



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**PROPUESTA PARA GENERAR PLANES DE SUCESIÓN A  
PARTIR DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360°**

**T E S I N A**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

**P R E S E N T A:  
ALEJANDRA HIDALGO BELMONT**

**DIRECTORA DE LA TESINA:  
MTRA. MIRNA VALLE GÓMEZ**



Ciudad Universitaria, D.F.

Septiembre, 2015.



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

## **AGRADECIMIENTOS**

Nunca es tarde... Consideró que en la vida hay que cerrar círculos, cosas o situaciones que por diversos factores están pendientes y que de alguna manera eso no permite que avancemos de la manera que quisiéramos.

Después de años de decidía, por fin he conseguido concluir este tema que tenía pendiente conmigo misma, sin embargo no lo hice sola, tuve a mi lado personas muy importantes para mí que me brindaron su apoyo incondicional.

Olí, gracias por todo... Por no dejarme caer en momentos de mucha presión y cuando estuve a punto de renunciar, sé que no fue sencillo para ti, te agradezco todo tu apoyo y entusiasmo y por esas palabras de aliento que me ayudaron a seguir adelante, te amo con todo mi corazón.

Papis, gracias por su enseñanza y por sus sacrificios, gracias a ustedes soy lo que soy, no es fácil crecer y valerme por mí misma, pero agradezco todo lo que me brindaron y el apoyo incondicional en cada decisión que he tomado, es cierto que en ocasiones no han sido las mejores, sin embargo, siempre han estado conmigo.

Gracias hermanos, Pine y Moncho, se que siempre estarán conmigo, en cada fracaso y en cada logro, aunque dejamos de ser niños y de compartir tanto tiempo juntos, se que siempre estarán en mi vida.

Gracias Kika, sabes que más que mi amiga eres como una hermana para mí.

Gracias Maestra Mirna Rocío Valle Gómez, mi directora de Tesis, por su paciencia y por guiarme en este proceso largo y complicado.

Gracias UNAM, por dejarme vivir experiencias inigualables.

**Lo logré!!!**

## Índice

<b>RESUMEN</b>	<b>2</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>3</b>
<b>Capítulo 1. Evaluación del Desempeño</b>	<b>6</b>
1.1 Antecedentes	6
1.2 Concepto de Evaluación del Desempeño	9
1.3 Objetivos de la evaluación del desempeño	13
<b>Capítulo 2. Evaluación 360°</b>	<b>26</b>
2.1 Antecedentes y definición de la evaluación 360°	26
2.2 Propósitos de la evaluación del desempeño 360°	29
2.3 En qué consiste la evaluación 360°	32
2.4 Ventajas de la Evaluación del desempeño 360°	35
<b>Capítulo 3. Planes de Sucesión</b>	<b>38</b>
3.1 Definición de los planes de sucesión	38
3.2 Desarrollo de los planes de sucesión	42
3.3 Ventajas de contar con planes de sucesión	50
3.4 Planes de sucesión a través de la evaluación 360°	52
<b>Capítulo 4. Propuesta</b>	<b>54</b>
4.1 Justificación	54
4.2 Objetivos	55
4.3 Participantes	56
4.4 Materiales	56
4.5 Escenario	57
4.6 Acción Propuesta	57
4.7 Criterios de Evaluación	62
<b>DISCUSIÓN, ALCANCES Y LIMITACIONES</b>	<b>63</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>65</b>

## RESUMEN

En el presente trabajo se expone la importancia de identificar a las personas que puedan sustituir a otra que ocupa una posición en específico, es decir generar planes de sucesión, por medio de una evaluación del desempeño 360°.

La evaluación del desempeño es una herramienta que permite identificar las habilidades y actitudes con las que cuentan los empleados, realiza una revisión formal de los resultados de su trabajo, ya que es un proceso completo que abarca desde la determinación de las responsabilidades del puesto y los principales compromisos. La evaluación de 360° es una evaluación integral, ya que permite medir diversos aspectos del empleado. La propuesta de este trabajo es que a partir de los resultados se pueda identificar al personal con alto potencial con la finalidad de crear planes de sucesión.

El beneficio de esto es que las organizaciones aprovechen el talento interno y con ello contar con sustitutos para puestos relevantes o críticos, estar preparados para movimientos de personal previstos o imprevistos y que la organización no sufra impacto negativo en logro de sus objetivos.

Palabras clave: Evaluación del Desempeño, Evaluación 360° y Planes de sucesión, desarrollo de personal.

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día ante los constantes cambios que están surgiendo en el entorno, las organizaciones deben de estar preparadas para hacer frente a todos estos retos, no sólo contemplando su planeación y estrategia, sino también lo que respecta a sus empleados, ya que estos, son los principales recursos con los que cuenta una organización para llegar a sus objetivos.

Las organizaciones deben de estar conscientes, que a pesar de que cuenten con la mejor tecnología y/o maquinaria, esto jamás sustituirá al factor humano y en estos tiempos es más difícil encontrar al personal calificado e idóneo que pueda ocupar cierta posición en la organización que la mejor tecnología y/o herramienta; por lo que, se encuentran frente a nuevos cambios o retos, lo primero que deberían hacer es contar con una estructura de personal adecuada para poder soportar lo venidero, por lo tanto deben contar con una buena administración de personal.

Los movimientos del personal contemplados o imprevistos dentro de las organizaciones se deben prever, ya que muchos de estos puestos pueden ser críticos y si no se cuenta con ellos, pueden perjudicar a la continuidad de los objetivos y misión de la empresa o en alguna de las áreas de esta.

Es por esto, que las organizaciones deben contar con un plan de sucesión, mediante el cual la empresa deberá tomar en cuenta que los empleados clave que se retiren o abandonen la compañía deben ser sustituidos por otros que puedan demostrar similar valía, ya que de no ser así podrían presentarse complicaciones importantes en la empresa, no es privativo de las grandes empresas, es un proceso que se puede y se debe planificar en las organizaciones en las que puede suponer una necesidad de reemplazar a alguien en puestos clave, tanto en grandes como en pequeñas y medianas empresas.

El plan de sucesión debe garantizar la estabilidad en el proceso de reemplazo y crear las condiciones suficientes para proporcionar una promoción interna teniendo en cuenta la igualdad de condiciones y posibilidades de los trabajadores que podrían desempeñar.

Para esto se debe seleccionar los puestos que serán más proclives y objetos del plan, identificando las habilidades y conocimientos que se requiere para desarrollar estos puestos adecuados e identificar a la persona que pueda ocupar este cargo cumpliendo eficientemente la misión. Se debe identificar a estas personas, teniendo en cuenta a las que se pueden promocionar a corto, mediano o largo plazo, para esto se debe conocer el desempeño actual del colaborador, por lo que se deberá evaluar este.

La evaluación del desempeño permite conocer como está llevando a cabo sus tareas el colaborador en su posición, es decir a través de esta podemos medir el rendimiento de cada empleado en su trabajo cotidiano.

Existen diversos métodos para obtener esta información del colaborador, es decir, para conocer su desempeño, la evaluación de 360° es una herramienta que te arroja mayor información que algún otro método tradicional, ya que puedes evaluar al colaborador a través de varias personas y en diferentes escenarios.

De tal manera que para identificar a las personas que puedan ocupar alguna posición especializada o critica dentro de la organización, se utilizará la evaluación 360° con la finalidad de reconocer al talento con el que cuenta la empresa y que estos empleados cubran la posición satisfactoriamente.

Este trabajo está diseñado en 4 capítulos, en el capítulo 1 se aborda los antecedentes de la evaluación del desempeño, cómo es qué se comenzó desde tiempo atrás a evaluar al personal sin llevar a cabo un proceso formal, también se

menciona los diferentes conceptos de la evaluación del desempeño, así como los objetivos y la importancia de evaluar al personal.

En el capítulo 2 el tema es “Evaluación del desempeño 360°”, se define y justifica porque se utilizará esta herramienta para evaluar el desempeño del colaborador, la definición, los propósitos de utilizar este método, así como las ventajas que se tienen al evaluar a los empleados con esta herramienta.

En el capítulo 3 se aborda el tema “Planes de sucesión”, en el cual se da a conocer la definición de estos, el proceso para contar con un plan de sucesión dentro de la organización, las ventajas y beneficios para la empresa, ya que puede identificar y contar con colaboradores internos para cubrir una posición crítica en cualquier circunstancia sin la necesidad de que esta plaza quede vacante por un tiempo considerable.

Y por último en el Capítulo 4 se propone como estrategia a seguir, la manera de generar planes de sucesión a partir de la evaluación del desempeño 360°, independientemente del tamaño de la empresa, del sector o giro de esta, ya que los procesos que se plantean se puede adaptar a la organización.

Se concluye que la implementación de esta propuesta brindará grandes beneficios a las organizaciones, ya que ahorrará tiempos y costos en la cobertura de las posiciones.

## CAPÍTULO 1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

### *1.1. Antecedentes*

En la actualidad para las organizaciones es de gran importancia conocer el nivel de rendimiento laboral, las habilidades y el cumplimiento de objetivos de cada uno de sus empleados, reconocer las fortalezas y debilidades, esto con la finalidad de conocer la productividad de cada uno de ellos y qué beneficios le puede traer a la organización. Con el logro de los resultados en su puesto de trabajo, cada empleado contribuye al logro de los objetivos estratégicos de la organización y a su vez el empleado también obtiene beneficios.

Para conocer el trabajo individual y las habilidades con las que cuenta cada empleado, se puede llevar a cabo por la evaluación del desempeño, ya que es una herramienta que tiene como finalidad dar seguimiento al trabajo de las personas dentro de una organización, por lo que esta debería ser una actividad esencial dentro de la Administración de Recursos Humanos, ya que permite conocer la labor de cada colaborador a detalle.

Las prácticas de la evaluación del desempeño no son nuevas. Desde que una persona empleó a otra, el trabajo de ésta se evaluó en función de la relación costo-beneficio.

Los sistemas formales de la evaluación tampoco son recientes. Anteriormente, al no existir un método para medir el desempeño de sus empleados, las organizaciones y los hombres fueron creando sistemas que les permitieran de alguna manera conocer las habilidades y capacidades con las que contaba su personal.

De acuerdo a lo planteado por Curos et al., (2005), es en plena Edad Media, cuando la Compañía de Jesús, fundada por Ignacio de Loyola, utilizaban un sistema combinado de informes y notas de las actividades y el potencial de cada jesuita que practicaba su ministerio por todo el mundo, en una época en la cual los navíos de vela eran la única forma de transporte y de comunicación. El sistema estaba compuesto por clasificaciones que los miembros de la orden preparaban por sí mismos, conformados por informes de los superiores sobre las actividades de sus subordinados y por datos especiales redactados por todo jesuita que considerara tener información sobre su propio desempeño o el de sus colegas y que, de lo contrario, ésta le resultaría inaccesible al superior.

Tiempo después, con los progresos del entorno social, alrededor de 1842, el servicio público de Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de sus trabajadores. En 1880, el ejército estadounidense adoptó el mismo sistema y, en 1918, General Motors diseñó un sistema para evaluar a sus ejecutivos. Sin embargo, fue sólo hasta la Segunda Guerra Mundial cuando los sistemas de evaluación del desempeño empezaron a proliferar en las empresas. No obstante, el interés se dirigía exclusivamente a la eficiencia de la máquina como medio para aumentar la productividad de la organización, ya que al ser humano solo se le consideraba una herramienta más para el logro de los objetivos de las organizaciones y no como una pieza fundamental para las organizaciones.

A principios del siglo XX, la escuela de la administración científica propició un fuerte avance de la teoría de la administración que, con su propósito de aprovechar la capacidad óptima de la máquina, dimensionó en paralelo el trabajo del ser humano y calculó con precisión el rendimiento potencial, el ritmo de operación, la necesidad de lubricación, el consumo de energía y el tipo de ambiente físico exigido para su funcionamiento. Sin embargo, la importancia puesta en el equipamiento y el consiguiente planteamiento mecanicista de la administración no resolvieron el problema de aumentar la eficacia de la

organización. Así, el individuo, en forma de un “aprietabotones”, se veía como objeto moldeable a los intereses de la organización y fácilmente manipulable, pues se consideraba que su motivación obedecía tan sólo a objetivos salariales y económicos. Con el transcurso del tiempo, se comprobó que las organizaciones lograron resolver los problemas relacionados con la primera variable (la máquina), pero no progresaron en lo absoluto en la segunda: el ser humano. La eficacia de las organizaciones aún no era más que una buena intención.

Con la escuela de las relaciones humanas vino una revisión total del planteamiento. El interés principal de los administradores se desligó de las máquinas y se enfocó en las personas. Con el advenimiento de las nuevas teorías de la administración, las mismas cuestiones que se plantearon respecto de la máquina se transfirieron a la gente. ¿Cómo conocer y medir el potencial de las personas? ¿Cómo conseguir que aprovechen todo ese potencial? ¿Cuál es la fuerza básica que impulsa su energía hacia la acción? Estas interrogantes dieron lugar a infinidad de respuestas y provocaron el surgimiento de técnicas administrativas capaces de crear las condiciones para mejorar de verdad el desempeño humano en las organizaciones, así como toda una avalancha de teorías sobre la motivación laboral.

Toda la secuencia posterior de teorías de la administración y la organización que surgieron, tuvo un efecto contundente: la importancia del ser humano en las organizaciones y su papel para dar dinamismo a los demás recursos de la organización. Sin embargo, no se podía dejar ese papel a la suerte. No sólo era necesario plantear y poner en funcionamiento el desempeño humano, sino también evaluarlo y orientarlo a determinados objetivos comunes.

En el pasado, cuando había estabilidad y permanencia, el desempeño se podía evaluar mediante esquemas burocráticos y rutinarios. En aquellos tiempos la rutina burocrática era la marca de la época. Ante los nuevos tiempos de cambio, transformación e inestabilidad, el esquema burocrático ha cedido su lugar a la

innovación y a la necesidad de agregar valor a la organización, para las personas que trabajan en ella y para los clientes a los que sirven.

