

Implementación de una evaluación gerencial de desempeño 360° a una organización manufacturera

José Peña, Alvaro Aguillón, Miriam Decanini

Facultad de Psicología

Universidad Autónoma de Nuevo León, UANL

Monterrey, N.L.; México

[jose.penam, alvaro.aguillonr, miriam.decaninicpd] @uanl.edu.mx

Abstract— The study focuses on the management and implementation of the model of 360 ° performance evaluation conducted a sample of 38 employees of a manufacturing organization managerial level. The general objective is to identify and assess areas of opportunity both strengths of vital organizational processes such as leadership, management of tasks, teamwork, among others; all this from different perspectives (pairs self-perception, directors and subordinates). The methodological design is ex post facto transversal descriptive supported instrumentation similar to the scale model for the measurement of behaviors. Sample consists of 1 Director, 28 heads/subordinates and 9 managers evaluated. It is important to mention that the results obtained in the present study allow a quantitative and qualitative analysis.

Keyword— *Performance, human behavior, organization, evaluation, occupational psychology.*

Resumen— El estudio se centró en la implementación del modelo de Evaluación de Desempeño 360° a una muestra de 38 empleados de nivel gerencial de una Organización Manufacturera. El objetivo general fue conocer e identificar las oportunidades y fortalezas de procesos organizacionales relacionados al desempeño del talento humano gerencial; se evaluaron procesos vitales tales como liderazgo, manejo de tareas, trabajo en equipo, valores, comunicación y relaciones interpersonales; todo ello desde diferentes perspectivas (autopercepción pares, directivo y subordinados). El diseño metodológico fue ex post facto transversal descriptivo apoyado en un modelo de instrumentación tipo Likert para la medición de comportamientos. La muestra estuvo conformada por 1 directivo, 28 subordinados y 9 gerentes evaluados. Con estos datos se obtuvo un conocimiento integral de la percepción de estos empleados.

Palabras claves— *Desempeño, comportamiento humano, organización, evaluación, psicología laboral.*

I. INTRODUCCIÓN

El talento humano es el pilar fundamental de una organización y es por ello que resulta importante conocerlo, antes de proponerle un cambio. Para esto último, existe un sinnúmero de propuestas, siendo una de ellas la Evaluación de Desempeño 360°. La cual es considerada una herramienta de desarrollo profesional que impacta de manera positiva en el crecimiento profesional y personal del individuo, lo cual repercute en los procesos organizacionales. Otro gran aporte de esta herramienta es que cuantifica y califica las competencias del individuo ya que verifica los resultados provenientes de otras fuentes y perspectivas.

El autor Pollman (1997) en el artículo Center for Creative Leadership expresa que el análisis de 360° es una herramienta para el desarrollo y crecimiento la cual no debe incrementar el temor natural de ser evaluado, sino al contrario debe ser percibida como una estrategia de desarrollo que brinda resultados a corto y mediano plazo.

Permite la retroalimentación desde múltiples perspectivas debe ser conducida desde un modelo de counselling (asesoría) organizacional. A fin de ofrecer al evaluado una visión completa y objetiva sobre su desempeño.

Esto último puede ser utilizado por la organización para establecer planes de acción orientados al desarrollo personal y profesional de talento humano, por citar un referente, la revista Fortune publicó que más del 90% de las empresas que aparecen en sus listados 1000 han instrumentado alguna forma del

sistema integral de retroalimentación para el desarrollo profesional, evaluar el desempeño, o ambos. (Transearch, 2008 párrafo. 6).

Con la intención de realizar un aporte significativo a esta organización, se realiza la siguiente formulación de investigación: ¿Cuál es el impacto de la implementación de una evaluación de desempeño 360° en la identificación de oportunidades y fortalezas del talento humano gerencial en dirección a áreas de mejora?

El objetivo general del estudio es identificar a través de la evaluación de desempeño 360° las oportunidades y fortalezas de procesos organizacionales relacionados al desempeño del talento humano gerencial.

Los objetivos particulares se enfocan en determinar la tendencia del desempeño general con base a cada nivel jerárquico, con base a cada factor evaluado y su indicativo.

