

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
FINANCIERAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Modalidad de Proyecto de Grado

**Propuesta de Evaluación de Desempeño Laboral para la fábrica de
calaminas “Torrico” de la ciudad de Cobija**

Postulante: Alejandro Mamani Yumani

Tutor: Lic. José Gabriel Farah Salvatierra

Cobija – Bolivia

2022

Agradecimiento

Este proyecto va dedicado especialmente a todas las personas que me ayudaron a seguir desarrollando el presente trabajo y me dijeron que no me dé por vencido para terminar la carrera este año, 6 meses de preparación del proyecto lo cual se veía imposible.

Así mismo de una manera muy especial a mis padres que siempre me dijeron que estudiara lo que realmente me gustara y no así una que ellos me escogieran, gracias a su apoyo y su esfuerzo lo hice y tengo el fruto de sus esfuerzos

De igual manera agradecer a mi tutor por el seguimiento de este trabajo y también a todas aquellas personas que me apoyaban moralmente diciendo que valora y aproveche el esfuerzo de mis padres, haciendo que ellos se sientan orgullosos.

Dedicatoria

Este trabajo es dedicado a dios cual fue el creador de todas las cosas, el que me ha dado la fortaleza para continuar cuando punto de caer he estado.

Este trabajo va dedicado mi familia que desde un inicio me han apoyado, dándome palabras de aliento y así continuar

Asimismo también a todos aquellos compañeros que han sido mi apoyo emocional a lo largo de la carrera, y que ahora son considerados más que una amistad.

INDICE

1. Antecedentes	1
2. Nombre de la entidad beneficiaria	3
3. Referencia geografía del proyecto	3
4. Denominación del Proyecto	4
5. Descripción del problema	4
6. Formulación del problema	4
7. Justificación	5
8. Objetivos:	6
8.1. Objetivos General	6
8.2. Objetivos específicos	6
9. Marco Teórico	7
9.1. Definiciones de la Evaluación del Desempeño Laboral.	7
9.1.1. Beneficios de la Evaluación del Desempeño	8
11.1.2. Aspectos a evaluar	9
11.1.3. Cualidades de un empleado con buen desempeño laboral	10
11.1.4. Cómo evaluar el desempeño laboral	10
11.1.5. Por qué evaluar el desempeño laboral	11
11.2. Frecuencia de evaluación	11
11.2.1. ¿Cómo elegir la frecuencia de la evaluación de los empleados?	11
11.2.2. La evaluación del desempeño anual	12
11.2.3. La evaluación del desempeño semestral	13
11.2.4. La evaluación del desempeño trimestral	13
11.3. Evaluación 360 Grados: Guía Completa para Aplicarlas en 2022	15
11.2.1. ¿Qué es una Evaluación 360 Grados?	15
11.2.2. ¿Qué evalúan?	16
11.2.3. ¿Qué es una competencia?	17
11.1.4. ¿Qué es un comportamiento?	17
11.2.5. ¿Sirven para evaluar el desempeño?	17
11.2.6. Paso 1. Definir el objetivo del proceso	18
11.2.7. Paso 2. Seleccionar participantes evaluados	19
11.2.8. Paso 3. Seleccionar modelo de competencias	19
11.2.9. Paso 4. Definir la red de evaluadores.	22

11.2.10. Paso 5. Escala de evaluación.	25
11.2.11. Paso 6. Definir la confidencialidad de las evaluaciones.	26
11.2.12. Paso 7. Hacer campaña de promoción.	27
11.2.13. Paso 8. Implementar la evaluación y dar acceso.	28
11.2.14. Paso 9. Generar resultados y dar retroalimentación	28
11.2.15. Paso 10. Dar continuidad	29
11.2.16. Paso 11. ¿Con qué frecuencia aplicar?	29
12. Marco Referencial	31
13. Metodología	34
13.1. Tipo de estudio	34
13.1.2. Estudios descriptivos	34
13.2. Enfoque	34
13.3. Método	35
13.3.2. La Observación	¡Error! Marcador no definido.
13.4. Población y muestra	35
13.4.2. Población	35
13.4.3. Muestra	36
13.5. Técnica e instrumento de investigación	36
13.5.2. Observación Participante	36
14. Propuesta Central	38
15. Presupuesto de Inversión de la propuesta	48
16. Cronograma de Actividades del desarrollo de la investigación	49
17. Conclusiones y Recomendaciones	50
REFERENCIAS	

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1. Presupuesto de inversión de la propuesta.....	49
Tabla 2. Cronograma de actividades del desarrollo de la investigación.....	50

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Área geográfica de la fábrica de calamina “torrico”	5
Figura 2. Integración a la autoevaluación	18
Figura 3. Creación de la red de evaluadores	25
Figura 4. Resultados de los tipos de relación	29

Resumen

En el ámbito empresarial las normativas constantemente estas cambiando, Actualmente la situación económica del país se te reorganizado ya que ha tenido un bajo índice de ingreso por el confinamiento de la pandemia del covid-19 y con ello trajo un endeudamiento, Los cambios que se han generado en los diferentes entornos laborales en la actualidad, han llevado a las organizaciones a acelerar su ritmo de trabajo para poder lograr ser competitivas y exitosas. Las evaluaciones de desempeño son herramientas que ayudan a mejorar la gestión de personas al brindarle una mejor comprensión de cómo se está desempeñando cada empleado. Esta evaluación a menudo se considera trivial o se realiza como un proceso burocrático más en una organización. Sin embargo, pueden proporcionar información valiosa que contribuya constantemente al desarrollo de la empresa. La propuesta de la evaluación de desempeño laboral proporcionara mejoras en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la fábrica de calaminas En la realización de esta evaluación de desempeño laboral se espera tener resultado positivos como también negativos, de esta manera se podrá determinar las fortalezas y debilidades del colaborador. Asimismo, se determinó realizar la propuesta de la aplicación de un método de Evaluación de Desempeño Laboral denominado de 360° por Competencias para la fábrica de calaminas “Torrico” en la ciudad de cobija. El beneficiario inmediato es el personal de la fábrica de calamina “Torrico”, ya que su desempeño mejorara de manera positiva haciendo que la actitud de cada miembro que ejercen distintas funciones.

Palabras claves: Evaluación, Desempeño laboral, organización.

Astract

In the business field, regulations are constantly changing. Currently, the country's economic situation has been reorganized since it has had a low income rate due to the confinement of the covid-19 pandemic and with it brought indebtedness. The changes that have been generated in the different work environments today, have led organizations to speed up their work pace in order to be competitive and successful. Performance reviews are tools that help improve people management by giving you a better understanding of how each employee is performing. This evaluation is often considered trivial or is carried out as one more bureaucratic process in an organization. However, they can provide valuable information that constantly contributes to the development of the company. The proposal of the job performance evaluation will provide improvements in the results of the performance of the workers of the calamine factory. In carrying out this job performance evaluation, it is expected to have positive as well as negative results, in this way it will be possible to determine the strengths and partner weaknesses. Likewise, it was determined to make the proposal of the application of a method of Evaluation of Labor Performance called 360° by Competences for the calamine factory "Torrico" in the city of Cobija. The immediate beneficiary is the staff of the "Torrico" calamine factory, since their performance will improve in a positive way, increasing the attitude of each member who performs different functions.

Keywords: Evaluation, Work performance, organization.

1. Antecedentes

Los cambios que se han generado en los diferentes entornos laborales en la actualidad, han llevado a las organizaciones a acelerar su ritmo de trabajo para poder lograr ser competitivas y exitosas. Para alcanzar el éxito, las organizaciones deben gestionar adecuadamente su talento humano, considerando los procesos a que ellos son sometidos dentro de estas instituciones. Uno de los más importantes al respecto, lo constituye la evaluación del desempeño laboral de los empleados. El desempeño laboral constituye un elemento fundamental para el funcionamiento de cualquier organización, por lo que debe prestársele especial atención dentro del proceso de administración de recursos humanos. La evaluación de dicho desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas en virtud de contribuir a la satisfacción de los trabajadores en procura de garantizar el alcance de los objetivos institucionales (Pedraza, Amaya, & Conde, 2010)

La gestión del talento humano debe formar parte de la planificación empresarial ya que el potencial del personal debe ser desarrollado para lograr mejores resultados en la empresa, es así que la planificación no debe excluir el desarrollo del personal por ser parte de la columna vertebral de la empresa, por lo tanto son muy importantes y no se les debe dejar de lado en cuanto a su desarrollo profesional. En este nuevo contexto, de constante crecimiento, en el que, si bien se aplica una nueva administración basada en el profesionalismo de sus nuevos socios, se advierte que aún es insuficiente de cara a una real y beneficiosa gestión del talento humano, como elemento esencial para elevar los índices de crecimiento en la Empresa, así como de elevar la calidad del servicio disponible para los clientes. (Zeballos Saavedra, 2019)

El estudio del desempeño laboral en las empresas considera el análisis de la manera en la que se expresan los comportamientos, las actitudes, la percepción y el aprendizaje de cada miembro, el cual desempeña distintas funciones, caracterizadas por el rápido desarrollo de la producción, división y especialización del trabajo. De allí nace la necesidad de aportar al fortalecimiento del trabajo en grupo, llegando así a un estudio más específico de variables y factores, que no se pensaría que tengan una gran repercusión en el desenvolvimiento laboral.

(Guevara Sanchez, 2016)

La gestión del desempeño es un tema de las principales herramientas que utilizan las empresas actualmente para promover el talento humano entre sus colaboradores. El objetivo de esta función es mejorar los resultados de los diferentes equipos de trabajo puedan obtener, mejorar la satisfacción y motivar el talento de los trabajadores.

La importancia de esta herramienta la gestión y evaluación del desempeño reside en la posibilidad de identificar y retener ese talento, al mismo tiempo que se mejora la comunicación en la empresa y el desarrollo del personal, al posibilitarle una información constante y establecer objetivos y metas.

Actualmente hay muchas empresas que pueden mejorar el desempeño aplicando diferentes métodos y a través de un buen sistema de gestión del desempeño. Por ejemplo establecer los objetivos de cada departamento, las responsabilidades de cada puesto, compartir ideas o establecer una retroalimentación continua.

Por otra parte se ha podido evidenciar mediante acceso a verificación de la documentación del procedimiento de evaluación, que no se aplica a todo el personal, en el año 2020 no se realizó dicha evaluación del cual únicamente queda en los reglamentos y manuales como normas, pero no existe una metodología o una manera adecuada para su aplicación y que está realmente imparcial y realizada de varios puntos de vista hasta llegar un resultado final, dando resultado positivo de la evaluación, sino que ahora solo podría causar discordia hasta un clima laboral.

2. Nombre de la entidad beneficiaria

La finalidad del presente proyecto está destinado a beneficiar a la Fábrica de calamina “Torrigo” de la ciudad de Cobija, mejorando el desempeño de sus colaboradores.

3. Referencia geografía del proyecto

En la siguiente figura se evidencia la ubicación exacta de la fábrica de calamina “Torrigo”, por tanto, se encuentra en la ciudad de cobija capital del departamento pando, en el 3 km carretera a porvenir.

