



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**PROPUESTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
INTEGRAL EN LAS EMPRESAS A TRÁVES DEL
MÉTODO DE 360°**

T E S I N A
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:
ELSA ABIGAYL LÓPEZ RUIZ

DIRECTOR DE LA TESINA:
MTRO. JOSÉ LUIS VILLAGÓMEZ GARCÍA

SINODALES:
MTRA. MARÍA DEL SOCORRO ESCANDÓN GALLEGOS
MTRA. PATRICIA SOLEDAD SÁNCHEZ RAZO
MTRO. GABRIEL JARILLO ENRÍQUEZ
LIC. MARCO ANTONIO VICARIO OCAMPO



Ciudad Universitaria, D.F.

2011.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Si has construido castillos en el aire, no quiere decir que has perdido tu trabajo; en el aire es donde han de estar. Ahora pon el cimiento debajo.”

Henry David Thoreau

Como bien expresa la frase de Thoreau con este trabajo comienzo a construir los cimientos de mis castillos, teniendo la plena conciencia de que esto solo es el principio de lo que vendrá, sé que habré de trabajar muy fuerte para conseguir más logros como este, para no permitir que mi castillo en el aire se derrumbe.....

Es por eso que quiero expresar mi agradecimiento a todos y cada uno de los que contribuyeron de una u otra manera a la culminación de esta meta. El orden de mención no tiene nada que ver con la importancia que tienen para mí.

En primer lugar mi más profundo agradecimiento a la **UNAM**, por ser la institución que me respaldará a lo largo de mi vida profesional, a la **Universidad Salesiana**, que fue quien me dio la formación, a la **Facultad de Psicología** por hacerme creer y confiar en mi profesión y a la **División de Educación Continua de la Facultad de Psicología** por crear las alternativas que me apoyaron para la culminación de esta meta.

Deseo agradecer al **Mto. José Luis Villagómez García**, por ser una extraordinaria guía, por su paciencia, tolerancia y apoyo en la elaboración de este documento.

Reconozco y agradezco ampliamente las críticas y comentarios de cada uno de mis sinodales, **Mta. Ma. del Socorro Escandón Gallegos**, **Mta. Patricia Soledad Sánchez Razo**, **Lic. Gabriel Jarillo Enríquez** y por último y no esto le restó importancia al **Lic. Marco Antonio Vicario Ocampo**.

A mi mamá **Alejandra Ruiz**, por ser ese pilar imprescindible en mi vida, por su apoyo incondicional, su ejemplo de lucha inalcanzable que memotiva a ser mejor cada día, eres un ser humano extraordinario.

A mi papá **Carlos López**, por enseñarme a no rendirme, a levantarme con la frente en alto y seguir adelante, venciendo los obstáculos que me harán más fuerte, por darme las herramientas, la fortaleza y el ánimo para lograr lo que me propongo.

Simple y sencillamente quiero agradecerles a ambos por darme la **VIDA.....**
A mi hermano **Alberto** por su apoyo y comprensión, por haberme regalado a esos dos angelitos que vinieron a llenar de alegría nuestra casa, **Bárbara y Cuauhtémoc.**

A mis **Abuelos** que aunque me hubiera gustado que estuvieran aquí para verme culminar esta meta, sé que desde el cielo me apoyan y seguro están orgullosos de mí, los extraño.....

A mis maestros, los cuáles con su guía y apoyo me hicieron amar esta profesión y confirmar en que esto es a lo que me quiero dedicar. A **Rocío Badillo** por enseñarme a que todo lo que me proponga lo puedo cumplir usted es un gran ejemplo de esto, a **Julieta González** por enseñarme a reconocer mis errores y **Rogelio Gómez Lama** por la disciplina y seriedad con la que toma nuestra profesión.

A cada uno de mis hermanos por elección; mis amigos, **Daya, Liz, Any, Ara, Lauris**, por impulsarme y apoyarme siempre, por los que estuvieron y ya no están a mi lado, pero de igual forma aportaron algo en mi vida.

Y por último pero no por eso menos importante a ti **Juan Carlos Conde**, por enseñarme a que los golpes de la vida son menos duros si los comparto contigo, por siempre tener la confianza en mi e impulsarme a obtener lo que me propongo, por ser un hombre lleno de magia en mi vida.....

CONTENIDO

• RESUMEN	1
• INTRODUCCIÓN	2
• CAPITULO I	4
<u>Evaluación del Desempeño</u>	5
1.1 Administración de Recursos Humanos.	5
1.2 Evaluación del Desempeño.	7
1.2.1 Diferencia entre Evaluación del desempeño y Calificación de Méritos.	7
1.3 Antecedentes.	8
1.4 Objetivos de la Evaluación del Desempeño.	9
1.5 Factores que influyen en la Evaluación del Desempeño.	11
1.6 Métodos de evaluación del desempeño.	11
1.7 Problemas que se pueden presentar.	21
1.8 Errores comunes en las evaluaciones.	22
• CAPITULO II	23
<u>Evaluación Integral (360° Grados)</u>	24
2.1 Evaluación Integral (Método de 360°).	24
2.2 En que consiste la Evaluación de 360°.	24
2.3 Antecedentes.	25
2.4 Usos en la organización de la Evaluación de 360°.	25
2.5 Pasos previos a la ejecución del Método de 360°.	28
2.5.1 Pasos durante la ejecución del método de 360°.	29
2.5.2 Pasos posteriores a la ejecución del método de 360°.	30
2.6 Información Obtenida.	30
2.7 ¿Cómo funciona el Método 360°?	31
2.8 Ventajas y desventajas del Método de Evaluación de 360°-	32
2.9 Auge en la aplicación del Método de 360°.	35
2.10 Estudios Previos	36

• CAPITULO III	39
----------------	----

<u>Propuesta para la implementación del método de evaluación integral 360°.</u>	40
--	-----------

3.1 Justificación de la propuesta.	41
------------------------------------	----

3.2 Objetivos.	41
----------------	----

3.3 Participantes.	41
--------------------	----

3.4 Actividades a Realizar para la implementación del Modelo	41
--	----

3.5 Acciones propuestas (Cartas descriptivas).	43
--	----

3.6 Materiales e Instrumentos.	50
--------------------------------	----

3.7 Diccionario de valores	50
----------------------------	----

3.8 Criterios de Evaluación	52
-----------------------------	----

• ALCANCES Y LIMITACIONES.	58
----------------------------	----

• CONCLUSIONES	62
----------------	----

• REFERENCIAS	64
---------------	----

• ANEXO	67
---------	----

RESUMEN

El presente documento ha sido estructurado como un proceso de mejora continua, a través de la evaluación del desempeño con el método de 360°.

En primer lugar se desarrolla el marco de referencia, exponiendo los conceptos y elementos de la ARH (Administración de Recursos Humanos), dentro de los cuales en el desarrollo de los Recursos Humanos se desprende la evaluación del desempeño.

En segundo lugar se encontrara la descripción del método de evaluación de 360° como tal. Definiendo la estructura que deberá poseer este método, políticas y reglas.

Posteriormente se describe la propuesta mediante un sistema de evaluación del desempeño basado en el método de 360°, estableciendo la estructura, objetivo, descripción de actividades, diagrama de flujo y diseño de formularios de evaluación e instructivos de llenado.

Por último se concluye que la implementación brinda beneficios, tales como la creación de puestos más completos y acordes a las necesidades de la organización, detectando a su vez necesidades de capacitación más claras que permitan mejorar el desempeño del personal.

INTRODUCCIÓN

La constante competencia en las organizaciones, actualmente nos exige desarrollar técnicas administrativas que permitan mejorar de forma persistente su desempeño, esto con el fin de incrementar la productividad de sus empleados y con ello se logre la consolidación de la organización.

El presente documento ha sido estructurado como un proceso de mejora continua, empleando el método de evaluación integral o método de 360°, proponiéndolo como un sistema de evaluación del desempeño más completo, el cual servirá como apoyo en la creación de cambios en la organización.

De tal manera que el objetivo general de este trabajo será implementar este método en las organizaciones con el fin de proporcionar información que nos sea de utilidad para la toma de decisiones en lo relativo a los efectos que conlleva un evaluación de desempeño. Por lo tanto nos ayudara a sustentar la toma de decisiones, mejorando así el funcionamiento de la organización.

A su vez una evaluación más completa podrá beneficiar a la organización aumentando la productividad y por lo tanto las utilidades, siendo esta última uno de los principales intereses de la organización.

En el campo de la psicología toma su importancia ya que al desarrollar e implementar técnicas más completas de evaluación del desempeño, el psicólogo logra mantenerse en constante actualización, esto a su vez ayuda a no enfrascarse en lo ya establecido dando así mayores opciones que apoyen al desarrollo del capital humano, buscando así la mejora en la organización pero sobre todo la satisfacción laboral de los empleados que son la fuerza del trabajo en las organizaciones.

Por lo tanto la implementación de esta técnica de mano de la psicología conlleva toma de mejores decisiones en cuanto a ascensos, permite determinar si existe la necesidad de capacitar, apoyo en la detección de errores en el diseño del puesto, además de ayudar a descubrir si existen problemas personales que puedan estar afectando al empleado en su desempeño.

Si bien la evaluación integral arroja datos importantes que nos ayudan al desarrollo del capital humano, no podemos dejar de lado el terreno económico, ya que la mayoría de las evaluaciones se llevan a cabo con el fin de obtener alguna remuneración, ya sea de tipo económica o de reconocimiento por parte de la empresa hacia el empleado; aunque lo primero no es de gran importancia para la psicología si lo es lo segundo, el reconocimiento, ya que se busca que el empleado desarrolle un sentido de pertenencia y compromiso a la organización, con el fin de que esto se vea reflejado en su desempeño y por lo tanto incremente su productividad.

La justificación profesional de este documento, se encuentra respaldada dentro del perfil de una egresada de la Licenciatura en Psicología, la cual tiene la capacidad de identificar, valorar y proponer alternativas de prevención y solución a diversas situaciones de interacción social y organizacional que se generan entre individuos, grupos e instituciones, para el desarrollo integral del ser humano y la sociedad en el ámbito organizacional.

Por consiguiente este método beneficiará tanto a la organización como al psicólogo encargado de implementarla ya que obtendrá información más completa en cuanto al desempeño de cada empleado, reforzando así el trabajo en equipo, disminuyendo los prejuicios que tienen los empleados hacia las evaluaciones mediante la retroalimentación, logrando así una mejora en la organización.

Este trabajo está diseñado y dividido en 3 Capítulos, los cuáles describiremos brevemente a continuación:

Capítulo 1.

En este capítulo se despliega de forma general la ARH, de la cual entre sus funciones se encuentra el desarrollo de Rh's en el que se desprende la "Evaluación del desempeño", dando pie a describir su concepto, diferenciándolo con la calificación de méritos, mencionando sus antecedentes, objetivos, métodos de evaluación y su clasificación (pasado-futuro) además de conocer los problemas y errores comunes involucrados en una evaluación del desempeño.

Capítulo 2.

Se describen los lineamientos generales del método de evaluación integral o de 360°, en que consiste, la visión de diversos autores, antecedentes, los pasos previos y posteriores a su ejecución, la información que se obtiene, cómo funciona el método, la comparación de este método con otras herramientas de medición, ventajas y desventajas.

Capítulo 3.

Este es la propuesta de implementación del método de evaluación integral o 360°, la cual está compuesta por la justificación, los objetivos, flujograma de actividades y las acciones propuestas para llevarla a cabo, redactadas por sesiones en cartas descriptivas de actividades.

CAPITULO I

Evaluación del Desempeño

CAPITULO I

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Sin duda la evaluación del desempeño se ha convertido en parte fundamental para tomar decisiones en cuanto al capital humano, por lo que es necesario conocer su concepto, cuál es la técnica mas completa que pueda adecuarse a la cultura de la empresa. Además de saber en que contexto surge, cuál es su finalidad, sus ventajas, sus objetivos y cuantas técnicas existen. Por lo que en el presente capítulo describiremos de forma clara los puntos más importantes de la evaluación del desempeño.

Consideramos importante el ubicar en las funciones de la ARH Administración de Recursos Humanos la evaluación del desempeño, por la que describiremos de forma breve.

1.1 Administración de Recursos Humanos.

De acuerdo con **Münch Galindo (2006)**, la “Administración de Recursos Humanos” tradicional (ARH), también conocida como Gestión de Recursos Humanos, Administración de Personal o del Factor Humano; es el área responsable de la planeación, organización, desarrollo, y coordinación, así como también del control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, para el logro de los objetivos de la organización y de los individuos que laboran en ella.

La ARH contribuye en la organización a través de diferentes funciones que tienen como finalidad lograr que todas las áreas cuenten con el personal necesario y adecuado, que realice sus actividades de la mejor forma posible para alcanzar los objetivos propuestos dentro de un ambiente organizacional propicio y motivador para todos los que la conforman.

De esta manera que **Wayne, Mondy y Robert M. (2005)**, proponen en su libro Administración de Recursos Humanos, una división de funciones en la que destacan cinco procesos básicos que son:

Proceso de Empleo, Desarrollo de Recursos Humanos, Compensaciones y Prestaciones, Seguridad Social y Salud; así como Relaciones Laborales.

(Ver Figura 1).

