

RECURSOS HUMANOS



Martha Alles



# EVALUACIONES MÚLTIPLES

GRANICA

VOLUMEN

3

El rol de las evaluaciones  
múltiples en el desarrollo de personas  
Evaluación de 360° en la práctica

# Sobre este libro

“Las evaluaciones múltiples, entre ellas la más conocida, la *evaluación de 360'*, podrán constituirse en formidables herramientas para el desarrollo y el crecimiento de las personas”, nos dice **Martha Alles** presentando su nuevo libro.

Desarrollar a las personas que integran la organización es un desafío acuciante, y la clave para afrontarlo es la evaluación permanente de las competencias de cada una de ellas. Habitualmente, los colaboradores reciben una retroalimentación de su jefe directo en el día a día y periódicamente en las ocasiones fijadas para evaluar el desempeño —usualmente una vez al año—. El proceso se enriquece notablemente cuando la información que se obtiene es producto de otras miradas, además de la de los jefes directos, lo que sucede cuando se aplican *evaluaciones múltiples*.

En esta nueva obra, **Martha Alles** encara la cuestión con una visión eminentemente práctica. Nos explica las distintas formas de evaluaciones múltiples, sus ventajas y desafíos, sus pasos, las condiciones que deben cumplirse y especialmente la utilización de sus resultados para disparar el proceso de retroalimentación y la generación de las acciones de formación que constituyen el objetivo a lograr.

La obra desarrolla casos prácticos que incluyen formularios y gráficos comparativos. E integra el nuevo enfoque gerencial de gestionar sin estar, ya propuesto por **Martha Alles** en uno de sus últimos libros, dedicado a las formas de trabajo a distancia. ¿Es posible realizar

evaluaciones de desempeño y evaluaciones múltiples cuando las personas están trabajando en diferentes modalidades? La autora nos da una respuesta afirmativa y muestra cómo hacerlo.

**Evaluaciones múltiples** es una obra dirigida a un amplio espectro de interesados. Desde una mirada organizacional, a la máxima conducción y a todos sus colaboradores. También a los especialistas en Recursos Humanos que se desempeñan internamente y como consultores externos, y, en el ámbito académico, tanto a profesores como alumnos de di-versas áreas de estudio.

# Índice

[Sobre este libro](#)

[Evaluaciones múltiples](#)

[Presentación](#)

[Evaluaciones múltiples](#)

[1 - Cómo realizar las evaluaciones. Trabajo presencial y a distancia. Buenas prácticas](#)

[2 - Herramientas y evaluaciones múltiples](#)

[3 - Las evaluaciones múltiples. Distintos propósitos. Diagnóstico circular](#)

[4 - Evaluar utilizando el Diccionario de comportamientos](#)

[5 - Definir el alcance. Qué competencias medir](#)

[6 - Evaluación de 360°. Medir comportamientos a través de preguntas. Caso práctico con ocho evaluadores](#)

[7 - Evaluación de 360°. Caso práctico con doce evaluadores](#)

[8 - Evaluación de 180°. Caso práctico con nueve evaluadores](#)

[9 - Reunión de \*feedback\* o retroalimentación después de las evaluaciones](#)

[10 - Formación después de las evaluaciones múltiples](#)

[Biblioteca Martha Alles por temas](#)

[Libros relacionados](#)

[Unas palabras sobre la autora](#)

**Alles, Martha Alicia**

Evaluaciones múltiples / Martha Alicia Alles.-1a ed-Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Granica, 2021.

Libro digital, EPUB

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-987-8358-96-3

1. Administración de Recursos Humanos. I. Título.

CDD 658.31

**Fecha de catalogación:** Mayo de 2021

© 2021 by Ediciones Granica S.A.

**Coordinación de la serie Martha Alles:** Gabriela Scalamandré

**Diseño de tapa:** Juan Pablo Olivieri

**Conversión a eBook:** Daniel Maldonado

**Conversión a eBook:** Daniel Maldonado

[www.granicaeditor.com](http://www.granicaeditor.com)

**GRANICA** es una marca registrada

**ISBN** 978-987-8358-96-3

Hecho el depósito que marca la ley 11.723

Impreso en Argentina. *Printed in Argentina*

Reservados todos los derechos, incluso el de reproducción en todo o en parte, en cualquier forma.

## **Ediciones Granica**

© 2021 by Ediciones Granica S.A.

*www.granicaeditor.com*

### **ARGENTINA**

Ediciones Granica S.A.

Lavalle 1634 3º G / C1048AAN Buenos Aires, Argentina

granica.ar@granicaeditor.com

atencionaempresas@granicaeditor.com

Tel.: +54 (11) 4374-1456 Fax: +54 (11) 4373-0669

### **MÉXICO**

Ediciones Granica México S.A. de C.V.

Calle Industria N° 82

Colonia Nextengo-Delegación Azcapotzalco

Ciudad de México-C.P. 02070 México

granica.mx@granicaeditor.com

Tel.: +52 (55) 5360-1010. Fax: +52 (55) 5360-1100

### **URUGUAY**

granica.uy@granicaeditor.com

Tel: +59 (82) 413-6195 FAX: +59 (82) 413-3042

### **CHILE**

granica.cl@granicaeditor.com

Tel.: +56 2 8107455

### **ESPAÑA**

granica.es@granicaeditor.com

Tel.: +34 (93) 635 4120

Martha Alicia Alles

# Evaluaciones múltiples

El rol de las evaluaciones múltiples en el  
desarrollo de personas

Evaluación de 360° en la práctica

**GRANICA**

ARGENTINA-ESPAÑA-MÉXICO-CHILE-URUGUAY

# Presentación

## **Cada libro tiene su historia...**

Quizá piense que le asigno a los libros un rol que va un poco más allá de lo posible, pero no es así. Los libros tienen su historia, su momento, su evolución. Muchos nacieron de una idea que luego se transformó y terminó en algo distinto. Algo así ha pasado en este caso...

Hace unos años, al analizar la “Guía de lecturas” que el lector puede encontrar al final de cada uno de mis libros, observé que *Desempeño por competencias* era el único referido a uno de los subsistemas de Recursos Humanos, denominado, precisamente, *Desempeño*. Por decirlo de alguna manera, “estaba solo”, y me pregunté la razón: *¿En ese libro está expresado todo lo que hay que decir sobre Desempeño?* La respuesta no fue afirmativa ni negativa. Si bien esa obra trata todos los temas del subsistema, estos podían complementarse con una parte práctica. Continué preguntándome: *¿El tema es “poco importante”?* No. Todo lo contrario. *¿Son pocas las empresas que evalúan el desempeño?* No, lo hacen todas. *A los dueños, los CEO, directivos de distinto nivel, a los jefes, ¿les preocupa el desempeño de sus equipos?* Sí. Absolutamente. *A las personas en general, ¿les importa saber cómo están haciendo las cosas?* Sí, al igual que a los directivos y jefes: también para ellos es un tema muy importante.

