



**Universidad Autónoma del Estado de  
México  
Facultad de Ciencias de la Conducta**



**Í COMPETENCIAS LABORALES PARA EL PERSONAL  
EMPLEADO DE UNA EMPRESA MANUFACTURERA A  
TRAVES DE LA EVALUACIÓN DE 360 GRADOSÍ**

# **TESIS**

Que para obtener el Título de:  
**LICENCIADA EN PSICOLOGIA**

Presenta:

**ANGELICA YASMIN CARMONA VELAZQUEZ**

No. DE CUENTA: 9341932

Asesor:

**DRA. ROSALINDA GUADARRAMA GUADARRAMA**

Toluca, México Mayo de 2016.

## ÍNDICE

<b>RESUMEN</b> .....	7
<b>PRESENTACIÓN</b> .....	10
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	12
<b>MARCO TEORICO</b> .....	15
<b>CAPITULO I. ORGANIZACIÓN Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL</b> .....	15
1.1. Las Personas y Las Organizaciones. ....	15
1.2. Evolución de las Organizaciones Actuales. ....	18
1.3. Definición de Organización.....	20
1.4. Tipos de Organización.....	21
1.5. Importancia de las Organizaciones.....	22
1.6. Sector Manufacturero en la Industria Nacional.....	24
1.7. La Industria Manufacturera en el Estado de Mexico.....	24
1.8. Comportamiento Organizacional (CO).....	26
1.9. El Papel del Psicólogo en la Organización .....	27
<b>CAPITULO II. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b> .....	29
2.1. Evaluación de Desempeño (EDD).....	29
2.2. Antecedentes de la Evaluación de Desempeño. ....	31
2.3. Importancia de la Evaluación del Desempeño.....	32
2.4. Usos y Beneficios de la Evaluación de Desempeño.....	34
2.5. Métodos de Evaluación de Desempeño. ....	35
2.5.1. Métodos Basados en el Desempeño Pasado.....	35
2.5.2. Métodos Basados en el Futuro. ....	36
2.5.3. Métodos Basados en Características.....	37
2.5.4. Métodos Basados en el Comportamiento.....	37
2.5.5. Método de Incidentes Críticos.....	37
2.5.6. Métodos Basados en Resultados.....	38
2.6. Ventajas y Desventajas de los Métodos de Evaluación de Desempeño. ....	38
2.7. Pasos de una Evaluación de Desempeño. ....	39
2.8. Aspectos Claves para el Exito de un Programa de Evaluación de Desempeño.....	39

<b>CAPITULO III. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES POR EL METODO 360°</b> .....	42
3.1. Gestión por Competencias .....	42
3.2. Definición de Competencia.....	45
3.3. Clasificación de Competencias.....	46
3.4. Definición de Competencia Laboral.....	50
3.5. Enfoques sobre Competencia Laboral.....	51
3.6. Evaluación de Competencias Laborales.....	51
3.7. Evaluación de Competencias 360° .....	53
3.8. Desarrollo de evaluación de 360° .....	55
3.9. Claves de Éxito de la Aplicación de 360° .....	56
<b>METODO</b> .....	58
1. Objetivo General.....	58
2. Objetivo Especifico .....	58
3. Tipo de Estudio o Investigación .....	58
4. Planteamiento del Problema o Pregunta de Investigación .....	59
5. Definición de Variables.....	60
6. Planteamiento de Hipótesis .....	61
7. Definición del Universo de Estudio .....	61
8. Selección y/o Diseño de Instrumento .....	62
9. Diseño de la Investigación.....	63
10. Captura de la Información .....	64
11. Procesamiento de la Información .....	64
12. Prueba de Hipótesis .....	64
<b>RESULTADOS</b> .....	65
<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS</b> .....	70
<b>CONCLUSIONES</b> .....	74
<b>SUGERENCIAS</b> .....	76
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	80
<b>APÉNDICE</b> .....	84

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo determinar las competencias laborales para el personal empleado de una empresa manufacturera a través de la evaluación de 360 grados, y de manera específica, identificar el nivel de dominio con el que cuenta el grupo de mandos medios sobre las competencias necesarias para una adecuada supervisión y manejo de grupos, identificar como los resultados de la evaluación multiperceptual varían de una evaluación jerárquica a una unilateral, así también, conocer cuál es el estrato/área organizacional mejor desarrollado y cuáles son con mayor área de oportunidad, finalmente identificar los diferentes niveles de competencias del personal empleado a través del comportamiento organizacional.

Para esto el rol del psicólogo juega un papel muy importante debido a que la psicología se define como el estudio del comportamiento, pensamientos y emociones del ser humano, hay quien argumenta que la conducta humana es demasiado compleja y que el comportamiento de los individuos cambia de forma importante cuando están siendo evaluados sin embargo, es bien sabido que el ser humano constantemente está sometido a ser evaluado en cada una de sus actividades, en una evaluación se considera que los seres humanos son diferentes entre sí, poseedores de habilidades, conocimientos, destrezas y capacidades.

Se sabe que el éxito de toda organización depende del nivel de madurez y desarrollo de sus trabajadores, por tal motivo surge el interés de realizar este trabajo de investigación, el cual arrojó resultados interesantes en las que hay que fortalecer aspectos de desarrollo humano, se observa que la problemática está situada en la parte humana, la cual debe de ser tomada con la importancia que tiene, ya que de no ejecutar ninguna acción los resultados y crecimiento de la organización se verán afectados, así como el crecimiento y autodesarrollo del propio trabajador.

Se utilizó un instrumento automatizado como formulario de Evaluación de Desempeño 360° el cual contiene las 10 competencias genéricas o críticas observadas 100% por todos los empleados, calificadas mediante una escala de

Likert del 1 al 5 tomando criterios generales como insatisfactorio necesita mejorar, cumple, rebasa y sobresale, todo esto bajo el sustento teórico de la autora Martha Alles, que consiste en que cada empleado realiza su propia autoevaluación para posteriormente ser evaluado por el jefe inmediato, un subordinado, cliente y un colateral (compañero de área), la elección de los evaluadores es coordinado por el jefe del área junto con el personal de recursos humanos considerando a un total de 66 empleados de la empresa.

La evaluación de desempeño de 360 es integral, la cual toma en cuenta todos los factores como objetivos específicos del puesto, el área social y competencias laborales; sin embargo, la finalidad de la investigación fue considerar la evaluación únicamente de las competencias laborales.

Las competencias que se evaluaron son las siguientes:

- **Desarrollo de colaboradores.** - Es facilitar el desarrollo de colaboradores a través de una retroalimentación constructiva, consejo y promoción de eventos de formación.

-**Trabajo en equipo.** - Capacidad de establecer relaciones positivas de trabajo que permitan el logro de los objetivos individuales, grupales y de la organización.

- **Planeación y Control.** - Habilidad para establecer un curso de acción para lograr una meta específica, haciendo una adecuada asignación de los recursos y estableciendo mecanismos para evaluar y controlar los resultados.

- **Actitud de Servicio.** - Disposición para realizar el trabajo y brindar soluciones en base al conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes internos y/o externos.

-**Toma de Decisiones.** - Habilidad para recopilar información relevante, analizar situaciones de conflicto e identificar alternativas de solución, para determinar el mejor curso de acción.

**-Habilidades de Comunicación.** - Capacidad para escuchar activamente a su contraparte, así como para presentar de manera efectiva sus ideas, en forma oral y escrita.

**-Tolerancia a la presión.** - Capacidad para responder y trabajar con un buen nivel de desempeño en situaciones de mucha exigencia, presión y oposición.

**-Enfoque a resultados de Calidad.** - Habilidad para realizar las tareas asignadas con el nivel de precisión y exactitud necesario para alcanzar el objetivo propuesto.

**-Liderazgo.** - Capacidad para influir sobre el equipo, promoviendo en ellos una alta motivación para conseguir los objetivos de trabajo alineados a una visión estratégica.

**-Competencias Funcionales.** - Capacidad para generar credibilidad en la organización en base a la experiencia y los conocimientos técnicos de su especialidad profesional.

El alcance del trabajo fue de tipo descriptivo, por buscar definir las competencias laborales del personal de una empresa metalmecánica, el procesamiento de la información, está basado en la estadística descriptiva. Los resultados obtenidos de esta investigación indican de manera general que hay que fortalecer las competencias de liderazgo y desarrollo de colaboradores, ya que fueron las puntuaciones más bajas.

Con esta investigación se beneficiará tanto la organización como todos los empleados ya que tendrán la oportunidad de mejorar y fortalecer sus competencias y estar preparados para futuras oportunidades dentro y fuera de la organización, así como generar en ellos el autodesarrollo. Y la organización se beneficiaría para mejorar todos sus procesos, para no capacitar por capacitar, sino hacerlo de una manera más enfocada y aterrizada al problema, además de tener la seguridad de que cuenta con el mejor personal calificado.

## PRESENTACIÓN

Los cambios que hoy se producen en el entorno empresarial, caracterizados por la globalización de la economía, y la continua introducción de las nuevas tecnologías en los procesos de producción y administración en las organizaciones, han provocado, cambios en las estructuras al interior de las mismas. Esta nueva realidad también ha modificado el contrato entre las organizaciones y sus miembros, basándose en nuevas formas para potenciar al máximo las competencias de su personal. Para dar respuesta a este gran reto, muchas empresas han optado por la aplicación de un sistema de competencias laborales, como una alternativa para impulsar la formación y la educación, en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de las organizaciones y sus miembros.

La gestión por competencias es un modelo integral que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, y que justamente el trabajador conozca lo que se espera de él en su desempeño cotidiano y tenga elementos para contrastar el desempeño esperado frente al desempeño exhibido.

Existen varias técnicas o métodos para evaluar el rendimiento dentro de un sistema de gestión de recursos humanos por competencias, entre los cuales se encuentra la evaluación de 360°, la cual es una técnica de evaluación que se apoya de superiores, compañeros, subordinados e incluso clientes, para evaluar el rendimiento de una persona y definir sus necesidades de formación.

De esta manera esta investigación tiene como objetivo presentar y discutir los principales conceptos en los cuales se basan los modelos por competencias y las metodologías de evaluación de los mismos, haciendo énfasis en la evaluación 360° ya que ésta provee beneficios importantes para el desarrollo tanto personal como organizacional, al involucrar a personas del mismo nivel, subordinados, clientes, al propio evaluado y al jefe, haciendo más confiable el proceso y permitiendo retroalimentación para que, a partir de ella, se diseñen planes de acción y desarrollo, que le permita a la empresa y a los empleados tener mayor competitividad en el

mercado globalizado, es por ello que la finalidad de esta investigación fue conocer las competencias laborales del personal empleado de una empresa manufacturera a través de la evaluación de 360 °, siendo un método de investigación descriptivo. Y para hacer fácil la comprensión del tema se consideraron 3 capítulos.

El primer capítulo estudia a la organización y el comportamiento organizacional, es decir la relación entre las personas y las organizaciones, el papel que hace el psicólogo dentro de la industria, así como el tipo de industria en la que se desarrolla el trabajo de investigación.

La segunda trata de la evaluación del desempeño laboral, concepto, origen, sus ventajas y desventajas, metodologías de evaluación, así como los pasos que hay que seguir para su implementación.

Finalmente, el tercer capítulo trata de la evaluación de las competencias laborales, concepto, clasificación y desarrollo del método de 360° así como las claves de éxito para su aplicación.

Y para terminar se presentan las conclusiones generales a las que se llegó, lo cual resulta significativo y enriquecedor haber logrado identificar el nivel de competencias que posee cada trabajador, y a generar las estrategias necesarias para contribuir a que la organización alcance su madurez optima a través del mejoramiento y desarrollo del individuo que labora dentro de la organización.

## INTRODUCCIÓN

En un mundo empresarial cada vez más cambiante y complejo, las organizaciones necesitan prever y reaccionar con rapidez para continuar siendo competitivas y seguirse manteniendo dentro de un contexto de negocios altamente dinámico, obligando a seguir buscando nuevas formas que permitan afrontar de manera eficiente el entorno global actual, encaminadas siempre a cumplir con las nuevas expectativas y exigencias del mercado productivo, por ello la globalización incluye, además de los procesos de producción, los sistemas de educación y capacitación de recursos humanos, por lo que éstos deben mejorar su calidad y acelerar su adaptación a las nuevas condiciones de la tecnología, la economía y la sociedad (Alles, 2007).

Durante mucho tiempo los administradores se preocuparon solo de la eficiencia de la máquina como medio para aumentar la productividad, pero esto no ayudo de mucho para lograr elevar el nivel de la productividad (Chiavenato, 2000). Debido a lo anterior el papel del psicólogo laboral cobra fuerza dentro de las organizaciones en donde el enfoque se centró principalmente en el hombre.

Alles (2007) menciona que los distintos subsistemas de recursos humanos de un modo u otro repercuten directamente en la estrategia, lo cual contribuyen de manera positiva o negativa, es decir, ayudan a lograr o a malograr el crecimiento, dependiendo de que tanto el personal este alineado a los objetivos organizacionales. Se reafirma lo que dice Taylor mencionado por Barba (2010) que el factor humano juega un papel crucial en el cumplimiento y logro de las metas establecidas entendiendo la importancia y el valor agregado que aporta el individuo al realizar su función laboral en pro de los resultados de la compañía.

