



Martha Alles



DESEMPEÑO EN LA PRÁCTICA



VOLUMEN

2

Todo lo que hay que saber
para implementar evaluaciones
de desempeño efectivas
Nuevos escenarios y contextos

Sobre este libro

Desempeño en la práctica aborda temas concretos de gestión y desempeño. Trata sobre las buenas prácticas y herramientas adecuadas, analiza la responsabilidad de Recursos Humanos, en general, y en particular las cuestiones de entrenamiento.

Índice

[Sobre este libro](#)

[Desempeño en la práctica](#)

[Presentación](#)

[Desempeño en la práctica](#)

[Nuevos escenarios. Nuevas formas de hacer las cosas. ¿Gatopardismo o cambio efectivo?](#)

[El momento más odiado del año: ¡Hay que evaluar el desempeño!](#)

[La evaluación de desempeño como un camino para alcanzar la estrategia y el cambio cultural](#)

[La evaluación de desempeño. Un derecho del trabajador](#)

[¿Para quién medimos el desempeño? ¿Para Recursos Humanos? ¿Para la alta gerencia, directivos y jefes? ¿Para los colaboradores?](#)

[Buenas prácticas y herramientas en la evaluación de desempeño](#)

[Buenas prácticas para brindar apoyo a directivos y jefes en la confección de las evaluaciones de desempeño](#)

[Desempeño y virtualidad. Los principios de gestionar sin estar y su relación con las evaluaciones de desempeño](#)

[Diversidad y no discriminación. Nuevas generaciones, inmediatez, lenguaje y otras cuestiones en la evaluación de desempeño](#)

[Entrenamiento a jefes sobre la evaluación de desempeño](#)

[Determinar objetivos desafiantes y cómo medirlos. Caso práctico](#)

[Medir competencias. Caso práctico](#)

[Dirigir equipos y motivarlos. Fijar objetivos y medirlos. Tarjetas Verdes, Amarillas y Rojas](#)

[El líder debe saber cómo hacer las cosas y, además, explicarlo. El rol del jefe entrenador](#)

[Reunión de feedback o retroalimentación paso a paso](#)

[Los jefes y sus roles. Seguimiento de los acuerdos](#)

[Los jefes y su rol de entrenador. Seguimiento de la evolución de las competencias y/o del aprendizaje de conocimientos](#)

[El rol del autodesarrollo después de las evaluaciones de desempeño](#)

[Formación después de las mediciones. Plan de formación](#)

[Indicadores de gestión sobre Desempeño](#)

[Biblioteca Martha Alles por temas](#)

[Libros relacionados](#)

[Unas palabras sobre la autora](#)

Alles, Martha Alicia

Desempeño en la práctica / Martha Alicia Alles. - 1a ed - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Granica, 2022.

Libro digital, EPUB

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-987-8935-41-6

1. Administración de Recursos Humanos. I. Título.

CDD 658.3125

Fecha de catalogación: Septiembre de 2022

© 2022 by Ediciones Granica S.A.

Coordinación de la serie Martha Alles: Gabriela Scalamandré

Diseño de tapa: Juan Pablo Olivieri

Conversión a eBook: Daniel Maldonado

www.granicaeditor.com

GRANICA es una marca registrada

ISBN 978-987-8935-41-6

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

© 2018 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

Desempeño en la práctica

Todo lo que hay que saber para implementar
evaluaciones de desempeño efectivas

Nuevos escenarios y contextos

GRANICA

ARGENTINA-ESPAÑA-MÉXICO-CHILE-URUGUAY

Presentación

Desempeño en la práctica

Volumen 2

Un poco del *backstage* antes de comenzar la lectura

Hace un tiempo comencé a plantearme la necesidad de escribir algo más sobre *desempeño*. Me cuestionaba si había expresado todo lo que hay que decir sobre el tema... También tuve en cuenta que, si bien todas las organizaciones evalúan el desempeño, no siempre los involucrados valoran los resultados.

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”, con el propósito de resolver las dudas, preguntas e inquietudes que los participantes de estos procesos me habían manifestado. El resultado fue esta obra que usted tiene en sus manos y una más, destinada a las evaluaciones múltiples. Como en otras ocasiones y circunstancias, fui trabajando ambos libros en paralelo, los textos se retroalimentaban entre sí.

Durante este proceso de escritura y reflexión, llegó el 2020 con la pandemia. En ese contexto, otro trabajo tuvo

prioridad y así se publicó la obra *Gestionar sin estar*. Allí desarrollo 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. Como en todos mis trabajos, brindamos una versión actualizada, de acuerdo con las buenas prácticas, con la mirada orientada hacia el futuro, pensando en el mundo por venir.

En *Desempeño en la práctica*, el lector encontrará la evaluación de desempeño más usual, en la cual pueden identificarse al menos dos evaluadores, quizá tres; no obstante, incluso en este último caso el foco de la evaluación se circunscribe a la relación jefe-colaborador. A esta evaluación la denominamos “evaluación vertical”.

En *Evaluaciones múltiples. Volumen 3* se describen y analizan aquellas evaluaciones donde, además de la mirada de los participantes mencionados, se incluyen las de otras personas. De allí surge la expresión que da título a la obra. 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.

Un último aspecto curioso, con relación al *backstage* de ambos libros: los detalles del caso práctico, junto con el personaje principal que recorre varios de los apartados de esta obra, son también los elegidos para uno de los ejemplos desarrollados en *Evaluaciones múltiples. Volumen*

3. Así el lector podrá encontrar la interconexión de los temas tratados y sus implicancias, siguiendo el caso y al personaje.

Mis libros “en la práctica”

Cada libro tiene su historia y razón de ser. Mis libros que hacen foco “en la práctica”, como este que usted tiene en sus manos, constituyen una forma de acercarme a mis lectores, para ayudarlos a resolver diversas cuestiones, particularmente la elección y el diseño de herramientas y, luego, su implementación.

Si en este contexto se me preguntara acerca de cómo describiría este libro, diría que es un libro del estilo “en la práctica” con una característica muy particular: la obra en su conjunto es “un” caso práctico articulado de modo tal que me permita ir cubriendo los distintos temas. Si bien no es la primera vez que recorro a esta forma de presentar los contenidos, durante la *construcción*, tanto del índice de temas como del mencionado caso práctico, armé en mi oficina dos grandes murales. En el primero escribí los diversos temas a tratar, siguiendo el mismo esquema que expondré a continuación. En el segundo, el caso práctico planteado en un *eje de tiempo*. Siento que allí está el corazón de lo que deseo transmitir. Una visión práctica casi como si fuera una miniserie, en la cual van transcurriendo los hechos a medida que se van recorriendo los temas. Una forma diferente de presentar la evaluación de desempeño, que no siempre está bien explicada y que, lamentablemente, no goza de buena prensa...