Desde siempre, pero de un modo informal, sin ningún sistema o método explícito, las empresas han venido evaluando a su personal, con el objeto de diferenciar entre trabajadores buenos y no tan buenos. La evaluación formal de las personas surge como consecuencia del proceso de cambio socioeconómico que han sufrido las organizaciones, donde el control, la gestión y seguimiento de los resultados tecnológicos, económicos y humanos tienen un papel fundamental para su viabilidad.

En esta coyuntura, donde el capital humano es una pieza clave de éxito, y donde el costo de la plantilla puede suponer un porcentaje muy elevado, se hace imprescindible la necesidad de optimizar estos recursos. Por ello, aparece la necesidad de establecer criterios de evaluación y valoración de las personas con el fin de, reconducir resultados, conductas y actitudes hacia los fines estratégicos de la organización. (Curos et al., 2005).

## *1.2. Concepto de Evaluación del Desempeño*

Como se expuso anteriormente, la evaluación del desempeño es un concepto conocido dentro de las organizaciones, sin embargo, hoy en día no lo llevan a cabo muchas empresas. Ha sido largo el camino para que éstas tomen en cuenta al factor humano como pieza principal y que fueran conscientes que a través del desempeño de sus colaboradores, estos contribuirán al logro de sus objetivos.

Conforme se ha avanzado en la historia, a la evaluación del desempeño se le ha nombrado de diferentes formas, por ejemplo: valuación del mérito, evaluación de los empleados, informe de progreso, evaluación de la eficiencia funcional,

medición de la ejecución, calificación de mérito, entre otras y varía de una organización a otra.

El interés en particular no está en el desempeño general, sino, específicamente, en el desempeño de un puesto, es decir, en el comportamiento de la persona que lo ocupa y como es su comportamiento en el puesto que desempeña.

Diversos autores han definido el concepto de Evaluación del Desempeño, por lo que a continuación se mencionan algunos de ellos.

La evaluación del desempeño es un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. (Werther y Davis, 2000).

Curos et al. (2005), definen a la evaluación del desempeño como un instrumento o procedimiento que pretende apreciar, la forma más sistémica y objetiva posible, el rendimiento, actitudes y potencialidades de los empleados de una organización en vistas a lograr una serie de objetivos que permitirán obtener beneficios a todas las partes implicadas (empresa e individuo).

La evaluación se hace sobre la base de:

1. El trabajo desarrollado.
2. Los objetivos fijados.
3. Las responsabilidades asumidas.
4. Las conductas observadas.

Chiavenato (2009), menciona que la evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de la actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización.

La evaluación del desempeño es un proceso dinámico que incluye al evaluado, a su gerente y las relaciones entre ellos y que, en la actualidad, es un proceso mediante el cual la organización mide la contribución que le aporta el empleado; significa calificar el desempeño actual y/o anterior de un trabajador en relación con sus estándares. Aunque “evaluar el desempeño” por lo general trae a la mente herramientas específicas de evaluación. La evaluación del desempeño también supone que se han establecido estándares de éste, y también que se dará a los trabajadores la retroalimentación y los incentivos para ayudarlos a solventar las deficiencias en el desempeño, o para que continúen desempeñándose de forma sobresaliente. (Dessler y Varela, 2011).

Ivancevich (2005), menciona que la evaluación del desempeño es la actividad con la que se determina el grado en que un empleado se desempeña. En muchas organizaciones coexisten dos sistemas de evaluación: el formal y el informal. En el sistema informal, los gerentes analizan el trabajo de los empleados, donde predominan las opiniones personales, por lo que los colaboradores preferidos tienen ventajas. En cambio, una evaluación formal del desempeño es un sistema que establece la organización para examinar de manera periódica y sistemática el trabajo de los empleados.

De acuerdo a Arias y Heredia (1999), la evaluación del desempeño se refiere a una serie de factores o aspectos que apuntan directamente hacia la productividad y la calidad en el cumplimiento de un puesto o trabajo.

Caroll y Schneir (1982, en Gómez, Balkin y Cardy, 2008), indican que la evaluación del desempeño, implica la identificación, medida y gestión del rendimiento de las personas de una organización.

- La identificación significa determinar las áreas de trabajo que debería analizar el directivo cuando mide el rendimiento. El sistema de evaluación,

por tanto, se debe centrar en el rendimiento del empleado y no en características irrelevantes, como: la raza, el sexo o la edad.

- La medición, implica la realización de un juicio sobre si el rendimiento del empleado es bueno o malo. Una buena medida del rendimiento debe ser algo coherente en toda la organización. Es decir, todos los directivos de la organización deben mantener estándares de calificación comprobables.
- La gestión es el objetivo general de cualquier sistema de evaluación. La evaluación debería ser algo más que una actividad retrospectiva que crítica o alaba a los trabajadores por su rendimiento durante el año anterior. En lugar de ello, la evaluación debe adoptar una visión orientada al futuro respecto de lo que los trabajadores pueden hacer para alcanzar su potencial en la organización. Esto significa que los directivos deben ofrecer información a los trabajadores sobre su rendimiento anterior y ayudarles para alcanzar un rendimiento superior.

Se concluye de las definiciones de los diferentes autores, que la evaluación del desempeño es una herramienta que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran), y también se debe recalcar que todo lo anterior contribuye de sobremanera al progreso de la organización.

La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible en la actividad administrativa y a través de esto permite ver a las organizaciones una radiografía de lo que es el empleado.

### *1.3. Objetivos de la evaluación del desempeño*

La evaluación del desempeño es un concepto que se centra totalmente en el colaborador, permite la medición del potencial humano, al darle oportunidades de crecimiento y desarrollo.

Hoy en día el concepto de evaluación del desempeño y su utilidad es conocida en varias empresas, la finalidad de esto es saber qué tanto contribuye el empleado a los propósitos de la empresa, qué hace y cómo lo hace. A través de esto poder conocer fortalezas y debilidades del personal, retroalimentarlo acerca de su desempeño y brindarle oportunidades de desarrollo dentro de la organización.

Funciona como un medio para identificar la integración del colaborador a la empresa o puesto de trabajo, discordancias o carencias de entrenamiento, desaprovechamiento, para identificar el potencial del colaborador en el puesto de trabajo, entre otras cosas.

El objetivo primordial de la evaluación del desempeño es proporcionar a las organizaciones información precisa y confiable de como una persona se está comportando en su puesto de trabajo.

Arias y Heredia (2006), sugieren que la evaluación del desempeño sirve para detectar a los mejores elementos recompensarlos, por una parte, y, por la otra, para conocer las posibles áreas de oportunidad para caminar hacia el mejoramiento continuo.

Actualmente no todas las organizaciones se preocupan por evaluar el desempeño de sus colaboradores, muchas de estas no conocen los propósitos que tienen al aplicar esta herramienta en la administración de personal, de saberlo y tenerlos en cuenta, muchas empresas lo llevaría a la práctica.

Los objetivos de la evaluación del desempeño son diversos, a continuación se presentan los más significativos.

García (2010), menciona que al crear un sistema para administrar el desempeño que parta de la evaluación del personal en su trabajo y que además la información obtenida sea relevante, puede servir de base para la Planeación de recursos humanos, programas de capacitación y desarrollo con el fin de mejorar los resultados alcanzados por los individuos y por la organización.

Bohlander, Snell y Sherman (2001), sugieren que a primera vista se puede pensar que las evaluaciones del desempeño tienen un propósito más bien limitado: Evaluar quién realiza (o no) un buen trabajo. Sin embargo, en la realidad, dichas evaluaciones son uno de los instrumentos más versátiles que los gerentes tienen a su disposición. Así, pueden tener muchos propósitos y ser beneficiosas tanto para la organización como el empleado cuyo desempeño es evaluado.

Algunos de los objetivos principales son:

- a) Dar a los empleados la oportunidad de analizar regularmente el desempeño y sus normas con el supervisor.
- b) Proporcionar al supervisor los medios de identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado.
- c) Brindar un formato que permita al supervisor recomendar un programa específico para ayudar a un empleado a mejorar su desempeño.
- d) Aportar una base para las recomendaciones salariales.

Desde el punto de vista de la administración, los programas de evaluación brindan información útil para toda variedad de actividades de administración de recursos humanos. Por ejemplo, el uso más importante de las evaluaciones de desempeño es fundamentar las decisiones de compensación y el desarrollo del colaborador.

Sin embargo, existen otras finalidades, Gómez, Balkin y Cardy (2008), mencionan que las evaluaciones se utilizan administrativamente siempre que son la base para tomar una decisión sobre las condiciones laborales de un empleado, considerando como tales las promociones, transferencias, los despidos y las recompensas, entre otras. Las evaluaciones con fines de desarrollo, que están dirigidas hacia la mejora del rendimiento del empleado y el fortalecimiento de sus capacidades laborales, incluyen proporcionar información a los empleados sobre su rendimiento, darle consejos sobre los comportamientos laborales eficaces y ofrecerles formación y otras oportunidades de aprendizaje.

Toda la información recabada en los resultados de estas evaluaciones puede utilizarse en la planeación de recursos humanos para determinar el valor relativo de los puestos que se encuentren bajo un programa de evaluación o como criterio para validar exámenes de selección.

Curos et al. (2005) refieren que desde la perspectiva del desarrollo individual, la evaluación brinda retroalimentación esencial para analizar las fortalezas y debilidades, así como para mejorar el desempeño. Sea cual sea el nivel de desempeño del empleado, el proceso de evaluación brinda una oportunidad para identificar los puntos de análisis, eliminar problemas potenciales y establecer nuevas metas para alcanzar un desempeño mayor. Un enfoque de desarrollo en la evaluación reconoce que el propósito de un gerente consiste en mejorar el comportamiento laboral, no sólo en evaluar el desempeño anterior. Tener una base sana para mejorar el desempeño es uno de los beneficios principales de un programa de evaluación.

Por lo tanto, la evaluación del desempeño ayuda a:

1. La planificación y proyección de acciones futuras.
2. Conseguir un mayor desarrollo del individuo, del grupo y de la organización.

Chiavenato (2011) menciona que la evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Para alcanzar ese objetivo básico (mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización), la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios, siendo estos:

- Adecuación del individuo al puesto.
- Capacitación.
- Promoción.
- Incentivo salarial por buen desempeño.
- Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- Autoperfeccionamiento del empleado.
- Información básica para la investigación de recursos humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo para una mayor productividad.
- Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
- Retroalimentación de información al individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones, entre otras.

El desempeño humano en la organización deriva de muchas contingencias. Varía de una persona a otra y de una situación a otra, porque depende de innumerables factores condicionales que influyen en él. El valor de las recompensas y la percepción de que éstas resultan del esfuerzo determinan la medida del fervor individual que la persona está dispuesta a hacer. La forma en que cada persona percibe la relación costo/beneficio evalúa la medida en que considera que vale la pena hacer determinado esfuerzo. A su vez, el esfuerzo individual depende de las condiciones individuales de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar. Luego entonces, es claro que el desempeño está en función de todas las variables que lo condicionan.

La evaluación del desempeño se puede enfocar en el puesto que ocupa la persona o en las competencias que aporta a la organización para contribuir al éxito de ésta.

La observación que hace McGregor (1972 en Chiavenato 2009), menciona que toda persona necesita recibir retroalimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. Sin esta retroalimentación las personas caminan a ciegas. Para tener una idea de los potenciales de las personas, la organización también debe saber cómo desempeñan sus actividades. Así, las personas y las organizaciones necesitan saber todo respecto a su desempeño. Las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son:

1. Recompensas: La evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores.
2. Retroalimentación: La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto, de su desempeño, como de sus actitudes y competencias.
3. Desarrollo: La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (aquello que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (aquello que debe mejorar por medio del entrenamiento o del desarrollo personal).
4. Relaciones: La evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean (gerentes, pares, subordinados) porque sabe qué tan bien evalúan su desempeño.
5. Percepción: La evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su alrededor piensan respecto a él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social.

6. Potencial de desarrollo: La evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de sucesión y planes de carrera, así como de evaluación y desarrollo.
7. Asesoría: La evaluación, ofrece al gerente o especialista de recursos humanos, información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores.

Desde la perspectiva de Koontz (1972 en Chiavenato 2009), la evaluación del desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas. Para ello se deben cumplir los siguientes lineamientos básicos:

- a) La evaluación debe cubrir no sólo el desempeño actual de las actividades, sino también la consecución de metas y objetivos. El desempeño y los objetivos deben ser temas inseparables de la evaluación del desempeño.
- b) La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en una evaluación subjetiva de los hábitos personales.
- c) La evaluación debe ser aceptada por las dos partes, el evaluador y el evaluado. Los dos deben de estar de acuerdo en que la evaluación producirá algún beneficio para la organización y para el colaborador.
- d) La evaluación del desempeño debe servir para mejorar la productividad del colaborador en la organización y lo debe llevar a estar mejor equipado para producir con eficacia y eficiencia.

La evaluación del desempeño es un proceso que reduce la incertidumbre, ya que al colaborador se le proporciona retroalimentación respecto a su desempeño y también busca la consonancia, puesto que, proporciona el cambio de ideas entre el colaborador y su gerente. La evaluación del desempeño debe mostrar al colaborador lo que las personas piensan de su trabajo y de su aportación a la organización y al cliente.

El principal interesado en la evaluación del desempeño debe ser el colaborador, así como la organización. Antes, las organizaciones creaban sistemas de evaluación centralizados en el único órgano que monopolizaba el asunto: el departamento de recursos humanos. La situación está cambiando. El ideal sería un sistema simple de evaluación, en el cual el propio trabajo o entorno proporcione toda la retroalimentación sobre el desempeño de la persona, sin necesidad de intermediarios ni la intervención de terceros.

