

**APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° COMO
HERRAMIENTA PARA ALCANZAR EL ÉXITO PROFESIONAL DEL RECURSO
HUMANO EN LAS EMPRESAS.**

ENSAYO



**PRESENTADO POR:
DIEGO FERNANDO CASALLAS TORRES
CÓDIGO: D4009727**

**TUTOR:
HERNÁN GUILLERMO SALAZAR MORALES**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ, D.C.**

2016

INTRODUCCIÓN

En la actualidad nos 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 a cerca 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 potenciamiento 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 del desempeño de 360°, por ser un método integral que vincula a superiores, compañeros, subalternos y en ocasiones a clientes y proveedores; ésta 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 el ensayo se espera adquirir conocimientos que permitan fortalecer la formación del futuro gerente, basado en estrategias que ayuden a desarrollar el recurso humano, fortaleciendo de esta manera el principio de dirección y control, para construir organizaciones más competitivas y capaces de ofrecer productos y servicios con mayor calidad a partir de un excelente recurso humano.

APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° COMO HERRAMIENTA PARA ALCANZAR EL ÉXITO PROFESIONAL DEL RECURSO HUMANO EN LAS EMPRESAS.

1. MARCO CONCEPTUAL

1.1 La evaluación de desempeño.

La evaluación de desempeño se convierte en una herramienta de gran importancia para medir el desarrollo laboral de los colaboradores en las empresas, es difícil establecer las debilidades y fortalezas que presenta el recurso humano si no se cuenta con una metodología técnica y confiable que lo determine; esto se logra teniendo como base un patrón de calificación, que sirva de guía para comparar y establecer el grado de cumplimiento respecto a los objetivos planteados.

La evaluación de desempeño es considerada como “una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de una persona...Es un concepto dinámico ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad, sea formal e informalmente. Además la evaluación de desempeño constituye una técnica de evaluación imprescindible en la actividad administrativa”. (Chiavenato, 2001, pág. 357)

Según el concepto que aportan autores como: Urquijo & Bonilla, (2008) “la evaluación de desempeño sirve, en general, para determinar el mérito de una persona en la realización de las responsabilidades, funciones y actividades propias del cargo o puesto que ocupa... y no solo poder reconocer sus méritos mediante alguna gratificación si no llevar a cabo una racional administración de personal”. (Pág. 291).

La opinión emitida por Sherman, (1999), “la evaluación es un proceso que cumple funciones administrativas y de desarrollo. Es un proceso que identifica, mide y administra la gestión de las personas”. La opinión de este autor tiene dos enfoques importantes que describen la razón de ser de la evaluación de desempeño.

Cómo se puede apreciar, la evaluación de desempeño es una herramienta que busca mejorar los aportes individuales, para integrarlos en beneficio de la organización, por esta razón se hace presente en las funciones administrativas, partiendo desde la planeación, porque ayuda a prever que cantidad de personal se necesita para realizar un proceso, cuáles son las competencias que debe cumplir y que tiempo le tomará realizar las actividades encomendadas.

De igual manera la evaluación de desempeño juega un papel importante en la función de organización, porque la evaluación de desempeño es una gran oportunidad para conocer los empleados, así mismo conocer la calidad de su trabajo, facilitando la asignación de tareas, acordes con el perfil del colaborador, buscando que exista un equilibrio en el clima organizacional, de igual manera permite identificar aquellos colaboradores que se destacan en el desarrollo de sus actividades diarias, y que pueden ser piezas claves en el cumplimiento de misiones críticas que desarrolle la empresa.

Las empresas que aplican procesos de evaluación de desempeño de personal, facilitan de manera significativa la función de dirección, en razón a que se cuenta con empleados más comprometidos, que buscan la mejora continua de su trabajo, su mente se centra en el cumplimiento de las metas establecidas, dando vía libre al autocontrol y permite que la organización avance de manera más rápida en la consecución de los objetivos.

El control es la función administrativa que guarda mayor interrelación con la evaluación de desempeño, puesto que ayuda a establecer la cantidad y calidad de

resultados obtenidos, expresando a la organización la tranquilidad por los logros alcanzados o por el contrario, enciende las alarmas ante los resultados deficientes, estos dos mecanismos actúan como un sistema de monitoreo centrando su esfuerzo en el cumplimiento de los objetivos y la corrección de las fallas que se presenten.

De acuerdo con las funciones de desarrollo mencionadas por los autores, éstas tienen que ver con las labores que se implementan para potencializar y desarrollar el personal, estas acciones son logradas mediante el trabajo en equipo y la disposición de mejorar cada día, con la filosofía de mejorar el empleado para que mejore la empresa, si el colaborador aumenta su calidad productiva, los resultados que obtendrá la empresa van a reflejar un aumento significativo.

1.2. Importancia

La razón de ser de la empresas es buscar ofrecer soluciones, satisfacer necesidades u ofrecer nuevas y mejores alternativas para los clientes o usuarios; para que el usuario o consumidor alcance un alto grado de satisfacción se requiere de un producto o servicio de calidad, para obtener esta calidad se exigen procesos certificados con un alto grado de eficiencia, y para poder alcanzarlo exige un recurso humano competitivo, la manera de descubrirlo o desarrollarlo es mediante la aplicación de la evaluación del desempeño.

Como se puede apreciar la evaluación del desempeño se convierte en aquel botón anclado en el tablero de un ascensor, la dirección es la persona que desea subir a un determinado piso, y la organización es el ascensor, si el usuario desea subir debe hacer uso de aquel botón, que aunque parezca insignificante, es la clave que le permite a la organización subir, de la misma forma actúa la evaluación de desempeño en las empresas, si aplica ésta de manera correcta, ayudará a la organización a escalar de forma acelerada, pero si por el contrario existe solo en el papel y no se le da ningún uso, es similar al usuario que se sube

en el ascensor pero no presiona el botón, lo cual no genera ningún movimiento, es decir permanece estancado, por esta razón es que notamos empresas que siempre permanecen en el mismo lugar y con los mismos resultados.

La evaluación de desempeño se convierte en una pieza clave, al formar parte del engranaje administrativo, el cual para su funcionamiento exige de la coordinación entre empleado y empresa, para facilitar el desempeño de las funciones organizacionales y promover el desarrollo del recurso humano, generando de esta forma un proceso dinámico que gestiona la mejora continua mediante la detección y corrección de falencias, identificación de fortalezas y el análisis y comparación respecto a los resultados esperados.

