

LA EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS:

ELEMENTO CLAVE PARA LA GESTIÓN
DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES



ALICIA CORINA GARCÍA MOYANO ROMERO

El actual contexto empresarial es cada vez más competitivo, para la supervivencia a través del tiempo, las organizaciones necesitan innovar, estar a la vanguardia, actualizarse y crear nuevas estrategias; lograr esto, se requiere de un personal que sea también competitivo y que sea productivo. Es por eso que una de las tareas más importantes de la administración y en especial del área del Talento Humano, es crear las medidas necesarias para formar y desarrollar a su equipo de trabajo, fortalecerlo de conocimientos, habilidades y actitudes para su eficiente desempeño.

Uno de los procesos del subsistema de organización de personas es la evaluación del desempeño, con el objetivo de buscar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, la mejora permanente de los resultados, obtener un máximo rendimiento y por lo tanto encaminar a la organización a alcanzar el éxito.

En este sentido, una de las tendencias que ha tenido éxito es la Evaluación y Retroalimentación del Desempeño 360 grados, la cual recopila información de cómo es el desempeño del trabajador desde diferentes actores de su contexto laboral, es una evaluación integral porque reúne las opiniones de varios grupos de interés, lo cual permite al trabajador evaluado tener un mayor panorama sobre qué competencias necesita fortalecer, detectar puntos débiles y nuevas áreas de oportunidad.

La Evaluación y Retroalimentación del Desempeño 360 grados, es un enfoque relevante, una propuesta organizacional de impacto ya que se interesa por desarrollar y potencializar las competencias que debe tener cada colaborador de acuerdo al puesto que está desempeñando; eficientizar su productividad laboral; y fomentar su crecimiento personal; lo cual resulta que sea un elemento clave para la gestión del talento humano en las organizaciones.

ISBN: 978-607-69529-6-2

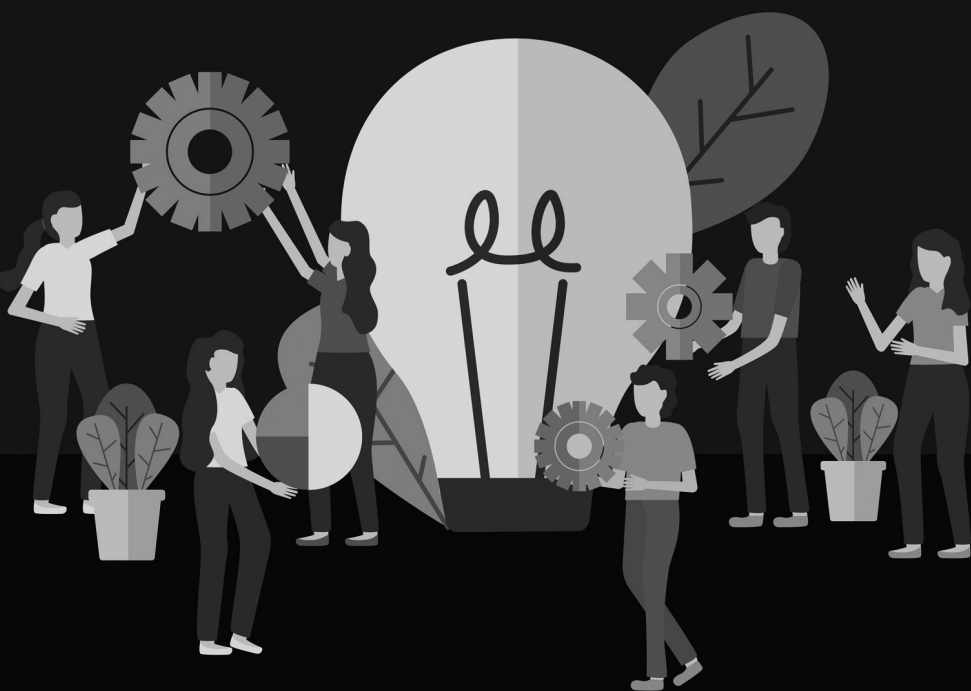


FONEIA

Fondo
Editorial para la
Investigación
Académica

LA EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS:

ELEMENTO CLAVE PARA LA GESTIÓN
DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES



ALICIA CORINA GARCÍA MOYANO ROMERO

ISBN: 978-607-69529-6-2



El tiraje digital de esta obra: “La evaluación y retroalimentación del desempeño 360 grados: Elemento clave para la gestión del talento humano en las organizaciones” se realizó posterior a un riguroso proceso de arbitraje doble ciego, llevado a cabo por dos expertos miembros del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) en México, así como revisión anti plagio y aval del Consejo Editorial del Fondo Editorial para la Investigación Académica (FONEIA). Primera edición digital de distribución gratuita, febrero de 2024.

El Fondo Editorial para la Investigación Académica es titular de los derechos de esta edición conforme licencia Creative Commons de Reconocimiento – No Comercial – Compartir Igual (by-nc-sa). La autora Alicia Corina García Moyano Romero, es titular y responsable única del contenido.

Diseño editorial y portada: Cristina Carreira Sánchez

Imagen de portada recuperada de www.freepik.com

Requerimientos técnicos: Windows XP o superior, Mac OS, Adobe Acrobat Reader.

Editorial: Fondo Editorial para la Investigación Académica (FONEIA). www.foneia.org
consejoeditorial@foneia.org, 52 (228)1383728, Paseo de la Reforma Col. Centro,
Cuauhtémoc, Ciudad de México.

ÍNDICE

Página

DEDICATORIA	4
ACERCA DE LA AUTORA	5
PRÓLOGO	6

CAPÍTULO 1: IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

7

1.1. ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES	8
1.2. ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	11
1.2.1. Concepto de Administración de los Recursos Humanos	14
1.2.2. Importancia de la Administración de los Recursos Humanos	16
1.2.3. Gestión del Talento Humano en las Organizaciones	18
1.3. EL SISTEMA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	19
1.3.1. El subsistema de organización de personas	21

CAPÍTULO 2: LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

23

2.1. CONCEPTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	24
2.1.1. Importancia de la Evaluación del Desempeño	26
2.1.2. Métodos tradicionales de evaluación del desempeño	29
2.1.2.1. Método de escalas gráficas	29
2.1.2.2. Método de elección forzada	32
2.1.2.3. Método de frases descriptivas	35
2.1.2.4. Método de investigación de campo	36

2.1.2.5. Método de ensayo	40
2.1.2.6. Método de incidentes críticos	41
2.1.2.7. Método de listas de verificación	
del comportamiento	43
2.1.2.8. Método de clasificación alterna	44
2.1.2.9. Método de la comparación por	
pares	45
2.1.3. Métodos contemporáneos de evaluación del	
desempeño	47
2.1.3.1. Método de la administración por	
objetivos	50
2.1.3.2. Método de autoevaluaciones	52
2.1.3.3. Evaluaciones psicológicas	53
2.1.3.4. Evaluación de 360 grados	54
2.2. LAS COMPETENCIAS LABORALES	58
2.3. METODOLOGÍA PARA DETECTAR LA NECESIDAD	
DE REALIZAR UNA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
360 GRADOS CON ENFOQUE DE COMPETENCIAS	
LABORALES	64
CAPÍTULO 3: ESTADO DEL ARTE SOBRE LA	
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS	66
3.1. INVESTIGACIONES RELATIVAS A LA EVALUACIÓN	
DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS	67
CONCLUSIONES	71
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	73

ÍNDICE DE TABLAS

Número	Página
Tabla 2.1. Importancia de la evaluación del desempeño desde el punto de vista de la administración y el desarrollo individual.	26
Tabla 2.2. Importancia de la evaluación del desempeño desde el punto de vista de la administración y el desarrollo individual.	30
Tabla 2.3. Ejemplo de instrumento de evaluación del desempeño por el método de elección forzada.	33
Tabla 2.4. Ejemplo de método de frases descriptivas, utilizando solo dos factores de evaluación del desempeño.	35
Tabla 2.5. Etapa de evaluación inicial del método de investigación de campo.	37
Tabla 2.6. Análisis complementario del método de investigación de campo.	38

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Representación gráfica de una competencia	58
Figura 2.2. Elementos de una competencia.	60

DEDICATORIA

A Dios, por darme la vida y por tener una maravillosa familia, por la fuerza que me ha acompañado en mi formación académica y profesional. A mis papás Alicia y Carlos, que son el motor de mi vida y ejemplo para seguir adelante y nunca rendirse. Por ser unos maravillosos padres, y por sus sabios consejos que me han guiado por este sendero de la vida. A mis hermanos Karla y Carlitos, por los agradables momentos que siempre compartimos en familia que llenan de alegría y felicidad y que son motivación para lograr mis metas.

ACERCA DE LA AUTORA



Alicia Corina García Moyano Romero es Licenciada en Administración con Mención Honorífica por la Universidad Veracruzana, Maestra en Mercadotecnia por el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, Maestra en Alta Dirección y Gestión Administrativa por la Universidad de Xalapa con Mención Honorífica y Mérito Académico, Doctora en Administración y Desarrollo Empresarial por el Colegio de Estudios Avanzados de Iberoamérica, cuenta con Diplomado en “Harvard Manage Mentor” (Entrenamiento geren-

cial para MIPyMES), de la “Harvard Business Publishing” filial de la Universidad de Harvard, cuenta con publicaciones de capítulos en libros nacionales e internacionales y artículos en revistas de investigación académica; tiene experiencia laboral desde hace más de diez años como docente de universidades distinguidas como la Universidad Veracruzana, Universidad de Xalapa y El Colegio de Veracruz, con experiencia profesional en puestos directivos y jefaturas en el sector gubernamental y privado en organizaciones del Estado de Veracruz.

En las diferentes organizaciones de su experiencia laboral detectó necesidades de implementar estrategias de evaluación del desempeño integral, es por ello que nace la necesidad de escribir esta obra disciplinar de las ciencias administrativas, con la intención de que las organizaciones integren equipos de trabajo competentes, es decir con los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para tener un desempeño eficaz y eficiente, y así fortalecer el talento humano de las organizaciones.

PRÓLOGO

Esta obra es acerca de la importancia de la Evaluación y Retroalimentación del desempeño 360 grados, con la finalidad de que los colaboradores de una organización desarrollen sus competencias y mejoren su eficiencia.

La evaluación del desempeño tiene como objetivo el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, la mejora permanente de los resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. Representa la forma más completa de evaluación, porque la información proviene de todos lados y proporciona las condiciones para que el individuo se ajuste a las muy distintas demandas que recibe de su contexto laboral.

El hecho de abordar el tema de evaluación del desempeño y bajo el enfoque de 360 grados es para enfatizar la importancia que tiene el desarrollo de las competencias en el trabajo, las cuales son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que en conjunto logran que un colaborador tenga un desempeño eficiente. Este método facilita a los colaboradores de una organización observar y examinar desde diferentes perspectivas (jefe, compañeros de trabajo, clientes) cómo están desempeñando su trabajo.

La evaluación 360 grados es un enfoque utilizado para la formación del capital humano, además la tendencia hoy en día es seguir descubriendo y desarrollando las competencias laborales para el éxito empresarial.

CAPÍTULO 1

IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

Este capítulo comprende la descripción de las teorías y autores que destacan la importancia del talento humano en las organizaciones. Para ello, se han analizado diferentes temas, desde la administración en general, el sistema de la administración de los recursos humanos, la evaluación del desempeño y las competencias laborales.

1.1. ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Para dar inicio, se menciona el significado de la palabra administración desde el punto de vista epistemológico:

La palabra administración se forma con el prefijo ad. hacia, y con ministratio; esta última palabra proviene a su vez de minister, vocablo compuesto de minus. comparativo de inferioridad, y del sufijo ter, que funge como término de comparación. Así, la etimología de la administración da la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta. Servicio y subordinación son, pues, los elementos principales obtenidos (Reyes,1992 :2).