II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

A. *Conceptualizaciones sobre la evaluación de desempeño.*

De acuerdo con Dessler (2009), la definición de evaluación del desempeño sería calificar a un empleado comparando su actuación, presente o pasado, con las normas establecidas para su desempeño. Así pues, el proceso de evaluación implica: 1) establecer las normas del trabajo, 2) evaluar el desempeño real del empleado con relación a dichas normas y, 3) volver a presentar la información al empleado, con el propósito de motivarle para que elimine las deficiencias de su desempeño o para que siga desempeñándose por arriba de la media.

Podemos indicar, entonces, que la evaluación del desempeño puede definirse, independientemente del nombre que se le designe (valuación del mérito, evaluación de los empleados, informe de progreso, evaluación de la eficiencia funcional, medición de la ejecución, calificación de mérito, etc.) como el procedimiento mediante el cual se califica la actuación del empleado teniendo en cuenta el conocimiento y el desempeño en el cargo.

Para uso de este proyecto es indispensable la definición del concepto con la que se trabajará; el concepto de evaluación 360° Alles, (2005), es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir otras personas como proveedores o clientes. Consiste en que un grupo de personas valore a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores con comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de su práctica profesional.

B. *El objetivo de la evaluación del desempeño.*

El estudio de los antecedentes de la evaluación, ha dejado claro que la medición del comportamiento humano tiene como finalidad la identificación y valoración de características del individuo tales como sus defectos y virtudes. Sin embargo, los aspectos antes mencionados fueron abordados desde una perspectiva más subjetiva tomando como base las idealizaciones del ser humano y la concepción de sí mismo. En tiempos modernos, la finalidad de la evaluación ha dado paso a la búsqueda de un método más objetivo tomando como base los modelos de conducta del ser humano y planteándose de manera más específica, las expectativas que éste deberá cumplir.

Chiavenato (2000) plantea que los objetivos fundamentales de la Evaluación del Desempeño pueden presentarse de tres maneras:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un elemento básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo de la forma de administración.
- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, de una parte, los objetivos empresariales y, de otra, los objetivos individuales.

De acuerdo con Arias (2006), los principales objetivos de la evaluación del desempeño abordan tres diferentes dimensiones de la organización y plantea lo siguiente:

- Para la organización.- Una evaluación técnica permite conocer en el momento necesario a quiénes debe darse preferencia en los ascensos, a quiénes rechazarse fundamentalmente en los periodos de prueba, qué trabajadores pueden seleccionarse para que ocupen puestos de confianza, qué cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal, etc. Puede, incluso, servir también de fundamento para determinar necesidades de entrenamiento, productividad, comunicación y desarrollo, y permite a la organización mejorar sus planes y objetivos. Sirve como base para un cambio efectivo en las actividades del trabajo.
- Para el jefe inmediato.- Uno de los objetivos de los jefes es tener datos pasados y presentes sobre el desempeño de los empleados para tomar decisiones, además de mejorar los resultados del capital humano en la organización.

La evaluación del desempeño pretende mejores relaciones del supervisor con su personal, ayuda a soportar su opinión en casos de promociones de trabajadores, aumentos de salarios, transferencias, etc.; por ende mejorará su labor de supervisión, contribuyendo a la modificación y desarrollo de su personal.

- Para el trabajador.- Muchos autores consideran que uno de los beneficios más apreciables de esta técnica consiste en dar a conocer periódicamente a los empleados el nivel de resultados alcanzados así como aquellos aspectos en los cuales se espera una mejoría de su parte. El trabajador entonces puede perfeccionarse. Estimula además, su esfuerzo, ya que lo ve recompensado, al menos con el reconocimiento de sus supervisores. Cuando se identifican deficiencias en su desempeño, no podrá argumentar desconocimiento dentro de la organización.