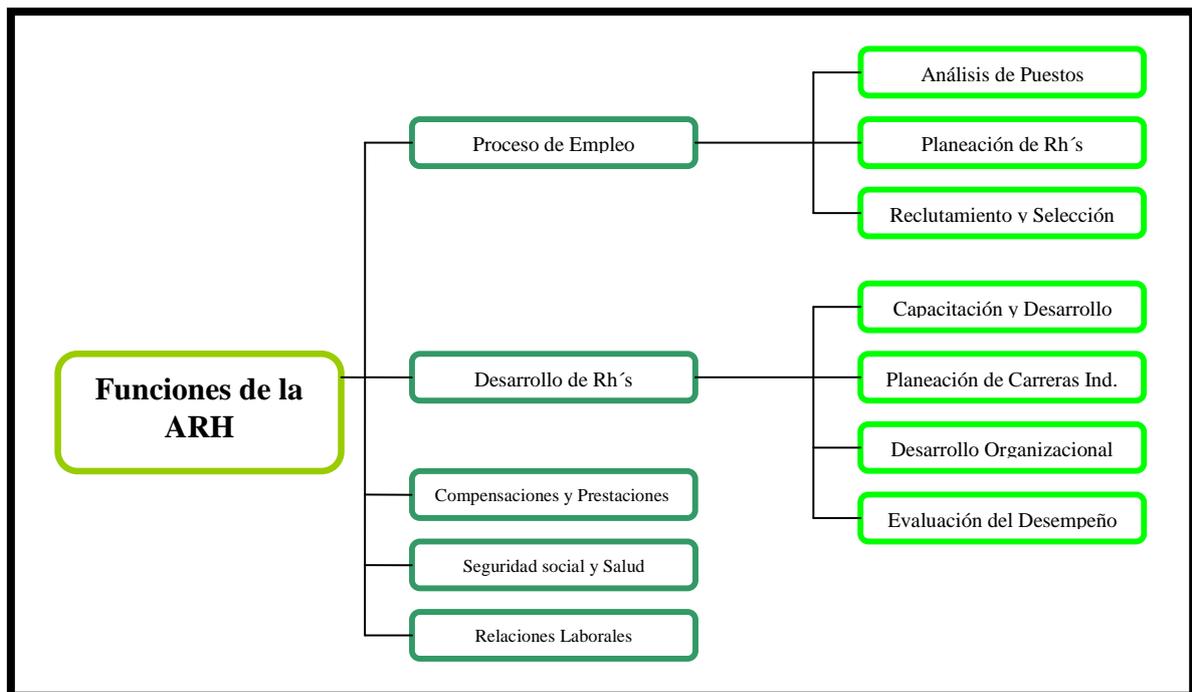


Figura 1. Funciones de la Administración de Recursos Humanos
 Fuente: Propia, basada en **Wayne, Mondy y Robert M. (2005)**,

A continuación explicaremos los conceptos de cada función así como mencionaremos sus elementos:

- **Proceso de Empleo** consiste en asegurarse, por medio de los procesos de Análisis de Puestos, Planeación de Recursos Humanos, Reclutamiento y Selección, de contar con el personal adecuado para cada puesto en la cantidad necesaria.
- **El Desarrollo de Recursos Humanos:** consiste en brindar las herramientas necesarias al personal, para su crecimiento como ser humano y dentro de la organización; estableciendo un equilibrio y afinidad entre los objetivos personales y de la empresa. Para ello se vale de la Capacitación y Desarrollo, Planeación de Carrera, Desarrollo Organizacional y Evaluación del Desempeño.
- **Compensaciones y Prestaciones.** La compensación, es también conocida como Administración de sueldos y salarios esta tiene la finalidad de determinar las retribuciones mas justas al personal por su trabajo, para obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Las prestaciones se refieren a proporcionar bienes, facilidades o actividades, para lograr que los trabajadores tengan beneficios adicionales al sueldo y consecuentemente exista una mayor motivación, para trabajar en la empresa y con ello incremente la satisfacción laboral.

- **Seguridad Social y Salud.** La finalidad es mantener un ambiente sano en el que se prevengan accidentes de trabajo o enfermedades profesionales; ya que los empleados que trabajan en un ambiente seguro y gozan de buena salud, tienen más posibilidades de ser productivos y rendir beneficios a largo plazo a la organización.
- **Relaciones Laborales.** Estas interacciones se establecen entre los trabajadores y la empresa, con la finalidad de mantener un ambiente de sana negociación y comunicación. En ella se negocian temas fundamentales para ambas partes, como son los salarios, tipos de contratos, las jornadas de trabajo, por mencionar algunos.

1.2. Evaluación del desempeño.

Diversos Autores definen a la Evaluación del Desempeño como un proceso formal, en el que se valora periódicamente la conducta laboral del empleado; y así proporcionar una retroalimentación que ayude a la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los Recursos Humanos.

Es decir la evaluación del desempeño consiste en estimar aproximadamente el grado de eficacia y eficiencia de los trabajadores al realizar sus actividades y el cumplimiento de los objetivos de su puesto de trabajo, es decir estiman el rendimiento global del empleado.

1.2.1 Diferencia entre Evaluación del desempeño y Calificación de méritos.

La calificación de meritos es una técnica útil para establecer una optimización en los Rh's, ya que ayuda a determinar las áreas de oportunidad que pueden desarrollarse en el personal, esto afecta directamente para que en un futuro poder efectuar promociones, ascensos y otorgar aumentos de sueldos.

La evaluación del desempeño es un proceso que mide formalmente la conducta laboral y proporciona una retroalimentación, esta a su vez ayuda a que la organización mantenga su productividad y optimice sus recursos humanos.

Calificación de meritos como la palabra lo dice es medir las cualidades positivas de un empleado y este a su vez poder hacerse acreedor a un reconocimiento ya sea monetario ó motivacional, mientras que la evaluación del desempeño es un proceso en el cual se miden las actividades realizadas por el empleado periódicamente, basándose en el perfil de puestos, permitiendo así estimar el rendimiento global del empleado.

1.3 Antecedentes.

En la literatura existente podrán comprobar que diversas corrientes corroboran que la medición del comportamiento humano en la empresa u organización desarrolla, sostiene y mejora determinados niveles de productividad.

Entre dichas corrientes podemos destacar: La Administración Científica iniciada por **F. W. Taylor (1856-1915)**, la Administración Industrial y General sostenida por **H. Fayol (1841-1925)**, la Escuela de Relaciones Humanas que tuvo como precursor a **G. E . Mayo (1880-1949)** y la Administración por Objetivos presentada por **P.F. Druker (1909)**.

Existen diversos antecedentes en la historia de la evaluación del desempeño, entre los cuales se pueden citar los siguientes ejemplos:

- A principios del siglo XIX, R. Owen registraba en diferentes libros el rendimiento del trabajo de los empleados de diferentes fábricas de hilados y tejidos en New Lanark, Escocia.
- A finales del siglo XIX, F. W. Taylor introdujo diferentes métodos de seguimiento estadístico de la productividad; propuso valorar el rendimiento de los empleados como método de mejora de la productividad.
- Las dos guerras mundiales fueron otro factor para el desarrollo de sistemas de evaluación del rendimiento, capaces de medir e incrementar la capacidad organizativa de la actividad militar.

Las organizaciones, poco a poco, han introducido diferentes métodos para la evaluación del rendimiento de sus empleados, consiguiendo así, una herramienta eficaz para la dirección de políticas y medidas que mejoren el rendimiento de estos.

La evaluación del desempeño comenzó a ser aplicada como una herramienta para dirigir políticas y medidas para elevar el rendimiento de los trabajadores que no alcanzan los estándares, así mismo, la propia evaluación permitió señalar como aptos a trabajadores que lograron permanecer en las organizaciones cuando mejoraron su rendimiento o de otros no aptos que, en definitiva, fueron separados de sus puestos por no cubrir tales estándares.

1.4 Objetivos de la Evaluación del Desempeño.

El objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo las actividades propias de su puesto.

Grados (2002), plantea que la evaluación del desempeño posee dos objetivos uno de tipo psicosocial y otro administrativo.

El psicosocial permite conocer al empleado tanto individualmente como en grupo con el propósito de contribuir a la mejora de sus condiciones de trabajo y la realización óptima para poder adaptarse a su ambiente laboral, además de identificar las cualidades así como las deficiencias, sus logros, necesidades, insatisfacciones, asimismo las posibilidades de desarrollo en relación a sus metas.

El administrativo toma como referencia las características individuales de los empleados que ya trabajan en la empresa y así ubicar en el puesto al individuo más idóneo. Es la base objetiva para justificar el aumento de sueldo, con el fin de que sea un incentivo económico para que a su vez el desempeño sea más eficaz. Permite obtener criterios en la selección del personal y así corregir errores existentes en la asignación de labores. Además ayuda a fundamentar, elaborar e implementar políticas al personal, y justificar ascensos, traslados, adiestramientos especiales, capacitación, etc.

Alles, Martha (2007), plantea de forma sintética que las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para:

1. Tomar decisiones sobre promociones y remuneración.
2. Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación al trabajo.
3. Brindar retroalimentación, a partir de conocer cómo hacen los trabajadores la tarea y saber si deben modificar su comportamiento.
4. Ayudar al desarrollo del personal y motivarlo hacia logros mayores.
5. Descubrir las aspiraciones del personal y reconocer sus realizaciones.
6. Mejorar las comunicaciones entre personal y jefes y alcanzar un entendimiento respecto a los objetivos del trabajo y del servicio.
7. Mejorar el rendimiento a través del estudio y el fomento de unas mejores relaciones entre el personal.
8. Ayudar al directivo en sus funciones de orientación y apoyo a las áreas.

9. Determinar las necesidades de formación y de desarrollo del personal.

10. Realizar inventarios de talento existente y reajustar las asignaciones.

11. Seleccionar la personal calificado para su promoción y aumento de sueldo.

La intención de la evaluación del desempeño no es únicamente beneficiar a la organización; sino satisfacer las múltiples necesidades del empleado.

Sin embargo además conocer las finalidades globales de la evaluación del desempeño, no podemos dejar de lado que existen algunas ventajas que logran favorecer a todos los grupos laborales y a su vez incrementar la comunicación interna por medios formales.

Tales ventajas son:

- **Mejora del desempeño:** esta se da a través de la retroalimentación que el gerente y el especialista le dan al empleado con el fin de tomar las acciones adecuadas que ayuden a mejorar el desempeño.
- **Políticas de compensación:** la mayoría de las veces que se otorga un aumento salarial se debe a los resultados arrojados por la evaluación del desempeño, es decir las personas encargadas de tomar estas decisiones se basan en esta para poderlos otorgar a los empleados.
- **Decisiones de ubicación:** en el desempeño anterior por lo regular se basan para las promociones, trasferencias y separaciones.
- **Necesidades de capacitación y desarrollo:** el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de capacitar, de igual forma el desempeño adecuado o superior puede indicar potencial no aprovechado.
- **Imprecisión de la información:** el desempeño insuficiente puede indicar información errónea en el análisis de puesto. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación y asesoría.
- **Errores en el diseño de puesto:** el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto, las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.
- **Desafíos externos:** tiene que ver con problemas propios del empleado, como son la familia, la salud, los aspectos económicos, etc.

A partir de la evaluación del desempeño es posible establecer premisas generales de comportamiento del individuo en la empresa y con ello participamos en su orientación hacia el logro de sus metas.

1.5 Factores que influyen en la Evaluación del Desempeño.

Los criterios de eficiencia no son nada fáciles de establecer, sin embargo es importante retomarlos por ser la base de las decisiones importantes. Por lo mismo intentaremos analizar algunos factores que influyen en la evaluación, referente a la toma de decisiones de los administradores.

- **Juicios Parciales.** El administrador no debe tomar sus decisiones únicamente con base en el criterio de desempeño, ya que el conocimiento de la persona y el futuro de la organización, son elementos a considerar para sustentar sus decisiones.
- **Preferencias Personales.** La simpatía, amistad o parentesco, debe sustentarse además en criterios objetivos (grado de estudios, especialización, experiencia, manejo de idiomas, manejo de informática, etc.), que permitan fundamentar la toma de decisiones en aspectos racionales y lógicos, de otra manera la decisión puede caer en el terreno de los prejuicios y favoritismos, que perjudican no solo a la evaluación correcta, también a la motivación y desempeño organizacional.
- **Excepciones.** El aspecto, tal vez más delicado de manejar para el administrador, es la excepción en el personal, Antes que nada y para evitar, malas interpretaciones debe encontrar una justificación válida, identificando los factores que están influyendo en ella.

1.6 Métodos de evaluación del desempeño.

Como ya se ha comentado el objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto; por lo tanto los métodos de evaluación deben estar relacionados directamente con el puesto, estos deben tener niveles de medición y estándares que puedan verificar los elementos importantes descritos en el análisis de puestos. Por lo tanto si la evaluación no se relaciona con el puesto carece de validez. Un punto de suma importancia es que la evaluación debe ser comprendida tanto por el evaluador como el evaluado en este caso el empleado, por lo que si se implementa un sistema complicado puede acarrear suspicacias, confusiones y conflictos.

En forma general, el método debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados.

Del mismo modo, es de resaltarse que los métodos más simples y económicos con frecuencia arrojan la información menos precisa, pero que de igual manera, los métodos más elaborados y que consumen más tiempo no siempre son los que ofrecen información más útil: finalmente son los gerentes quienes deben tomar decisiones de costos y beneficios respecto de cuál método usar.

Algunos de los elementos más comunes de los que esta compuesta la evaluación del desempeño son:

- **Estándares del desempeño:** estos son los parámetros que permiten que las mediciones sean objetivas, y se desprenden del análisis de puestos, de igual forma los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o las conversaciones con el jefe inmediato.
- **Mediciones del desempeño:** esto significa asignar una calificación a cada labor, por lo que deben ser de uso fácil, confiables y sobre todo calificar los elementos esenciales que determinen el desempeño.
- **Objetividad y subjetividad en las mediciones:** las mediciones objetivas son las más fáciles de evaluar ya que por lo regular son cuantitativas, sus resultados deben ser verificables, estos pueden ser el número de unidades producidas, tasa de ahorro en materiales, etc. Por lo contrario las mediciones subjetivas son calificaciones no verificables, estas pueden considerarse como opiniones del evaluador.

Existen varios sistemas que se han desarrollado y aplicado para evaluar al personal, desde la posición que guardan los evaluadores con respecto a los evaluados estos son:

- **Sistema Vertical**

En este el que califica y el que es calificado ocupan diferentes niveles dentro de la pirámide organizacional. Pueden ser de forma descendente y ascendente.