De acuerdo con el concepto emitido por Araujo & Brunet, (2012), “cuando se han definido los indicadores correctos y se cuenta con el sistema de medición adecuado, la evaluación del desempeño se convierte en un instrumento que estimula un comportamiento adecuado en el empleado, en las áreas organizacionales, en la empresa en su conjunto y genera una mejora continua”. (Pág. 88)

La importancia de la evaluación de desempeño no radica únicamente en detectar los errores, quizás en muchas empresas cuentan con personal idóneo en detectar y hacer énfasis en las falencias y debilidades de los empleados, aunque se necesita saber qué funciona mal para corregirlo, la importancia de evaluación de desempeño se refleja en la retroalimentación y en las acciones diseñadas estratégicamente para buscar la mejora continua, ya sea a partir de la corrección de falencias o mediante el desarrollo y explotación de las fortalezas, es importante tener conciencia que corregir las fallas le permite al empleado alcanzar las metas propuestas, pero explotar las fortalezas le permitirá al colaborador llegar más lejos de lo esperado.

Así mismo la evaluación de desempeño es una herramienta que contribuye a la optimización y mejor aprovechamiento de los recursos, contribuye a la eliminación de costos, generados por fallas internas y externas, tales como desperdicios, reprocesos, retardos, reinspecciones y reparaciones, todas ellas ocasionadas por ausencia de políticas claras a partir de la aplicación de la evaluación de desempeño. “La empresa se constituye en una unidad de explotación, ya sea industrial, comercial o de servicios, bajo la dirección del propietario de la misma, el objetivo principal de una empresa es la optimización de los recursos (humanos, materiales, financieros, técnicos) de que disponga para obtener el máximo rendimiento”, (Rodríguez J. , 2010, pág. 25)

1.2.1 Importancia de aplicar la evaluación de desempeño para el empleado.

El ser humano se diferencia de los demás seres vivos por dos componentes característicos, el racional que le permite pensar, y el emocional que le permite sentir y soñar; por esta razón la evaluación de desempeño no debe ser direccionada para anteponerse a mencionados componentes, porque despierta una reacción negativa por parte del evaluado, atentando contra el buen clima organizacional de la empresa.

La evaluación de desempeño debe tener como propósito ayudar al empleado a progresar de manera continua, debe estar fundamentada en principios de justicia y equidad, para que pueda contar con la aceptación de los empleados y pueda ser vista como la plataforma para el cumplimiento de los sueños deseados, por dos razones significativas:

La primera razón positiva consiste en ayudarlo a detectar las falencias que debe superar para poder alcanzar las metas planteadas ya sean organizacionales, personales o familiares. Como el propósito de la evaluación no es solamente detectar las falencias, sino convocar a la organización para desarrollar planes

encaminados a la superación de las mismas, el empleado no se quedará con la desilusión de las observaciones realizadas en la evaluación de desempeño, sino por el contrario, este proceso le ayudará a detectar las falencias y ahora la organización le colabora en encontrar las soluciones para su corrección, de esta manera se fortalece el estado de ánimo y se motiva a la aceptación de las fallas, primera acción necesaria para la superación de las mismas.

La segunda razón positiva para el empleado, tiene que ver con la forma y los medios disponibles para ayudarlo a superar debilidades presentadas, para ello se despliega un equipo comprometido, con la preparación necesaria, capaz de asumir y superar retos, para que este empleado supere las debilidades que le entorpecen la mejora continua. Este respaldo tiene un impacto positivo en el sentir del empleado, potencializa el comprometimiento por su empresa, fortalece la confianza en sí mismo, creyendo que tiene las condiciones para afrontar los retos que se presenten, le hacen sentirse útil y soñar con alcanzar nuevos objetivos de tipo personal, organizacional o familiar, estimulando de esta manera la mejora continua.

1.2.2 Importancia de aplicar la evaluación de desempeño para la organización.

El recurso humano es el principal activo que puede tener una organización, por esta razón se valora y se desarrollan mecanismos encaminados a buscar su fortalecimiento, entre los mecanismos empleados para el fortalecimiento del recurso humano se encuentran los procesos realizados, desde que el empleado se vincula por primera vez a la organización, en esta medida se valora el proceso de selección en el cual la empresa invierte recursos con el fin de garantizar la incorporación de colaboradores con el perfil y las competencias requeridas para el puesto, así mismo se realiza el proceso de inducción, con el fin ubicar al empleado en su puesto asignado y relacionarlos con el equipo de trabajo.

De igual manera la empresa destina recursos para los procesos de formación y capacitación realizados con el fin de desarrollar las competencias que presentan debilidad e impiden que ese empleado alcance los objetivos propuestos, por esta razón aplicar la evaluación de desempeño contribuye de manera significativa a la verificación de los avances alcanzados mediante la aplicación de los diferentes procesos encaminados al potenciamiento del recurso humano; es decir de manera indirecta ayuda a medir el grado de eficiencia de los procesos mencionados y establece si se justifica la inversión realizada para el cumplimiento de los mismos.

La evaluación de desempeño actúa como un diagnóstico organizacional encaminado a determinar los puntos fuertes y áreas de mejora, Según Castillo, (2006), "la importancia del diagnóstico organizacional y por extensión de la función de diseño de programas de personal, se destaca cuando se recuerda que todo el sistema de la administración de personal se orienta hacia la creación de condiciones laborales que permitan la obtención del máximo desarrollo de las potencialidades de la fuerza laboral". (Pag.51)

El diagnóstico cumple su propósito de identificar las fortalezas y debilidades del recurso humano, pero para sacarle el máximo de provecho a esta grandiosa herramienta, la dirección debe actuar de manera equilibrada, dándole igual importancia a las fortalezas y a las debilidades identificadas en cada colaborador, en ocasiones se comete el error de fijar la mirada únicamente en los aspectos negativos identificados tras la evaluación de desempeño, dejando de lado resaltar los aspectos positivos que presenta ese mismo colaborador, el éxito se da siempre y cuando la dirección establezca una comunicación dinámica con el empleado para asimilar las falencias encontradas, de igual forma generar unos compromisos para su corrección, apalancados en las fortalezas que posee el empleado y en el respaldo de su empresa.

La evaluación de desempeño ayuda a ofrecer herramientas para realizar una remuneración o compensación justa y equitativa, a la hora de definir los salarios

de los trabajadores, de esta manera el empleado se concientiza que si no muestra buen desempeño se verán afectados sus ingresos, o por el contrario se verá compensado con un mejor salario, destacándose positivamente lo cual le abre la oportunidad de ser presentado para participar de los planes de carrera y proporción, esta metodología se aplica generalmente en empresas comerciales en donde los empleados ganan a partir de las comisiones estipuladas por la empresa.