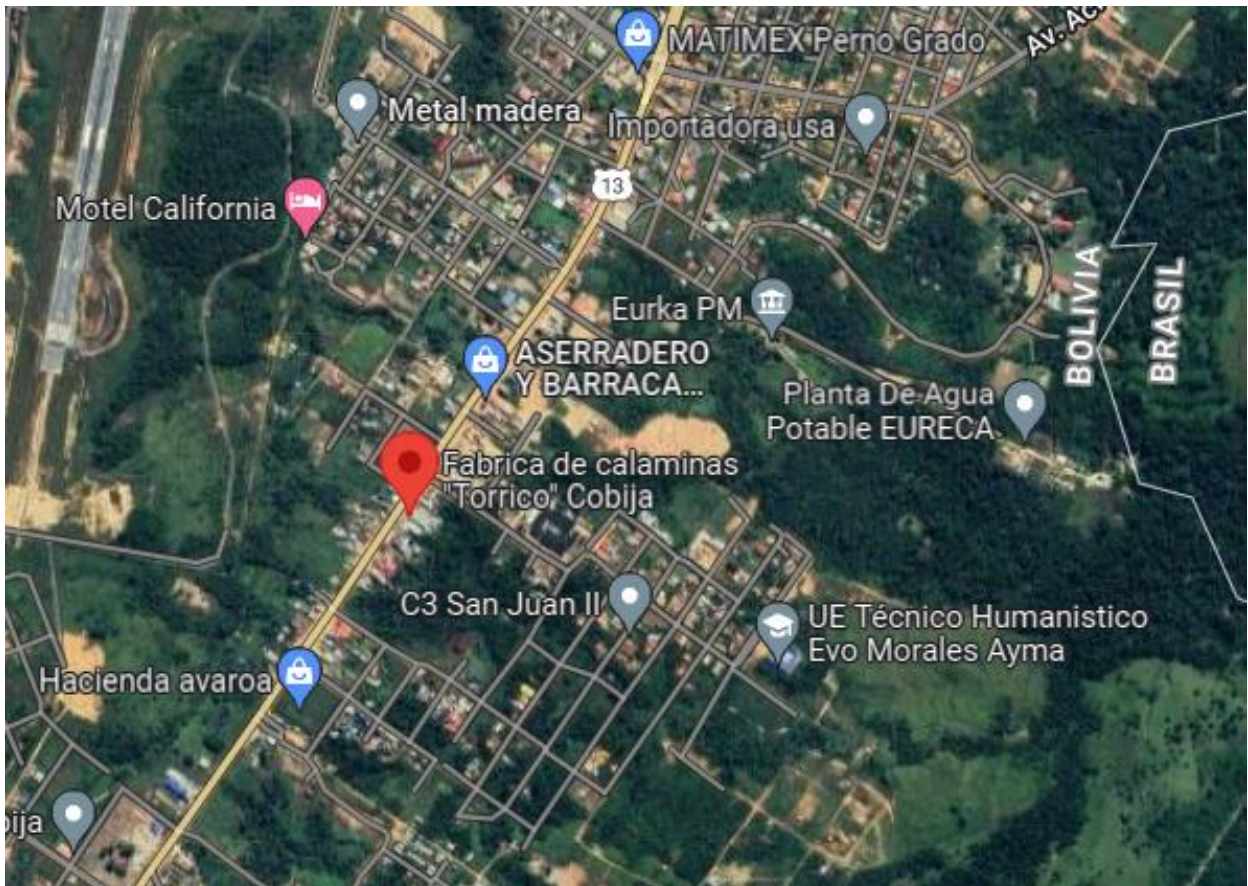


Figura 1. Área geografía de la fábrica de calamina “torrigo”

Fuente: googlemaps

4. Denominación del Proyecto

El presente trabajo de investigación tiene la denominación Propuesta de evaluación de desempeño laboral para la fábrica de calaminas “Torrigo” de la ciudad de Cobija.

5. Descripción del problema

El problema se origina a la necesidad de determinar la cantidad de trabajo que desempeño el trabajador y así ver su productividad y compromiso con la organización

En el ámbito empresarial las normativas constantemente estas cambiando, el objeto de estudio de este trabajo de investigación es determinar el desempeño laboral de la fábrica de calaminas “Torrigo” de la ciudad de Cobija.

Cabe recalcar que una de las causas más relevante esta la problemática es la sobre carga trabajo que el trabajador ejerce, también cabe mencionar que la falta de motivación se hace presente. De tal manera, se hace mención que esto conlleva que el trabajador presente una baja productividad, vinculado a esto se hace presente discusiones y pleitos constantes entre colaboradores de la misma área de trabajo.

Actualmente situación económica del país se te reorganizado ya que ha tenido un bajo índice de ingreso por el confinamiento de la pandemia del covid-19 consigo trajo un endeudamiento, esto hace que los trabajadores estén preocupado, por ello, en horario laboral habrá discusiones entre colaboradores.

Se considera un problema porque el desempeño laboral es muy importante en todas las organizaciones, es por este motivo que se llevó a cabo el presente trabajo de investigación en la fábrica de calaminas “Torrigo” de la ciudad de cobija, para proponer una evaluación del desempeño del personal a cargo de que la fábrica este en marcha.

6. Formulación del problema

¿De qué manera, el nuevo modelo de Evaluación de Desempeño Laboral presentada proporcionara beneficios en el rendimiento de los trabajadores de la fábrica de calaminas “Torrigo” en la ciudad de cobija?

7. Justificación

Las organizaciones deben recordar que si bien una organización es un retrato de sus miembros, se basa principalmente en los componentes humanos que tienen para su funcionamiento y desarrollo.

Una de las tareas de la gestión de recursos humanos es asegurar las competencias, Identificar las habilidades, destrezas, actitudes y tendencias humanas que una institución necesita desarrollar y potenciar para su propia satisfacción y la de las comunidades en las que opera.

El resultado del desempeño laboral de los trabajadores de la fábrica de calaminas “Torrigo”, ser capaz de determinar sistemáticamente el método más adecuado y tomar acciones correctivas para lograr los intereses organizacional y personales para que pueda adaptarse a las necesidades de la ciudad de Cobija.

Por todas estas razones, se desarrolla el presente trabajo de investigación, en el mundo real está plenamente justificado y conduce al desarrollo y crecimiento de la fábrica de calaminas.

Todas las organizaciones públicas o privadas deben tener métodos formales para evaluar el desempeño laboral de su personal. De esta forma, cada director, gerente, empleado o trabajador recibe información periódica sobre el nivel de logro alcanzado para dar lo mejor de sí y eliminar empleados que interfieren en la gestión.

El beneficiario inmediato es el personal de la fábrica de calamina “Torrigo”, ya que su desempeño mejorara de manera positiva haciendo que la actitud de cada miembro que ejercen distintas funciones.

8. Objetivos:

8.1.Objetivos General

Presentar un nuevo método de Evaluación de Desempeño Laboral para la fábrica de calaminas “Torrigo” en la ciudad de Cobija.

8.2.Objetivos específicos

- Analizar el Modelo de Evaluación de Desempeño Laboral que actualmente posee la organización.
- Determinar el modelo de Evaluación de Desempeño Laboral que posee actualmente la fábrica de calaminas “Torrigo” en la ciudad de Cobija.
- Proponer el nuevo modelo de desempeño laboral denominado 360 grados por competencia para la fábrica de calaminas “Torrigo” de la ciudad de Cobija.

9. Marco Teórico

9.1. Definiciones de la Evaluación del Desempeño Laboral.

Según (Roble Diaz, 2009) nos señala lo siguiente:

“Lo podemos considerar como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el in de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo”

“Los principales objetivos de la evaluación del desempeño no pueden restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado”; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Según Werther y Davis, “La Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna”.

“Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse”

Chiavenato, refiere que “Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.”

Mediante la evaluación del desempeño laboral, la organización, conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios. Da a conocer cuáles son las expectativas respecto al desempeño. A través de ella se anuncian las medidas que se van a tomar en cuenta para mejorar el desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).

La evaluación le da al trabajador la oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol.

Con ella se estimula el trabajo en equipo y se procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa. Es un instrumento para mantener una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.

Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela por que esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas. Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.

Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

Según Chiavenato. La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

Según Gibson. La evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro.

Según Baggini. La evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.

9.1.1. Beneficios de la Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño ayuda a implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, refuerza la toma decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo. La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse. La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar

ese objetivo básico y mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la Evaluación del Desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios:

La vinculación de la persona al cargo, entrenamiento, promociones, incentivos por el buen desempeño, mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados, auto-perfeccionamiento del empleado, informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos, estimación del potencial de desarrollo de los empleados, estímulo a la mayor productividad, oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa, retroalimentación con la información del propio individuo evaluado, otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

11.1.2. Aspectos a evaluar

Según (bizneo, 2019) nos señala lo siguiente:

Cuando se trata de cómo evaluar el desempeño laboral de un empleado, estos son los aspectos que deben tenerse en cuenta para asegurar una adecuada medición del desempeño:

- **Productividad y calidad:** Un empleado se debe guiar por unos objetivos concretos y cumplirlos en el plazo establecido. Es lo que se llama productividad. Una base que siempre podemos controlar mediante una plantilla productiva y facilitando las herramientas ideales para que el desempeño del trabajador sea lo más eficaz posible. Porque además de la productividad, también debe existir calidad.
- **Eficiencia:** Más allá de la productividad y la calidad, la eficiencia se encarga de englobar ambos aspectos en un todo. De esta forma, la eficiencia consiste básicamente en el hecho de que un empleado entregue su trabajo a tiempo, bajo los objetivos marcados y que tanto la empresa como el cliente quede satisfecho con el resultado.
- **Presencia en el entorno laboral:** Tu empleado es eficiente, productivo y su trabajo es de calidad pero... ¿qué tal van sus aspiraciones y ambiciones? ¿Mantiene una buena relación con el resto del equipo o su ego divide a la organización? Estos aspectos de carácter más emocional deben ser igualmente tenidos en cuenta cuando se trata de evaluar el desempeño laboral.
- **Actitud:** la actitud también es fundamental en el desempeño laboral, de hecho incide en la productividad y en el clima laboral.

- Esfuerzo: el desempeño laboral también puede medirse en estos términos.
- Trabajo en equipo: coordinarse adecuadamente con el resto de miembros del equipo es clave para los resultados de negocio.

11.1.3. Cualidades de un empleado con buen desempeño laboral

Un buen desempeño laboral suele estar marcado por una serie de características intrínsecas a la persona, en este caso positivas, entre las que encontramos:

- Ser aplicado: como decíamos, la actitud, el esfuerzo, la disposición de la persona es fundamental a la hora de encontrar soluciones. La productividad, el interés y compromiso con la compañía inciden en los resultados.
- Tener capacidad de aprendizaje: directamente relacionado con lo anterior.
- Ser íntegro: las empresas quieren empleados en los que puedan confiar. Esto quiere decir que, precisamente como trabajadores de la compañía, tomarán las decisiones más íntegras y las que beneficien el interés general.
- Ser adaptable y flexible: para continuar siendo productivo cuando se produzcan cambios en la organización.
- Tener buenas habilidades interpersonales: para relacionarse bien en equipo y con el resto de departamentos.

11.1.4. Cómo evaluar el desempeño laboral

Una vez determinados qué parámetros queremos evaluar, podemos optar por los siguientes métodos de medición del desempeño o sistemas de evaluación:

- Evaluación del desempeño laboral de un supervisor: en este caso, el máximo responsable del departamento y la empresa deben realizar una evaluación de desempeño laboral del empleado. Un ejercicio recomendable de llevar a cabo tras los primeros seis meses de incorporación del trabajador.
- Autoevaluación: tras la evaluación por parte de los superiores, el veredicto puede desembocar en una propia autoevaluación en la que el empleado sea consciente de sus virtudes y limitaciones apostando por la reflexión como principal motor de cambio durante el siguiente período.

- Evaluación de desempeño laboral de los compañeros: como parte de un equipo de trabajo humano, los compañeros pueden ser también los mejores testigos a la hora de cómo evaluar el desempeño laboral de un empleado que trabaja en la misma organización.
- Evaluación del desempeño laboral por parte del cliente: ¿Está el cliente contento con el resultado de su pedido? Trata de realizar encuestas de satisfacción a la hora de comprobar que el receptor principal esté contento con el trabajo final y, por ende, con el desempeño del empleado involucrado en el proyecto.