- **Descendente:** también conocida como aplicación de cascada es decir el jefe califica al empleado. (Ver figura 2)

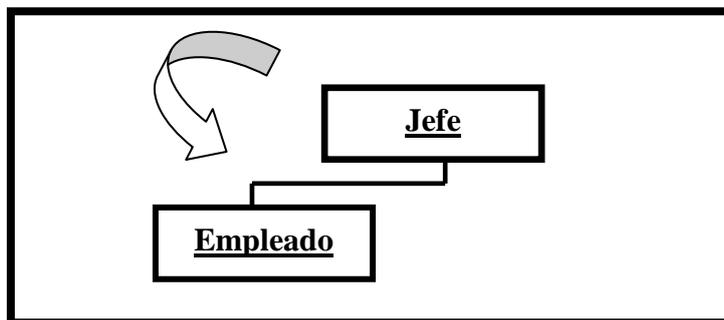


Figura 2. Esquema de Sistema Vertical Descendente
Fuente: Propia 2010

- **Ascendente:** en este los subordinados califican a su superior.
(Ver figura 3)

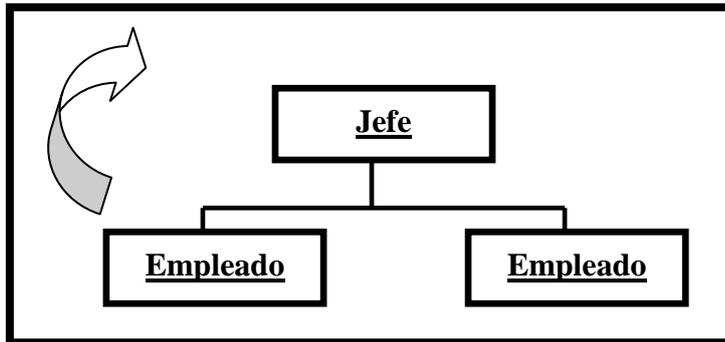


Figura 3. Esquema de Sistema Vertical Ascendente
Fuente: Propia 2010

- **Sistema Horizontal**

En este sistema cada individuo es calificado por sus compañeros de labores, es decir el calificador y el calificado están al mismo nivel. (Ver figura 4)

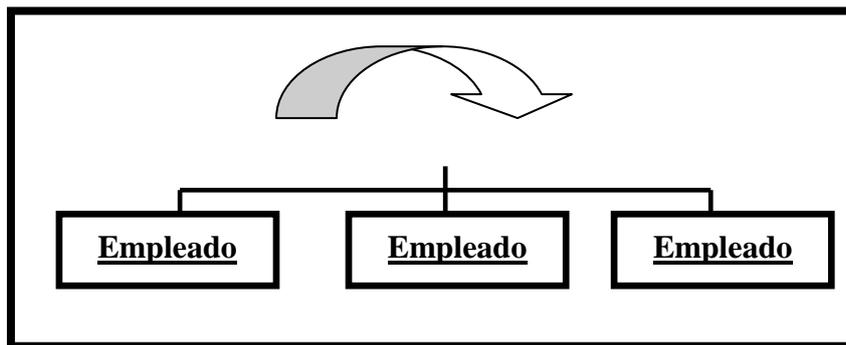


Figura 4. Esquema de Sistema Horizontal
Fuente: Propia 2010

Métodos de evaluación del desempeño.

Tabla 1. Clasificación de los Métodos de Evaluación

Clasificación de los Métodos	
Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado	Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el futuro
<ol style="list-style-type: none">1. Escala de puntuación.2. Lista de verificación.3. Registro de acontecimientos notables.4. Método de selección forzada.5. Calificación conductual.6. Método de distribución forzada.7. Investigación de campo.	<ol style="list-style-type: none">1. Autoevaluación2. Administración por objetivos.3. Evaluaciones psicológicas.4. Métodos del centro de evaluación.

Fuente: González y Olivares (2006)

En seguida se describirán los métodos más utilizados para la evaluación del desempeño pasado, que como su nombre los indica se basa en el desempeño acontecido que puede ser evaluado y en ocasiones hasta medido. (Tabla 1)

- **Escala de puntuación:** González y Olivares (2006), plantean que este método consiste en establecer una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en varios estándares que vayan de bajo a alto. Este tipo de calificaciones se basan únicamente en el criterio del evaluador. (Tabla 2)

Ventajas: la facilidad de su desarrollo, la facilidad para capacitar a los evaluadores, se puede aplicar a un grupo numeroso de empleados.

Desventajas: Es muy subjetivo y favorece las distorsiones, es tan general que evalúa aspectos poco relevantes para el puesto.

Ejemplo de Escala de Puntuación.

Instrucciones: Señale con una X la evaluación que considera adecuada para cada categoría.

Tabla 2. Formato de Evaluación por Escala de Puntuación

Nombre del empleado: _____					
Nombre del evaluador: _____					
Departamento: _____			Fecha: _____		
Categorías	Inaceptable (6)	Pobre (7)	Aceptable (8)	Buena (9)	Excelente (10)
1. Confiabilidad				X	
2. Iniciativa			X		
3. Rendimiento		X			
4. Asistencia					X
5. Actitud					
6. Cooperación					
7. Compañerismo					
8. Liderazgo					
9. Comunicación					
10. Honestidad					
Sumatoria Total:					

Fuente: González y Olivares (2006)

- **Lista de Verificación:** Robbins S. (1994), describe que este método requiere que el evaluador anote oraciones que describan al empleado y sus características. En ocasiones el departamento de personal otorga valores a estas oraciones, esto recibe el nombre de lista de verificación con valores. (Tabla 3)

Ventajas: es económico, fácil de llevar a la práctica, capacitación mínima para los evaluadores y pocas normas a seguir.

Desventajas: Propensión a las desviaciones de los calificadores, uso de criterios de personalidad en lugar de los de desempeño, mala interpretación

de los conceptos que hacen parte de la lista, y la posibilidad de empleo de pesos inadecuados por parte del departamento de personal.

Ejemplo de la lista de verificación.

Instrucciones: Califica cada una de las afirmaciones que se aplican al del empleado, anotando una X en donde corresponda.

Tabla 3. Formato de Evaluación de Lista de Verificación

Nombre del empleado: _____ Departamento: _____		
Nombre del evaluador: _____ Fecha: _____		
Desempeño:		
Peso	Conceptos	Marque aquí
6.5	1. El empleado trabaja tiempo extra cuando se le pide	
4.0	2. El empleado mantiene su área de trabajo ordenada.	X
3.0	3. Como cooperación, el empleado ayuda a otros que lo necesitan	
4.3	4. El empleado planea su trabajo antes de iniciarlo	X
0.2	5. El empleado escucha los consejos que otros le dan pero es raro que los siga.	
10.0	Total de todos los pesos	8.3

Fuente: Robbins Stephen (1994)

- **Método de registro de acontecimientos notables: González y Olivares (2006)** Este consiste en registrar durante el tiempo de la evaluación los acontecimientos relevantes de cada trabajador (positivo o negativo). Después se categorizan según sea el caso (control de riesgos, desarrollo del empleado, etc.) (Tabla 4)

Ventajas: Este favorece a la retroalimentación, además reduce la distorsión del evaluador.

Desventajas: El trabajador puede considerar que a un acontecimiento negativo se le de demasiada importancia.

Ejemplo del registro de acontecimientos notables.

Instrucciones: Para cada uno de los aspectos siguientes registre incidentes específicos.

Tabla 4. Formato de Evaluación por Acontecimientos Notables

Nombre del empleado: _____	Periodo: De: ____ a ____
Nombre del evaluador: _____	
Control de riesgos: _____	
Feb/27/09	Reporta que la puerta de emergencia estaba bloqueada. Control de Riesgos
Mar/01/09	Asistencia a curso "Inspección de Equipaje" Desarrollo del empleado

Fuente: González y Olivares (2006)

- **Método de selección forzada: González y Olivares (2006)**, este método obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que se encuentre, esta elección también puede ser entre tres y cuatro frases. (Tabla 5)

Ventajas: los resultados pueden ilustrar las áreas que necesitan mejoramiento, además de que reduce las distorsiones introducidas por el evaluador.

Desventajas: por la generalidad de sus afirmaciones suele no cubrir, los aspectos específicos, lo que dificulta la retroalimentación.

Ejemplo del método de selección forzada.

Instrucciones: Seleccione entre las dos opciones, la que se aplique mejor al desempeño del empleado.

Tabla 5. Formato de Evaluación Método de Selección Forzada

Nombre del empleado: _____	Depto.: _____
Nombre del evaluador: _____	Fecha: _____
1. () Aprende con rapidez.	(X) Trabaja con gran empeño.
2. (X) Su trabajo es preciso y confiable	() Constituye un buen ejemplo para Sus compañeros.
3. () Con frecuencia llega tarde	(X) Se ausenta con frecuencia.

Fuente: González y Olivares (2006)

- **Escala de calificación conductual: González y Olivares (2006).** En este método se compara el desempeño del empleado con parámetros conductuales específicos, el objetivo de este método es controlar la distorsión y la subjetividad. (Tabla 6)

Ventajas: se centra en comportamientos laborales específicos y cuantificables, este tipo de escalas pueden proporcionar calificaciones mas precisas, se generan escalas con un grado de validez más elevado.

Desventajas: Requiere de mucho tiempo y esfuerzo, es difícil de desarrollar, además de que solo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para poder ser efectivo y práctico.

Ejemplo del Modelo de escala de calificación conductual.

Tabla 6. Formato de Evaluación por Escala de Calificación Conductual.

Evaluación	Descripción de la conducta
<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño sobresaliente 10 	Proporciona un trato cordial, atento y oportuno a los clientes que llegan al área de trabajo. Promueve el trabajo eficaz en equipos. 8
<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño adecuado 8 	Responde a las indicaciones y peticiones que se les formulan oportunamente a los clientes que lo solicitan. 6
<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño aceptable 6 	Ante la insistencia de compañeros y clientes, responde a sus peticiones.
<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño inaceptable 3 	Su actitud ante los clientes es desconsiderada, además que tiene vicios que afectan al adecuado desarrollo de la organización.

Fuente: González y Olivares (2006)

- **Método de distribución forzada: Robbins S. (1994)** en este método el evaluador elegirá una declaración de entre varias, a menudo puestas en forma de pares y que parecen ser igualmente favorables o desfavorables, sin saber cuál describe en forma correcta una conducta exitosa en el puesto. No obstante, las declaraciones han sido diseñadas para distinguir entre un desempeño pobre y otro exitoso. (Tabla 7)

Ventajas: La calificación de los enunciados generalmente es desconocida por el evaluador, por lo que existe menor probabilidad de favorecer a personas específicas.

Desventajas: Su elaboración e implementación son complejas, es un método comparativo discriminatorio y presenta resultados globales, requiere información complementaria acerca de las necesidades de capacitación y potenciales de desarrollo, y por ultimo deja al evaluado y al evaluador sin noción del resultado que debió ser el correcto para el puesto.

Ejemplo del método de distribución forzada.

Instrucciones: Distribuya 100 puntos entre sus evaluados de acuerdo con el desempeño individual mostrado en el ultimo mes.

Tabla 7. Formato de Evaluación de Distribución Forzada

Puntos	Empleados	Puntos	Empleados
17	Raúl Rodríguez	9	Carlos Montaña
14	Teresa Romero	6	Eduardo
13	Carlos Martínez	6	Rodríguez
11	Irene Zapata	6	Alejandra
10	Lorena Miranda	4	Alcántara
10	Juan Iturbide		Karla Juárez
			Rene Romero

Fuente: Robbins S. (1994)

- **Método de investigación de campo: Robbins S. (1994)**, La evaluación del desempeño la realiza el superior con la asesoría de un especialista (generalmente pertenece al departamento del personal), el cual va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados. (Tabla 8)

Ventajas: Permite al supervisor verificar que se evalúen las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos en el perfil de puestos, efectúa una evaluación objetiva, permite un acoplamiento con la capacitación, plan de carrera y demás áreas de acción de la ARH.

Desventajas: Elevado costo operacional por la contratación de un especialista, hay retardo en el proceso debido a la entrevista a cada empleado subordinado, el especialista debe brindar asesoría y capacitación de alto nivel.

Una vez descritos los métodos para evaluar el desempeño pasado, daremos paso a describir los métodos del desempeño futuro, es decir se evaluará el potencial del empleado, o el establecimiento de objetivos de desempeño, por lo que suelen considerarse cuatro técnicas básicas:

- **Autoevaluación.**

La autoevaluación por parte del empleado constituye una técnica de evaluación muy útil, sobre todo cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual y la determinación de áreas de mejoramiento.

Ventajas: la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

Desventajas: se encuentra la poca confiabilidad y validez de las respuestas.

- **Administración por objetivos.**

Este método consiste en que el jefe y el subordinado (o el grupo de trabajo) establecen objetivos conjuntamente, así cada trabajador tiene conocimiento de ellos, puede medir el progreso y efectuar ajustes periódicos para el logro de los mismos.

Ventajas: es importante mencionar la participación del empleado ya que este mantiene su motivación, además de detectar las necesidades específicas del grupo de trabajo.

Desventaja: su mayor desventaja es cuando el método se aplica de manera inadecuada puede generar objetivos demasiado ambiciosos o simples, para evitar esta situación se requiere de capacitación previa de quien coordina este trabajo.

- **Evaluaciones Psicológicas.**

Estas serían de gran utilidad si se utilizaran de manera continua, ya que nos permitirían comprender el desarrollo de cada uno de los trabajadores, además de darnos elementos para pronosticar tanto el comportamiento de nuestros trabajadores, como el diseño de nuestras organizaciones.

Desgraciadamente actualmente en el mejor de los casos, solo se aplica en el proceso de reclutamiento y selección.

- **Centros de evaluación.**

Aquí se realizan evaluaciones personalizadas, apoyadas en distintos tipos de evaluación. Es un centro especializado donde los trabajadores previamente seleccionados son sometidos a exámenes psicológicos, de conocimiento, de

desempeño, utilizando simulaciones de la realidad, mesas redondas y análisis de casos por computadora.

Ventajas: Es importante ya que ayuda a la toma de decisiones, detección de necesidades y en general para el comportamiento organizacional.