Me he preocupado en varios de mis libros por desarrollar materias “en la práctica”. ¿Por qué? Quizá la principal razón es provocar a mis lectores, directivos organizacionales de diferente nivel, especialistas en Recursos Humanos, y también del ámbito académico,

profesores y alumnos, a poner manos a la obra, a través de reflexiones y, especialmente, casos prácticos en los cuales inspirarse.

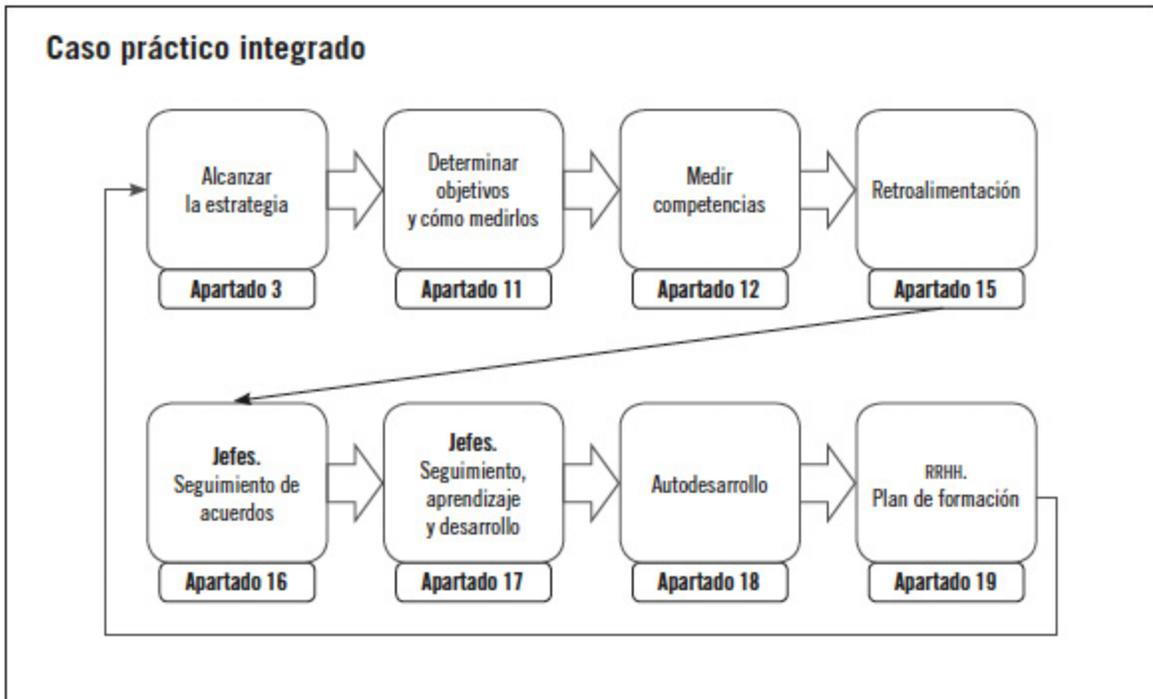
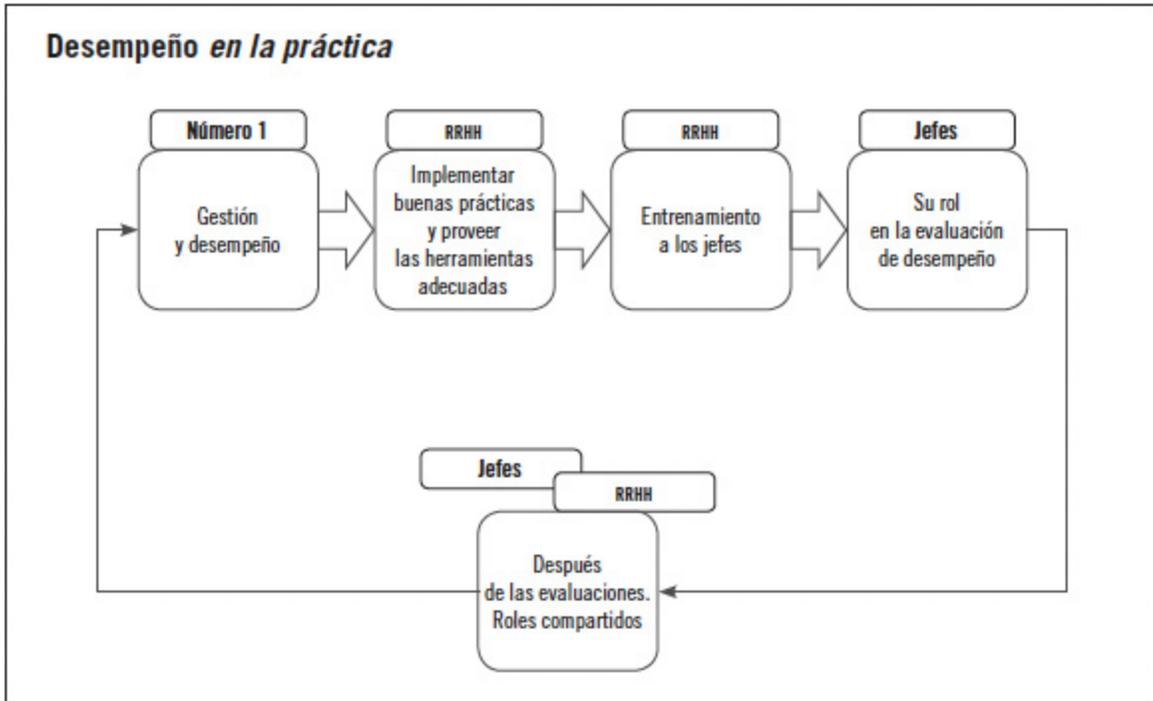
El mundo por venir requerirá cambios profundos en muchos aspectos, en especial los relacionados con las personas, siempre de cara al futuro, incorporando nuevas realidades, contextos y escenarios. Aquí hemos considerado especialmente estas circunstancias.

Desempeño en la práctica presenta al lector una mirada diferente sobre un tema que, de un modo u otro, interesa a todos los integrantes de una organización, de cualquier tipo y tamaño. Se ofrece el análisis de cuestiones diversas junto con una forma de abordarlas desde las buenas prácticas, en los distintos momentos y contemplando los intereses, también diversos, de todos los actores principales.

Desempeño. Un tema que atañe a todos

Los temas de nuestra disciplina, Recursos Humanos, en todos los casos se relacionan con la totalidad de los integrantes de la organización. La evaluación de desempeño claramente es un tema de todos, ya sea como evaluados o evaluadores, y muchas veces en ambos roles.