1.3 Tipos de evaluación de desempeño.

Para que el proceso de evaluación de desempeño tenga éxito es necesario seleccionar un método acorde con las características del individuo, del cargo y de la empresa. Los principales métodos tradicionales de evaluación de desempeño son: (Chiavenato, 2001, pág. 367)

- 1) Métodos de escalas gráficas.
- 2) Método de elección forzada.
- 3) Método de investigación de campo.
- 4) Método de incidentes críticos.
- 5) Métodos Mixtos.

1) Método de escalas gráficas.

Según Chiavenato, (2001) “este método evalúa el desempeño de las personas, mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada en donde las filas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto en las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cuanto mejor sea este resumen, mayor será la precisión del del factor”. (Pag. 367).

Dentro de las ventajas que ofrece este método, tenemos que brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación fácil, posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación ya que simplifica enormemente. (Chiavenato, 2001, pág. 371).

Entre las desventajas que presenta este método de evaluación, tenemos que tiene poca flexibilidad el evaluador, por lo tanto debe ajustarse al instrumento y no a las características del evaluado, está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones y requiere de resultados matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones. (Chiavenato, 2001, pág. 371).

2) Método de elección forzada.

En este método se le pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes categorías preestablecidas. Por norma cierta proporción debe colocarse a cada categoría. (Jimenez, 2016, pág. 220). Este método entrega resultados muy generalizados, se limita a categorizar en resultados altos, medios y bajos.

3) Método de investigación de campo.

En este método, la evaluación de desempeño la realiza el superior con la asesoría de un especialista (que generalmente pertenece al departamento de personal), el cual va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes, sobre el desempeño de los respectivos subordinados (González, 2006, pág. 266).

Entre sus ventajas deja ver que se da utilización a un profesional idóneo en la materia para realizar la evaluación de personal, que realiza una evaluación profunda, imparcial y objetiva a cada empleado, se apoya en la planeación para el desarrollo del proceso, permite acoplamiento con la capacitación, plan de carreras

y demás áreas del recurso humano. Sin embargo genera costos adicionales a la organización por la contratación de personal especializado, de igual manera consume mayor tiempo por la realización de las entrevistas personalizadas. (González, 2006, pág. 267).

4) Método de incidentes críticos.

Según González (2006) “este método se basa en el hecho de que en el comportamiento existe ciertas características, externas capaces de conducir a resultados positivos (éxitos), o negativos (fracasos). El supervisor observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados, las excepciones positivas deben realizarse y ponerse más en práctica, en tanto que las negativas deben corregirse y eliminarse”. (Pag. 268).

5) Método de comparación por pares.

De acuerdo con los autores, Urquijo & Bonilla, (2008) “el sistema de comparación por pares consiste en llevar acabo la evaluación de las personas de un departamento, cotejando una persona con otra, o varias personas con varias personas, para establecer finalmente una lista de las personas en forma jerarquizada de mejor a peor, la jerarquización puede llevarse acabo, en forma cruzada por grupos”. (Pag. 294).

5) Método de evaluación de desempeño 360°.

“Esta consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional. Es el sistema más amplio para valorar el desempeño, ya que dirige a las personas a la satisfacción

de las necesidades y experiencias no solo de su jefe si no de aquellos que reciben sus servicios tanto internos como externos". (Alles M. , 2006, pág. 94)

1.4 Ventajas de la evaluación de desempeño.

Entre muchas de las ventajas que aporta la evaluación de desempeño a las organizaciones, tenemos que les ayuda a determinar factores fuertes y áreas de mejora, así mismo la evaluación de desempeño posibilita teóricamente (Morales, 2015, pág. 11):

- La detección de necesidades de capacitación.
- El descubrimiento de personas clave.
- El descubrimiento de competencias del evaluado.
- La ubicación de cada persona en su puesto adecuado y desarrollo de la misma.
- La retroalimentación para una autoevaluación de rendimiento.
- La toma de decisiones sobre salarios.

La evaluación de desempeño posibilita (Alles M., 2006, pág. 28):

- Detectar necesidades de capacitación.
- Descubrir personas clave.
- Descubrir inquietudes del evaluado.
- Encontrar a una persona para un puesto.
- Motivar a las personas al comunicarles su desempeño e involucrándolas en los objetivos de la organización (retroalimentación).
- Es una ocasión para que los jefes y empleados analicen como están haciendo las cosas.
- Para tomar decisiones sobre salarios y promociones.

1.5. Desventajas de la evaluación de desempeño.

Si no se proyecta un proceso de valuación responsable se puede presentar fenómenos de generalización, efecto halo, así como también se puede aprovechar el proceso para fines políticos. “Algunos evaluadores consideran que el proceso es una oportunidad política para premiar o castigar abiertamente a los empleados que les gustan o disgustan”, (Robbins, 2004, pág. 504)

De acuerdo con la opinión de los autores Bonilla & Urquijio, (2008) “el efecto halo consiste en dejarse impresionar por alguna de las características mas destacadas de la persona evaluada, que domina todo el juicio del evaluador, bien sea en forma favorable cuando la característica en cuestión le complace o bien en forma desfavorable cuando le disgusta. Este efecto se da con mayor frecuencia cuando el evaluador no conoce demasiado al evaluado”. (Pag. 317).

“En ocasiones las evaluaciones de desempeño le quitan mucho tiempo y esfuerzo a la administración y en lugar de entregar información valiosa y confiable para tomar decisiones de recursos humanos, por lo regular lo único que consiguen es desmotivar a los empleados”, (Robbins, 2004, pág. 515)

2. LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360°.

La evaluación de desempeño de 360° es uno de los métodos más completos, desarrollados hasta el momento para la medición del desempeño de las personas; éste modelo vincula la participación de agentes internos y externos con los cuales interactúa un colaborador en el desempeño de las actividades diarias. Entre los agentes internos, se encuentran los jefes, compañeros y subalternos, y en los agentes externos se puede considerar a los clientes y proveedores. El éxito de éste método evaluativo se centra en el proceso de retroalimentación, el cual integra los conceptos emitidos desde varios ángulos, lo que le aporta un mayor grado de fidelidad, de igual manera reúne un grupo de recomendaciones y alternativas para superar las debilidades encontradas y explotar las habilidades que sean halladas en el evaluado.

Según Alles, (2006) “las evaluaciones de desempeño son lo que técnicamente se denominan herramientas para el desarrollo de las personas, por lo tanto no vale la pena engañarse así mismo, ni vale la pena engañar a otros para que la misma sea favorable. (Pág. 141).

La reflexión que realiza esta autora a cerca de la evaluación de desempeño de 360 grados toca dos aspectos bastante importantes para que su realización conduzca al crecimiento continuo tanto de trabajadores como de las empresas. El primero de ellos, centra este método de evaluación como herramienta de desarrollo, que cuantifica el desempeño individual de cada evaluado, mostrando mediante los resultados las acciones a seguir, para buscar siempre la mejora continua.