La evaluación del desempeño no comienza por la valoración del pasado, sino por la planificación del desempeño futuro. También procura orientar el desempeño hacia metas y objetivos de previa negociación y establecimiento, rodear al colaborador con todos los recursos que necesita para que los pueda alcanzar, evaluarle con mediciones adecuadas y comparativas y, sobre todo, procura darle consistencia por medio de la constante retroalimentación y evaluación continua. Todo ello para asegurar un desempeño conforme a las necesidades de la organización y de los objetivos de la carrera del evaluado.

De todas las relaciones entre la evaluación del desempeño y otras actividades de la Administración de Recursos Humanos, ninguna es tan importante como la que existe entre las evaluaciones y la igualdad de oportunidades de empleo, particularmente en lo que se refiere a ascensos y despidos. Si las evaluaciones no se consideran justas y las decisiones derivadas de éstas no tratan a todos con dignidad, es probable que se den conflictos intensos. Una meta valiosa de una evaluación es que los empleados la consideren significativa, útil, justa y honesta. Por desgracia, esta meta es difícil de alcanzar por varios factores, entre los que se encuentran la parcialidad, prácticas negativas y enfoque en el corto plazo.

Por otra parte, Dessler y Varela (2011), indican tres razones principales para evaluar el desempeño de los subalternos. Primera, las evaluaciones brindan información relevante sobre la cual el supervisor puede tomar decisiones acerca de promociones e incrementos de salario. Segunda, la evaluación permite al jefe y

subalterno desarrollar un plan para corregir cualesquiera deficiencias que la evaluación llegue a descubrir, así como para reforzar las cuestiones que el trabajador hace de manera correcta. Finalmente, las evaluaciones sirven para un propósito útil en la planeación profesional, al brindar la oportunidad de revisar los planes de carrera del empleado a la luz de sus fortalezas y debilidades exhibidas.

Mayfield (1960, en Chiavenato 2011), hace referencia que la evaluación del desempeño ha dado lugar a innumerables demostraciones a favor y otras sin duda en contra. Sin embargo, poco se ha hecho para comprobar, de forma real y metódica, sus efectos. Con el supuesto de que la selección de Recursos Humanos es una especie de control de calidad en la recepción de la materia prima, habrá quien diga que la evaluación del desempeño es una especie de inspección de la calidad en la línea de montaje. Las dos alegorías se refieren a una posición pasiva, sumisa y fatalista del individuo que se evalúa en relación con la organización de la cual forma parte, o pretende hacerlo; y a un planteamiento rígido, mecanizado, distorsionado y limitado de la naturaleza humana. La evaluación del desempeño no se puede restringir a la opinión superficial y unilateral de algunos respecto del comportamiento funcional de la persona. Es preciso profundizar más, encontrar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si es necesario modificar el desempeño, el principal interesado (el evaluado) no sólo debe conocer el cambio planeado, sino también porque se debe modificar y si es necesario hacerlo. Debe recibir la retroalimentación adecuada y reducir las discordancias relativas a su actuación en la organización.

Meyer, Kant y French (1973, en Chiavenato 2011), en un estudio realizado en General Electric Company comprobaron la eficacia de su tradicional programa de evaluación del desempeño. Se constató un aspecto muy positivo, muchas personas tienen un concepto favorable de la evaluación del desempeño y piensan que todo individuo debe saber cómo está marchando en su puesto; así como un aspecto muy negativo, son pocos los gerentes que emplean el programa de

evaluación del desempeño por iniciativa propia, sólo lo hacen condicionados a un fuerte control y pago, a pesar de saber que el sistema pretende mejorar el desempeño de sus subordinados.

Tal como ocurría en la mayor parte de las organizaciones, el programa tradicional y general para evaluar el desempeño anual en General Electric Company tenía dos propósitos principales.

1. Justificar la acción recomendada por el superior respecto del salario.
2. Encontrar una oportunidad (de carácter motivacional) para que el superior revisara el desempeño del subordinado y discutir la necesidad de mejorar; por tanto, el superior programaba planes y objetivos para mejorar el desempeño del subordinado.

La medida más urgente fue modificar la estructura y los objetivos del sistema General Electric Company.

- Adecuación del individuo al puesto.
- Capacitación.
- Promoción.
- Incentivo salarial por buen desempeño.
- Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- Autoperfeccionamiento del empleado.
- Información básica para la investigación de recursos humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo para una mayor productividad
- Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
- Retroalimentación de información al individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones, entre otras.

Como se expuso, existen diferentes perspectivas sobre los objetivos para la evaluación de desempeño y se pueden resumir en tres objetivos fundamentales:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su plena utilización.
2. Permitir que los recursos humanos se traten como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede desarrollarse, obviamente, según la forma de la administración.
3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, sin olvidar tanto los objetivos organizacionales como los objetivos de los individuos.

Las organizaciones buscan la excelencia por medio de inversiones en educación, capacitación y desarrollo de las personas, hoy consideradas talentos humanos que deben estimularse y desarrollarse.

De nada sirve, educar, capacitar y desarrollar a las personas si no se cuenta con un sistema de evaluación del desempeño adecuado y capaz de indicar si las medidas tomadas son acertadas o no; es decir, que muestre si se sigue la senda elegida y si conducirá a los objetivos deseados. Es más, en un contexto ambiental en constante cambio y transformación, la evaluación del desempeño es mucho más necesaria para constatar continuamente los caminos y aplicar así las eventuales correcciones o alteraciones. Esta detección de ajustes necesarios opera en relación con las personas, equipos, áreas y, sobre todo, con la empresa en su conjunto.

Adicionalmente, se puede aprovechar la evaluación para determinar si el evaluado tiene potencial para mejores puestos, asumir mayores responsabilidades, ahora o en el futuro, y brindar una guía sobre lo que debe hacerse para asegurar que ese potencial se realice.

El resultado de la evaluación podría ser una base para futuras promociones así como para incrementos salariales, aunque lo más conveniente es que se desligue la evaluación del desempeño con la administración de sueldo y salarios para evitar manipulaciones, ya sean a favor o en contra de quien sea evaluado, cuando en realidad resulte todo lo contrario al resultado manifestado.

En este contexto, las principales tendencias de la evaluación del desempeño son:

- a) Los indicadores suelen ser sistémicos: visualizan la empresa como una totalidad y forman un conjunto homogéneo e integrado que privilegia todos los aspectos importantes o relevantes. En principio, éstos deben desprenderse de la planeación estratégica de la compañía, la cual debe definir qué se medirá, cómo y cuándo. Un efecto de cascada facilita localizar metas y objetivos de los diversos departamentos y niveles jerárquicos. En la medida de lo posible, los indicadores deben ligarse a los principales procesos empresariales y dirigirse al cliente interno o externo.
- b) Los indicadores suelen seleccionarse con distintos criterios de evaluación: esto depende de que sean para premiaciones, remuneración variable, participación de utilidades, ascensos, etc. Es difícil que un único indicador sea tan flexible y universal que sirva por igual para criterios diferentes. De ahí la necesidad de identificar los indicadores adecuados para cada criterio específico.
- c) Los indicadores suelen escogerse en conjunto: para evitar posibles distorsiones y no afectar otros criterios de evaluación.

Existen cuatro tipos principales de indicadores:

- Indicadores financieros: los relacionados con elementos financieros, como flujo de caja, utilidad, rendimiento sobre la inversión, relación costo-beneficio.

- Indicadores ligados al cliente: como satisfacción del cliente (interno o externo), tiempo de entrega de pedidos, participación de mercado, competitividad en precio o calidad.
- Indicadores internos: como tiempo del proceso, índices de seguridad, índices de trabajo que se deben repetir, ciclo del proceso.
- Indicadores de innovación: como desarrollo de nuevos procesos, nuevos productos, proyectos de mejoras, mejora continua, calidad total, investigación y desarrollo.

La evaluación del desempeño cada vez se basa más en la adopción de índices de referencia, objetivos que permitan enmarcar mejor el proceso, como:

1. Indicadores del desempeño global (toda la empresa).
2. Indicadores del desempeño grupal (del equipo).
3. Indicadores del desempeño individual (de la persona).

El propósito es establecer marcos de referencia (benchmarks) que ayuden a la comparación y a establecer nuevas metas y resultados que se deben alcanzar, además de permitir una visión global del proceso.

- d) Evaluación del desempeño como elemento integrador de las prácticas de Recursos Humanos: la organización busca identificar los talentos que asuman la responsabilidad del resultado final global de sus unidades de negocios. La evaluación del desempeño continúa y complementa el trabajo de los proceso de provisión de recursos humanos, porque supervisa y localiza a las persona con características adecuadas para los negocios de la organización. Además, es un complemento para los proceso de inducción de personal porque indica si las personas están integradas a sus puestos y tareas. Asimismo, complementa los procesos de retención, porque indica el desempeño y los resultados alcanzados. Del mismo modo, complementa los procesos de desarrollo porque descubre los puntos fuertes y débiles, el

potencial que debe ampliarse y las fragilidades que deben corregirse. También complementa los procesos de supervisión y control porque proporciona retroalimentación a las personas. Así, la evaluación del desempeño adquiere un papel muy importante porque es la llave que integra las prácticas de los recursos humanos. Se trata de un proceso para ligar el resto de los procesos del área de Recursos Humanos.

De acuerdo a Arias y Heredia (2006), la evaluación del desempeño puede servir igualmente para tasar la calidad o efectividad de un departamento u organización, para evaluar diversos métodos de trabajo, calcular costos, entre otros, y, sobre todo, para determinar si está encaminada al cumplimiento de su misión.

La evaluación del desempeño mejora por igual los resultados de la empresa y la actuación futura de las personas. Una correcta metodología de la evaluación del desempeño es beneficiosa para ambas partes. (Alles, 2006).

Como se comentó anteriormente la evaluación del desempeño tiene diversos objetivos y ventajas, a partir de esto, los colaboradores y la organización se benefician, ya que pueden hacer frente a los cambios y retos que se presenten dentro de esta y pueden identificar el talento de las personas que laboran en ella.

Dentro de la evaluación del desempeño existente diferentes métodos, sin embargo, la evaluación 360° es una herramienta mucho más completa, ya que se puede evaluar al colaborador desde diferentes enfoques y circunstancias.

## CAPÍTULO 2. EVALUACIÓN 360°

### *2.1. Antecedentes y definición de la evaluación 360°*

Al hablar de evaluación del desempeño no implica un tipo y metodología única, esta presenta varias posibilidades para poder medir el desempeño de un colaborador, para fines de este trabajo se utilizará la evaluación del desempeño 360° o también conocida como evaluación integral, es una de las herramientas más completas, puesto que involucra a varias personas dentro de la organización y así se puede medir el desempeño del colaborador desde diferentes perspectivas y conocer como es visto por los demás, y por el mismo, ya que se debe enfatizar que la persona también se autoevaluará.

Los principales usos que se le asignan a este sistema son: medir el desempeño del personal, medir las competencias o conductas que el colaborador presenta y a través de los resultados, diseñar programas de desarrollo.

De acuerdo a Werther y Davis (2008), el sistema 360° se empezó a utilizar a mediados de la década de 1980, esta se aplicaba generalmente para fines de desarrollo, sin embargo actualmente se utiliza para medir el desempeño, evaluar las competencias de ejecutivos de alto nivel, entre otras aplicaciones administrativas. Su importancia radica en el rompimiento del paradigma de que “el supervisor es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados” ya que se toma en cuenta la opinión de otras personas que interactúan con el empleado, como sus pares, sus subordinados, sus clientes internos y proveedores.

Por otro lado, Grados (2002), señala que después de 20 años de investigación sale a la luz en 1996, cuyos creadores son Mark R. Edwards y Ann J. Ewen, quienes formaron Teams, Inc., empresa de consultoría especializada en ayudar a las organizaciones a implementar esta técnica; misma que conjunta los postulados de McGregor, Herzberg, Maslow, Blake y Mouton, y otros teóricos de la administración.

Por lo anterior, se puede considerar que la evaluación del desempeño 360° es relativamente reciente en las organizaciones, existen diversas definiciones de ésta según el autor, pero todas en general tiene algo en común. A continuación se mencionan algunas de las más significativas.

Alles (2006), define a la evaluación 360° como un sistema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir a otras personas como proveedores y clientes y a diferencia de los métodos tradicionales, se centra en las habilidades necesarias para medir a los colaboradores a través de los objetivos organizacionales. Se puede considerar como una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos. Su puesta en práctica implica un fuerte compromiso tanto de la empresa como del personal que la integra, reconociendo el verdadero valor de las personas como el principal componente del capital humano en las organizaciones.

Gautam (2000, en Grados 2002), refiere que la evaluación de 360° es la colección sistemática de datos del desempeño de un individuo o grupo de ellos derivado de un número de clientes internos y/o externos que se ven afectados, para bien o para mal por el desempeño de éstos, que interactúan de manera cercana y su opinión tiene el suficiente peso como para producir cambios en la conducta de los evaluados o facilitadores del servicio. Este tipo de evaluación-retroalimentación nos permite conocer el impacto que tiene el desempeño de los miembros de la organización, tanto internamente como con los clientes externos a la misma.

De acuerdo a Arias y Heredia (1999), refieren que en años recientes se ha puesto en práctica una evaluación integral que consiste en preparar listas de verificación con los aspectos primordiales del puesto de cada colaborador, cada uno de estos, se autoevaluará; los colaboradores, colegas y superiores deberán evaluar de manera anónima, el comportamiento y los resultados de cada persona. Posteriormente se entregará a cada persona el resumen de las calificaciones. De esta forma, cada individuo puede tener una idea de cómo es percibido por los demás y establecer comparaciones con su propia apreciación.