En el agrupamiento inicial de las temáticas abordadas en esta obra fui identificando miradas, enfoques y roles en relación con la evaluación de desempeño, dentro de un esquema continuo que se retroalimenta para volver a comenzar.



El número 1 de la organización estará interesado en la gestión y el desempeño, en su conjunto. Recursos Humanos será, antes que nada, el soporte para que el mencionado

número 1 alcance sus propósitos. En este marco, implementará las buenas prácticas para que el proceso pueda llevarse a cabo. Adicionalmente, tendrá un rol protagónico en la formación y el entrenamiento. Finalmente, los protagonistas de las evaluaciones de desempeño serán el binomio jefe-colaborador. La idea se expresa en la figura de la página anterior.

Del gráfico deseo destacar la secuencia de acciones y protagonistas, también los roles compartidos, en un proceso continuo, que siempre vuelve a comenzar.

Dentro del esquema expuesto al inicio de esta página, el caso práctico recorre -principalmente- los apartados mencionados.

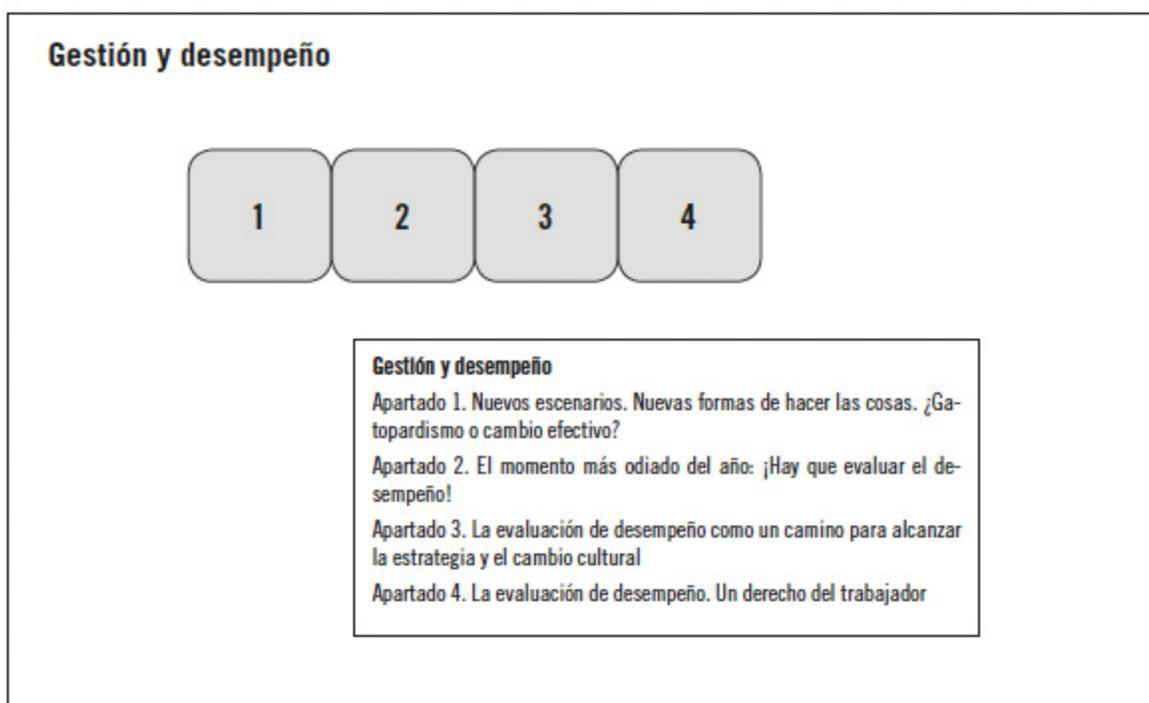
Cómo leer *Desempeño en la práctica*

Este libro podrá leerse de la manera convencional, como cualquier otro, desde el inicio hasta el final; también el lector podrá elegir uno o varios apartados, según su interés particular, y concentrarse en su lectura, porque si bien - como hemos visto- he escrito siguiendo un hilo conductor, un cierto orden, al mismo tiempo he intentado que cada apartado sea, de alguna manera, independiente, autónomo.

Para darles forma a los apartados, primero agrupé los temas de la manera en que iré exponiendo a continuación, siguiendo, a su vez, una secuencia. Por un lado, pensando en “cómo leer la obra” desde la posición de los posibles interesados. Por otro, tuve en cuenta los roles de cada uno y sus intereses. Así se fue armando una suerte de hilo... desde el número 1 con sus preocupaciones, para continuar con los jefes de todos los niveles, los actores principales de la evaluación de desempeño: el binomio “jefe-colaborador”, para luego ir ubicando en esta secuencia al área de RRHH, con sus distintos roles.

Gestión y desempeño

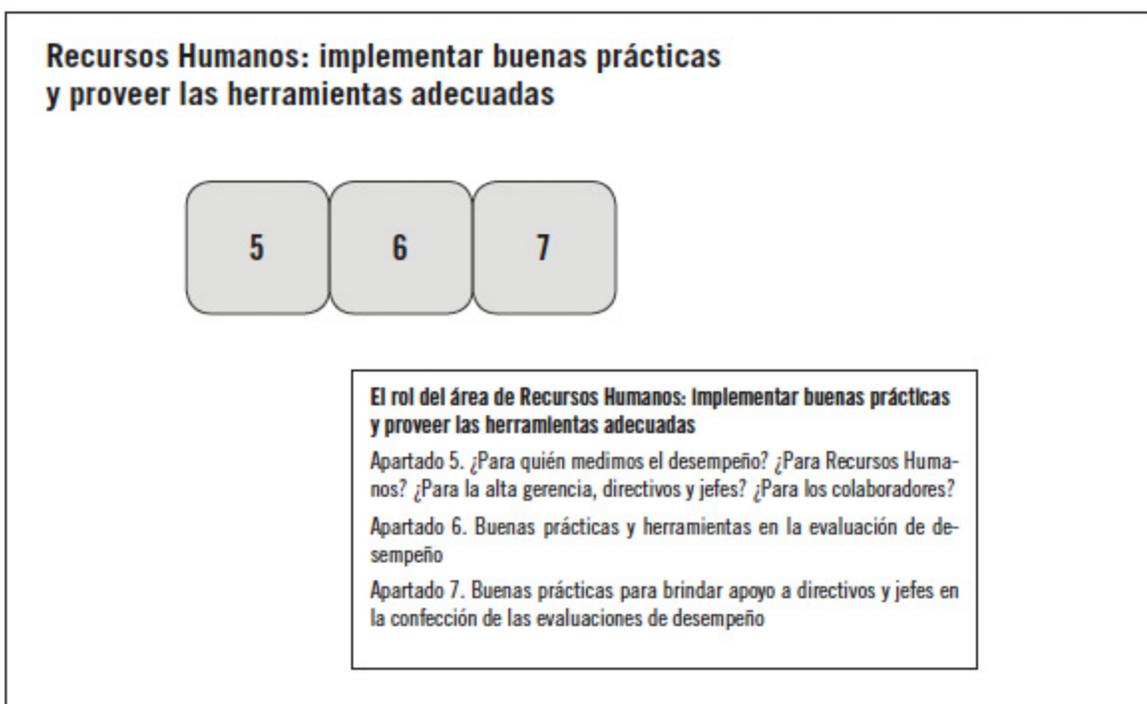
En este primer grupo de temas he tratado de resumir cuestiones generales que debieran ser de incumbencia del número 1, de la máxima conducción de una organización. También de los número 1 de áreas específicas, en especial cuando se trata de organizaciones con muchos colaboradores.