Por otro lado, tenemos a uno de los pioneros en la administración que es Henri Fayol, el cual dice que administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

La administración es un proceso integral que nos ayuda a planear, organizar, dirigir, controlar y coordinar actividades y la relación de trabajo, utilizando de forma eficaz y eficiente los recursos de una organización para alcanzar sus objetivos.

Stoner, Freeman y Gilbert (1996:7) mencionan que la administración es: “El proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas”.

Hasta este momento, con base en los enunciados anteriores, se resume que la administración es un proceso de planeación, organización, dirección y control de los recursos de una organización

para alcanzar sus metas. Pero eso no es todo, a continuación, se aprecian las siguientes definiciones dónde se agregan los términos de eficiencia y eficacia.

Reyes Ponce define a la administración como: “Un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social” (Rodríguez, 2002:164). Münch (2005:25) sugiere el siguiente concepto de administración: “Es el esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible”. En esta definición resalta la importancia de coordinar a un conjunto de personas para llegar a cumplir una meta, aprovechando al máximo los recursos y con el mínimo esfuerzo.

Se cuenta con una aportación de Robbins y DeCenzo (2002:5), los cuales definen al término de administración como: “El proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto con ellas”.

Las definiciones de los párrafos anteriores señalan que la administración es un conjunto de actividades con la intención de aprovechar los recursos que integran a una organización, de manera eficiente y eficaz, con el propósito de alcanzar los objetivos.

Se precisa que en la administración intervienen una serie de acciones para aprovechar de mejor manera los recursos con eficiencia y eficacia con el objetivo de alcanzar las metas de la organización. Pero qué es la eficiencia y eficacia; la eficiencia significa hacer una actividad correctamente (en forma) con el mínimo de costos y recursos posibles. La eficacia es hacer lo correcto, alcanzar las metas.

Uno de los autores más reconocidos en el campo de la Administración, Peter Drucker, afirmó que eficiencia significa hacer correctamente las cosas y eficacia significa hacer las cosas correctas.

La eficiencia es la capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización. Y la eficacia es la capacidad para determinar los objetivos apropiados. Por lo tanto, se confirma que la eficiencia significa operar de modo que los recursos

sean utilizados de forma más adecuada. Y la eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado, significa hacer determinadas cosas en un tiempo determinado.

La eficacia consiste en lograr los objetivos satisfaciendo los requerimientos del producto o servicio en términos de cantidad y tiempo y eficiencia se refiere a <hacer las cosas bien>, es lograr los objetivos garantizando los recursos disponibles al mínimo costo y con la máxima calidad. Estas dos palabras indican que se debe tener un uso adecuado de los recursos

Hernández (2002:18) indica que la eficiencia es: “El uso adecuado de los recursos para lograr los resultados que se le asignan al administrador, mientras que la eficacia es el logro real en comparación con los resultados planeados”.

Robbins y Coulter, (2010:7) sugieren que: “La eficiencia se refiere a obtener los mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos disponibles. Con frecuencia se conoce como <hacer bien las cosas>, es decir, no desperdiciar recursos. Estos mismos autores definen al término de eficacia como <hacer las cosas correctas>, esto significa “realizar aquellas actividades que ayudarán a la organización a alcanzar sus metas”.

En conclusión, se puede decir que la administración es un proceso de optimizar los recursos de la organización, y para lograr eso lo debe hacer de manera eficiente, es decir con la menor cantidad de recursos y eficaz, para poder alcanzar los objetivos organizacionales.

1.2. ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Vale la pena destacar que en este capítulo se ha hecho uso de los términos: administración de recursos humanos, administración del personal, administración del capital humano y gestión del talento humano. A continuación, se analizará la evolución de este concepto. Alles (2008:16) menciona que: “Este cambio de término de recursos humanos a capital humano se fundamenta en dos motivos centrales: enfatizar el concepto de que las personas forman parte del capital de una organización, y dar idea de un cambio potente... además el hecho de reconocer el verdadero lugar de las personas, y no considerar que son un mero recurso del cual se dispone”.

De acuerdo con Chiavenato (2007:37), el capital humano: “Es el capital de gente, de talentos y de competencias. La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles. No es suficiente tener personas. Son necesarios una plataforma que sirva de base y un clima que impulse a las personas y utilice los talentos existentes...el capital humano está constituido básicamente por los talentos y competencias de las personas”.

Bohlander, Snell y Sherman (2001:13) señalan que el capital humano es el conjunto de “conocimientos y habilidades de los individuos, que tienen valor económico para la organización”.

“Se denomina capital humano al valor económico potencial de la mayor capacidad productiva de un individuo, o del conjunto de la población activa de un país, que es fruto de unos mayores conocimientos adquiridos en la escuela, la universidad o por experiencia.” (La Gran Enciclopedia de Economía, disponible en <https://economialaboralut.wordpress.com/2015/08/01/capital-humano/> fecha de consulta 25 de noviembre del 2023).

Con estas definiciones se puede rescatar que el capital humano, es el conocimiento de las habilidades y las capacidades de los individuos que representan un valor económico una organización. Además, es un término que reúne el conjunto de características que

poseen los individuos que trabajan al interior de una organización, y que en la práctica ayuda a la obtención de la misión de una empresa y del individuo.

Por otro lado, Daft y Marcic (2010:308) definen al capital humano como: “El valor económico del conocimiento, experiencia, habilidades y capacidades de los empleados”.

Los anteriores conceptos resumen que el capital humano es el activo de mayor valor en las organizaciones y posee características tales como: posibilidad de desarrollo, creatividad, oportunidad para proponer ideas, imaginación, sentimientos, emociones, experiencia, actitudes, entre otros aspectos que lo hacen diferente a los otros recursos de la organización.

Por último, cabe destacar que también existe otra tendencia para referirse a los recursos humanos/capital humano, llamada *Talent Management* o Administración del Talento, el cual “se manifiesta en el desarrollo de las empresas y la intervención para mejorar los recursos que dispone, siendo el talento humano el más importante para el aporte de ideas, actividades y novedades en el perfeccionamiento de la organización” (Palacio, 2012, disponible en: <http://crearunaempresaya.wordpress.com/2012/04/30/64/> fecha de consulta 10 de diciembre del 2023). Esta tendencia en el campo de las ciencias administrativas hace referencia a una administración del talento de las personas y que se interesa por atraerlas, desarrollarlas, involucrarlas en las actividades de la compañía y retenerlas para que se queden de forma permanente en la empresa, con la intención de mejorar la competitividad y el crecimiento de la organización.

Aunado al término de administración del talento, la empresa IBM entiende el Talent Management como “un proceso globalmente integrado que facilita el desarrollo de la fuerza laboral orientada al alto desempeño, esto es, mejorar la productividad, y desarrollar y retener el “Top Talent”, centrando el esfuerzo en estas acciones en lugar de enfocarse en el bajo desempeño” (iprofesional.com, 2011, disponible en: <http://www.iprofesional.com/notas/121322-Explican-qu-es-el-talent-management-y-cmo-se-lo-utiliza-en-una-empresa> fecha de consulta: 10 de diciembre de 2023).

A todo esto se puede decir que con el paso del tiempo se ha marcado mayor importancia a despertar, adquirir y conservar las habilidades, actitudes y capacidades de los colaboradores de una organización, ya no solamente visualizarlos como un activo de la empresa sino profundizar en cuanto a su crecimiento y elevar su potencial para ser partícipes de un mejor funcionamiento y desempeño, y por ende alcanzar con eficiencia las metas de la organización.

1.2.1. Concepto de Administración de los Recursos Humanos

Se mencionan algunos de los conceptos de la Administración de los Recursos Humanos.

Dessler (2001:2) explica que la administración de personal se refiere a: “Las políticas y las prácticas que se requieren para cumplir con los aspectos relativos al personal o recursos humanos, que competen a un puesto de administración, que incluyen reclutar, seleccionar, capacitar, compensar y evaluar”.

Mondy y Noe (2005:4) establecen que la administración del capital humano es: “La tarea que consiste en medir la relación de causa y efecto de diversos programas y políticas de RH en el resultado final del análisis financiero de la empresa. La administración del capital humano intenta obtener productividad adicional de los trabajadores; es en esta área donde los RH desempeñan verdaderamente una función significativa”. Estos mismos autores plantean que a través de los recursos humanos, las organizaciones pueden lograr sus objetivos, y que además se interesa por desarrollar a los individuos que forman parte de una empresa para que se obtenga productividad y calidad en el desempeño de sus actividades.

La aportación de Robbins y DeCenzo (2002:185), mencionan que la administración de recursos humanos: “Es la función de la administración que se encarga de conseguir, capacitar, motivar y retener a empleados competentes”. He aquí se habla del término competente, es decir a colaboradores que cumplan con características, en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes, para desempeñar un puesto dentro de una organización.

Bohlander y Snell (2008:4) mencionan que la administración de recursos humanos es “el proceso de administrar el talento humano para lograr los objetivos de una organización”.

Barquero (2005:21) indica que “la administración de los recursos humanos es la organización y trato de las personas en el trabajo, de manera que desarrollen plenamente sus capacidades y contribuyan

al logro de los objetivos de la empresa y al mismo tiempo obtengan, mediante la actividad que ejecutan, su propia realización como seres humanos”. En esta aportación, menciona que es importante que los colaboradores de una empresa, de forma simultánea en que van contribuyendo a que una entidad logre sus objetivos, también se desarrollen como personas, y que cumplan con sus objetivos de su plan de vida.

Hasta este punto, se puede decir que la administración de recursos humanos es una función que se encarga de conseguir, capacitar, motivar y retener a las personas que sean competentes para que una organización cumpla, en tiempo y forma, con el logro de sus objetivos.

Meliton (citado por Castillo, 2012:6) “concibe la administración de personal como parte de la administración general, pero destacando la conciliación de intereses de la organización y de sus colaboradores, al decir que la administración de personal es a su vez un conjunto de principios, procedimientos e instituciones que procuran la mejor selección, educación y armonización de los servidores de una organización, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento en favor de unos y otros”.

Ante las definiciones planteadas en párrafos anteriores, se puede decir que la administración de recursos humanos es un sistema que engloba actividades de reclutamiento, selección, integración, capacitación, evaluación del desempeño entre otras con la finalidad de explotar las capacidades de los miembros de la organización y de esta forma mantener un buen nivel de desempeño. Asimismo, la administración de recursos humanos busca administrar el talento de la fuerza laboral y contribuir a su desarrollo como individuos, para así tener un equipo de trabajo de alto rendimiento.

1.2.2. Importancia de la Administración de los Recursos Humanos

Con el paso del tiempo se ha enfatizado la importancia de la administración de los recursos humanos en una organización, debido a que los colaboradores constituyen un elemento esencial para el funcionamiento de las organizaciones y representan una ventaja competitiva, puesto que permiten que la organización alcance sus metas.

Así como lo señala Dessler (2004:15) los recursos humanos se perciben como la mayor fuente de ventajas competitivas esto es porque existe una aceptación mayor de que las competencias distintivas se obtienen a partir de las habilidades altamente desarrolladas de las personas, las culturas organizacionales distintivas, los procesos administrativos y los sistemas. Por lo tanto, el contar con un equipo de trabajo de personas preparadas, dónde se les apoye en fortalecer sus habilidades, se les capacite para un desarrollo dentro de la empresa, es un tema trascendental para que las organizaciones logren sus objetivos y tengan éxito,

Desde la definición de recursos humanos, como capital humano, lo cual afecta de forma directa a las utilidades netas de una empresa; la administración de recursos humanos es un proceso que va a lograr que los activos más importantes de la empresa cumplan con la ejecución de sus actividades, tengan un buen desempeño y se logren las metas, con miras a que se obtengan utilidades netas favorables.