Al respecto Chiavenato (2009), menciona que en la evaluación del desempeño de 360°, todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado califican su desempeño. El gerente, los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y, en resumen, todas las personas a su alrededor (360°), participan en la evaluación. Esta evaluación es más rica porque produce información distinta, ya que procede de todas partes, y sirve para asegurar la adaptación y el acoplamiento del trabajador a las diversas demandas que recibe de su entorno de trabajo o de sus asociados. Sin embargo, para el evaluado no es nada fácil permanecer suspendido sobre una pasarela recibiendo un verdadero tiroteo que llega de todas partes. Si no tiene una mentalidad abierta, que conoce y acepta el sistema, queda en una posición muy vulnerable.

En la evaluación del desempeño de 360°, la información recopilada se centra por completo en un trabajador, a diferencia de otros métodos de evaluación del desempeño, la de 360°, usualmente se realiza para fines de desarrollo en lugar de usarse para incrementos de salario.

La evaluación del desempeño de 360° se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación circular de todos los elementos que tienen proximidad con el evaluado.

A pesar de que las definiciones antes mencionadas son de diferentes autores, todas tienen cierta similitud, recalcando que es una de las herramientas que arroja mayor información sobre la persona evaluada, ya que todos los participantes que evalúan al colaborador, tienen alguna relación cercana con este, conoce su trabajo y como lo lleva a cabo en diferentes escenarios, ya sea estando bajo presión, estrés, en un ambiente confortable, entre otras. De alguna manera esto le da mayor oportunidad a la persona de que conozcan realmente como es su desempeño y no se base solo en una impresión.

La diferencia entre otros métodos tradicionales es que no se cierran a una opinión, es mucho más objetiva puesto que los evaluadores tienen diferentes comentarios sobre el comportamiento del colaborador en su entorno laboral y este a su vez, tiene la oportunidad de autoevaluarse, a partir de esta información, podemos conocer cómo se percibe y es percibido por los demás.

## *2.2. Propósitos de la evaluación del desempeño 360°*

Como se mencionó anteriormente la evaluación del desempeño 360° al ser una herramienta integral, permite de alguna manera que los resultados sean más objetivos y justos que con el uso de otras herramientas tradicionales, ya que en la aplicación de esta herramienta participan diferentes posiciones dentro de una organización.

El objetivo de esta evaluación es tener una visión global y clara de los resultados cumplidos en su puesto de trabajo y de cómo lo obtiene la persona.

Grados (2002), menciona que el uso de la evaluación de 360° se puede aplicar a:

1. Procesos de autodesarrollo y asesoramiento individual. El evaluado obtiene información sobre cómo es su rendimiento y es retroalimentado sobre las áreas que puede mejorar para elevar su desempeño.
2. Construcción de equipos de alto desempeño. Con la información obtenida a través de esta herramienta, ayuda al equipo de trabajo a mejorar sus procesos dentro del área. Estos, identifican como son vistos en su entorno laboral y también como contribuyen al logro de los resultados de la organización.
3. Planeación Estratégica. El señalar cuáles son las áreas de oportunidad que tienen los evaluados por desarrollar, permite la conformación de planes de desarrollo y proporciona a la empresa información necesaria para tomar decisiones en el futuro, tanto para los individuos como para los equipos de trabajo y la organización en general.
4. Capacitación y desarrollo (plan de vida y carrera). La información que se obtiene de esta herramienta facilita identificar las áreas a desarrollar de cada miembro de la organización y así llevar a cabo planes de capacitación que eliminen las deficiencias en habilidades o conocimientos de cada colaborador.
5. Remuneración. A partir de los resultados obtenidos en la evaluación, los colaboradores pueden ser considerados para un incremento en su salario.

Las organizaciones que utilizan esta técnica han desarrollado maneras sofisticadas de medir su éxito a través de los logros de los departamentos, de los equipos y de los individuos. Esta evaluación deja claro cuál es la visión que tienen los clientes de cómo se consiguieron los resultados, cómo se comportan los miembros de los equipos al intentarlo y con qué imagen se quedan los clientes con toda esta secuencia de pasos.

La observación que hacen Werther y Davis (2008), sobre la evaluación de 360° es que permite al superior y a sus colaboradores combinar los objetivos institucionales con los personales, llevando al progreso y enriquecimiento del empleado en el proceso, mediante la creación de planes individuales de desarrollo y por otro lado obtener opiniones de diferentes personas respecto al desempeño de un individuo en particular, de un departamento o de toda una organización. Esta característica permite que el método se utilice de diferentes maneras para mejorar el desempeño individual o del grupo, maximizando los resultados integrales de la empresa.

Retomando los puntos más importantes de acuerdo a Alles (2006) y Grados (2002), el modelo de evaluación de 360°, basado en los resultados de la evaluación, permite:

- ❖ Asegurar que el candidato sea el adecuado para el puesto solicitado.
- ❖ Define los planes de capacitación y desarrollo de las personas con base en los resultados individuales y grupales en el puesto. De la misma manera, contribuye al desarrollo de la carrera profesional, da una imagen clara de lo que el colaborador requiere hacer para mejorar.
- ❖ Identifica con mayor facilidad a las personas exitosas y con potencial, lo cual a su vez es esencial para reforzar, reconocer y estimular los resultados de este grupo.
- ❖ Permite una evaluación sistemática de desempeño, porque proporciona retroalimentación proveniente de varias fuentes o perspectivas.
- ❖ Proporciona información objetiva y cuantificada respecto de áreas clave del desempeño “difíciles de medir” como el liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, administración del tiempo, solución de problemas, habilidad para desarrollar a otros, entre otras.

Esta técnica como se mencionó es una de las más completas, ya que es una herramienta más robusta que las evaluaciones de desempeño tradicionales, permite recabar mayor información desde diferentes puntos de vista y perspectivas dentro de la organización, ya que las personas que intervienen en la evaluación están en contacto directo con el individuo y conoce perfectamente las fortalezas y debilidades de esta persona, arroja información concisa del comportamiento de está en su entorno laboral.

Por lo anterior Grados (2002), como producto de esas observaciones, considera cuatro categorías.

1. Áreas a desarrollar. Identifica las áreas a mejorar de cada uno de los colaboradores, con la finalidad de que pueda desarrollarlas.
2. Fortalezas. Los participantes identifican y están de acuerdo con las conductas que consideran como un buen desempeño (cumplen con los objetivos de su puesto).
3. Discrepancias. Entre cómo se perciben y lo que opinan los evaluadores de ellos, si la opinión de todos los que evalúan al participante coincide y sólo discrepa con la del evaluado es importante convencerlo de realizar los cambios propuestos.
4. Fortalezas ocultas. Se puede encontrar que el participante desconoce fortalezas, en las que los evaluadores coinciden en hacerle notar, y al hacer conciencia de su existencia, mejora la autoestima de los evaluados y facilitan la aceptación de las debilidades.

### *2.3. En qué consiste la evaluación de 360°*

La herramienta de evaluación de 360° consiste en un cuestionario que debe enfocarse en la cultura y las necesidades organizacionales. La elección del cuestionario puede ser de dos formas, en el primer caso, la organización puede

contar con los recursos y la disposición para construir una herramienta propia o la segunda opción, es adquirir un cuestionario dentro del mercado.

En los casos en los que la empresa opte por comprar uno en el mercado debe prever que cumpla con ciertos requisitos que se adapte a la cultura y estrategia organizacional, sin embargo, en este trabajo, se tomará la opción de construir una herramienta adecuada a las necesidades de la organización.

La herramienta consiste en que un grupo de personas evalúen a otra por medio de una serie de preguntas definidas, estas preguntas están sujetas al comportamiento observable del individuo en su puesto de trabajo, la confidencialidad de todos los que participen en el procesos de evaluación es algo que se debe cuidar, además de la apertura para dar y recibir retroalimentación por parte de los involucrados.

De acuerdo a Alles (2006), menciona que en esta herramienta, el evaluador realiza dos apreciaciones.

1. Valora la efectividad del evaluado en distintos aspectos en condiciones normales de trabajo, es decir, en su día a día.
2. La segunda valoración se realiza también sobre los mismos factores, pero bajo condiciones especiales como estrés, plazos cortos, tareas de alta complejidad, entre otras.

Los pasos más importantes a seguir para realizar una evaluación de 360° son los siguientes:

- a) Definición de los factores de comportamiento críticos en la organización. Usualmente los comportamientos a evaluar son los mismos que los de la evaluación del desempeño tradicional. Se puede desarrollar una lista de comportamientos que serán evaluados.

- b) Diseño de la herramienta. Para realizar el cuestionario de la evaluación 360°, se deben redactar las preguntas preliminares, se recomienda que se inicie con un verbo de acción que se refiera a un comportamiento en particular y no a una opinión sobre la imagen del evaluado. Las preguntas deben ser de fácil entendimiento, precisas y directas. Se debe desarrollar un instrumento adecuado para obtener la información que necesita la organización del colaborador.
- c) Prueba piloto. Aplicar el cuestionario en un grupo poblacional representativo para medir su impacto y validez. A partir de los resultados, deben hacerse los ajustes necesarios eliminando las preguntas que no se entendieron y corrigiendo las que denoten algún tipo de discriminación o que arroje información que no es relevante.
- d) Contar con el formato final para la evaluación y saber a qué personas se evaluarán, considerando que también el colaborador se autoevaluará.
- e) Elección de las personas que van a intervenir como evaluadores: superior, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas, clientes y proveedores externos. Estos pueden o no incluirse. Es importante recalcar que las evaluaciones son anónimas.
- f) Lanzamiento del proceso de evaluación con los interesados y evaluadores, ya sea a través de la red, por correo electrónico o de forma física.
- g) Recolección y procesamiento de los datos. Los resultados deben identificar asuntos de importancia, así como las fortalezas y necesidades de desarrollo.
- h) Comunicación a los interesados de los resultados de la evaluación de 360°, interpretación de estos, desarrollo de metas individuales y planes de acción, identificación de talentos.
- i) Se brindará retroalimentación a los participantes, de esta forma los participantes pueden obtener una síntesis de sus resultados y sacar sus propias conclusiones.

Estos pasos son los que comúnmente se utilizan al diseñar una evaluación de 360°, sin embargo, pueden cambiar dependiendo de las necesidades, tiempo y presupuesto de las organizaciones.

#### *2.4. Ventajas de la evaluación del desempeño 360°*

La evaluación de 360° al ser una herramienta en la que participan varias personas dentro de la organización, tiene grandes beneficios, ya que los comentarios sobre el comportamiento del evaluado en su puesto de trabajo son amplios y desde varias perspectivas.

La observación que hicieron Edwards y Ewen (1996, en Alles 2006), señalan que los beneficios de este modelo de evaluación de personal son múltiples, pero el más significativo es que la evaluación no queda sujeta al único juicio del supervisor. La evaluación de 360° es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no sólo de su jefe, sino de todos aquellos que reciben sus servicios internos y externos.

Como lo menciona Werther y Davis (2008), su gran ventaja estriba en que permite que se identifique con mayor facilidad a personas exitosas, ya que reconoce claramente las áreas en que el individuo o grupo necesitan crecer y afianzarse para reforzar, reconocer y estimular sus resultados y a partir de esto, crear planes individuales de desarrollo.

El método deriva su nombre del hecho de cubrir los 360° del compás, que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral. Se usa también para que los empleados proporcionen retroalimentación a su jefe o supervisor, sobre su desempeño como dirigente.

El factor humano busca obtener una abierta y propositiva retroalimentación sobre su desempeño laboral, y a su vez tienen la oportunidad de externar su percepción sobre el desempeño de los demás. Una ventaja adicional es que el proceso evita generar algún tipo de diferencia o fricciones que puedan dificultar las actividades e interacciones futuras.

Alles (2006), señala que las evaluaciones jefe-empleado pueden ser incompletas, ya que toman en consideración una sola fuente. Las fuentes múltiples pueden proveer un marco más rico, completo y relevante del desempeño de una persona. Por añadidura, pueden crear un clima de mayor colaboración en el trabajo. Los empleados asumen más y mejor sus conductas y cómo impactan en los demás. Si esto sucede, es factible prever un incremento en la productividad.

Dessler (2001), indica que los beneficios de la evaluación del desempeño 360° es que es justa, simple y confiable. Dado que hay muchos estimadores, el empleado es evaluado desde una perspectiva que tiene muchas dimensiones. Como se contesta con facilidad y rapidez, la encuesta ahorra costos porque disminuye la cantidad de trabajo que requiere. Otro beneficio es que el número de quejas contra el proceso de evaluación disminuye porque se eliminan los posibles sentimientos negativos derivados de un supervisor que tiene un control total sobre el subordinado.

Al utilizar este método en lugar de uno tradicional, disminuye el riesgo de que los resultados sean basados en preferencias y sean subjetivos, ya que la evaluación incluye a varios evaluadores.

Como se ha mencionado el principal objeto de esta evaluación, es medir el desempeño de un individuo desde diferentes perspectivas y en diferentes situaciones, esto no es fácil, ya que el ser humano reacciona de diferente manera según la circunstancia en la que se encuentre, sin embargo la persona al ser

medida y observada por diferentes participantes, nos da una visión clara del comportamiento, habilidades y del cómo llega a sus objetivos cada colaborador.

Por lo tanto, permite identificar a las personas con talento que en corto, mediano o largo plazo puede ocupar alguna otra posición dentro de la organización, es decir, se puede identificar a las personas que cuentan con ciertas características o habilidades para desarrollarse en áreas o actividades específicas.

## CAPÍTULO 3. PLANES DE SUCESIÓN

### *3.1. Definición de los Planes de Sucesión.*

En las organizaciones hay cambios constantes dentro de las estructuras y organigramas de las áreas que la conforman, ya sea porque la empresa se encuentre en crecimiento y por ello tienen que crear estructuras más robustas, por la rotación de personal (cuestiones personales, despidos, mejores ofertas laborales, entre otras) o estructuras horizontales, es decir, las posiciones pueden quedar vacantes de manera prevista o imprevista.