Buenas prácticas y herramientas adecuadas. Una responsabilidad de Recursos Humanos

El área de Recursos Humanos tiene a su cargo una amplia gama de temas en relación con las personas que integran la organización. Por un lado, apoyar al número 1 en la gestión de la entidad en su conjunto; por otro, el desarrollo del talento organizacional y, desde ya, los temas vinculados con la temática de esta obra. En la figura al pie mencionamos aquellas cuestiones específicamente relacionadas con las buenas prácticas en Recursos Humanos.

Con frecuencia, en Recursos Humanos se confunde el concepto *herramientas* con *tecnología*. ¿Por qué? Quizá porque para casi todas las tareas que se realizan en el área se utiliza algún tipo de software. Si bien esto es real, será el *contenido* que se considere en el diseño de cualquiera de esos programas el que le otorgará calidad a la tarea de los especialistas en Recursos Humanos. Esta diferenciación no es menor. Muy por el contrario, es de fondo. Desde esta perspectiva, Recursos Humanos será responsable de que la organización utilice métodos y procedimientos de trabajo sobre la base de las buenas prácticas.



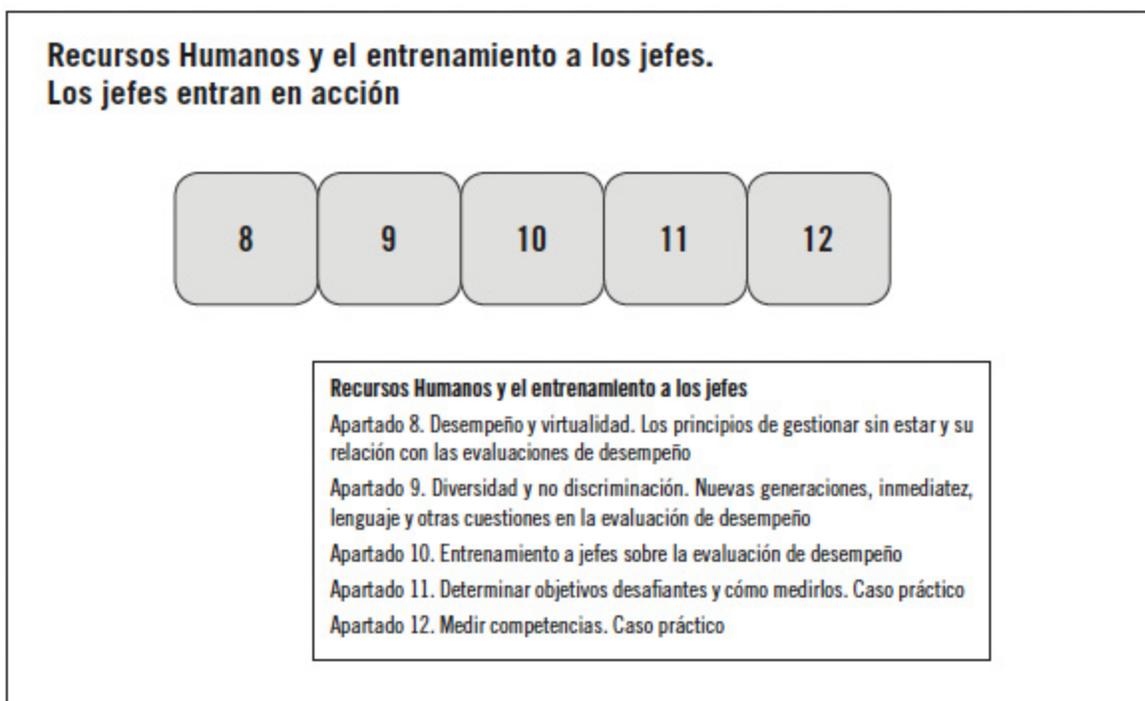
Recursos Humanos, responsable del entrenamiento.
Los jefes, responsables de la acción

No encontraba las palabras justas para referirme a este grupo de apartados. Son como dos caras de una misma moneda. Por un lado, Recursos Humanos será el responsable del entrenamiento a los jefes en una serie de

temáticas relacionadas con las evaluaciones de desempeño. También, como vimos en páginas previas, será responsable por la implementación de las buenas prácticas en el ámbito de la organización junto con la elección de las herramientas adecuadas. Sin embargo, los jefes serán quienes fijen los objetivos (temática del Apartado 11) y de la evaluación de las competencias de los equipos a su cargo (Apartado 12). También quienes deban gestionar sin estar, actuar de manera abierta frente a nuevos escenarios, los cuales incluyen -entre otras cuestiones- la diversidad, las nuevas generaciones, la no discriminación, cambios en los comportamientos, en el lenguaje, en la forma de comunicarnos...

Los apartados de este grupo de temas se mencionan en la figura al pie.

Los jefes, como se expresara, serán actores principales de varios de los apartados mencionados en el gráfico.