C. El objetivo de la evaluación del desempeño.

De acuerdo con Arias (2006), los principales objetivos de la evaluación del desempeño abordan tres diferentes dimensiones de la organización y plantea lo siguiente:

- Para la organización.- Una evaluación técnica permite conocer en el momento necesario a quiénes debe darse preferencia en los ascensos, a quiénes rechazarse fundamentalmente en los periodos de prueba, qué trabajadores pueden seleccionarse para que ocupen puestos de confianza, qué cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal, etc. Puede, incluso, servir también de fundamento para determinar necesidades de entrenamiento, productividad, comunicación y desarrollo, y permite a la organización mejorar sus planes y objetivos. Sirve como base para un cambio efectivo en las actividades del trabajo.
- Para el jefe inmediato.- Uno de los objetivos de los jefes es tener datos pasados y presentes sobre el desempeño de los empleados para tomar decisiones, además de mejorar los resultados del capital humano en la organización.

La evaluación del desempeño pretende mejores relaciones del supervisor con su personal, ayuda a soportar su opinión en casos de promociones de trabajadores, aumentos de salarios, transferencias, etc.; por ende mejorará su labor de supervisión, contribuyendo a la modificación y desarrollo de su personal.

- Para el trabajador.- Muchos autores consideran que uno de los beneficios más apreciables de esta técnica consiste en dar a conocer periódicamente a los empleados el nivel de resultados alcanzados así como aquellos aspectos en los cuales se espera una mejoría de su parte. El trabajador entonces puede perfeccionarse. Estimula además, su esfuerzo, ya que lo ve recompensado, al menos con el reconocimiento de sus supervisores. Cuando se identifican deficiencias en su desempeño, no podrá argumentar desconocimiento dentro de la organización.

D. Método para la implementación de una evaluación de desempeño.

A través de los beneficios encontrados en la implementación de la evaluación del desempeño, se han creado métodos que varían en calidad, precisión, complejidad; dichos métodos constituyen uno de los medios más útiles para aumentar la productividad así como para facilitar el avance a las metas fijadas por la organización. Cabe mencionar que no existe un método ideal o universal aplicable a todas las personas, todos los puestos, todas las organizaciones y todas las situaciones.

De acuerdo a lo anterior, la elección del método adecuado a utilizar para evaluar el desempeño dependerá de diversos aspectos como propone Mesa (2007) a continuación:

- Tipo de puesto
- Aspectos o características que se desean medir.
- Cultura empresarial existente.
- Objetivos que se persiguen o se pretenden conseguir.
- Etc.

Para Alles (2005) los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden como las características, las conductas o los resultados.

Es por ello que a lo largo de las evaluaciones del desempeño se han ido desarrollando diversos métodos que permiten evaluar de manera más detallada los aspectos que la organización demanda.

III. METODOLOGÍA

El diseño metodológico que se utilizó es ex pos facto transversal descriptivo, en una muestra de 38 sujetos de nivel gerencial, la distribución de la evaluación es la siguiente:

Puesto:	Cantidad:	Rol de participación:
Director	1	Percepción directiva hacia el gerente.
Gerentes	9	Autoevaluado y Evaluado por pares.
Coordinadores	28	Percepción de subordinados hacia el gerente.

La escala de indicadores de desempeño está constituido de variables nominales como nombre, puesto, genero, así también como un sistema de calificación e orden ascendente (NA hasta el número 5 el cual refleja un comportamiento que siempre se demuestra). Aplicable a 6 factores del desempeño (Valores, Comunicación, Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Manejo de Tareas, Trabajo en Equipo) los cuales están constituidos con 5 ítems cada uno.

Se solicitó autorización de los participantes y se les informó sobre los alcances y uso de la información, así también como una explicación sobre la forma de evaluación.