11.1.5. Por qué evaluar el desempeño laboral

Pero, ¿por qué medirlo? Como decíamos, el desempeño laboral afecta directamente a la productividad de la empresa, pero no solo eso, sino que medirlo permite:

- Detectar errores y fortalezas: tanto en la ejecución de las tareas como en la adecuación al puesto del empleado.
- Detectar sesgos y agentes externos: una evaluación del desempeño, en ocasiones, sirve para detectar si existe algo que esté afectando al rendimiento del empleado y que no tiene que ver con la empresa. Es decir, agentes familiares, cuestiones de salud, económicas, etcétera.
- Implementar planes de incentivos: que fomenten la motivación de los equipos. Si premiamos un buen desempeño laboral, los empleados se esforzarán por llegar a los objetivos. Y recordemos que la actitud también se premia, no solo los números.
- Establecer planes de formación: para aquellos empleados que lo necesiten o para aquellos que están a muy poco de escalar de posición. Es una manera de promocionar el talento interno.
- Establecer planes de carrera: directamente relacionado con el punto anterior.

11.2. Frecuencia de evaluación

Según (Chatelain, 2022) nos señala:

11.2.1. ¿Cómo elegir la frecuencia de la evaluación de los empleados?

El objetivo de la evaluación anual es hacer un balance del año pasado. Al preparar bien la evaluación del rendimiento individual, el empleado hace un balance de su contribución a la empresa y de su evolución desde la última evaluación. También puede servir para pensar en los

cambios que les gustaría ver en el futuro y discutirlos con sus managers (revisar los objetivos, pensar en nuevas acciones para cumplir los objetivos futuros, etc.).

Estas entrevistas permiten a los directivos ayudar a los empleados a definir sus objetivos. Los directivos y los empleados actualizan y evalúan los objetivos de manera individual, idealmente de forma periódica.

Sin embargo, ¿cómo saber qué tipo de entrevista funciona mejor en cada empresa?

Suelen surgir las siguientes preguntas:

- ¿Qué es una evaluación anual?
- ¿Y la evaluación semestral?
- ¿Y la trimestral?
- ¿Cuáles son los factores a tener en cuenta a la hora de elegir?

11.2.2. La evaluación del desempeño anual

Como su nombre indica, la entrevista de evaluación anual tiene lugar una vez al año. Este formato es el más popular y tradicional. De hecho, el 70% de las empresas prefieren una entrevista de evaluación anual para sus empleados.

Sin embargo, este ejercicio se ha ido convirtiendo más en una carga que en una tarea beneficiosa. Una entrevista de evaluación anual suele ser sinónimo de largos cuestionarios que el manager debe rellenar para cada empleado. Y el tiempo perdido por RRHH en enviar correos electrónicos recordatorios para recoger todos los cuestionarios y las firmas, es indiscutible.

Afortunadamente, esto ha cambiado. La digitalización de todos estos procesos con la ayuda de un software de entrevistas de evaluación del desempeño anual hará que la ejecución de tus evaluaciones sea mucho más fluida y simple.

De esta manera, es mucho más fácil, tanto para managers y empleados, como para el equipo de RRHH, elaborar las evaluaciones individuales. Una herramienta intuitiva implicará mucho más a los empleados en sus evaluaciones, y RRHH centrará su tiempo en analizar los datos que les permitan evaluar objetivamente a los empleados y fomentar su desarrollo.

Sin embargo, es importante también combinar este tipo de evaluación con la creación de una cultura empresarial de retroalimentación y comunicación. No debes esperar a la evaluación anual para obtener feedback de tus empleados y su trabajo o rendimiento. Puede que haya que cambiar algunas cosas, para ello hay que ser capaz de hacer balance a medida que avanza el año. No sólo centrarse en el momento de la entrevista anual de evaluación. Para ello, es absolutamente imprescindible un seguimiento regular y minucioso del progreso de los objetivos de los empleados.

Los departamentos de RRHH de empresas medianas y grandes tienden a favorecer la entrevista de evaluación anual. Puede parecer difícil hacer múltiples evaluaciones con tantos empleados.

Pero para un seguimiento más exhaustivo y continuo del desempeño, se pueden aplicar otros tipos de entrevistas. Empezando por las evaluaciones semestrales.

11.2.3. La evaluación del desempeño semestral

Lo ideal para las evaluaciones o revisiones semestrales es que se realicen una vez al comienzo del año, en enero, y otra a principios de julio.

Las entrevistas semestrales son una revisión intermedia del rendimiento del empleado. Esta comprobación a mitad de año permite supervisar el progreso de los proyectos y detectar problemas o ventajas.

Esta entrevista y el feedback que proporciona son muy beneficiosos. Da lugar a una retroalimentación constructiva, tanto positiva como negativa. Esto permite rectificar la situación si es necesario y, sobre todo, no esperar al final del año para hacerlo. De este modo, ayuda al empleado a sentirse escuchado y apoyado.

11.2.4. La evaluación del desempeño trimestral

Lo ideal es que estas tengan lugar cada trimestre financiero. Las evaluaciones trimestrales se centran en objetivos a corto plazo.

Este método es especialmente adecuado para las empresas de rápido crecimiento. Aquellas que buscan hacer mejoras y seguimientos en un corto espacio de tiempo. Esta forma de evaluar a los empleados sirve para comprobar el progreso de los objetivos actuales. También es una buena forma de planificar posibles correcciones.

También son la mejor manera de obtener información periódica sobre el rendimiento, la evolución y la satisfacción de tus empleados.

La revisión trimestral no pretende ser tan exhaustiva como una evaluación anual del personal. Debe servir sobre todo para perfeccionar la comprensión de las expectativas del empleado sobre el trabajo. De esta manera, el mánager puede detectar tareas y objetivos a corregir si es necesario. Así como eliminar cualquier bloqueo en la consecución de los objetivos.

¿Qué factores hay que tener en cuenta?

Hay varios factores que hay que tener en cuenta a la hora de decidir la frecuencia con la que hay que evaluar a los empleados:

En función de tu cultura empresarial

¿Están tus equipos acostumbrados a un feedback directo y regular?

Si es así, será más fácil establecer una cultura de comunicación y entrevistas periódicas. Además, propiciará un mejor ambiente laboral con una comunicación fluida.

Si no es así, puedes empezar con una evaluación anual bien diseñada. A continuación, incorpora gradualmente revisiones más periódicas, para no abrumar a tus empleados.

Evalúa tus necesidades de datos para tus KPI's de RRHH

Un Indicador Clave de Desempeño (KPI) de RRHH te proporciona información clara y concisa sobre varios elementos claves relacionados con la gestión de los recursos humanos. Las evaluaciones son una oportunidad ideal para medir varios indicadores que son esenciales y controlar el rendimiento y el compromiso de los empleados.

Los datos solicitados variarán en función de las necesidades del departamento de RRHH en cuanto a datos para la toma de decisiones y la presentación de informes a la dirección. Para ello, puedes evaluar el rendimiento mediante el seguimiento de los objetivos de cada equipo, y el nivel de satisfacción y compromiso mediante encuestas periódicas.

Ten en cuenta la relación mánager-empleado

Los mánager que gestionen menos empleados pueden dedicarle más tiempo a su supervisión y tendrán mayor comunicación con su equipo. Evidentemente, este es un factor que hay que tener en cuenta a la hora de determinar la frecuencia de sus entrevistas

11.3. Evaluación 360 Grados: Guía Completa para Aplicarlas en 2022

Según (Coindreau, 2022) nos señala lo siguiente:

Conoce como aplicar una evaluación 360 grados y obtener resultados que te ayuden en generar planes de desarrollo a la medida de cada colaborador.

Millones de Evaluaciones 360 Grados implementadas en los últimos años nos han dado un panorama muy amplio de todas las ventajas que ofrecen y las mejores prácticas para crearlas y aplicarlas.

Con esta guía nuestra intención es apoyar a todos los departamento de Capital Humano en crear, aplicar y analizar su propia evaluación 360 grados para incrementar el desarrollo y desempeño de todos sus colaboradores.

11.2.1. ¿Qué es una Evaluación 360 Grados?

La Evaluación 360 Grados es el conjunto de retroalimentación sobre competencias profesionales y personales que recibe un colaborador por parte de sus compañeros de trabajo, que sirve como apoyo para identificar sus principales fortalezas y áreas de oportunidad.

La razón por la cual se le llama 360° es porque incluye la autoevaluación del colaborador evaluado y además las evaluaciones de sus compañeros de trabajo, incluyendo al Líder Inmediato, Pares, Reportes y Clientes.

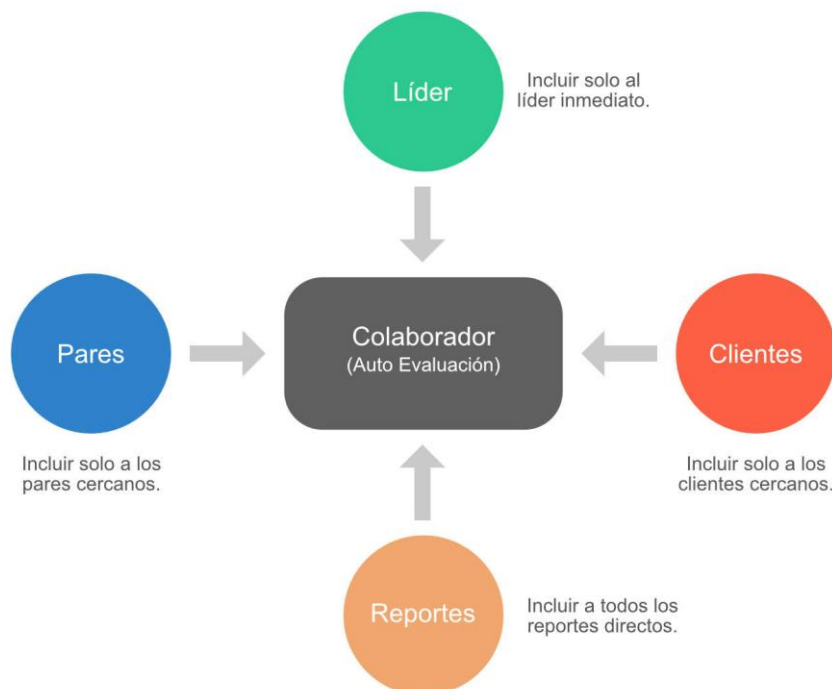


Figura 2. Integración a la autoevaluación.

Fuente: integratec (2009)

Si observamos la imagen anterior, nos podemos dar cuenta que una evaluación 360° es muy distinta a una evaluación de desempeño; participan más compañeros además del Líder Inmediato. Esto es lo que hace que las evaluaciones 360° sean una experiencia muy enriquecedora.

A estas evaluaciones también se les conoce como Evaluación por Competencias 360, Evaluación del Desempeño 360 o Encuesta 360.

11.2.2. ¿Qué evalúan?

A diferencia de las evaluaciones de desempeño anuales que califican a los colaboradores en el cumplimiento de objetivos y resultados medibles, la evaluación 360 grados se centra en las competencias profesionales y personales que son fundamentales para estas responsabilidades.

A estas cualidades se les conoce como Competencias y algunas de las principales son:

- Liderazgo. Delegación, Responsabilidad de Acciones, Motivación, Toma de Decisiones, Toma de Riesgos, Accesibilidad.
- Inteligencia Emocional. Empatía, Estabilidad, Seguridad.

- Valores Personales. Respeto, Ética, Presentación Física.
- Trabajo en Equipo. Participación, Retroalimentación, Aceptación de Diferencias, Negociación.
- Comunicación. Presentación Oral, Entendimiento de Ideas, Habilidad para Escuchar.
- Creatividad. Solución de Problemas, Innovación.
- Organización. Toma de Notas, Cumplimiento de Responsabilidades.