Para conocer esto es importante auxiliarse de un buen sistema de evaluación de desempeño el cual tiene que ser integral, que permita evaluar de primera instancia, los resultados definidos encaminados al logro de los objetivos de la organización y por otro lado que también evalué comportamientos, actitudes y habilidades observables es decir, conocer las habilidades laborales con las que cuenta cada

trabajador, lo que propicia lograr al éxito y crear el vehículo para lograrlo y construirlo (Alles, 2007).

Unos de esos cambios van encaminados a buscar nuevas tendencias en la gestión del recurso humano de tal manera que garanticen ganar tiempo y dinero aspecto por la que muchas o casi todas las organizaciones se preocupan por encontrar la clave que permita como hacer más con menos, y es así cuando empiezan a adoptar nuevas tendencias de evaluaciones al personal y una de ellas es la herramienta de la evaluación de 360 grados.

Dicha evaluación es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos. Es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, clientes, pares y subordinados e incluso a ellos mismos, dicha metodología ha adquirido un gran auge en las empresas durante los últimos años a nivel mundial. A diferencia de muchos enfoques generalistas tradicionales, este enfoque evaluativo de las competencias es evidentemente práctico y conductual lo cual lo hace altamente operativo y centrado directamente en los resultados organizacionales a partir de las personas (Alles, 2007).

En cualquier tipo de organización interactúan personas no importa su número pueden ser muchas o pocas con un rol operativo o administrativo. Todas estas personas tienen determinados comportamientos según las circunstancias y sus roles. A la suma de todos estos comportamientos, causas, motivos y sus interrelaciones, se les denomina comportamiento organizacional (Alles, 2007).

En este sentido resulta determinante entender al proceso como una modificación de todo el esquema de la organización y no como un aspecto aislado de los procesos de gestión, pues evidentemente genera un impacto determinante en los planes de desarrollo, en la gestión de desempeño, del conocimiento, y en la administración de talento humano.

Según Spencer y Spencer citado por Alles (2007) las competencias son características subyacentes de un individuo, que están causalmente relacionadas con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo. La evaluación de

la competencia se centra en las personas que mantienen un desempeño exitoso en el trabajo en función de sus propias características y conducta, lo que se puede entender como un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionadas entre sí, que permiten un desempeño satisfactorio en situaciones reales de trabajo.

El comportamiento organizacional de cada empresa permite conocer y entender las fortalezas y debilidades de manera grupal e individual, de tal manera, que le permita a la organización analizar el desempeño laboral mediante las competencias críticas definidas previamente en base a los objetivos de la compañía (Robbins, 2004).

La gestión por competencias constituye una herramienta indispensable para el factor humano como fórmula para ganar flexibilidad en la empresa y optimizar los procesos. Su implementación implica cambios profundos en la forma de concebir el desempeño, la evaluación, la retribución y el desarrollo de carrera. Pone énfasis en señalar qué conductas son necesarias para alcanzar los resultados e incentiva a mantener conductas favorables y continuar con el desarrollo del colaborador.

Como ya se mencionó una de las herramientas más reconocidas en los últimos años es la de evaluación de 360° también conocida como evaluación integral que garantiza la razón de ser de la compañía considerando la misión y visión del negocio. Dicha evaluación provee beneficios importantes para el desarrollo tanto personal como organizacional, logrando un proceso más confiable permitiendo la retroalimentación para que a partir de ello, se generen las estrategias que propicien el desarrollo laboral y personal.

Es por ello que el presente trabajo tiene como objetivo el determinar las competencias laborales para el personal empleado de una empresa manufacturera a través de la esta metodología de 360 grados con el único propósito de buscar en el trabajador el auto-desarrollo; ya que al conocer la forma en la que es visto por los demás, le permitirá tomar conciencia de fortalezas y áreas de oportunidad para aprovechar las oportunidades de desarrollo que ofrece la empresa.

## MARCO TEORICO

### CAPITULO I. ORGANIZACIÓN Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

#### 1.1. Las Personas y Las Organizaciones.

La psicología se ha definido de diferentes maneras, que quizá la definición más sencilla pero la más informativa es **la ciencia de la vida mental**. La vida mental se refiere a tres fenómenos: comportamientos, pensamientos y emociones. Hay quien argumenta que la conducta humana es demasiado compleja y de cualquier forma el comportamiento de los individuos cambia de forma importante cuando están siendo observados o se están sometiendo a un experimento (John, 2012).

Estudiar las organizaciones en sí implica una serie de factores asociativos relacionados entre ellos y tienen una constante interacción. Bernard citado por Chiavenato (2000) menciona que la interacción entre personas y organizaciones es compleja y dinámica tal es así que hace una interesante diferenciación entre eficiencia y eficacia en cuanto a los resultados de esta interacción entre las personas y las organizaciones; según él, el individuo debe ser eficaz (alcanzar los objetivos organizacionales) y eficiente (satisfacer sus necesidades individuales).

El tema de la interacción entre el individuo y la organización no es nuevo, es un tema pantanoso debido a los diferentes intereses que cada uno defiende y pretende alcanzar; por ello es entonces que nacen las primeras preocupaciones de algunos antiguos filósofos griegos, los cuales, analizaron el impacto causado por las organizaciones y por el sistema de autoridad unilateral sobre el individuo. Desde entonces, se percibió la existencia de conflicto industrial y social; la existencia de intereses antagónicos entre el trabajador y la organización, así como la necesidad de buscar la armonía basada en una mentalidad orientada hacia las relaciones humanas (Chiavenato, 2000).

Es por ello que la psicología del trabajo se preocupa de la interacción entre un individuo y su trabajo, como de las relaciones entre las personas y su contexto

laboral. Esto incluye procesos como selección y evaluación del personal, capacitación, evaluación del desempeño, plan de carrera, así como la interacción hombre-máquina, ambiente de trabajo y su motivación (John, 2012).

Por otro lado Munch (2006) menciona que desde que el ser humano apareció en la tierra ha trabajado para subsistir, tratando de lograr la mayor efectividad posible en todas sus actividades, para ello ha utilizado en cierto grado la administración, tal es así que desde la época primitiva el hombre al trabajar en grupo, dio pauta a la administración como una asociación para lograr un fin determinado, definiendo a la administración como el proceso a través del cual se coordinan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficiencia, calidad y productividad en el logro de sus objetivos.

Como ya se mencionó en un principio, la interacción entre el individuo y la organización es un tanto cuanto difícil y compleja, debido a su administración tan rígida y su directriz de imposición de reglas y procedimientos, que en muchas ocasiones son capaces de despersonalizar las relaciones entre las personas, sin embargo, esto cambió poco a poco conforme fueron pasando las décadas de la industrialización, y fue así, que las organizaciones se empezaron a centrar en el enfoque humanístico, una administración basada propiamente en el hombre y al grupo social (Chiavenato, 2000).

Uno de los autores preocupados por estudiar la relación entre patrón-trabajador citado por Carrasco (2005), fue Taylor, quien propuso una repartición armónica del mayor beneficio de la productividad entre la dirección de la empresa y los trabajadores, y habla de que "El principal propósito de la administración debiera consistir en asegurar el máximo de prosperidad al empleador, unido al máximo de prosperidad para cada empleado la administración científica se fundamenta en la firme convicción de que los verdaderos intereses de ambos son idénticos, que la prosperidad del patrón no puede existir durante un largo período de años a menos que vaya acompañada de la prosperidad para el empleado, y viceversa+(Carrasco, 2005 p. 26)

Por otro lado, Chiavenato (2000) habla de que la relación entre las personas y las organizaciones se fortalece cada día más debido a que dedican la mayor parte del tiempo trabajando en ellas, de ahí que se denomina que el ser humano es el pilar más importante dentro las organizaciones, las personas son las que logran los objetivos, cumplen la misión, visión y valores, brindando su compromiso y fortaleciendo cada día más su sentido de pertenencia por otro lado las organizaciones, son el medio para que los trabajadores alcancen sus objetivos individuales.

El éxito de toda organización depende en gran medida del nivel de desarrollo y madurez que los trabajadores demuestran día a día en sus funciones, se van fortaleciendo relaciones laborales en el que el único propósito es el logro de los objetivos comunes. En la medida en que una organización tenga éxito, sobrevivirá y crecerá no solo en tamaño y estructura sino también en reconocimiento y competitividad (Chiavenato, 2000).

De tal manera que, para la mayoría de las organizaciones, las personas son el recurso más valioso, indispensable e invaluable, la interdependencia de las necesidades del individuo y la organización es muy grande y abismal, sin embargo, coinciden en el punto estratégico de ganar-ganar. En consecuencia, se desarrolla una identidad de intereses entre empleados y empleadores, de tal manera que las organizaciones surgen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de los individuos que trabajan en conjunto+(Chiavenato, 2000).

Dado que la interacción entre personas y organizaciones es un tema dinámico y complejo puede ser visto desde distintas perspectivas marcando una distinción interesante entre eficiencia y eficacia tanto en lo personal como en lo organizacional, ya que toda persona deber ser eficiente para satisfacer sus necesidades individuales y organizacionales. Desde esta perspectiva, nada se gana con ser sólo eficiente puesto que el individuo será evaluado negativamente por la organización, debido a que lucha solamente por sus intereses personales+ (Chiavenato, 2000, p.110).

Barba (2010) menciona que Taylor en su declaración ante la comisión del congreso norteamericano afirmó, que el deber ser de los empresarios es primero que nada el preocuparse por la calidad de su producto, por la felicidad e Integridad de cada uno de sus empleados, y después en su rentabilidad financiera proyectada anualmente y en el impacto económico.

De tal manera el ser humano es el bloque básico de construcción, es decir, pieza clave para el desarrollo óptimo de las organizaciones, su participación es de vital importancia haciendo la analogía de que las personas son para las organizaciones lo que una célula es para el sistema biológico (Daft, 2010, p. 35).

Para Chiavenato (2006) la relación entre personas y organizaciones (sistemas) se desarrollan de manera inconsciente es decir los contratos psicológicos, responsabilidades y los compromisos compartidos así, como el sentimiento de reciprocidad, de tal manera que cada uno evalúa lo que está ofreciendo y lo que está recibiendo a cambio. Sin embargo, es necesario y esencial contar con un contrato formal que te lleve no solo a tener el compromiso mutuo sino también a hacer la relación formal por medio del contrato.

Las personas de manera natural forman una organización o se vinculan a una porque esperan que su participación satisfaga sus necesidades personales, por otro lado, las organizaciones esperan que la satisfacción de sus necesidades personales sea mayor que los costos, y evalúan el grado de satisfacción esperada y los costos mediante sus sistemas de valores (Chiavenato, 2006).

Los individuos están dispuestos a cooperar y a tener mayor sentido de pertenencia siempre y cuando sus actividades dentro de la organización contribuyan directamente al logro de sus propios objetivos personales (Daft, 2010).

## **1.2. Evolución de las Organizaciones Actuales.**

A lo largo de las dos últimas décadas han ocurrido cambios, lo cual significa que muchas organizaciones laborales están más presionadas que antes, con estructuras

menos jerarquizadas, menos trabajadores, y términos y condiciones más variados. La psicología del trabajo necesita asegurar que va más allá de sus raíces en las grandes fábricas con una fuerza de trabajo donde predominan los hombres caucásicos y las estructuras estables (John, 2012).

La evolución de las organizaciones actuales ha dado cambios considerables en pro o a favor del propio trabajador de tal manera que %Algunos desafíos específicos en que los administradores y las organizaciones actuales enfrentan son la globalización, la competencia intensa, el escrutinio ético riguroso, la necesidad de una respuesta rápida, el lugar de trabajo sea digital la diversidad cada vez es mayor entre otros+ (Daft, 2010, p. 7).

Tal es así que Chiavenato (2000) menciona que, en la actualidad, con la llegada del tercer milenio y la fuerte competencia mundial, marca cierta tendencia en las organizaciones exitosas a no administrar personas ni recursos humanos, sino a administrar con las personas, a quienes se les ve como agentes activos y proactivos, dotados no solo de habilidades manuales, físicas o artesanales, sino también de inteligencia, creatividad y habilidad intelectual.

Por lo tanto, las personas el recurso humano constituyen un factor de competitividad, de la misma forma que lo son el mercado y la tecnología. Entendiéndose por globalización a los rápidos avances en la tecnología y las comunicaciones, el tiempo necesario para ejercer comunicación en todo el mundo, incluso en los lugares más remotos se redujo de años a sólo segundos Daft (2010).

Para Alles (2007) el tema de la globalización implica un nuevo enfoque en la dirección de las organizaciones que demanda poseer adaptabilidad y flexibilidad frente a culturas diferentes, afirma que no es un concepto nuevo ya que fue uno de los motores que impulsaron la conquista de América hace más de 500 años y diversos emprendimientos en las últimas centurias.

Es importante saber que hoy en día las organizaciones responden con rapidez y decisión a los cambios en el entorno, las crisis organizacionales y las expectativas cambiantes de los clientes, la globalización y la tecnología en constante avance

han acelerado el ritmo orillando a las organizaciones a adoptar nuevos productos y servicios para seguir siendo competitivas, hoy en día el lugar de trabajo es digital, los empleados realizan gran parte de su trabajo a través de una computadora y equipos virtuales solo con estar conectados electrónicamente, otro punto es el de la diversidad, en donde cada vez más da lugar a una gran variedad de desafíos, como equilibrar las preocupaciones laborales y familiares y manejar el conflicto creado por los diversos estilos culturales (Daft, 2010, p. 10).