El segundo aspecto invita a realizar el proceso a conciencia, no se debe llevar a cabo con el propósito de cumplir o de engañar a alguien, su finalidad es ayudar a que las personas mejoren el desempeño, por esta razón se debe garantizar de que su realización sea de manera transparente, actuando éticamente y apoyándose en los principios y valores que la organización establece.

2.1 Ventajas de la evaluación de desempeño 360°.

Este es un tipo de evaluación novedoso, participativo, encaminado a la mejora continua tanto de la organización como de las personas que la conforman, a continuación se mencionan algunas de las ventajas que identifican este método evaluativo.

“Es un sistema de evaluación de desempeño sofisticado utilizado – en general – por grandes compañías multinacionales. La persona es evaluada por su entorno: Jefes pares y subordinados”. (Alles M. , 2006, pág. 145). El hecho de que todos los miembros que conforman la empresa sean evaluados, genera un ambiente de confianza, es una oportunidad abierta para descubrir que todos las personas

tienen cualidades y fortalezas, las cuales se deben resaltar y compensar, así mismo permite conocer que se pueden presentar fallas en cualquier nivel jerárquico, pero la organización unida ayuda a superarlas.

Este tipo de evaluación otorga la ventaja de conocer los resultados del trabajo y el tipo de comportamiento que el evaluado tiene con sus superiores, compañeros, subordinados, clientes y proveedores de ser vinculados.

La reacción del cliente al enterarse que está siendo vinculado a un proceso de evaluación, encaminado a mejorar la calidad en los productos o servicios que le van a ser ofrecidos, le genera cierta satisfacción al tenerlo en cuenta, así mismo es un gran oportunidad para estrechar las relaciones sociales, generando confianza y afecto por la empresa, en razón a que los clientes siempre van a preferir aquellas empresas que les generen experiencias satisfactorias y ésta es una de ellas, por esta razón si se le da un excelente manejo, vincular a los clientes puede generar valor agregado para la empresa, el cual se verá representado en un futuro cercano.

Al existir un acercamiento entre todos los miembros de la organización se va a facilitar estrechar relaciones que conlleven aun ambiente más amable, permitiendo la construcción de un clima organizacional incluyente, donde se valora el esfuerzo realizado por los empleados, demostrándoles que cada aporte contribuye a los logros de la organización, donde no solo cuentan los resultados tangibles si no también los esfuerzos por superar las dificultades.

Uno de los principales logros que se obtienen con la evaluación de desempeño 360° es la de facilitar la selección del personal para capacitar, o fortalecer los conocimientos en el área que presenta debilidades, contar con empleados que no tienen las suficientes competencias para desempeñar su trabajo se convierte en un enemigo silencioso, el cual atenta contra la organización desde adentro, si no se detecta y se neutraliza de seguro va a representar perdidas incalculables.

Es una de las herramientas que más contribuyen al desarrollo de personal, genera una cultura de autocontrol, permite que el empleado se exija cada día más, estimulando la mejora continua, garantiza un reconocimiento justo para premiar el esfuerzo de los evaluados que se destaquen, facilitando la selección de candidatos para ser incluidos y promovidos mediante el plan de carrera establecido.

2.2 Desventajas de la evaluación de desempeño 360°.

A pesar de que la evaluación de desempeño de 360° es una herramienta que contribuye de manera significativa al desarrollo de las persona y de la organización, suelen ocurrir algunas dificultades para su realización, tales como: “Muchas personas no aceptan el resultado obtenido y en esos casos todo el tiempo es perdido”. (Alles., 2015, pág. 329).

Para los autores, Villa & Capéran, (2010) “las desventajas pueden ser:

- La falta de objetividad de los evaluadores con prejuicios y sesgos puede desvirtuar los resultados.
- Su gestión es más compleja, en términos administrativos, al combinar diferentes personas, tanto internas como externas, niveles jerárquicos, etc.
- La retroalimentación puede provocar resentimiento del evaluado si siente que quienes respondieron no fueron objetivos.
- En situaciones de conflictos interpersonales es desaconsejable.
- Para funcionar con eficacia, el sistema requiere formación y cultura de evaluación del desempeño en la organización muy implantada”. (Pág. 130).

Los autores antes mencionados hacen una recopilación de las consecuencias negativas que se pueden generar por la mala aplicación de este modelo de

evaluación del desempeño, donde sobresale el tema de cultura organizacional. Éste tema es fundamental porque dentro de él se enmarcan las costumbres y la historia de la empresa, por lo tanto implementar este modelo en una empresa con varios años de antigüedad, donde el recurso humano cuente con muchos años de antigüedad, va a generar más dificultad, a comparación de una empresa recién formada donde la evaluación de desempeño esté incrustada como parte de la cultura organizacional, donde exista la concientización permanente de ver este modelo como herramienta de desarrollo.

2.3 Criterios a evaluar.

“Las dimensiones de evaluación deberán definirse en atención a la naturaleza del puesto, su entorno y la misión institucional reconocida y declarada”. (Marchant, 2007, pág. 40). De acuerdo con la opinión del autor, se debe tener un juicio lógico para identificar y definir los criterios de evaluación acordes con lo que deseamos medir u orientar la medición.

Existen tres criterios disponibles para centrar el instrumento de evaluación, sin embargo la evaluación del desempeño de 360° por ser un modelo integral, lo ideal es que vincule los criterios de: 1) características del trabajador, 2) comportamiento y 3) valoración de los resultados, estos aspectos son fundamentales a la hora de elaborar el cuestionario, con el cual se realizará la entrevista destinada para la obtención de la información.

Lograr integrar estos tres componentes dentro del proceso de evaluación garantiza una evaluación del desempeño más productiva, porque garantiza que su perfil y sus aptitudes llenen las exigencias del cargo, permite que se cuente con un recurso humano con conductas sobresalientes, dentro y fuera de la organización, lo que enriquece la imagen y el clima organizacional y no se puede quedar atrás

uno de los instrumentos más valiosos que se centra en la obtención de resultados positivos para la empresa y sus integrantes.

3. PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO MODELO 360°

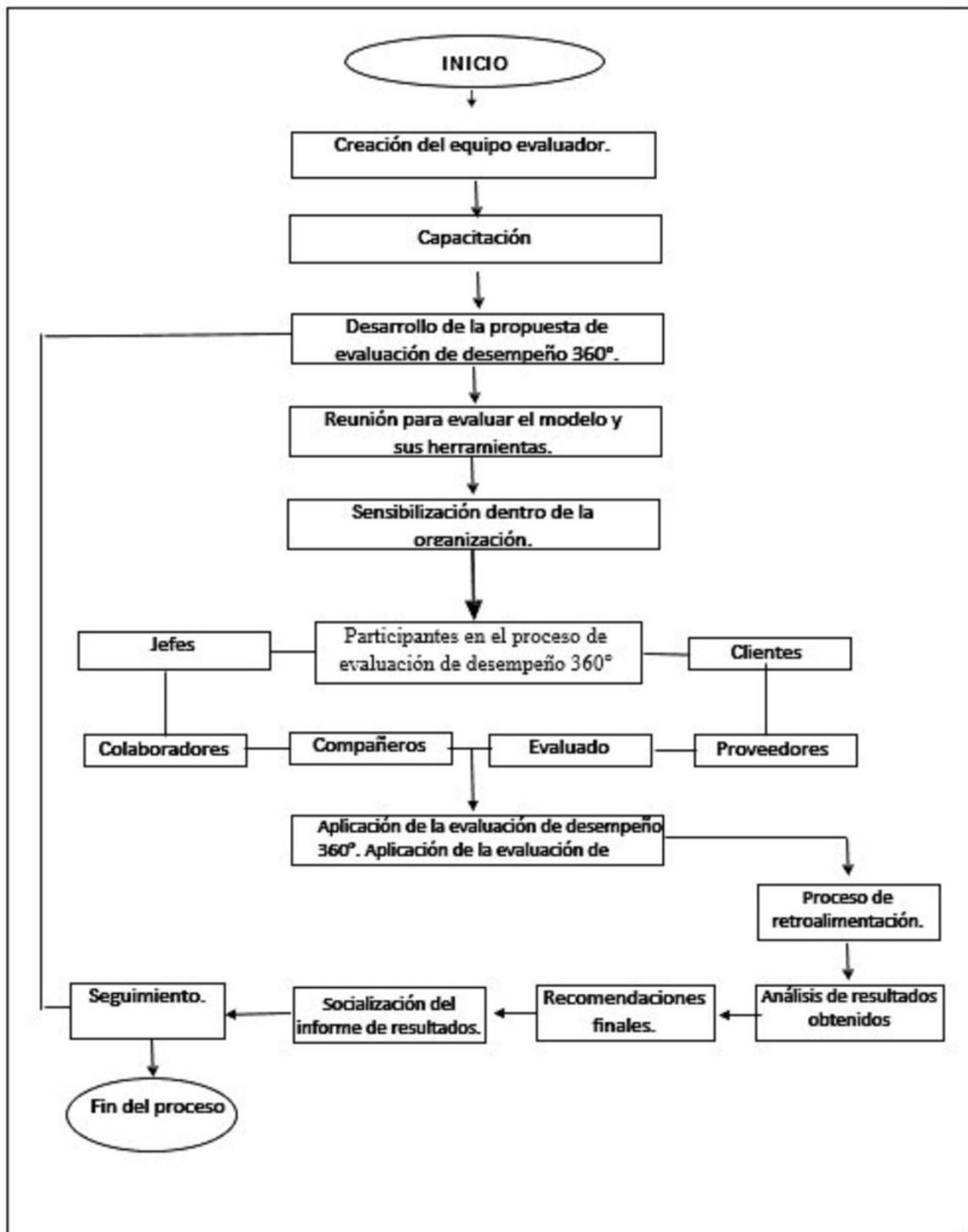


Imagen No. 1. Proceso de la evaluación de desempeño de 360°. (Propia autoría)

3.1 Creación del equipo evaluador.

Gran parte del éxito de la evaluación del desempeño de 360° se genera en la conformación y el desempeño del equipo encargado de llevar a cabo dicho proceso, por eso es importante a la hora de conformar este equipo, valorar diferentes factores, con las características del personal, de la empresa y de lo que se desea medir en el empleado.

Según Chiavenato, (2001) “en algunas organizaciones la evaluación de desempeño corresponde a un comité nombrado para este fin, y constituido por empleados permanentes o transitorios, pertenecientes a diversas dependencias o departamentos...Los miembros transitorios son el gerente de cada evaluado o su supervisor”. (Pag. 361).

Así mismo Alles M, (2006) “presenta un escenario de evaluación del desempeño de 360° conformado por los siguientes integrantes:

- El mismo (auto evaluación),
- Clientes internos,
- Personas que le informan (subordinados),
- Clientes externos,
- Compañeros de trabajo, pares de su posición,
- Su supervisor, el jefe del jefe, es decir el nivel el cual notifica el jefe.
- Otras personas, por ejemplo proveedores”. (Pag. 148).

La propuesta que presenta la autora anterior, es interesante puesto que involucra un gran número de personas, con las cuales interactúa el empleado, pero con el ánimo de hacer más transparente el proceso, se debería vincular un consultor externo que cuente con la autonomía suficiente para desarrollar la actividad, de esta forma se fortalece la evaluación con un alto grado de credibilidad y transparencia, de igual manera evita que se generen comentarios al interior de la organización que causen un ambiente de inconformismo y persecución dentro de la empresa.

3.1.1 Capacitación.

Es importante que las personas que conforman el equipo evaluador del desempeño de 360°, cuente con las actitudes y aptitudes, necesarias que garanticen el éxito del proceso, para ello se debe realizar una capacitación de estos integrantes.

Según el SENA, (2014) “en esta capacitación se deben tener en cuenta, como mínimo, los siguientes elementos:

- Importancia de la evaluación y beneficios a obtener.
- Explicación de las normas y procedimientos definidos.
- Explicación de los métodos e instrumentos diseñados.
- Formación en el proceso de entrevista de evaluación para jefes.
- Errores a evitar para garantizar que el proceso de evaluación sea objetivo y centrado en el desarrollo de las personas”.

“Antes de iniciar con el proceso es necesario asegurarse de que el equipo está preparado para cumplir la labor que la organización le asigna, se debe recordar que en sus manos se encuentra la oportunidad de mejorar el desarrollo de las personas y de la organización, por eso es importante asignar tareas claras a sus integrantes, luego evaluar la contribución de cada uno y el desempeño general del equipo”. (Robbins, 2004, pág. 507)

3.2 Desarrollo de la propuesta de evaluación de desempeño 360°.

Una vez definidos los integrantes del equipo encargado de realizar la evaluación de desempeño de 360° y se hayan realizado las capacitaciones necesarias de cada uno de los integrantes que conforman este equipo, se procede a realizar una reunión con los directivos de la organización para fijar los objetivos de la evaluación del desempeño, allí se definen los criterios sobre los cuales la organización tiene prioridad conocer o fortalecer en sus empleados.