Valores Organizacionales. Alineamiento a la Visión y Misión, Lealtad a la Empresa.

11.2.3. ¿Qué es una competencia?

No es el objetivo de esta guía, pero es importante conocer de una manera general que es una competencia. Una competencia es la capacidad o habilidad que tiene una persona en cierta área ya sea personal o profesional para desempeñarse en su puesto.

11.1.4. ¿Qué es un comportamiento?

Los comportamientos son la manera en la que podemos evaluar o medir una competencia. En otras palabras, son las acciones apreciables por nuestros compañeros de trabajo que los ayudan a evaluar nuestro dominio de ciertas competencias. El objetivo de tener comportamientos a evaluar es que resulta mucho más fácil evaluar un comportamiento, que una competencia.

Por ejemplo, si te preguntan evaluar del 1 al 5 el "Liderazgo" de una persona, puede resultar complicado hacerlo. Pero si evaluamos "Tu compañero mantiene a los miembros de su equipo motivados y enfocados en los objetivos y metas más importantes para la organización", se vuelve mucho más fácil.

11.2.5. ¿Sirven para evaluar el desempeño?

¡Claro! Pero hasta cierto punto. Una evaluación 360 no está diseñada para evaluar el cumplimiento de objetivos y resultados de un colaborador. No es apropiado que los reportes directos, clientes o pares evalúen nuestros resultados, esa es la función del líder inmediato.

Y hablando del caso del líder inmediato, lo que sería una evaluación 180°, es conveniente hacer notar que solo evaluar el desempeño de una manera apreciativa pudiera ser poco comparable entre áreas, pues la forma de ser de cada líder inmediato afectará directamente en los resultados de sus colaboradores.

Sin embargo, sí funcionan las evaluaciones 360° para evaluar el desempeño en lo que se refiere a sus competencias técnicas y profesionales.

Las competencias que se vieron en el punto anterior están dirigidas específicamente a competencias personales, pero bien se podrían manejar otros tipos de competencias más relevantes al desempeño del colaborador:

- Conocimientos Técnicos. Dominio de plataformas, conocimientos contables, financieros, entre otros.
- Dominio del Producto o Servicio. Relacionado con los conocimientos del colaborador sobre el producto o servicio que ofrece la compañía.
- Soporte al Cliente. Para colaboradores que traten directamente con clientes externos.
- Habilidad en Ventas. Para colaboradores que traten directamente con prospectos.

En otras palabras, una evaluación 360 grados puede ser un detonante clave para aumentar el desempeño y productividad de todos los colaboradores. Por esto mismo son el complemento perfecto a una evaluación de desempeño, y particularmente, para medir el potencial del colaborador.

11.2.6. Paso 1. Definir el objetivo del proceso

No podemos comenzar el proceso sin un objetivo en mente. Contestar a estas preguntas nos ayudará a poder llevar acabo los siguientes pasos de una manera correcta, y a garantizar que la experiencia de todos los participantes sea positiva.

- ¿La evaluación tendrá solamente un fin de retroalimentación?
- ¿Se usará para mapear el potencial de los colaboradores?
- ¿Se usará para definir aumentos salariales o bonos?

- ¿Se usará para generar una DNC?
- ¿En qué otros procesos nos ayudarán implementar la evaluación?

Y no es que exista una respuesta correcta o incorrecta a estas preguntas, una evaluación 360 si bien se usa normalmente para ciertos fines recomendados de retroalimentación, puede ser un ejercicio válido y preciso para otros temas.

Cuando respondas a estas preguntas, lo mejor sería contar con al menos una o dos personas más de tu equipo, que te ayuden a escribir a plasmar el objetivo de la evaluación y como este está relacionado con el objetivo del negocio.

11.2.7. Paso 2. Seleccionar participantes evaluados

La evaluación 360 grados, al evaluar competencias profesionales y personales, es tan adecuada para los puestos administrativos como para los operativos. Sin embargo, en la práctica, resulta complicado implementarla en toda la organización, por lo cual es necesario definir hasta que nivel de la organización evaluar, o si lo haremos de manera escalonada.

Lo más recomendable es incluir a todo el personal administrativo o de liderazgo en una primera etapa, y posteriormente, proceder con el resto de los puestos. Al seleccionar los puestos de liderazgo, existe una forma fácil de poder hacer esta distinción, filtrando a las personas que tienen personal a su cargo.

Si optáramos por solo incluir a ciertos puestos, es importante que se incluya a todos los puestos de ese mismo nivel, para evitar sentimientos de exclusión por no participar.

¿A quiénes no incluir?

No es fácil dar o recibir retroalimentación, y esto se hace más complicado al tratarse de un colaborador de nuevo ingreso. Es mejor que los participantes tengan un mínimo de 3 a 6 meses en la organización. Esto ayudará a que su retroalimentación sea más acertada, y si les toca recibirla, que sus compañeros de trabajo tengan más elementos para evaluarlos.

11.2.8. Paso 3. Seleccionar modelo de competencias

Es probablemente el paso más importante de la evaluación 360° y el que más puede afectar los resultados obtenidos.

Utilizar un modelo bien elaborado y probado garantizará el éxito de la evaluación. Por el otro lado, incluso pequeños cambios en las preguntas puede cambiar completamente los resultados.

Seleccionar áreas de competencia

Una característica de la evaluación 360 grados es que evalúan conceptos que son aplicables a la gran mayoría de las organizaciones.

Un buen punto de partida es revisar las áreas de competencia mencionadas anteriormente en la sección de "¿Qué evalúan?" y decidir cuáles son las de mayor relevancia para la organización.

Una evaluación completa normalmente incluye alrededor de 15 áreas de competencia. Aunque una evaluación 360° puede ser realmente de una sola área de competencia si el objetivo es hacer evaluaciones cortas de competencias indispensables, y poder realizarlas cada mes o de manera bimestral.

Cuando definas el nombre de las competencias, recuerda que quienes participarán en la evaluación no son expertos en el tema, procura usar términos conocidos y fáciles de entender. Por ejemplo, llámale Comunicación, no tiene por qué llamarse Capacidad de Influir, solo crearás confusión.

Definir comportamientos

Cada Área de Competencia debe tener comportamientos a evaluar. En términos fáciles de entender, los comportamientos son las preguntas, las que nos ayudarán a medir el nivel de dominio que la persona evaluada tiene en la competencia. Se conforman en general por preguntas de opción múltiple. Es recomendable que las preguntas no sean muy generales ni demasiado rebuscadas y optar por preguntas concretas. Por ejemplo:

- Si estamos evaluando Trabajo en Equipo, en lugar de incluir "Le gusta trabajar en conjunto con su equipo de trabajo", es mejor hacerlo de una manera más específica utilizando al menos dos o tres comportamientos "Propicia e involucra a sus colaboradores a trabajar en equipo." y "Crea un ambiente de colaboración y confianza en su grupo de trabajo.".
- Al mismo tiempo, tampoco debemos de llegar al punto donde el comportamiento es tan complejo, que para cuando ya terminamos de leerlo, se nos ha olvidado que estamos

evaluando. Por ejemplo: "Muestra una amplia apertura al trabajo en equipo, fomentando entre su equipo de trabajo la participación de todos y siendo atento a los comentarios de todos". Es tan largo que realmente ya estamos evaluando más que solo Trabajo en Equipo, y es tan complejo, que realmente las respuestas tenderán a ser muy positivas por miedo a evaluar mal algo que realmente no entendimos.

Algunas recomendaciones adicionales para elaborar las preguntas:

- Procura que las preguntas sean del mismo largo, estadísticamente esto ayudará a que las respuestas sean más certeras.
- Haz más de una pregunta sobre el mismo tema, para asegurar obtener mejores resultados. La cantidad recomendable es que cada competencia incluya de 2 a 3 comportamientos.
- Haz una o dos preguntas que puedan ser medibles, para comprobar la autenticidad de los resultados.

Definir preguntas abiertas

Las preguntas abiertas o comentarios pueden brindar una excelente fuente de información para la persona evaluada que simplemente no es posible obtener a través de las preguntas de opción múltiple.

Algunas preguntas recomendadas son: "Menciona las principales fortalezas de tu compañero" o "Menciona las principales áreas de oportunidad de tu compañero".

Definir escala de evaluación

Existen dos puntos a considerar al seleccionar una escala de evaluación: si será una escala con una cantidad par o impar de opciones, y la cantidad de opciones.

¿Escala par o impar? Una escala par evita los puntos intermedios, mientras una escala impar le da la opción neutral al evaluador. Por experiencia, no es un factor tan determinante en los resultados que se obtendrán.

¿Cantidad de opciones? Lo más común es una escala de 4 o 5 opciones, sin embargo, estas escalas en nuestra experiencia limitan mucho las opciones de los evaluadores, y hacen difícil

diferencias los buenos resultados de los mejores resultados. La diferencia entre 4 y 5 es poca, mientras si usamos una escala de 6 opciones, la diferencia entre 4 y 6 suele ser más notoria.

Las escalas más comúnmente usadas son:

- Nunca, Casi nunca, Algunas veces, Casi siempre, Siempre.
- Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Ni en desacuerdo ni de acuerdo, De acuerdo, Totalmente de acuerdo.
- Muy malo, Malo, Regular, Bueno, Muy bueno, Excelente.
- Mínimo requerido, Cumple con reservas, Cumple satisfactoriamente, Domina la competencia, Experto.

Largo de la evaluación

La cantidad ideal de preguntas en un rango de 40 a 50 preguntas en total y no incluir más de 2 preguntas abiertas. Esto nos ayuda a garantizar obtener información lo suficientemente detallada, sin llegar a cansar a los evaluadores.

11.2.9. Paso 4. Definir la red de evaluadores.

Habiendo seleccionado que niveles de puesto recibirán retroalimentación, el siguiente paso para crear nuestra evaluación 360° es definir la Red de Evaluadores.

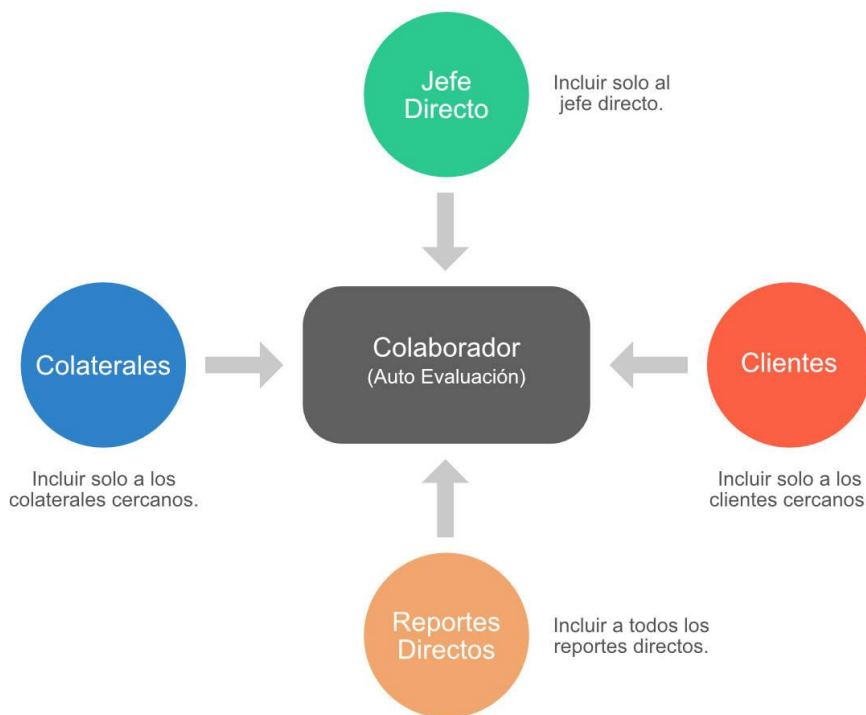


Figura 3. Creación de la red de evaluadores

Fuente: integratec (2009)

Esto implica realizar la selección de quiénes evaluarán a cada uno de los participantes seleccionados en el paso anterior. Y se divide de la siguiente manera:

a. Autoevaluación.