La administración de recursos humanos es importante por tres razones:

1. Es una importante fuente de ventajas competitivas, los departamentos de recursos humanos orientados a la gente generan un valor para la organización al crear un valor superior a los accionistas.
2. La administración de recursos humanos es una parte importante de las estrategias de la organización. Lograr un éxito

competitivo a través de la gente significa que los gerentes deben modificar su manera de pensar con respecto a sus empleados y a la forma en que ven la relación de trabajo. Deben trabajar con las personas y tratarlas como compañeros, no solamente como costos a eliminar o reducir.

3. Se ha descubierto que la manera en que una organización trata a su gente afecta en gran manera su desempeño.

En resumen, la administración de recursos humanos ha tenido impacto en las organizaciones porque se trata de cómo manejar al factor más valioso de una empresa, el cual es el factor humano. El recurso humano es de vital importancia porque de él depende la productividad y éxito de una organización. Para que los trabajadores de una organización puedan cumplir con sus objetivos y con el objetivo principal de la empresa, se tiene que hacer una evaluación del desempeño que permita identificar todos aquellos factores que están influyendo en el comportamiento de los colaboradores en el momento de la ejecución de sus actividades.

1.2.3. Gestión del Talento Humano en las Organizaciones

La gestión del talento humano hace referencia al conjunto de procesos que una organización, a través de su departamento de recursos humanos, pone en marcha para la atracción, captación e incorporación de nuevos colaboradores, al igual que para la retención de los que ya son parte de la empresa.

Entre los objetivos principales de la gestión del talento humano, gestión del capital humano o gestión de recursos humanos, como también se le conoce, están:

- Retener e identificar candidatos para formar equipos de alto rendimiento.
- Identificar potenciales talentos dentro de la compañía.
- Ubicar al individuo en una posición donde sus habilidades sean desarrolladas de manera óptima.
- Detectar y satisfacer las necesidades y motivaciones que tienen los colaboradores.
- Obtener un equilibrio entre los objetivos de cada individuo y los de la empresa.

1.3. EL SISTEMA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Con base en la opinión de Robbins y Coulter (2010:35) el sistema es: “Un conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes, dispuestas de tal forma que se produce un todo unificado”.

También se puede apreciar el punto de vista de Hernández (2002:98) el cual menciona que un sistema es: “Un conjunto de elementos íntimamente relacionados para un fin determinado o la combinación de cosas o partes que forman un todo unitario y complejo”.

De acuerdo a las definiciones de sistema anteriormente mencionadas, se puede decir que un sistema es un conjunto de partes que se encuentran interrelacionadas y que persiguen un objetivo. La administración de recursos humanos es un sistema que involucra a muchos procesos, los principales son: provisión de personas, organización de personas, retención de personas, desarrollo de personas y evaluación de personas.

A continuación, se presenta a manera general, las características de los procesos que integran al sistema de administración de recursos humanos:

Proceso de provisión de personas. Interviene el reclutamiento, criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para su admisión. En general abarca la planeación de los recursos humanos, su objetivo es quiénes trabajarán en la organización.

Proceso de organización de personas. Incluye actividades sobre el diseño de puesto, el análisis y descripción de puestos y la evaluación del desempeño, su objetivo es qué harán las personas en la organización.

Proceso de retención de personas. Engloba los temas de remuneración y retribuciones, prestaciones y servicios sociales, motivación y criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad, relaciones sindicales, en general este proceso busca es cómo conservar a las personas que trabajan en la organización.

Procesos de desarrollo de personas. En este proceso se encuentra la capacitación, desarrollo personal y organizacional, su objetivo es cómo preparar y desarrollar a las personas.

Procesos de evaluación de personas. Las actividades de interés van encaminadas hacia cómo mantener un banco de datos capaz de brindar información necesaria para el análisis de la fuerza de trabajo de la organización, incluye lo que son los sistemas de información, controles y criterios para realizar una auditoría permanente. Su objetivo es cómo saber lo que son y lo que hacen las personas.

Es así como se pudo tener una idea clara de lo que implica el estudio de cada parte (subsistema) del sistema de la administración de recursos humanos, un sistema complejo y dinámico porque está enfocado al factor humano de la organización, el motor que mueve a todas las áreas de una organización.

1.3.1. El subsistema de organización de personas

El subsistema de organización de personas contiene procesos que se enfocan en la organización de los individuos que integran a una organización; éstos son: socialización organizacional, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño.

La socialización organizacional es cuando la organización adapta a las personas a sus intereses, para ello es importante la creación de una cultura organizacional para poder crear una identidad y sentido de pertenencia del colaborador hacia su centro de trabajo. La organización da la bienvenida a los nuevos trabajadores, los integra a su cultura, contexto y sistema, para que ellos puedan comportarse de manera adecuada, que conozcan la filosofía empresarial (historia, misión, visión, valores, objetivos y organigrama), y que se cumplan las expectativas de la organización.

El segundo proceso del subsistema de organización de personas, es el diseño del puesto, para empezar, es importante conocer la definición de puesto como el conjunto de actividades que desempeña un trabajador para cumplir con una función en la organización, constituye un conjunto de obligaciones y responsabilidades que lo distinguen.

Aunado con el término de puesto, se encuentra el análisis de puestos, visto como el proceso para obtener información acerca de los puestos mediante la determinación de los deberes, las tareas o las actividades de los mismos. Por lo tanto, el realizar un análisis de puestos consiste en examinar cuáles son las actividades que requiere cada puesto de la organización para ayudar a cumplir con los objetivos tanto de las áreas funcionales como el de toda la organización.

Además, existe el término de diseño de puesto, el cual es “la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con el objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de su ocupante” (Chiavenato, 2011:172).

Cuando se realiza el diseño de un puesto, significa que se deben considerar cuatro condiciones fundamentales:

1. El conjunto de tareas u obligaciones que desempeña el ocupante.
2. Cómo efectuar ese conjunto de tareas u obligaciones.
3. A quién reporta el ocupante del puesto.
4. A quién supervisa o dirige el ocupante del puesto, se refiere a la relación con sus subordinados”.

También, Bohlander y Snell (2008:155) sugieren un concepto para el diseño de puestos que dice: “El diseño de puestos es una consecuencia del análisis de puestos que los mejora por medio de consideraciones tecnológicas y humanas con el fin de aumentar la eficiencia de la organización y la satisfacción del empleado en su puesto”

El último proceso del subsistema de organización de personas y el más importante de este libro es la evaluación del desempeño. La evaluación del desempeño trata de medir el rendimiento de cada uno de los colaboradores con base en la forma en que ejecutan sus actividades del puesto que corresponda, las actitudes que demuestre y su desarrollo dentro de la organización.

Existen definiciones sobre la evaluación del desempeño, por ejemplo Chiavenato (2011:202) dice que: “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo” además menciona que “toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona”.

También, se encuentra el punto de vista de Mondy y Noe (2005:5), los cuales dicen que: “La evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño de tareas, tanto individuales como en equipo, esto ofrece a los empleados la oportunidad de capitalizar sus fuerzas y superar las deficiencias identificadas, ayudándolos así a convertirse en empleados más productivos y satisfechos”. En esta definición se puede uno percatar que la evaluación del desempeño es de interés para la organización puesto que trata de identificar fortalezas y debilidades de los colaboradores con la finalidad de tener una mejor eficiencia laboral.

CAPÍTULO 2

LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Como se ha ido mencionando, la evaluación del desempeño es un proceso importante para la administración de recursos humanos, puesto que se enfoca al desarrollo de las capacidades, actitudes y habilidades de la fuerza laboral con la finalidad de obtener un máximo rendimiento y por lo tanto un beneficio para la organización lo cual es alcanzar el éxito.

La evaluación del desempeño es una de las herramientas más útiles que una organización puede utilizar para mantener y aumentar la productividad, así como para facilitar el avance hacia las metas estratégicas. El realizar una evaluación del desempeño ayuda a influir en el comportamiento de los colaboradores, lo cual dará como resultado un mejor desempeño en la organización.

2.1. CONCEPTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para dar inicio al tema de la evaluación del desempeño, se expondrán algunas definiciones que diferentes autores proponen sobre este importante concepto.

Bohlander y Snell (2008:348) dicen que: “La evaluación del desempeño puede definirse como un proceso que realiza un supervisor a un subordinado (por lo general una vez al año) y que es diseñado para ayudar a los empleados a entender sus funciones, objetivos, expectativas y éxito en el desempeño”.

Arias y Heredia, (2004:639) mencionan que: “La evaluación del desempeño se refiere a una serie de factores o aspectos que apuntan directamente hacia la productividad y la calidad en el cumplimiento de un puesto o trabajo”.

Hasta este punto, se puede decir que la evaluación del desempeño, es un proceso que se realiza al interior de una organización, que involucra a los trabajadores de distintos niveles jerárquicos, y que ayuda para medir el rendimiento en la productividad y calidad de las actividades de un puesto.

Chiavenato (2011:202) define a la evaluación del desempeño como: “Una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo”. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona”.

González (2006:245) dice que la evaluación del desempeño: “Incluye el hecho de manifestarle al trabajador cómo es su rendimiento y el establecimiento de un plan de mejoramiento”. En esta aportación se observa que en una evaluación del desempeño es importante hacer una retroalimentación al trabajador para que conozca sus áreas de oportunidad y pueda mejorar en la ejecución de sus actividades de su puesto.

En palabras de Mondy y Noe (2005:252) establecen que la evaluación del desempeño: “Es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos”. Es importante resaltar que esta definición menciona que en la evaluación del desempeño se revisa el rendimiento en el trabajo del individuo y del equipo, por eso la intención de realizar una evaluación que sea integral.

Daft y Marcic (2010:327), mencionan que la evaluación del desempeño: “Es un proceso de observar y evaluar el desempeño de un empleado, al registrar la evaluación y proporcionar retroalimentación al empleado”. Por lo tanto, en este proceso de que el trabajador es evaluado, es relevante comunicarle qué debilidades tuvo, cómo puede realizar mejor sus actividades y establecer un plan de desarrollo y crecimiento para ser un colaborador competente.

Teniendo en cuenta las anteriores definiciones, se puede decir que en general la evaluación del desempeño es un concepto dinámico que consiste en observar la forma en que está actuando el capital humano de las organizaciones, la manera en que están ejecutando sus actividades, la forma de comportarse, asimismo, la evaluación del desempeño implica un área de oportunidad para mejorar el rendimiento de los colaboradores, ofrecerles retroalimentación, establecer un plan de mejoramiento, y de esta forma contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

2.1.1. Importancia de la Evaluación del Desempeño

Bohlander y Snell (2008:349) establecen que la evaluación del desempeño tiene impacto en dos ámbitos, desde el punto de vista de la administración como para el desarrollo individual del personal de la organización. A continuación, se presenta un cuadro en donde se explica los principales puntos que dan importancia a la evaluación del desempeño en estos dos ámbitos:

Importancia de la evaluación del desempeño	
Administrativos	Desarrollo individual
Documentar las decisiones del personal	Proporcionar retroalimentación del desempeño
Determinar los candidatos para las promociones	Identificar las fortalezas o debilidades individuales
Determinar transferencias y asignaciones	Reconocer el desempeño individual
Identificar el desempeño deficiente	Identificar las necesidades individuales de capacitación
Decidir los despidos	Mejorar la comunicación
Evaluar los programas y el progreso de la capacitación	Proporcionar un foro para que los líderes ayuden

Tabla 2.1. Importancia de la evaluación del desempeño desde el punto de vista de la administración y el desarrollo individual. Fuente: Bohlander y Snell (2008:349)

La evaluación del desempeño, visto como un proceso dentro del subsistema de organización de personas, otorga beneficios a los distintos niveles jerárquicos de una organización, es decir tanto para el gerente, para el individuo y para la organización. A continuación, se explican estas ventajas en cada uno de los niveles:

Para el gerente:

- Le permite poder evaluar el desempeño de los empleados, conocer su comportamiento y contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- También le ayuda para establecer comunicación con sus colaboradores y hacerles entender la importancia de la evaluación del desempeño.
- Permite a los superiores contar con información pasada y presente de su capital humano para así poder tomar decisiones que mejoren los resultados.
- Mejora las relaciones entre el supervisor con su personal y con esto contribuye al desarrollo de su personal.

