto, mediano y largo plazo.

*C) **Enlace video:** Indicadores para el personal*

<https://youtu.be/z-ePxttwE-o?si=wTTK-dLEoac-DP0L>

El video destaca la importancia de los indicadores clave de desempeño (KPIs) en la gestión del talento humano, ya que permiten evaluar el rendimiento, detectar mejoras y tomar decisiones estratégicas basadas en datos. Se resalta la necesidad de establecer métricas

claras, comunicar los criterios de evaluación y dar seguimiento continuo. Una correcta implementación de estos indicadores optimiza el desempeño del equipo, fomenta la motivación y mejora la eficiencia organizacional, ayudando a las empresas a alcanzar sus objetivos con mayor precisión.

4.2. Tipos de evaluación de personal

Existen diversos tipos de evaluaciones de personal, cada uno diseñado para cumplir objetivos específicos dentro de la organización, como medir el desempeño en un período de prueba, identificar brechas, evaluar competencias o proyectar el potencial de crecimiento de los empleados.

Comprender los distintos tipos de evaluación permite a las empresas seleccionar el método más adecuado según sus necesidades y garantizar que el talento humano contribuya de manera efectiva a los objetivos organizacionales. Entre las más utilizadas se encuentran:

- **Evaluación período de prueba:** considerando que en el país el período de prueba de un nuevo colaborador tiene una duración máxima de *90 días*, tiempo en el que principalmente se observa la adaptación del colaborador, sus comportamientos generales y pocos resultados en cuanto a rendimiento, la evaluación debe ser sencilla y enfocarse en los aspectos generales del tipo de trabajador que se desea retener.
- **Evaluación de brechas:** es un tipo de evaluación similar a la de Perfil ideal vs perfil real, ya que, si bien se realiza una comparación entre estos perfiles, se lo realiza a un *colaborador de la empresa* y es una comparación con el cargo actual que ocupa. Con los resultados de esta evaluación *se definen planes de acción* para cerrar estas brechas y desarrollar las competencias técnicas y/o conductuales necesarias para el éxito en el puesto.
- **Evaluaciones de rendimiento, desempeño o de resultados:** el desempeño se define como las unidades de valor con las que el colaborador contribuye a la organización. La evaluación es un procedimiento formal para medir estos logros con base en las responsabilidades del cargo. Idealmente, se realiza de forma anual.
- **Evaluaciones de competencias de 90°, 180°, 270°, 360°:** el concepto clave para entender el porqué de estas denominaciones, hace referencia a los cuadrantes que se generan cada 90 grados.

A continuación, se presenta gráficamente los cuadrantes que integran cada tipo de evaluación de competencias:

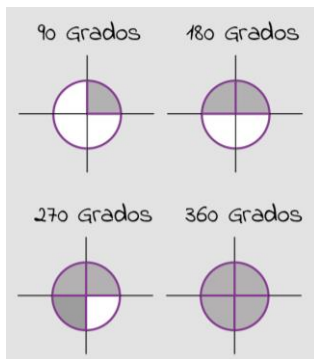


Figura 5. Evaluadores / cuadrantes en la evaluación de competencias

Así que 90°, un cuadrante; 180°, dos cuadrantes, 270°, tres cuadrantes y 360°, cuatro cuadrantes.

Teniendo en cuenta lo anterior, se interpreta cada cuadrante como un tipo de evaluador:

- a. **Evaluación de 90°:** solamente el jefe inmediato evalúa al empleado.
- b. **Evaluación de 180°:** el empleado es evaluado por el jefe inmediato y por sus pares.
- c. **Evaluación de 270°:** el empleado es evaluado por el jefe inmediato, sus pares y sus subordinados.
- d. **Evaluación de 360°:** el empleado es evaluado por el jefe inmediato, sus pares, sus subordinados, clientes y/o proveedores.

Nota: en todos los casos puede existir una **autoevaluación** para *comparar los resultados* personales con los resultados de los otros evaluadores, pero no para incluirlos dentro de la evaluación del colaborador.

- **Evaluaciones de potencial:** el potencial se define como la cantidad máxima de contribución que el colaborador es capaz de entregar en el largo plazo. Es así como la evaluación de potencial es un instrumento poderoso para *predecir las posibilidades reales de desarrollo de la persona*, en alineación con la propuesta de ocupar un cargo de mayor jerarquía o complejidad, debido a un ascenso o promoción, o por ser parte de un plan de sucesión.

Este tipo de evaluaciones permiten aportar información estratégica a la alta dirección, en términos de las personas y su potencial, incidiendo de forma directa en la toma de decisiones.