En consecuencia, al hablar de Administración de personal, resalta la administración de las personas como socios, y no como solos recursos. En este nuevo concepto se destacan tres aspectos fundamentales, uno de ellos es ver a las personas como seres humanos profundamente diferentes entre sí, dotados de personalidad propia, poseedores de habilidades, conocimientos, destrezas y capacidades indispensables. El otro es que son impulsores en la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizaje indispensables para estimular la renovación y competitividad. Y finalmente socios de la organización, capaces de llevarla a la excelencia y al éxito. Por lo que las personas poseen un increíble don de crecimiento y desarrollo personal. (Chiavenato, 2000, p. 4).

### **1.3 Definición de Organización.**

La organización es parte fundamental del estudio de gestión de recursos humanos, todas las organizaciones se ven afectadas por factores internos y externos que influyen directamente en su funcionamiento. Munch (2006) menciona que la historia y desarrollo económico de un país se sustenta en el desarrollo de sus empresas. Desde el punto de vista administrativo, define a la empresa como un grupo social, unidad productiva, en el que, a través de la administración del capital y del trabajo se producen bienes y servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

Para poder entender la dinámica de las organizaciones es necesario definir el concepto de organización para ello se citarán diferentes autores, como Chiavenato

(2000) que señala que una organización es un sistema de comportamientos sociales, interrelacionados, de numerosas personas que trabajan en la organización. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla. Una organización existe cuando:



Así mismo Daft (2010) señala que las organizaciones son entidades sociales que están dirigidas a las metas, a alcanzar los objetivos trazados y diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y están vinculadas al entorno.

Para Robbins (2004) una Organización es una unidad social coordinada deliberadamente, compuesta de dos o más personas, que funciona más o menos de manera continua para alcanzar una o varias metas.

Por otra parte, Chiavenato (2006) menciona que una organización es un conjunto de cargos funcionales y jerárquicos a cuyas prescripciones y normas de conducta deben someterse todos sus miembros. A manera de conclusión se puede resumir que las organizaciones están constituidas por las personas y las relaciones entre ellas y que una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones que ayudan a alcanzar las metas.

#### **1.4. Tipos de Organización**

A la primera etapa del siglo XX se le denominó la era de la industrialización clásica, su principal característica fue la intensificación del fenómeno de la industrialización en todo el mundo y el surgimiento de los países desarrollados o industrializados y fue en este periodo en que las empresas adoptaron la estructura

organizacional burocrática caracterizada por su forma piramidal la centralización de las decisiones en la cima de la jerarquía, el establecimiento de normas y reglamentos internos para disciplinar y estandarizar el comportamiento de las personas (Carro, 2012).

Chiavenato (2006) habla de que existen dos tipos de organización formal, la *lineal* y la funcional. La lineal es el tipo de organización más antigua y simple, esta se basa en el principio de la unidad de mando. Sus características son: autoridad única, con base en la jerarquía, líneas formales de comunicación. Como ventajas, son que la estructura es simple y de fácil comprensión, clara delimitación de las responsabilidades de cada órgano, facilidad de implementación. Y en cuanto a sus desventajas residen en un mando autocrático, tendencia a la rigidez y a la inflexibilidad, falta de especialización, énfasis en jefes multidisciplinarios y congestión de los canales de comunicación en la medida en que la organización crece.

La organización funcional se basa en el principio de funcionalidad, es decir, en el principio de la especialización, como características principales son la autoridad funcional o dividida, líneas directas de comunicación. Sus ventajas residen en una mejor supervisión técnica debido a la especialización de los órganos, comunicaciones directas y sus desventajas son, subordinación múltiple que provoca la dilución de la autoridad de mando, tendencia a la competencia entre los diferentes especialistas, confusión en cuanto a los objetivos y existencia de tensiones y de conflicto dentro de la organización (Chiavenato, 2006)

## **1.5. Importancia de las Organizaciones**

Las organizaciones se adaptan e influyen en un entorno que cambia con rapidez. Las organizaciones tienen que enfrentar los desafíos actuales de la diversidad de la fuerza de trabajo y las preocupaciones cada vez mayores por la ética y la responsabilidad social, así como buscar formas efectivas de motivar a los empleados a que trabajen juntos para alcanzar las metas organizacionales.

Por otro lado, Chiavenato (2000) menciona que las organizaciones existen para que los miembros alcancen objetivos. En las organizaciones, la capacidad intelectual y la capacidad física no son las que impiden la consecución de muchos objetivos humanos, si no la falta de habilidad para trabajar con otras personas de manera eficaz.

Las organizaciones están a nuestro alrededor y dan forma a nuestra vida en muchos aspectos. Pero ¿qué contribuciones hacen las organizaciones? ¿Por qué son importantes para el individuo y para la sociedad? Para atender a este cuestionamiento Munch (2006) ha definido que las empresas u organizaciones son una fuente de ingresos para los trabajadores, proveedores y empresarios, también promueven el desarrollo económico de la sociedad, contribuyendo al sostenimiento de servicios públicos, al mismo tiempo representan un medio para la realización o satisfacción personal y fomentan la capacitación y el desarrollo de habilidades.

En primer lugar, las organizaciones de acuerdo con Daft (2010) reúnen los recursos para alcanzar metas específicas. Las organizaciones producen también bienes y servicios que los clientes desean a precios competitivos; buscan formas innovadoras de producir y distribuir bienes y servicios deseables con mayor eficiencia, también crean una motivación para la innovación más que una dependencia en productos estándar y enfoques pasados de moda para la administración y el diseño organizacional.

**Las organizaciones existen para hacer lo siguiente:**

1. Reunir los recursos necesarios para alcanzar las metas y los resultados deseados
2. Producir bienes y servicios con eficiencia
3. Facilitar la innovación
4. Utilizar tecnologías de información y manufacturas modernas
5. Adaptarse a un entorno en constante cambio e influir en éste
6. Crear valor para propietarios, clientes y empleados
7. Enfrentar desafíos continuos de diversidad, ética, así como la motivación y coordinación de los empleados.

Figura 1. Teoría y diseño organizacional, Daft, R. (2010) Importancia de las organizaciones.

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización de acuerdo con Munch (2006) son de carácter continuo, siempre está sujeta a cambios tanto en sus procesos, como en sus recursos (nuevo personal, nuevos productos, etc.). Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social y ayuda a satisfacer varias clases de necesidades como son emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etc.

### **1.6. Sector Manufacturero en la Industria Nacional**

El origen de la manufactura moderna se ubica hacia finales del siglo XVIII, con el hito que marcó la Revolución Industrial británica. La industria manufacturera ha ejercido un papel determinante en el crecimiento y el desarrollo económico del país. El sector manufacturero en México, considerado como el principal motor de crecimiento económico y desarrollo industrial del país, a partir de la década de los años ochenta inició cambios relevantes en su estructura productiva, destacando los que se presentaron a partir de la apertura comercial, los cuales han implicado cambios sustanciales en la estructura comercial, productiva, de inversión y empleo en el sector (cefp, 2005).

La actividad que realizan las empresas manufactureras al transformar gran diversidad de materias primas para el consumo es una gran fortaleza económica para cada país y engloban una gran variedad de industrias como es la artesanía, alta tecnología, entre otros. Ciertamente, el sector manufacturero es un componente clave en los pronósticos de crecimiento, y la demanda extranjera por bienes producidos en México ha contribuido en forma importante con el continuo crecimiento de este sector del país (cefp, 2005).

### **1.7 La Industria Manufacturera en el Estado de México.**

El Estado de Mexico ha venido observando, desde los años cincuenta y sesenta, un proceso de industrialización heterogéneo y dual. Es decir, se identifican municipios con una estructura industrial consolidada, algunos municipios del Estado de Mexico

tienen fuerte presencia industrial, dentro de los cuales se ubican principalmente cinco polos de desarrollo industrial: Atlacomulco, Toluca, Lerma y Tianguistenco. Particularmente la Zona Poniente del Estado de Mexico (ZPEM) presenta un desarrollo industrial con características interesantes como el corredor Toluca-Lerma; las áreas de desarrollo industrial dinámico y múltiple en los municipios de Atlacomulco y Tianguistenco, así como municipios que adquirieron alguna importancia industrial, pero que no detonaron, como Tenango del Valle, Tenancingo y El Oro (Mejía,2008).

El sector manufacturero pasó a ser el principal motor de la economía, particularmente a partir del empuje que recibió en el fomento a las exportaciones hacia finales de la década de los ochentas. Así el crecimiento de este sector ha sido decisivo en el crecimiento de la economía en su conjunto, de tal manera que para que la economía presente un crecimiento sostenido a tasas mayores del 5 .0% es necesario que esta industria tenga crecimiento por arriba del 7% (cefp, 2005).

Históricamente, se ha considerado al sector manufacturero como un sector generador de empleos; sin embargo, esta industria ha contribuido solamente con alrededor del 12% del personal ocupado desde 1980, y no ha logrado generar las metas propuestas de empleo que se requieren de acuerdo al crecimiento demográfico del país. Esto se debe, en gran parte, a que el sector al ser más intensivo en capital que en mano de obra no es capaz de generar una mayor demanda de empleo a pesar de que registre crecimiento en su producción. Asimismo, es muy vulnerable en circunstancias adversas, ya que la cantidad de empleos perdidos en época de crisis es importante (cefp, 2005).

Aun así el Estado de Mexico se caracteriza por presentar condiciones atractivas para la inversión nacional y extranjera, tanto por su infraestructura física como mano de obra, Sin embargo, el gran reto que tiene el estado es poder mantener sistemáticamente sus ventajas comparativas y competitivas, en función no solo de infraestructura y servicios, sino también de recursos humanos calificados, aspectos considerados como fundamentales para el desarrollo territorial, manifiesto en diversos casos de América Latina y Europa (Mejía,2008).

## 1.8. Comportamiento Organizacional (CO)

La psicología del trabajo refleja la tendencia de servir principalmente en el logro de metas gerenciales, como el hecho de mezclar la psicología con otras disciplinas en un tema que se ha llamado comportamiento organizacional (John, 2012).

Mucho se ha comentado que en la actualidad las organizaciones, se hallan expuestas a un grado más intenso de interrelación con el mundo que las rodea. Las influencias que éstas conexiones generan, afectan no solo su comportamiento, sino también los de las personas que las integran. Es decir, impactan de manera directa y permanente sobre el comportamiento de la organización. Por ello es de suma importancia conocerlo y entenderlo ya que a través de su estudio se puede conocer cómo repercuten las conductas de los empleados en el desempeño de la organización (Chiavenato, 2009).

El Comportamiento Organizacional investiga el impacto que se genera en la conducta de individuos o grupos dentro de las organizaciones, abarca temas centrales de motivación, liderazgo, comunicación con los demás, estructura, aprendizaje, desarrollo y percepción de las actitudes, así como procesos de cambio, conflicto y estrés en el trabajo (Robbins, 2004)

Para las organizaciones el CO es un micro-enfoque porque se focaliza en los individuos dentro de las organizaciones como las unidades de análisis relevantes. Como ya se mencionó el comportamiento organizacional examina conceptos como motivación, estilo de liderazgo y personalidad, y se ocupa de las diferencias cognitivas y emocionales entre las personas dentro de las organizaciones+ (Daft, 2010, p.36).

De acuerdo con Chiavenato (2009) El comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. Finalmente, el CO retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones.

Ahora bien, las nuevas tendencias en materia de comportamiento organizacional implican, de algún modo, nuevos paradigmas. Organizaciones más abiertas y que contemplen en mayor medida las necesidades de los individuos, con una mejor distribución del poder, una actitud más positiva ante las personas y un mejor equilibrio entre el interés o las necesidades de los empleados y el interés o las necesidades de la organización (Alles, 2007).

### 1.9. El Papel del Psicólogo en la Organización

La psicología del trabajo ha recibido muchos nombres diferentes, una denominación más reciente usada en Estados Unidos es psicología industrial/organizacional, en el Reino Unido frecuentemente se le llama psicología ocupacional. A lo largo de Europa se denomina psicología del trabajo y de las organizaciones, psicología del trabajo y psicología organizacional, incluyen el comportamiento organizacional y la administración de recursos humanos. Sin embargo, el término psicología del trabajo es el más utilizado por su sencillez, abarca el nivel de análisis tanto individual como organizacional (John, 2012).

A continuación, se enlistan ocho áreas (o dimensiones de conocimiento) donde los psicólogos del trabajo operan como maestros, investigadores y asesores.

<b>Dimensión de Conocimiento</b>	<b>Descripción</b>
Selección de personal	Para todos los tipos de puestos de trabajo con una variedad de métodos, incluyendo pruebas y entrevistas
Capacitación	Identificación de las necesidades en entrenamiento, así como diseño, aplicación y evaluación de la capacitación.
Evaluación del desempeño y desarrollo de carrera	Identificación de los aspectos clave del desempeño en el trabajo; diseño de sistemas para la realización de una evaluación del desempeño y desarrollo precisa; capacitación en el uso de la evaluación y el desarrollo de intervenciones como los planes de desarrollo de personal.