Ante estas situaciones, las empresas deben de estar preparadas para reaccionar a este tipo de problemáticas. Cuando alguna persona se va de la empresa en algunos casos queda una fisura entre los diferentes puestos (rango inmediato inferior y superior), al no preparar al personal para este tipo de acontecimientos, pueden crearse grandes dificultades para el área. Para evitar este tipo de eventualidades es necesario ir desarrollando las habilidades de los empleados y así, logrando sus objetivos, también la empresa conseguirá los suyos.

De acuerdo a lo anterior es de primordial importancia que las empresas desarrollen estrategias que permitan cubrir estas posiciones de inmediato, generando planes de sucesión para niveles de mandos medios hacia arriba, identificando que personas pueden cubrir las posiciones que dejan vacantes o prepararlos para sustituir en un futuro alguna posición compleja o estratégica para la empresa.

La mayoría de las empresas establecen los programas de desarrollo con el fin de poder responder mejor a sus necesidades empresariales (preparar al personal para vacantes imprevistas), y no para satisfacer las necesidades de los empleados.

Sin embargo, con el tiempo el desarrollo de planes de sucesión ha empezado a verse como un modelo para satisfacer las necesidades de la empresa, así como las del empleado.

Para comprender mejor este concepto, los planes de sucesión o cuadros de reemplazo, se puede considerar que es algo novedoso dentro de las prácticas del área de Recursos Humanos, ya que en este caso solo se centran en personal clave para ascender a cierta posición, mientras que en otros programas de desarrollo se considera a gran parte de la platilla.

De acuerdo al artículo (Planes de sucesión, 2008), los planes de sucesión son la planificación y ejecución de una continuidad ordenada de personas en los puestos críticos de una organización. Eso supone conocer las capacidades y el potencial de las personas que puedan ocupar en un futuro posiciones clave de gestión y dirección. La sustitución de directivos y de otros puestos vitales para una organización es fundamental en un entorno de creciente lucha por el talento.

Los planes de sucesión se centran en el desarrollo del colaborador dentro de la organización, para esto, se deberá trazar un plan individual, brindándoles apoyo y oportunidades para poder ocupar un puesto superior y así garantizar la retención de los empleados con alto potencial.

Las empresas deben considerar estrategias que les permita desarrollar a sus colaboradores , ya que esto desempeña un papel fundamental para garantizar una fuerza de trabajo competitiva al contar con un personal calificado que en algún momento pueda ocupar una posición clave.

En los planes de sucesión, se debe establecer los puestos críticos, estratégicos o especialistas dentro de la organización. La acción consiste en identificar a las personas que ocupan cada uno de los puestos, así como la designación de posibles reemplazos para cada uno de estos. Este reemplazante debe tener el

nivel de desempeño adecuado para fungir en la posición, se debe hacer hincapié que no es necesario que tenga experiencia en la posición, sin embargo debe contar con las habilidades necesarias para tomar el puesto, teniendo en cuenta las que se pueden desarrollar a corto, medio o largo plazo con distintas técnicas. Se deberá formar y capacitar al personal para garantizar este plan de sucesión, el individuo y la organización deberán asumir equitativamente sus responsabilidades para que esto se logre con éxito.

Anteriormente las empresas que no tenían un plan apropiado de administración de personal, reaccionaban de acuerdo a los acontecimientos, ya que no tenían trazado un plan para desarrollar a sus colaboradores. En la actualidad muchas empresas consideran que el identificar y desarrollar el talento con el que cuenta su personal, constituye un instrumento idóneo para hacer frente a las necesidades de recursos humanos y de la organización.

Cuando la administración de la empresa se interesa por el crecimiento de sus empleados, es más probable que estos se fijen metas profesionales y que trabajen activamente para obtenerlas. Estos objetivos, a su vez, pueden motivar a los empleados para progresar en su capacitación, en su formación académica o técnica y en otras actividades. El nivel de los empleados dentro de la organización se elevará, ya que tendrá empleados más calificados y motivados para atender las vacantes que se presenten.

Referente a lo anterior las organizaciones, de acuerdo a la estrategia que asuman, pueden cubrir estas posiciones clave de forma externa o interna. Lo ideal es que tomen en cuenta primeramente al personal interno, ya que se debería ir preparando a aquellas personas que en su labor diaria demuestran compromiso y responsabilidad con las funciones de su puesto.

Rothenback (1982 en Werther y Davis, 2000), encontró en las opiniones de varios grupos de empleados, que existen cinco factores esenciales para las personas que se desempeñan profesionalmente en una organización.

1. Igualdad de oportunidades. En la empresa moderna resulta indispensable que todo el personal juzgue que las normas son equitativas y justas.
2. Apoyo del jefe inmediato. Los empleados desean que su supervisor inmediato desempeñe un papel activo en su desarrollo profesional y que les proporcione retroalimentación adecuada y oportuna.
3. Conocimiento de las oportunidades. Un sistema idóneo de comunicación dentro de la organización que informe a todos sus integrantes.
4. Interés del empleado. Los empleados necesitan diferentes niveles de información y muestran distintos grados de interés en su avance, mismo que dependen de varios factores.
5. Satisfacción personal. Según su edad y ocupación, los empleados encuentran satisfacciones en diferentes elementos.

Los planes de sucesión o cuadros de reemplazo son un proceso dinámico, basado en un mapa de competencias que se centra en el potencial del colaborador, asumiendo que por su talento hay personas que pueden llegar a ocupar una posición estratégica, sin la necesidad de pasar por diferentes puestos, la finalidad de estos planes es desarrollar a los colaboradores.

De acuerdo a Alles (2006), la función del área de Recursos Humanos o Capital Humano respecto al desarrollo de las personas se puede sintetizar en la relación de acciones tendientes a alcanzar diversos objetivos:

- Incrementar las capacidades de los empleados para asegurar crecimiento y avance en sus carreras. Estas capacidades pueden estar en relación con conocimientos o competencias.

- A través de ciertas herramientas, como las evaluaciones, es posible lograr el mejoramiento de las capacidades del personal tanto en conocimientos como en aspectos menos tangibles, como las actitudes y los valores.
- Se debe tomar en cuenta:
  1. Los deseos de los empleados, preferencias sobre sus carreras y motivaciones.
  2. La evaluación de los superiores a través de las evaluaciones de desempeño.
  3. La evaluación del entorno, a través de evaluaciones de 360°.
  4. Las necesidades organizacionales en función de los planes estratégicos.

Las organizaciones confeccionan planes de sucesión para que con seguimiento y orientación, los individuos puedan mejorar, en el caso de ser necesario, sus capacidades para acceder a una nueva posición, siempre en función de los requisitos que ésta presente.

Por lo anterior, podemos decir que las empresas deben considerar el desarrollo de los colaboradores como una estrategia clave si pretende sobrevivir en un entorno cada vez más competitivo y global.

### *3.2. Desarrollo de los Planes de Sucesión*

Las organizaciones hoy en día, no importando su tamaño y razón de ser, deberían considerar tener asegurada su continuidad y preservar el talento de las personas que se encuentran en la empresa, deben cuidar y aprovechar que colaboran en ella y que poseen características específicas para desempeñar un puesto estratégico dentro de la compañía.

Lo anterior se puede llevar a cabo a través de la formación de Planes de sucesión, que como lo comentamos anteriormente su finalidad es, identificar los puestos clave dentro de la organización y a los empleados que puedan ser los sucesores de las personas que ocupan dichos puestos.

Para realizar un adecuado plan de sucesión o cuadros de reemplazo se debe asegurar la continuidad de objetivos y misión de la empresa, garantizar la estabilidad en el proceso de sucesión y crear las condiciones suficientes para proporcionar una promoción interna, teniendo en cuenta la igualdad de condiciones y posibilidades de los trabajadores que podría desempeñarse en el puesto.

Los planes de sucesión pueden ser benéficos para las empresas y los trabajadores ante la presencia de una vacante de forma sorpresiva, de nueva creación o derivada por diversos factores en las que un colaborador deja de trabajar en la empresa, algunos de estos son:

**Rotación de Personal:** Es el total de trabajadores que se retiran e incorporan, en relación al total de empleados de una organización. Es decir una renovación constante de personas en una empresa debido a las altas y bajas en un periodo determinado. Las causas principales por la que se dan los movimientos de personal en las organizaciones son: renunciaciones, traslados, despidos, licencias entre otras.

**Movimientos internos:** En algunas organizaciones existe la posibilidad de que los empleados se muevan de forma vertical u horizontal, en algunos casos puede significar una promoción, ya que esto les implicaría desarrollar otro tipo de conocimientos y/o adquirir nuevas habilidades y en otros casos ocupar puestos más estratégicos.

**Promociones y Ascensos:** Es la oportunidad de mejorar la situación laboral y económica en cualquier empleo. El desarrollo de las capacidades y aptitudes profesionales conlleva a una mayor confianza en el empleado dotándole de un puesto de mayor responsabilidad con nuevos retos y expectativas.

**Jubilaciones:** Sucede cuando un trabajador que se encontraba activo, ya sea por cuenta propia o por decisión ajena, pasa a una situación pasiva o de inactividad laboral tras haber alcanzado la edad máxima para trabajar o bien la edad a partir de la cual se le permite legalmente abandonar la vida laboral y obtener una prestación monetaria por el resto de su vida.

En esta situación el área de Recursos Humanos lo puede prever, ya que cuenta con toda la información de los empleados y puede identificar que personas están próximas a jubilarse.

El contar con planes de sucesión puede ayudar a mitigar estos riesgos, puesto que en el momento que la posición se desocupe, otro colaborador pueda ocupar la posición de forma inmediata y evitar que llegue a ver un desequilibrio en el área o la empresa.

Para el diseño de planes de sucesión, se debe tomar en cuenta las necesidades y los propósitos que tiene la organización. A partir de esto, se identificarán qué características requieren de un colaborador para el futuro, una vez que se reconozcan a los colaboradores que puedan ocupar otra posición, se deberán plantear cómo será su plan de desarrollo y las acciones a tomar.

Para las organizaciones es importante tomar en cuenta el crecimiento de su plantilla y organigramas en el futuro, hacer un análisis de las vacantes que pudieran abrirse a partir de esto y si cuentan con los elementos suficientes para cubrir estas posiciones.

Soto (2012), menciona que un plan de sucesión diseñado adecuadamente debe contar con las siguientes características:

- Identificar las competencias generales y valores de la empresa para crear el programa de sucesión.
- Planificar con rapidez el desarrollo para las posiciones importantes de la empresa, teniendo en cuenta todos los niveles clave.
- Desarrollo y retención de talentos en la empresa, los mejores deben quedarse en la organización.
- Valoración de las necesidades actuales y futuras para crear el plan de sucesión.

Las organizaciones deben tomar en cuenta que para llevar a cabo una eficiente gestión de talento, no solo requieren un adecuado control y seguimiento de sus actividades y operaciones a nivel estrategia, sino también de sus recursos humanos para cumplir con sus objetivos y planes.

Las organizaciones tomarán ciertas decisiones para desarrollar un plan de sucesión, tanto en los puestos críticos como en modelos de evaluación, selección de personas promocionables, información, formación y creación de hipótesis, entre otras cosas. Es una estrategia que se debe estudiar a fondo para alcanzar un correcto plan de sucesión.

De acuerdo al artículo Plan de sucesión (<http://www.pwc.com/mx/es/servicios-recursos-humanos/archivo/2013-08-plan-sucesion.pdf>. Recuperado el 16 de Noviembre del 2014). Algunas acciones a seguir para garantizar un plan de sucesión exitoso son:

- Definir el alcance del proceso y los roles de los participantes.
- Definir el período de implementación del plan de Sucesión.

- Definir los perfiles requeridos de las personas que tomarán los nuevos roles.
- Elaborar planes de salida y transición para las personas que dejan los roles.
- Definir si los perfiles requeridos son parte del capital humano de la empresa.
- Preparar la integración del sucesor.
- Identificar a los sucesores.
- Evaluar la situación de la empresa y definir cuáles son las ventajas y desventajas que ayudarán o impedirán su progreso en el futuro.
- Realizar un análisis de fortalezas de cada uno de los sucesores y definir si son aptos para el nuevo rol.
- Formalizar de manera legal la sucesión de roles.
- Realizar un análisis de las áreas de oportunidad de los candidatos y definir si estas pueden ser mejoradas antes de tomar el rol.
- Desarrollar un plan de contingencia para el proceso.

De acuerdo a lo anterior, las organizaciones deben definir los roles y responsabilidades del proceso, es una tarea que deberá preferiblemente recaer en el departamento de Recursos Humanos, ya que ellos conocen la información para llevar a cabo esto.

El periodo de implementación para el plan de sucesión, debe adecuarse al contexto y necesidades relacionadas con los sucesores, los retirados y la misma empresa. Un proceso de sucesión puede durar aproximadamente entre 5 y 10 años, aunque esto no es una regla.

Se debe definir claramente las habilidades requeridas del futuro líder para que la empresa alcance el éxito, los responsables designados de diseñar el plan de sucesión deben cerciorarse de que los perfiles de puestos de los directivos relevantes siempre estén actualizados y alineados a la estrategia del negocio, que las competencias y habilidades requeridas se encuentren contempladas y que

éstas además sean susceptibles de adecuarse conforme pasa el tiempo y las circunstancias de negocio en las que se vea inmersa la empresa.

Las organizaciones deben de identificar a los futuros sucesores y así mismo desarrollarlos, promoverlos y retenerlos, la búsqueda de potenciales sucesores es una tarea difícil debido al proceso de evaluación de los candidatos para determinar cuál de ellos cumple con el perfil necesario para la empresa y así desempeñar sus funciones de manera exitosa.