Seguí reflexionando y recordé dudas y preguntas habituales sobre el tema, inquietudes diversas que he recibido a lo largo de décadas...

Con todo esto en mente, comencé a preparar dos proyectos sobre desempeño “en la práctica”. Como en otras ocasiones y circunstancias, fui trabajando ambos en paralelo. Por decirlo de alguna manera, los textos se retroalimentaban entre sí.

Para continuar con la historia de este libro en particular, puedo recordar que cuando en el año 2020 se iniciaron las restricciones de circulación por la pandemia –que en cada país fueron denominadas de manera diferente–, esta circunstancia me encontró con el original avanzado en un 70 por ciento, un poco más, un poco menos.

Por una razón independiente de la temática en sí, dejé los proyectos en suspenso por un tiempo.

Desde aquel momento hasta hoy, en materia de Recursos Humanos ocurrieron muchos cambios, no pocos de ellos profundos y significativos.

Luego de más de un año, retomé el proyecto con la idea de finalizarlo. Una noche con poco sueño, analizando una serie de elementos, llegué a la conclusión de que convenía darle un enfoque diferente. Retroceder varios casilleros, dejar algunos de los textos ya escritos, cambiar muchos otros. Uno de los principales aspectos considerados fue el siguiente.

En la obra *Gestionar sin estar*, publicada en 2020, se desarrolló largamente la forma de hacer las cosas más allá de la presencia física, del lugar donde se llevan a cabo las tareas. El concepto de *gestionar sin estar* comprende diversos aspectos acerca de cómo conducir una organización, un grupo de trabajo, sin la necesidad de estar físicamente presente, mirándonos los unos a los otros.

¿Se pueden realizar evaluaciones de desempeño y evaluaciones múltiples cuando las personas están trabajando en diferentes modalidades? Pienso que sí, y he

tratado de abordar la mejor forma de hacerlo en los diferentes apartados de esta obra.

En las distintas versiones de este libro, siempre trabajé los temas con la mirada puesta “en la práctica”. Algunos temas podrán ser conocidos. No obstante, siempre, como en todos mis trabajos, brindamos una versión actualizada, de acuerdo con las buenas prácticas, con la mirada en el futuro, pensando en el mundo por venir.

## Evaluaciones múltiples: sumar nuevas miradas

El título de la obra también fue modificándose, hasta llegar al del libro que tiene en sus manos.

En la evaluación de desempeño más usual pueden identificarse al menos dos evaluadores, quizá tres; pero incluso en este último caso el foco de la evaluación se circunscribe a la relación jefe-colaborador. El jefe hace su evaluación, también el colaborador (autoevaluación), y se incluye en algunos casos la mirada del *jefe del jefe*, como en la denominada *evaluación vertical*<sup>1,2</sup>.

En este trabajo, sin embargo, se analizarán aquellas evaluaciones donde además de la mirada de los sujetos mencionados se incluyen las de otras personas. De allí surge la expresión utilizada: *evaluaciones múltiples*.

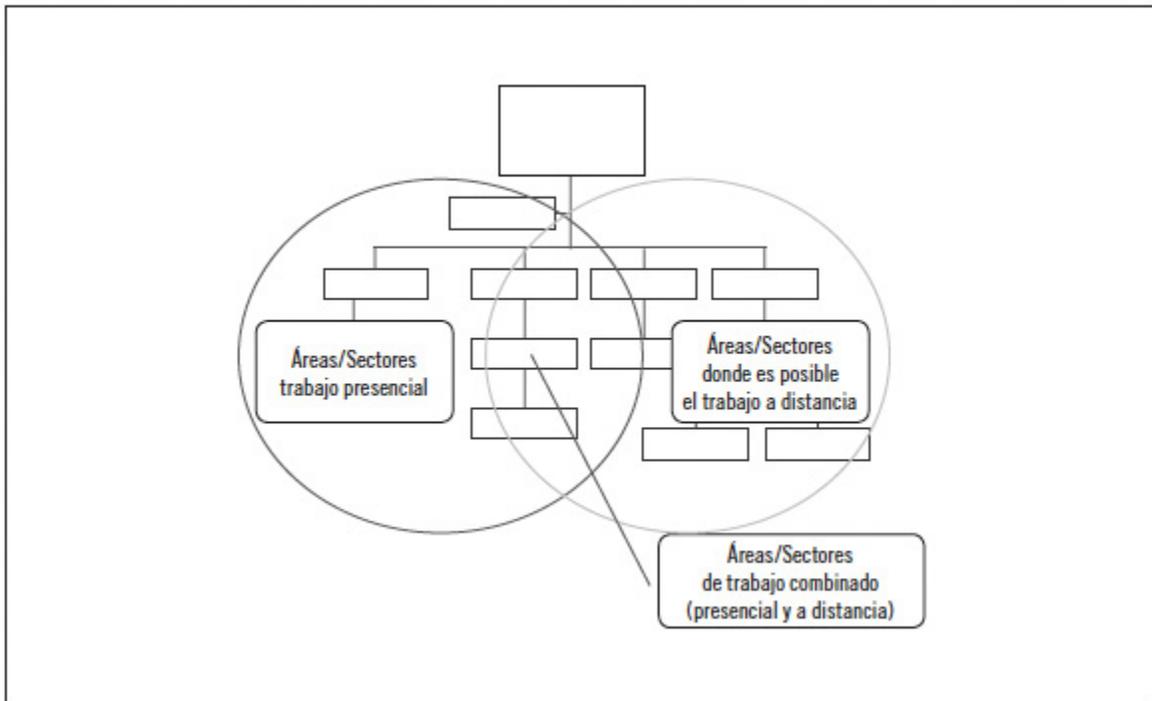
Otro aspecto diferenciador es el alcance de cada evaluación. Así como en la evaluación vertical se combinan objetivos y competencias, en las evaluaciones múltiples se consideran solo las competencias.