Desventajas: su aplicación requiere de un centro especializado y de asignar tiempo de trabajo del empleado a sus actividades, lo que genera gastos que no todas las empresas están dispuestas a invertir.

1.7 Problemas que se pueden presentar.

Diversos son los problemas que pueden presentarse durante el proceso de evaluación, **Gary Dessler (2001)** en su libro "Administración de Personal" menciona los siguientes:

- 1 **Carencia de normas:** sin normas no puede haber una evaluación objetiva de resultados, se puede caer en una apariencia subjetiva.
- 2 **Los criterios irrelevantes o subjetivos:** se deben de establecer criterios mediante el análisis del rendimiento del puesto para asegurarse que estos estén relacionados con el trabajo.
- 3 **Criterios poco realistas:** estos son metas con un potencial motivador. Los que son razonables, pero representan retos, tienen el mayor potencial para motivar.
- 4 **Medidas de desempeño malas o equivocadas:** la objetividad y comparación requieren de que pueden medirse los progresos hacia los criterios o su cumplimiento, ejemplo de criterios medibles son: mediciones cuantificables como 10 rechazos por mil unidades o 10 ventas por 100 llamadas, así como medidas cualitativas como proyectos terminados o no terminados.
- 5 **Mala retroalimentación al empleado:** es necesario comunicar al empleado los criterios y calificaciones a fin de que la evaluación del desempeño sea eficaz.
- 6 **Comunicaciones negativas:** El proceso de evaluación se ve limitado por la comunicación de actitudes negativas, como inflexibilidad, actitud defensiva y un sistema contrario al desarrollo.
- 7 **Incapacidad para aplicar datos de evaluación:** la incapacidad para utilizar las evaluaciones en la toma de decisiones de personal y el desarrollo del mismo niega el propósito básico de las mediciones del desempeño. El uso y apariencia de criterios múltiples así como la frecuencia de la evaluación presentan también problemas.

1.8 Errores comunes en las evaluaciones.

Estos suelen ser de forma subjetiva e imputable a los prejuicios, esto debido a la carente preparación del evaluador y del programa, por lo que la información se desvirtúa y con esto no se logran los objetivos de la evaluación del desempeño.

Describiremos algunos de los errores más comunes:

- **Tendencia Central:** esta se presenta cuando existe cierta inclinación por parte de los evaluadores a colocar la mayoría de las puntuaciones en el nivel medio de la escala. Esta logra identificarse a través de gráficas, tablas, etc. Para evitarla hay que definir adecuadamente las características.
- **Error de halo:** es la tendencia de un evaluador a permitir que una característica ya sea positiva o negativa influya en la evaluación del individuo con respecto a otros aspectos. Para evitarlo se requiere entrenar cuidadosamente a los evaluadores para desarrollar una capacidad analítica.
- **Error de indulgencia:** en este cada evaluador tiene su propio sistema de evaluación, este funciona como un estándar contra el cual se llevan a cabo las evaluaciones. En relación con el desempeño verdadero que un individuo muestra, algunos evaluadores lo califican alto y otro bajo.
- **Error de similitud:** los evaluadores califican a otra gente dando especial consideración a aquellas cualidades que perciben ellos mismos.
- **Garencia de programas adecuados:** esto es debido a que no se realizan programas a la medida de las necesidades de la empresa, o son programas implementados de otras empresas sin que se hayan realizado los estudios y adaptaciones correspondientes por lo que regularmente les lleva al fracaso del programa.
- **De deficiencia y contaminación:** cuando se omiten elementos importantes del éxito del puesto ocurre la deficiencia por lo que debe realizarse un cuidadoso análisis de puestos ya que esto asegurara que la evaluación del desempeño cubra las dimensiones importantes del mismo. Por lo contrario a la deficiencia es la contaminación, esta ocurre cuando se incluyen dimensiones ajenas al éxito.
- **De novedad:** este se da cuando un calificador permite que los eventos recientes influyan más que los anteriores en una calificación del desempeño.

CAPITULO II

EVALUACIÓN INTEGRAL (360°)

CAPITULO II

EVALUACIÓN INTEGRAL (360° GRADOS)

En el presente capítulo describiremos los lineamientos generales de la evaluación integral también conocida como Evaluación del desempeño método de 360° grados.

Este método tiene la ventaja de brindar retroalimentación desde el círculo completo de contactos diarios que un trabajador pudiera tener, entre los que se encuentran jefes, compañeros, clientes internos o externos y él mismo.

2.1 Evaluación Integral (Método de 360°)

En la actualidad conforme los avances tecnológicos ha surgido la necesidad de tener una visión global de la empresa involucrando así a todos los elementos que la conforman, como se ha descrito a lo largo de este documento la evaluación del desempeño se centra en el capital humano de la empresa por lo que se ha creado la necesidad de evaluar al personal de forma global es decir evaluando su desempeño en 360°.

2.2 En que consiste la Evaluación de 360°

Alles Martha (2007), la Evaluación de 360° consiste en que un conjunto de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son los comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional.

Grados (2002), este la define como la colección sistemática de datos sobre el desempeño de un individuo ó grupo de ellos derivado de un grupo de clientes internos y/o externos que se ven afectados para bien o para mal por el desempeño de estos, que interactúan de forma cercana y su opinión tiene el suficiente peso como para producir cambios en la conducta de los evaluados.

Este tipo de evaluación-retroalimentación nos permite conocer el impacto que tiene el desempeño del los miembros de la organización tanto internamente como los clientes externos de la misma.

Robbins S. (1994), menciona que la evaluación de 360° es un método el cual tiene la ventaja de brindar retroalimentación desde el círculo completo de contactos diarios que un empleado pudiera tener incluyéndose a si mismos sus jefes, clientes y compañeros

Método de evaluación por medio de ítems o factores predefinidos, estos deben medir comportamientos observables, los cuales deben arrojar datos sobre el

desempeño del individuo, estos datos se derivaran de la evaluación que efectúen los clientes tanto internos como externos que interactúan con el individuo al que se esta evaluando. Una vez obtenidos estos datos se analizan y se proporciona una retroalimentación al individuo con el fin de mejorar su desempeño laboral.

2.3 Antecedentes

Grados (2002). La evaluación de 360° surge en 1996, después de 20 años de investigaciones. Sus creadores son Mark R. Edwards y Ann J. Ewen, juntos formaron Teams, Inc., empresa de consultoría especializada en apoyar a las organizaciones a implementar este método de evaluación.

La evaluación de 360° toma como base los postulados de importantes teóricos de la administración. Dividiendo estos por dimensiones.

- Comunicación- Joseph Luft & Harry Ingham
- Filosofía Gerencial- Douglas Mc Gregor
- Motivación- Abraham Maslow
- Liderazgo y estilo gerencial- Robert Blake
- Equipos de alto desempeño- Muzafer
- Empowerment- David McClelland
- Relaciones con clientes

2.4 Usos en la organización de la Evaluación de 360°

Como se ha mencionado el objetivo de este método es proporcionar información acerca del desempeño del personal, la cuál permitirá la toma de decisiones que conduzcan a la mejora continua de los trabajadores en su área de trabajo a través de la retroalimentación proporcionada

Por otro lado no solo la aplicación de este método tiene que ver con el mejoramiento continuo en el área de trabajo de los empleados, actualmente se dan usos que apoyan a la organización de forma integral.

- ***Proceso de autodesarrollo y asesoramiento individual.***

La organización es la proveedora de herramientas que ayudan al individuo a desarrollarse en su área laboral, el desempeño sobresaliente del evaluado depende de sus habilidades por lo que este método le brinda información oportuna que permite mejorarlas.

- ***Construcción de equipos de alto desempeño.***

Este método ayuda al equipo de trabajo a que entienda y así mejore sus procesos internos, además de informarles como los perciben los clientes internos y externos, la contribución de los individuos al trabajo de equipo, y

cómo este equipo aporta sus resultados propios en beneficio o perjuicio de los resultados globales de la organización.

- ***Mejorar el desempeño gerencial.***

El empleado se concentra en su desempeño y la realización correcta de los procesos, no se preocupa en quedar bien con el jefe, esto debido a que se incrementa el número de evaluadores por lo que se elimina el efecto de halo, ya que es difícil producir una buena imagen sin que venga acompañada de un buen desempeño.

- ***Planeación estratégica.***

Permite señalar las áreas de oportunidad de los empleados y con esto se podrán conformar planes de desarrollo en todas las esferas tanto individual, como en los equipos de trabajo y la organización.

- ***Organización del entrenamiento y desarrollo.***

Gracias a los formatos específicos de tipo tabular, facilitan el vaciado de la información necesaria para la planificación de actividades de entrenamiento y desarrollo de los miembros de la administración. (Plan de vida y carrera).

- ***Validación de la capacitación.***

Es uno de sus principales usos ya que colabora con la elaboración de planes de capacitación con el fin de eliminar las deficiencias en habilidades y conocimientos que tienen los miembros de la organización. De igual forma asigna criterios de rendimiento o mejoras en los procesos producto de la capacitación.

- ***Remuneración.***

Este método facilita la relación desempeño-paga, ya que la opinión de muchos es la que produce un resultado económico que beneficia al evaluado.

- ***Calidad total de la gerencia.***

Los métodos de evaluación tradicionales no contemplan las necesidades ni opiniones de los clientes en cuanto al servicio, por lo que no satisfacen los criterios para la mejora continua que conduzcan a la calidad total, por lo contrario el método de 360° hace importantes aportaciones y logra satisfacer los criterios de calidad total. (Just time, control de inventarios y 5 "s").

Entendiendo que la calidad total no representa un medio, aparece primero como un objetivo a alcanzar; es decir la cautivación del cliente usando técnicas apropiadas para la detección y análisis de las fallas y así no conduzcan a la calidad total.

Para llegar a esto existe una lista de ámbitos en los que la organización debe sobresalir, por lo que la calidad total se enfoca en ciertos objetivos:

- Calidad técnica (conformidad con las normas).
- Calidad de la imagen (reputación de la empresa).
- Calidad de la administración.
- Calidad de la comunicación.
- Calidad de las relaciones interpersonales.
- Calidad de la formación.
- Calidad del personal.
- Calidad de los valores culturales.
- Calidad del rendimiento sobre los capitales invertidos.

Por la situación tan competitiva en los mercados, en la actualidad es necesario ir más allá de la simple satisfacción de las expectativas y enfocarse a la seducción, a la cautivación de la clientela. Por lo que es sumamente importante conocer que es lo que busca el cliente. Se debe por lo tanto evaluar la calidad, el conocimiento de lo que el cliente busca y desea constituye el punto de partida fundamental de todo el programa de calidad total.

2.5 Pasos previos a la ejecución del Método de 360°

Tomando en cuenta el siguiente esquema podremos definir la ejecución del método.

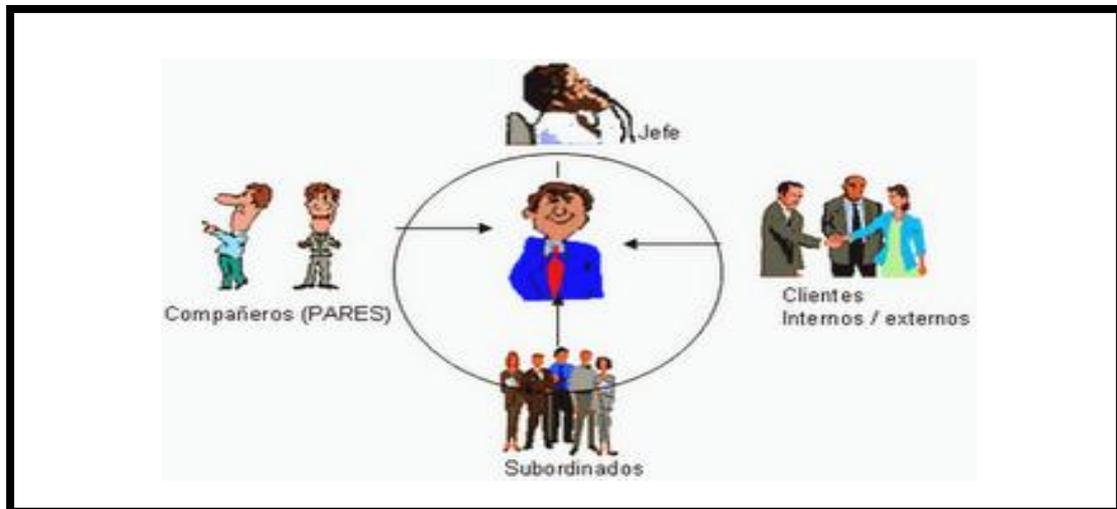


Figura 5. Esquema del Modelo de Evaluación 360°
Fuente: Disponible en la pagina <http://bp.blogspot.com>

Como podemos apreciar este es un método en el cual interfieren múltiples participantes estos, deben contarse de adentro hacia afuera, con subordinados, compañeros (pares), su superior, clientes internos y externos y el mas importante el evaluado. (Ver figura 5)

Es necesario cubrir ciertas necesidades y metas para su implementación siendo estas flexibles y expeditas, a continuación las describiremos con el fin de comprender a grandes rasgos la ejecución del método de 360°.

1. Determinar la disposición de la organización para utilizar esta técnica.

Es de suma importancia que la organización comprenda el proceso, por lo que el crear un clima de retroalimentación y confianza será fundamental para la correcta ejecución de este método, la confidencialidad deberá ser parte fundamental ya que esto nos dará apertura para poder dar y recibir la retroalimentación por parte de los involucrados. Además de complementarla con el uso de pósters, dípticos, y conferencias esto nos ayudara a hacer amable el proceso además de tener la oportunidad de aclarar que la evaluación del desempeño no tiene como objetivo el despedir al personal si no al contrario esta nos ayudará a encontrar las áreas de oportunidad de lo evaluados con fin de crear un desarrollo personal y profesional.

2. Desarrollo de un instrumento adecuado.

El crear un instrumento adecuado a las necesidades de la organización nos ayudará a obtener la información que nos permita cumplir con los objetivos. Además de tomar en cuenta las metas que perseguimos en el proceso y desarrollar una lista de habilidades y competencias que lleven a los miembros al desempeño esperado, para alinear los procesos deseables con la misión de la organización y seleccionar de manera apropiada a los individuos que serán evaluados.