4.3. Pasos de una evaluación de personal

Según lo presenta (Alles, 2013), los pasos generales que se debe seguir para realizar una evaluación de personal son los siguientes:

- a. **Definir el perfil de cargo:** antes de evaluar a un colaborador, es fundamental establecer con claridad *qué se espera de su desempeño* en función del puesto que ocupa. El perfil de cargo describe los requisitos, responsabilidades, funciones y competencias necesarias para el éxito en la posición. Este documento actúa como un punto de referencia que permite comparar el rendimiento del empleado con los estándares requeridos por la organización. Un perfil bien definido facilita una evaluación objetiva y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa.
- b. **Evaluar el desempeño y las competencias en función del perfil de cargo:** una vez establecido el perfil del cargo, se procede a evaluar el desempeño y competencias del colaborador en relación con los criterios definidos. Es crucial que esta evaluación se realice con criterios objetivos y medibles, evitando subjetividades o juicios personales. Para ello, se pueden utilizar escalas de calificación acordadas y conocidas por el empleado, así como indicadores de desempeño que analicen su productividad, calidad del trabajo y alineación con los valores organizacionales. Una evaluación bien estructurada no solo mide resultados pasados, sino que también identifica oportunidades de mejora y desarrollo.
- c. **Retroalimentación:** proporcionar retroalimentación efectiva al colaborador es clave para discutir los resultados de la evaluación, reconocer logros, señalar áreas de mejora y establecer planes de desarrollo. La retroalimentación debe ser clara, constructiva y enfocada en el crecimiento profesional, fomentando un diálogo abierto. Además, en esta fase pueden definirse acciones de capacitación, ajustes en las funciones del cargo o nuevas oportunidades de crecimiento dentro de la organización.



Figura 6. Pasos de una evaluación de personal

4.3.1. Evaluación de desempeño y competencias

Para lograr una valoración más completa e integral del colaborador, se unifican la evaluación de desempeño y la evaluación de competencias. Esto permite no solo medir su rendimiento en función de los resultados alcanzados, sino también analizar los comportamientos clave para un desempeño exitoso. De esta manera, la evaluación se estructura en dos partes:

- Análisis del desempeño (rendimiento)
- Análisis de competencias, considerando los comportamientos y su frecuencia (nivel)



Figura 7. Evaluación de desempeño y competencias del colaborador

1. **Análisis del desempeño (rendimiento):** el sistema de evaluación incluye las *actividades esenciales del cargo*, ese 20% de actividades que generan el 80% de los resultados; las calificaciones obtenidas en la *planificación operativa*, y si la organización ha implementado en cada departamento una tabla de *indicadores de gestión*, también se incluirá estas calificaciones.

De esta manera, se obtiene información de distintas fuentes sobre el rendimiento del colaborador que, al consolidarse, proporciona una calificación final sobre su desempeño en el período, que normalmente es de un año.

El desempeño se evalúa para decidir principalmente sobre remuneraciones, promociones, despidos, necesidad de capacitación técnica o, simplemente, para informar a los empleados cómo están realizando su trabajo y en qué deben mejorar.

- 2. Análisis de competencias:** consiste en analizar los comportamientos observables del colaborador, comparándolos con la descripción de comportamientos de las competencias requeridas en su perfil de cargo, señalando la frecuencia en que estos se manifiestan.

El *comportamiento observable* es el comportamiento de una persona frente a un hecho determinado, más allá del conocimiento que posea. Por lo tanto, para evaluar competencias, se observan los comportamientos del colaborador en situaciones reales, lo cual elimina la subjetividad en la evaluación.

El evaluador no debe decir al momento de evaluar las competencias del empleado: “Me parece que es un buen trabajador en equipo”, sino que debe fundamentar su evaluación: “*Cuando sucedió tal cosa, su comportamiento fue...*”.

Las competencias se evalúan en relación con el nivel requerido para el cargo, y los comportamientos a evaluar deben corresponder únicamente al período evaluado.

La frecuencia en que se presentan los comportamientos es fundamental cuando se está evaluando competencias, ya que, si una persona solo esporádicamente se comporta de una manera, no es posible decir que ese es su comportamiento. Lo es solo en determinadas circunstancias extraordinarias.

Las competencias se evalúan para determinar, si fuera necesario, un plan de desarrollo mediante métodos dentro o fuera del trabajo, o utilizando técnicas de autodesarrollo.

Importante: con los resultados de la evaluación de desempeño y de competencias, al final de la evaluación se debe colocar las recomendaciones propuestas y acordadas con la persona evaluada y los plazos o fechas de cumplimiento.

Estas recomendaciones constituyen acciones específicas que se sugieren al colaborador, como por ejemplo:

- Asignación de proyectos al evaluado
- Rotación de puesto
- Cursos de capacitación
- Lecturas sugeridas
- Análisis de casos, etc.