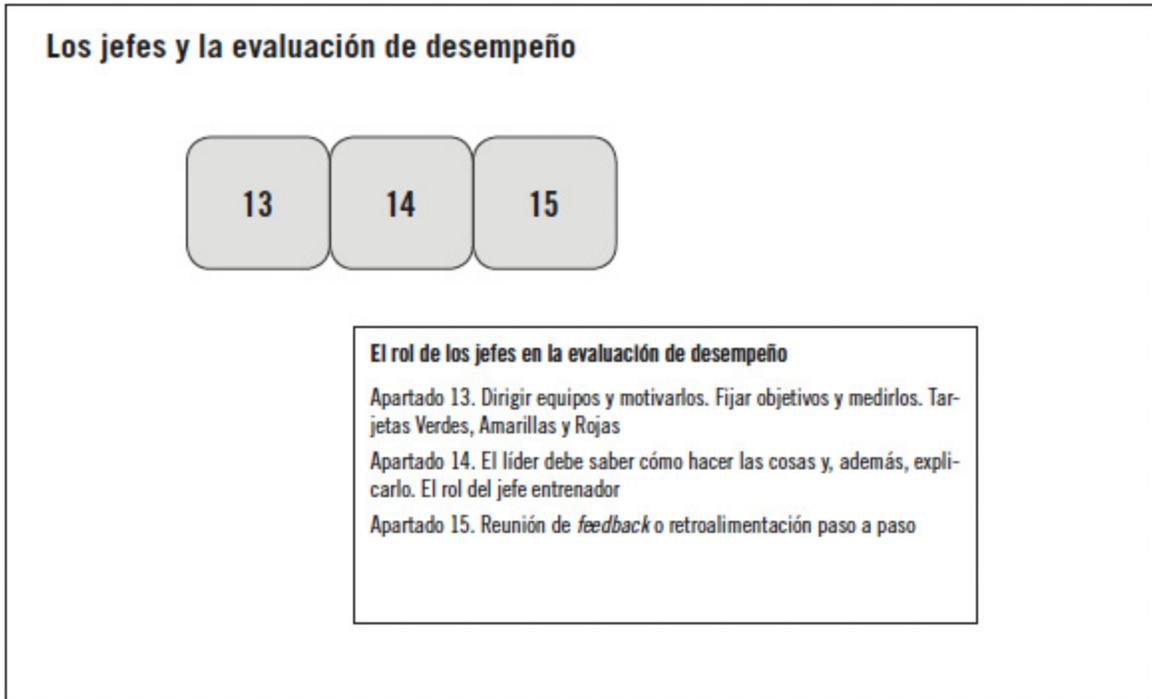
Los jefes y la evaluación de desempeño

Hemos descrito los distintos roles del área de Recursos Humanos en la evaluación de desempeño. En todos los casos será un *asesor*; como decíamos, será responsable por la implementación de las buenas prácticas en todo el proceso, las cuales deberán incluir las herramientas adecuadas. Ahora bien, ellos no serán los protagonistas. Los verdaderos protagonistas serán los componentes del binomio “jefe-colaborador”.

En varios apartados de esta obra -incluso en algunos de los ya mencionados- se explica el rol de los jefes. Un jefe deberá aprender sobre los temas señalados en los apartados incluidos en la sección anterior, números 8, 9, 10, 11 y 12, los cuales estarán a su cargo; él los llevará a la práctica, en el día a día organizacional.

La evaluación vertical, que se describe en esta obra, es una herramienta que permitirá a los jefes mucho más que evaluar el desempeño de sus colaboradores. En la medida en que se fijen los objetivos adecuadamente (Apartado 11) los jefes -tanto el número 1 como los siguientes niveles- podrán dirigir sus equipos, entrenarlos y guiarlos.

La fijación de acuerdos -que se realiza *a posteriori* de cada evaluación del desempeño junto con el seguimiento de los respectivos acuerdos- será un complemento de las acciones mencionadas en el párrafo anterior, tendientes a que los jefes se conviertan en una guía efectiva para sus colaboradores, tanto en la consecución de objetivos como en su entrenamiento.

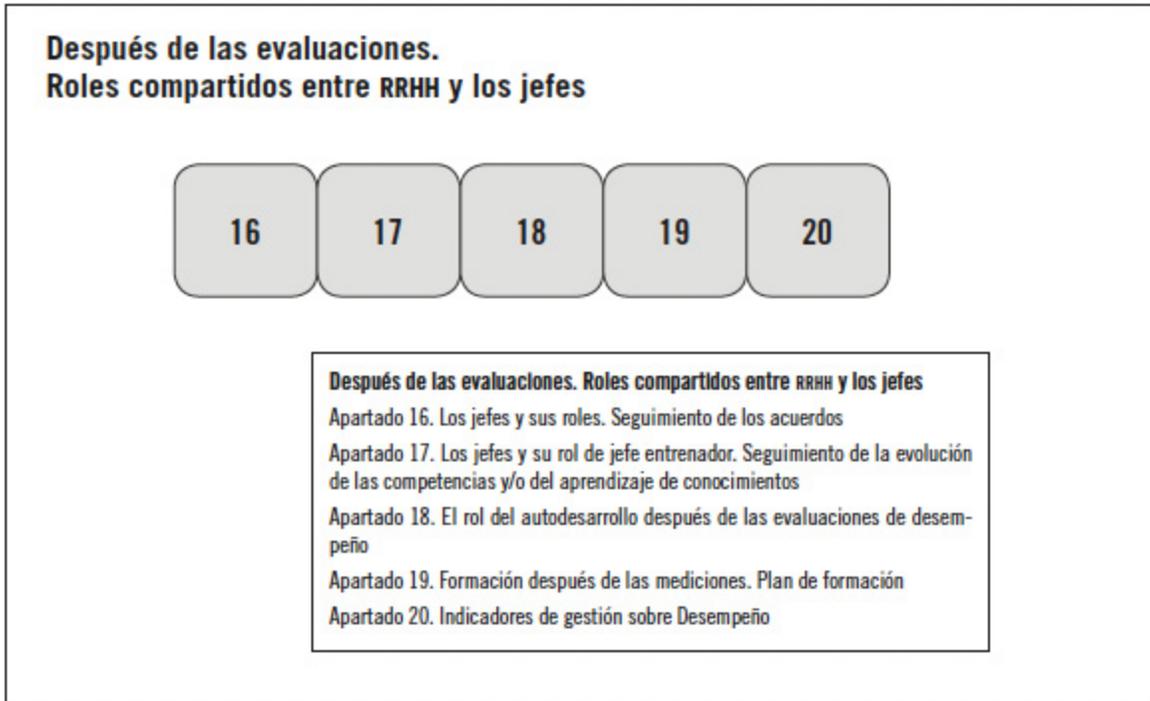


En la figura de la página anterior se describen las acciones específicas que realizarán los jefes, además de las mencionadas en la sección anterior.

Después de las evaluaciones. Roles compartidos entre RRHH y los jefes

Una vez que se cumplió un ciclo y se realizaron las evaluaciones de desempeño, surgen un conjunto de acciones que hemos identificado como “roles compartidos” entre los jefes y el área de Recursos Humanos.

En este último grupo se retoman temas de apartados anteriores, desde una mirada complementaria, para lograr los propósitos enunciados en cada caso: seguimiento de acuerdos, seguimiento del aprendizaje, y los jefes como entrenadores de sus equipos fomentando, además, el autodesarrollo de cada integrante de la organización.



El grupo de temas tratados en esta sección se complementan con los indicadores para medir la gestión, tanto de Recursos Humanos como de los involucrados en su totalidad.