Desarrollo y cambio organizacionales	Análisis de sistemas y relaciones, habilidades de liderazgo y negociación; análisis y cambio de la cultura y/o el clima organizacional.
Interacción hombre-máquina	Análisis y diseño de equipo de trabajo y ambientes, para adecuarlos a las capacidades humanas físicas y cognitivas.
Asesoría y desarrollo personal	Técnicas para escuchar y aconsejar en cuanto a temas relacionados con el trabajo y la carrera; asesoría y análisis de los intereses y aspiraciones de carrera de los individuos.
Diseño de ambientes y trabajo, salud y seguridad	Evaluación sobre las características existentes y preferidas del ambiente, como niveles de luz, posicionamiento del espacio de trabajo y fuentes de peligro, riesgo o estrés
Relaciones con los empleados y motivación de estos.	Asignación y diseño de puestos de trabajo que sean motivantes y satisfagan lo más posible; formación de equipos; negociación; y técnicas para analizar y mejorar las relaciones inter grupales.

Figura 2. Qualification in Occupational Psychology publicada en el sitio Web de la British Psychological Society

De esta manera el psicólogo organizacional en el cumplimiento de las funciones y sus tareas juega un papel muy importante en la organización en la cual ejerza su labor, ya que sus estrategias deben abarcar temas que facilite y ayude a sostener un clima y un ambiente adecuado en cuanto a las relaciones laborales de sus empleados para que se sientan motivados a ser mejores reconociendo así su liderazgo encargándose también de asegurar el bienestar y la salud ocupacional de este (John, 2012).

## **CAPITULO II. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.**

### **2.1. Evaluación de Desempeño (EDD)**

La crisis financiera mundial de 2008 hizo que la evaluación del desempeño quedara en el ojo del huracán, la cual orillo a que las empresas adoptaran e implementara varias estrategias para desarrollar mejor su fuerza laboral, Campo de acción para la psicología del trabajo la cual explica el por qué estudiar la forma en que evaluamos y recompensamos el desempeño en el trabajo (John, 2012).

Ahora bien, hablaremos de una técnica, que más que técnica es casi una filosofía de la gestión de los recursos humanos se trata de la evaluación del desempeño, la cual es un procedimiento continuo, sistemático, y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios. La evaluación tiene una óptica histórica (hacia atrás) y prospectiva (hacia adelante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales (Puchol, 2007).

De acuerdo a las necesidades dadas en el tiempo dentro de lo que hoy se conoce como empresa se puede precisar la de evaluar y analizar el rendimiento de los trabajadores, y de acuerdo con Chiavenato (2000) se entiende como el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados, siendo una estrategia individual para lograr los objetivos deseados.

Por ello, los directivos tienen que medir el rendimiento de sus empleados y ofrecer una información y retroalimentación válida si quieren que estos lo mejoren, incluso si no está en juego la compensación monetaria. Una parte importante de la actividad directiva tiene que ver con el mantenimiento y mejora del rendimiento de las personas que trabajan en la empresa, o lo que es lo mismo, con el desempeño de los puestos de trabajo (Bruque, 2011).

Por otro lado, Chang (2003) menciona que las organizaciones que manejan mediciones tienen mayor probabilidad de alcanzar resultados superiores de negocios y desde el punto de vista individual, la evaluación brinda la retroalimentación esencial al trabajador para analizar sus fortalezas y debilidades, generando acciones o estrategias de cambio. Así mismo

Lingle y Schiemann (1996) descubrieron que la medición desempeña un papel crucial en la traducción de la estrategia en resultados.

Alles (2005) define, el análisis del desempeño como un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos es el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos+ tendiendo un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado dialogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados+( Alles, 2005).

Al inicio de la década de 1980, John (2012) menciona que Organ y a sus colegas acuñaron el término de comportamiento de ciudadanía organizacional+(CCO) para describir lo que podría considerarse un desempeño adicional al rol (función del puesto), también menciona la investigación de Smith (1983) en donde solicitaron a los supervisores que describieran el comportamiento que esperarían de los buenos trabajadores, por el cual no recibieran recompensas ni estuvieran obligados a realizar, listaron comportamientos como ser servicial, escrupulosidad, cortesía, deportividad, tolerancia y virtud cívica o conducta política positiva en el trabajo. Todas estas son acciones no estuvieron listadas en las descripciones del puesto ni en las formas de evaluación. Sin embargo, todas contribuyen a hacer del lugar de trabajo un mejor ambiente, es decir mientras un trabajador podría cumplir con las expectativas de desempeño tradicionales generando informes precisos y detallados a tiempo, un segundo trabajador podría hacer lo mismo, pero además se ofrecería para ayudar a otros colegas que estuvieran en dificultades.

## **2.2. Antecedentes de la Evaluación de Desempeño.**

El tema de evaluación de desempeño no es un tema nuevo, por el contrario, es un tema que surgió hace siglos y que se ha venido desarrollando y evolucionando, desde que una persona empleó a otra, el trabajo de ésta se evaluó en función de la relación costo-beneficio, su aplicación se puede ver no solo en la industria sino que también en la vida cotidiana de cualquier persona ya que constantemente se hacen evaluaciones de cosas y/o personas con las cuales se interactúa día a día (Chiavenato, 2011).

Tal es así que Montaña (2010) hace referencia que la evaluación de desempeño nace en las fuerzas armadas principalmente de los Estados Unidos, quienes acogieron el proceso de evaluación para llevar a cabo las comparaciones entre grandes números de oficiales. El War Departamento de dicho país adoptó, en 1917, este proceso de valoración, principalmente, para los siguientes fines como para seleccionar a los candidatos que podrán asistir a las escuelas militares, elegir después a los oficiales entre los graduados en esas escuelas y para evaluar periódicamente a los oficiales para conceder después ascensos o cambios.

Cabe destacar que con el tiempo la aplicación de estos métodos de evaluación se extendió a la administración de personal de la empresa privada, después de efectuar los ajustes respectivos en este campo y fue así que en la escuela de las relaciones humanas vino una revisión total del planteamiento. El interés principal de los administradores se desligó de las máquinas y se enfocó en las personas (Chiavenato, 2011).

Ortiz (2014) referencia a Espinosa (2011) el cual menciona que la evaluación de desempeño es un medio para que una organización mantenga su productividad y optimice sus recursos humanos. También mencionan que es un proceso para medir formalmente la conducta laboral que proporciona y da pauta a la retroalimentación.

Por otro lado, el autor Chiavenato (2000) menciona que desde la Edad Media ya se utilizaba un sistema de evaluación con los jesuitas para conocer su nivel de predicación en cuanto a la religión. También menciona que en 1842 el Servicio

Público Federal de Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de los funcionarios, posteriormente en 1880 el ejército estadounidense adoptó el mismo sistema.

En 1918 General Motors desarrolló un sistema de evaluación para sus ejecutivos. No obstante, sólo después de la Segunda Guerra Mundial comenzaron a popularizarse en las empresas los sistemas de evaluación del desempeño, aunque la preocupación se orientaba exclusivamente hacia la eficiencia de la máquina para aumentar la productividad de la empresa (Chiavenato, 2011).

A principio del siglo XX la escuela de administración científica inició un fuerte impulso de la teoría administrativa, con el afán de aprovechar la capacidad óptima de la máquina situando a la par el trabajo del hombre. Sin embargo, las preocupaciones principales de los investigadores fueron las relaciones humanas, y fue así cuando surge el estudio de las nuevas teorías administrativas en donde se plantearon las mismas interrogantes que tenían que ver con la máquina, pero ahora relacionados con el hombre (Chiavenato, 2000, p. 355).

### **2.3. Importancia de la Evaluación del Desempeño**

Como ya se mencionó antes el psicólogo laboral se interesa por los aspectos psicológicos del lugar del trabajo, se enfoca específicamente en temas como productividad, satisfacción en el trabajo y toma de decisiones. Una forma en que los investigadores han tratado de manejar la complejidad y diversidad del desempeño en el trabajo ha sido preguntar si habría componentes subyacentes de tal desempeño, que sean comunes a todos los roles laborales. Por tal motivo en toda organización es necesario evaluar el desempeño del personal; existen numerosos estudios tratando de explicar porque es tan importante la evaluación del desempeño del personal en las organizaciones y para ello se referencia la aportación de González (2010) en donde menciona que el éxito de toda organización depende del desempeño de las personas, y mientras se mida y se evalúe, se podrán emprender acciones orientadas a obtener resultados positivos y a formar organizaciones ganadoras.

Para John (2012) la evaluación del desempeño existe como mecanismo para evaluar el rendimiento de los empleados, para dar retroalimentación acerca de cómo se desempeñan en relación con sus colegas y con las expectativas de sus gerentes, así como para ofrecer a los gerentes información para guiar sus decisiones estratégicas acerca del desempeño gerencial.

Por lo que Muñoz (2004) en su artículo Análisis de Desempeño hace una reflexión de %Evaluar o Analizar+, en lugar de evaluar se debe de analizar el desempeño ya que analizar es entrar en el detalle de los aciertos y los desaciertos, y que también debe de quedar claro que no se analiza a la persona, ni mucho menos su personalidad sino su comportamiento, convirtiéndose en un mecanismo objetivo para determinar fortalezas y debilidades del desempeño.

Cuando se habla de evaluación de desempeño laboral se refiere al cargo o puesto que se tiene, tal es así que el resultado del desempeño será distinto de una persona a otra ya que va a depender de varios aspectos como son motivacionales, situacionales, salariales. Así que puede ser una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro (Chiavenato, 2000).

Los requisitos contenidos en la descripción del puesto proporcionan los criterios para evaluar el desempeño de quien lo ocupa. Sin embargo, los resultados de la evaluación del desempeño pueden revelar que ciertos requisitos establecidos para un puesto no son del todo válidos. Como ya se ha señalado, estos criterios deben ser específicos y relacionados con el puesto. Si los criterios utilizados para evaluar el desempeño del empleado son vagos y no se relacionan con el puesto, los empleadores pueden ser acusados por discriminación injusta (Bohlander, 2008).

Sin embargo, autores han realizado investigaciones en donde han encontrado similitudes de competencias o modelos genéricos de desempeño en diferentes puestos y en diferentes empresas; como el de Bartram (2005) en donde intentó trazar un mapa de la estructura latente del desempeño en el trabajo, examinando las competencias exhibidas en una serie de diferentes puestos de trabajo en organizaciones distintas en donde observó que si había competencias similares en

puestos de trabajo similares en compañías diferentes, y si había competencias similares en puestos diferentes (John, 2012).

A manera de resumen para que las evaluaciones del desempeño sean eficaces, deben basarse plenamente en los resultados de la actividad del hombre en el trabajo y no sólo en sus características de personalidad. Ahora bien las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para la toma de decisiones de promociones y remuneración, para reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en el trabajo y finalmente sirven para la mayoría de las personas como retroalimentación con el fin de lo que esperan de ellas para saber si deben modificar su comportamiento (Alles, 2005).

#### **2.4. Usos y Beneficios de la Evaluación de Desempeño**

Para muchas organizaciones, la meta principal de un sistema de evaluación es mejorar el desempeño individual y organizacional, cabe resaltar que la evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino más bien es el medio para provocar un efecto en el desempeño, por lo que un sistema adecuadamente diseñado ayudará a lograr los objetivos organizacionales y mejorar el desempeño de los empleados (Mondy, 2010).

La evaluación del desempeño tiene un papel clave en los sistemas de recompensa. Con este proceso se evalúa el desempeño de los empleados, se comparte esa información con ellos y se idean formas de mejorar sus resultados. La evaluación es necesaria para asignar recursos escasos en un ambiente dinámico, para motivar y recompensar a los empleados, para mantener relaciones justas dentro de los grupos y finalmente para entrenar y desarrollar empleados, así como para cumplir con las regulaciones legales. (Newstrom, 2011).

Cuando un programa de evaluación del desempeño es bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente proporciona beneficios a corto, mediano y al largo plazo. Por lo general, los principales beneficiarios son el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad. También es muy importante no perder de vista que para poder hacer una evaluación de desempeño debe de realizarse siempre con relación al perfil del

puesto, solo así se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal en relación con algo (Alles, 2005).

Chiavenato (2011) señala que la evaluación de desempeño trae beneficios no solo para la empresa, sino también para la persona. Para las personas, permite conocer las reglas del juego, las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño, los puntos fuertes y débiles, así como las medidas que el líder tomara para mejorar su desempeño. Y para la organización permite evaluar su potencial humano en corto, mediano y largo plazo, identificar a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, así como seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transferencia.

Por otro lado, Alles (2005) refiere que los usos y beneficios de evaluación de desempeño posibilita detectar necesidades de capacitación, descubrir personas clave, motivar a las personas al comunicarles su desempeño e involucrándolas en los objetivos de la organización (retroalimentación), permite que jefes y empleados analicen cómo se están haciendo las cosas, para tomar decisiones sobre salarios y promociones.