El lector se podrá preguntar: ¿es necesario incluir más evaluaciones?; ¿no es suficiente la evaluación del desempeño realizada por el propio jefe? Cada una de estas preguntas podrá tener más de una respuesta. Sin embargo, debemos considerar que en diversos ámbitos las acciones que realizamos son vistas desde muchas ópticas y por muchas personas. Lo mismo ocurre, desde ya, en el ámbito

organizacional. Y es necesario, a veces, conocer esos diversos puntos de vista. Retomo esta cuestión en el *Apartado 3. Las evaluaciones múltiples. Distintos propósitos. Diagnóstico circular.*

## Trabajo presencial y a distancia en una misma organización

En muy pocas actividades o negocios será factible adoptar el trabajo a distancia para la organización en su totalidad. El esquema más frecuente se expresa en la figura siguiente. Se trata de organizaciones con áreas que realizan sus labores inevitablemente de manera presencial (por ejemplo, fábricas, talleres, negocios de venta minorista de todo tipo de productos, solo por citar unos pocos casos) y que, al mismo tiempo, presentan otras áreas o sectores donde es factible el trabajo a distancia. También se señala en el gráfico la posibilidad de que existan áreas o sectores que implementen un esquema combinado de ambas modalidades.



Frente a una realidad como la que se expone en el gráfico precedente, será conveniente que la organización en su conjunto (no solo los que están incluidos en el trabajo a distancia) adopten y comprendan la filosofía de trabajo ya mencionada y que hemos denominado *gestionar sin estar*.

## **Por qué es necesario desarrollar los temas “en la práctica”**

Como dijimos, cada libro tiene su historia y razón de ser. Mis libros que hacen foco “en la práctica”, como este que tiene en sus manos, constituyen una forma de acercarme a mis lectores, para ayudarlos a resolver diversas cuestiones, particularmente la elección y diseño de herramientas y, luego, su implementación. En este caso en particular, debatí interiormente acerca del título; se trata de discusiones e intercambios frecuentes que se llevan a cabo en mi mente, como si se tratase del *angelito bueno* y el *angelito malo* que nos enseñaron de niños<sup>3</sup>. Como comentara, por mucho tiempo el libro tuvo un título que cambié casi sobre el final del proceso de escritura.

Las evaluaciones múltiples, que abordamos en esta obra, son por un lado muy interesantes y efectivas y, por otro, instrumentos que, con demasiada frecuencia, resultan mal utilizados, por diversas causas. En todos los casos, se trata de maneras equivocadas de utilizar en la práctica herramientas que en sí mismas podrían ser muy efectivas.

Las nuevas tecnologías con que contamos todos los que nos dedicamos a los Recursos Humanos y la Administración en general, también pueden tener su costado *no apropiado*. Utilizo este término quizá extraño para calificar el mal uso de las herramientas, porque en la mayoría de los casos son las circunstancias las que llevan a directivos y gerentes a una utilización “no apropiada”.

La mayoría de los *softwares* de administración disponibles en el mercado, que incluyen un módulo de RRHH, ofrecen entre otras funciones las evaluaciones múltiples. Recuerdo una anécdota, de hace unos pocos años: un entusiasta gerente del área me explicaba las bondades de un programa que utilizaba, dándome como argumentos las calificaciones informáticas del diseñador/proveedor de ese *software*, a lo cual le respondí que tenía la sensación –por la explicación que me estaba ofreciendo– que quien había diseñado dicho *software* no tenía ningún conocimiento del tema, y le dije, para enfatizar, que *imaginaba que no había leído ni la tapa de un libro sobre la cuestión*.

En resumen, aplicar evaluaciones múltiples según “las creencias” de algún directivo y/o porque están disponibles en algún *software*, sin la participación de un experto, forma parte de las razones del mal uso, solo por citar una de las más frecuentes.

Por nuestra experiencia en consultoría, podemos agrupar las malas prácticas en dos grandes tipos: deficiencias en el diseño de la herramienta y, en un caso opuesto, organizaciones que cuentan con una buena herramienta que se aplica de manera deficiente o para un propósito equivocado. Con estas dos problemáticas podríamos sintetizar las deficiencias de procedimiento.

En esta obra se verán las diversas situaciones que pueden presentarse, para evitar la mala utilización de buenas herramientas, y hacer una mejor elección y diseño de estos recursos. Hay apartados donde se describen las buenas prácticas y otros donde se aborda el mejor camino para su aplicación.

En mi rol de *speaker* con frecuencia me consultan sobre diferentes aspectos relacionados con las evaluaciones múltiples, aunque otro haya sido el asunto de la

conferencia en cuestión. Por un lado, se advierte la preocupación por medir, cómo hacerlo, la confiabilidad o no de las opiniones recibidas por los evaluadores, y, por otro, se revela la utilización “no apropiada” de las mediciones realizadas, en algunos pocos casos historias que, si no fuese porque involucran a personas (los evaluados), podrían resultar divertidas.

En cualquier caso, vale recordar que los errores cometidos dejan secuelas en los colaboradores, que no se olvidan fácilmente. Como consultores hemos vivido la situación de llegar a una organización, estar tratando un tema de gestión no relacionado y recibir uno o más comentarios sobre evaluaciones “traumáticas”, tales como “usted debería saber que una vez, hace unos años, se aplicó una 360°”... y a renglón seguido comienza el relato de alguna vivencia negativa, como por ejemplo: “estuvimos todo un año completando formularios *on line* y luego no nos dieron ninguna orientación para seguir adelante”, entre otras situaciones usuales.

Un alto directivo me preguntaba días pasados cuál es el nivel de utilización, en las organizaciones, de las evaluaciones de 360°. Le respondí que alto, que un número significativo de empresas las utilizaban, que la mayoría de los directivos y gerentes conocen la herramienta y tienen algo de experiencia en su utilización. No obstante, le manifesté que entendía que había mucho para mejorar en la materia.

En esta obra y través de sus diez apartados, transmitiremos las buenas prácticas en la materia junto con experiencias exitosas, que podrán implementarse en empresas y organizaciones de todo tipo. Ese es mi propósito y compromiso con mis lectores. Espero alcanzarlo.

## **Roles de los profesionales de Recursos Humanos**

La función del área de Recursos Humanos incluye una serie de aspectos. Entre los más relevantes podríamos citar el desarrollo de personas. Para lograr este desarrollo, las evaluaciones deben tener un rol protagónico. Por lo tanto, analizar las buenas prácticas, guiando a los interesados en la aplicación de estas herramientas, será parte de los roles a cumplir.

En varias de mis obras me he referido con detalle a los roles de los profesionales del área, destacando dos de ellos<sup>4</sup>:

**Personas.** El directivo de Recursos Humanos debe interpretar a los colaboradores dentro del marco organizacional. Interesarse por sus inquietudes y proyectos, analizar la satisfacción laboral y cómo compatibilizar los diferentes intereses individuales con los planes de la organización.