En esta fase el departamento de recursos humanos desempeña una labor muy importante, es el encargado de liderar el buen desarrollo de la evaluación, así mismo gestiona y administra los medios y los recursos para su realización. El departamento de recursos humanos participa activamente del planeamiento estratégico realizado para llevar a feliz término este proceso; dentro de ésta propuesta se organiza la programación de las actividades, se determinan el orden de los departamentos a evaluar, se diseñan las maneras como se realizará la sensibilización del personal, se determina el tiempo destinado para realizar la evaluación y se proyectan los resultados que se desean obtener.

3.3 Sensibilización dentro de la organización.

Una de las dificultades que ocurren al interior de las organizaciones tiene que ver con la dificultad para adaptarse al cambio, la implementación de la evaluación del desempeño puede generar rechazo por parte de los evaluados, por esta razón se hace importante aplicar 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 al empleado.

El proceso de sensibilización no termina con mostrar las bondades del modelo de evaluación a realizar, la principal sensibilización se desarrolla después de realizada la evaluación del desempeño, mediante la observancia de unas políticas serias que garanticen el cumplimiento de los propósitos para los cuales se llevó a cabo la evaluación del desempeño del empleado, especialmente en aquellas organizaciones en donde se desarrolle por primera vez, es una gran oportunidad para causar un gran impacto en el pensamiento del evaluado.

La sensibilización debe ser coordinada y dirigida por el departamento de recursos humanos con ayuda de los jefes de departamentos o áreas, con el propósito de prevenir y evitar, desinformación y malas interpretaciones por parte de los evaluados, de ahí la importancia de mantener una comunicación

permanente y continua entre todos los niveles jerárquicos de la organización. Para ello la empresa puede hacer uso de los diferentes medios de socialización como la página web de la empresa, carteleras, conferencias, ejercicios de ambientación entre otros.

3.4 Participantes en el proceso de evaluación de desempeño 360°.

“El método de evaluación del desempeño de 360° es una herramienta integral y participativa que busca el desarrollo del recurso humano, mediante la participación de todos los que tienen algún tipo de relación con el evaluado: el superior, los compañeros de trabajo, los clientes los proveedores, etc.” (Fernandez, 2010, pág. 100). “A medida que haya más evaluadores aumenta la probabilidad de conseguir una información más fidedigna”. (Robbins, 2004, pág. 505)

La evaluación del desempeño debe ser un proceso que vincule e integre a todas las personas que constituyen la organización, esta participación acumula un número grande de evaluados, por tal razón si la empresa cuenta con más de 50 personas, se recomienda no utilizar entrevista sino un cuestionario preferiblemente por vía magnética de tal forma que ese sistema o software, almacene los datos y ofrezca los resultados de manera detallada mediante la representación de gráficos que faciliten su socialización.

En algunas organizaciones la aplicación de la evaluación del desempeño de 360° interfiere de alguna manera en las actividades diarias de la empresa, dado que este modelo busca concentrar a sus integrantes con el propósito de interactuar y hacer más enriquecedor el proceso evaluativo, en los casos de aquellas empresas que no cuentan con el personal concentrado en una edificación, si no que se encuentra distribuido en cada una de las sucursales, la alta dirección debe con ayuda del equipo evaluador deben tomar una decisión teniendo en cuenta, dos alternativas: 1) trasladar al equipo evaluador a cada una de las sedes, con el propósito de realizar la evaluación del personal; pero esta

opción resultaría desgastante y costosa. 2) La otra posibilidad es subir los formatos de evaluación, con sus respectivos instructivos a la web y con ayuda del sistema se pueda realizar la evaluación del personal, para la socialización de resultados se programe mediante videoconferencia y notificación vía correo electrónico.

La presencia y disposición de los jefes o mandos intermedios es de gran importancia, porque son quienes más comparten con los empleados, quienes más los conocen, y a la hora de la evaluación pueden emitir conceptos favorables o desfavorables, sustentados en la calidad del trabajo y los resultados que aportan diariamente, así mismo se logra conocer un concepto confiable a cerca del criterio del comportamiento adoptado por el empleado en las distintas circunstancias que enfrenta en el puesto asignado.

El colaborador es sin duda el protagonista del proceso, las actividades diseñadas y creadas para ayudarlo a crecer profesional y laboralmente, y mediante la detección de fallas, debilidades y dificultades que presente para desarrollar su trabajo, así mismo se genera el escenario perfecto para dar a conocer su talento, fortalezas, destrezas y competencias; importantes componentes que le abren las puertas ser promovido a cargos superiores.

De igual manera no se debe olvidar que el colaborador también desempeña el papel de evaluador, es decir que cuenta con la facultad para emitir un concepto a cerca de los individuos con los cuales interactúa en el desempeño diario de su trabajo, es importante contar con una visión objetiva que busque conocer a fondo el desempeño del empleado, ya que pueden presentarse situaciones en la cuales un empleado no rinda a consecuencia de un mal jefe o el desempeño deficiente de algún compañero que sirve de obstáculo o ya sea por errores en los criterios de comportamiento o resultados.

Adicionalmente la evaluación del desempeño de 360°, brinda la oportunidad de vincular al proceso, aquellos individuos externos, pero no ajenos a la organización, tales como los proveedores, clientes y consultores externos, aunque este tipo de invitados no participa como evaluado sino como evaluador, sus conceptos emitidos deben ser valorados con gran importancia y capitalizados en acciones concretas que permitan ofrecer una retroalimentación fundamentada, en un mejor servicio y atención a sus necesidades, los cuales retribuirán a la organización mediante la buena imagen que transmitan a los futuros clientes.

3.5 Aplicación de la evaluación de desempeño 360°.

Este método o cualquiera de evaluación debe ser informado previamente tanto a los evaluados como a los evaluadores, antes de dar inicio a la entrevista de la evaluación de desempeño 360°, es de vital importancia entablar un ambiente de confianza entre el evaluado y evaluador, allí nuevamente se debe recordar la información suministrada en el proceso de sensibilización, haciendo énfasis en la importancia que tiene para el desarrollo del recurso humano y ayudar a superar problemas de desempeño; de igual manera se deben informar los objetivos de la evaluación para cada empleado y para cada cargo, de igual manera se le informarán los aspectos a calificar y procedimientos a seguir una vez finalice la entrevista.

Después de tener un equipo conformado, capacitado y de haber realizado el proceso de sensibilización, se procede a dar inicio a la evaluación del desempeño de 360° basada en los criterios acordados por la organización, para lo cual es importante conocer los objetivos y metas definidas para cada evaluado, así como también se debe tener en cuenta los resultados obtenidos en evaluaciones anteriores, esto le facilita al evaluador apreciar los cambios del evaluado y facilita la emisión de un concepto justo y valorado.