Para el individuo:

- Le permite conocer qué es lo que la empresa espera de él, así como aspectos de comportamiento y desempeño que son importantes para la empresa.
- El individuo puede identificar cuáles son sus puntos fuertes y débiles y con base en ello mejorar.
- Realizar una autoevaluación y una crítica hacia sí mismo en cuanto a su desarrollo y control personales.
- Dar a conocer periódicamente a los colaboradores cómo ha sido su rendimiento, así como poder identificar cuáles son sus áreas de oportunidad.
- Estimula su esfuerzo, puesto que se le debe dar a conocer su buen desempeño con el hecho de que sus superiores se lo reconozcan.
- Cuando a un trabajador se le evalúa periódicamente su desempeño, éste demuestra esmero y esfuerzo en la ejecución de sus actividades y en su comportamiento, pues sabe que no pasa inadvertido, que se le está observando y que se le califica.

Para la organización:

- Evaluar el potencial de su fuerza laboral para tomar decisiones como aumentos de sueldo, compensaciones, entre otros.
- Identificar si se necesita rotación, necesidades de capacitación, ascensos o transferencias.
- Permite conocer qué trabajadores pueden ocupar puestos de confianza, qué cualidades de los trabajadores pueden ser aprovechadas y desarrollarse.
- Determinar necesidades de entrenamiento, productividad, comunicación y desarrollo.

Adicionalmente, González (2006:248) menciona que: “La evaluación del desempeño es un instrumento, un medio o una herramienta para mejorar los resultados del talento humano de la organización”. Y propone que su importancia radica en los siguientes puntos:

- Permite condiciones de medición del potencial humano.
- Permite el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva para la empresa.
- Otorga oportunidades de crecimiento y contribuye a la efectiva participación de todos los miembros de la organización.

Para efectos de esta obra, se hace mayor énfasis a la importancia que se le da a la evaluación del desempeño para potenciar el desarrollo y aprendizaje individual de los colaboradores y que todos en conjunto y como equipo puedan contribuir a realizar con eficiencia los objetivos tanto de su puesto, departamento y organización.

2.1.2. Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

Los métodos de evaluación del desempeño significan un medio a través del cuál se obtienen datos e información, que puede ser registrada y procesada, para posteriormente utilizarla en la toma de decisiones y soluciones tendientes a mejorar, desarrollar e incrementar el desempeño de las personas que forman parte de las organizaciones.

A continuación, se presentarán cuáles han sido los métodos tradicionales de evaluación del desempeño, éstos varían de acuerdo a la forma en que se aplican, complejidad y precisión. Se mencionará en qué consiste cada uno, sus características, así como ventajas y desventajas de su aplicación.

2.1.2.1. Método de escalas gráficas

Este método es también conocido como método de escalas gráficas de calificación, que en opinión de Bohlander y Snell (2008:365) se refiere al “enfoque de rasgos para la evaluación del desempeño donde cada empleado es calificado con base en una escala de características”.

Cabe mencionar que un enfoque de rasgos para la evaluación del desempeño tiene como objetivo medir el grado al cual un empleado posee ciertas características que son consideradas importantes para el puesto y la organización en general.

Asimismo, Chiavenato (2011:207) plantea que: “El método de escalas gráficas mide el desempeño de las personas con factores ya definidos y graduados, utiliza un cuestionario en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, y las columnas verticales, los grados de variación de esos factores”. Esto se representa en la siguiente imagen:

Factor de evaluación de desempeño	Óptimo	Bueno	Regular	Tolerable	Malo
Cooperación	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Actitud ante la empresa, el jefe y sus colegas</i>	Tiene un excelente espíritu de cooperación. Gran desempeño.	Funciona bien en el trabajo de equipo. Procura colaborar.	Normalmente colabora en el trabajo de equipo.	No muestra buena disposición. Solo colabora cuando es muy necesario.	Es reticente a colaborar.

Tabla 2.2. Importancia de la evaluación del desempeño desde el punto de vista de la administración y el desarrollo individual. Fuente: Bohlander y Snell (2008:349)

Ventajas

1. Ofrece a los evaluadores un instrumento sencillo y fácil de llevar a cabo.
2. Permite visualizar cuáles son las características de los trabajadores que le interesan a la empresa y ver cómo está el trabajador en cada una.
3. Simplifica el trabajo del evaluador y su registro no es complicado.

Desventajas

1. No brinda flexibilidad al evaluador, puesto que se sujeta a los factores de evaluación del desempeño ya establecidos en el instrumento.
2. Cada persona interpreta las situaciones de acuerdo con su per-

cepción. Es decir, es subjetiva.

3. Tiende a caer en la rutina y a estandarizar los resultados de las evaluaciones.

4. Requiere de procedimientos estadísticos y matemáticos para corregir distorsiones, así como la influencia personal de evaluadores.

En resumen, se puede decir que el método de elecciones gráficas permite brindar una primera impresión de cómo se encuentra el desempeño de cada colaborador, ya que es un método visual, rápido y sencillo. Este método es el más común y divulgado por su sencillez, su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados.

Pero los evaluadores no deben conformarse con la aplicación de este método de evaluación del desempeño, ya que como se dijo, se presta a prejuicios de quien lo esté aplicando, además de que no profundiza sobre las fortalezas y debilidades de los empleados.

2.1.2.2. Método de elección forzada

El Método de elección forzada surgió como producto de un equipo de técnicos estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial designado para escoger a los oficiales de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos que merecían ascensos, a diferencia del método de escalas gráficas, el método de elección forzada busca eliminar toda subjetividad del evaluador y ser objetivo y válido.

El método de elección forzada consiste en evaluar el desempeño personal por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases, y el evaluador debe escoger solo una o dos de las que explican mejor el desempeño del evaluador.

En un método de elección forzada, los bloques están compuestos por dos frases de significado positivo y dos de significado negativo, el supervisor, al realizar la evaluación, escoge la frase que más se aplica y la que menos se aplica al desempeño del evaluado.

Este método para evaluar el desempeño tiene un enfoque de rasgos para evaluar el desempeño que requiere que el evaluador elija entre las declaraciones, que a menudo se dan en pares, que parecen ser tanto favorables como desfavorables, cabe aclarar que estas declaraciones están diseñadas para distinguir el desempeño exitoso y el no exitoso.

Este proceso de elección forzada obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado, de cada par de afirmaciones que se le ofrecen. Además, enfatiza que, con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo, de ahí que se denomine de elección forzada.

El método de elección forzada presenta las siguientes ventajas y desventajas:

Ventajas

1. Proporciona resultados confiables que no se presten a subjetividad o puntos de vista personales.

2. Es un método simple de aplicar y no requiere de una cierta preparación de los evaluadores.

Desventajas

1. Su elaboración es compleja y exige una planeación lo cual requiere de tiempo, puesto que se deben elegir las frases que se ajusten a las necesidades de la organización.

2. Es un método comparativo y ofrece resultados globales, es decir evalúa el desempeño de manera general en bueno, medio y malo, no ofrece mayor información del por qué ese resultado.

A continuación, se visualiza un ejemplo de un instrumento de evaluación del desempeño con el método de elección forzada:

Evaluación del desempeño							
Trabajador: Puesto: Departamento:							
	Núm.	+	-		Núm.	+	-
Solo hace lo que le mandan	1			Tiene miedo de pedir ayuda	1		
Comportamiento irreprochable	2			Siempre tiene su archivo en orden	2		
Acepta críticas constructivas	3			Baja producción	3		
No produce cuando está bajo presión	4			Es dinámico	4		

Tabla 2.3. Ejemplo de instrumento de evaluación del desempeño por el método de elección forzada. Fuente: Chiavenato (2011:213)

En conclusión, de este método de evaluación del desempeño, es de fácil aplicación puesto que ya están las frases establecidas, además proporciona una primera impresión de cómo está el rendimiento del colaborador.

El punto negativo de este método es que la información que brinda ya está establecida, es decir no permite que los colaboradores se puedan expresar para conocer a mayor profundidad el motivo por el cual presentan esas actitudes.

Además, como bien menciona, “cuando se utiliza para fines de desarrollo de recursos humanos, necesita una complementación de informaciones acerca de las necesidades de entrenamiento potencial de desarrollo”.

2.1.2.3. Método de frases descriptivas

El método de frases descriptivas sólo difiere del método de elección forzada en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado, tanto positivo como negativo. Por ejemplo:

Núm.	Factores de evaluación del desempeño	Si (+)	No (-)
1	¿Tiene estudios suficientes para desempeñar el puesto?		
2	¿Acostumbra estar alegre y sonriente?		

Tabla 2.4. Ejemplo de método de frases descriptivas, utilizando solo dos factores de evaluación del desempeño. Fuente: Chiavenato (2011:217)

Este método, presenta un listado de frases que describen diferentes tipos de comportamientos, donde el evaluador debe señalar las conductas que describen y caracterizan su desempeño.

Ventaja. Es de fácil y de rápida ejecución.

Desventaja. Puede llegar a ser algo subjetivo.

Como se ha mencionado, este método es sencillo y de fácil aplicación, pero es un método que no profundiza, que brinda información con la cual no se pueden tomar decisiones puesto que carece de datos que especifiquen el por qué dichos resultados. Además, se puede prestar a presentar prejuicios personales de quien lo realice.

2.1.2.4. Método de investigación de campo

Este método se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con los cuales se evalúa el desempeño de éstos, y se registran las causas, orígenes y motivos de tal desempeño con base en el análisis de hechos y situaciones.

Cabe mencionar que en este método ya existe un interés de conocer cuáles son las causas por las cuales los trabajadores demuestran ciertos comportamientos. González (2006:266) menciona que en este método “la evaluación del desempeño la realiza el superior con la asesoría de un especialista (que generalmente pertenece al departamento de personal), el cual va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados”.

Asimismo, en este método de evaluación del desempeño, el jefe, con la asesoría de un especialista en la materia, realiza la evaluación del desempeño. Consiste en que el especialista acude a cada departamento para hablar con los jefes sobre el desempeño de sus subordinados. En este método, el especialista aplica una entrevista de evaluación a cada uno de los jefes que comprende las siguientes fases:

1. Evaluación inicial: En donde se identifica si el desempeño del trabajador fue satisfactorio o insatisfactorio y las causas. Por ejemplo: ¿qué me puede decir sobre el desempeño del trabajador (nombre)?; ¿su desempeño fue satisfactorio o insatisfactorio? Y con base en esta segunda pregunta, se divide en dos columnas:

Evaluación inicial del método de investigación de campo	
3. ¿Por qué su desempeño fue insatisfactorio?	3. ¿Por qué el desempeño fue insatisfactorio?
4. ¿Qué razones pueden justificar ese desempeño?	4. ¿Qué razones justifican ese desempeño?
5. ¿Qué responsabilidades, de su descripción de puesto, dejó de cumplir? ¿por qué?	5. ¿La persona cumplió con todos los puntos de la descripción de puestos?
6. ¿Se le atribuyeron otras responsabilidades al trabajador? ¿cómo las cumplió?	6. ¿Se le atribuyeron otras responsabilidades al trabajador? ¿cómo las cumplió?
7. ¿Por qué el trabajador tuvo que asumir esas responsabilidades?	7. ¿Por qué el trabajador tuvo que asumir esas responsabilidades?
8. ¿La persona poseía las cualidades para hacerlo?	8. ¿La persona poseía alguna deficiencia?

Tabla 2.5. Etapa de evaluación inicial del método de investigación de campo. Fuente: Chiavenato (2011:214)

Como se puede apreciar en esta etapa se trata de verificar si el co-laborador obtuvo un rendimiento satisfactorio o no, y existe interés por encontrar cuáles fueron los motivos que lo orillaron a actuar de esa forma.