Cada evaluación debe tener una “nota final”, es decir, una única puntuación, y contar con las firmas del evaluador y del evaluado. La firma del evaluado no indica necesariamente su conformidad con la evaluación, sino que da constancia de que ha conocido los resultados y recibido la retroalimentación.

4.3.2. Retroalimentación de resultados de una evaluación de personal

La *reunión de retroalimentación* debe ser planificada, tener claros los conceptos a tratar y llevar un registro de los comportamientos positivos y negativos observados, para facilitar el diálogo. Durante la reunión, se deberán explicar con fundamentos los motivos por los cuales el empleado fue evaluado de determinada manera.

Estas son algunas recomendaciones para el momento de la retroalimentación de resultados:

- a. Explicar al colaborador la forma en que se califica su desempeño.
- b. Iniciar por los puntos fuertes y luego tratar los puntos más débiles.
- c. Ser claro y directo durante la retroalimentación. No transmitir mensajes ambiguos.
- d. Sugerir aquello que debe modificar y qué se espera de él en el futuro.
- e. Cerrar la revisión con una actitud positiva.

Importante: es recomendable tener al menos una reunión de progreso o de mitad de ciclo, donde se realice un balance del desarrollo de las actividades esenciales del cargo, el avance en los objetivos estratégicos, los resultados de los indicadores del departamento y los comportamientos observables del evaluado, con el fin de hacer los correctivos necesarios antes de llegar a la evaluación anual.

D) **Enlace video:** *Como dar feedback en el trabajo – Estos son los mejores pasos*

<https://youtu.be/KgLtGaAiQTA?si=pjBJCNYZ2R1eJD-7>

El video explica cómo proporcionar retroalimentación efectiva en el entorno laboral. Presenta un enfoque estructurado en cinco pasos: describir el contexto, observar comportamientos específicos, expresar el impacto, proponer alternativas y acordar los próximos pasos. Este método permite que el feedback sea claro, constructivo y orientado

al desarrollo profesional, fomentando un ambiente de confianza y mejora continua en la organización.

4.3.3. Qué hacer cuando la evaluación de personal no es satisfactoria

De acuerdo con (Alles, Desempeño por Competencias. Evaluación de 360 grados, 2007), cuando el resultado de la evaluación de personal no es favorable, y el evaluado ha sido un buen empleado durante mucho tiempo, con evaluaciones positivas anteriores, o se encuentra atravesando un momento personal difícil, puede implementarse un **programa especial de mejora de rendimiento**.

Para implementar este programa deben estar de acuerdo el jefe inmediato y el colaborador, definir un plazo (por ejem: 6 meses). Este programa de mejora de rendimiento deberá incluir:

- Instrucciones y orientaciones verbales
- Comentarios y sugerencias frecuentes
- Conversaciones formales e informales
- Reportes de evaluación del rendimiento
- Entrenamiento
- Advertencias verbales y por escrito (de ser el caso)

Nota: Si un colaborador no mejora su rendimiento de acuerdo con lo esperado, puede llegar a *ser desvinculado* de la organización.

Referencias citadas en la Clase 4

Alles, M. (2007). *Desempeño por Competencias. Evaluación de 360 grados*. Granica.

Alles, M. (2013). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. Granica.

Definición de los términos citados en la Clase 4

Evaluación de desempeño: es un proceso sistemático que mide y analiza el rendimiento de un empleado en función de sus objetivos, resultados y responsabilidades dentro de la organización. Su propósito es identificar fortalezas y oportunidades de desarrollo para optimizar la productividad y alinearla con los objetivos estratégicos de la empresa. Este proceso puede incluir métricas de desempeño basadas en indicadores clave (KPIs) y en la productividad alcanzada en un período determinado.

Una evaluación de desempeño bien aplicada permite tomar decisiones informadas sobre ascensos, ajustes salariales, necesidades de formación y cambios en la asignación de funciones. Además, ayuda a motivar a los empleados, mejorar la comunicación interna y fortalecer la cultura organizacional.

Evaluación de competencias: es un proceso que evalúa y analiza las competencias necesarias en un empleado para desempeñar su función de manera efectiva, así como para prepararlo para asumir futuras responsabilidades o cargos superiores. Estas competencias se manifiestan en comportamientos observables que reflejan cómo el empleado ejecuta sus tareas. Esta evaluación se centra en el cómo se trabaja, más que en los resultados obtenidos, lo que permite identificar áreas de mejora y necesidades de capacitación. Además, facilita el diseño de planes de desarrollo profesional orientados a fomentar el crecimiento continuo y la retención de talento dentro de la organización.



La excelencia no se improvisa

síguenos