3. Generar entusiasmo entre los participantes y quienes toman las decisiones.

Para lograr involucrar a la organización deberán anticiparse a las posibles objeciones que tengan los participantes, hay que dejar en claro la relación entre el proceso y los objetivos del negocio, además de clarificar el costo beneficio tanto para los empleados como para la organización, es importante comunicar de manera clara los propósitos y progresos de todos los involucrados así como los inconvenientes que se presenten.

4. Asegurarse que los participantes y la gerencia tengan las habilidades que sustenten la instrumentación y permanencia del proceso.

El desarrollo de habilidades de coaching en los gerentes es fundamental ya que con esto proveerán a los participantes de habilidades que les ayuden a dar un uso positivo y constructivo a la retroalimentación, esto les será de mayor utilidad ya que será fácilmente aceptada y podrán utilizarla de manera efectiva para su desempeño.

5. Realizar periódicamente reuniones informativas.

Estas con el fin de orientar, definir y aclarar el proceso a los participantes, además de discutir la confidencialidad de los resultados individuales y organizacionales.

2.5.1 Pasos durante la ejecución del método de 360°

6. Aplicación y recolección del instrumento.

Aquí los dirigentes del proyecto se encargarán de distribuir y recolectar las encuestas, esto puede ser a través de CD, correo electrónico, mensajería interna.

7. Procesamiento de la información

Una vez procesadas, se generarán los reportes y se harán llegar a los involucrados.

8. Promover y realizar reuniones de coaching.

Se proporcionará una adecuada interpretación de los resultados, esto ayudará al desarrollo de metas y planes de acción, además deberán realizarse periódicamente juntas para revisar los progresos.

2.5.2 Pasos posteriores a la ejecución del método de 360°

9. Proveer a la organización de los resultados totales

Se evaluarán los patrones y tendencias existentes entre los participantes y los diferentes niveles o áreas específicas de la organización, y se maneje el entrenamiento y otros tipos de intervenciones organizacionales aprovechando los resultados.

10. Repetir el proceso de aplicación de la encuesta con una periodicidad de 6 meses a 1 año.

Será necesario cuantificar los progresos y desarrollar nuevos niveles de metas y objetivos para los participantes en donde los estándares incrementarán su grado y exigencia conforme los miembros de la organización cumplan con facilidad los anteriormente planteados.

Cabe mencionar que es de suma importancia dar a conocer a todos los miembros de la organización cómo se lleva a cabo este proceso, entender sus alcances y limitaciones a través de campañas informativas, esto ayudará a garantizar una adecuada instrumentación. Es importante dejar claro que esta técnica no produce automáticamente amenazas, despidos, promociones ni aumentos. El objetivo es mejorar el desempeño de forma sostenida e integral.

2.6 Información Obtenida

Este método nos genera información sobre lo que la gente ve que hacen los evaluados, y como resultado definiremos 4 categorías que nos ayudarán a utilizar la información.

1. Áreas a desarrollar.

Estas son las conductas que pueden ser mejoradas por los participantes según los evaluadores.

2. Fortalezas

Están 100 % relacionadas con el buen desempeño, por lo general en este tipo de conductas todo el mundo esta de acuerdo con ellas.

3. Discrepancias

Es importante conocer cómo se percibe el evaluado y la opinión de los evaluadores sobre su desempeño, si la opinión de los que evalúan al participante coincide y solo se discrepa con la del evaluado es importante convencerlo de realizar los cambios propuestos.

4. Fortalezas Ocultas.

En ocasiones se encontrarán con participantes que desconozcan sus fortalezas, pero el hacerles conciencia de su existencia nos ayudará a mejorar su autoestima y así facilitar la aceptación de sus debilidades, esto a su vez permitirá obtener una equidad en su proceso.

2.7 ¿Cómo funciona el método360°?

Para la implementación de este método hay que tomar en cuenta que los resultados no son inmediatos, sin que por esto se piense que es largo y tedioso, al final realmente vale el tiempo y el esfuerzo implicados.

1. Observación (Diagnostico)

Para implementar cualquier proceso de cambio este paso es imprescindible, ya que es necesario registrar todos los elementos con los que se cuenta antes de iniciar la intervención.

2. Reuniones de información

Esto permitirá informar y establecer acuerdos con todos los participantes en lo que se refiere a la aplicación del método.

3. Elaboración del cuestionario

Este es la herramienta base que nos proporcionara la información para el proceso. Incluye su aplicación siendo este el momento preciso de la evaluación.

4. Procesamiento de Reporte.

Este será la base para llevar a cabo la retroalimentación, para esto se necesitan personas con habilidades en el manejo de la estadística y buena capacidad de análisis y síntesis.

5. Retroalimentación

Cuando se les presenta a los evaluados los resultados obtenidos se intercambia información, con el fin de conocer sus puntos de vista y así crear un plan de acción que nos ayude a mejorar el desempeño del evaluado así

como señalar sus fortalezas con el fin de que sigan siendo usadas para su correcto desempeño.

El tiempo estimado para llevar a cabo estas primeras 5 etapas es de dos meses, aunque no por eso tendrán que pensar que aquí termina el proceso, ya que faltarán 3 etapas más por efectuar.

6. Reflexión

Debemos poner en marcha diversas acciones, que van desde intentar entender y validar los datos por medio del autoanálisis, hasta discutirlos con un facilitador que en este caso podría ser el jefe, ya que esto podría ayudarnos a compartir la retroalimentación con otros o buscar clasificar las pautas de conducta que lo tomaron por sorpresa o simplemente no eran entendibles.

7. Plan de acción

Deberán incluirse todos los aspectos a modificar por parte del evaluado haciéndolos de manera práctica.

8. Cambio conductual.

Se espera que al ponerse en práctica el plan de acción deberán darse forzosamente un cambio en el comportamiento que como consecuencia nos proporcione un mejor desempeño, y así cerrado ese ciclo, permita iniciar con el paso 1, otra vez.

Se sugiere que el seguimiento y la realización de estos 3 últimos pasos sean en 10 meses aprox. Para así llevar ciclos anuales de cambio, con esto podremos instalarnos en un proceso de mejora continua.

2.8 Ventajas y desventajas del Método de Evaluación de 360°-

Técnicas como esta siempre tendrá detractores, debido a que como lo hemos visto evalúa al empleado de forma integral.

Ventajas

El método de 360° es muy completa y al ser comparada podemos encontrar múltiples ventajas que benefician a la organización.

- **Uso**

Sirve para conocer la opinión de los clientes, para darnos información sobre la personalidad y habilidades de los participantes, además de proporcionarnos datos de su desempeño, se vale de la retroalimentación para que mejoren como personas y trabajadores.

- **Propósito**

En su visión global se cumplen diversos objetivos como son el autodesarrollo del evaluado, fortalecimiento de la interacción con los clientes y el mercado, además de conocer el lugar que ocupa dentro de la organización y sobre todo fomenta el trabajo en equipo por lo que se crea un clima de satisfacción laboral.

- **Cobertura**

Al contrario de los métodos tradicionales, este por aplicarse de forma integral le da mayor oportunidad de involucrar a todos los participantes.

- **Método de medición**

Sus herramientas a utilizar son de tipo cuantitativo y las cualidades se analizan de la forma mas objetiva posible. El método de 360° se alimenta de información de varias fuentes de miembros que participan en los procesos, lo cual ayuda a que sea lo más objetivo posible.

- **Administración**

Al no requerir de instalaciones especializadas, ni condiciones ambientales controladas puede aplicarse a través de Internet o correo electrónico.

- **Evaluadores**

No se requiere de formación universitaria para contestar las encuestas, tampoco el desarrollo a profundidad de habilidades de observación, análisis y síntesis.

Desventajas

- **Expectativas excepcionales de su aplicación.**

Puede considerársele una técnica más que no logra adaptarse a la cultura organizacional de la empresa, debido a su flexibilidad y versatilidad.

- **Fallas del diseño durante su aplicación.**

Esto se debe a que en ocasiones la o las personas que pretenden instrumentar este método no están del todo preparadas para capacitar al personal y así llevarlo a cabo, ya que omiten un paso fundamental que es la consulta con los directivos antes de aplicarlo, olvidando que cualquier estrategia de cambio conlleva una resistencia por parte de las personas involucradas.

- **Problemas al interconectar las diferentes fases del proceso.**

Los problemas para introducir esta técnica en la organización en ocasiones son debido a la falta de experiencia, ya que por lo regular no se cuenta con el departamento o el personal especializado para llevarla a cabo.

- **Escasa comprensión del proceso y/o entrenamiento insuficiente.**

Un factor común al poner en practica un proceso de cambio es que no se realice un difusión al 100% con el personal involucrado, además que no se verifica que los implicados comprendan la información, esto como consecuencia de técnicas didácticas insuficientes o la poca importancia que se da para evaluar los conocimientos adquiridos en un curso.

- **Información escasa**

Debido a la confidencialidad con la que se obtiene la información sobre el desempeño de los evaluados no permite que estos puedan solicitar información precisa y detallada de lo que reportan como sus áreas de oportunidad, esto dificulta la corrección de malos hábitos o comportamientos inadecuados que producen el mal desempeño.

- **Enfocarse en los aspectos negativos y las debilidades**

Por naturaleza tendemos a enfatizar nuestras debilidades y conductas negativas, esto afecta la moral y la integración tanto de los evaluados como de los equipos.

- **Evaluadores inexpertos e ineficientes.**

Al no poseer el mínimo de experiencia no se logran obtener los resultados esperados, esto se agrava ya que no logran entrenar a lo evaluados correctamente y como consecuencia se da una carente información sobre el método.

- **Sobrecarga de información.**

Por ser una evaluación integral son varios los evaluadores, en tanto que el manejo de información se multiplica y la administración de esta se vuelve compleja; tomando en cuenta que en las evaluaciones tradicionales solo participa el evaluador y el evaluado y se genera únicamente información de acuerdo al número de participantes.

2.9 Auge en la aplicación del Método de 360°

Tomando como punto de partida el libro de **Edwards y Ewen (1996)** "Feedback 360°", con el que se da a conocer este nuevo modelo, en los últimos años se ha incrementado su interés, ya que su fortaleza radica en 4 fuerzas que dan efectos positivos.

1. Cambio en las expectativas que las organizaciones y los clientes tienen acerca del personal.

Esto debido a que se promueve el trabajo en equipo, se fomenta la competitividad hacia fuera de la organización siendo esto muy positivo, se fomenta la aplicación del concepto mejora continua, fomenta el desarrollo de personal y obliga a los departamentos de capacitación a ser muy selectivos en los cursos y entrenamientos, que realmente se requieren para el buen funcionamiento de la organización a través del desarrollo exitoso de los individuos ya que los recursos son cada vez mas escasos y hay que usarlos con eficiencia.

2. Énfasis en la medición al interior de la organización.

En poco tiempo se han ido estableciendo en las empresas sistemas de medición haciendo evaluación de opiniones, sugerencias, actitudes, motivaciones, clima organizacional, además de crear departamentos especializados en el manejo de esta información. Esto dará una clara imagen de cómo se encuentran las cosas en la organización.

3. Influencia de los nuevos conceptos de uso gerencial

Los avances tecnológicos hacen que cada día más fácil obtener información acerca de la competencia, cómo se van innovando en el mercado y como aplican técnicas nuevas para la atracción de clientes, lo que nos da como resultado la identificación clara de cuáles son los elementos de que compone el buen desempeño. Estas técnicas integrales nos permiten atacar todos los elementos que componen la interacción empresarial que se da entre la organización y los clientes a través del personal de la misma.

4. Cambio en las actitudes gerenciales

No hay resistencia por parte de los gerentes, es decir, lo han adoptado desde su formación, por lo que es más fácil que innoven en la organización al poner en marcha los conocimientos adquiridos durante la misma y así crear el cambio, esto ha ayudado a que este método haya tenido ese rápido crecimiento.

2.10 Estudios Previos

Centro para el estudio de equipo de trabajo de la Universidad de North Texas, Denton, Texas. EE.UU.

Escrito por: Hurley Simon.

El termino Retroalimentación de 360°, en realidad es un marca registrada de los equipos Inc. Una compañía que realizo un trabajo pionero en la teoría y aplicación constituida por Edwards y Ewen en 1996.

En empresas tales como Band- Aid, Kleenex y Xerox han convertido esta evaluación parte importante de su organización.

Las condiciones iniciales para este tipo de proceso son calificadores múltiples de evaluación o de múltiples fuentes de evaluación. Sin embargo la evaluación de 360° implica que no solo se realiza la evaluación, si no que los resultados son compartidos con el individuo esta siendo evaluado.

La evaluación de 360°, se puede distinguir de varias maneras; en primer lugar utiliza las evaluaciones por calificaciones múltiples, lo que significa que la información sobre un individuo y su desempeño es obtenida de más de una fuente o persona. En segundo lugar, las personas que realizan la clasificación tienen algún grado de familiaridad con la persona que está siendo evaluada, saben que el evaluado interactúa con ellos con frecuencia y están calificados para evaluarlo. Esto proporciona información de retroalimentación mas completa que los métodos más tradicionales. En la mayoría de los casos, las especificaciones son multi-direccionales y provienen de los superiores, compañeros de trabajo, clientes internos-externos y subordinados.

Cuando se usa eficazmente la evaluación de 360° puede mejorar el liderazgo y la capacidad de gestión, aumentar la comunicación y el aprendizaje, ayudar a los empleados y el desarrollo organizacional, mejorar el servicio al cliente, promover el equipo de trabajo y cambio organizacional, y aumentar la productividad y la eficiencia.

Cuando se realiza correctamente es eficaz, equitativo, equilibrado y participativo.

Las muestras en las investigaciones existentes son demasiado pequeñas, se requiere de investigación a gran escala realizando en toda la organización. Se necesita más información para evaluar la disposición de cualquier empresa para su implementación. Las claves para sostener el proceso de retroalimentación deben ser identificadas y examinadas, ya que algunos factores deben ayudar al proceso de retroalimentación y otros pueden destruirla.