La propia autoevaluación es muy importante para poder utilizarla como una medida de comparación y detectar puntos ciegos de cada evaluado, además de brindar una oportunidad de auto análisis y de pensar en cómo estas competencias pueden ayudarnos en mejorar nuestro potencial y desempeño. Es recomendable siempre incluirla.

b. Líder inmediato.

Naturalmente una de las retroalimentaciones más importantes es la del líder inmediato. Da una perspectiva más concreta proveniente de la persona que actualmente ocupa el puesto al que seguramente la persona evaluada aspira, y la cual tiene un amplio conocimiento del desempeño actual del colaborador y como estas competencias juegan un papel en su mejoría.

c. Pares.

Aunque se le pudiera dar menor importancia que las anteriores, en realidad la retroalimentación por parte de los pares es parte central de una evaluación 360 grados. Pocas veces recibimos retroalimentación de ellos, y es probablemente en donde las más valiosas contribuciones se den.

Los pares a incluir deben de ser los que más relación tengan con el evaluado, garantizando que en realidad puedan brindar una retroalimentación completa.

Es importante también seleccionar solo a aquellos pares que ocupen el mismo nivel de puesto. En ocasiones un Gerente y un analista reportan a la misma persona, y no sería conveniente que se evaluarán como pares.

Esto nos lleva a aclarar el significado de un par: es la persona que reporte al mismo líder.

d. Reportes.

Al igual que los pares, los reportes son la parte central de una evaluación 360. Aunque es posible que ya se den sesiones de retroalimentación entre el líder inmediato y el colaborador, rara vez se hace esta de una manera confidencial, en donde el colaborador pudiera sentir mayor apertura a dar una retroalimentación honesta y completa.

Lo recomendado es incluir a todos los reportes. Especialmente cuando es la primera vez que se aplica una evaluación 360 grados, para evitar hacer sentir a algún colaborador excluido del proceso.

e. Clientes internos.

No se presentará en todos los casos, pero en ciertos puestos clave dentro de la organización puede ser importante incluir evaluaciones por parte de clientes internos.

Por ejemplo, la persona responsable de Contrataciones, o la de Compras, seguramente serán clientes internos de muchos puestos dentro de la organización.

Aquí lo importante es garantizar que tanto el evaluado como el cliente interno se conozcan lo suficiente como para brindar retroalimentación en las competencias evaluadas.

f. Clientes externos.

Lejos de ser obligatorio y en muy pocos casos conveniente, en ocasiones podría ser valiosa la retroalimentación dada por clientes externos. Especialmente cuando existan relaciones estrechas

entre ambos. Sin embargo, lo que comúnmente sucede en las relaciones con clientes externos es que estos no llegan a realmente conocer al colaborador evaluado.

g. ¿A quiénes no incluir?

Las relaciones humanas pueden llegar a ser complicadas, y las organizaciones no son ajenas a estas.

Cuando existan claras rivalidades o desacuerdos entre dos colaboradores, es conveniente que estos dos no se evalúen mutuamente, para evitar retroalimentaciones que lejos de ayudar, puedan incrementar los problemas.

h. Total de evaluadores por colaborador.

Para garantizar que los resultados sean certeros y ofrezcan una retroalimentación de beneficio para la persona evaluada, es conveniente contar con una cantidad de al menos siete a diez evaluadores. Esto evita que la evaluación de una sola persona pueda tener un peso significativo en los resultados.

"Es conveniente que cada usuario evaluado cuente con al menos 7 a 10 evaluadores."

i. Total de evaluaciones por colaborador.

Finalmente, se debe cuidar la cantidad de evaluaciones que cada colaborador tendrá que contestar.

Más de 10 evaluaciones pueden ocasionar que no dediquen el tiempo necesario a cada una.

En ciertos casos será imposible respetar este rango, y será conveniente verlo personalmente con estos participantes, para que tengan un conocimiento previo de la situación.

11.2.10. Paso 5. Escala de evaluación.

Para todas las preguntas de opción múltiple, se debe de definir una escala de evaluación a utilizar. Cualquier cambio en estas puede cambiar drásticamente los resultados obtenidos, y es recomendable utilizar métodos ya probados.

Existen dos corrientes de pensamiento principales sobre la cantidad de opciones que debe tener la escala. Por un lado aquellos que recomiendan una cantidad par, y otros que recomiendan una cantidad impar.

La primera se propone para evitar puntos medios y orillar al usuario a seleccionar una opción negativa o positiva. La segunda agrega una opción neutral.

Cuando es la primera ocasión que se implementa una evaluación 360 grados, es recomendable utilizar una escala de 5 opciones, mientras que en segundas o posteriores ocasiones la escala de 4 opciones es una mejor alternativa.

Las escalas más comúnmente usadas son:

- Nunca, Casi Nunca, Algunas Veces, Casi Siempre, Siempre.
- Totalmente en Desacuerdo, En Desacuerdo, Ni en Desacuerdo, ni de Acuerdo, De Acuerdo, Totalmente de Acuerdo.

Si ya estamos hablando de un sector evaluado que no es la primera ocasión que participan en una evaluación 360°, y que tienen un nivel de conocimiento y de madurez profesional, podemos optar por una escala de 7 opciones. Esta escala permitirá un mayor rango de respuestas y por lo mismo los evaluadores sentirán un rango de evaluación donde el 7 será menos común, y los 4 y 5 serán más comunes.

La razón de buscar esto es que por naturaleza, los evaluadores buscan evadir contestar con números cercanos al 0.

11.2.11. Paso 6. Definir la confidencialidad de las evaluaciones.

La confidencialidad es uno de los temas más delicados en la evaluación 360 grados. ¿La retroalimentación debe de ser anónima? ¿Completamente abierta? ¿Un punto intermedio?

En un comienzo es recomendado que las evaluaciones sean anónimas y solo se tenga acceso a los promedios de la evaluación por parte de los compañeros. Conforme la organización vaya madurando, se podrán ir haciendo procesos más abiertos de retroalimentación.

Lo que sí se puede hacer desde un inicio es separar los resultados por los tipos de relación, como se muestra en la siguiente imagen:

Manejo del Tiempo

Cumple con las fechas establecidas para la entrega de proyectos o trabajos.

Auto-evaluación

Compañeros

Jefe Directo

Colateral

Colaborador

Cientes

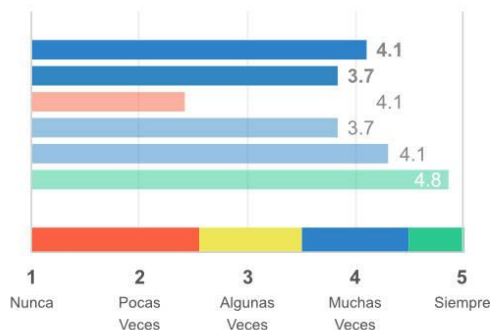


Figura 4. Resultados por los tipos de relación

Fuente: integratec (2009)

La riqueza que da el saber cómo nos evaluaron cada relación dentro de nuestro equipo de trabajo ayudará mucho al momento de realizar los planes de acción para mejorar en nuestras competencias.

De esta manera podemos utilizar también la evaluación por parte del líder inmediato de una manera con mayor peso o relevancia en el resultado final.

11.2.12. Paso 7. Hacer campaña de promoción.

No es recomendable avisarles a los participantes solo un día antes que participarán en la evaluación 360 grados, el proceso debe de comenzar varias semanas antes, avisando sobre el proceso que se llevará acabo.

Se debe involucrar desde un comienzo a todos los directivos o gerentes de cada área, e involucrarlos en los procesos de selección de áreas de competencia y la red de evaluadores, identificando qué áreas son de mayor importancia y relevancia para la empresa.

Habiendo hecho esto, se debe comunicar a todos los participantes sobre la evaluación 360 grados, y sobre cuáles son los objetivos de dicho evento y las ventajas que ofrece. Es importante que conozcan que el objetivos no es el despedir a los peores evaluados, o dar un bono a los mejores, sino más bien ayudar a que cada quien pueda seguir mejorando en su desempeño tanto profesional como personal.

Recalcaré este último punto, es extremadamente importante sensibilizar a los colaboradores. Hacerlo convertirá al proceso en todo un éxito.

11.2.13. Paso 8. Implementar la evaluación y dar acceso.

Al ya tener todo el evento configurado y listo para implementar, es necesario dar un acceso fácil y uniforme a todos los participantes.

Aprovechando las ventajas de la tecnología, lo más práctico es hacerlo mediante una plataforma tecnológica. Esto no solo facilita el dar acceso a los usuarios, sino también facilita la revisión de avances, la disminución de errores humanos y la rapidez de procesar los datos y generar los resultados.

En nuestra experiencia, una evaluación 360 toma entre 2 a 3 semanas para ser completada en su totalidad.

11.2.14. Paso 9. Generar resultados y dar retroalimentación

Al igual que el punto pasado, el generar los resultados no debe de ser causante de mucho tiempo invertido. Los sistemas modernos generan los resultados de manera automática, y habilitan a los departamentos de Recursos Humanos a poder comenzar los procesos de retroalimentación de manera rápida y eficiente.

La retroalimentación es el objetivo final de toda evaluación 360 grados y es muy importante el darla de la mejor manera posible para asegurar obtener buenos resultados. Los siguientes son los puntos principales a cuidar:

1. Esperar a que todos hayan terminado.

Es preferible que la retroalimentación se dé hasta que toda la organización haya terminado de contestar las evaluaciones. De aquí la importancia de dar un seguimiento continuo y soporte a los usuarios.

2. Identificar fortalezas, áreas de oportunidad y puntos ciegos.

El reporte debe incluir sus fortalezas (áreas en donde fueron mejor evaluados por sus compañeros), áreas de oportunidad (áreas en donde los compañeros dicen que el usuario tiene mucha oportunidad de mejorar) y los puntos ciegos (áreas en donde el usuario y sus compañeros se ven de manera muy distinta).

3. Generar gráficas.

Entre más visual sea la retroalimentación de los resultados de la evaluación 360 grados, más fácilmente los colaboradores recibirán y entenderán sus resultados. Estas gráficas deben de mostrar las tres áreas identificadas en el punto anterior.

4. Dar retroalimentación directa a cada colaborador.

Ya sea que un encargado del área de Recursos Humanos lo realice, o que lo haga el líder inmediato de cada evaluado, es conveniente que todos reciban sus resultados en una junta uno-a-uno en donde una persona pueda resolver sus dudas y brindarle una guía para construir su plan de desarrollo, y como el dar seguimiento a los resultados le brindará de excelente herramientas para mejorar su potencial y desempeño.

11.2.15. Paso 10. Dar continuidad

Implementar una evaluación 360 grados va mucho más allá de imprimir los resultados y entregarlos a cada colaborador. Es indispensable dar un seguimiento adecuado, y entre más personalizado pueda ser este, mejores resultados obtendremos.

1. Generar cursos y crear agendas de desarrollo.

Identificando en que competencias los colaboradores tienen mayor área de oportunidad, se deben de fijar cursos y programas de capacitación. Esto asegura que los colaboradores cuenten con las herramientas para seguir desarrollándose donde más necesitan, y también para hacerles notar que los procesos de Evaluación 360 Grados rinden frutos tangibles en la compañía.