2. Análisis complementario: El especialista hace cuestionamientos a cada jefe para conocer a profundidad los resultados de la etapa inicial. Por ejemplo:

Evaluación inicial del método de investigación de campo	
9. ¿Qué tipo de ayuda recibió el trabajador?	9. ¿El trabajador ha tenido experiencia en tareas más complejas? ¿Ha sustituido a alguien en un puesto más alto?
10. ¿Cuáles fueron los resultados?	10. ¿Cuáles fueron los resultados?
11. ¿Ha recibido capacitación?	11. ¿Ha recibido capacitación?
12. ¿Necesita capacitación?	12. ¿Necesita capacitación? ¿demuestra potencial para desarrollarse?

Tabla 2.6. Análisis complementario del método de investigación de campo.
Fuente: Chiavenato (2011:214)

3. *Planeación*: Hasta este momento ya se ha otorgado un panorama del desempeño del trabajador, entonces con la fase de planeación se pretende elaborar un plan de acción para mejorar el desempeño de la persona el cual puede abarcar:

- a) Asesoría al evaluado
- b) Readaptación del evaluado
- c) Capacitación del evaluado

4. *Seguimiento*: Consiste en verificar la evaluación del desempeño del colaborador a través del tiempo.

Ventajas

1. Cuando va precedido por las dos etapas preliminares que abarcan el análisis de la estructura de puestos y el de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor visualizar el contenido de los puestos bajo su responsabilidad, y las habilidades, capacidades y conocimientos que exigen.
2. Establece una relación provechosa con el especialista, el cual es una persona de alto nivel que está capacitada para

brindar asesoría al supervisor.

3. Brinda una evaluación del desempeño profunda, imparcial y objetiva para

cada trabajador, además se interesa por conocer las causas de ciertos comportamientos.

4. Permite planear medidas para vencer los obstáculos y mejorar el desempeño.

5. Permite ligarlo a la capacitación, al plan de vida y carrera, y a las demás áreas de cobertura de RH.

Desventajas

1. Altos costos de operación, puesto que se requiere contratar a un especialista en el tema de evaluación del desempeño.

2. Lentitud del proceso, esto debido a que se tiene que ir entrevistando a cada trabajador.

Como se pudo observar en los párrafos anteriores que explican el método de evaluación del desempeño de investigación de campo, es un método más completo puesto que existe una persona que está especializada en el tema, el cual se encarga de realizar entrevistas con los subordinados para conocer las causas de su desempeño laboral. Es un método adecuado porque profundiza en conocer a detalle el rendimiento cualitativo de los trabajadores. El inconveniente es que puede implicar altos costos de operación, puesto que se requiere contratar a un especialista, además el hecho de ir entrevistando a cada uno de los trabajadores da como resultado lentitud del proceso.

2.1.2.5. Método de ensayo

El método de ensayo está basado desde un enfoque de rasgos de la evaluación del desempeño, requiere que el evaluador redacte una declaración que mejor describa al empleado que se evalúa. Por lo general se pide al evaluador que describa las fortalezas y debilidades del empleado y que haga recomendaciones para su desarrollo. En este método de evaluación del desempeño en el que el evaluador redacta una breve narración que describe el desempeño de un empleado.

Ventajas

Bohlander y Snell (2008:368) mencionan que este método “proporciona una excelente oportunidad para señalar las características únicas del empleado evaluado”. En este enunciado, es menester mencionar que se descubren las características únicas del trabajador, es decir sus ventajas competitivas, que lo distinguen y que lo convierten en un activo valioso para la empresa.

Desventajas

Es un método que requiere de mucho tiempo, además al redactar el ensayo se debe tener cuidado de cubrir todas las cualidades del trabajador. Además, otra desventaja es que “las habilidades de escritura y estilo de redacción del supervisor pueden influir en la calidad de la evaluación del desempeño. Además, tiene a ser subjetivo y puede no enfocarse en los aspectos relevantes del desempeño del puesto.

En conclusión, este método de evaluación del desempeño brinda información cualitativa a detalle del desempeño de cada trabajador, pero la desventaja es que puede existir influencia de la forma de redactar del supervisor, es por eso que tiene tendencia hacia la subjetividad.

2.1.2.6. Método de incidentes críticos

También conocido como método del incidente crítico, trata de llevar un registro de ejemplos de conductas laborales del empleado, anormalmente buenas o indeseables, y después repasarlas con el empleado en fechas establecidas con anterioridad.

El supervisor debe llevar una bitácora en donde se registren ciertas conductas que va teniendo el empleado, y después de un tiempo en donde ya se cuenta con un historial, ahora sí reunirse con el empleado para discutir estas situaciones.

Bohlander y Snell (2008:369) definen a este método de evaluación del desempeño iniciando a lo que se refiere incidente crítico. “Un incidente crítico ocurre cuando el comportamiento del empleado da como resultado un éxito o falla inusual en algunas partes del puesto”.

Este método se basa en el hecho de que en el comportamiento existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxitos) o negativos (fracasos). El supervisor observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y negativos con respecto al desempeño de sus subordinados.

Ventajas

Ofrece varias ventajas porque le proporciona ejemplos concretos de buen y mal desempeño para explicar la evaluación, además le hace pensar al supervisor en la evaluación de su subordinado a lo largo del tiempo, porque tiene que ir acumulando los incidentes, y por lo tanto la calificación no solamente reflejará el desempeño reciente del empleado.

Desventajas

Este método no es suficiente para comparar a los empleados ni para tomar decisiones salariales. Otro inconveniente es que, el evaluador tiene cierta dificultad de registro, demora cierto tiempo para su elaboración.

Como se ha mencionado, este método ayuda al supervisor a identificar cuáles son las actitudes positivas y negativas que ha presentado un trabajador a lo largo del tiempo, su frecuencia y repeticiones. Y así poder archivar un historial del desempeño de cada uno de ellos. Es un método adecuado puesto que interesa cómo se desenvuelve el trabajador y es minucioso puesto que se lleva una bitácora.

2.1.2.7. Método de listas de verificación del comportamiento

Bohlander y Snell (2008:369), mencionan otra forma de evaluar el desempeño, uno de los métodos más antiguos el cual es el método de listas de verificación del comportamiento, éste consiste en “hacer que el evaluador verifique las declaraciones de una lista que él piense que son características del desempeño o comportamiento del empleado”.

En este método, el evaluador (que suele ser el supervisor inmediato) no valora el desempeño como tal, solamente lo registra a través de frases o palabras que describen las características y el rendimiento de cada empleado. Asimismo, una vez que ya se ha registrado el rendimiento de cada trabajador, posteriormente se asignan puntuaciones correspondientes asignando los valores a cada concepto de la lista según lo pertinente del caso.

Ventajas

Aiken (2003:364) menciona que “una lista de verificación es un método relativamente sencillo, económico y bastante confiable para describir o evaluar a una persona”.

Desventajas

Este método tiene la desventaja de que consume mucho tiempo”. El evaluador no valora el desempeño, sólo lo registra lo cual no brinda suficiente información para que los trabajadores puedan detectar aquellas áreas de oportunidad.

En resumen, en este método de evaluación del desempeño, el evaluador debe ser cuidadoso puesto que tiene la tarea de seleccionar frases que mejor describan el nivel de desarrollo y cualidades de cada trabajador. Además, el evaluador solo registra el desempeño, no profundiza en conocer los motivos que condujeron a esos resultados.

2.1.2.8. Método de clasificación alterna

Consiste en clasificar a los empleados desde el mejor hasta el peor en cuanto a una o varias características.

Ventajas. Reduce tiempo, puesto que es un método útil y de sencilla aplicación.

Desventajas. Es un método subjetivo que a juicio del evaluador es por lo que se da este orden jerárquico del colaborador que tiene mejor rendimiento hacia al que menor rendimiento presente. Es un método que no brinda información sobre los motivos que se da ese orden y además es muy general.

2.1.2.9. Método de la comparación por pares

Con base en el punto de vista de Dessler (2004:327) dice que el método de comparación por pares sirve para: “Aumentar la exactitud del método de clasificación alterna y consiste en clasificar a los empleados haciendo una gráfica de todos los pares posibles y señalar cuál de los dos empleados es el mejor del par, para cada una de las características”.

Este es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos: en la columna de la derecha se anota a quien se considera mejor en relación con el desempeño.

Para el método de la comparación por pares, es importante hacer una lista del personal, buscando comparar a cada trabajador con cada uno de los integrantes de su grupo y señalando en cada par quién posee un mejor desempeño; como consecuencia se considerará mejor quien resulte con mayor número de marcas en relación con sus compañeros.

Arias y Heredia (2004:642) mencionan que existe una fórmula para encontrar el número de comparaciones, la cual es la siguiente:

$$\frac{N(N-1)}{2}$$

En donde N es el número de personas para comparar.

Ventajas. Es un proceso simple y de fácil aplicación.

Desventajas. Es poco eficiente y se recomienda sólo cuando los evaluadores no tienen las condiciones para emplear métodos de evaluación más complejos.

Una vez ya revisada la información anterior a lo que se refiere al método de comparación por pares, se puede decir que es un método sencillo y de fácil aplicación, pero no es recomendable, puesto que

es poco eficiente, a la vez resulta un tanto discriminatorio pues se están comparando entre compañeros de trabajo, lo cual, a su vez, puede resultar, en vez de algo motivador, o de entusiasmo por mejorar su desempeño, un indicador negativo para el trabajador con menor rendimiento.

2.1.3. Métodos contemporáneos de evaluación del desempeño

En aportación de Chiavenato (2011:216) menciona que: “La era de la información trajo dinamismo, cambio y competitividad dentro de ese contexto, la supervivencia de las organizaciones depende de lograr la excelencia sustentable, lo cual es la base de la rentabilidad”. Este dinamismo cambiante de las organizaciones trajo como consecuencia nuevas tendencias en la evaluación del desempeño humano en el ámbito tanto individual como colectivo que se desprende del trabajo en equipo.

Además, las organizaciones buscan excelencia por medio de inversiones en educación, capacitación y desarrollo de las personas, hoy consideradas talentos humanos que deben estimularse y desarrollarse, y no solo recursos humanos inercialmente disponibles. Con lo mencionado anteriormente, se puede concluir que los métodos contemporáneos de evaluación del desempeño se interesan más por elevar el potencial de sus colaboradores, enfatizan la importancia de mantener y desarrollar el capital y talento humano de la organización para así poder aprovechar al máximo las capacidades, actitudes y habilidades de los trabajadores y que al mismo tiempo sea una ventaja competitiva para la organización.

Las principales tendencias de la evaluación del desempeño son:

1. Los indicadores suelen ser sistémicos.

Esto se refiere a que visualizan a la empresa como una totalidad y forman un conjunto homogéneo e integrado que privilegia todos los aspectos importantes. Se debe dar importancia a la planeación estratégica de la organización que determine qué se medirá, cómo y cuándo.

2. Los indicadores suelen seleccionarse con distintos criterios de evaluación.

Cuando se realiza una evaluación del desempeño, se debe especificar su objetivo, si es para premiaciones, remuneraciones, participación de utilidades ascensos, entre otros, es decir identificar los indicadores adecuados para cada criterio específico.

3. Los indicadores suelen escogerse en conjunto.

Esto con la finalidad de evitar posibles distorsiones y no afectar otros criterios de evaluación.

4. Evaluación del desempeño como elemento integrador de las prácticas de RH.

Esta característica se refiere a que las organizaciones se interesan por buscar talentos que sean capaces de asumir responsabilidades de ocupar un lugar (un puesto) en la organización. Además, se interesa por identificar procesos de desarrollo de personal en donde puedan conocer sus puntos fuertes y débiles, el potencial que debe ampliarse y las fragilidades que deben corregirse.

5. Evaluación del desempeño por medio de procesos simples y no estructurados.

La evaluación del desempeño deja de ser burocrática y reglamentada, se debe enfatizar que “la evaluación es resultado de un entendimiento entre el evaluador y el evaluado, y no procede del juicio contundente del supervisor respecto del comportamiento del trabajador.