## **2.5. Métodos de Evaluación de Desempeño.**

La evaluación del desempeño debe proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en como el empleado realiza sus labores y de como cumple con sus responsabilidades, y puede efectuarse mediante técnicas que pueden variar notablemente, no sólo de una empresa a otra, sino dentro de una misma empresa. Así como las políticas varían de acuerdo con la empresa, cada empresa puede desarrollar su propio sistema para medir el comportamiento de sus empleados (Alles, 2005).

### **2.5.1. Métodos Basados en el Desempeño Pasado.**

Se refieren a hechos pasados sobre los cuales el empleado ya no tiene ninguna influencia pero que pueden ser medidos. Y pueden ser a través de *escalas o*

*graficas de Puntuación* es un método más sencillo aunque se puede prestar a juicios subjetivos por parte del evaluador ó *Registros de acontecimientos críticos* método que ayuda a identificar los comportamientos que contribuyen al éxito o al fracaso de los individuos en situaciones específicas. Es también una técnica sistemática, mediante la cual el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y excepcionalmente los negativos con respecto al desempeño de sus subordinados durante un tiempo determinado (Ortiz, 2014).

Hay varios métodos de evaluación del desempeño, los cuales presentan ventajas y desventajas y se adecuan a determinados tipos de cargos y situaciones. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación del desempeño, como también estructurar cada uno de éstos en un método diferente, adecuado al tipo y a las características de los evaluados y al nivel y a las características de los evaluadores (Alles, 2005).

### **2.5.2. Métodos Basados en el Futuro.**

Continuando con Ortiz (2014) La Autoevaluación es una excelente técnica para sensibilizar al empleado al proceso de evaluación de desempeño, lo ayuda a reflexionar sobre sus logros y sus áreas de oportunidad y puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es a la visualización de la capacitación requerida o para su posible promoción de desarrollo. *La Administración por Objetivos* o resultados ligados al establecimiento de metas definidas conjuntamente con el jefe inmediato y finalmente la *retroalimentación* la cual debe de ser pertinente, oportuna y positiva para estimular mejores desempeños.

Para Newstrom (2011) la Autoevaluación es una oportunidad para que el empleado se analice a sí mismo y ofrezca una evaluación personal de sus logros, fortalezas y debilidades, sin embargo, no están exentos los problemas ya que algunos suelen evaluarse con demasiada benevolencia o tratan de impresionar a su gerente exagerando la verdad, sin embargo, las autoevaluaciones son mucho menos amenazadoras para la autoestima que las evaluaciones ajenas,

Por otro lado, Alles (2005) clasifica a los métodos de evaluación de desempeño de acuerdo con aquello que miden como son basados en **características, conductas y resultados**.

### **2.5.3. Métodos Basados en Características.**

Su diseño está pensado para medir hasta qué punto el empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo. Son populares porque son sencillos o fáciles de administrar. Una forma de eliminar la subjetividad es, una evaluación de desempeño por características, se da una descripción del comportamiento a lo largo de la escala; en este momento la evaluación de desempeño por características cambia de nombre pasando a ser una evaluación de desempeño por comportamiento (Alles, 2005).

### **2.5.4. Métodos Basados en el Comportamiento.**

Los métodos basados en el comportamiento permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Por lo general, su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo.

### **2.5.5. Método de Incidentes Críticos.**

Este método se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas conductas que originan resultados positivos (éxitos) o negativos (fracasos). Las excepciones positivas deben realizarse y ponerse más en práctica, en tanto que las negativas deben corregirse y eliminarse. Las ventajas de este método es que debido a que los incidentes de comportamiento son específicos, pueden facilitar la retroalimentación y el desarrollo del empleado (Chiavenato, 2000).

## 2.5.6. Métodos Basados en Resultados.

Estos métodos evalúan los logros de los empleados, son más objetivos que otros, otorgan más autoridad a los empleados. La evaluación de desempeño no puede reducirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento funcional del subordinado, sino que es necesario profundizar un poco más, ubicar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado (Alles, 2005).

De todos los métodos mencionados, es importante buscar uno que permita tener en cuenta y dejar reflejado la aportación concreta de cada persona con un alto grado de objetividad. En cualquier caso, cada método intenta comparar las cualidades y los resultados, respecto a determinados índices de medición de las personas en su puesto de trabajo y a los objetivos de la organización (Alles, 2005).

## 2.6. Ventajas y Desventajas de los Métodos de Evaluación de Desempeño.

Como en todo proceso e implementación siempre existen aciertos y desaciertos, por lo que Alles (2005) resume las ventajas y desventajas de algunos de los métodos de evaluación de desempeño como se muestra en la siguiente figura.

	Ventajas	Desventajas
Método de "Características"	De fácil y rápido diseño, por lo tanto de menor costo. Fácil de usar.	No son tan útiles para dar devolución a los empleados y el margen de error es mayor
Método de "Comportamientos"	Se pueden definir estándares de desempeño que son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Son muy útiles para la devolución de la evaluación.	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y costo.
Método de "Resultados"	Evitan la subjetividad y son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Relacionan el desempeño de las personas con la organización. Fomentan los objetivos compartidos	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y pueden fomentar en el empleado un enfoque de corto plazo.

Figura 3. Desempeño por competencias, Alles 2005, Comparación de los distintos métodos de evaluación del desempeño.

## 2.7. Pasos de una Evaluación de Desempeño.

Para lograr una impecable implementación de un sistema de evaluación de desempeño es importante considerar 3 pasos como se muestran en la figura 4, estas fases son inevitables en un proceso de evaluación de desempeño. Para iniciar con una evaluación de desempeño se debe iniciar con el perfil del puesto es decir el alcance y lo que se espera del desempeño como segundo paso se continua con la evaluación del desempeño y se realiza el empate del resultado y lo que se esperaba del puesto y finalmente la retroalimentación aspecto de suma importancia ya que es una charla entre el empleado y el jefe para comentar las fortalezas y debilidades que el trabajador ha demostrado durante el periodo de evaluación (Alles, 2005).

### Tres pasos clave en la evaluación de desempeño



Figura 4. Desempeño por competencias, Alles 2005, tres pasos clave en la evaluación de desempeño.

## 2.8. Aspectos Claves para el Éxito de un Programa de Evaluación de Desempeño.

Para González (2010) la comunicación es la clave del éxito o el fracaso de un proceso de evaluación de desempeño. La comunicación, tanto escrita como verbal es el elemento diferenciador de una gestión del rendimiento eficaz y que para que el

proceso tenga un efecto positivo se les recomienda a los supervisores, documentar constantemente el rendimiento del empleado, solicitar la participación del empleado, antes de emitir un juicio definitivo, ser cuidadoso al discutir la evaluación con el empleado, ser concreto y oportuno al dar la información y por último desarrollar un plan de acción y otro de seguimiento.

La autora Alles (2005) establece que para crear confianza y credibilidad deben reunirse tres elementos básicos. Una buena herramienta, apropiada al negocio y al tamaño de la empresa; un buen instructivo que explique claramente cómo se realiza la evaluación, cómo se completan los formularios, qué se evalúa y la capacitación a los evaluadores.

### **Tres aspectos clave para el éxito de una aplicación de evaluación de desempeño**



Figura 5. Desempeño por competencias, Alles 2005, Tres aspectos clave para el éxito de una aplicación de evaluación de desempeño.

Y para Montaño (2012) se deben tomar en cuenta 4 argumentos fundamentales, el primero es alinear a las contribuciones del talento humano hacia las necesidades estratégicas de la organización, en segundo lugar, administrar los activos intelectuales de la organización a través de los perfiles de cargos y, en tercer lugar, evaluar el desempeño sobre la base de los resultados e identificar al personal que requiere desarrollo para un desempeño superior en la organización.

Por otro lado Newstrom (2011) menciona cinco pasos para alcanzar el desempeño deseado, el establecimiento de objetivos, definidos conjuntamente con el jefe y el empleado, fijados para el año próximo, el segundo es la planeación de la acción, la cual debe ser participativa e independiente por parte del empleado respecto de cómo alcanzar los objetivos, como tercer lugar son las revisiones periódicas, para

conocer el avance de los objetivos anuales del empleado y finalmente la evaluación anual la cual es la más formal del éxito en el logro de los objetivos organizacionales del empleado.

## CAPITULO III.

### EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES POR EL METODO 360°

#### 3.1. Gestión por Competencias

El cambio vertiginoso que imponen los mercados cada vez más globales y competitivos, necesariamente impacta en el desempeño de las organizaciones, donde el reto es mejorar la productividad, en este contexto surgen las competencias como un elemento base para la gestión del talento humano. Por esta razón Montaña (2012) desarrollo un modelo de gestión fundamentado en el conocimiento del dominio de las competencias laborales y perfiles de cargos, que estructura el proceso de gestión en tres actividades 1) Evaluación diagnostica, 2) Planteamiento y desarrollo de carrera y 3. Evaluación de desempeño. Se obtuvo un modelo cíclico que promueve la revisión continua para la toma de decisiones y media entre los subsistemas de planificación estratégica y talento humano. Se concluye que una vez implementado el modelo, se podrá definir perfiles de cargos acordes a las expectativas de la organización, favoreciendo a la productividad de sus empleados orientada a la corresponsabilidad de su autodesarrollo.

Una de las ventajas clave de usar competencias como criterios de evaluación es que estas pueden convertirse en un lenguaje común compartido por los trabajadores de la organización para describir los comportamientos deseados durante las actividades de evaluación del desempeño. De esta forma, los resultados del análisis de competencias pueden informar directamente al psicólogo laboral que diseñe estrategias encaminadas a asegurar el buen desempeño (John,2012).

La adopción del enfoque de competencias está relacionada con los cambios que se han ido manifestando actualmente a nivel global. Día a día, el hombre se enfrenta a nuevos retos que le exigen como persona, individuo y sociedad dar el mejor esfuerzo de sí para obtener el mejor resultado. Por su parte Mertens (1996) plantea la relación entre el surgimiento del enfoque de competencias y los cambios productivos ocurridos a partir de la década de los ochenta. La globalización produjo

una exposición a la competencia mundial y una presión por el mejoramiento de la calidad y la reducción de costos.

En la actualidad, las empresas reconocen al talento humano como el ente fundamental de cualquier organización; sin embargo, en varias ocasiones las empresas no miden la magnitud y consecuencia de su significado, no obstante, con el paso de los años esta concepción ha venido evolucionando de manera extraordinaria (González, 2013).

Las empresas que gestionen correctamente sus recursos humanos se beneficiarían de una ventaja competitiva para entrar en el mundo milenio, pues el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano. Cuanto mejor integrado esté el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte será la empresa (Ernst, 2008).

De esta forma toma relevancia como componente clave el factor humano, la estrategia de competitividad va a revalorizar el factor humano como fuente de diferenciación de la organización. Se tiene en cuenta el aporte que hacen las personas a favor de la consecución de los objetivos de la organización. El concepto de las competencias no es nuevo, pero la gestión por competencias crece en importancia en el mundo empresarial: lo que significa que cada trabajador considerando todos los niveles de la organización deben aportar sus mejores cualidades profesionales (Chiavenato, 2009).

La expresión ~~de~~ gestión por competencias hace referencia a la gestión de recurso humanos por competencias y no debe asociarse solamente las grandes corporaciones ni tampoco a empresas multinacionales+. Antes bien, la gestión de recursos humanos por competencias se relaciona con aquellas empresas sea cual sea su tamaño, que deseen tener éxito mediante la aplicación de este método (Alles, 2005 p. 73).

Al hablar de gestión de competencias implica conocer y entender los conceptos de ~~de~~ conducta+ o comportamiento+ por igual. Tal es así que los comportamientos constituyen los hechos que demuestran la competencia y su grado; es decir

evidencian la capacidad existente con relación a cada competencia. La Conducta se entiende como la manera de conducirse o comportarse, mientras que el comportamiento es la manera de comportarse, es el conjunto de reacciones particulares de un individuo frente a una situación dada, por lo tanto, los comportamientos muestran el grado de capacidad que se posee sobre una determinada competencia (Alles, 2004).

Por tal motivo en el mundo empresarial hay una tendencia cada vez más fuerte hacia la gestión de los recursos humanos, potenciando las características del personal que integran las organizaciones, en función de los puestos y tareas que deberán cubrir, es decir, humanizando esta gestión. El modelo integrado de gestión de recursos humanos que se maneja actualmente se basa en el análisis de conductas observables y evaluables: las competencias (Ernst, 2008).

Escobar (2005). Señala que el desarrollo de competencias es el conjunto de actividades ligadas a comportamientos objetivos, cuyo entrenamiento es guiado y supone la evolución de una persona en el perfil del rol que ocupa dentro de una organización, y, por lo tanto, el proceso de su desempeño.

Para dar respuesta a este gran reto, muchas empresas han optado por la aplicación de un sistema de competencias laborales, como una alternativa para impulsar el autodesarrollo, educación y la formación de sus trabajadores en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de las Organizaciones y sus miembros (Ernst, 2008).

El desarrollo de las competencias se centra en mejora continua de los comportamientos y actitudes de la persona, particularizando en las competencias; con esto es obvio que el desarrollo requiere de un seguimiento si se pretende que sea efectivo, todas las competencias pueden ser desarrolladas y en consecuencia requieren, previamente, ser evaluadas (Escobar, 2005).