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

Las mediciones de desempeño -en sus distintas variantes- constituyen un tema de interés organizacional. Desde este punto de vista, preocupan al número 1 y a los responsables de Recursos Humanos.

La evaluación del desempeño es un tema que, en primera instancia, atañe al binomio jefe-colaborador -en el cual, ampliando la mirada, podríamos incluir al *jefe del jefe*-. No obstante, el desempeño en sí mismo, de cada una de las personas que integran la organización, podrá ser considerado desde otras miradas adicionales -además de las mencionadas-: los demás integrantes del equipo, pares

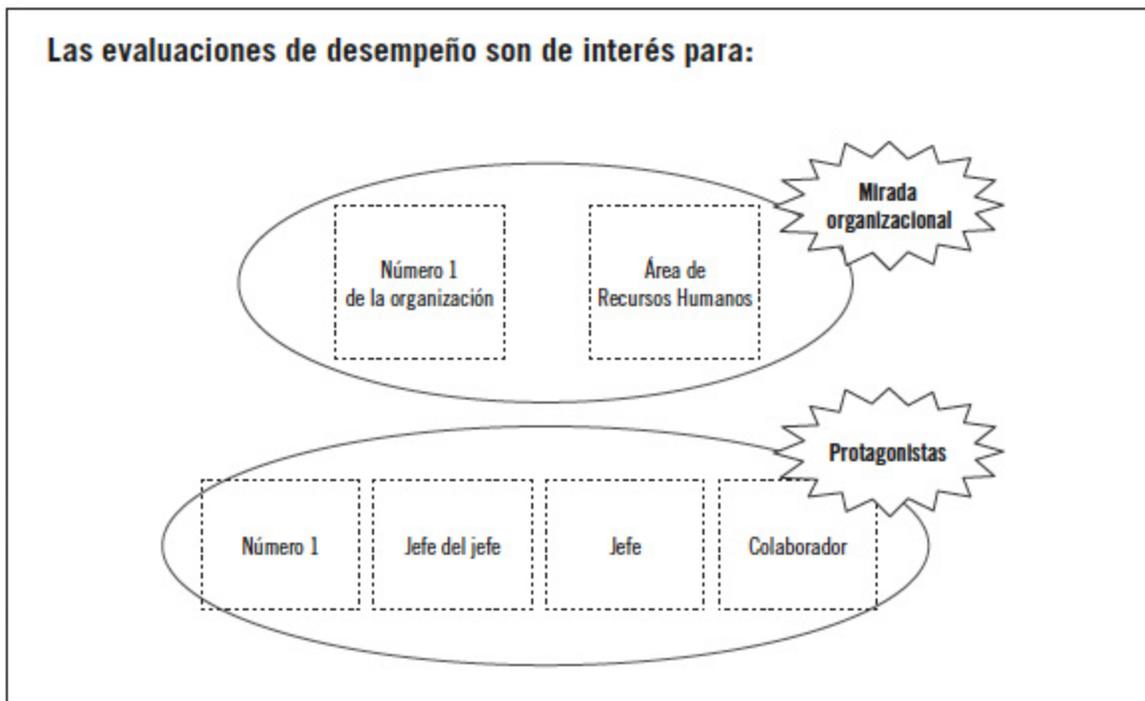
de otras áreas, y diversas personas con las cuales se tenga algún grado de interacción, como clientes, proveedores, etc. Por sobre todo lo anterior, la organización en su conjunto, con su visión, estrategia, planes y objetivos, debe verse involucrada en el proceso.

En un marco más extendido, la evaluación del desempeño también interesa -de un modo u otro- a las familias de todos. El resultado de una evaluación podrá ser la base para la toma de ciertas decisiones, y quizá incida en el crecimiento profesional, el desarrollo y, en algún punto, en 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 los resultados, sobre, por ejemplo, la formación y el desarrollo del talento, carreras futuras, promociones, etc. Desde ya, hay aspectos remunerativos involucrados; un tema que intencionalmente he dejado de lado. No porque no sea importante. Claro que lo es. Simplemente, decidí darle otro enfoque a mi trabajo para, de algún modo, *desafiar* a mis lectores y colegas a mirar más allá. A la evaluación de desempeño usualmente se la relaciona con aspectos económicos de la relación laboral, y generalmente se dejan de lado todas las demás cuestiones fundamentales que implica, tanto para la organización como para cada uno de sus integrantes.

Como se expusiera en párrafos previos, en el gráfico siguiente se desea enfatizar cuáles son las diferentes miradas que existen frente a las mediciones del desempeño. En la parte superior de la figura, hemos ubicado 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 la cuestión de las diferentes mediciones a realizar, desde esa mirada *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.

Contenido de la obra

La obra está compuesta por veinte apartados, pensados y estructurados con el propósito de brindar explicaciones orientadas a la resolución práctica de las distintas situaciones que podrían presentarse en la evaluación de desempeño, incluyendo algunas pocas anécdotas.

Para una guía adicional, incluí una tabla de contenidos mediante la cual el lector logrará, rápidamente, saber *qué*

podrá encontrar en cada uno de los apartados y que se presentará con este mismo título.

Contenido

- Presentación
- Apartado 1. Nuevos escenarios. Nuevas formas de hacer las cosas. ¿Gatopardismo o cambio efectivo?
- Apartado 2. El momento más odiado del año: ¡Hay que evaluar el desempeño!
- Apartado 3. La evaluación de desempeño como un camino para alcanzar la estrategia y el cambio cultural
- Apartado 4. La evaluación de desempeño. Un derecho del trabajador
- Apartado 5. ¿Para quién medimos el desempeño? ¿Para Recursos Humanos? ¿Para la alta gerencia, directivos y jefes? ¿Para los colaboradores?
- Apartado 6. Buenas prácticas y herramientas en la evaluación de desempeño
- Apartado 7. Buenas prácticas para brindar apoyo a directivos y jefes en la confección de las evaluaciones de desempeño
- Apartado 8. Desempeño y virtualidad. Los principios de gestionar sin estar y su relación con las evaluaciones de desempeño
- Apartado 9. Diversidad y no discriminación. Nuevas generaciones, inmediatez, lenguaje y otras cuestiones en la evaluación de desempeño
- Apartado 10. Entrenamiento a jefes sobre la evaluación de desempeño
- Apartado 11. Determinar objetivos desafiantes y cómo medirlos. Caso práctico
- Apartado 12. Medir competencias. Caso práctico