IV. RESULTADOS

Los resultados que se presentan están en base a los objetivos del estudio:

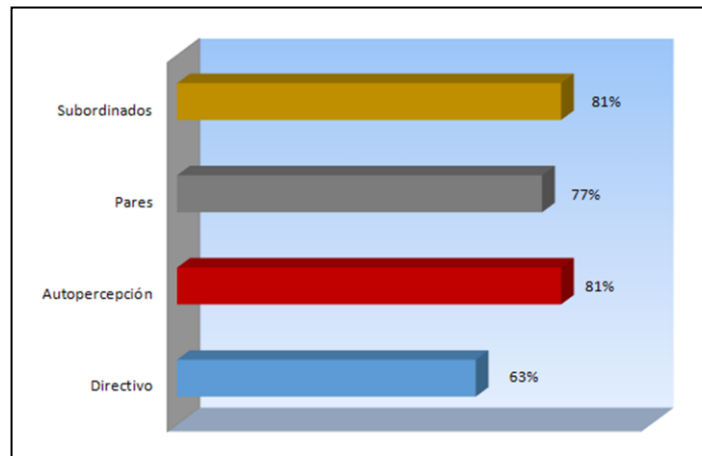


Fig. 1. Panorama general sobre el desempeño laboral – gerentes.

La figura 1 incluye la perspectiva general del talento humano participante (directivo, gerentes y subordinados) en relación a los 6 factores (valores, comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales, manejo de tareas y trabajo en equipo) del desempeño evaluados. Los resultados mostrados en la misma son muy claros ya que la autopercepción de los gerentes es de un 81% al igual que la percepción de los subordinados, reflejando esto un nivel de desempeño aceptable; sin embargo, a nivel directivo (63%) y pares (77%) no comulgan con tal apreciación mostrando un discernimiento de un desempeño bajo. Ésta situación invita a reflexionar sobre las expectativas del director en relación al desempeño y/o competencias de sus gerentes.

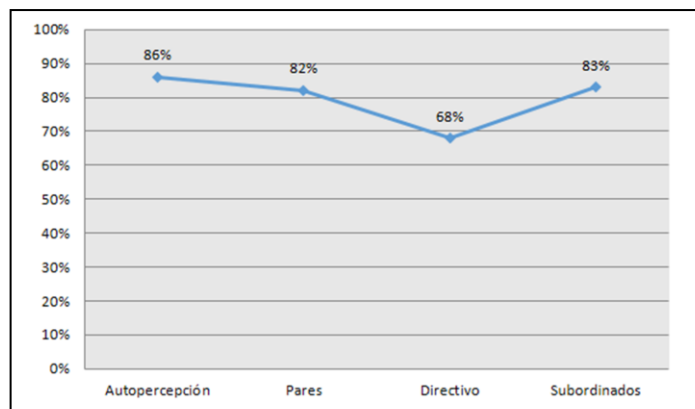


Fig. 2. Panorama general sobre el factor de valores.

La figura 2 muestra que la autopercepción de los gerentes hacia el desarrollo de los valores (respeto, sencillez, humildad, principios éticos y confianza) a nivel general es de un 86%, siendo lo anterior aceptable; sin embargo, la postura del directivo refleja una discrepancia significativa ante la autopercepción de los gerentes ya que lo ubica en un 68%. En cambio bajo la percepción de pares (82%) y subordinados (83%) la proyección de los valores a nivel gerencial es aceptable. Es importante clarificar la importancia de los valores ya que éstos representan que los integrantes de la organización, interactúen de una manera armónica para poder alcanzar los objetivos trazados.

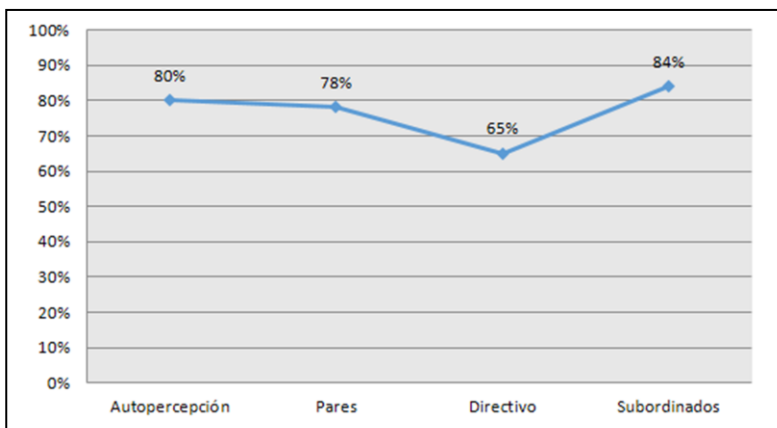


Fig 3. Panorama General sobre el factor de Comunicación.