**Talento.** Desarrollar el talento con un enfoque *ganar-ganar*. Cuando se trabaja de este modo, el desarrollo del talento de las personas es al mismo tiempo positivo para ellas -aumenta su autoestima, permite su autorrealización- y para la organización -que de esa manera contará con colaboradores altamente calificados, en conocimientos y competencias, en relación con los puestos que ocupan en la actualidad y/o que ocuparán en el futuro-.

Brindar retroalimentación al colaborador acerca de su desempeño, desde distintas miradas y roles, será clave para tener buenos resultados en ambos aspectos mencionados: Personas y Talento.

Un colaborador podrá recibir retroalimentación de su jefe en el día a día, cuando este sea un jefe entrenador<sup>5</sup>, y también, de su jefe, en las ocasiones fijadas para evaluar el desempeño<sup>6</sup>, usualmente una vez al año. Por último, y en adición a todo lo anterior, una persona podrá recibir retroalimentación producto de la aplicación de otras evaluaciones, por ejemplo, las evaluaciones múltiples tratadas en esta obra.

Como se verá más adelante, la retroalimentación será la base para el desarrollo. Cuando una persona toma conciencia de su nivel en un determinado campo (conocimientos, competencias, etc.), a partir de esa apreciación podrá decidir “hacer algo o no”. La decisión de “hacer algo” será la base para mejorar, para crecer.

## **Las evaluaciones múltiples y el desarrollo de personas**

Las evaluaciones múltiples, entre ellas la más conocida, la *Evaluación de 360°*, podrán constituirse en formidables herramientas para el desarrollo y el crecimiento de las personas.

Cuando el evaluado reciba el resultado, podrá apreciar las brechas -o la falta de ellas- entre su propia mirada (autoevaluación) y la mirada de los otros, sobre su desempeño. En evaluaciones de este tipo bridarán su opinión -evaluación- niveles superiores, jefe y jefe del jefe, pares o compañeros, colaboradores, clientes internos y externos, según el diseño utilizado.

Una lectura inteligente de los resultados, por parte del evaluado, será el punto de partida para su desarrollo personal, y en especial para su *autodesarrollo*. Quizá necesite apoyo para lograr el crecimiento deseado, una guía, un camino a seguir. No todas las personas están

preparadas para iniciar el autodesarrollo, y en ese caso un apoyo experto podrá ser de gran ayuda.

El crecimiento de una persona, el desarrollo de competencias, como tantas otras formas de evolucionar, necesitan un diagnóstico, una evaluación como punto de partida.

Si bien es posible desarrollarse sin contar con un diagnóstico específico, siguiendo la intuición personal y/o las preferencias de cada uno, siempre será más provechoso, tanto para la persona en cuestión como para la organización, incluyendo jefes y pares, orientar el aprendizaje y el desarrollo a lo necesario, a lo que hace falta, es decir, apuntar a la reducción de eventuales brechas entre el nivel del evaluado y lo requerido por el puesto que la persona ocupa en el presente o que se prevé ocupará más adelante.

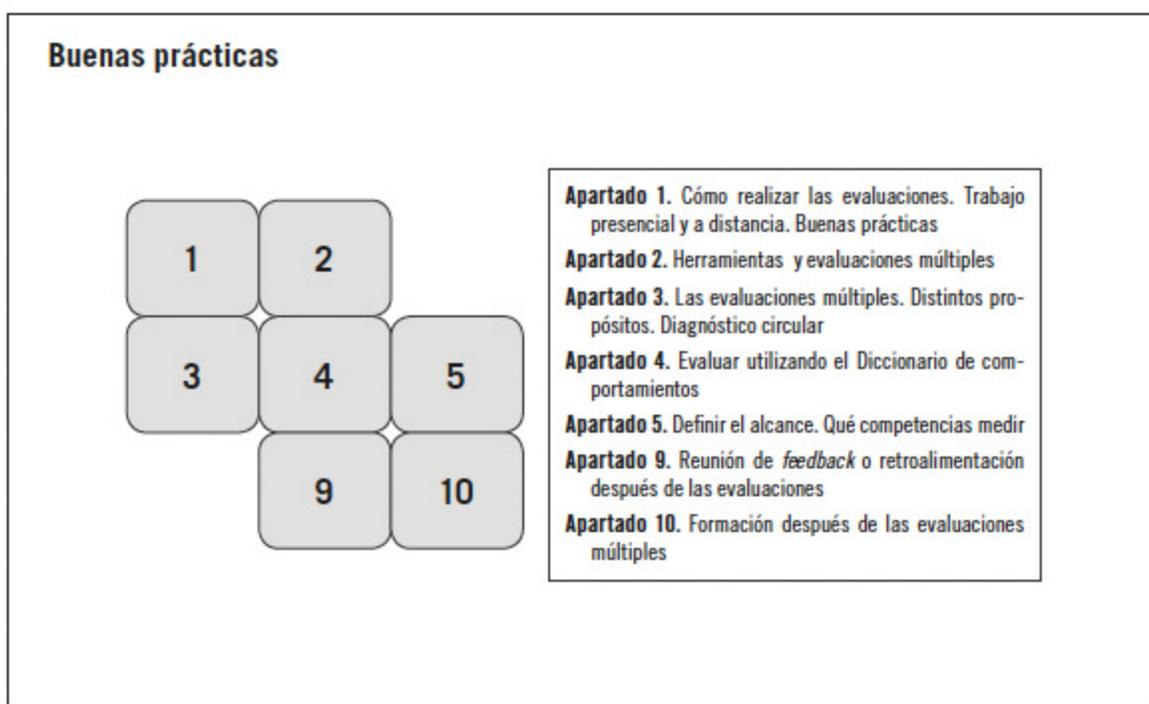
En resumen, las evaluaciones múltiples constituyen herramientas valiosas, específicas, para el desarrollo de personas.

### **Cómo leer *Evaluaciones múltiples***

Este libro puede leerse de la manera convencional, desde el inicio hasta el final; pero también el lector podrá elegir uno o varios apartados, según su interés particular, y enfocar ahí su atención. Si bien he escrito esta obra siguiendo un hilo conductor, un cierto orden, al mismo tiempo he intentado que cada apartado sea, de alguna manera, independiente, autónomo.

A continuación, se indican algunas conexiones posibles entre los apartados, según diferentes miradas y considerando el particular interés del lector. A su vez, en los gráficos que se incluyen a lo largo de la obra los diversos apartados serán mencionados una vez o más, ya

que podrán formar parte de más de una clasificación en esas guías de lectura, como podríamos llamarlas.



## Interesados en las buenas prácticas

En la figura anterior se señalan los principales apartados en los cuales se describen herramientas junto con las aplicaciones apropiadas en cada caso.