Todas las personas poseen un conjunto de atributos y conocimientos, que pueden ser tanto adquiridos como innatos, y que definen sus competencias para una determinada actividad; se trata de identificar aquellas características que puedan

resaltar eficaces para las tareas de la empresa. Así se definirán las competencias clave para la organización (Ernst, 2008).

Como es conocido en las organizaciones, se contrata a una persona por sus conocimientos y se le despide por su comportamiento. La gestión por competencias hace referencia justamente a eso, al comportamiento y da respuesta a los siguientes cuestionamientos, ¿Cuál es el comportamiento que una persona debe tener para ser exitosa en su puesto? Y ¿Cuál es el comportamiento que todos los empleados de una empresa deben tener para que esa empresa en particular se exitosa? (Alles, 2005).

Así, se concluye que el surgimiento del enfoque de competencia laboral está relacionado plenamente con la estrategia de competitividad, dada la necesidad de la empresa por diferenciarse en el mercado a partir del desarrollo de sus recursos humanos.

### **3.2. Definición de Competencia.**

Hablar de una única definición de competencias sería limitante para el ejercicio del aprendizaje e incluso erróneo. En 1973, McClelland demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por sí solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana y en consecuencia al éxito profesional. Esto lo condujo a buscar nuevas variables a las que llamó competencias que permitieran mejor predicción del rendimiento laboral (Escobar, 2005).

Como ya se mencionó anteriormente existen varias definiciones del termino de **competencias**, pero en la mayoría de todos los casos los autores hacen referencia a una forma de conducta la cual puede ser el resultado de la interacción personal de diversas habilidades, destrezas conocimientos, necesidades experiencias, inclusive valores y actitudes para obtener un resultado específico. Finalmente se trata de cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable (Ernst, 2008).

Ortiz (2014) citan a Chiavenato, 2009 en donde menciona que una competencia es un repertorio de comportamientos capaces de integrar, movilizar y transferir conocimientos, habilidades juicios y actitudes que agreguen valor económico para la organización y valor social para la persona. Esta forma de comportamiento, repetitiva y mejorada por la misma experiencia, es lo que hace a una persona competitiva.

La definición de ~~la~~ competencias según Levy-Leboyer son como repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e, igualmente, en situaciones de evaluación. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos (Alles, 2015).

De acuerdo con Spencer y Spencer: competencia es una característica *subyacente* en el individuo que esta *causalmente* relacionada con un *estándar de efectividad* y/o a una performance superior en un trabajo. Por *Característica subyacente* se entiende que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. *Causalmente relacionada* significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño y *Estándar de efectividad* significa que la competencia realmente predice quien hace algo bien y quien pobremente, medido sobre un criterio general o estándar (Alles 2005).

Para Escobar (2005) el desarrollo de competencias es el conjunto de actividades ligadas a comportamientos objetivos, cuyo entrenamiento es guiado y supone la evaluación de una persona en el perfil del rol que ocupa dentro de una organización, y, por lo tanto, el progreso de su desempeño

### **3.3. Clasificación de Competencias.**

Con respecto a la clasificación de las competencias es preciso tener en cuenta que la organización internacional del trabajo (OIT) define el término competencia como la

capacidad efectiva para llevar a cabo en forma exitosa una actividad laboral plenamente identificada (González, 2013).

Para Spencer y Spencer citado por Alles (2005) son cinco los principales tipos de competencias: *Motivación, las características, concepto de uno mismo, el conocimiento y la habilidad*. Las motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros, las *Características* son características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información, el *concepto de uno mismo*, son las actitudes, valores o imagen propia de una persona y finalmente la *Habilidad* es la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Los motivos y las competencias son elementos propios de una persona que determinan cómo se desempeñará a largo plazo en su puesto de trabajo aun sin una supervisión cercana, las competencias mentales o cognoscitivas incluyen pensamiento analítico y pensamiento conceptual. Así mismo el conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar. En cambio, son más difíciles de evaluar y desarrollar las características profundas de la personalidad (Alles, Ohlander).

Por otro lado, Escobar (2005) clasifica a las competencias en genéricas y específicas, las primeras referidas a un conjunto de actividades y las segundas destinadas a funciones o tareas específicas. Dicho de otra manera, las genéricas se refiere a aquellos atributos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado (conocimientos, habilidades, o actitudes) necesarias para desempeñar una tarea concreta y las específicas son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva.

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad. Sin embargo, descubrir las competencias no requiere estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona, solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la organización (Alles, 2015).

Son diversas las investigaciones que describen modelos para la gestión de las competencias laborales entre los que se destacan autores como Spencer y Spencer, mencionado por Alles (2005) introducen el Modelo de iceberg+donde las competencias se observan en dos grupos: las fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos y las menos fáciles de detectar y, luego, de desarrollar, como el concepto de sí mismo, las actitudes, los valores y el núcleo mismo de la personalidad.



Figura 6. Desempeño por competencias, Alles (2005). Modelo del Iceberg.

Muchos autores se han preocupado por investigar cuales serían las principales competencias desarrolladas en el ámbito laboral y es por eso que cada uno de ellos determina una clasificación diferente como la podemos observar en el siguiente esquema.

Clasificación de competencias	
Autor	Competencia
Spencer y Spencer	Competencias de logro y acción
	Competencias de ayuda y servicio
	Competencias de Influencia
	Competencias gerenciales
	Competencias cognoscitivas
	Competencias de eficacia personal
Claude Levy-Leboyer	Comportamientos observables:
	Comunicación Oral
	Análisis de problemas de la organización
	Planificación y organización
	Desarrollo de sus subordinados
	Conocimientos técnicos y profesionales
	Tolerancia al estrés
Iniciativa	

Figura 7. Elaboración propia, Alles (2005).

Ernst (2008) clasifica a las competencias por *dificultad de Adquisición* y las que son por *similitudes temáticas*; las primeras son los conocimientos que son los que se adquieren según la aplicación de una técnica específica, (habilidad), las de formación y experiencia. Y las segundas como son las de comunicación, influencia, solución e innovación, las de logro, acción y servicio.

Claude Levy-Leboyer citada por Alles (2005) define a las competencias como una serie de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada, que los comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y también en situaciones de evaluación y que las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas.

Bruque (2011) menciona tres métodos generales utilizados para medir o evaluar el rendimiento, el primero es el **método de clasificación**, el cual consiste en evaluar el rendimiento mediante la comparación de empleados que realizan un trabajo igual o similar, el segundo es el **método de escala gráfica**, misma que consiste en evaluar a los trabajadores en relación con una serie de medidas de cumplimiento, por lo general, a través de una escala de cinco o siete puntos, siendo el 1= inaceptable, 2= necesita mejorar, 3= satisfactorio, 4= superior a la media, 5= sobresaliente y el tercero es el **método de clasificación de comportamiento**, la cual se parte de la evaluación ascendente para describir conductas laborales específicas, se trata de un método similar de escala gráfica solo que el nivel de detalle en la descripción de cada uno de los puntos de la escala es de mucho mayor.

Y para Mondy (2010) son cinco las categorías normalmente utilizadas las cuales están definidas por adjetivos como sobresaliente, satisface las expectativas o necesita mejorar. Aunque los sistemas con frecuencia dan una calificación general, esta técnica permite por lo regular el uso de más de un criterio de desempeño. Una razón para la gran aceptación de la técnica de escalas de calificación es su sencillez, lo que permite hacer rápidas evaluaciones y facilita la comparación de los desempeños de los demás.

### 3.4. Definición de Competencia Laboral.

Existe abundante literatura acerca de las competencias laborales, basta con un pequeño tour por la web para toparse con cientos de sitios, todos llenos de definiciones para Montaña (2012) la competencia laboral es la capacidad que permite a una persona realizar tareas con un nivel de efectividad esperado por quienes evalúan los resultados de estas tareas.

El surgimiento de competencia laboral está relacionado con las transformaciones productivas que ocurrieron a partir de la década de los ochenta. Existen distintas definiciones de **competencias laborales**. Un concepto generalmente aceptado la establece como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada. (Definición dada por el Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre la Formación Profesional, perteneciente a la OIT año 1979) (Escobar, 2005).

Desde el punto de vista del Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laboral conocido por sus siglas como CONOCER DE MEXICO, 1979, define a la Competencia Laboral como un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes a que alude el artículo 45 de la Ley General de Educación y que requiere una persona para realizar actividades en el mercado de trabajo.

Por lo tanto, Chemor (2013) citado por Ortiz (2014) define a las competencias laborales como la combinación de habilidades intelectuales, habilidades prácticas, conocimientos motivación, valores éticos, actitudes y emociones que se movilizan para lograr una acción eficaz en un contexto determinado, con resultados efectivo y/o superior en su desempeño en el trabajo.

Por lo tanto Montaña (2009) menciona que en 1998 tuvo la oportunidad de interactuar con los ejecutivos de la empresa Mannesmann de Alemania en donde clasificaron a las competencias como metodológicas que corresponden a los

niveles precisos de conocimientos y de información requeridos para desarrollar una o más tareas, como técnicas que se refieren a las aplicaciones prácticas precisas para ejecutar una o más tareas, también como sociales que responden a la integración positiva del individuo desde la perspectiva laboral y finalmente como competencias individuales que tienen relación con aspectos como la responsabilidad, la puntualidad, la honradez, etc.

Para John, (2012) una competencia se define como el conjunto de características y patrones de comportamiento específicos que un trabajador necesita demostrar para desempeñar con competencia las tareas laborales relevantes. La meta principal del análisis de competencias consiste en derivar un modelo de competencias para el rol. Un modelo de competencias abarca una lista exhaustiva de todas las competencias relevantes asociadas con un trabajo dado.

### **3.5. Enfoques sobre Competencia Laboral.**

Tal es así que Ortiz (2014) determina 3 enfoques que centran a la competencia de acuerdo a normas de competencia (Funcionalista) centrado en los requerimientos de la ocupación, mejora de desempeño (conductista) centrado en las cualidades de la persona y lo que es capaz de hacer la persona (enfoque constructivista).

Tal es así que para González (2013) la competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo, es una capacidad real y demostrada; por ello considera la categorización de estas en tres enfoques: el primero concibe la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas; el segundo la concentra en atributos personales (actitudes, capacidades) y el tercero denominado holístico que incluye a las dos anteriores.

### **3.6. Evaluación de Competencias Laborales.**

La evaluación es algo que comúnmente se viene haciendo tanto en las organizaciones como en el ámbito educativo, la mayoría de las personas han tenido experiencias de evaluaciones y en su mayoría han sido angustiantes. Haciendo un recuento histórico se analiza que la mayoría de las evaluaciones eran de

competencias metodológicas media únicamente el nivel de conocimiento adquirido, era difícil someterse a una evaluación práctica y muy rara vez o nunca se evaluaban las competencias sociales o individuales (Pereira, 2008).

Sin embargo, en la actualidad el análisis de competencias se ha vuelto muy popular dentro de las organizaciones, para ayudar a definir los criterios de evaluación enfocados en el individuo.

Pensando en el mundo actual la tecnología y la información cambian rápidamente, pero la esencia, la responsabilidad y el interés propio de su crecimiento profesional de una persona permanece y son el eje que hace la verdadera diferencia entre un trabajador competente o incompetente. Se ha hablado mucho de evaluación, pero conviene hacer la pregunta, para que o porque evaluar; dentro de las organizaciones el proceso de evaluación inicia desde que un empleado va a ser contratado y posteriormente se evalúan para saber cuál es el nivel de los trabajadores en cuanto a su desempeño y tomar la decisión de si conviene o no contratarlo (Alles, 2005).

Menciona Montaña (2009) que en un reciente estudio efectuado entre las empresas suecas asignan a las competencias individuales y sociales un peso del 70% respecto de las evaluaciones que conforman el perfil ocupacional del puesto de trabajo. Tal es así que la evaluación de competencias conductuales cobra una vital importancia, olvidándose de la evaluación tradicional, aquella que da más peso a los conocimientos (80%) y el resto del porcentaje a las habilidades.

En procesos tradicionales únicamente el jefe o supervisor inmediato realizaba la evaluación de cada uno de los subordinados, que algunas veces se veía influida, tanto positiva como negativamente, por aspectos subjetivos de la persona que no tenían relación directa con su desempeño en el puesto de trabajo. Hoy en día la evaluación tradicional ha quedado de lado si no es que casi olvidada, debido a que otras formas de evaluación están cobrando fuerza al ser utilizadas cada día más por las organizaciones modernas, y una de ellas es la evaluación de 360°, llamada de esta manera por cubrir todos los grados de un círculo que representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral (Alles, 2005).

Es un instrumento muy versátil, es una manera sistematizada de obtener opiniones, de diferentes personas, respecto al desempeño de un colaborador en particular y de un departamento dentro de la organización, da una visión más global (Alles, 2005).

Es importante observar que los modelos de competencias no son documentos estáticos se caracterizan por un ciclo de mejora continuo. Con el paso del tiempo, a medida que las necesidades de la organización evolucionan (quizás en respuesta a un rango de influencias externas como cambios en la legislación o en la demanda de los clientes), también se modifican los requisitos del puesto de trabajo y las competencias requeridas para un rol laboral específico (John 2012).