La figura 3 indica que la autopercepción de los gerentes respecto al factor de comunicación (forma de expresarse, interés por lo que los otros dicen, comunicación directa, escucha, solicitud de opiniones) a nivel general es de un 80%, siendo lo anterior aceptable; sin embargo, la postura del directivo refleja una desigualdad de opinión significativa ante la autopercepción de los gerentes ya que lo ubica en un 65%. En cambio bajo la percepción de pares (78%) y subordinados (84%) expresan que la proyección del factor comunicación del gerente es aceptable. Es importante mencionar que la comunicación contribuye en gran medida a la generación de información, la cual a su vez impacta en metas y actividades del talento humano de la organización; ante ello es importante retomar como se da la comunicación de nivel gerencial al director y entre los mismos gerentes.

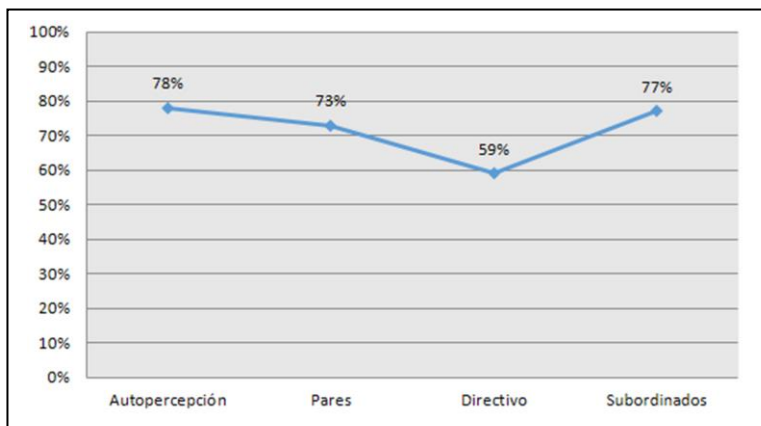


Fig. 4. Panorama General sobre el factor de Liderazgo.

La figura 4 muestra que la autopercepción de los gerentes hacia el ejercicio del factor liderazgo (influencia, facilita el dar lo mejor de los demás, confianza, visión de panorama generalizado, delega y asume responsabilidades) a nivel general es de un 78%, siendo lo anterior un área de oportunidad significativa ya que el liderazgo es un proceso vital en su desempeño; sin embargo, la postura del directivo refleja una discrepancia significativa ante la autopercepción de los gerentes ya que lo ubica en un 59%. Aunado a lo anterior, la tendencia a nivel pares (73%) y subordinados (77%) es percibida baja. En general este factor refleja que debe ser atendido primordialmente ya que el liderazgo impacta en procesos consecuentes como: trabajo en equipo, toma de decisiones, innovación y desarrollo.