## Casos prácticos y ejemplos de implementaciones exitosas

Con frecuencia, profesores, alumnos y colegas se muestran interesados en casos prácticos y ejemplos concretos de los temas tratados. Para los primeros, disponemos de material específico a través de nuestra Sala de Profesores y, adicionalmente, para todos los lectores, incluimos casos y ejemplos en la mayoría de las obras.

## Casos prácticos y ejemplos de implementaciones exitosas



**Apartado 3.** Las evaluaciones múltiples. Distintos propósitos. Diagnóstico circular

**Apartado 4.** Evaluar utilizando el Diccionario de comportamientos

**Apartado 5.** Definir el alcance. Qué competencias medir

**Apartado 6.** Evaluación de 360°. Medir comportamientos a través de preguntas. Caso práctico con ocho evaluadores

**Apartado 7.** Evaluación de 360°. Caso práctico con doce evaluadores

**Apartado 8.** Evaluación de 180°. Caso práctico con nueve evaluadores

**Apartado 9.** Reunión de *feedback* o retroalimentación después de las evaluaciones

**Apartado 10.** Formación después de las evaluaciones múltiples

No obstante, de acuerdo con una política interna de nuestra firma<sup>7</sup>, ni en libros -artículos y otros documentos escritos- ni en conferencias -cursos, talleres y otras participaciones similares- se realizan menciones de organizaciones clientes ni otras referencias respecto de ellas que puedan inducir a su identificación.

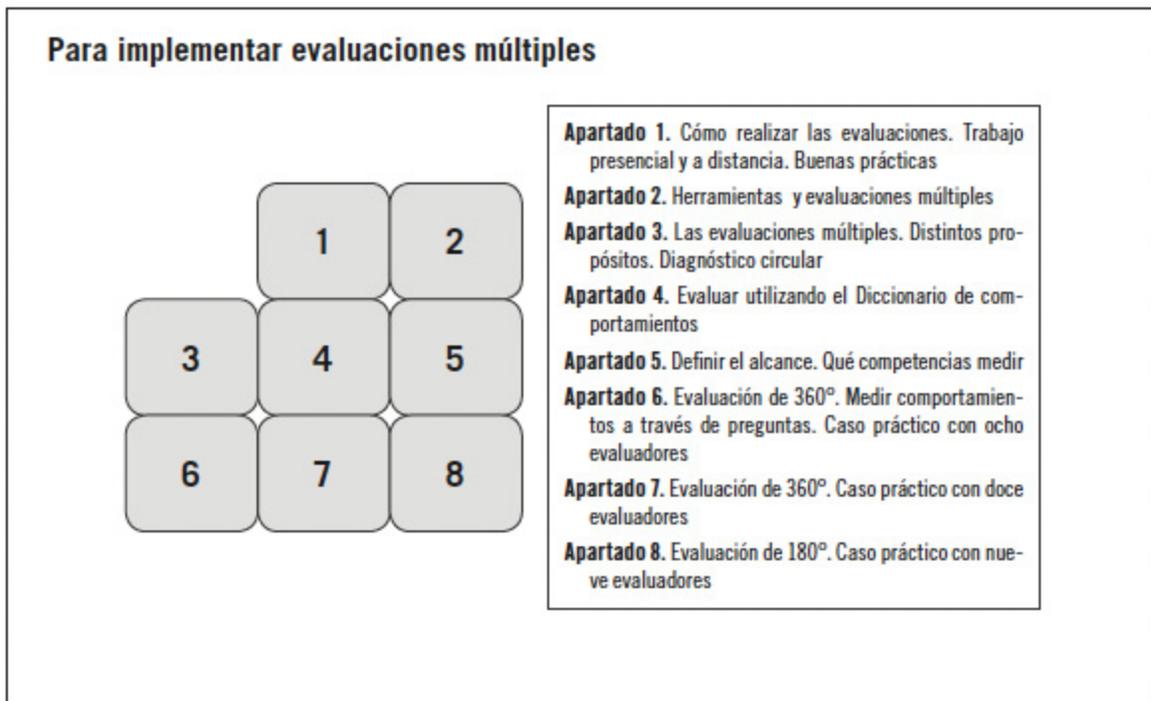
Conociendo el interés de unos y otros, en los apartados mencionados en la figura anterior se presentan casos y ejemplos, preparados específicamente para esta obra, sobre la base de implementaciones reales exitosas.

En los apartados 6, 7 y 8 se desarrollan casos completos. Se incluyen los formularios de evaluación junto con los resultados del procesamiento. También se presenta una experiencia práctica interesante en el Apartado 3.

Los apartados 9 y 10, retomando los casos mencionados en el párrafo anterior, han sido destinados a la retroalimentación y, como complemento imprescindible de ella, se describe allí cómo deberían encararse la formación y el desarrollo.

## Si aún no implementó evaluaciones múltiples

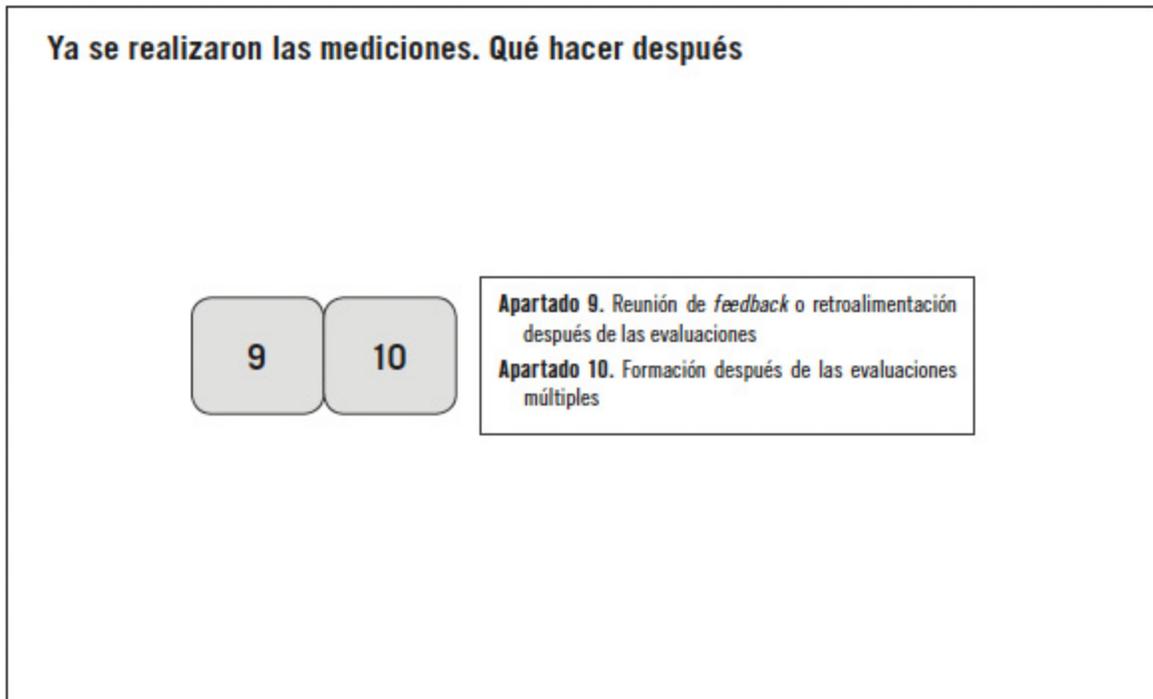
Muchas organizaciones no han incorporado las evaluaciones múltiples entre sus métodos y procedimientos de RRHH. Otras lo han hecho utilizando un esquema estándar ofrecido por un consultor o como parte de un *software* adquirido. En cualquiera de estos casos se sugiere la lectura de los apartados mencionados en la figura precedente. Allí los lectores podrán ver cómo llevar a la práctica evaluaciones múltiples utilizando el modelo de competencias organizacional, para adaptar la herramienta a las reales necesidades de cada organización.