2. Hacer campañas de comunicación.

Así como las campañas previas a comenzar las evaluaciones sobre las ventajas, es importante hacer campañas durante el resto del año, mostrando los avances logrados.

11.2.16. Paso 11. ¿Con qué frecuencia aplicar?

Hemos visto ya la importancia de dar continuidad a los colaboradores y de darles retroalimentación. La última parte que se debe de considerar es la de llevar esta continuidad al inicio, y volver a realizar todo el proceso.

Esto nos ayuda a medir los avances de los colaboradores y el efecto que han tenido los cursos de capacitación en ellos.

Ahora bien, el proceso y el tiempo que toma para que un colaborador logre identificar sus áreas de oportunidad y posteriormente trabajar en capacitarse y mostrar mejoría a sus compañeros de trabajo, lleva su tiempo y no debe de apresurarse.

Nuestra recomendación es que en un inicio, cuando se apliquen por primera ocasión las evaluaciones 360, se dé un año para volver a implementarlas. Conforme los colaboradores se acostumbren al proceso y sean testigos de sus ventajas, se puede optar por periodos más cortos de evaluación, preferiblemente de manera semestral y siendo más enfocados en las competencias clave de la organización.

Excepciones

Cuando la evaluación 360 solamente evalúa 1 o 2 competencias, que son de vital importancia para el negocio, las evaluaciones se pueden realizar de manera bimestral o trimestral.

12. Marco Referencial

La investigación busca demostrar la relación que existe entre dos variables de autoevaluación y el desempeño laboral a través de la evaluación de competencia, en ella a través del cruce entre los resultados de los dos instrumentos utilizados, el trabajo contemplo un procedimiento de investigación de la aplicación desde la familiarización con los empleados de la empresa, la aplicación de las pruebas y la sistematización de los datos mediante el coeficiente de la correlación de persona. A partir de ello se obtuvieron diferentes resultados en función a las competencias que mide el instrumento de autoevaluación., los cuales describen mejor las diferentes interrogantes.

Se pudo determinar que existe relación entre los niveles de autoevaluación y el desempeño laboral en trabajadores de la empresa de transporte Rojas y Delviale srl. Sin embargo, los datos que se obtuvieron en funciona los niveles de autoevaluación muestran solo dos categoría de bueno y muy malo en los resultados se evidencia que las competencias que dependen del mismo trabajador, lo cual se debe continuar fomentando, además del instrumento no solo depende la autoevaluación. Institución es la responsable de velar un óptimo ambiente laboral. (Gozalo Pacohuanca, 2011)

El objetivo de la presente investigación fue determinar la relación que existe entre la evaluación 360 y la gestión del talento humano en la dirección de recursos humanos de la policía Nacional del Perú 2018. Siendo importante al evaluación de 360, por comprometer la evaluación de competencias de los colaboradores de la organización, por un propósito de desarrollo, que en este caso está en relación a la gestión del talento entendida como evaluación de eficacia, el rendimiento, incentivos y capacitación del personal de la dirección de recursos humanos de la Policía Nacional del Perú. La investigación comprendió a 318 profesionales, entre oficiales sub-oficial y personal civil del área señalada. Se aplicó la investigación con enfoque cualitativo, tipo aplicada y con diseño correlacionar. Así mismo encuesta considerando las categorías de la muestra para ambas variables. De acuerdos a los resultados obtenidos existiría relación significativa entre la evaluación 360 y la gestión del talento humano en la dirección de recursos humanos de la Policía Nacional del Perú 2018, con un $r=0,899$, que nos permite recomendar que

haya sostenibilidad en los trabajos que se realizan y que permanentemente haya capacitaciones y o talleres para conseguir desarrollo y llegar a la excelencia. (Chuctaya Alonso, 2020)

En la actualidad encontramos en un mundo global y competitivo, en donde las empresas compiten cada día por ser mejores, son diversas las estrategias diseñadas para conquistar al consumidor o cliente que necesita de nuestros productos o servicios, por esta razón el presente ensayo busca indagar acerca de la importancia que tiene el proceso de evaluación de desempeño en las organizaciones, con el propósito de conocer las ventajas y beneficios que genera la medición del desempeño, tanto para los colaboradores como para las empresas, con el propósito de generar valor agregado a partir del fortalecimiento del recurso humano.

Para el desarrollo de la investigación se presentarán los diferentes tipos de evaluación del desempeño haciendo énfasis en el modelo de evaluación de desempeño 360, por ser un método integral que vincula a superiores, compañeros subalternos y en ocasiones a clientes y proveedores, esta metodología busca generar una evaluación más confiable, que aporta una retroalimentación acompañada de alternativas para ayudarle al evaluado a su desarrollo profesional.

Una vez realizado se espera adquirir conocimiento que permitan fortalecer la formación del futuro gerente, basado en estrategia que ayuden a desarrollar el recurso humano, fortaleciendo de esta manera de dirección y control, para construir organizaciones más competitivas y capaces de ofrecer productos o servicios con mayor calidad a partir de un excelente recurso humano. (Casallas Torres, 2016)

Con el fin de establecer un balance teórico y conceptual de la evaluación de competencias, a través de un método de evaluación 360 grados, se revisó la literatura pertinente sobre el concepto de competencia, sus desarrollos históricos, sus alcances, metodologías, ventajas y desventajas y se revisaron algunas de las investigaciones que sobre este tema se han realizado, para analizar de manera crítica los diferentes hallazgos y modelos que se han venido utilizando en la gestión de recursos humanos. Existe la necesidad para los individuos, no solo ser capaces de hacer inventarios de sus competencias, sino, también ser capaces de desarrollar aquellas que conllevan

elementos de procesos en su carrera. Esto obliga a las organizaciones a elaborar informe de competencias, a evaluar el “stock” de competencias de las que disponen, y a tomar las medidas necesarias para su desarrollo. Finalmente se hacen algunas apreciaciones sobre la aplicación del modelo en diversos contextos organizacionales. (Pereira m., Gutierrez G., Sardi H., & Villamil P., 2008)

13. Metodología

13.1. Tipo de estudio

13.1.2. Estudios descriptivos

La hermenéutica ofrece una alternativa para investigaciones centradas en la interpretación de textos. La misma implica un proceso dialéctico en el cual el investigador navega entre las partes y el todo del texto para lograr una comprensión adecuada del mismo. Este método implica también un proceso de traducción, pues se produce un texto nuevo que respeta la esencia del original al mismo tiempo que proporciona un valor agregado a la traducción al poner énfasis en lo histórico-contextual. (Quintana & Hermida, 2019)

En la investigación hermenéutica, como investigador se involucró un proceso dialéctico en el que exploro la historia del texto, reflexionando y con atención entre el texto y las estructuras de pensamiento del investigado, dialogo con el texto, interrogándolo y buscando respuestas a las preguntas e interpretando el texto en un recorrido de ida y vuelta entre las partes y el todo del texto. Para ello, recurre a cada una de las dimensiones de la hermenéutica: la lectura, la explicación y la traducción, contando para tales efectos con un sinnúmero de estrategias y procesos intelectuales que le permiten llegar a una comprensión profunda de los textos y así avanzar el conocimiento en la disciplina.

13.2. Enfoque

Según (Mata Solis, 2019) señala que La investigación cualitativa asume una realidad subjetiva, dinámica y compuesta por multiplicidad de contextos. El enfoque cualitativo de investigación privilegia el análisis profundo y reflexivo de los significados subjetivos e intersubjetivos que forman parte de las realidades estudiadas.

Es importante aclarar lo siguiente: aunque el enfoque cualitativo se orienta hacia la interpretación de realidades subjetivas, la investigación cualitativa no deja de ser científica, y lo es tanto como la investigación basada en el enfoque cuantitativo; dicha interpretación tampoco se reduce a un asunto de opiniones de quien investiga (Abarca, Alpízar, Sibaja y Rojas, 2013).

La investigación cualitativa orienta a indagar sobre el que hacer en la organización. Con la valoración del diagnóstico en la organización se evidencio el conocimiento de una situación

problemática que es necesario mejorar el desempeño de los trabajadores de la fábrica de calaminas “Torrigo” en la ciudad de Cobija.

El proceso se vuelve más dinámico a través de la interpretación de los hechos. El objetivo es comprender las variables que afectan el proceso, en lugar de medirlas y restringirlas. Este enfoque se utiliza más comúnmente en los procesos sociales, y así determinar las habilidades de los trabajadores en su área de trabajo.

13.3. Método

13.3.2. Inductivo

El método inductivo consiste en la generalización de hechos, prácticas, situaciones y costumbres observadas a partir de casos particulares. Tiene la ventaja de impulsar al sujeto investigador, o investigador y ponerlo en contacto con el sujeto investigado u objeto de investigación. (Rivas & Tena, 2007)

Mediante este método se observó, estudio y se hizo conocer las características genéricas o comunes que se reflejan el conjunto de realidades para elaborar la siguiente propuesta de Desempeño Laboral para la fábrica de calaminas “Torrigo”. Con el método inductivo planteo un razonamiento ascendente que fluye de lo particular o individual hasta lo general. Se razono que la premisa inductiva es una reflexión enfocada en el fin para obtener mejores resultado.

13.4. Población y muestra

13.4.2. Población

Según (Westreicher, 2020) nos señala que población es:

La población es el conjunto de personas o animales de la misma especie que se encuentran en un momento y lugar determinado.

Es decir, aunque la palabra población sea usualmente más usada para hacer alusión a una comunidad humana, también puede aplicar a otros animales.

En estadística, para estudiar a las poblaciones (especialmente si son muy grandes) usualmente se toma una muestra. Es decir, se selecciona un subgrupo de la población objetivo y a ellos se les realiza una encuesta o prueba.

En la organización en la cual se realizara el trabajo de investigación, se pudo evidenciar que la población con que la organización cuenta es con 17 colaboradores, no es muy grande con el que usualmente se debe tomar una muestra a los cuales se les debe realizar una encuesta o prueba con la finalidad de destacar su desempeño laboral que aporta a la organización como trabajador de la misma.

13.4.3. Muestra

La tendencia de los investigadores de la comunicación es querer aplicar una fórmula que les indique cuál será el número de personas a encuestar o a entrevistar. Otros elementos que se consideran también para el tamaño de la muestra son fórmulas estadísticas de las cuales sólo se desarrollará una de las más fáciles de aplicar en el estudio de la comunicación. Pero antes, se debe aclarar que las fórmulas dependen básicamente del margen de error, confiabilidad y la probabilidad. (Lopez, 2004).

Al ser nuestra población de investigación muy reducida se levantara una muestra finita ya que la organización cuenta con 17 con colaboradores, por lo cual, no se ve la necesidad de realizar la fórmula para determinar el número de encuesta para la obtención de los resultados de la evaluación de desempeño que se realizara en la fábrica de calaminas “Torrico” en la Ciudad de Cobija.

13.5. Técnica e instrumento de investigación

13.5.2. Observación

Según (Alfonso, 2012) nos señala las siguientes compilaciones:

Albert (2007:232) señala que "Se trata de una técnica de recolección de datos que tiene como propósito explorar y describir ambientes...implica adentrarse en profundidad, en situaciones sociales y mantener un rol activo, pendiente de los detalles, situaciones, sucesos, eventos e interacciones".

Por su parte, Taylor y Bogdan (2000:60) explican que en la observación será necesario tener en cuenta dos aspectos importante que pueden influir en el resultado obtenido tras la misma, es el ocultamiento y la intervención. En el ocultamiento el individuo observado puede percatarse de

la presencia del observador y distorsionar la conducta. La intervención denota el grado en que el investigador, a diferencia de un observador pasivo, estructura el ámbito de observación en respuesta a las necesidades del estudio.