Una vez identificados los posibles candidatos, lo más conveniente es que la elección sea imparcial y se fundamente en argumentos claros y precisos, como sugerencia deberán realizar un análisis objetivo de fortalezas y áreas de oportunidad de cada posible sucesor.

La ejecución de un adecuado plan de sucesión contribuye a la permanencia del negocio en el largo plazo, sin embargo, esto no es una garantía. Es necesario enfocarse en aquellas debilidades personales del sucesor que pudieran afectar la continuidad del negocio y que pudiera implicar una desventaja en el futuro.

Un factor importante a tomar en cuenta en las organizaciones, es la parte financiera, ya que deben de estar preparadas para sustentar el retiro de directores y ejecutivos clave. Estos planes deben estructurarse buscando la estabilidad de los retirados pero, al mismo tiempo, el bienestar de la empresa, procurando que no se conviertan en gastos sustanciales e insostenibles.

Otro elemento importante que se debe considerar es la curva de aprendizaje en donde el sucesor ya se haya incorporado a sus nuevas actividades, para esto se puede adoptar un proceso de mentoría apoyado ya sea por algún representante de la organización, por algún consejero independiente o por algún asesor externo, cuyo objetivo sea reafirmar la visión y los objetivos a cumplir del negocio.

Como lo comentamos para llevar a cabo un adecuado plan de sucesión, el factor principal es el empleado, por lo tanto, es importante contar con la información reciente del colaborador, conocer su desempeño actual y la idoneidad de promoción.

Lo ideal dentro de las organizaciones es que se cuente con un Banco de Datos del capital humano, donde esté almacenada la información sobre su trayectoria laboral.

De acuerdo a Chiavenato (2002), la información básica para alimentar este Banco de Datos es:

### **1. Identificación del Personal:**

- Nombre completo
- Domicilio particular
- Lugar y fecha de nacimiento
- Nacionalidad
- Estado civil
- Nombre de cónyuge
- Lugar y fecha de nacimiento del cónyuge
- Nombre de los hijos
- Lugar y fecha de nacimiento de los hijos
- Teléfono (s)

### **2. Datos personales.**

- Empresas donde trabajó
- Fechas de ingreso y salida
- Domicilios de las empresas
- Puestos ocupados
- Salarios percibidos
- Grado máximo de estudios

- Escuelas donde estudió
- Fecha de término de los últimos estudios realizados
- Cursos realizados

### **3. Datos de ingreso a la organización:**

- Fecha de ingreso
- Puesto inicial
- Área en la que inició
- Sueldo inicial
- Puesto actual
- Sueldo actual
- Área en la que labora
- Personas bajo su responsabilidad
- Número de registro
- Resultados de evaluaciones de ingreso.

### **4. Datos de Desarrollo Profesional Interna:**

- Cargos ocupados
- Evaluaciones de promoción
- Avance de la carrera laboral
- Evaluaciones de desempeño
- Estudios de actualización realizados
- Programa de cursos y entrenamiento recibidos
- Resultados obtenidos

Con esta información del colaborador y la correcta planeación, será mucho más sencillo llevar a cabo el proceso de plan de sucesión.

Un plan de sucesión no sólo permite la continuidad de la empresa, también asegura que se mantenga la efectividad en su desempeño. El plan de sucesión debe estar diseñado para facilitar la transición de cargos y responsabilidades a

través del tiempo; pero también para desarrollar el capital humano de la empresa de manera estratégica.

### 3.3. *Ventajas de contar con planes de sucesión*

Hoy en día las organizaciones que se encuentran en la cima y son mayormente reconocidas, no es simplemente porque cuentan con la mejor tecnología, renovando constantemente sus servicios y productos. Sino porque ahora su interés en particular está en su capital humano, interesándose en las actitudes, habilidades, conocimientos y comportamientos de cada uno de sus empleados.

Todo esto es gracias a que las organizaciones poseen una mentalidad más abierta y enfocada a la cultura del cambio, estos cambio deben de ser a partir de la Altas Direcciones y ser transmitida en cascada hacia el resto de la organización.

Los planes de sucesión se utilizan en empresas cuya madurez organizacional les permiten dar el salto o atravesar el puente entre los llamados recursos humanos y la administración del talento.

Conforme al artículo Plan de sucesión (<http://www.pwc.com/mx/es/servicios-recursos-humanos/archivo/2013-08-plan-sucesion.pdf>. Recuperado el 16 de Noviembre del 2014). Los principales beneficios de un plan de sucesión bien diseñado son:

- Que la empresa esté consolidada económicamente y tenga un ritmo de crecimiento sostenido.
- Que existan planes de desarrollo para los empleados.
- Garantizar la continuidad ordenada en las funciones críticas.
- Transmitir un sentimiento de pertenencia en el colaborador.

- Poner en valor el talento y su retención.
- Obligar a definir un perfil de talento alineado con la estrategia de las organizaciones.
- Facilitar una cultura de transparencia y comunicación.
- Reducir costos.
- Optimizar tiempos.
- Aprovechar el potencial humano de la organización.

Cabe resaltar este último punto, ya que en algunas organizaciones el tomar en cuenta al talento interno y no buscarlo de forma externa, es una buena política, ya que la organización aprovecha el talento existente y reconoce a las personas que ya están laborando en la empresa.

Un beneficio más es que al contar con planes de sucesión, las organizaciones cuentan con planes de contingencia ya que si por alguna situación un directivo o gerente decide retirarse de la organización anticipadamente o que ya no estará en la empresa por alguna otra situación, esto genera incertidumbre en clientes, empleados, proveedores, colaboradores, entre otros. Por lo tanto, es bueno saber que se cuenta con un sucesor que entrará en acción para cubrir la posición.

Se puede concluir que para las organizaciones el contar con planes de sucesión, ahorra tiempo, esfuerzo y costos, ya que al disponer con el personal que pueda cubrir rápidamente la posición clave, no hay necesidad de invertir en la búsqueda del candidato idóneo, el colaborador ya conoce la cultura de la empresa y se puede adaptar rápidamente al nuevo puesto de trabajo.

Un plan de sucesión adecuado permite planificar de manera estratégica, alineando las aspiraciones individuales con las necesidades y objetivos de la Organización.

### *3.4. Planes de sucesión a través de la evaluación 360°*

A lo largo de este trabajo se ha hablado de la importancia del individuo en las organizaciones y como una buena administración del talento y el conocer el desempeño del colaborador puede ayudar a los objetivos de esta.

Se puede decir que la gestión del talento es algo innovador en las empresas, ya que anteriormente no era un tema de importancia para estas, sin embargo, hoy en día para muchas organizaciones es uno de los pilares principales.

La medición del desempeño y los planes de sucesión, pareciera ser dos temas distintos, anteriormente lo era, no obstante, actualmente es muy distinto, ya que tienen un fin en común: El desarrollo del empleado, identificando las características con las que cuenta cada colaborador para que así pueda crecer dentro de la organización.

La evaluación del desempeño está basada en criterios que se alinean con los objetivos de la organización, es una herramienta que nos permite conocer el comportamiento del empleado en su día a día y a través de esta, podemos identificar a personas con talento, que se pueden desarrollar o que cuentan con características específicas para ocupar un puesto superior, es decir, nos ayuda a conocer que personas pueden sustituir en algún momento a un colaborador con una posición estratégica en la organización.

El conocer el desempeño del colaborador nos permite conocer las fortalezas y las deficiencias con las que cuenta, estas últimas no quiere decir que sea algo negativo, al contrario, ya que la finalidad de esto es contar con la información para saber cómo se pueden trabajar estas debilidades, identificando las diferencias entre los conocimientos y habilidades del trabajador y los requisitos del puesto, de modo que pueda diseñarse una determinada trayectoria profesional.

La evaluación de 360° nos proporciona información procedente de varias fuentes, estas perspectivas facilita resultados razonables y reveladores sobre los empleados, de este modo contribuye a agilizar el desarrollo profesional de cada colaborador.

Las organizaciones requieren una designación del personal adecuado en la posición correcta a fin de obtener máximo impacto en el entorno. Y resulta de vital importancia que estas cuenten con personal interno que pueda ocupar con rapidez la posición en caso de que surja una nueva oportunidad o de que uno de los empleados clave se vaya repentinamente.

Establecer y cultivar una reserva de personal con un desempeño satisfactorio constituye un factor clave de preparación para lograr verdaderos resultados en la empresa, tanto en el presente como también pensando hacia el futuro. Los planes de sucesión, permiten identificar, desarrollar y retener el personal y los talentos con los que cuenta la empresa. Además, otorga a los empleados una mayor visibilidad del futuro de su desarrollo profesional dentro de la organización.

## CAPÍTULO 4. PROPUESTA PARA GENERAR PLANES DE SUCESIÓN A PARTIR DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO 360°

### 4.1 JUSTIFICACIÓN

Las organizaciones enfrentan diversos problemas por los numerosos cambios en el entorno y ante esto, los directivos de las diferentes empresas deben tomar en cuenta estrategias que les permitan aprovechar los acontecimientos que se les presenten, al identificar a los colaboradores como un elemento fundamental para el correcto funcionamiento y evolución de la organización, estas se interesan por su desarrollo y crecimiento, sin embargo primero deben de conocer las habilidades y conductas de cada uno de ellos.

Evaluar el desempeño de los colaboradores e identificar el comportamiento de estos por medio de la evaluación 360° permite conocer diferentes comportamientos del empleado en distintas circunstancias y bajo varios criterios, nos proporciona un panorama amplio sobre las conductas que presentan y esto puede ayudar a descubrir al personal que sobresale en el cumplimiento de sus objetivos.

La Evaluación de 360° ayudará a la organización a conocer al capital humano con el que cuenta, le permitirá saber las fortalezas y debilidades de los colaboradores, identificar al personal que está comprometido con los objetivos organizacionales y que cuenten con las características necesarias para poder ocupar una posición de nivel superior.

El desarrollo del personal para las organizaciones es una inversión, ya que permite ahorrar tiempo y costos a la empresa, considerando a empleados internos para sustituir posiciones estratégicas vacantes y ayuda a la retención del talento interno.

Para los colaboradores también es importante conocer su desempeño y el hecho de que la organización se preocupe por ellos, los motiva a mejorar su productividad, se sienten parte importante de la organización, les permite desarrollarse en otros puestos y mejorar en su posición económica, entre otras.

Una de las personas que puede llevar a cabo la evaluación y el desarrollo del colaborador es el psicólogo, ya que éste cuenta con la capacidad para interactuar con las personas, contribuye en la planeación, organización, desarrollo y control de técnicas para promover el desempeño eficiente del personal y alcanzar los objetivos establecidos por la organización, siendo líder y pieza fundamental en la administración de Recursos Humanos le permite potencializar el desarrollo de las habilidades de cada colaborador, así como apoyarlos a adaptarse a las condiciones que se presenten en el entorno. El psicólogo es el intermediario entre la empresa y el colaborador, es un elemento importante en cualquier relación laboral e influye en el comportamiento de las dos partes.

Por todo lo anterior, se puede decir que en la actualidad el tomar en cuenta al personal y el que a la empresa le importe el desarrollo de estos, puede hacer la diferencia entre el buen funcionamiento de las organizaciones o el estancamiento de la misma.

#### 4.2 *OBJETIVOS:*

##### **Objetivo General:**

Implementar planes de sucesión a través de evaluación del desempeño 360° para identificar a los posibles talentos que puedan ocupar una posición estratégica en la organización.

### **Objetivos específicos:**

1. Identificar la importancia y beneficios que tiene el generar planes de sucesión.
2. Implementar los planes de sucesión.
3. Identificar a las personas con desempeño sobresaliente que puedan ser consideradas para ocupar alguna posición estratégica dentro de la organización.

### **4.3 PARTICIPANTES:**

Dirigido a directores, gerentes y jefes de cada área dentro de la organización.

Los grupos serán de máximo 15 participantes, se llevará a cabo para las áreas previamente identificadas y será impartido las veces que se requiera.

### **4.4 MATERIALES**

- ❖ Proyector y Pantalla
- ❖ Rotafolio y marcadores
- ❖ Laptop o computadora
- ❖ Presentación Digital
- ❖ Lista de Asistencia de los participantes
- ❖ Block de Notas para cada participante y hojas blancas
- ❖ Bolígrafo y lápiz
- ❖ Folleto de conceptos

#### 4.5 *ESCENARIO:*

- ❖ Sala de capacitación cómoda, iluminada y adecuada para el número de participantes.
- ❖ Mesas acomodadas en forma de círculo, así como sillas para cada uno de los participantes.

#### 4.6 *ACCIÓN PROPUESTA:*

Como primer paso se tendrán reuniones previas con los directores de la organización para comentarles de forma general lo que se plantea realizar en el desarrollo de esta propuesta y los beneficios que le puede traer a la organización.

Una vez que los directores estén enterados y proporcionen su VoBo se pondrá en marcha dicha propuesta, las acciones a realizar por parte del área de Recursos Humanos son:

1. Convocar a directores, gerentes y jefes de cada área a través de un comunicado que será enviado a su correo para que asistan a un curso, en el cual se informará la importancia de generar planes de sucesión por medio de la evaluación del desempeño 360°, se comunicará en qué consiste, qué se requiere y los beneficios que esto puede traer a la organización.

El curso será impartido por un psicólogo responsable del área de Recursos Humanos. Tomando en cuenta que el curso está dirigido a la Alta Dirección, gerentes y jefes, el curso estará diseñado en 6 sesiones de 2 horas cada una, por las actividades de estos y para no repercutir en su operación. Se iniciará a las 8:00 am., sin embargo, el horario del curso puede ser flexible y

ajustarse de acuerdo a los requerimientos y necesidades de cada organización. Cabe resaltar que este curso estará diseñado para un máximo de 15 asistentes para que todos puedan interactuar y aportar ideas en los tiempos establecidos. El curso se detalla en la Carta descriptiva (Anexo 1).