## Después de la implementación de las evaluaciones múltiples

Sobre el final de la obra, lo que no implica una menor importancia, se abordan dos aspectos que marcarán la diferencia, que permitirán alcanzar el éxito -o lo impedirán- en la aplicación de evaluaciones múltiples.

Las evaluaciones múltiples tienen, en todos los casos, un propósito último en su aplicación: el desarrollo de personas (ver la figura siguiente).



## **En las organizaciones. La mirada organizacional y la de los protagonistas**

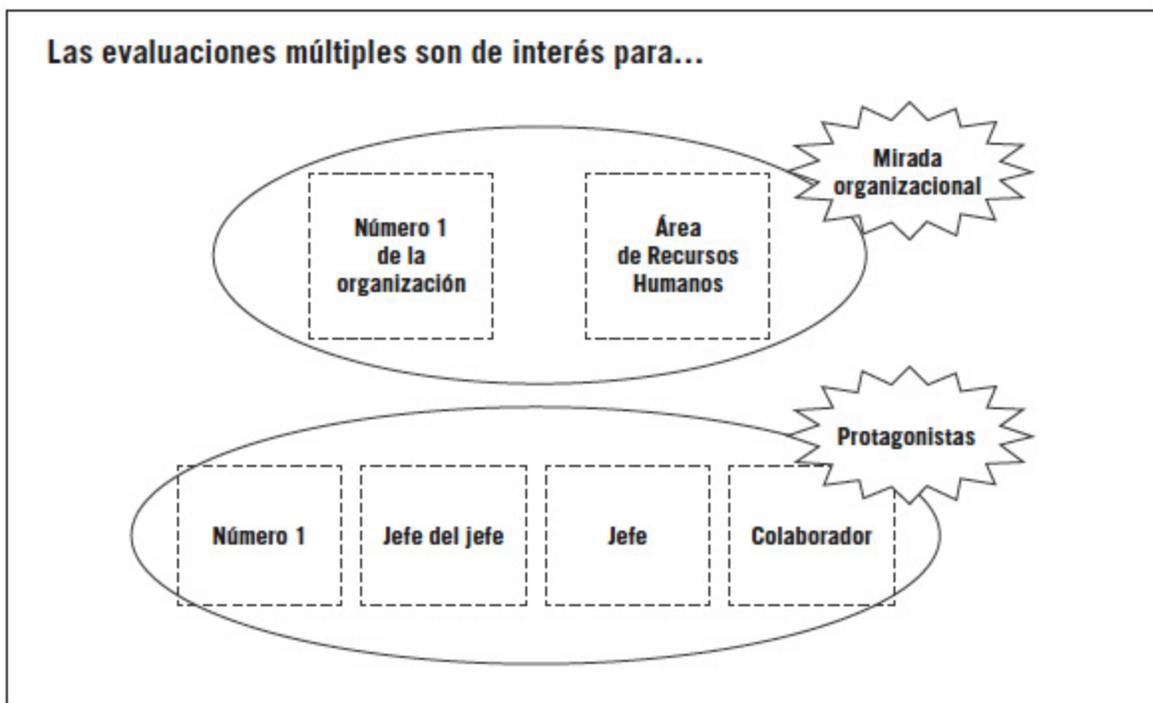
Las mediciones del desempeño, en sus distintas variantes, constituyen un tema de interés organizacional. Preocupan al número 1 y, sin dudas, a los responsables de Recursos Humanos.

En el día a día, el tema también podrá ser considerado desde otras miradas –además de las anteriores–: la del jefe y la del colaborador, junto con la de pares, compañeros de trabajo y otras personas con las cuales se tenga algún grado de interacción, como clientes, proveedores, etcétera.

Adicionalmente, estas mediciones preocupan e interesan a todos los integrantes de la organización a nivel personal, en sus roles de evaluados. En un marco más extendido,

también a sus familias, dado que un diagnóstico (evaluación) podrá ser la base para la toma de ciertas decisiones y, quizá, una futura incidencia en el crecimiento, el desarrollo y, en algún punto, la posibilidad de alcanzar un futuro mejor.

Los sindicatos y agrupaciones gremiales de todo tipo, preocupados por las personas que integran estas instituciones, deberían tener el foco en las mediciones y, *a posteriori*, en las decisiones que eventualmente se tomen a partir de ellas, como ser las acciones referidas a la formación y desarrollo del talento.