Cabe mencionar que la evaluación del desempeño se debe ver como un compromiso conjunto entre el supervisor y el subordinado, en donde se obtengan beneficios, por un lado, el subordinado podrá tener las condiciones necesarias para su crecimiento profesional y por otro lado se alcanzaran determinados objetivos o resultados.

6. Evaluación del desempeño como forma de realimentación de las personas. Las nuevas tendencias de evaluación del desempeño se interesan por brindar orientación, autoevaluación, auto-dirección y autocontrol a la educación de las personas, al capacitarlas para que alcancen mejor los objetivos propuestos.

Asimismo, la evaluación del desempeño adquiere nuevos aspectos como:

- Competencia personal. Lo cual es la habilidad de las perso-

nas de adquirir nuevos conocimientos y habilidades.

- Competencia tecnológica. La capacidad para asimilar el conocimiento de las distintas técnicas que se necesitan para el desempeño general y la multifuncionalidad.
- Competencia metodológica. Implica que los colaboradores tengan iniciativa para emprender proyectos o resolver problemas de diversa índole.
- Competencia social. Es la capacidad de adquirir habilidades para establecer relaciones con distintas personas y trabajar en equipo.

7. La evaluación del desempeño ahora está íntimamente relacionada con la noción de las expectativas.

Significa grabar en la mente que la excelencia en el desempeño trae beneficios para la organización, pero también, y sobre todo de las personas implicadas.

Además de las características propuestas por Chiavenato sobre las nuevas tendencias de evaluación del desempeño, a continuación, se mencionan cuáles han sido algunos métodos de evaluación del desempeño que se han implementado en la actualidad.

2.1.3.1. Método de la administración por objetivos

Rodríguez (2007:380) señala que “la administración por objetivos es un método de evaluación del desempeño que se basa en la conversión de los objetivos de la organización en objetivos para los individuos” además indica que “la administración por objetivos se centra en que cada empleado y su jefe establezcan conjuntamente objetivos de desempeño para el futuro”.

Este método es una filosofía de la administración que evalúa el desempeño con base en el logro del empleado de los objetivos establecidos por mutuo acuerdo entre éste y el gerente. En este método el empleado se debe establecer objetivos específicos los cuales se deben analizar con su supervisor.

El método de evaluación del desempeño consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean mensurables de manera objetiva.

Además,

este mismo autor señala que los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr los objetivos por haber participado en su formulación, ya que pueden medir su progreso y efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograrlos.

Asimismo, Dessler (2001:333) plantea que el método de la administración por objetivos implica: “Establecer metas mensurables específicas con cada empleado, y después revisar en forma periódica el avance conseguido”.

También menciona que los supervisores pueden armar un programa modesto de administración por objetivos junto con sus subordinados, esto les permitirá establecerse metas e ir retroalimentando de forma periódica.

Para ayudar a armar este programa de metas, se plantean los siguientes pasos:

1. Establecer las metas de la organización.
2. Establecer metas para los departamentos.
3. Discutir las metas departamentales.
4. Definir los resultados esperados.
5. Revisiones del desempeño, medir los resultados.
6. Proporcionar retroalimentación.

Ventajas

Los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica, además los objetivos ayudan a que el empleado y el supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado.

Desventajas

Las dificultades se centran en que en ocasiones los objetivos son demasiados ambiciosos u en otras se quedan cortos. Cabe mencionar que, en este método, los empleados se sienten motivados puesto que observan que existe interés en la empresa de que sus esfuerzos estén encaminados hacia el cumplimiento de objetivos que benefician tanto al individuo como a la organización.

Finalmente se debe tener cuidado de que no existan factores de distorsión que puedan influir en la evaluación.

2.1.3.2. Método de autoevaluaciones

Rodríguez (2007:380) señala que este método pretende lograr que los empleados realicen una autoevaluación para facilitar su autodesarrollo.

Cuando los empleados se evalúan a sí mismos, es menos probable que se presenten conductas defensivas. Por lo tanto, el auto mejoramiento será mucho más probable.

El método de autoevaluación propicia a la persona que se evalúa a sí misma, utilizando cualquiera de las técnicas de las que dispone; el hecho de llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual.

El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

Ventajas

Permite que la persona pueda hacer una reflexión profesional sobre sus resultados y actuaciones, descubriendo sus puntos fuertes y puntos de mejora.

Desventajas

Los inconvenientes de este método es la “sobreevaluación de los méritos. Requiere cierto grado de madurez personal.

Este es un método que permite que los colaboradores puedan identificar a sí mismos zonas de mejoramiento de su desempeño y que se establezcan objetivos para poderlas llevar a cabo.

2.1.3.4. Evaluaciones psicológicas

Este método es cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior, además menciona que esta evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones.

Ventajas

A través de este método, se pueden evaluar las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras, que permiten la predicción del desempeño futuro. Y a partir de estas evaluaciones se puede dar inicio a tomar decisiones de ubicación y desarrollo del personal. Cardozo (2007:37).

Desventajas

La desventaja del uso de este método es que es lento y costoso.

2.1.3.5. Evaluación de 360 grados

Como se ha ido mencionando, la evaluación del desempeño tiene la tendencia de demostrar mayor interés en no solo registrar el desempeño bueno o malo de los trabajadores, sino hacerles ver cuáles son sus puntos fuertes y débiles, retroalimentarlos para poder ayudarlos a encontrar soluciones, desarrollar sus capacidades, habilidades y actitudes y por lo tanto elevar su potencial para la obtención de un talento humano.

Arias y Heredia (2004:649) mencionan que “en años recientes se ha puesto en práctica una evaluación integral consistente en preparar listas de verificación con los aspectos primordiales para el puesto y solicitar a colaboradores, colegas y superiores la evaluación, de manera anónima, del comportamiento y de los resultados de cada persona”. Además, cada persona se evalúa a sí misma, este método de evaluación del desempeño permite que “cada individuo tenga una idea de cómo es percibido por los demás y establecer comparaciones con su propia apreciación”.

La evaluación del desempeño de 360 grados trata de una evaluación en forma circular realizada por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°. Se menciona que es la forma más completa de evaluación puesto que el evaluado recibe retroalimentación de diversos usuarios lo cual permite observar las diferentes o similares percepciones que cada grupo de personas (colegas del mismo nivel jerárquico, jefes, clientes) tienen sobre él.

Alles (2010:148) menciona que la evaluación de 360° es: “Un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno, jefes, pares y colaboradores. Puede incluir otras personas como proveedores y clientes. La evaluación de 360° o 360° feedback es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que procura la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas, no solo el jefe sino de todos aquellos que reciben los servicios de la persona, tanto internos como externos.

El método de 360 es una forma más rica de evaluación porque la información que proporciona viene de todos lados. La evaluación 360° ofrece condiciones para que el administrador se adapte y se ajuste a las muy distintas demandas que recibe de su contexto laboral o de sus diferentes asociados.

La evaluación de 360 grados, se presenta como una herramienta muy útil, que basa su potencia en tener en cuenta el entorno horizontal (colegas), vertical (jefe, colaboradores), y externo (cliente y proveedores) disminuyendo con ello la subjetividad de la prueba y logrando motivar al empleado. Además, su importancia radica en servir de retroalimentación al evaluado, indicándole qué cualidades le faltan desarrollar para cumplir a plenitud un determinado perfil. Ello ayudará al empleado a desarrollarse y producir más, así como crear un mejor ambiente laboral.

La aplicabilidad de la evaluación de 360 grados es brindarle al colaborador la retroalimentación necesaria para mejorar su desempeño, fortalecer sus conocimientos en las actividades de su puesto, y mejorar sus habilidades y actitudes, de forma simultánea, este tipo de evaluación le permite a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

La evaluación del desempeño 360 grados tiene los siguientes objetivos:

1. Conocer cuáles son los conocimientos, habilidades y actitudes que requiere cada perfil de puesto, y validar si los colaboradores cumplen con ese perfil.
2. Detectar áreas de oportunidad del colaborador, del equipo y/o de la organización.
3. Crear estrategias que permitan mejorar el desempeño del colaborador, del equipo y de la organización.

En lo que se refiere a las ventajas y desventajas, este método de evaluación presenta las siguientes ventajas:

- Es un sistema amplio puesto que la persona evaluada obtiene retroalimentación desde diferentes puntos de vista.

- Complemente las iniciativas de calidad total y además otorga importancia a usuarios externos de la empresa como a los clientes.
- La retroalimentación proporcionada por los compañeros de trabajo y demás contribuye a mejorar el desarrollo personal del evaluado.
- Este sistema de evaluación de 360 grados ayuda a propiciar una mejor cultura organizacional, ya que está diseñado para promover una cultura de apertura, responsabilidad y desarrollo.

• Permite realizar “coaching”, dar un seguimiento a los evaluados de manera constante, constructiva y de guía.

Las desventajas que se pueden encontrar en la aplicación de este método de evaluación del desempeño son:

- Administrativamente, el sistema es complejo puesto que debe combinar todas las evaluaciones.
- Las retroalimentaciones pueden causar actitudes negativas hacia el evaluado como intimidación y provocar resentimientos.
- Puede generar evaluaciones diferentes puesto que se tienen diversos puntos de vista.
- Este método requiere de capacitación para preparar a todos los usuarios y al evaluado.
- Permite que los jefes/gerentes, tengan conocimiento de cómo está administrando a la organización, le brinda una perspectiva global de sus fortalezas, oportunidades y debilidades por lo que es una herramienta para un mejoramiento continuo.

Además, cabe resaltar que en este método de evaluación del desempeño destaca la importancia de que los colaboradores adquieran, desarrollen y fortalezcan competencias que les permita desempeñar un alto rendimiento laboral.

Por último, en esta investigación se enfatiza la palabra retroalimentación, ya que, en el método de 360 grados, se tiene la finalidad de recopilar información que sirvan como una fuente de información para una retroalimentación y seguimiento. La retroalimentación proporciona información a los dirigentes de una organización de cómo los empleados perciben a los líderes y cómo afecta su comportamiento a la organización.

Asimismo, algunos criterios básicos para una efectiva retroalimentación son:

Individual. Se refiere a que la retroalimentación se debe dar a conocer personalmente a cada colaborador.

Claro y específico. Debe ser objetiva sin que se presta a más de una interpretación.

Veraz. Debe existir congruencia.

Buena presentación. Se le debe presentar en forma clara y ordenada la información obtenida, además se debe brindar oportunidad a los participantes de preguntar por si alguno de los puntos no quedó claro o si hubo alguna duda.

Enfocado al logro de metas. La información que se obtenga de las evaluaciones y del reporte de retroalimentación debe de estar enfocada al logro de metas.

En tiempo/reciente. Dichas evaluaciones de 360° deben de ser lo más recientes para que la retroalimentación sea eficaz y veraz.

Afirmativas y refuerzo. Las evaluaciones y la retroalimentación deben de contribuir a que ayuden a los participantes a reconocer, desarrollar y reforzar sus fortalezas.

Fácil de comprender. Se debe cerciorar que la información proveniente de las evaluaciones sea fácil de comprender por todos los usuarios.

2.2. LAS COMPETENCIAS LABORALES

Como se ha mencionado en el método de 360 grados, es necesario que los colaboradores tengan identificadas cuáles son sus competencias, es decir los conocimientos, habilidades y actitudes para desempeñar su puesto.

A continuación, se exponen significados de competencias enfocadas hacia el trabajo:

Martha Alles (2010:84) menciona que “el término competencia hace referencia a características de personalidad, comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”.

En la obra de Lara, Moras, Morales y Galán (2010:5) mencionan que: “Las competencias en una empresa es un proceso de análisis del trabajo que se lleva a cabo con la finalidad de establecer los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión que el trabajador utiliza para desempeñar efectivamente una función laboral”.