Al finalizar el curso se espera que los directores firmen la carta compromiso (Anexo 2) para que los gerentes y jefes de cada una de sus áreas participen en lo requerido por el área de Recursos Humanos para el desarrollo de la propuesta.

2. Los psicólogos tendrán reuniones semanales de una hora con cada director, gerente y jefes de cada área de la organización con el propósito de recabar la información de los puestos de sus respectivas áreas. (el número de reuniones dependerán de la información obtenida durante las sesiones). Los datos mínimos que se requieren para diseñar la herramienta 360° son:
  - Objetivo general del puesto.
  - Actividades fundamentales que deben realizarse para cubrir el objetivo general.
  - Determinar las conductas y comportamiento por tipo de puesto.

La entrevista con los directores, gerentes y jefes es con la finalidad de conocer el método de trabajo, puntos de vista y las estrategias que sigue en cada día laboral para realizar de manera efectiva su trabajo.

Durante estas entrevistas explicarán a detalle por puesto, las actividades y tareas que realiza desde el momento que llega el colaborador al trabajo hasta la última actividad que realiza al finalizar su jornada, con apoyo de los manuales de organización. Algunas preguntas sugeridas se presentan en (Anexo 3)

3. Un grupo de psicólogos del área de Recursos Humanos, elaborarán la herramienta 360° a partir de la información obtenida con los directores, gerentes y jefes, los pasos a seguir son:

- De acuerdo a la cultura y estrategia organizacional se definirán los comportamientos críticos que serán evaluados.
- La redacción de las preguntas o enunciados deberán iniciar con un verbo en acción y que se refiera a un comportamiento en particular.
- Las preguntas o enunciados de la herramienta 360° deben de ser de fácil entendimiento, precisas y directas, que permita obtener la información que necesita la organización del colaborador.
- Una vez que se cuenta con la herramienta el grupo de psicólogos convocará a una reunión con los directores, gerentes y jefes para presentar el cuestionario realizado con la información que ellos proporcionaron y verificar si están de acuerdo con dicha herramienta.
- En dado caso que los directores, gerentes y jefes de cada área no estén de acuerdo con el contenido de la herramienta, se harán los cambios pertinentes y se presentará de nuevo hasta que estén totalmente conformes.

La herramienta 360° puede agruparse en comportamientos o habilidades que tienen que calificarse por orden de prioridad para el puesto, cada pregunta o enunciado se relaciona a cada uno de estos.

Algunos de estos comportamientos o habilidades pueden ser:

- |                      |                           |
|----------------------|---------------------------|
| * Planeación         | * Resolución de Problemas |
| * Organización       | * Iniciativa              |
| * Liderazgo          | * Comunicación            |
| * Control            |                           |
| * Toma de decisiones |                           |

La herramienta tendrá una sección en la cual cada evaluador podrá indicar la calificación que el colaborador tiene en cada enunciado o pregunta.

Un ejemplo de la herramienta 360° puede verse en el (anexo 4), este puede cambiar dependiendo de las necesidades de la organización.

4. Se pilotea la herramienta con una muestra de la organización que fungirán como jueces para medir su impacto y validez, a partir de los resultados se le hará los ajustes necesarios al instrumento, cambiando o eliminando preguntas que no sean relevantes.
5. Al contar con el formato final para la evaluación, se evaluará a todos los jefes. El grupo de psicólogos elegirá a las personas que intervendrán como evaluadores: superior, pares, subordinados, clientes internos y externos. Cabe señalar que el colaborador se autoevaluará y que las evaluaciones de los participantes son anónimas.

La invitación para el proceso de evaluación dirigido a los colaboradores y evaluadores, se puede hacer por medio de correo electrónico o de forma física, una vez respondidos los cuestionarios se entregarán a Recursos Humanos.

6. Recursos Humanos procesará la información, con la finalidad de conocer las fortalezas y necesidades de desarrollo del colaborador, a cada pregunta se le dará un valor en escala Likert para identificar a los colaboradores con un alto desempeño y posibles candidatos a ocupar una posición estratégica en la organización.

7. Elaborar un banco de datos de todos los colaboradores que se hayan evaluado con la finalidad de contar con información reciente. La información mínima con la que debe contar la organización es:
- Datos personales (Nombre completo, empresas donde trabajó, fechas de ingreso y salida, puestos ocupados, grado máximo de estudios).
  - Datos de ingreso a la organización (Fecha de ingreso, puesto inicial, área en la que inició, puesto actual, área en la que labora, personas bajo su responsabilidad).
  - Datos de desarrollo profesional (Cargos ocupados, avance de la carrera laboral, evaluaciones de desempeño, estudios de actualización realizados, programa de cursos y entrenamiento recibidos, resultados obtenidos).
8. A partir de las competencias genéricas, la información recabada en el banco de datos, de los resultados obtenidos de la evaluación 360° y después de identificar las posiciones críticas, los colaboradores sobresalientes serán proyectados a puestos especialistas, teniendo en cuenta todos los niveles clave. Serán apoyados a través de un plan de desarrollo o coaching, previamente establecido a partir de los resultados de cada colaborador para poderlos guiar y preparar en el plan de sucesión.

#### 4.7 CRITERIOS DE EVALUACIÓN::

La evaluación de esta propuesta se hará a partir de una carta compromiso la cual recabará el Vo. Bo. de cada uno de los directores que conforman la organización.

A través de esta herramienta se conocerá el desempeño actual del colaborador y con los resultados obtenidos, se identificará a los posibles colaboradores para cubrir posiciones estratégicas en la compañía a los cuales se les podrá dar seguimiento puntual sobre su actuación para hacer los ajustes necesarios y potencializar su desarrollo.

## **DISCUSIÓN, ALCANCES Y LIMITACIONES**

Al plantear el desarrollo de esta propuesta, se confirmó que el factor humano es una pieza fundamental en la organización y que a pesar de que han cambiado los tiempos, muchas empresas no se preocupan por su desarrollo y por conocer el desempeño de cada colaborador.

Los cambios constantes dentro de las estructuras organizacionales o la rotación de personal, puede ser un conflicto dentro de estas, ya que al no contar con una persona que cubra rápidamente la posición, puede crearles diversos conflictos, dependiendo de qué tan crítica sea la posición, es por eso que fue de interés el abordar este tema, puesto que contar con un plan de sucesión en las organizaciones, les ofrece a estas grandes beneficios, como ahorro de tiempo en el reclutamiento, ya que permite que esta persona asuma el puesto de forma inmediata, disminuye costos y ayuda en el cumplimiento de las metas de la organización.

El tomar en cuenta al personal interno genera mayor pertenencia a la empresa y los motiva para desempeñar de forma adecuada las labores en su día a día, esto favorece a la organización, ya que pueden prever la planeación de sus Recursos Humanos y estar preparada para las contingencias que se puedan presentar. Sin embargo hoy en día, en muchas empresas no tienen claro lo que son los planes de sucesión y las bondades que pueden encontrar en ellos.

Las limitaciones que se pueden presentar, es que los directores o dueños de las organizaciones no estén conscientes de la importancia de considerar a sus colaboradores, no les interesa involucrarse en actividades, por tiempo o apatía para el desarrollo de estos y desconocen los beneficios que les puede aportar el tener con estos planes y el identificar el talento interno que poseen.

Las organizaciones para ser competitivas, necesitan tener colaboradores con altos niveles de productividad, de ahí la importancia de evaluar el desempeño del personal y conocer el trabajo individual de cada empleado y su potencial, el desarrollo de la organización debe centrarse en el crecimiento personal del empleado y su carrera futura.

El trabajo como psicólogo al ser una profesión encaminada al factor humano y en este caso, orientada al área de Recursos Humanos es concientizar a las organizaciones que las personas son lo más importante dentro de estas, y que al preocuparse por el desarrollo de cada uno de los colaboradores, contribuye a la realización de las metas y estrategias de la empresa, ya que esto depende del desempeño y conocimiento de los empleados, por lo que deben fortalecerse a la par y hacia un objetivo en común.

## REFERENCIAS

- Alles, M., (2006). Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias. Buenos Aires: Granica. 2ª. Ed.
- Alles, M., (2008). Desempeño por competencias: Evaluación de 360°. Buenos Aires: Granica. Nueva Ed.
- Arias, F. y Heredia, V., (1999). "Administración de Recursos Humanos" Para el alto desempeño. México: Trillas. 5ª Ed.
- Arias, F. y Heredia, V., (2006). "Administración de Recursos Humanos" Para el alto desempeño. México: Trillas. 6ª Ed.
- Bohlander, Snell y Sherman., (2001). "Administración de Recursos Humanos" México: Thompson Editores. 12ª Ed.
- Chiavenato, I., (2002). "Gestión del Talento Humano". Colombia: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V. 5ª Ed.
- Chiavenato, I., (2009). "Gestión del Talento Humano". México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V. 3ª Ed.
- Chiavenato, I., (2011). "Administración de Recursos Humanos" El Capital Humano de las Organizaciones. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Curos, Díaz, Oltra, Rodríguez, Teba y Tejero., (2005). "Desarrollo del Factor Humano". Barcelona: Editorial UOC.
- Del Río, I., (2013). "Los planes de sucesión en las empresas: Qué son y cómo desarrollarlos con éxito". Recuperado de <http://blog.inspiringbenefits.com/recursos-humanos/los-planes-de-sucesion-en-las-empresas-que-son-y-como-desarrollarlos-con-exito/>
- Del Río, I., (2014). "¿Qué es la evaluación 360°?" Recuperado de <http://blog.inspiringbenefits.com/recursos-humanos/que-es-la-evaluacion-360o/>
- Dessler, G., (2001). "Administración de Personal". México: Pearson. 8ª Ed.
- Dessler, G. y Varela, R., (2011). "Administración de Recursos Humanos" Enfoque Latinoamericano. México: Pearson. 5ª Ed.

- García, José M., (2010). "La evaluación del Desempeño" ¿Qué es, para qué sirve y cuáles son sus métodos? Contribuciones a las Economías. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2010a/jmgl2.htm>
- Grados, J., (2002). Calificación de Méritos: Evaluación de Competencias Laborales. México: Trillas. 5ª Ed.
- Gómez, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L., (2001). "Dirección y Gestión de Recursos Humanos" Madrid: Pearson. 3ª Ed.
- Gómez, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L., (2008). "Gestión de Recursos Humanos" Madrid: Pearson. 5ª Ed.
- Heathfield, S. "Succession Planning" Recuperado de <http://www.humanresources.about.com//od/glossarys/g/successionplan.htm>
- Ivancevich, John. M., (2005). "Administración de Recursos Humanos". México: McGraw-Hill. 9ª Ed.
- Miles, S., (2009). "Succession Planning: How to do it Right" Recuperado de <http://www.forbes.com/2009/07/31/succession-planning-right-leadership-governance-ceos.html>
- Parra, M., (2000). "La evaluación del desempeño y la gestión de RRHH" Recuperado de <http://www.rrhhmagazine.com/articulos.asp?id=28>
- Planes de Sucesión, (2007). Recuperado de <http://www.elblogderrhh.com/2007/04/planes-de-sucesin.html>
- Planes de Sucesión, (2008). Recuperado de [http://www.factorhuma.org/attachments\\_secure/article/8284/successio\\_cast.pdf](http://www.factorhuma.org/attachments_secure/article/8284/successio_cast.pdf)
- Rodríguez, R. (2006). "Evaluación del desempeño en 360°" Todos opinamos, todos nos beneficiamos. Recuperado de <http://psicopediahoy.com/evaluacion-desempeno-360/>
- Soto, Beatriz., (2012). "Qué es un plan de sucesión" Recuperado de <http://www.gestion.org/recursos-humanos/30693/que-es-un-plan-de-sucesion/>
- Werther, W. y Davis, K. (2000). "Administración de Personal y Recursos Humanos" México: McGraw-Hill. 5ª Ed.

Werther, W. y Davis, K. (2008). "Administración de Personal y Recursos Humanos: El Capital Humano de las empresas. México: McGraw-Hill. 6ª Ed.

<http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2012/admon-RH/8.pdf> "Evaluación del Desempeño". Recuperado el 16 de Noviembre de 2014.

[http://colsubsidio.gestionhumana.com/BancoConocimiento/E/elementos\\_diferenciadores\\_de\\_una\\_buena\\_evaluacion/elementos\\_diferenciadores\\_de\\_una\\_buena\\_evaluacion.asp](http://colsubsidio.gestionhumana.com/BancoConocimiento/E/elementos_diferenciadores_de_una_buena_evaluacion/elementos_diferenciadores_de_una_buena_evaluacion.asp) Recuperado el 18 de Noviembre de 2014.

<http://www.pwc.com/mx/es/servicios-recursos-humanos/archivo/2013-08-plan-sucesion.pdf> "Plan de sucesión". Recuperado el 16 de Noviembre de 2014.

## *ANEXO 1*

### *CARTA DESCRIPTIVA “PLANES DE SUCESIÓN POR MEDIO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360°*

Dirigida a Directores y gerentes y jefes de cada área de la organización.