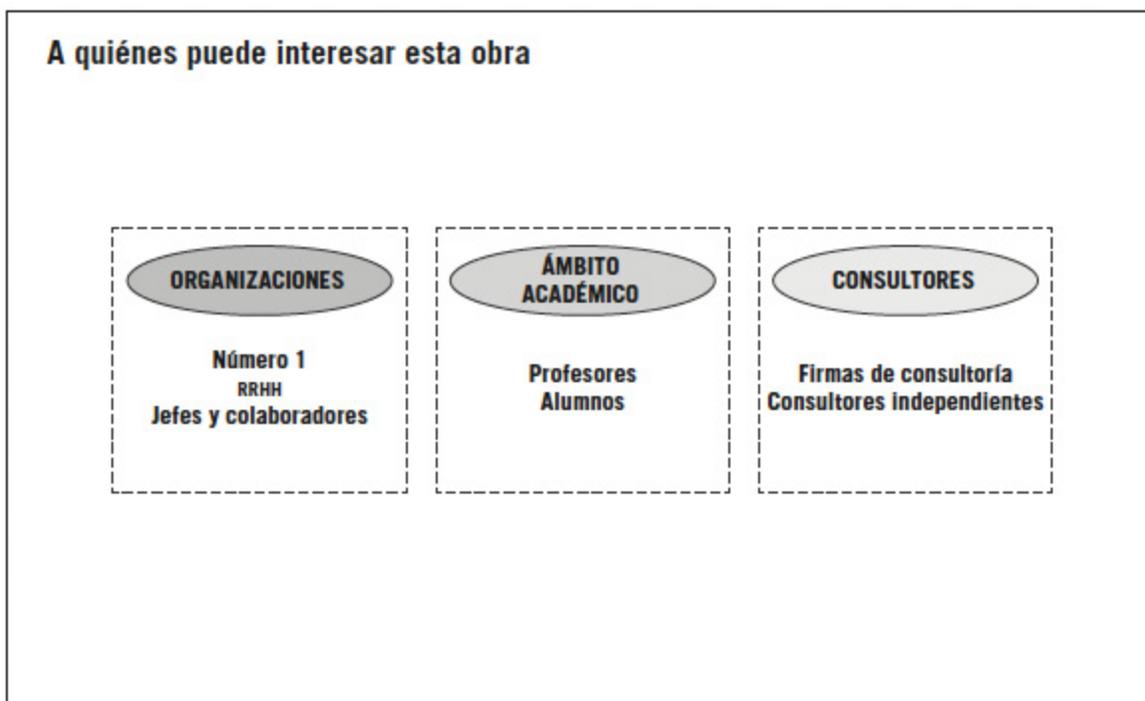
Como se expusiera en párrafos previos, en el gráfico precedente se desea enfatizar las diferentes miradas que existen frente a las mediciones. En la parte superior de la figura se ubica la mirada sobre las herramientas y procedimientos a utilizar, como tema a cargo del número 1 de la organización y los distintos integrantes del área de Recursos Humanos, los cuales deberán considerar en

detalle las distintas mediciones a realizar, desde el interés organizacional.

En la parte inferior de la figura vemos un conjunto de involucrados, en su rol de evaluados y evaluadores, desde el número 1 hasta los demás integrantes de la organización, que hemos categorizado como *jefe del jefe*, *jefe* y *colaborador*, es decir, todos los niveles que integran la estructura organizacional.

## A quiénes va dirigida esta obra

Diversos integrantes de la comunidad podrán interesarse en los temas aquí tratados. En el plano organizacional, interesa a todas las personas, a partir de la máxima conducción, e incluye a todos los colaboradores y también a los especialistas en Recursos Humanos que se desempeñan como consultores externos (firmas de consultoría y consultores independientes), así como a estudiosos de diferentes ambientes académicos, tanto profesores como alumnos.



En resumen, la temática es de interés en diversos ámbitos, como se expresa en la figura precedente.

A los profesores, alumnos e interesados en general les sugerimos tener presente que los distintos aspectos tratados en los diez apartados que componen este trabajo podrán ser considerados como la parte práctica de alguno de los capítulos de la obra *Desempeño por competencias. Estrategia. Desarrollo de personas. Evaluación 360º*.

## **Contenido de la obra**

Como ya expresáramos, esta obra está compuesta por diez apartados, pensados y estructurados con el propósito de brindar explicaciones orientadas a la resolución práctica de las distintas situaciones que podrían presentarse, e incluye algunas pocas anécdotas junto con casos completos sobre las evaluaciones múltiples más difundidas, sin descuidar nunca las buenas prácticas en la materia.

Para una guía adicional, incluí una tabla con la cual el lector podrá, rápidamente, saber “*qué podrá encontrar en cada uno de los apartados*”, y que se presenta con este mismo título.

## **Contenido**

- Presentación.
- Apartado 1. Cómo realizar las evaluaciones. Trabajo presencial y a distancia. Buenas prácticas
- Apartado 2. Herramientas y evaluaciones múltiples
- Apartado 3. Las evaluaciones múltiples. Distintos propósitos. Diagnóstico circular
- Apartado 4. Evaluar utilizando el Diccionario de comportamientos

- Apartado 5. Definir el alcance. Qué competencias medir
- Apartado 6. Evaluación de 360°. Medir comportamientos a través de preguntas. Caso práctico con ocho evaluadores
- Apartado 7. Evaluación de 360° Caso práctico con doce evaluadores
- Apartado 8. Evaluación de 180°. Caso práctico con nueve evaluadores
- Apartado 9. Reunión de *feedback* o retroalimentación después de las evaluaciones
- Apartado 10. Formación después de las evaluaciones múltiples
- Biblioteca Martha Alles por temas
- Libro relacionado 1: *Desempeño por competencias*
- Libro relacionado 2: *Desempeño en la práctica*
- Libro relacionado 3: *Formación en la práctica*

El lector podrá encontrar los aspectos conceptuales de la presente obra, relacionados con los diversos apartados mencionados precedentemente, en los ocho capítulos de la obra *Desempeño por competencias. Estrategia. Desarrollo de personas. Evaluación 360°*<sup>8</sup>. De ese libro deseo resaltar, especialmente, el *Anexo I. Cómo tratan otros autores la temática de esta obra*. Asimismo, la *Bibliografía* allí incluida es la que corresponde, también, al libro que tiene entre sus manos.

Como es usual, invito al lector a que nos escriba, comentando sus dudas y sugerencias, muy especialmente si desea aportar nuevas cuestiones a tratar. Podremos estar comunicados, como siempre, a través de cualquiera de nuestras vías de participación en las redes sociales, así como escribiendo a la siguiente dirección de correo electrónico: [libros@marthaalles.com](mailto:libros@marthaalles.com)

---

1. *Desempeño por competencias. Estrategia. Desarrollo de personas. Evaluación 360º.* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2017.
2. La *evaluación vertical* es la herramienta número 26 de la obra *Las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer.* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2017.
3. La autora hace referencia al catecismo católico. A los niños se les enseñaba que siempre estaban acompañados por el ángel de la guarda, bueno, y un diablillo malo, también disfrazado de ángel, y que solo se debía escuchar al bueno, es decir, al verdadero ángel de la guarda.
4. *La marca Recursos Humanos. Cómo lograr prestigio dentro de la organización.* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2014.
5. *Rol del jefe. Cómo ser un buen jefe.* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2019. También *12 pasos para transformarse en un jefe entrenador.* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2019.
6. Ver “Evaluación vertical” en la obra *Desempeño por competencias. Estrategia. Desarrollo de personas. Evaluación 360º.* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2018.
7. MAI-*Martha Alles International.*
8. *Desempeño por competencias. Estrategia. Desarrollo de personas. Evaluación 360º.* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2018.