Por lo tanto, se puede entender la competencia como un conjunto de habilidades, capacidades y destrezas que adquiere un sujeto para desenvolverse ante situaciones y contextos específicos. Ser competente implica dar las mejores soluciones en los contextos y situaciones concretas en las que se desarrollan las acciones.

También Sagi-Vela (2004:86) define a la competencia como “conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro”. Asimismo se puede visualizar en la siguiente figura:

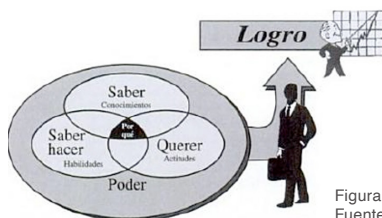


Figura 2.1. Representación gráfica de una competencia
Fuente: Sagi-Vela (2004:86)

También, las competencias tienen diferentes características:

Es un concepto multidimensional:

La competencia no es una actitud, un conocimiento o una habilidad aislada, sino la integración de todos ellos en el contexto de una determinada profesión y su ámbito de actuación.

Reflejan la aportación más que la actividad o función en sí:

La competencia está escrita en términos de aportación del trabajador a la empresa.

Carácter de permanencia en el tiempo:

La competencia tiene un carácter de permanencia en el tiempo. Las competencias se definen en función de los procesos, sólo se consideraría que hay una nueva competencia si varía el proceso sobre el que se realiza la aportación.

Para que sea competencia debe ser aplicada:

Las competencias, para que tengan esa consideración, deben ser conocimientos y habilidades aplicadas al trabajo.

Su aplicación supone la consecución de un logro:

La competencia aplicada siempre produce un resultado positivo, no se tiene una competencia si al aplicarla no se logra lo que se deseaba.

La competencia es mensurable:

La competencia se manifiesta a través de una serie de conductas observables en el trabajo diario. Mediante la observación y análisis de estos comportamientos podemos llegar a medir las competencias de una persona.

Por lo anteriormente descrito, se puede decir que las competencias es un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que requiere una persona para tener un desempeño eficiente.

El desempeño eficiente traerá consigo una aportación de beneficio para el trabajador y la empresa, puesto que se logrará la consecución de los objetivos.

Las competencias laborales, son los requisitos que deben cubrir quienes traten de obtener una oportunidad de trabajo, así como para indicar las conductas que deben mostrar quienes ya son parte de la organización o para revelar las áreas en las que los colaboradores deben ser formados o en las que deben desarrollarse.

Las competencias pueden explicarse que son la combinación de escolaridad, conocimientos, habilidades, actitudes y experiencia que, en diferentes niveles, se manifiestan en conductas observables que llevan al éxito en el trabajo.

A continuación, se presenta un diagrama sobre los elementos de la competencia, propuesto por Díaz, G. y Ramírez (2013:75):



Figura 2.2. Elementos de una competencia
Fuente: Díaz, G. y Ramírez (2013:75)

Por otro lado, las competencias se pueden clasificar en genéricas o estratégicas, específicas comunes y específicas técnicas.

Competencias genéricas o estratégicas

- Se desprenden de la misión y valores organizacionales. Deberán estar alineadas con la filosofía empresarial.
- Son aquellas que se exigirán a todos los colaboradores, independientemente de su puesto o nivel jerárquico.
- El nivel requerido de las mismas variará según el puesto de trabajo que se ocupe.

Competencias específicas comunes

- Son competencias que caracterizan a diversos puestos agrupados en un determinado puesto-tipo o bien en una determinada área o unidad. Los puesto-tipo son producto de una forma de clasificar a las unidades administrativas (puestos) dentro de una empresa.

Competencias específicas técnicas

- Se refieren a los conocimientos, habilidades y actitudes que, en específico, se requieren en cada puesto para desempeñarlo con éxito.
- Suele incluirse a la escolaridad y la experiencia laboral.

Las competencias, definidas en función de la estrategia de cada organización, se clasifican en:

- Competencias cardinales: que son aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización.
- Competencias específicas: para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área, y adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones.

Las competencias tienen las características de ser mesurables, existen cuatro niveles, los cuales se explican a continuación:

1. Nivel básico: Es el nivel mínimo de competencia que se requiere en la empresa. No indica la ausencia de la competencia.
2. Nivel medio: Expresa una conducta intermedia entre los niveles básico y superior.
3. Nivel superior: Expresa que la competencia se requiere en un nivel alto.
4. Nivel destacado: Expresa que se requiere de la competencia en un nivel inmejorable.

Es importante que una organización tenga definidas sus competencias, asimismo especificar sus diferentes niveles.

El catálogo de competencias es un documento que recoge las competencias genéricas y específicas comunes de la organización.

A continuación, se describe una serie de pasos para realizar un catálogo de competencias:

1. Identificación de las competencias genéricas requeridas.
2. Definición de las competencias genéricas identificadas.
3. Conductas o comportamientos asociados a las competencias genéricas identificadas. Esta parte implica medir cada competencia en diferentes niveles.
4. Incorporación de las competencias genéricas al catálogo de competencias.
5. Identificación de los puestos-tipo en la estructura de organización. Los puesto-tipo son producto de una forma de clasificar a las unidades administrativas (puestos) dentro de una empresa. Intuitivamente, las distintas categorías de puesto son identificadas por quienes laboran en una organización: los de arriba y los de abajo; los jefes y los empleados; los directivos, los administrativos y los operativos; los financieros y los humano-relacionistas; etc., son ejemplo de categorías de puestos o puestos-tipo.
6. Identificación de las competencias específicas comunes a cada puesto-tipo. Se debe reflexionar cuáles son las competencias que requiere cada puesto-tipo.
7. Definición de las competencias específicas comunes identificadas.
8. Conductas o comportamientos asociados a las competencias específicas comunes identificadas.
9. Incorporación de las competencias específicas comunes al catálogo de competencias.
10. Diseño del catálogo de competencias.

El empleo de catálogos de competencias permite que en las empresas (así como en cualquier otro tipo de organización) se haga lo que se tiene que hacer en materia de recursos humanos y, además, se realice sacando el mayor provecho posible a los recursos con los que se cuenta.

Es una herramienta fundamental para la gestión de recursos humanos con un enfoque por competencias. Sirve de base para la elaboración de otra herramienta denominada perfiles de puesto por competencias, la cual será un referente obligatorio en el desarrollo de procesos de planificación, adquisición, conservación, formación

y evaluación de competencias.

Como se ha analizado, el catálogo de competencias es una herramienta administrativa eficiente para poder llevar un control y seguimiento de cuáles son las competencias genéricas y específicas y en qué niveles que deben cumplir todos los colaboradores de la empresa, todo esto con la intención de lograr los objetivos de cada puesto, del departamento y de toda la organización.

2.3. METODOLOGÍA PARA DETECTAR LA NECESIDAD DE REALIZAR UNA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS CON ENFOQUE DE COMPETENCIAS LABORALES

Para poder aplicar una evaluación del desempeño 360 grados, se sugiere como punto de partida, diseñar y aplicar instrumentos de recopilación de datos, para conocer el estado actual de la organización, cómo está integrado el equipo de trabajo, cuántas áreas administrativas hay, las funciones de cada área, cómo está el organigrama, si cuenta con manuales administrativos, descripción de puestos, evaluación del desempeño actual, entre otros aspectos que permiten tener un conocimiento previo general de la organización y del área de recursos humanos.

Una vez que ya se cuenta con el marco contextual de la organización, entonces se procede a aplicar una metodología para detectar la necesidad de realizar una evaluación del desempeño 360 grados con enfoque de competencias laborales, con los siguientes pasos:

1. Desarrollar objetivo general y específicos de la investigación de campo.

En este apartado se tiene que describir cuál es el propósito de la aplicación de una evaluación de desempeño 360 grados, dando respuesta a las interrogantes: ¿qué?, ¿cómo? y ¿cuándo?. Además, se tienen que definir objetivos a corto, mediano y largo plazo. Los objetivos tienen que ser medibles, alcanzables y realistas.

2. Determinación de la población.

Establecer el número de personas que participarán en la evaluación del desempeño, es importante reconocer que como se trata de una evaluación 360 grados, deben de incluirse personas de diferentes puestos jerárquicos.

3. Diseño de los instrumentos para conocer si existe una evaluación del desempeño y si ésta es funcional.

Para captar información sobre si la evaluación desempeño actual da a conocer y desarrolla las competencias que cada colaborador

necesita de acuerdo a su puesto y sus niveles jerárquicos.

4. *Aplicación de los instrumentos.*

Los instrumentos de recopilación de datos se aplicarán a los colaboradores, jefes, gerentes. Es importante enfatizar la peculiaridad de este tipo de evaluación 360 grados, que es una evaluación integral que involucra a diversos niveles jerárquicos de una organización.

5. *Análisis de la información captada.*

Una vez aplicados los instrumentos para detectar la necesidad de implementar una evaluación del desempeño, se deben analizar e interpretar los datos obtenidos.

6. *Diagnóstico.*

Diseñar un Taller de Evaluación y Retroalimentación del desempeño 360 grados dirigido a los colaboradores de la organización, para desarrollar las competencias y mejorar su eficiencia.

CAPÍTULO 3

ESTADO DEL ARTE SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS

Este capítulo de estado de arte se refiere al “estado más actual y avanzado de investigación sobre un tema. El término estado de arte se utiliza como sinónimo de vanguardia, es el estado actual de la investigación sobre un tema” (Muñoz, 2011:79)

A continuación, se mencionan las investigaciones que se han realizado respecto al tema, que apoyaron a la realización de este libro.

3.2. INVESTIGACIONES RELATIVAS A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS

Para buscar qué investigaciones se han realizado sobre el tema de evaluación 360 grados, se recurrió a buscar el acervo bibliográfico de diferentes universidades del mundo, en donde se encontraron las siguientes investigaciones:

Investigación No. 1

Se revisó un trabajo de investigación titulado: “Sistema y Procedimiento de Evaluación de Desempeño de los Entrenadores Deportivos Adscritos a la Fundación para el Desarrollo del Deporte del estado Sucre (FUNDESU)”. Sus autores son M. Jhonatan González y Yobeinny Noguera, de la Universidad de Oriente, Venezuela, disponible en: http://ri2.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/3462/2/TESIS_JGyYN.pdf (fecha de consulta 06 de octubre del 2023).

Esta investigación tuvo como propósito proponer un Sistema y Procedimiento de Evaluación de Desempeño con base al modelo 360 grados dirigido a los Entrenadores Deportivos adscritos a la Fundación para el Desarrollo del Deporte del estado Sucre (FUNDESU). Una vez efectuado el diagnóstico quedó evidenciado que el mismo se encuentra vinculado con la falta de planificación y elaboración de planes de trabajo acorde a las necesidades de los atletas y de la Fundación en función al logro de los objetivos y metas establecidas.

Para ello se procedió a desarrollar una investigación de campo sustentada en la información obtenida mediante un instrumento de recolección de datos, específicamente el cuestionario, lo cual permitió conformar la propuesta de un sistema y procedimiento de evalua-

ción de desempeño capaz de suministrar información objetiva que permita elevar el cumplimiento de las actividades y/o exigencias del cargo, otorgar reconocimientos, recompensas, al igual que le permita a la Fundación alcanzar los objetivos, misión y visión para la cual fue creada.

Asimismo, le permitirá a FUNDESU optimizar técnicas y procedimientos, que permitirán mejorar y mantener un sistema de planes de trabajo efectivos, elevar el cumplimiento de las funciones de los entrenadores deportivos, así como buscar enaltecer la motivación, capacitación y desarrollo profesional, personal y salarial de los entrenadores deportivos y por ende mejorar la metodología de actividades deportivas impartida a los atletas que acuden a FUNDESU en busca de buenos entrenamiento deportivos.