Según (Vasquez Higo, 2015), nos señala que la observación es:

Es un procedimiento importante en la investigación científica, puede entenderse como “el proceso mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se quiere investigar”.

Con el método de la observación se podrá llevar a cabo un diagnóstico en forma directa o indirecta de la organización. Primeramente para valorar como se desempeña un colaborador de la organización en su puesto el evaluador utiliza las mediciones para calificar su rapidez y su habilidad, para calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño laboral del trabajador.

En este trabajo se ha establecido hacer uso de la observación participante como técnica para el desarrollo de la investigación. Señalamos que se empleara esta técnica para la recolección de datos, asimismo, tiene como propósito explorar y describir los ambientes de la organización esto implica adentrarse en profundidad, en situaciones sociales y mantener un rol activo, estar pendiente de los detalles, situaciones, sucesos, eventos e interacciones.

Asimismo, con la utilización como técnica e instrumento para realizar la investigación se obtendrá datos acerca de las aptitudes y conductas a través del comportamiento y del contacto directo y en muchas ocasiones será de manera específica. Al ser la técnica más empleada por los recursos humanos puesto que analiza la vida social de los grupos humanos.

14. Propuesta Central

Durante los últimos trimestres, se ha percibido un descenso en el desempeño de los colaboradores de la fábrica de calamina “Torrigo”, es por el cual se ha decidido realizar este trabajo de investigación con la finalidad de medir el desempeño de los colaboradores.

Después del estudio que se realizó en la fábrica de calamina “Torrigo”, se evidencio que entre colaboradores y directivos no existe mucha comunicación, por tanto, el estudio arrojo el resultado de que es necesario una evaluación de todos los miembros que conforman la fábrica, de modo que, es importante tener la opinión de todas las personas involucrados en el ambiente laboral.

En la realización de esta evaluación de desempeño laboral se espera tener resultado positivos como también negativos, de esta manera se podrá determinar las fortalezas y debilidades del colaborador.

Asimismo, se determinó realizar la propuesta de la aplicación de un método de Evaluación de Desempeño Laboral denominado de 360° por Competencias para la fábrica de calaminas “Torrigo” en la ciudad de cobija.

De manera, que este método de Evaluación de Desempeño Laboral permite una perspectiva más amplia que solo una o dos opiniones. También ayuda a los empleados a comprender sus fortalezas y trabajar constructivamente en sus debilidades.

A continuación se muestra un conjunto de prácticas clave para diseñar una evaluación de 360 grados.

Qué preguntar en una evaluación 360

¿Quiere una visión completa del desempeño de los empleados? Las evaluaciones de 360 grados son herramientas que lo ayudan a desarrollar a sus empleados. Para usarlos, necesita saber qué preguntar y por qué.

En tiempos de entornos de trabajos flexibles e incertidumbre económica, es importante que tanto los gerentes como los empleados conozcan sus propias fortalezas y debilidades. No hay ninguna. Necesita crear equipos más fuertes y asegurarse de que las personas adecuadas desempeñen los roles de gestión y liderazgo más importantes para su empresa.

¿Para qué sirve una evaluación de 360 grados?

Una evaluación de 360 grados permite una perspectiva más amplia que solo una o dos opiniones. Obtener comentarios de múltiples fuentes le brinda una visión general para que cada empleado sepa dónde debe mejorar.

Pero las evaluaciones de 360 grados no solo abordan las lagunas. También ayuda a los empleados a comprender sus fortalezas y trabajar constructivamente en sus debilidades. Además, los departamentos de gestión y recursos humanos pueden utilizar estos valiosos datos cualitativos de varios evaluadores para tomar decisiones de gestión de talentos, como promociones, sucesiones y transferencias.

Preguntas para una encuesta

El compromiso de los empleados, las actividades de orientación y los períodos de evaluación. También reconocemos que contribuimos a la experiencia de los empleados.

Muchos gerentes consideran que las evaluaciones de 360 grados son una herramienta útil para los programas de compromiso del empleado, las actividades de orientación y los períodos de revisión. También reconocen que contribuyen a la experiencia del empleado.

Sin embargo, al definir una pregunta, generalmente se deja vacía. Las preguntas abiertas que solicitan la opinión de un empleado sobre su desempeño (ya sea bueno o malo) no son muy efectivas. Simplemente proporciona un conjunto de datos desordenado. Hay mejores formas de hacer preguntas.

Cada organización tiene características únicas, culturas específicas y diferentes necesidades de liderazgo. A continuación se muestra un conjunto de prácticas clave para diseñar una evaluación de 360 grados. Allí, proporcionamos preguntas de encuesta de muestra para brindarle un punto de partida o para comparar con su posición actual.

Es importante tener en cuenta que, para que las opiniones que recibe cada empleado le resulten útiles, deben ser adecuadas para cada área. Por ejemplo, no tendría sentido preguntarles a los compañeros de un empleado del departamento creativo:

¿Qué tan bien esta persona organiza, analiza y presenta grandes conjuntos de datos que permiten tomar decisiones comerciales?

En cuanto al diseño, lo mejor es contar con un formato estructurado para las evaluaciones 360. De lo contrario, obtendrá mucha información, pero será difícil utilizarla para adquirir insights constructivos y prácticos que contribuyan al desarrollo del empleado.

Plantilla de una evaluación de 360 grados: ejemplo de competencias y enunciados

¡Hola!

Se le ha pedido que brinde su opinión sobre el empleado (nombre) para esta evaluación de 360 grados.

A continuación, encontrará seis elementos de los principios de liderazgo que se aplican al desarrollo de (nombre).

Le pedimos que responda las preguntas. Sus opiniones serán anónimas.

Autoconciencia

Califique a (nombre)/califíquese usted en cuanto a su autoconciencia, en comparación con sus compañeros:

	Entre el 10 % más bajo	Entre el tercio más bajo	Normal	Entre el tercio superior	Entre el 10 % superior
Mantiene sus emociones y su comportamiento bajo control, incluso durante situaciones de mucha presión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Demuestra un comportamiento ético	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actúa con profesionalismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aprende de sus errores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Agregue cualquier comentario adicional que tenga sobre esta competencia:

Liderazgo

Califique a (nombre)/califíquese usted en cuanto a su dominio del liderazgo, en comparación con sus compañeros:

	Entre el 10 % más bajo	Entre el tercio más bajo	Normal	Entre el tercio superior	Entre el 10 % superior
Inspira en los demás el crecimiento y el aprendizaje continuos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maneja los conflictos de una manera adecuada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toma la iniciativa para resolver los problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motiva a los demás a alcanzar sus objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Agregue cualquier comentario adicional que tenga sobre esta competencia:

Comunicación

Califique a (nombre)/califíquese usted en cuanto a sus habilidades de comunicación interpersonal.

	Entre el 10 % más bajo	Entre el tercio más bajo	Normal	Entre el tercio superior	Entre el 10 % superior
Se comunica con franqueza y eficacia con los demás	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muestra una actitud abierta y receptiva a las opiniones, y las solicita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Agregue cualquier comentario adicional que tenga sobre esta competencia:

Búsqueda de resultados

Califique a (nombre)/califíquese usted en cuanto a su búsqueda de resultados, en comparación con sus compañeros:

	Entre el 10% más bajo	Entre el tercio más bajo	Normal	Entre el tercio superior	Entre el 10 % superior
Se centra en las necesidades del cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soluciona problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Agregue cualquier comentario adicional que tenga sobre esta competencia:

Trabajo en equipo

Califique a (nombre)/califíquese usted en cuanto a sus habilidades de trabajo en equipo.

	Entre el 10 % más bajo	Entre el tercio más bajo	Normal	Entre el tercio superior	Entre el 10 % superior
Trabaja bien en equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brinda opiniones constructivas y útiles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trata a los demás de forma respetuosa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responde constructivamente ante los errores de los demás	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adopta una actitud abierta al cambio y la innovación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Agregue cualquier comentario adicional que tenga sobre esta competencia:

(Nombre) contribuye a que pueda hacer bien mi trabajo

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Dé un ejemplo concreto de algo que (nombre) haga bien:

Dé un ejemplo concreto de algo que (nombre) podría hacer mejor:

¿Tiene algún comentario que le gustaría compartir con el gerente de (nombre)?

Escala de puntuación de los resultados de la evaluación de desempeño

Luego de la aplicación de la evaluación de desempeño 360 grados, se presenta los siguientes cuadros de calificaciones al cual se deben someter todos los evaluados que se realicen la señalada evaluación.

Evaluación de desempeño 360 grados

1° evaluación jefe inmediato superior		Por indicador	
Puntaje máximo	100	Puntaje máximo	20
Puntaje mínimo	20	Puntaje mínimo	4

Parámetro de calificación

Reprobado	20 a 40 puntos	Requiere de una acción inmediata para mejorar las debilidades.
Observado	41 a 60 puntos	Realizar sus funciones con algunas observaciones.
Sustancial	61 a 80 puntos	Realiza sus funciones correctamente, es posible mejorar su desempeño.
Aprobado	81 a 100 puntos	Satisfacción con su desempeño laboral

Esta escala de calificaciones nos muestra los puntajes máximos y mínimos que se pueden obtener en la evaluación de desempeño, de igual manera los parámetros de calificaciones indicando los niveles de puntajes de reprobado, observado, moderado y aprobado.

A continuación veremos un ejemplo de los puntajes establecidos

Comunicación

	1	2	3	4	5
Puntajes	Muy malo	malo	regular	Bueno	Muy bueno
Comparte de manera efectiva y asertiva					
Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás					
Presta atención en las conversaciones					
Fomenta el dialogo de manera abierta y directa					
Total					

15. Presupuesto de Inversión de la propuesta

En la siguiente tabla se presentara todos los recursos que han sido necesarios para la elaboración hasta culminación del proyecto señalado.

Tabla 1

Presupuesto del perfil de investigación (expresado en bolivianos)

Materiales	Cantidad	Costos Unitarios	Total
Laptop	1	2800	2800
Impresora	1	1600	1600
Hojas bond	1	35	35
Internet (wifi)	1	184	184
Anillados	4	5	20
Cuaderno	1	25	25
Lápiz	2	1	2
Transporte	17	5	85
Total			4751

Fuente: elaboración propia

16. Cronograma de Actividades del desarrollo de la investigación

Cronograma del desarrollo de la evaluación de desempeño, mediante el método de evaluación 360 grados. Delimitación de las fechas de la planificación, elaboración, y verificación de la evaluación de desempeño 360 grados.

Tabla 2

Cronograma de actividades

Actividades	julio				Agosto				Septiembre				Octubre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Recopilación y levantamiento de información		■														
Análisis y tabulación de datos			■	■												
Evaluación de resultados						■										
Elaboración de la evaluación de desempeño								■	■							
Elaboración del método de seguimiento y retroalimentación											■	■				
Conclusión del proyecto																■

Fuente: Elaboración propia

17. Conclusiones y Recomendaciones

17.1. Conclusiones

En conclusión, la evaluación de desempeño como herramienta que posee la fábrica actualmente se enfoca en la satisfacción de los empleados en relación con la empresa, en lugar de evaluar su rendimiento personal. Por otro lado, la aplicación de su sistema de evaluación de desempeño ayuda a identificar falencia en el personal de la fábrica de calaminas torrico las cuales deben ser trabajadas para su pronta mejora y así cumplir de manera eficiente las metas y objetivos trazados.

De manera que, este estudio determino evaluar el desempeño de la organización, esquematizando un sistema organizacional y ocupacional, que ayudara a planificar y definir los factores de medición de la evaluación. También se hará la conceptualización de los objetivos y alcance de la evaluación del desempeño que se lleva realizando en la fábrica de calamina “Torrigo” en la ciudad de cobija.