# Evaluaciones múltiples

## Qué podrá encontrar en cada uno de los apartados

Breve descripción de la idea principal de cada apartado de este libro.

Número de apartado	Título	Una reflexión/caso práctico acerca de
1	Cómo realizar las evaluaciones. Trabajo presencial y a distancia. Buenas prácticas	En el contexto actual, en las organizaciones ha surgido una nueva forma de hacer las cosas: gestionar sin estar. Este cambio influye también en el tema de esta obra. Las buenas prácticas, aplicadas en todos los subsistemas de Recursos Humanos (y en las evaluaciones múltiples), marcarán la diferencia.
2	Herramientas y evaluaciones múltiples	Las herramientas son fundamentales en relación con la disciplina de Recursos Humanos. En este apartado se hará un recorrido por una gran variedad de herramientas, relacionadas con la temática de esta obra.
3	Las evaluaciones múltiples. Distintos propósitos. Diagnóstico circular	El apartado comienza con una situación en la que Vivian, un imaginario personaje, mientras está eligiendo un vestido para comprar, solicita múltiples opiniones antes de concretar la transacción. Las miradas múltiples de este ejemplo, luego, se trasladan al ámbito laboral. Se describe el diagnóstico circular como una herramienta, y se detalla la forma de implementarla. Para cerrar el apartado, un caso práctico.
4	Evaluar utilizando el Diccionario de comportamientos	El saber observar comportamientos es un conocimiento que deben poseer tanto los directivos y jefes como los especialistas de Recursos Humanos. En este apartado se ofrece una amplia explicación acerca de cómo utilizar los comportamientos y sus grados en una medición de competencias. Se muestran ejemplos prácticos.

Número de apartado	Título	Una reflexión/caso práctico acerca de
5	Definir el alcance. Qué competencias medir	<p>Este apartado nos invita a reflexionar acerca de que el alcance en las evaluaciones múltiples es un aspecto clave de estas herramientas.</p> <p>La elección de competencias en estos procesos, siempre dentro del modelo organizacional, puede ser diversa. Se muestran ejemplos prácticos.</p>
6	Evaluación de 360°. Medir comportamientos a través de preguntas. Caso práctico con ocho evaluadores	<p>El apartado inicia con una explicación conceptual de la <i>Evaluación de 360°</i>, dentro de las buenas prácticas comentadas en el Apartado 1. El caso práctico planteado tiene una característica que lo distingue: el diseño del formulario. En él se incluyen, a modo de preguntas, los comportamientos. El evaluador deberá elegir entre ellos.</p> <p>Como parte del caso, se expondrán una por una las distintas evaluaciones que se realizaron sobre un personaje imaginario: José del Lago, Vicepresidente de Finanzas.</p> <p>Se concluye con el resultado de la <i>Evaluación de 360°</i>.</p> <p>El caso se retoma en otros apartados, al tratar la retroalimentación (Apartado 9) y formación y desarrollo (Apartado 10).</p> <p>Al final del apartado se ofrece la planilla de cálculo correspondiente a la evaluación de 360° del caso práctico expuesto.</p>
7	Evaluación de 360° Caso práctico con doce evaluadores	<p>En este apartado regresa el personaje del Apartado 3, Vivian de la Esquina, Gerente de Recursos Humanos.</p> <p>El desarrollo del caso incluye sus diferentes pasos, desde el formulario propuesto hasta cada una de las evaluaciones y los resultados obtenidos.</p> <p>El caso se retoma en otros apartados, al tratar la retroalimentación (Apartado 9) y formación y desarrollo (Apartado 10).</p> <p>Al final del apartado se ofrece la planilla de cálculo correspondiente a la evaluación de 360° del caso práctico expuesto.</p>

Número de apartado	Título	Una reflexión/caso práctico acerca de
8	Evaluación de 180°. Caso práctico con nueve evaluadores	<p>El apartado inicia con una explicación conceptual de la <i>Evaluación de 180°</i>, considerando las buenas prácticas comentadas en el Apartado 1. Al igual que en los dos apartados anteriores, se presenta aquí un caso práctico completo, con cada una de las evaluaciones realizadas y el resultado obtenido.</p> <p>El caso se retoma en otros apartados, al tratar la retroalimentación (Apartado 9) y la formación y desarrollo (Apartado 10).</p> <p>Al final del apartado se ofrece la planilla de cálculo correspondiente a la evaluación de 180° del caso práctico expuesto.</p>
9	Reunión de <i>feedback</i> o retroalimentación después de las evaluaciones	<p>El apartado comienza con algunas reflexiones sobre cómo realizar la retroalimentación en las evaluaciones múltiples, y quién debe estar a cargo de ello.</p> <p>Luego, se exponen algunas consideraciones sobre los informes. También se proponen formas de realizar las reuniones grupales e individuales. Por último, se retoman los casos de los apartados 6, 7 y 8, para analizar la mejor forma de realizar la retroalimentación en cada uno de ellos.</p>
10	Formación después de las evaluaciones múltiples	<p>Formación y desarrollo es un tema amplio, con muchas variantes y modos de llevar a cabo acciones al respecto.</p> <p>En este apartado se verá la cuestión desde tres ópticas: Recursos Humanos, el evaluado y el jefe directo del evaluado.</p> <p>El evaluado tendrá el rol más importante, por lo cual se profundiza en él.</p> <p>Para finalizar, se retoman los casos de los apartados 6, 7 y 8 con comentarios para cada uno, siendo Vivian, el personaje protagónico de varios de los apartados, quien nos ayudó a plantear la mayoría de los temas.</p>

# Cómo realizar las evaluaciones. Trabajo presencial y a distancia.

## Buenas prácticas

### **Las evaluaciones múltiples y su relación con las buenas prácticas en Recursos Humanos**

El grado de desarrollo de la disciplina Recursos Humanos es diverso en el conjunto de las organizaciones, aunque todas ellas cuenten con un área o sector dedicado al tema. La situación difiere de una organización a otra y de un país a otro. Incluso entre filiales de una corporación transnacional puede haber grandes diferencias. Lo mismo puede afirmarse respecto al grado de madurez de cada organización en el manejo de los temas relacionados con su personal.

La importancia de las personas, en el marco organizacional, no se discute en ningún ámbito; no obstante, con frecuencia las herramientas de las que se dispone no son las más adecuadas a las circunstancias, entre tantas otras cuestiones.

La forma de implementar los métodos y procedimientos de RRHH tiene que ver con el contexto local, regional e internacional, con la cultura social en la cual se llevan a cabo las actividades, considerando -además- la legislación