### **3.7. Evaluación de Competencias 360°**

Esta evaluación también conocida como feedback 360° es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño y de competencias, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no solo de su jefe, sino de todos aquellos que reciben los servicios de la persona tanto internos como externos (Pereira, 2008).

El método de evaluación de 360° según Escobar (2005) consiste en un sistema para evaluar el desempeño a través de comportamientos observables o deseables, con principal interés en el hecho de que el factor humano visualice de modo no sesgado el nivel de desempeño que tiene dentro de la organización. De forma anónima, tanto los colaboradores como los directivos ofrecen una visión particular de cómo perciben el trabajo de una persona en particular.

Ortiz (2014) contribuyó con un estudio de una propuesta para pilotear una aplicación de un instrumento de evaluación del desempeño por competencias, bajo el enfoque de 360° en una empresa de calzado, el cual tuvo como objetivo identificar y verificar que las competencias de tipo genérico y sus descriptores de los supervisores de producción coinciden con las del software de 360°. Los resultados fueron que se puede implementar la evaluación de desempeño bajo el análisis de gestión por competencias a través del instrumento de 360°, considerándolo como una herramienta que facilita la evaluación en base a competencias profesionales,

sin embargo el proceso implica el fomentar la cultura laboral en la cual los supervisores de producción y el personal de capital humano trabajen de forma colaborativa para identificar las competencias cardinales, gerenciales y de área.

Dicha evaluación es conocida como evaluación integral, como el nombre lo indica, la evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, etc. Esta forma de evaluar viene a romper con el paradigma de que el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados, pues ahora también se toma la opinión de otras personas que lo conocen y lo ven actuar en su día a día dentro de la organización (Alles, 2005).

Este tipo de evaluación ha sido usada para dar una retroalimentación de desempeño, lo cual se logra por la participación de los colegas que regularmente interactúan con la persona que está siendo evaluada, incluyendo superiores, pares y subordinados. Es así como el modelo de evaluación de 360° difiere sustancialmente del tradicional, que utiliza una sola fuente de evaluación, generalmente realizada por el supervisor, ayuda a mejorar la calidad de las medidas de desempeño debido a que los evaluadores son aquellos con los que el empleado interactúa regularmente en su trabajo (Pereira, 2008).

Por lo que Alles (2005) define a la evaluación de 360° como un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados y puede incluir a otras personas como proveedores o clientes. Menciona algunos objetivos de esta evaluación como son:

- Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la empresa y el puesto en particular.
- Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.
- Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización (Alles, 2005).

Para Newstrom (2011) la evaluación de 360° es el proceso de reunir sistemáticamente datos sobre las habilidades, capacidades y conductas de una persona provenientes de diversas fuentes: el gerente los compañeros de trabajo, subordinados e incluso clientes o consumidores. Pasado un tiempo los resultados se comparan para comprobar si se han logrado mejoras o se comparan con las normas organizacionales para comprobar si una persona es mejor que otra.

Desde el punto de vista de Pereira (2008) dicha evaluación surge como una estrategia de intervención que para muchos autores facilita el desempeño, incrementado el nivel personal de auto-conocimiento, así como brindar a los individuos información detallada de las discrepancias entre su percepción y la percepción de los demás, lo que incita a modificar la propia imagen.

Los principales usos que se le dan a la evaluación de 360 grados son que sirven para medir el desempeño del personal, medir las competencias (conductas), diseñar programas de desarrollo. Y para Escobar (2005) sirve para definir planes de capacitación y desarrollo con las personas con base en los resultados individuales y/o grupales obtenidos, para identificar a personas exitosas, y finalmente proporciona información objetiva y cuantificada como son el liderazgo, la comunicación el trabajo en equipo, solución de problemas y habilidades para desarrollar a otros.

### **3.8. Desarrollo de Evaluación de 360°**

Según Levy Leboyer 1994 mencionado por Escobar, (2005), en la actualidad la formación ya no antecede al trabajo sino más bien, la acompaña, las experiencias son el fruto de una experiencia buscada y explotada activamente por aquel que participa en ella, la que permite la integración con éxito de los conocimientos a fin de construir competencias inéditas.

Mucho se ha discutido que el éxito de las organizaciones se encuentra íntimamente ligado al buen desempeño logrado por el recurso humano, por lo que resulta de vital importancia evaluar la actuación del mismo y para ello existen diversas herramientas

administrativas, siendo de todas ellas la evaluación de 360°, la que sobresale por su forma novedosa de efectuar una valoración justa del desempeño. Muchos autores como Muñoz (2004) menciona que en la implementación y desarrollo de este método es importante tomar en cuenta algunos riesgos ya que este tipo de análisis desestabiliza la tradicional cultura jerárquica, es decir, los jefes no están acostumbrados a ser evaluados.

Algunas recomendaciones que se sugieren son que se debe de tomar este análisis como una herramienta para el desarrollo y crecimiento lo cual evitaría el temor natural a ser evaluado, iniciar la aplicación a un solo departamento, enfocarse a los objetivos propiamente de la compañía, entrenamiento a las personas que participarían, brindar la retroalimentación y dar un buen seguimiento (Muñoz, 2004).

### **3.9. Claves de Éxito de la Aplicación de 360°**

Las claves para el éxito de una aplicación de 360° Alles (2005) menciona que de acuerdo a su experiencia profesional los aspectos representan las claves para un exitoso programa de evaluación de 360° son la herramienta, el entrenamiento a evaluadores y evaluados, los manuales de instrucción, los informes, la devolución a los evaluados, el seguimiento con los evaluados y la continuidad.

Para Newstron (2011) los criterios para asegurar la igualdad de oportunidades de empleo en la evaluación del desempeño, deben ser bien definidos tanto los objetivos como los criterios que se van a evaluar, otro factor importante es el análisis cuidadoso del puesto, los calificadores deben ser muy bien capacitados y entrenados, y por último que la aplicación sea lo más objetivamente para toda la organización.

Muchos autores han comprobado la eficiencia y eficacia de la metodología de 360° siguiendo cada uno de los pasos, como es el caso de una empresa metal-mecánica, en donde se implementó esta metodología, llegando a las conclusiones que los trabajadores identificaron y tomaron conciencia de sus fortalezas y debilidades en cuanto a las competencias requeridas en su puesto de trabajo. Esto ayudó a que el

desempeño y rendimiento de estos trabajadores se elevara considerablemente lo que trajo como consecuencia que el indicador de productividad aumentara y que el indicador de desperdicios redujera (Lara, 2010).

Para Alles (2002) clasificar a las competencias en técnicas y cardinales ayudan a que el colaborador se desempeñe exitosamente en su función, hace la recomendación de los significados aproximados de cada una de las competencias, las cuales son de gran ayuda e importancia para la elaboración del formulario de competencias de 360°.

Citando a Alles (2005) la autora desarrolla el camino que debe seguirse en este proceso de evaluación de 360° primero que nada es la definición de las competencias tanto cardinales como específicas críticas de la organización y/o del puesto según corresponda. Cabe mencionar que la recomendación de aplicar un método de 360° se tomen en cuenta un menor número de competencias, pudiendo considerarse solamente las competencias generales de la organización.

## **MÉTODO**

### **1. OBJETIVO GENERAL**

El objetivo principal del estudio fue:

Determinar las competencias laborales del personal empleado de una empresa metalmeccánica a través de la metodología de 360 grados.

### **2. OBJETIVO ESPECIFICO**

-Identificar el nivel de dominio con el que cuenta el grupo de mandos medios sobre las competencias necesarias para una adecuada supervisión y manejo de grupos.

-Identificar como los resultados de la evaluación multiperceptual varían de una evaluación jerárquica a una unilateral.

-Identificar cual es el estrato organizacional mejor desarrollado y cuáles son las que presentan más áreas de oportunidad.

-Identificar los diferentes niveles de competencias del personal empleado.

### **3. TIPO DE ESTUDIO O INVESTIGACIÓN**

La teoría indica que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características o los perfiles de grupos, comunidades, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Por tal motivo el tipo de investigación de este trabajo fue descriptivo porque se sometió a un análisis en el que se midieron y se evaluaron las competencias laborales del personal empleado, también se describe el nivel de dominio con el que cuenta el grupo de mandos medios sobre las competencias necesarias para una adecuada supervisión y manejo de grupos, así también permitió identificar los diferentes niveles de competencias del personal empleado.

#### **4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA O PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

Toda organización tiene una finalidad, tiene objetivos, la cual pasa por diferentes ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento como la globalización, esto no solo implica la necesidad de mantener la estabilidad financiera, sino que también es necesario enfrentar el reto que tiene que ver con la transformación de la fuerza laboral. Hoy por hoy, una de las principales dificultades de la industria manufacturera principalmente del giro automotriz, es la inesperada recesión económica, sin embargo, la situación de crisis no es del todo negativa sino por el contrario, favorece a que las organizaciones presten mayor atención en implementar estrategias centradas principalmente en las personas y no solo en la tecnología.

Actualmente, nos encontramos en una época en que las empresas gastan grandes presupuestos en implementar soluciones informáticas o tecnológicas, pierden mucho tiempo y muchas oportunidades porque los proyectos nunca terminan en las fechas previstas, el desgaste organizacional es impresionante, se pierden grandes talentos en el camino y los beneficios reales terminan siendo marginales.

En los últimos años han aparecido infinidad de estudios que hablan de que el factor principal de esos fracasos tiene que ver con la falta de atención a los aspectos humanos mismos que no fueron atendidos en su momento de manera adecuada.

Dicho esto, es que el principal problema que orilló a esta investigación es que los planes y programas de capacitación están enfocados 100% a desarrollar e incrementar aspectos técnicos que tienen que ver con iniciativas de rediseño de procesos, cambios en las estructuras organizacionales que prometen grandes cambios y la solución definitiva a sus problemas, sin embargo, casi nunca logran el impacto en los resultados del negocio que se esperaban, se llenan de proyectos de sistemas que ofrecen acabar con todos los problemas operativos, aunque también con todo su presupuesto. Sin embargo, le dan muy poca importancia en saber si el personal es el adecuado para lograr el éxito, el término personal adecuado se refiere a que los colaboradores en todos los niveles y puestos de la organización, tengan las competencias necesarias para desempeñar su función, tal como las estrategias

de negocio lo requieran para lograr los objetivos que se han definido en el plan estratégico de la empresa.

La evaluación es mediante el método de 360 grados el cual tiene como propósito principal conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la organización y el puesto en particular, identificar con mayor facilidad a personas exitosas y con potenciales, para reforzar, reconocer y estimular sus resultados así como detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización, lo que ayudara a los directivos a tomar acciones precisas para mejorar el desempeño del personal.

Tal es así, que cuando en una organización se ignora el factor humano esto se traduce en una plantilla inestable, desmoralizada, carente de entusiasmo. Por el contrario, cuando una organización se enfoca en la mejora continua de su personal, éste responde con lealtad y se esfuerza en dar lo mejor de sí.

Por tal motivo en la actualidad el éxito de una empresa viene determinado por las competencias laborales que presentan sus empleados, lo cual le permitirá al empleado conocer de manera objetiva el dominio de sus competencias de tal manera que genere conciencia de su autodesarrollo para el cumplimiento del perfil de su puesto. y para la organización le permitirá tomar decisiones para promociones, remuneración, identificar personas claves y generar planes desarrollo encaminados al logro de los objetivos organizacionales.

Mencionado lo anterior se formula la siguiente pregunta de investigación.

¿El personal empleado de la empresa manufacturera es competente para llevar a cabo las estrategias planteadas por la organización?

## **5. DEFINICIÓN DE VARIABLES**

Definición Conceptual:

Competencia laboral, de acuerdo con Spencer y Spencer, es una característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo y situación (Alles, 2005).

Definición Operacional:

Operacionalmente la competencia laboral es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que, aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización.

## 6. PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

En el presente trabajo no se aplicó planteamiento de hipótesis, dado que la investigación fue de tipo descriptivo, en la que se logró determinar las competencias laborales del personal empleado de una empresa metalmecánica a través de la metodología de 360 grados.

## 7. DEFINICIÓN DEL UNIVERSO DE ESTUDIO

La muestra fue compuesta por 66 trabajadores de todos los niveles de la organización desde analistas, supervisores, coordinadores, así como jefaturas o gerencias, de una empresa metalmecánica ubicada en la localidad de Tenango del Valle, con una antigüedad de los empleados entre 1 y 32 años de labor, en la figura 8 se desglosa de manera detallada la muestra con la que se trabajó.