Management Today en español
La revista gerencial de México
Herramientas para la Gestión.

Este artículo fue escrito por **Larry Cimpolla** quien es presidente de CCI (Assessment Group) empresa fundada en 1976, que se ha especializado en Desarrollo Organizacional y Administración del cambio, en diferentes organizaciones en más de 12 países en América, Europa y Asia. Es reconocido internacionalmente como uno de los pioneros en retroinformación 360°. Sus aplicaciones del 360° han sido orientadas a Desarrollo y planeación de carrera, sistemas de administración y evaluación del desempeño, trabajo en equipo y administración de procesos de cambio.

Y por **Jorge Humberto Carlos T.** Es director del Grupo Asses, empresa de consultoría en Desarrollo Organizacional y evaluación de personal a todos los niveles. Ha participado como consultor interno y líder de proyectos de R. H. en diversas estrategias de cambio en corporaciones industriales y de servicios incluyendo el sector: Bancario y Financiero. Grupo Asses ha sido certificado para operar los instrumentos de CCI en México y Latinoamérica.

Retroinformación 360° “Para mejorar el desempeño y la productividad”.

Las organizaciones manifiestan su deseo e interés de incrementar la productividad y el desempeño del personal y la mayoría de los empleados y ejecutivos están dispuestos a hacerlo.

La retroinformación es constructiva, específica y proporciona dirección para el cambio y tanto la persona como las organizaciones se benefician.

¿Por qué la retroinformación 360° ha llegado a ser una herramienta clave para el desarrollo?

La credibilidad es una razón importante por la cuál la multievaluación 360° es más relevante que la evaluación del desempeño tradicional.

La retroinformación del jefe como fuente única puede no siempre ser aceptada por el subordinado, especialmente si el contenido de la retroinformación es diferente a lo esperado por él.

La credibilidad puede verse afectada si el participante siente que la evaluación del jefe es parcial o injusta.

Cuando en las evaluaciones sólo participan el jefe y el subordinado se obtiene una foto estrecha de la realidad, especialmente si la compensación o el plan de desarrollo de carrera del evaluado están basados en ellos.

Si bien la información que proviene del jefe es importante, es una realidad que los subordinados, compañeros y otras personas son quienes en muchos casos conocen mejor las competencias y debilidades del participante.

La retroinformación obtenida de múltiples funciones puede brindar una imagen mucho más rica, completa y relevante del desempeño general de una persona.

En todo proceso de evaluación, existe el riesgo de que este pueda ser sesgado, en el 360° el riesgo es menor aunque puede ocurrir. Sin embargo, un instrumento de 360° bien diseñado puede identificar aquellas respuestas distorsionadas o fuera de sincronía dentro de un grupo de evaluadores. La retroinformación es más balanceada al provenir de múltiples personas de un grupo y de varios grupos evaluadores, lo cual permitirá que el participante acepte más fácilmente la información respecto a sus habilidades y áreas débiles y que realmente elabore planes de acción, autodirigidos.

Factores clave del éxito.

El involucramiento y compromiso de la alta dirección son necesarios para el éxito del proceso. Ellos necesitan motivar la iniciación y el seguimiento del mismo. Una forma de hacerlo es que el equipo directivo inicie el proceso y que ellos mismos compartan los resultados y experiencias con sus colaboradores directos. Esto dará el modelaje de apertura y compromiso hacia los siguientes niveles de la organización. Otro concepto importante es la re-evaluación en los siguientes ocho o nueve meses. Muchas de las iniciativas de cambio son frustradas por falta de seguimiento, por suponer que el cambio se da con tan solo proponer una buena idea o un buen proyecto; ambos necesitan tiempo, perseverancia para lograr y exceder los resultados esperados.

CAPITULO III

PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN INTEGRAL 360°

CAPITULO III

PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACION DEL METODO DE EVALUACION INTEGRAL 360°

Tomando como base el marco teórico anteriormente planteado haremos una propuesta de implementación del método integral con el fin de crear un cambio en la organización que nos lleve a la mejora continua.

El método de evaluación de 360°, tiene la ventaja de brindar retroalimentación desde el círculo completo de contactos diarios que un trabajador pudiera tener, entre los que se encuentran sus jefes, compañeros, clientes internos o externos y él mismo.

En este documento se encuentran descritos los lineamientos generales a seguir para formalizar el proceso de evaluación del desempeño basado en el método de 360°.

3.1 Justificación de la propuesta.

La utilidad de esta propuesta consiste en que llevando a cabo la implementación de este modelo podemos conocer la opinión global que se tiene del desempeño del empleado, ya que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas, ayudando así a corregir, mejorar y desarrollar al empleado a través de la retroalimentación. Además de lograr que exista un mejor trabajo en equipo ya que no se pretende que ningún empleado se sienta amenazado con esta evaluación por lo que se creará un clima de satisfacción laboral.

Esta propuesta servirá a la organización en general, directivos, mandos medios y operativos, debido a que posee una visión completa de cómo se ha desempeñado el empleado; ayudando así a terminar con las evaluaciones subjetivas, que no producen una mejora del empleado, lo estanca en sus funciones dando así insatisfacción laboral. Por lo que es importante que toda la organización este involucrada, no creando resistencias al cambio.

En el campo de la Psicología, influirá a que cada vez mas empresas adopten este modelo de evaluación, y con esto tenga una mayor difusión y logremos encontrar mayor información que nos ayude a documentarnos para mejorar la técnica de la aplicación.

En lo personal es importante para mi abordar este tema debido a que las empresas se han enfrascado en las evaluaciones tradicionales que no apoyan del todo al desarrollo de los empleados desperdiciando así competencias importantes de los mismos, con esto intentaré colaborar con las empresas a generar el cambio a través de la difusión y capacitación de este modelo.

3.2 Objetivos

- ***Objetivo del Método***

Proporcionar información acerca del desempeño del personal, a través de las evaluaciones efectuadas por el personal, las cuales permitirán a la gerencia la toma de decisiones en lo relativo a incrementos salariales, detección de necesidades de capacitación, retroalimentación al desempeño del personal y mejora continua de la organización, y a los trabajadores le permitirá una mejora continua en su persona y en su área de trabajo a través de la retroalimentación brindada.

- ***Objetivos del trabajo.***

1. Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a los requerimientos de la empresa y el puesto en particular.
2. Detectar las áreas de oportunidad del individuo, del equipo y la organización.
3. Implementar acciones que permitan mejorar el desempeño de la persona y como consecuencia de la organización.

3.3 Participantes

El curso de “Implementación del Método de Evaluación Integral de 360°” va dirigido a trabajadores en edad productiva, que sean empleados de la empresa “X”, con habilidades en el manejo de la estadística y buena capacidad de análisis y síntesis. Los cuales serán seleccionados en conjunto con el coordinador del proyecto y recursos humanos. Este curso se dará a conocer a través de pósters, trípticos y conferencias.

3.4 Actividades a Realizar para la Implementación del Método.

Una vez hechas las reuniones con los altos directivos en las que se habrá acordado el plan de trabajo a seguir empezara con la implementación del modelo en la organización. Por lo que en conjunto con Recursos Humanos y el Coordinador del Proyecto, asignaran expertos de cada área, estos a su vez tendrán que sensibilizar al personal. Por otro lado tendrán que reunirse para diseñar los formatos de evaluación acordes a la organización.

Posteriormente y ya autorizados por el coordinador del proyecto y Recursos Humanos se hará la entrega de formatos de evaluación; y por su parte todas personas involucradas en la evaluación llenaran los formatos. Después se recolectaran los formatos y el coordinador de proyecto, expertos de área y recursos humanos analizaran e interpretaran los resultados obtenidos para después poder presentarlos a los directivos.

Después de comunicárselo a los directivos se hará a los empleados, de los cuales si hay nula participación habrá una amonestación y posteriormente un apercibimiento y por lo contrario al haber participación se harán acreedores a una felicitación. Terminando así con la retroalimentación ya que esta es la parte fundamental de este modelo y posteriormente la concientización para que se logre la mejora continua.

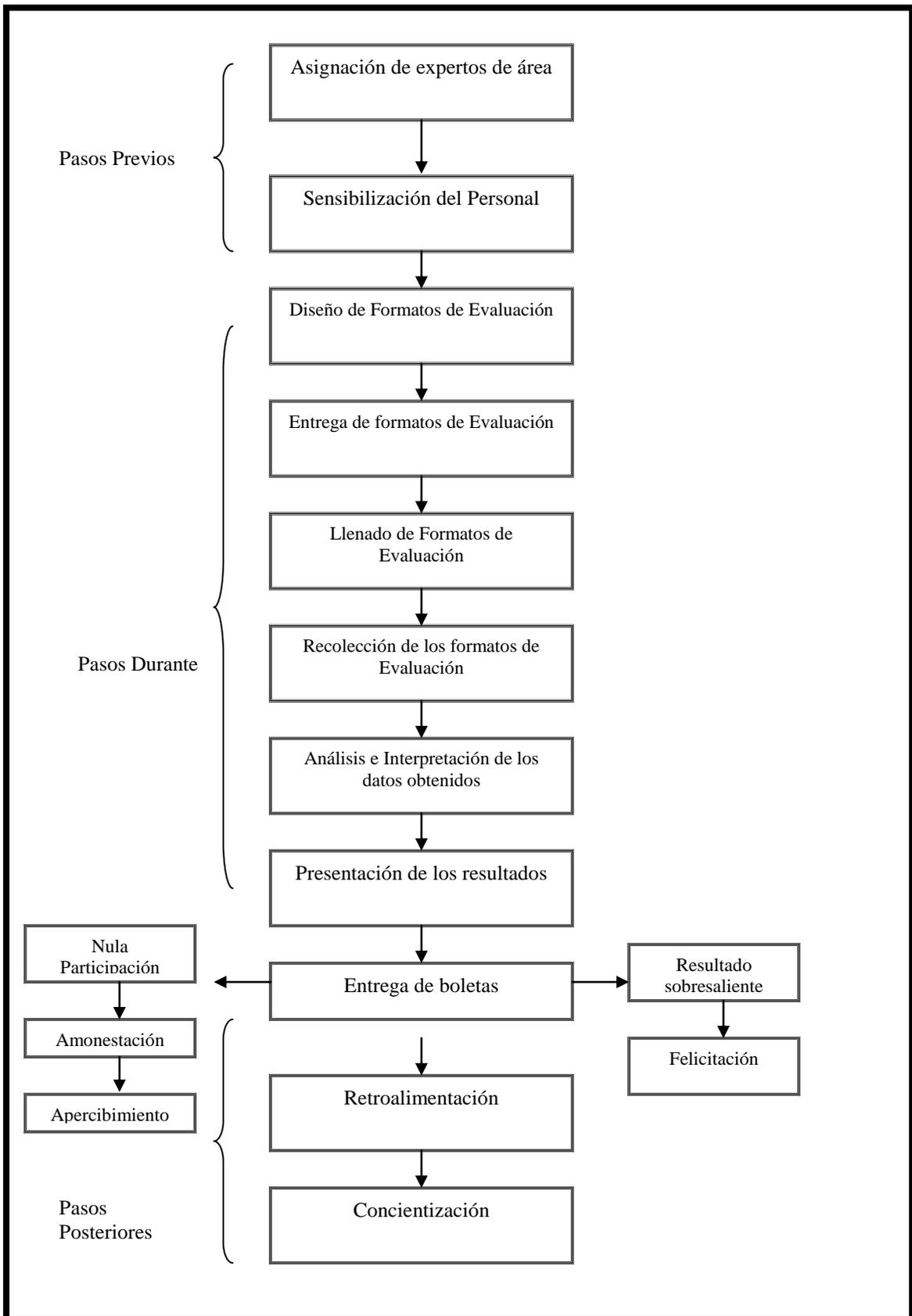


Figura 6. Implementación del Método de 360° para la evaluación del desempeño del personal
Fuente: Propia

3.5 Acciones propuestas (carta descriptiva)

Objetivo específico: Puntualizar el procedimiento del método de evaluación de 360°, así como definir las actividades a realizar en cada una de las sesiones.						
Sesión	Actividad	Procedimiento	Materiales	Tiempo	Forma de Evaluación	Instructor
1	Presentación del Método y las actividades a realizar en la evaluación al personal mediante el Método de 360°.	Se expondrán los puntos más relevantes en beneficio de la empresa al ejecutar el método de evaluación de 360°, así como cada una de las actividades a realizar.	Se requiere un aula con buena ventilación, iluminación y espacio. Cañón retroproyector, Laptop, Pizarrón, plumones, Manuales que contengan la información que se presentara.	2 hrs.	Formato de evaluación de capacitación	Coordinador del proyecto

Objetivo Específico: Justificar el método de evaluación de 360° al personal seleccionado, así como definir y asignar las funciones correspondientes.						
Sesión	Actividad	Procedimiento	Materiales	Tiempo	Forma de Evaluación	Instructor
2	Determinación de Funciones y medición del desempeño	Los directivos en conjunto con el coordinador de proyecto determinaran el por qué evaluar a los empleados con el método de evaluación 360°. Además de asignar un experto por cada área, de acuerdo a la experiencia y conocimientos que este tenga sobre la misma.	Se requiere un aula con buena ventilación, iluminación y espacio. Cañón retroproyector, Laptop, Pizarrón, plumones, Manuales que contengan la información que se presentara.	2 hrs.	Formato de evaluación de capacitación	Coordinador de proyecto.

Objetivo Específico: Explicar de manera clara la forma en que se llenaran los formatos de evaluación.

Sesión	Actividad	Procedimiento	Materiales	Tiempo	Forma de Evaluación	Instructor
3	Llenado de formatos de evaluación	El coordinador de proyecto indicara a los expertos de área de que manera se llenaran cada uno de los formatos de evaluación, para que estos a su vez lo comuniquen al personal involucrado del área respectiva.	Se requiere un aula con buena ventilación, iluminación y espacio. Cañón retroproyector, Laptop, Pizarrón, plumones, Manuales que contengan la información que se presentara	2 hrs.	Formato de evaluación de capacitación	Coordinación de proyecto.