El equipo evaluador al conocer los objetivos planteados, no solamente detectará el alcance logrado por el evaluado, sino que indirectamente también evaluará toda la cadena encargada de ayudarlo a lograr dichos objetivos, tales como: la capacidad de liderazgo de los jefes de área y la efectividad de los procesos de capacitación.

En algunas organizaciones se diseñan estrategias para la medición continua de los logros que se proponen, basados en la creación de indicadores de gestión que facilitan el control y autocontrol de las tareas, esta es una iniciativa es muy inteligente para no descargar esta responsabilidad en los procesos de evaluación del desempeño, que generalmente se realizan una o dos veces por año, lo cual generaría que las fallas fueran detectadas en lapsos de tiempo demasiado largos, lo cual no es conveniente para la organización. Por esta razón si se llegase a contar con indicadores de gestión, se le deben facilitar al equipo evaluador para ser contrastados con los resultados de la evaluación del desempeño.

Dentro de las actividades a realizar antes de dar inicio a la evaluación, según Rodríguez J. , (2011) Pag. 112. “se tienen las siguientes:

- El evaluado deberá conocer la fecha de la entrevista con antelación suficiente.
- El evaluador deberá cerciorarse de que la entrevista de evaluación pueda llevarse a cabo, en un lugar adecuado, garantizando que éste sea cómodo y discreto.
- El evaluador deberá cerciorarse que este dispondrá del tiempo necesario para la entrevista y que durante la misma no será interrumpido”.

Es importante en esta etapa, que tanto evaluadores como evaluados recuerden que es un proceso para desarrollar el recurso humano, y que por lo tanto se debe realizar a conciencia, el evaluador debe garantizar un ambiente de confianza y comodidad, verificando que el evaluado conozca y entienda los patrones de medición establecidos en el cuestionario, así mismo debe cerciorarse que las

preguntas que conforman el cuestionario para la entrevista, sean acordes con el área que le corresponde y que sean de fácil entendimiento para evitar que se entorpezca la efectividad de la evaluación del desempeño.

Los criterios de evaluación varían dependiendo de la posición jerárquica y del cargo ejercido, así mismo existen cambios dependiendo del tipo de organización; es decir no se puede contar con un modelo estandarizado, de ahí la importancia de conocer la empresa y su recurso humano para poder planificar la evaluación de desempeño; generalmente para colaboradores subalternos se les hace aplicación de un cuestionario que permita extraer información acerca de: calidad de trabajo, cantidad de trabajo, conocimiento del puesto, iniciativa, control de costos, relaciones con los compañeros, relaciones con los jefes, relaciones con el cliente, entre otras. Para el caso de los jefes se evalúan competencias relacionadas con: el control, comunicación, liderazgo, adaptación al cambio, trabajo en equipo, planificación y organización, en este caso el cuestionario busca conocer a cerca de la forma como orienta y dirige el personal a cargo.

Una vez terminadas las entrevistas, el jefe del equipo evaluador se reúne y concentra los datos obtenidos en la evaluación, para posteriormente realizar el análisis con los directivos de la organización y así poder dar paso al proceso de retroalimentación.

4. PROCESO DE RETROALIMENTACIÓN.

Después de realizada la evaluación, viene el proceso más enriquecedor tanto para la organización como para los empleados, es el momento en el cual se concentran los conceptos emitidos por los diferentes evaluadores, distintos puntos de vista concentrados para ser unificados en un solo resultado.

“A diferencia de los enfoques tradicionales, la evaluación de 360° se centra en las habilidades necesarias a través de los límites organizacionales, además al compartir la responsabilidad de la evaluación entre varias personas, muchos de los errores comunes de evaluación se pueden reducir o eliminar”. (Mondy & Noe, 2005, pág. 251).

“Sin importar el sistema de la evaluación del desempeño de los empleados, es necesario retroalimentarlos con eficacia respecto de sus resultados con la finalidad de fomentar una diferencia positiva en su desempeño”. (Hit, Black, & Porter, 2006, pág. 542)

Contribuyendo al aporte realizado por los autores, se considera importante la retroalimentación en la medida que se realice como un proceso de comunicación directa entre el jefe su equipo de trabajo; independientemente de los resultados obtenidos se debe mantener un ambiente de apoyo y motivación para que el colaborador pueda superar las debilidades y así mejorar sus resultados; por el contrario si se realiza bajo un ambiente de actitud negativa se puede afectar la moral del trabajador, atentando contra su autoestima ocasionando que disminuya su rendimiento en las tareas asignadas.

Es importante recalcar que el objetivo de la evaluación de desempeño, es contribuir al desarrollo y potenciamiento del personal, esta se debe hacer de manera presencial con el propósito de conocer la actitud del empleado frente a las observaciones realizadas, de igual manera se le debe indicar los las competencias que debe reforzar mediante el proceso de capacitación. De no ser así puede llegar a convertirse en un proceso costoso y engorroso, si no se maneja adecuadamente, ya existen empresas que han bajado 180 grados u otra medida para facilitar con eficiencia la evaluación del desempeño.

4.1 Análisis de resultados obtenidos

Este es un momento clave para definir el veredicto que le será presentado al evaluado, por lo tanto es importante que se logre la máxima concertación en los resultados, para cada uno de los evaluados; por ejemplo: de 10 conceptos emitidos sobre un evaluado, 9 de ellos se inclinen hacia un resultado positivo o negativo; se estaría hablando de un 90% contra un 10%, en este caso no hay oportunidad para generar dudas al respecto, es evidente que si le fueron detectadas fallas son 9 conceptos que lo soportan; pero así mismo van a recibir 10 conceptos que le ayudarán a entender las causas que impidieron que alcanzara los resultados planteados, generándole algunas alternativas para su posible solución.

4.2 Recomendaciones finales.

Una vez realizado el análisis de resultados, se crea una gran oportunidad que la organización debe aprovechar, es un momento en donde se recopilan diferentes puntos de vista, es necesario que los directivos conozcan este tipo de información, la cual puede ser útil para el direccionamiento de los procesos. Este acto se puede direccionar como una lluvia de ideas, en las cuales se debe aprovechar para generar alternativas de solución, que contribuyan a la mejora continua.

Es importante realizar una autocrítica, en donde se mencionen los aspectos positivos y aspectos por mejorar, para el desarrollo de futuras evaluaciones de desempeño, si se cuenta con la participación de personas externas a la empresa es de vital importancia conocer la imagen o el concepto, siempre es benéfico recibir recomendaciones que contribuyan al cambio y buen mejoramiento.