Por otro lado, con esta propuesta nuestra intención es crear y aplicar su propia evaluación 360 grados para incrementar el desarrollo y desempeño de todos los colaboradores de la fábrica de calamina “Torrigo”, Algo que se resalta de la evaluación del desempeño de 360 grados es que agrupa varios criterios los cuales deben estar siempre alineados con la misión, visión, valores y objetivos de la fábrica, con el fin de evaluar en el empleado, no solamente centra su atención en los resultados, sino también el comportamiento, evaluando la conducta del individuo., contribuye de esta forma a tener mejores personas en la fábrica y por ende un mejor clima organizacional, una herramienta importante para el trabajo en equipo y el alcance de nuevos objetivos.

17.2. Recomendaciones

A través de los resultados dados por este estudio se recomienda realizar una propuesta evaluación de desempeño del talento humano de la organización, el cual ayudara a esquematizar de manera sistemática las planificaciones futuras de la fábrica de calaminas “Torrigo” y así definir los factores de medición de la evaluación.

Asimismo, la herramienta más importante es la evaluación de desempeño esta nos ayuda a mejorar la gestión del desempeño humano dando una clara visión del rendimiento de cada uno de los colaboradores que son miembros de la fábrica de calaminas “Torrigo” en la ciudad de cobija.

La elaboración de esta propuesta de evaluación de desempeño está destinado para centrar la atención de los colaboradores en el nivel de desempeño que se espera de ellos, para proporcionar medidas del grado hasta el cual alcanzan sus niveles de desempeño esperado, y para continuar esta información a ello, de manera que la acepten y la usen como base para hacer cualquier cambio que sea necesario en su realización. Cuando no es posible esperar mejoras en el desempeño de un individuo, la evaluación puede usarse entonces para apoyar cualquier acción de personal que se tome de manera correctiva.

Se recomienda la aplicación de esta propuesta que cuenta con la intención de apoyar a todos los colaboradores, asimismo, obtendrán material en los departamento de Capital Humano para crear, aplicar y analizar su propia evaluación 360 grados y así aumentar el desarrollo y desempeño de todos sus colaboradores de la fábrica de calamina “Torrigo”, la evaluación de desempeño 360 grados se enfoca en la satisfacción de los colaboradores en relación personal, en lugar de evaluar su rendimiento con la fábrica.

Como recomendación para la fábrica de calaminas torrigo, se considera que es de suma importancia la implementación de la propuesta de evaluación de desempeño presentado para su mejora de gestión. Una correcta evaluación de desempeño ayudara a detectar las debilidades a tiempo, como también permitirá utilizar acciones, a través de la evaluación 360 grados la fábrica lograra evaluar desde diferentes puntos de vista, obteniendo así críticas constructivas que ayudaran a mejorar el desempeño de los colaboradores .

- Se requiere que antes de la implementación de la evaluación de desempeño se desarrolle y aplique estrategias que faciliten su realización, estas pueden componerse de campañas de sensibilización que permitan mostrar las bondades, beneficios y ventajas que ofrecen, tanto a la empresa como a los empleados puesto que uno de los problemas que ocurren en el interior de la organización tiene que ver con la dificultad para adaptarse al cambio.
- Se sugiere hacer una evaluación profunda y con ello sincerar la real situación del personal a fin de reubicarlos a su perfil profesional y competencias, y de ser necesario realizar una reestructuración de los puestos y perfiles de trabajo de la institución.
- Es recomendable que la fábrica de calaminas torrico, aplique la evaluación del desempeño de 360 grados basado en la gestión por competencia ya que es muy importante contar con una herramienta en donde se pueda medir y evaluar el desarrollo, compromiso y conocimiento de todo el personal en cada una de las áreas correspondientes.

REFERENCIAS

- Alfonso, N. (2012). *Monografía*. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos93/tecnicas-e-instrumentos-recoleccion-datos-cualitativos/tecnicas-e-instrumentos-recoleccion-datos-cualitativos2>
- bizneo, b. (2019). *Qué es el desempeño laboral y cómo medirlo*. Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/como-evaluar-desempeno-laboral/#:~:text=Cuando%20hablamos%20de%20desempe%C3%B1o%20laboral,los%20resultados%20de%20la%20organizaci%C3%B3n>.
- Casallas Torres, D. F. (2016). *APLICACION DE EVALUACION DE DESEMPEÑO 360 COMO HERRAMIENTA PARA ALCANZAR EL EXITO PROFESIONAL DEL RECURSO HUMANO EN LAS EMPRESAS*. cobija.
- Chatelain, G. (09 de 02 de 2022). *JAVELO*. Obtenido de <https://javelo.io/es/blog/con-que-frecuencia-realizar-evaluaciones-del-desempeno/#:~:text=Lo%20ideal%20para%20las%20evaluaciones,intermedia%20del%20rendimiento%20del%20empleado>.
- Chuctaya Alonso, S. (2020). *LA EVALUACION DE 360 GRADOS Y LA GESTION DE TALENTO HUMANO DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU*. Cobija.
- Coindreau, R. (07 de 01 de 2022). *Integratec*. Obtenido de <https://www.integratec.com/blog/evaluacion-360-grados-guia-completa.html>
- Delpueche, S. (13 de 10 de 2021). *Factorial Blog*. Obtenido de <https://factorialhr.es/blog/mejorar-desempeno-laboral/#:~:text=El%20desempe%C3%B1o%20laboral%20puede%20entenderse,se%20desenvuelve%20en%20su%20rol>.

Gozalo Pacohuanca, E. (2011). *AUTOEVALUACION Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE ROJAS Y DELVIALE SRL*. Cobija.

Guevara Sanchez, P. S. (7 de 2016). *Factores determinantes en el Desempeño laboral de la empresa Buon Giorno* . Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/23781/1/469%20MKT.pdf>

Lopez, P. (2004). Obtenido de POBLACIÓN MUESTRA Y MUESTREO: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012

Mata Solis, L. (28 de 5 de 2019). *Investigalia*. Obtenido de <https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoque-cualitativo-de-investigacion/>

Pedraza, e., Amaya, G., & Conde, M. (9 de 2010). *Scielo*. Obtenido de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300010

Pereira m., f., Gutierrez G., S. P., Sardi H., L., & Villamil P., M. (2008). *LAS COMPETENCIAS LABORALES Y SU EVALUACION MEDIANTE EL MODELO DE 360 GRADOS* . Cobija.

Quintana, L., & Hermida, J. (2019). La hermenéutica como método de interpretación de textos en la investigación psicoanalítica. *Universidad Nacional de Mar del Plata*, 80.

Rivas, R., & Tena, a. (2007). *Manual de Investigacion Documental*. San Rafael, Mexico: Plaza y Valdez.

Roble Diaz, P. (2009). *Evaluación del Desempeño Laboral*. Obtenido de <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38543984/50-51-2-with-cover-page->

v2.pdf?Expires=1655676332&Signature=OcJr8YzvUGNJ1ZUv85d-5NXPvj2Pok-
yctdk3IW1J3~W78YgABb-
HG8kwcuBRJWb84AIpfN4UNSFZapG4u4MV5~WhnR7PO8TDGp4JgDFYlfOQw3d
1eSEw0fPX8YdoQhRanE2wGWBQQugSYruTuv4

Vasquez Higalco, I. (12 de 2015). *Gestiopolis*. Obtenido de
<https://www.gestiopolis.com/tipos-estudio-metodos-investigacion/>

Westreicher, G. (21 de 7 de 2020). *economipedia*. Obtenido de
<https://economipedia.com/definiciones/poblacion.html>

Zeballos Saavedra, R. I. (2019). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL DESEMPEÑO*.
Obtenido de [http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1007/1/2019-018T-
EC01.pdf](http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1007/1/2019-018T-EC01.pdf)

ANEXOS



Figura 7. Resultados final de las calaminas

Fuente: elaboración propia

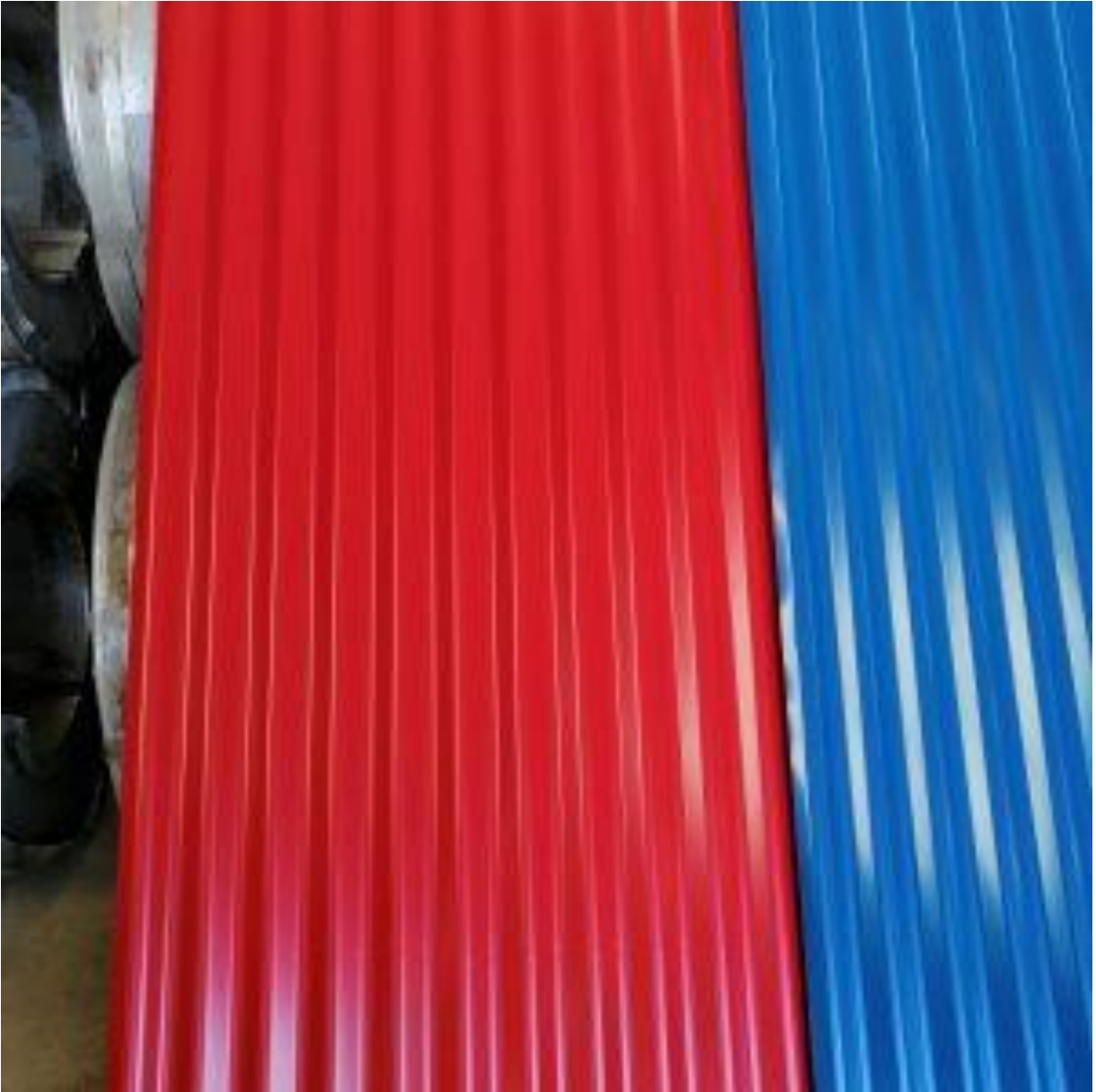


Figura 6. Presentación de las calaminas onduladas

Fuente: elaboración propia



Figura 9. Materia prima para la elaboración de las calaminas

Fuente: elaboración propia