- Apartado 13. Dirigir equipos y motivarlos. Fijar objetivos y medirlos. Tarjetas Verdes, Amarillas y Rojas
- Apartado 14. El líder debe saber cómo hacer las cosas y, además, explicarlo. El rol del jefe entrenador
- Apartado 15. Reunión de *feedback* o retroalimentación paso a paso
- Apartado 16. Los jefes y sus roles. Seguimiento de los acuerdos
- Apartado 17. Los jefes y su rol de jefe entrenador. Seguimiento de la evolución de las competencias y/o del aprendizaje de conocimientos
- Apartado 18. El rol del autodesarrollo después de las evaluaciones de desempeño
- Apartado 19. Formación después de las mediciones. Plan de formación
- Apartado 20. Indicadores de gestión sobre Desempeño
- Biblioteca Martha Alles por temas,
- Libro relacionado 1: *Desempeño por competencias*
- Libro relacionado 2: *Evaluaciones múltiples*
- Libro relacionado 3: *Formación en la práctica*

El lector podrá encontrar los aspectos conceptuales – relacionados con todos los apartados mencionados precedentemente– en los 8 capítulos de la obra *Desempeño por competencias. Volumen 1*[1](#). De este libro mencionado deseo resaltar, especialmente, el *Anexo I. Cómo tratan otros autores la temática de esta obra*; a su vez, la *Bibliografía* allí incluida es la relacionada, también, con esta obra.

A quiénes va dirigida esta obra

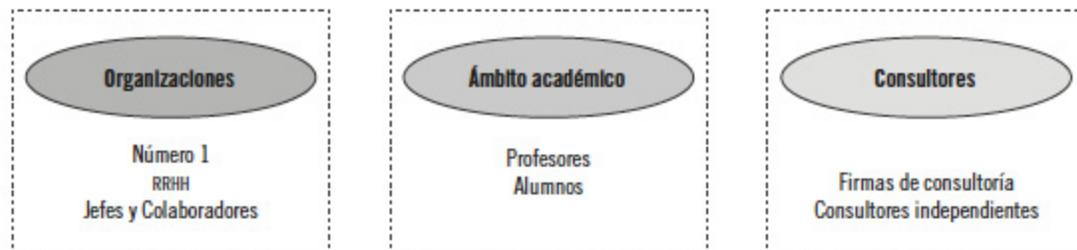
Diversos integrantes de la comunidad podrán interesarse en los temas aquí tratados. Desde una mirada organizacional, interesa a todas las personas, a partir de la máxima conducción, e incluye a todos los colaboradores y también a los especialistas en Recursos Humanos que se desempeñan como consultores externos (firmas de consultoría y consultores independientes) y también 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 de la página siguiente.

A los profesores, alumnos e interesados en general les sugerimos tener presente que los distintos aspectos tratados en los veinte apartados que componen este trabajo podrán ser considerados como la parte práctica de alguno de los capítulos de la obra *Desempeño por competencias. Volumen 1*.

Como es usual, invito al lector a que nos escriba, comentando sus dudas y sugerencias, y 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**

A quiénes puede interesar esta obra



[1.](#) *Desempeño por competencias. Volumen 1.* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2018.

Desempeño en la práctica

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	Nuevos escenarios. Nuevas formas de hacer las cosas. ¿Gatopardismo o cambio efectivo?	Nuevos escenarios, el contexto y nuevas formas de hacer las cosas repercuten de un modo u otro en el desempeño de los colaboradores y en la consecución de los planes estratégicos organizacionales.
2	El momento más odiado del año: ¡Hay que evaluar el desempeño!	Cómo lograr que las evaluaciones de desempeño ocupen el lugar que les corresponde: una herramienta positiva (<i>ganar-ganar</i>) para todos los involucrados.
3	La evaluación de desempeño como un camino para alcanzar la estrategia y el cambio cultural	De la visión y la estrategia hasta los resultados. Qué lugar tiene el desempeño en la consecución de los resultados. Inicio del caso práctico. Desde la estrategia de la organización hasta llegar a los objetivos individuales.
4	La evaluación del desempeño. Un derecho del trabajador	Como una contracara de lo visto en el apartado 3, se analiza la evaluación de desempeño desde la mirada del colaborador. Los jefes deben informar al colaborador cómo está haciendo las cosas, de este modo podrá crecer y mejorar. Es un derecho individual de cada trabajador.
5	¿Para quién medimos el desempeño? ¿Para Recursos Humanos? ¿Para la alta gerencia, directivos y jefes? ¿Para los colaboradores?	El desempeño se mide, en primer lugar, para los integrantes del binomio "jefe-colaborador". También, para la alta dirección en su conjunto.

Número de apartado	Título	Una reflexión/caso práctico acerca de...
6	Buenas prácticas y herramientas en la evaluación de desempeño	Las buenas prácticas se aplican en todas las funciones del área de Recursos Humanos. También para medir el desempeño. Implica elegir las herramientas adecuadas.
7	Buenas prácticas para brindar apoyo a directivos y jefes en la confección de las evaluaciones de desempeño	A partir de la aplicación de las buenas prácticas, desde Recursos Humanos se puede ofrecer ayuda a los evaluadores (directivos y jefes) para lograr mediciones efectivas y eficaces.
8	Desempeño y virtualidad. Los principios de gestionar sin estar y su relación con las evaluaciones de desempeño	Gestionar sin estar es una nueva forma de hacer las cosas, que incluye la evaluación del desempeño en organizaciones donde trabajan colaboradores bajo diferentes modalidades: a distancia, presencial o utilizando un esquema combinado.
9	Diversidad y no discriminación. Nuevas generaciones, inmediatez, lenguaje y otras cuestiones en la evaluación de desempeño	En el apartado 1 nos referimos a los nuevos escenarios y contextos. La evaluación de desempeño debe incorporar estos elementos. La observación de comportamientos será el camino a seguir.
10	Entrenamiento a jefes sobre la evaluación de desempeño	En este apartado, primero se ven los roles de los jefes de todos los niveles. La competencia a tener en cuenta es <i>Conducción de personas</i> . La formación y el entrenamiento sobre la evaluación del desempeño comienzan por los roles para los jefes. Además, los jefes deberán conocer la herramienta y saber cómo utilizarla en todos sus aspectos e instancias.
11	Determinar objetivos desafiantes y cómo medirlos. Caso práctico	Continúa el caso práctico iniciado en el apartado 3. El personaje elegido es Vivian de la Esquina, Gerente de Recursos Humanos. Se analiza la definición de objetivos al inicio del período en evaluación, junto con la fórmula para medir el grado de consecución. Al final del período se llega a la determinación de los resultados.
12	Medir competencias. Caso práctico	Las competencias necesarias para alcanzar los objetivos, según el caso práctico iniciado en el apartado 3. Cómo se realiza la medición de las competencias, sobre la base de observar comportamientos. El personaje Vivian y las brechas detectadas.
13	Dirigir equipos y motivarlos. Fijar objetivos y medirlos. Tarjetas Verdes, Amarillas y Rojas	Los jefes podrán utilizar la evaluación vertical para dirigir a sus equipos. Se ofrecen algunas ideas, desde la experiencia práctica, para guiar a los colaboradores en el día a día.