4.3 Socialización del informe de resultados.

Una vez se unifican criterios respecto a los resultados de cada empleado, el equipo de evaluadores proceden a informar a cada evaluado los resultados obtenidos, destacando allí de manera específica los logros obtenidos en cada uno

de los criterios evaluados, se debe procurar que este informe se presente en lenguaje fácil de entender, en donde se describan de manera específica, tanto los aspectos positivos como negativos, resaltando cada una de las fortalezas, habilidades, competencias, falencias y aspectos por mejorar.

Esta es una gran oportunidad para resaltar el compromiso y responsabilidad mostrado por cada empleado, estos actos de reconocimiento estimulan e incentivan la moral del felicitado, convirtiéndose en un ejemplo para los demás empleados.

4.4 Seguimiento.

El seguimiento es la clave para conducir los procesos a feliz término, es la garantía que permite el monitoreo continuo para tener la certeza de que las inversiones destinadas a obtener un fin se capitalicen en resultados. El seguimiento hace parte de las acciones siguientes a la evaluación del desempeño, tienen como finalidad verificar el buen desarrollo de los planes de acción emprendidos para ayudarles a los colaboradores a alcanzar las metas.

Es importante que la dirección garantice los recursos para que se cumpla un seguimiento continuo, para ello el plan de acción debe estar regido a un cronograma en donde se midan los avances, alcanzados en las diferentes acciones emprendidas ya sean de capacitación o reubicación etc.

Un proceso de evaluación 360 grados debe ser aplicado con mediación de un medio magnético, (software) comparado o elaborado por la empresa. Es por eso que algunas organizaciones realizan la implementación de software o servicios Web con el propósito de “evaluar el desempeño del Talento Humano de forma continua y oportuna, mediante la parametrización de variables, objetivos, metas, escalas de evaluación e indicadores de gestión que miden y comparan de manera sistematizada y segura el desempeño, compromiso laboral y comportamental del

talento corporativo o gubernamental acorde a los requerimientos de la organización.” (Guiadesolucionestic.com, 2016).

Se puede mencionar Webspev como una de las empresas líderes en el desarrollo de este tipo de soluciones encaminadas al desarrollo del recurso humano, la cual entre muchas de las actividades se encarga de: organizar los datos recolectados, permite suministrar información de un área o un cargo específico, realiza registro y seguimiento de los planes de mejora por evaluado de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación, segmentando la información que solo es de competencia del evaluado o del evaluador, facilitando de esta manera la información y el seguimiento para futuros ascenso y planes de carrera.

CONCLUSIONES

En el presente ensayo se presentó una estrategia de gran importancia para desarrollar el recurso humano en las empresas, el cual es el principal activo de toda organización, pero se requiere de una dirección que permita transformar esa materia prima en producto de calidad, una manera de conseguirlo es mediante la evaluación del desempeño de 360°, la cual no solamente busca detectar las falencias y habilidades del empleado sino que busca corregir y explotar el potencial del trabajador para ayudarlo a progresar cada día.

Algo que se resalta de la evaluación del desempeño de 360° es que agrupa varios criterios los cuales deben estar siempre alineados con la Misión, Visión, Valores y Objetivos de la empresa, con el fin de evaluar en el empleado, no solamente centra su atención en los resultados, sino también en el comportamiento, evaluando la conducta del individuo, contribuyendo de esta forma a tener mejores personas en la empresa y por ende un mejor clima organizacional, una herramienta importante para el trabajo en equipo y el alcance de nuevos objetivos.

Muy probablemente en el futuro, se aumente la implementación del método de evaluación de desempeño de 360° por ser una herramienta que contribuye al desarrollo de colaboradores con autocontrol, se convierte en una estrategia para potenciar la calidad del recurso humano y para compensar y remunerar de manera justa el esfuerzo que realiza el empleado por obtener la mejora continua.

Cada empresa debe evaluar cuál es el mejor método para aplicar la evaluación de 360 grados porque aparte de la entrevista que consume tiempo y representa dinero, se puede hacer a través de formularios físicos o por la magia de los sistemas.

Con el desarrollo de este ensayo adquirí conocimientos de lo que significa la Evaluación de 360 grados y todos sus procesos.

REFERENCIAS

(s.f.).

Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias, evaluación de 360°*. Buenos Aires: Ediciones granica SA.

Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias*. Mexico: Granica SA.

Alles., M. A. (2015). *Dirección estratégica de recursos Humanos, Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica SA.

Araujo, J., & Brunet, I. (2012). *Compromiso y competitividad en las organizaciones*. Tarragona: Publicaciones URV.

Bonilla, J., & Urquijio, J. (2008). *La remuneración Del Trabajo. Manual para la gestión de sueldos y salarios*. Caracas: Editorial Texto CA.

Castillo, J. (2006). *Administración de personal, un enfoque hacia la calidad*. Bogotá: ECOE Ediciones.

Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. Santa fe de Bogota: Editorial Nomos SA.

Fernandez, V. (2010). *Derechos humanos y Relaciones Laborales*. LA coruña España.: Netbiblo SL.

González, A. (2006). *Métodos de compensación basados en competencias*. Barranquilla: Ediciones Uninorte.

Guiadesolucionestic.com. (18 de 4 de 2016). *Gestión del Desempeño del Talento Humano*. Obtenido de <http://www.guiadesolucionestic.com/sistemas-de-informacion/gestion-de-recursos-humanos/evaluacion-del-desempeno-competencias-/626-webspev>

Hit, M., Black, S., & Porter, L. (2006). *Administración*. Mexico: Pearson educación.

Jimenez, D. (2016). *Manual de recursos humanos*. Madrid: ESIC Editorial.

Marchant, L. (2007). *Actualizaciones para el Manejo y el Desarrollo Organizacional*. Viña del mar: Editorial UVM.

Mondy, W., & Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Pearson.

Morales, L. (10 de 2015). *ANTOLOGIA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. Obtenido de <http://ri.uaemex.mx/view/123456789/31805/1/secme-22191.pdf>.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Pearson Educación.

Rodriguez, J. (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. Argentina: Cengage Learning Editores.

- Rodriguez, J. (2011). *El Modelo de Gestión de recursos humanos*. Cataluña España: Editorial UOC.
- SENA. (11 de 7 de 2014). *Senaintro.blackboard.com*. Obtenido de https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/122320_1_VIRTUAL/Objetos_de_Aprendizaje/Descargables/Descargable_Ada11.pdf
- Sherman, B. (1999). *Administración de Recursos Humanos (11 a ed)*. México D.F: Thomson Editores.
- Urquijo, J., & Bonilla, J. (2008). *La remuneración del trabajo*. Caracas: Editorial Texto C.A.
- Villa, J., & Capéran, J. (2010). *Manual de entrenador: Como Mejorar el Rendimiento de las Personas*. Barcelona: Bresca Editorial.