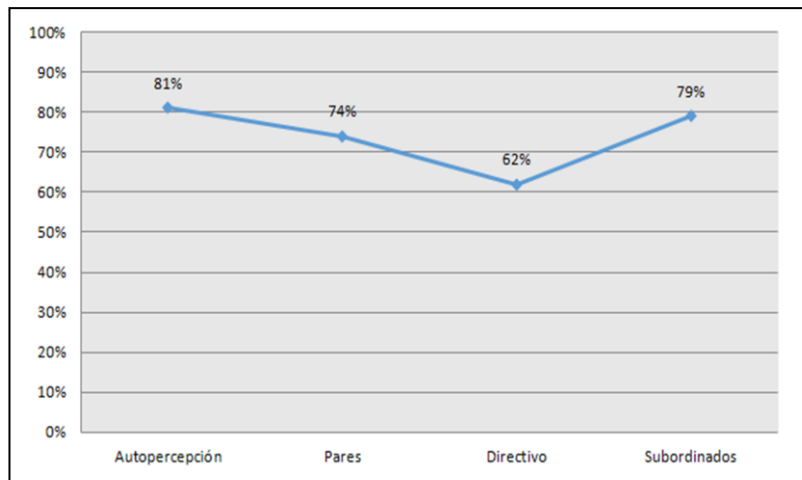


Fig. 5. Panorama general sobre el factor de relaciones interpersonales

La figura 5 muestra que la autopercepción de los gerentes hacia el establecimiento de relaciones interpersonales (consideración por los sentimientos, muestra tacto, influencia positiva, resolución de conflictos de forma imparcial, no muestra prejuicios) a nivel general es de un 81%, siendo lo anterior aceptable; sin embargo, la postura del directivo refleja incompatibilidad significativa ante la autopercepción de los gerentes ya que los ubica en un 62%. En cambio bajo la percepción de pares es de 74% y subordinados 79%. Es importante mencionar en relación a la presente gráfica que las relaciones interpersonales son importantes ya que contribuyen a la resolución de conflictos a nivel funcional, además de gestionar cierta empatía por el sentir del talento humano.

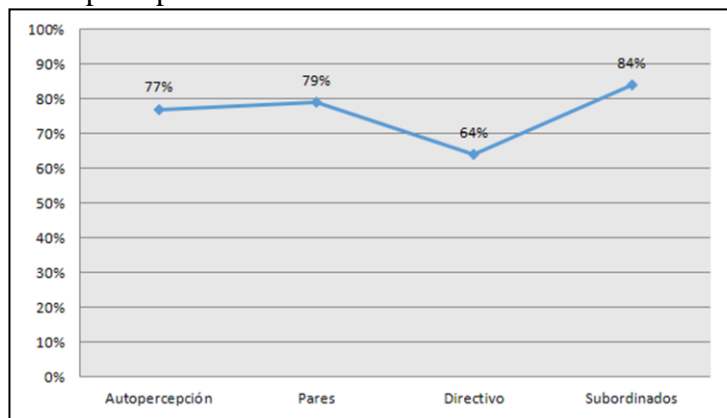


Fig. 6. Panorama general sobre el factor de manejo de tareas.

La figura 6 muestra que la autopercepción de los gerentes en relación al manejo de tareas (habilidad de aprendizaje, establecimiento de prioridades, uso inteligente de los recursos, aplicación de tecnología vigente para maximizar la eficiencia, integración de nuevos métodos) a nivel general es de un 77%, siendo lo anterior un área de oportunidad; ante ello, la postura del directivo es de 64%. En cambio bajo la percepción de pares (79%) y subordinados (84%) la proyección del desenvolvimiento en relación al manejo de tareas a nivel gerencial es aceptable. Es importante clarificar la importancia del manejo de tareas ya que mediante ellas se logra la optimización y grados de eficiencia mayores en la consecución de los objetivos organizacionales.

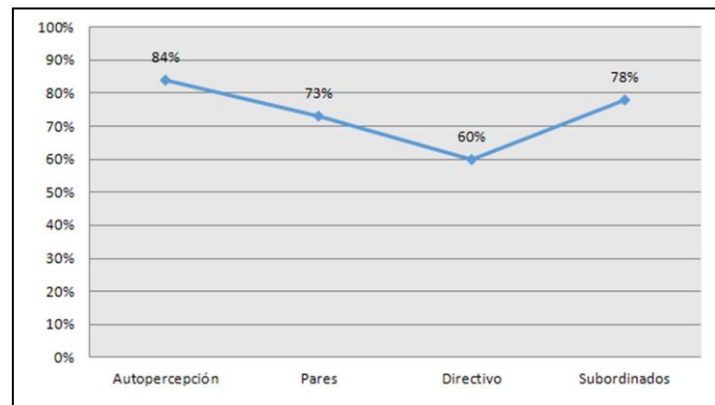


Fig. 7. Panorama general sobre el factor de trabajo en equipo.

La figura 7 muestra que la autopercepción de los gerentes en relación al trabajo en equipo (promoción de la comunicación, establecer redes de trabajo, priorización del equipo, cohesión y colaboración) a nivel general es de un 84%, siendo lo anterior aceptable; sin embargo, la postura del directivo es de 60%. En cambio bajo la percepción de pares (73%) y subordinados (78%). Esta gráfica refleja claramente que se tienen que establecer estrategias y acciones orientadas al desarrollo eficiente y eficaz del equipo de trabajo.