Número de apartado	Título	Una reflexión/caso práctico acerca de...
14	El líder debe saber cómo hacer las cosas y, además, explicarlo. El rol del jefe entrenador	Los jefes como un modelo a seguir, a través de la competencia <i>Liderar con el ejemplo</i> . También se explica el concepto de <i>jefes entrenadores</i> : los líderes pueden ayudar y apoyar a los colaboradores en su desarrollo y en sus carreras.
15	Reunión de <i>feedback</i> o retroalimentación paso a paso	El jefe realiza la retroalimentación a Vivian, sobre la base de los objetivos y el análisis del rendimiento tratados en el apartado 11 y la medición de competencias observada en el apartado 12.
16	Los jefes y sus roles. Seguimiento de los acuerdos	Luego de la retroalimentación, se fijan acuerdos con la participación del colaborador. El caso práctico nos muestra los acuerdos definidos con Vivian, relacionando objetivos y competencias. El jefe hará el seguimiento de los acuerdos en este apartado y en el siguiente, número 17.
17	Los jefes y su rol de jefe entrenador. Seguimiento de la evolución de las competencias y/o del aprendizaje de conocimientos	Uno de los roles relevantes de los jefes es el de entrenador de sus colaboradores. Entre los acuerdos posteriores a la retroalimentación se incluye el desarrollo de competencias.
18	El rol del autodesarrollo después de las evaluaciones de desempeño	El autodesarrollo luego de las evaluaciones de desempeño. Se analiza cómo llevarlo a cabo a través del personaje elegido, Vivian.
19	Formación después de las mediciones. Plan de formación	El caso práctico finaliza en este apartado, con el análisis detallado de la formación que se le propone a Vivian, sobre la base de las brechas detectadas en su evaluación de competencias.
20	Indicadores de gestión sobre Desempeño	La gestión de la organización puede ser medida a través de indicadores. Cada organización elegirá los más convenientes según sus circunstancias y necesidades.

*Nuevos escenarios. Nuevas
formas de hacer las cosas.
¿Gatopardismo o cambio
efectivo?*

**Nuevos escenarios y contextos. ¿Nuevas
formas de hacer las cosas?**

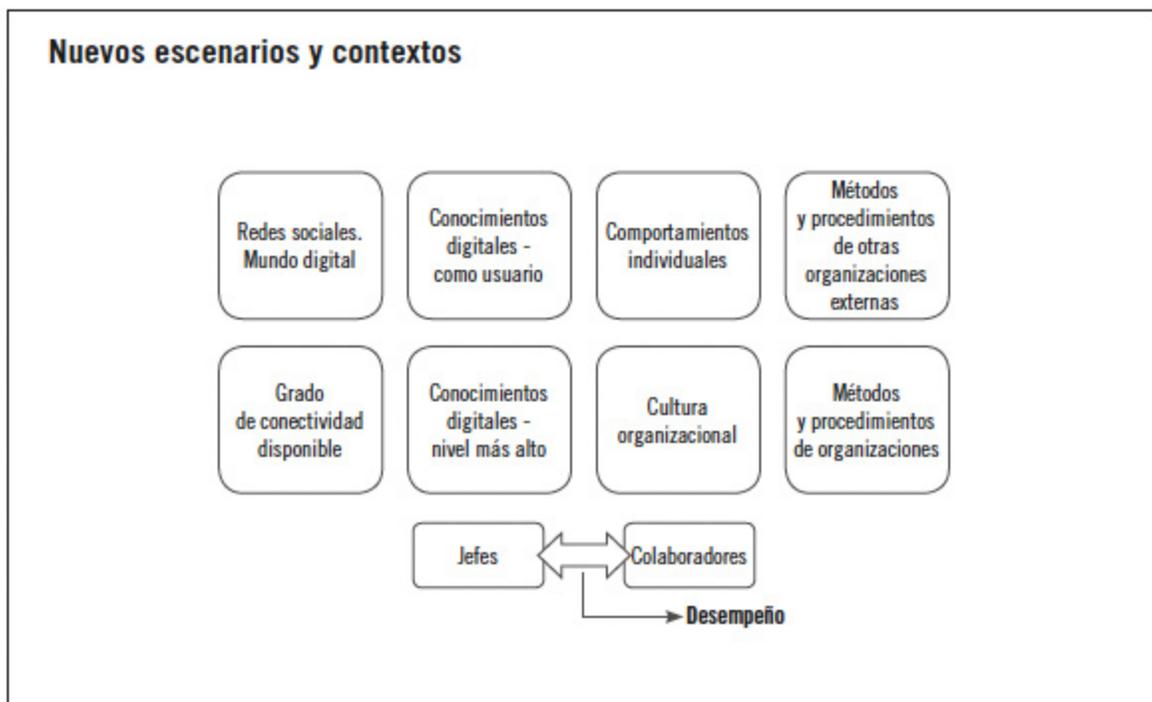
En muchas ocasiones, por ejemplo, al brindar una conferencia, me gusta comenzar por una breve descripción del contexto. Luego, a partir de dicho marco, me propongo describir cómo se podrían ver modificadas ciertas cuestiones e incluso, en algunos casos, analizar qué podría pasar en el futuro...

El contexto pospandemia requiere un análisis especial, contemplando todos los ángulos posibles. En el gráfico siguiente presento ciertos aspectos a considerar, en relación con la disciplina de Recursos Humanos, desde algunos relacionados con la tecnología -las redes sociales y el mundo digital, el cual demanda poseer ciertos conocimientos específicos (digitales)-, hasta los comportamientos de cada uno de nosotros y la cultura organizacional. En el fondo, serán estos dos últimos la clave de casi todo.

Las organizaciones, las personas, los jefes y los colaboradores, todos nosotros, estamos incluidos de un

modo u otro en el conjunto de los factores mencionados.

En la parte inferior de la figura se menciona el binomio protagonista de esta obra: “jefe-colaborador”. Si bien se sumarán otros actores, en la evaluación de desempeño serán ellos los principales. Desde esta perspectiva se deberá considerar el contexto. Cada una de las personas que integran una organización tendrá algún tipo de relación con los aspectos mencionados.



La mayoría de los factores contemplados se relacionan, en mayor o menor medida, con comportamientos. Serán estos últimos un factor clave en relación con la temática de esta obra en particular.

En la figura anterior se mencionan las redes sociales y el mundo digital, conocimientos digitales, grado de conectividad disponible, entre otros. La mayoría de ellos los desarrollaremos en el *Apartado 8. Desempeño y virtualidad. Los principios de gestionar sin estar y su relación con las evaluaciones de desempeño.*