Objetivo Específico: Divulgación y aplicación de los formatos de evaluación por parte del personal involucrado.

Sesión	Actividad	Procedimiento	Materiales	Tiempo	Forma de Evaluación	Instructor
4	Difusión y llenado de formatos de evaluación.	El experto del área proporcionara los formatos de evaluación al personal involucrado. Estos deberán ser llenados dentro de los dos días posteriores a la entrega de dichos formatos.	Formatos de evaluación	3 días 1er día, se emplearan 2 hrs. en entrega de formatos de evaluación. 2do. y 3er. Se emplearan 4 hrs. en el llenado de formatos.		Experto de área, personal involucrado.

Objetivo Específico: Recopilación de datos, mediante los formatos de evaluación.

Sesión	Actividad	Procedimiento	Materiales	Tiempo	Forma de Evaluación	Instructor
5	Recolección de datos (Formatos llenados)	<p>1. La autoevaluación y la evaluación por parte del jefe inmediato se entregaran directamente al coordinador de proyecto.</p> <p>2. La evaluación de proveedores y pares se depositara en el buzón de quejas y sugerencias, esto con el fin de evitar identifica quienes han evaluado.</p>	<p>Formatos de evaluación.</p> <p>Buzón de quejas y sugerencias</p>	4 hrs.		Coordinador de proyecto.

Objetivo Específico: Capturar, así como analizar y contrastar los resultados obtenidos en la evaluación integrar de 360°

Sesión	Actividad	Procedimiento	Materiales	Tiempo	Forma de Evaluación	Instructor
6	Captura, análisis e interpretación de datos.	El coordinador de proyecto se encargara de capturar y analizar los formatos (pares, autoevaluación, jefe inmediato y proveedores) así como de interpretar dichos resultados.	<p>Formatos de Evaluación llenados.</p> <p>Computadora con office.</p> <p>Cuaderno de anotaciones</p> <p>Lápices, plumas, gomas y sacapuntas.</p>	Aprox. 3 días empleando de 3 a 5 hrs.		Coordinador de proyecto.

Objetivo Específico: Interpretación y presentación de los datos arrojados por las evaluaciones.

Sesión	Actividad	Procedimiento	Materiales	Tiempo	Forma de Evaluación	Instructor
7	Presentación de resultados.	Una vez realizado el análisis e interpretación de los resultados el coordinador de proyecto realizara una presentación, cuyo contenido sean los resultados obtenidos.	Se requiere un aula con buena ventilación, iluminación y espacio. Cañón retroproyector, Laptop, Pizarrón, plumones,	2 hrs.	Formato de evaluación de capacitación	Coordinador de proyecto.

Objetivo Específico: Distribución de los formatos para el correcto manejo de la información

Sesión	Actividad	Procedimiento	Materiales	Tiempo	Forma de Evaluación	Instructor
8	Entrega de resultados al jefe inmediato así como al personal involucrado.	Se le dará al jefe inmediato así como a cada uno de los empleados la boleta de evaluación.	Boletas de evaluación	2hrs.		Coordinador de proyecto.

Objetivo Específico: Distribución de documentos de evaluación que ayuden a alentar el correcto desempeño del personal.

Sesión	Actividad	Procedimiento	Materiales	Tiempo	Forma de Evaluación	Instructor
9	Entrega de carta de "Felicitación"	De acuerdo con las calificaciones obtenidas a cada empleado se entregara una carta de felicitación, en caso de obtener un desempeño sobresaliente, exhortándolo a seguir manteniendo su excelente desempeño, pues con ello contribuye el crecimiento de la organización.	Cartas de Felicitación	2 hrs.		Coordinador de proyecto y Jefe inmediato

Objetivo Específico: Distribución de documentos de evaluación, junto con la carta de amonestación para que el personal conozca sus fallas e incumplimientos.

Sesión	Actividad	Procedimiento	Materiales	Tiempo	Forma de Evaluación	Instructor
10	Entrega de carta de "Amonestación"	En caso de no haber participado en la evaluación se le entregara una carta de amonestación, expedida por el jefe inmediato, mencionando las fallas e incumplimientos, en la etapa de evaluación.	Cartas de Amonestación	2 hrs.		Coordinador de proyecto y Jefe inmediato.

Objetivo Específico: Distribución de Sanciones por la poca o nula participación en la evaluación.

Sesión	Actividad	Procedimiento	Materiales	Tiempo	Forma de Evaluación	Instructor
11	Entrega de carta de Apercibimiento	Si posterior a la carta de amonestación el empleado se resiste a participar en la evaluación, se le entregara una carta de apercibimiento, expedida por el Director General, en el cual se podrá hacer acreedor a sanciones, suspensiones sin goce de sueldo etc.	Carta de Apercibimiento	2 hrs.		Coordinador de proyecto y Jefe inmediato

Objetivo Específico: Alentar y trabajar con el personal en el mejoramiento de las actitudes, habilidades y conocimientos.

Sesión	Actividad	Procedimiento	Materiales	Tiempo	Forma de Evaluación	Instructor
12	Retroalimentación	El jefe inmediato se encargara de coordinar a los empleados involucrados para llevar a cabo la retroalimentación con el fin de mejorar su desempeño laboral y la creación de metas tentativas.	Formato e interpretación de la evaluación.	Dependerá del Jefe inmediato		Jefe Inmediato

Objetivo Específico: Alentar y trabajar con el personal en el mejoramiento de las actitudes, habilidades y conocimientos.

Sesión	Actividad	Procedimiento	Materiales	Tiempo	Forma de Evaluación	Instructor
13	Retroalimentación por parte del Coordinador de proyecto	El coordinador de proyecto realizará la retroalimentación solo en casos muy específicos, en donde tenga que intervenir para el correcto desempeño del personal.	Formatos e interpretación de la evaluación.	Depende de los casos específicos.		Coordinador de proyecto.

Objetivo Específico: Concientizar al personal, sobre las áreas de oportunidad y fortalezas que cada área de trabajo posee.

Sesión	Actividad	Procedimiento	Materiales	Tiempo	Forma de Evaluación	Instructor
14	Publicación de resultados generales	Los resultados generales serán informados al personal, al término del proceso de evaluación, a través de boletines internos, o publicación de reportajes en el periódico de comunicación interna de la empresa.	Documento en donde se presenten los informes de forma clara y puedan ser publicados.	1 HR		Coordinador de proyecto.

3.6 Materiales e Instrumentos

MATERIALES			
	Nombre	Descripción	Cantidad
1.	Laptop	Computadora portátil, con Office	1
2.	Impresora	Láser blanco y negro y a color	1
3.	Cañón Retroproyector	Compatible con la computadora portátil	1
4.	Pizarrón	Pizarrón blanco	1
5.	Plumones	Para pizarrón blanco	5
6.	Hojas	Hojas Blancas	5 paquetes.
7.	Lápices	Lápices de grafito	5
8.	Plumas	Bolígrafos tinta negra, roja y azul	2 c/u

3.7 Diccionario de Valores.

- **Actitud de servicio:** se mostrara como la disposición de actuar hacia ciertas situaciones, influyendo en la realización de actividades esto permita facilitar u obstaculizar el trabajo.
- **Actualización:** se tomara como toda aquella acción que produzca beneficio y desarrollo del empleado en el ámbito laboral y que por consecuencia beneficie su rendimiento.
- **Amabilidad:** Cualquier comportamiento caritativo hacia con otras personas, en este caso será hacia con sus compañeros en el ámbito laboral.
- **Apertura al Cambio:** Es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios de forma positiva y constructiva.
- **Compañerismo:** es la relación afectiva y de apoyo que se da entre las personas de un grupo, a partir de la comprensión, del respaldo, del trato digno y de la identificación que esta relación nos genera.
- **Compromiso:** iimplicación intelectual y emocional de los empleados con su empresa, y con ello su contribución personal al éxito de la misma. Los empleados comprometidos comparten una serie de creencias y actitudes que vistas en su conjunto reflejan el aspecto clave de la salud de la empresa. El compromiso es un camino de doble vía entre empresa y trabajador. A la empresa le conviene el compromiso del trabajador y a éste ser convenientemente retribuido por ello.

- **Comunicación:** Esta será responsabilidad de cada empleado ya que todos participan en ella, ya que se interactúa entre compañeros, superiores, clientes, etc. De igual forma se recibe información, da o recibe instrucciones y se coordina con equipos de trabajo.
- **Confianza:** esta tendrá sus raíces en el trato interpersonal y la comunicación que se genera entre los empleados; implicará respeto, compromiso, lealtad y solidaridad. La existencia de estos factores suscitan una mayor motivación con respecto al trabajo.
- **Conocimiento:** Capacidad para convertir datos e información en acciones efectivas.
- **Honestidad:** Conducta recta, que lleva a observar normas y compromisos con un cumplimiento exigente por parte de sí mismo.
- **Iniciativa:** Cualidad personal para anticiparse a los demás dialogando, actuando, resolviendo o tomando decisiones sin necesidad de recibir instrucciones de hacerlo.
- **Optimismo:** disposición positiva frente a alguna circunstancia.
- **Responsabilidad:** asumir las consecuencias de las propias decisiones, respondiendo de ellas ante alguien.
- **Respeto:** Reconocimiento que uno hace de las cualidades superiores de una persona, tales como su posición social o moral, que se acompaña de obediencia y una especie de veneración hacia ella.
- **Humanismo:** Afecto en el trato con las personas, atendiéndolas en forma cálida y mostrando interés por ellas.
- **Lealtad:** Adhesión firme a la organización, eligiendo los medios para mantenerlos a través del tiempo.

3.8 Criterios de evaluación

Formularios de Evaluación e instructivos de llenado.

Se propone la aplicación de 3 Formularios.

1. *Evaluación de Pares*

Se califica el grado en que el evaluado muestra los valores de la organización en su comportamiento.

Instrucciones para llenar el formulario Evaluación por pares.

1. Nombre del evaluador
2. Puesto del evaluador
3. Fecha en la que se realiza la evaluación
4. Se establecen las instrucciones de llenado y la escala de evaluación
5. Valores Evaluados
6. Área a la cual pertenece el evaluado
7. Nombre del Evaluado
8. Calificación asignada en los valores, para cada evaluado en lista.

Evaluación del Desempeño

1..Evaluación de pares

(1) Nombre del Personal:

(3) Fecha:

(2) Puesto:

Firma del Jefe Inmediato:

(4) Instrucciones:

Evaluar los valores de la empresa, aplicados por tus compañeros de área, de acuerdo con la siguiente escala.

- 5) Deficiente
- 6) Pobre
- 7) Promedio

- 8) Bueno
- 9) Muy Bueno
- 10) Excepcional

(5) Valores (Deber ser)

Área	Nombre del Evaluado	Actitud de Servicio	Actualización	Amabilidad	Apertura al Cambio	Calidad	Compañerismo	Compromiso	Comunicación	Confianza	Conocimiento	Honestidad	Humanismo	Iniciativa	Respeto	Responsabilidad	Lealtad
(6)	(7)	(8)															

Nota: Al finalizar tu evaluación, depositarla en el Buzón de quejas y sugerencias. Tienes 2 días para entregarla. Los resultados serán tratados en forma confidencial.

2. Autoevaluación / Evaluación del Jefe inmediato.

Se evalúa con respecto a las funciones del puesto y los valores de la organización, reflejados en el actuar del evaluado.

Instrucciones para llenar el formulario Autoevaluación / Evaluación del jefe inmediato.

1. Nombre del evaluador
2. Puesto del evaluador
3. Fecha en la que se realiza la evaluación
4. Se establecen las instrucciones de llenado y la escala de evaluación
5. Funciones que debe llevar a cabo el evaluado en su puesto de trabajo
6. Calificación asignada en la función que debe ejercer el evaluado
7. Definición de cada uno de los valores
8. Calificación asignada al evaluado con respecto a cada uno de los valores

Evaluación del Desempeño

2. Autoevaluación / Jefe inmediato

(1) Nombre del Personal:

(3) Fecha:

(2) Puesto:

Firma del Jefe Inmediato:

(4) Instrucciones:

Evalúe el desempeño de su colaborador, considerando las funciones del área y los valores, de acuerdo con la siguiente escala:

- 5) Deficiente
- 6) Pobre
- 7) Promedio

- 8) Bueno
- 9) Muy Bueno
- 10) Excepcional

(5) Funciones del Área.		(6) Calificación
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
Competencia de Valores (7)		(8) Calificación
1	Actitud de Servicio	
2	Actualización	
3	Amabilidad	
4	Apertura al cambio	
5	Compañerismo	
6	Compromiso	
7	Comunicación	
8	Confianza	
9	Conocimiento	
10	Honestidad	
11	Iniciativa	
12	Optimismo	
13	Responsabilidad	
14	Respeto	

Nota: Una vez concluidas las evaluaciones favor de entregarlas al coordinador de calidad.

3. Evaluación de proveedores y clientes.

Se evalúa el suministro de recursos, información, solicitudes, atención o servicio que el evaluado brinda en el ejercicio de sus funciones.

Instrucciones para llenar el formulario de Evaluación de áreas proveedoras internas.

1. Nombre del evaluador
2. Puesto del evaluador
3. Fecha en la que se realiza la evaluación
4. Se establecen las instrucciones de llenado y la escala de evaluación
5. Área a la que pertenece el evaluado
6. Nombre del Evaluado
7. Calificación asignada al evaluado en recursos brindados
8. Calificación asignada al evaluado en información proporcionada
9. Calificación asignada al evaluado en solicitudes atendidas
10. Calificación asignada al evaluado en atención o servicio ofrecido

ALCANCES

Y

LIMITACIONES

ALCANCES Y LIMITACIONES.

Al llevar a cabo la investigación del tema propuesto en este documento, se fueron enriqueciendo y actualizando los conocimientos acerca de la Administración de Recursos Humanos, ayudando así a ampliar la perspectiva que se tenía inicialmente sobre la evaluación del desempeño.