**Curso de Propuesta para generar Planes de sucesión por medio de la Evaluación del desempeño 360°**

<b>Objetivo General:</b> Informar a directores, gerentes y jefes de cada área, la importancia de evaluar el desempeño del colaborador y a partir de los resultados obtenidos, identificar a los posibles talentos para generar planes de sucesión.							
<b>Nombre del instructor:</b>						<b>Periodo:</b>	<b>Lugar:</b>
<b>Objetivos específicos:</b>	<b>Temas</b>	<b>Subtemas</b>	<b>Actividades de Aprendizaje</b>		<b>Materiales:</b>	<b>Duración:</b> 2 horas	
			<b>Instructor</b>	<b>Participantes</b>		<b>Horario:</b> 8:00 a 10:00 am.	<b>Tiempo acumulado:</b>
<b>Primera Sesión</b>							
			Colocará la lista de asistencia en la mesa de trabajo	Se deberán registrar en la lista de asistencia.	Lista de Asistencia	8:00 – 8:10 am.	10 min.
			*Se presentará *Dará la bienvenida a los participantes			8:10 – 8:15 am.	15 min.
			*Explicará el objetivo y el temario del curso. *Preguntará a los participantes sobre la expectativa del curso, anotando en el rotafolio las palabras de los participantes en un mapa mental.	Cada uno de los participantes expresará en una sola palabra la expectativa que tiene del curso.	Rotafolio Marcadores Block de notas Pluma/ Lápiz	8:15 – 8:40 am.	50 min.

			Entregará los folletos del curso, bolck de notas y pluma/lápiz a cada uno de los participantes.	Los participantes revisarán el folleto de acuerdo al avance del temario	Folletos	8:40 – 8:45 am.	45 min.
Identificar los beneficios y el objetivo de Evaluación del Desempeño.	Evaluación del Desempeño.	1. Concepto 3. Objetivos.	Presentará de forma narrativa los conceptos principales, y los objetivos de la evaluación del desempeño.	Se mantendrán atentos a la exposición, tomarán notas si lo requieren.	Proyector Pantalla Laptop Presentación en Power Point Block de notas Pluma/ Lápiz	8:55 am. – 9:55 am.	1 hr. 55 min.
			Para finalizar la sesión se encomendará a cada uno de los participantes que reflexione sobre la importancia de evaluar el desempeño de los colaboradores y lo exponga en la siguiente sesión.			9:55 am. – 10:00 am.	2 hrs.

Segunda Sesión							
Objetivos específicos:	Temas	Subtemas	Actividades de Aprendizaje		Materiales:	Duración: 2 horas	
			Instructor	Participantes		Horario: 8:00 a 10:00 am.	Tiempo acumulado:
			Dará la bienvenida y dividirá al grupo en equipos de 6 personas para llevar a cabo la sesión.	Por equipos debatirán sobre la importancia de evaluar al personal y llegarán a una conclusión.		8:00 – 8:15 am.	15 min.
			Anotará en el rotafolio las conclusiones mencionadas por el representante del equipo.	Un representante de cada equipo, compartirá al grupo su conclusión.	Rotafolio Marcadores	8:15 – 8:30 am.	30 min.
Identificar los beneficios y el objetivo de la Evaluación del Desempeño.	Evaluación del Desempeño.	Beneficios	De forma narrativa con el apoyo de la presentación, expondrá los beneficios de la evaluación del desempeño.	Se mantendrán atentos al expositor y si lo requieren podrán hacer anotaciones en el material proporcionado.	Proyector Pantalla Laptop Presentación en Power Point Block de notas Pluma/ Lápiz	8:30 – 8:50 am.	50 min.
			Responderá las dudas que se lleguen a expresar los participantes sobre el tema	Expresarán las dudas o inquietudes respecto al tema expuesto.		9:00 – 9:10 am.	1 hr. 10 min.

			Encomendará a cada equipo que desarrollen una conclusión respecto a los temas revisados en la primera y segunda sesión.	De lo presentado en la primera y segunda sesión, en equipos elaborarán una conclusión sobre la importancia de la Evaluación del desempeño y uso en la organización.	Rotafolio Marcadores Block de notas Pluma/ Lápiz	9:10 – 9:35 am.	1 hr. 35 min.
			Anotará en el rotafolio las conclusiones mencionadas por el representante del equipo.	Un representante de cada equipo, compartirá al grupo su conclusión	Rotafolio Marcadores Block de notas Pluma/ Lápiz	9:35 – 9:50 am.	1 hr. 50 min.
			Después de haber escuchado las conclusiones de los equipos, dará sus comentarios respecto a estas y hará hincapié que lo revisado en estas sesiones, podrá retomarse en algún momento del desarrollo del curso.	Escuchan atentamente al instructor.		9:50 – 10:00 am.	2 hrs.

**Tercera Sesión**

Objetivos específicos:	Temas	Subtemas	Actividades de Aprendizaje		Materiales:	Duración: 2 horas	
			Instructor	Participantes		Horario: 8:00 a 10:00 am.	Tiempo acumulado:
			Dará la bienvenida al curso e informará el tema que se abordará en la tercer sesión.	Estarán atentos a lo expuesto por el instructor.		8:00 – 8:10 am.	10 min.
Analizar y distinguir los propósitos y ventajas de la evaluación 360°.	Evaluación del Desempeño 360°	1. En qué consiste la evaluación 360° 2. Propósito y Ventajas	Explicará de manera expositiva en qué se basa la Evaluación 360° con el material de apoyo.	Revisarán el folleto y atenderán la exposición del instructor, tomarán anotaciones si lo desean.	Proyector Pantalla Laptop Presentación en Power Point Block de notas Folleto Pluma/ Lápiz	8:10 – 9:10 am.	1 hr. 10 min.
			Responderá las dudas que se lleguen a expresar los participantes sobre el tema.	Expresarán las dudas o inquietudes respecto al tema expuesto.		9:10 – 9:20 am.	1 hr. 20 min.

			Motivará a que los participantes identifiquen y compartan al grupo la importancia de evaluar al personal con esta herramienta y los beneficios que le puede traer a la empresa y lo anotará en el rotafolio.	De forma grupal identificarán la importancia de evaluar al personal con esta herramienta y los beneficios que le puede traer a la empresa.	Block de notas Folleto Pluma/ Lápiz Rotafolio Marcadores	9:20 – 9:50 am.	1 hr. 50 min.
			Después de escribir y escuchar las conclusiones de los participantes, cerrará este tema con sus comentarios.	Estarán atentos a los comentarios del expositor y si lo desean harán anotaciones.		9:50 – 10:00 am.	2 hrs.

**Cuarta Sesión**

Objetivos específicos:	Temas	Subtemas	Actividades de Aprendizaje		Materiales:	Duración: 2 horas	
			Instructor	Participantes		Horario: 8:00 a 10:00 am.	Tiempo acumulado:
			Dará la bienvenida al curso y comunicará el tema que se abordará en esta sesión.	Estarán atentos a lo expuesto por el instructor.		8:00 – 8:10 am.	10 min.
Identificar la importancia de los planes de sucesión y su utilidad.	Planes de Sucesión	1. Concepto 2. Características 3. Objetivos de los planes de sucesión. 4. Beneficios	Expondrá punto por punto qué son los planes de sucesión y su utilidad en las organizaciones.	Atenderán la exposición del instructor y tomarán anotaciones.	Proyector Pantalla Rotafolio Marcadores Laptop Presentación en Power Point Block de notas Pluma/ Lápiz	8:00 – 9:40 am.	1 hr. 40 min.
			Responderá las dudas que se lleguen a expresar los participantes sobre el tema	Expresará las dudas o inquietudes respecto al tema expuesto.		9:40 – 10:00 am.	2 hrs.

**Quinta Sesión**

Objetivos específicos:	Temas	Subtemas	Actividades de Aprendizaje		Materiales:	Duración: 2 horas	
			Instructor	Participantes		Horario: 8:00 a 10:00 am.	Tiempo acumulado:
			Dará la bienvenida al curso y comunicará el tema que se abordará en esta sesión.	Estarán atentos a lo expuesto por el instructor.		8:00 – 8:10 am.	10 min.
			Les indicará a los participantes que recuerden las conclusiones obtenidas en las sesiones anteriores y que las expresen.	Retomarán las conclusiones de las sesiones anteriores y las mencionarán.		8:10 – 8:30 am.	30 min.
Conocer las ventajas de evaluar a su personal y contar con planes de sucesión en la organización.			Dirigirá la sesión argumentando el cómo la evaluación del desempeño 360° puede ayudar a generar los planes de sucesión.	Estarán atentos a lo expuesto por el instructor.	Proyector Pantalla Laptop Presentación en Power Point Block de notas Pluma/ Lápiz	8:30 – 9:10 am.	1 hr. 10 min.

			Expondrá las ventajas de evaluar al personal y de contar con planes de sucesión y como ayuda la implementación de estos en las organizaciones.	Atenderán la exposición del instructor y tomarán anotaciones.	Proyector Pantalla Laptop Presentación en Power Point Block de notas Pluma/ Lápiz	9:10 – 9:40 am.	1 hr. 40 min.
			Responderá las dudas que se lleguen a expresar los participantes sobre el tema	Expresará las dudas o inquietudes respecto al tema expuesto.		9:40 – 10:00 am.	

**Sexta Sesión**

Objetivos específicos:	Temas	Subtemas	Actividades de Aprendizaje		Materiales:	Duración: 2 horas	
			Instructor	Participantes		Horario: 8:00 a 10:00 am.	Tiempo acumulado:
Conocer las ventajas de evaluar a su personal y contar con planes de sucesión en la organización.			Dará la bienvenida al curso y comentará que esa será la última sesión. Solicitará a cada participante que argumenten sus conclusiones sobre la importancia de contar con planes de sucesión en la organización.	Cada participante argumentará y reforzará la importancia de contar con planes de sucesión en la organización y beneficios que le puede traer.		8:00 – 9:00 am.	1 hr.
			Concluirá el curso haciendo hincapié en la necesidad de obtener la autorización por escrito de implementar la propuesta para generar planes de sucesión por medio de la evaluación 360° y agradecerá su asistencia y participación.	Los directores de cada área deberán firmar la carta compromiso.	Carta Compromiso	9:00 – 9:30 am.	1 hr. 30 min.

			Se le entregará a cada director la carta compromiso para su revisión y posteriormente se firme de común acuerdo para respaldar los fines de dicha propuesta.	Revisarán la carta compromiso y la firmarán si es que están de acuerdo.		9:30 – 10:00 am.	2 hrs.
--	--	--	--	---	--	------------------	--------

ANEXO 2

Fecha \_\_\_\_\_

Compañía \_\_\_\_\_

Domicilio \_\_\_\_\_

Representante de Recursos Humanos \_\_\_\_\_

PRESENTE

Por medio de la presente, Yo, **Nombre del Director** de acuerdo a lo planteado a lo largo del curso y en relación a la propuesta que se llevará a cabo por el área de Recursos Humanos “Generar Planes de Sucesión a partir de la evaluación 360°”, establezco mi compromiso de apoyar en cualquier actividad o acción a seguir por parte de esta área.

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma

## ANEXO 3

### FORMATO DE PREGUNTAS SUGERIDAS PARA OBTENER LA INFORMACIÓN DEL ÁREA

1. ¿A qué departamento pertenece?
2. ¿Cuál es el puesto o la función que desempeña y la posición que ocupa dentro de la organización?
3. ¿A quién le reporta los resultados de las actividades que realizas?
4. ¿A quién supervisa en sus actividades?
5. ¿Con quién mantiene comunicación como parte de tu trabajo dentro y fuera de la empresa?
6. ¿Qué tipo de actividades generales desempeña dentro de la organización?
7. ¿Cuáles son sus actividades específicas?
8. ¿Qué habilidades debe poseer para desarrollar adecuadamente las funciones del puesto?
9. ¿Qué conocimientos debe poseer para desarrollar adecuadamente las funciones del puesto?
10. ¿Cuáles son sus responsabilidades?

### ANEXO 4 EJEMPLO DE EVALUACION 360 GRADOS

		Jefe Directo	Compañeros	Subalternos	Autoevaluación
<b>PLANIFICACIÓN</b>					
1	Participa efectivamente en la programación de las vacaciones y horario de todo su personal según el volumen del trabajo pronosticado				
2	Establece las metas de forma puntual y adecuada a cada miembro de su personal				
<b>ORGANIZACIÓN</b>					
3	Capacidad para lograr que el sector a su cargo trabaje con el máximo de eficiencia global, haciendo un uso racional de los recursos asignados, esto en función de los planes, especificaciones y requerimientos.				
<b>LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN</b>					
4	Es ejemplo de integridad moral y servicio				
5	Se han suscitado quejas con respecto a las relaciones con el				
6	Demuestra capacidad creativa para mejorar los sistemas existentes				

7	Motiva persistentemente a su personal en cuanto a las proyecciones continuas que desarrolla la empresa para su mayor provecho						
8	Es un ejemplo para su personal en conocimiento técnico o especializado en su área						
<b>CONTROL</b>							
9	Ejerce el control necesario sobre las ausencias, tardanzas y disciplina de sus trabajadores						
10	Demuestra tener el control sobre las formas y medios para lograr su trabajo organizado						
11	Mantiene un sistema de registro para llevar el seguimiento de los trabajos delegados o pendientes						
12	Da seguimiento a los objetivos trazados para lograrlos en el próximo periodo de evaluación por parte de su personal.						
13	Supervisa que el departamento tenga los materiales o herramientas necesarias para su trabajo						
<b>TOMA DE DECISIONES</b>							
14	Investiga y reúne datos antes de tomar decisiones						
15	Sus decisiones son objetivas y acertadas						
16	Toma decisiones en el momento oportuno						

	<b>RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>				
17	Capacidad para resolver situaciones en el corto y largo plazo que exigen definir cursos de acción considerando el contexto de políticas de la organización				
	<b>INICIATIVA</b>				
18	Capacidad para pasar a la acción asumiendo riesgos para alcanzar objetivos en los planes, programas y proyectos establecidos en su área				
	<b>COMUNICACIÓN</b>				
19	Reporta anomalías y sucesos que son de la inherencia del supervisor o gerente de Recursos humanos en cuanto a controles y medidas				
20	Efectúa las reuniones requeridas con su personal				
21	Mantiene informado a su personal sobre nuevos procedimientos y políticas				
22	Promueve el uso de los medios de comunicación de la empresa: mural, participación en las reuniones semanales, etc.				