V. CONCLUSIONES

Existe una discrepancia significativa entre las expectativas del director y sus gerentes en relación a todos factores evaluados como lo son: Valores, Comunicación, Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Manejo de Tareas y Trabajo en Equipo.

A continuación se presentará de manera más específica y con base a factor algunas conclusiones:

-En cuanto al factor de valores (respeto, ética, sencillez, confianza) se hace presente una baja percepción en cuanto al desarrollo de los mismos por parte del directivo. En cambio es aceptable a nivel auto percepción, pares y subordinados.

-En relación al factor de la comunicación el directivo y la percepción no la consideran aceptable a diferencia de la opinión de la auto perspectiva y subordinados. Sin embargo, es claro que la comunicación debe ser desarrollada de una manera clara, directa y con sentido de escucha.

-El factor de Liderazgo es el mayor punto crítico a atender, ya que tanto la auto-perspectiva como la opinión del director y la pares es de las más bajas.

-En relación a los factores manejo de tareas, trabajo en equipo y relaciones interpersonales, reflejan una tendencia casi aceptable invitando a desarrollar y fortalecer tales factores.

Con base a las conclusiones citadas con anterioridad se proponen las siguientes recomendaciones o alternativas:

- a. Continuar con la implementación de este tipo de proyectos (evaluación de desempeño 360°).
- b. Clarificación de expectativas a través de una sesión operativa ejecutiva de la dirección y gerencia.
- c. Desarrollo de habilidades gerenciales (liderazgo, toma de decisiones, trabajo en equipo, manejo de tareas y relaciones interpersonales) con base a plataformas específicas como: diplomados, cursos y/o talleres. Resaltando una capacitación de impacto.
- d. Ofrecer por medio de un sistema de entrevista – de retroinformación a nivel ajuste, tanto las áreas de oportunidad y fortalezas de cada gerente participante a través del departamento de recursos humanos.
- e. Fortalecer los procesos organizacionales evaluados con el apoyo de especialista a nivel consultoría externo (capacitación y modelos de cambio planeado).

REFERENCIAS

- Aguillón, A. (2007). *Aprendiendo y aplicando la Investigación en Psicología*. Editorial Trillas. México.
- Alles, M. (2005) *Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°*. Ed. Granita. Argentina.
- Arias, G. & Heredia, V. (2006). *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño*. Ed. Trillas, México.
- Ayala, S. (2004) Proceso de Evaluación del Recurso Humano. Recuperado de http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/default.asp
- Bohlander, G., Sherman, A. & Snell, S. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Ed. Thompson Learning. México.
- Candela, R (2008). El Origen De La Evaluación Del Desempeño. Recuperado de <http://www.articuloz.com/recursos-humanos-articulos/el-origen-de-la-evaluacion-del-desempeno-603280.html>
- Chiavenato I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mc.Graw Hill. Colombia.
- Davis, K. & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Ed. Mc Graw Hill. México.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Ed. Prentice Hall. México.
- García, A. (2007). Propuesta para un sistema de información aplicado a la evaluación del desempeño. Recuperado de http://www.tlalpan.uvmnet.edu/ooid/download/diagnosticosistemas_a.pdf
- Anónimo (2006). La evaluación de desempeño en la administración de los recursos humanos. Recuperado de <http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto.html>
- Mesa, M., Naranjo. R. & Pérez. L. (2007). La evaluación del desempeño: herramienta vital en la dirección organizacional. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. 73. Recuperado de <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/>
- Socorro, F. (2005). ¿Evaluación del desempeño?: de la visión plana a la multidimensional.. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/evalumulti.htm>
- Pollman, V. A. (1997). Some Faulty Assumptions That Support Using Multi-rater Feedback for Performance Appraisal. En D. W. Bracken, M. A. Dalton, R. A. Jako, C. D. McCauley & V. A. Pollman. (Eds). *Should 360-degree feedback be used only for developmental purposes?* Center for Creative Leadership: North Carolina.