Como bien se describió y a pesar de que este concepto no es nuevo, ya que desde mediados del siglo pasado ya se había desarrollado, en México aún no se encuentra información basta para poder llevar a cabo las actualizaciones que ayuden a la rápida implementación del método, por lo mismo hay pocas empresas que lo llevan a cabo.

Afortunadamente el hecho de que las investigaciones y autores de diferentes disciplinas la estén tomando en cuenta hace que la evaluación integral o de 360°, en México se convierta un método que cada día retome mayor importancia, se ha observado en la medida en que el propio empleado tome conciencia de sus acciones, a través de la autoevaluación, podrá hacerse responsable de ellas y ser capaz de modificarlas para mejorar.

En este caso, el contar con una retroalimentación efectiva, es el reto mas grande que se presenta, ya que en su mayoría la gente que la brinda, no está capacitada para ello y no se logran obtener mejores resultados para la organización; aunado a esta variable, es un factor determinante el hecho de tener un juicio objetivo por parte del evaluador.

Pese a las condiciones económicas que afectan el entorno y lo difícil que podría considerarse el establecimiento del sistema propuesto debido la falta de información, es posible asegurar que se puede implementar de manera paulatina, capacitando e involucrando al personal, alineando los objetivos del personal, con la estrategia del negocio, para obtener resultados sólidos en los objetivos de la organización.

También es posible afirmar que la variante del tiempo requerido para llevar a cabo la implementación estará en función a la capacitación que brinde la empresa, ya que de esta manera el empleado se encontrará más familiarizado con adquirir conocimientos actualizados que le permitan mejorar el desempeño de sus funciones.

El sistema propuesto, se puede ejecutar a pesar de la dinámica económica de la organización, debido a la flexibilidad con la que cuenta, se adapta a las condiciones requeridas del entorno, siempre y cuando se tenga un líder preparado que asesore correctamente a la Organización y la voluntad de los directivos de la organización para involucrarse en ello.

Debido a que las evaluaciones provienen de diferentes perspectivas (jefe inmediato, pares, subordinados y clientes), la información obtenida suele tener mayor calidad y fiabilidad, por incluir a todas las personas involucradas en la evaluación, se pueden comparar los juicios emitidos por todos los que intervienen en el proceso y de esta manera se torna más objetiva, buscando congruencia entre los resultados obtenidos.

Esta técnica fortalece las iniciativas de mejora continua y le da importancia a los clientes internos / externos y al equipo, dando como resultado la visión global que se pretende, que a su vez ayuda a no descartar cualquier apreciación sobre el desempeño del empleado.

Con la retroalimentación proporcionada por los compañeros de trabajo y los terceros se busca aumentar el desarrollo personal del evaluado.

Para que el sistema propuesto sea efectivo en su aplicación, se recomienda:

- Establecer claramente las metas que se pretenden conseguir con la evaluación del desempeño, ya que en ocasiones suelen plantearse demasiadas expectativas sin definir exactamente cuales deberán de destacar y finalmente son las que en su caso podrían apoyar más a la organización.

- Perfeccionar el método a través de acciones como la revisión, seguimiento y mejora continua.

- Dar importancia a la etapa de retroalimentación ya que es uno de los principales factores que influyen en la falta de mejoras significativas en el comportamiento del personal, por lo tanto no se toman las medidas de corrección necesarias para el correcto desempeño del empleado.

- Realizar previamente un análisis para identificar fortalezas y debilidades de la organización.

- Hacer partícipes de forma directa a jefes y directivos, por lo mismo se propone que sean los mismos jefes inmediatos del personal evaluado quienes dirijan la entrevista de retroalimentación.

- Dar mayor importancia a la capacitación, ya que con esta se pretende eliminar deficiencias en habilidades y conocimientos que tengan los miembros de la organización. De igual forma se hacen correcciones y mejoras a los procesos de capacitación ya planteados.

Por lo tanto la implementación de este método de evaluación busca establecer un proceso de desarrollo en todas las esferas tanto a nivel individual, como en equipos de trabajo y la organización encontrando así sus áreas de oportunidad, en las que se les brindara la intervención oportuna que permitan desarrollarlas.

La construcción de equipos de alto desempeño, con esto se mejorara los procesos internos, ya que los equipos aportaran sus resultados a favor o en contra de los resultados globales de la organización.

No podemos dejar de mencionar la remuneración económica que suele ser otorgada a los empleados que obtengan una sobresaliente puntuación, lo cual los incentiva a seguir capacitándose, con el fin de crear una imagen positiva de su trabajo y de ellos mismos.

Sin embargo, no podemos pasar por alto las posibles limitaciones que pudieran surgir en la aplicación de este método de evaluación:

-El método puede tornarse un tanto complejo ya que administrativamente deben combinarse todas las evaluaciones.

-Como la retroalimentación proviene de varios evaluadores, puede haber preconcepciones y prejuicios, además de llegar a intimidar al evaluado y provocar resentimientos.

-Se pueden involucrar evaluaciones diferentes y encontradas debido a diversos puntos de vista.

-El método requiere forzosamente de capacitación, al personal que servirá como agentes de cambio al momento de llevar a cabo la implementación, sobre todo capacitación de coaching para la retroalimentación efectiva ya que es de vital importancia para el funcionamiento de este método.

-Los empleados pueden tomar a juego la evaluación, coludiéndose e invalidando así la evaluación de otros empleados.

- Debido a la falta de experiencia al introducir este método en la organización hace que surjan problemas para interconectar las fases del proceso.

La falta de experiencia aunada a la poca difusión que ha tenido este método hace que surjan problemas para relacionar las fases del proceso

- Tomando en cuenta el punto anterior, da como resultado la poca difusión con el personal involucrado.

-No se verifica que los implicados comprendan la información proporcionada por el coordinador de proyecto para la implementación, siendo esta la consecuencia de darle poca importancia a la evaluación de los conocimientos adquiridos.

- La confidencialidad de la información obtenida dificulta la corrección de malos hábitos o comportamientos inadecuados que producen el mal desempeño.

- La sobrecarga de información se da ya que al ser una evaluación integral, son varios los evaluadores, en tanto que el manejo de la información se multiplica y la administración de esta se vuelve compleja.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

En la última década las organizaciones han sufrido cambios en la forma en que están organizadas y dirigidas, debido a que sus técnicas tradicionales no son tan efectivas como lo eran antes, por lo que continuamente se busca nuevas formas de gestionar eficazmente a los empleados. Es por eso que surgió el interés de realizar una investigación sobre este método de evaluación.

Las organizaciones deben mantener su competitividad por lo tanto necesitan alcanzar altos niveles de productividad, y para esto se requiere de un desempeño de alto nivel por parte de los empleados.

La evaluación integral ó método de 360° es un sistema muy útil, que cuando se aplica correctamente puede tener gran variedad de efectos positivos en una organización, algunos de los cuales hemos mencionado a lo largo de este documento, además de elevar las características de personalidad necesarias para un óptimo desempeño.

Sin embargo no podemos dejar de lado que la aplicación incorrecta del método puede causar una desinformación en los involucrados en este caso los empleados y que estos lleguen a sentirse vulnerables, incómodos, e inclusive a la defensiva.

Aunque por otro lado, una vez aplicado el método es de vital importancia darle seguimiento a la retroalimentación, la cuál es la clave del éxito de este método y lo que lo diferencia de los demás. Ya que la retroalimentación sin seguimiento hará que el proceso demuestre que fue una perdida de tiempo. Un seguimiento con la frecuencia apropiada a las características de la organización, resaltarán que la evaluación es importante y que el comportamiento cuenta.

El método pretende tener efectos duraderos en la organización, incluyendo una mayor comunicación, el fomento de un entorno rico en sugerencias, aumentando la iniciativa de los empleados hacia el desarrollo y una mayor implicación de los trabajadores.

REFERENCIAS

REFERENCIAS

- Alles (2007)** *Desempeño por Competencias Evaluación de 360°*, 1 y 4 edición, Buenos Aires, Granica-Adelphi.
- Alles (2007)** *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*, 2ª edición, Buenos Aires, Granica-Adelphi.
- Alles (2007)** *Gestión por Competencias: el diccionario*, 2ª y 3ª reimpresión, Buenos Aires, Granica-Adelphi.
- Arias, Heredia (2006)** *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*, 6ª edición, México, Trillas.
- Bohlander, Sherman, Snell (2001)** *Administración de Recursos Humanos*, 12ª edición, México, CengageLearning Editores.
- C. Maxwell, (2001)** *Líder de 360°. Como desarrollar su influencia desde cualquier posición de la organización*, 1ª edición, Argentina, Nelson Books.
- Chiavenato (2007)**, *Administración de Recursos Humanos “El Capital Humano de las Organizaciones”*, 8ª edición, México, Mc Graw Hill.
- González, Olivares (2005)**, *Comportamiento Organizacional un enfoque latinoamericano*, 1ª edición, México, CECSA.
- González, Olivares (2005)**, *Administración de Recursos Humanos, diversidad y caos*, 1ª edición, México, CECSA.
- Grados (2002)**, *Calificación de Méritos. Evaluación de competencias laborales*, 5ª edición, México, Trillas.
- Legault (1999)**, *Alcanzar la Calidad Total. En una empresa de servicios*, 1ª edición, México, Trillas.
- Lock, Smith (1991)**, *Como gerenciar la Calidad Total, Estrategias y Técnicas*, 1ª edición, Colombia, Fondo Editorial Legis.
- Münch (2006)**, *Administración de Capital Humano: La gestión del activo más valioso de la organización*, 1ª edición, México, Trillas.
- R. Wayne, M. Noe (2005)**, *Administración de Recursos Humanos*, 9ª edición, México, Pearson Prentice Hall.
- Stephen R., Coulter (1994)**, *Administración de Recursos Humanos*, 9ª edición, México, Prentice Hall Hispanoamericana.
- Stephen R. (2004)**, *Comportamiento Organizacional*, 10ª edición, México, Pearson Prentice Hall.
- Vilar Barrio (1997)**, *Como implantar y gestionar la Calidad Total*, 2ª edición, España.
- <http://bp.blogspot.com>
- http://www.cca.org.mx/lideres/cursos/redaccion/comunicación/cont_amblad.htm
- <http://www.redes-cepalcala.org/inspector/DOCUMENTOS%20%20LIBROS/COMPETENCIAS/DICCIONARIO%20DE%20COMPETENCIAS.pdf>

http://www.recope.go.cr/transparencia/comision_valores/valoresEmpresariales3.htm

<http://www.classclip.com/aon/laconfianza.html>

<http://www.deadalus.es/inteligencia-denegocios/gestiondel-conocimiento/que-es-el-conocimiento/>

<http://www.elblogderrrh.com/2007/09/iniciativa.html>

<http://definicionabc.com/general/optimismo.php>

<http://ideasrapidas.org/responsabilidad.htm>

ANEXO

ANEXO

Formato de evaluación de curso de capacitación

Curso:	
Instructor:	
Lugar de impartición:	
Fecha:	
Horarios:	

Instrucciones: Encierre en un círculo el número que represente mejor su respuesta a cada reactivo, tomando en cuenta que 1 es el más bajo y 4 el más alto.

I. Contenido del curso y estructura					
1.	Los temas revisados son aplicables a su actividad laboral.	4	3	2	1
2.	Los temas revisados respondieron a sus intereses y expectativas.	4	3	2	1
3.	El desarrollo de los temas se realizó de lo más sencillo a lo más complejo.	4	3	2	1
4.	Las dinámicas de trabajo permitieron al estudiante ser activo.	4	3	2	1
5.	Las actividades variaron de acuerdo al contenido del curso.	4	3	2	1
6.	Las actividades permitieron la socialización de los participantes	4	3	2	1
7.	El material didáctico (láminas, acetatos, diapositivas, lecturas, etc.) fue variado y apropiado.	4	3	2	1
8.	Se realizaron evaluaciones constantes.	4	3	2	1
9.	Después de cada evaluación se realizaron los ajustes necesarios para asegurarse que todos aprendieran	4	3	2	1
10.	La planeación y distribución del tiempo permitió el logro de los objetivos	4	3	2	1
II. Habilidades del instructor					
11.	Proyectó una imagen agradable.	4	3	2	1
12.	Despertó y mantuvo el interés del participante	4	3	2	1
13.	Presentó esquemas generales de los temas.	4	3	2	1
14.	Presentó los objetivos a lograr.	4	3	2	1
15.	Relacionó un tema con otro, remarcó lo importante.	4	3	2	1
16.	Ayudó a la comprensión de los temas con ejemplos, analogías etc.	4	3	2	1
17.	Utilizó un lenguaje, ritmo, fluidez y tono de voz apropiados.	4	3	2	1
18.	Apoyó su exposición con desplazamientos en el aula.	4	3	2	1
19.	Observó a los participantes, los escuchó y los llamó por su nombre.	4	3	2	1
20.	Logró la participación de la mayoría del grupo.	4	3	2	1
21.	Recompensó los aciertos y señaló los errores.	4	3	2	1
22.	La información que proporcionó fue clara, completa y correcta.	4	3	2	1
23.	Las referencias del instructor incluyeron información actualizada.	4	3	2	1
24.	Estableció relaciones amistosas con los participantes	4	3	2	1
III. Organización					
25.	El tiempo de publicación para participar en los cursos e inscripciones fue	4	3	2	1
26.	La información proporcionada sobre el trámite de inscripción y reglamento de capacitación fue	4	3	2	1
27.	En general, el trato que recibió del personal del área de capacitación fue	4	3	2	1
28.	El material que se utilizó fue proporcionado oportunamente y en buenas condiciones	4	3	2	1

29.	La ventilación, higiene, iluminación y mobiliario de las instalaciones fueron	4	3	2	1
30.	La supervisión que realizó el departamento fue	4	3	2	1
31.	Se respetaron las fechas y tiempos establecidos	4	3	2	1
32.	Al terminar el curso se encuentra	4	3	2	1

Por favor anote lo que le gusto y lo que no le gusto del curso.

Gracias.