En este trabajo de investigación destacó la importancia de aplicar un método de evaluación del desempeño en el siguiente párrafo:

“FUNDESU a través de sus cambios administrativos, reconoce que necesita determinar las fortalezas y debilidades de sus entrenadores deportivos, debido a ello y al interés que tienen los investigadores acerca del tema, FUNDESU podría utilizar sistemas y procedimientos para mejorar e incrementar la eficiencia de dicha organización a través de un departamento de recursos humanos”

Es por ello que la autora de esta obra, se inspiró en abordar un método de evaluación del desempeño que contribuya hacia una retroalimentación a los colaboradores en donde ellos puedan identificar sus fortalezas y debilidades y a partir de ello trabajar para mejorar y por ende tener un mejor rendimiento laboral.

Investigación No. 2

Se contó con el referente de un trabajo de investigación titulado: “Análisis, diseño e implementación de una herramienta web de evaluación del desempeño por competencias - evaluación de 360° grados”, por Yoshi Abel Vivanco Ortiz de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Disponible para su consulta en: <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio//handle/20.500.12404/560>

Este material de investigación, trata sobre el desarrollo de un software para que las empresas realicen la evaluación del desempeño de 360 grados. Este software ofrece un diccionario global de competencias, así como el llenado de evaluaciones en línea, visualización de reportes y envío de notificaciones por correo electrónico.

Este trabajo resultó una fuente de inspiración para la autora del presente libro, ya que en el siguiente enunciado “se deben realizar evaluaciones integrales que no solo tomen en cuenta el conocimiento sino las competencias que posee el empleado” enfatiza que actualmente las empresas toman en cuenta las competencias que requiere cada trabajador para demostrar un alto desempeño en su puesto.

Investigación No. 3

Se tomó como referente una investigación de grado doctoral, con el título: “Creación de un Marco de Competencias para la Evaluación del Rendimiento de los Gestores de Sistemas de Información en las Grandes Organizaciones”, de Urquiza Echavarren, Alfonso de la Universidad de Alcalá, consultado en: <https://www.educacion.gob.es/teseo/imprimirFicheroTesis.do?fichero=11345>

En este libro, se hizo un Marco de Competencias completo aplicable a gestores de sistemas en cualquier organización. La realización de este trabajo combinó e integró dos componentes fundamentales: el primero es la definición y selección del Modelo de Competencias, y el segundo es la definición de la estrategia técnica de implantación para escenarios de transformación de procesos y/o Sistemas de RRHH, vinculados a la introducción de prácticas de gestión soportadas en modelos competenciales. Se utilizó la técnica de 360 grados en donde se identificó a los evaluadores de cada empleado evaluado, explicando a todos el proceso, sus implicaciones y los objetivos.

La autora Alicia Corina, relacionó este trabajo de investigación para resaltar la importancia del capital humano en las organizaciones desde el punto de vista de gestionar el talento. Dentro de éste resalta el término de “competencias”.

Investigación No. 4

Un referente en el tema de la evaluación del desempeño 360°, fue la investigación titulada: “Desarrollo de una herramienta de evaluación de 360 grados en la capacitación. Caso Aplicado”. Por Katty Paola Claudine Álvarez Saavedra, de la Universidad Francisco Marroquín, Guatemala. Consultado en: <http://www.tesis.ufm.edu.gt/pdf/3092.pdf>

Este trabajo tiene como objetivo el estudio de las evaluaciones de 360 grados aplicadas en la capacitación, como una herramienta gerencial para la toma de decisiones y la planeación, mejorar el desempeño futuro de los trabajadores a través de la retroalimentación y la identificación de problemáticas relacionadas con la administración de recursos humanos y el acuerdo de los mecanismos de solución.

CONCLUSIONES

El haber realizado esta obra disciplinar deja una grata experiencia y aprendizaje sobre la importancia y aplicación de la evaluación del desempeño 360 grados, para el desarrollo y crecimiento del capital humano de una organización.

Además, se le ha dado importancia al tema de las competencias laborales, que son la combinación de escolaridad, conocimientos, habilidades, actitudes y experiencia que, en diferentes niveles, se manifiestan en conductas observables que llevan al éxito en el trabajo.

Las competencias laborales son parte fundamental para el eficiente desempeño que debe tener una persona y contribuir a la buena ejecución de las funciones de su puesto, y al logro de los objetivos organizacionales.

Ante esta situación, las organizaciones como marca líder a nivel mundial requieren que sus trabajadores desarrollen al máximo sus conocimientos, habilidades y actitudes para demostrar un alto desempeño en la ejecución de sus actividades y, por ende, ser más eficientes en el servicio y atención a los clientes.

Se investigaron las diversas teorías, conceptos y tendencias que soportan el objeto de estudio de este libro, que es la Evaluación del desempeño con enfoque 360 grados para el desarrollo de las competencias laborales, se estudiaron todos los conceptos que giran entorno a este tema.

Posteriormente, se analizó el estado del arte, el cual es “una de las primeras etapas que debe desarrollarse dentro de una investigación, puesto que su elaboración, que consiste en “ir tras las huellas” del tema que se pretende investigar” (Rojas, 2007:6), este estado del arte permitió determinar cómo ha sido tratado el tema, cómo se encuentra en este momento y cuáles son las tendencias.

Por último, este libro servirá de referencia para investigaciones futuras, para aquellas empresas que quieran adaptar e implementar una evaluación y retroalimentación del desempeño 360 grados para desarrollar las competencias y mejorar la eficiencia de sus colaboradores.

FUENTES DE CONSULTA

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. (2010). Desempeño por competencias. Evaluación de 360°. 2° edición. México: Granica

Arias, F. y Heredia, V. (2004). Administración de recursos humanos: para el alto desempeño. 5° edición. México: Trillas.

Bohlander y Snell, (2008). Administración de recursos humanos. 14° edición. México: Thompson

Bohlander, Snell y Sherman, (2001) Administración de recursos humanos, 12° edición, Edit. Thompson: México, D.F

Castillo, J. (2006). Administración de personal: un enfoque hacia la calidad. 2° edición. Colombia: Ecoe Ediciones.

Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. 9° edición. México: McGraw-Hill

Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. 8° edición, Edit. Mc Graw Hill: México D.F.

Daft, R. y Marcic, D. (2010). Introducción a la Administración. 6° edición. México: Cengage Learning.

Dessler, G. (2004). Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano. 2° edición. México: Pearson.

Hernández, S. (2002). Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia. 1° edición. México: McGraw-Hill

Mondy, R. y Noe, R. (2005). Administración de los recursos humanos. 9° edición. México: Pearson.

Münch, L. (2005). Fundamentos de Administración. 6° edición. México: Trillas.

Muñoz, C. (2011). Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis .2° edición. México: Pearson.

Robbins, S. y Coulter, M. (2010). Administración 10° edición. México: Pearson.

Robbins, S. y DeCenzo, D. (2002). Fundamentos de Administración. 3° edición. México: Pearson.

Rodríguez, J. (2002). Administración de pequeñas y medianas empresas. 5° edición. México: Thompson.

Rodríguez, J. (2007). Administración moderna de personal. 7° edición. México: Thompson.

Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, D. (1996). Administración. 6° edición. México: Prentice Hall

FUENTES ELECTRÓNICAS

González, J. y Noguera, Y. (2011). Sistema y Procedimiento de Evaluación de Desempeño de los Entrenadores Deportivos Adscritos a la Fundación para el Desarrollo del Deporte del estado Sucre (FUNDESU). Tesis. Venezuela: Universidad de Oriente. Disponible en: http://ri2.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/3462/2/TESIS_JGyYN.pdf (Fecha de consulta 06 de octubre del 2023).

iprofesional.com. (2011). Explican qué es el “Talent Management” y cómo se lo utiliza en una empresa. Disponible en: <http://www.iprofesional.com/notas/121322-Explican-qu-es-el-talent-management-y-cmo-se-lo-utiliza-en-una-empresa> (Fecha de consulta: 10 de diciembre de 2023).

La Gran Enciclopedia de Economía. Disponible en: <https://economialaboralut.wordpress.com/2015/08/01/capital-humano/> (Fecha de consulta 25 de noviembre del 2023).

Palacio, E. (2012). Administración de recursos humanos. Disponible en: <http://crearunaempresaya.wordpress.com/2012/04/30/64/> (Fecha de consulta 10 de diciembre del 2023)

Vivanco, Y. (2010). Análisis, diseño e implementación de una herramienta web de evaluación del desempeño por competencias - evaluación de 360° grados. Tesis. Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú. Disponible en: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/560/VIVANCO_ORTIZ_YOSHI_ABEL_HERRAMIENTA_WEB_DESEMPE%C3%91O_COMPETENCIAS.pdf?sequence=1 (Fecha de consulta: 20 de noviembre del 2023).

Urquiza, A. (2009). Creación de un Marco de Competencias para la Evaluación del Rendimiento de los Gestores de Sistemas de Información en las Grandes Organizaciones. Tesis. España: Universidad de Alcalá Disponible en: <https://www.educacion.gob.es/teseo/imprimirFicheroTesis.do?fichero=11345> (Fecha de consulta 13 de noviembre del 2023).

ISBN: 978-607-69529-6-2



El tiraje digital de esta obra: “La evaluación y retroalimentación del desempeño 360 grados: Elemento clave para la gestión del talento humano en las organizaciones” se realizó posterior a un riguroso proceso de arbitraje doble ciego, llevado a cabo por dos expertos miembros del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) en México, así como revisión anti plagio y aval del Consejo Editorial del Fondo Editorial para la Investigación Académica (FONEIA). Primera edición digital de distribución gratuita, febrero de 2024.

El Fondo Editorial para la Investigación Académica es titular de los derechos de esta edición conforme licencia Creative Commons de Reconocimiento – No Comercial – Compartir Igual (by-nc-sa). La autora Alicia Corina García Moyano Romero, es titular y responsable única del contenido.

Diseño editorial y portada: Cristina Carreira Sánchez

Imagen de portada recuperada de www.freepik.com

Requerimientos técnicos: Windows XP o superior, Mac OS, Adobe Acrobat Reader.

Editorial: Fondo Editorial para la Investigación Académica (FONEIA). www.foncja.org
consejoeditorial@foncja.org, 52 (228)1383728, Paseo de la Reforma Col. Centro,
Cuauhtémoc, Ciudad de México.

El actual contexto empresarial es cada vez más competitivo, para la supervivencia a través del tiempo, las organizaciones necesitan innovar, estar a la vanguardia, actualizarse y crear nuevas estrategias; lograr esto, se requiere de un personal que sea también competitivo y que sea productivo. Es por eso que una de las tareas más importantes de la administración y en especial del área del Talento Humano, es crear las medidas necesarias para formar y desarrollar a su equipo de trabajo, fortalecerlo de conocimientos, habilidades y actitudes para su eficiente desempeño.

Uno de los procesos del subsistema de organización de personas es la evaluación del desempeño, con el objetivo de buscar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, la mejora permanente de los resultados, obtener un máximo rendimiento y por lo tanto encaminar a la organización a alcanzar el éxito.

En este sentido, una de las tendencias que ha tenido éxito es la Evaluación y Retroalimentación del Desempeño 360 grados, la cual recopila información de cómo es el desempeño del trabajador desde diferentes actores de su contexto laboral, es una evaluación integral porque reúne las opiniones de varios grupos de interés, lo cual permite al trabajador evaluado tener un mayor panorama sobre qué competencias necesita fortalecer, detectar puntos débiles y nuevas áreas de oportunidad.

La Evaluación y Retroalimentación del Desempeño 360 grados, es un enfoque relevante, una propuesta organizacional de impacto ya que se interesa por desarrollar y potenciar las competencias que debe tener cada colaborador de acuerdo al puesto que está desempeñando; eficientizar su productividad laboral; y fomentar su crecimiento personal; lo cual resulta que sea un elemento clave para la gestión del talento humano en las organizaciones.

ISBN: 978-607-69529-6-2



FONEIA

Fondo
Editorial para la
Investigación
Académica