<b>POBLACIÓN GENERAL</b>	
TOTAL DE EMPLEADOS	66
PERSONAL FEMENINO	15
PERSONAL MASCULINO	51
TOTAL DE AREAS	13
ANTIGÜEDAD LABORAL DE LOS TRABAJADORES	DE 0 a 32 AÑOS

DETALLE DE LA POBLACIÓN				
PUESTO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN	# DE EMPLEADOS POR PUESTO	AREAS	ANTIGÜEDAD POR AREA	GENERO
SUPERVISOR DE METALURGIA	1	CALIDAD	DE 0 A 24 AÑOS	MASCULINO
SUPERVISOR DE METROLOGIA	1			MASCULINO
INSPECTOR CALIDAD RECIBO	1			MASCULINO
TRAZADOR	1			MASCULINO
JEFE DE CALIDAD	1			MASCULINO
ANALISTA DE CALIBRES	2			MASCULINO
INGENIERO DE CALIDAD	2	MEDIO AMBIENTE	DE 1 A 2 AÑOS	MASCULINO
INGENIERO AMBIENTAL	1			FEMENINO
COORDINADOR AMBIENTAL	1	SISTEMAS DE CALIDAD	DE 1 A 3 AÑOS	FEMENINO
COORDINADOR DE SISTEMAS DE CALIDAD	1			FEMENINO
AUXILIAR DE MEJORA CONTINUA	1	CENTRO DE IDEAS	1 AÑO	MASCULINO
ING. SR DE SOLDADURA Y TRAT. TERMICO	1			MASCULINO
ASISTENTE DE DIRECCION CENTRO DE IDEAS	1	PROYECTOS	DE 1 A 25 AÑOS	FEMENINO
DISEÑO	1			MASCULINO
ING. DE INNOVACION Y DES. AVANZADO	1			MASCULINO
COMPRADOR	2	COMPRAS	DE 1 A 32 AÑOS	FEMENINO
CHOFER	1			MASCULINO
AUXILIAR DE ALMACEN	1			MASCULINO
COORDINADOR DE ALMACEN	1			MASCULINO
ANALISTA DE TESORERIA	2	PLANEACION Y TESORERIA	DE 1 A 15 AÑOS	FEMENINO
ANALISTA FINANCIERO	2			AMBOS
ANALISTA DE COSTOS	1			MASCULINO
ANALISTA DE SISTEMAS	2	TECNOLOGIAS DE LA INFORMACIÓN	DE 1 A 2 AÑOS	MASCULINO
INGENIERIA DE PROCESOS	2	INGENIERIA	DE 1 A 27 AÑOS	MASCULINO
JEFE DE INGENIERIA	1			MASCULINO
INGENIERO DE HERRAMIENTAS	1			MASCULINO
COORDINADOR DE HERRAMIENTAS	1			MASCULINO
INGENIERO INDUSTRIAL	2			MASCULINO
SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	7			MANTENIMIENTO
INGENIERO ELECTRONICO	1	MASCULINO		
INGENIERO DE MANTENIMIENTO	2	MASCULINO		
COORDINADOR DE MANTENIMIENTO	1	MASCULINO		
PROGRAMADOR DE MATERIALES	2	FEMENINO		
COORDINADOR DE PRODUCCIÓN	1	PRODUCCIÓN	DE 0 A 26 AÑOS	MASCULINO
SUPERVISOR DE PRODUCCION	9			MASCULINO
ANALISTA DE SCRAP	1			MASCULINO
ANALISTA DE RECLUTAMIENTO Y CAPACITACION	2			FEMENINO
ANALISTA DE NOMINAS	1	RECURSOS HUMANOS	DE 0 A 31 AÑOS	MASCULINO
SEGURIDAD INDUSTRIAL	1			MASCULINO
JEFE DE RELACIONES LABORALES	1			MASCULINO
PROGRAM MANAGER	1	VENTAS	DE 2 A 7 AÑOS	AMBOS

Figura 8. Elaboración Propia, Plantilla de personal de la empresa.

## 8. SELECCIÓN Y/O DISEÑO DE INSTRUMENTO

El instrumento utilizado para medir las competencias laborales fue la evaluación de 360°, la cual fue seleccionada con el único propósito de buscar mayor objetividad en la evaluación del desempeño y de evitar la subjetividad (favorable o desfavorable) de las evaluaciones de desempeño jerárquicas y unilaterales. Además, fue basada en

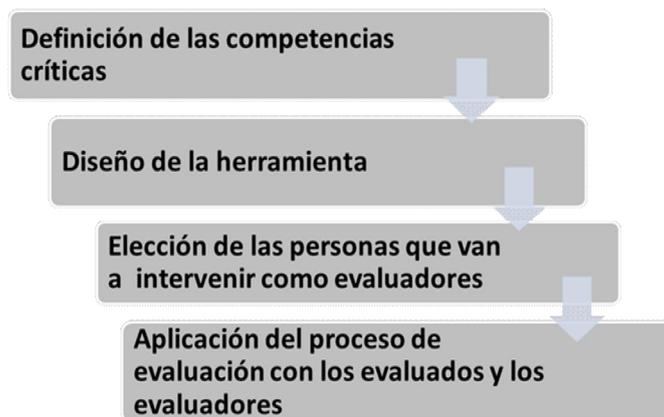
10 competencias previamente definidas como críticas las cuales son conductas 100% observables a todos los empleados. (Ver anexo no. 1)

Dichas competencias fueron calificadas con las siguientes ponderaciones que van desde un **N/A** (No Aplica o No Poseo Información), y en una escala del número **1** al **5** dependiendo del grado en que se domine la competencia, considerando que el **1** es el más bajo y el **5** el de mayor dominio; englobando de manera general el desempeño en cinco criterios como Nula, Por desarrollarse/Necesita Mejorar, Aceptable/Cumple, Desarrollada/Rebasa, y Altamente desarrollada/Sobresale.

## 9. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La aplicación fue siguiendo la metodología de la evaluación de 360 grados de la autora Alles, (2005) la cual indica que el camino a seguir es el siguiente:

### Esquema del proceso de evaluación de 360 °



Las 10 competencias críticas de la organización fueron definidas de manera general para todos los puestos debido a los objetivos organizacionales, basándose en el diccionario de competencias de Marta Alles (2004).

El diseño de la herramienta consiste en un cuestionario o formulario electrónico, el cual contiene los datos generales del personal evaluado; como primer paso es la autoevaluación la cual le permite evaluarse de manera objetiva, posteriormente toca el turno de ser calificado por los evaluadores seleccionados (jefe, subordinado, cliente e invitado) de manera anónima emiten una calificación en cada una de las competencias.

Elección de las personas que van a intervenir como evaluadores (jefes, pares, subordinados, clientes internos) En esta etapa todos los empleados tuvieron que evaluar por lo menos a otro colaborador dependiendo de la función que cada uno de los colaboradores desarrolla y de la interacción que tienen con cada una de las áreas.

Lanzamiento del proceso de evaluación con los interesados y los evaluadores. En este proceso se les pidió a los trabajadores que contestaran el formulario cumpliendo con las indicaciones que menciona en el cuestionario.

Una vez terminado todas las evaluaciones se generaron todos los reportes de manera electrónica y de manera individual de ahí se seleccionaron todos aquellos que cumplían con la evaluación completa de 360° para ser analizados.

## **10. CAPTURA DE LA INFORMACIÓN**

Una vez que se aplicaron los cuestionarios se procedió a vaciar de manera manual toda la información en Excel para con ello obtener sumatorias, porcentajes como parte de la estadística descriptiva, y con ello lograr el objetivo propuesto.

## **11. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Los resultados se fueron agrupando y concentrando de acuerdo a cada uno de los niveles y propósitos de los objetivos para posteriormente graficar los resultados finales y generar el análisis correspondiente y determinar con datos duros si los objetivos propuestos fueron cumplidos.

## **12. PRUEBA DE HIPÓTESIS**

No aplica

## RESULTADOS

La finalidad principal de esta investigación fue determinar las competencias laborales del personal empleado de una empresa metalmeccánica a través de la metodología de 360 grados, e identificar el nivel de desarrollo de competencias del personal; también fue conocer el nivel de dominio que tienen los mandos medios sobre las competencias necesarias para una adecuada supervisión y manejo de grupos, así como identificar si hay diferencia en los resultados de la evaluación del jefe inmediato y la autoevaluación, de la misma manera se pretendía identificar cual es el área que presenta mayor nivel de desarrollo de competencias y cuáles son las que requieren de mayor atención para fortalecerlas.

Se aplicaron los formularios de competencias al personal empleado de la empresa manufacturera mediante el método de 360°. La población evaluada del estudio fue de 66 empleados de la empresa manufacturera.

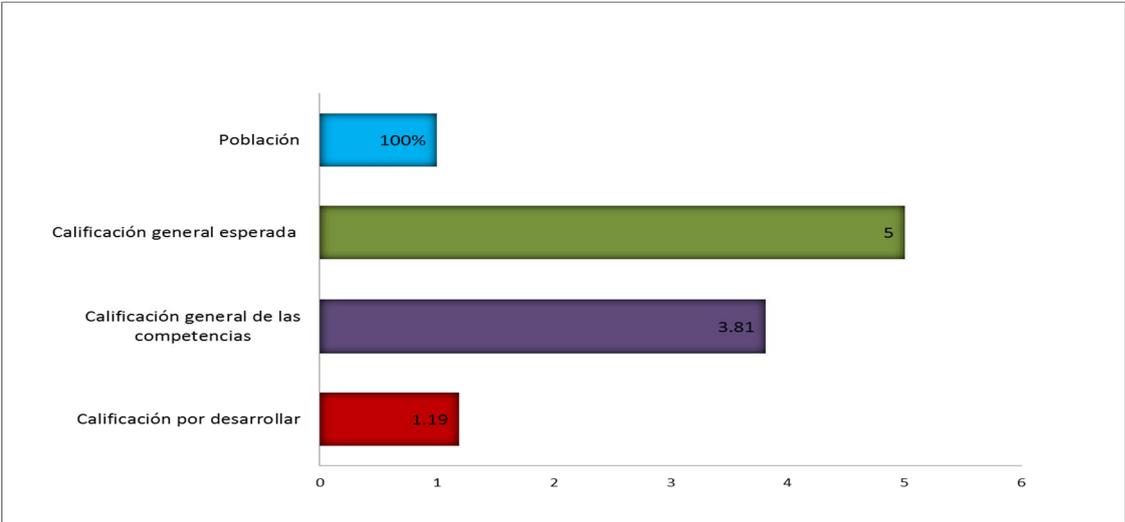
En esta sección se muestran los resultados obtenidos a través de la aplicación de los formularios, los cuales se analizaron gráficamente siendo de gran utilidad para responder a las preguntas de la presente investigación.

Para interpretar los resultados finales se consideró el siguiente criterio general.

<b>Tabla de calificación general</b>		
<b>Nivel de Calificación</b>	<b>Rango</b>	<b>Descripción</b>
Calificación esperada 5	4.6 a 5.0	Altamente desarrollada
Calificación promedio alta 4	4.1 a 4.5	Desarrollada
Calificación promedio general 3	3.1 a 4.0	Aceptable
Calificación promedio baja 2	2.1 a 3.0	Por desarrollarse
Calificación baja 1	1.0 a 2.0	Nula

De tal manera que se consideran aceptables a las competencias con calificación mayor a partir de 3.1 y como no aceptables a las que obtengan calificación menor o igual a 3.0. Este rango se determinó con el propósito de que aquellas competencias laborales con esta calificación sean tomadas como áreas de oportunidad para lograr un nivel más alto de desempeño.

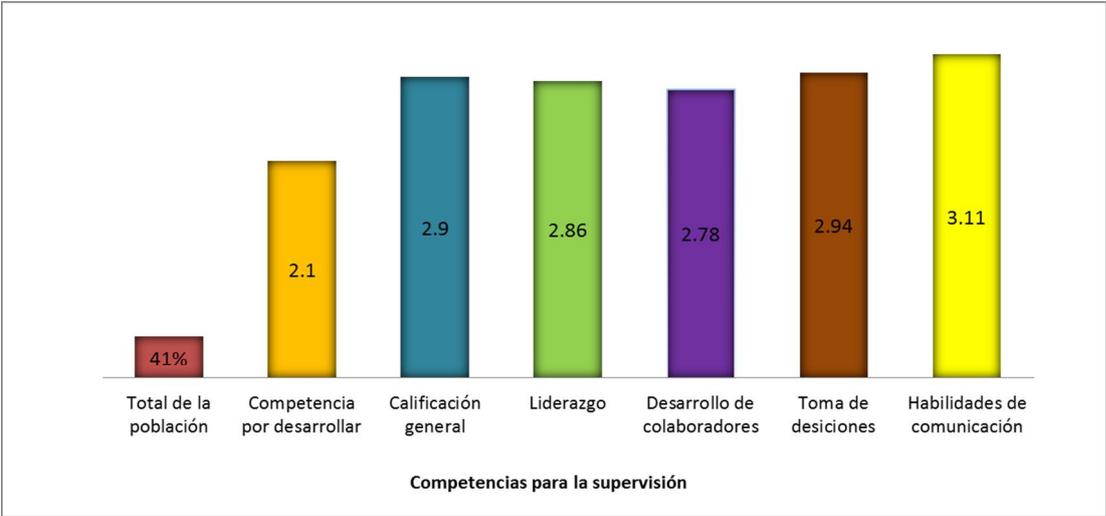
En la gráfica número 1, se observan la calificación promedio del 100% del personal evaluado la cual fue de un promedio de 3.8 puntos, dicha calificación demuestra que las competencias del personal de manera general son aceptables, sin embargo, hay que prestar atención a la brecha existente que, aunque es mínima hay que elaborar planes de acción para llegar a obtener todas las competencias altamente desarrolladas y llegar a la calificación esperada y por ende al éxito de la organización.



Grafica 1. Calificación general de competencias laborales del 100% del personal de la empresa metalmecánica (66 empleados).

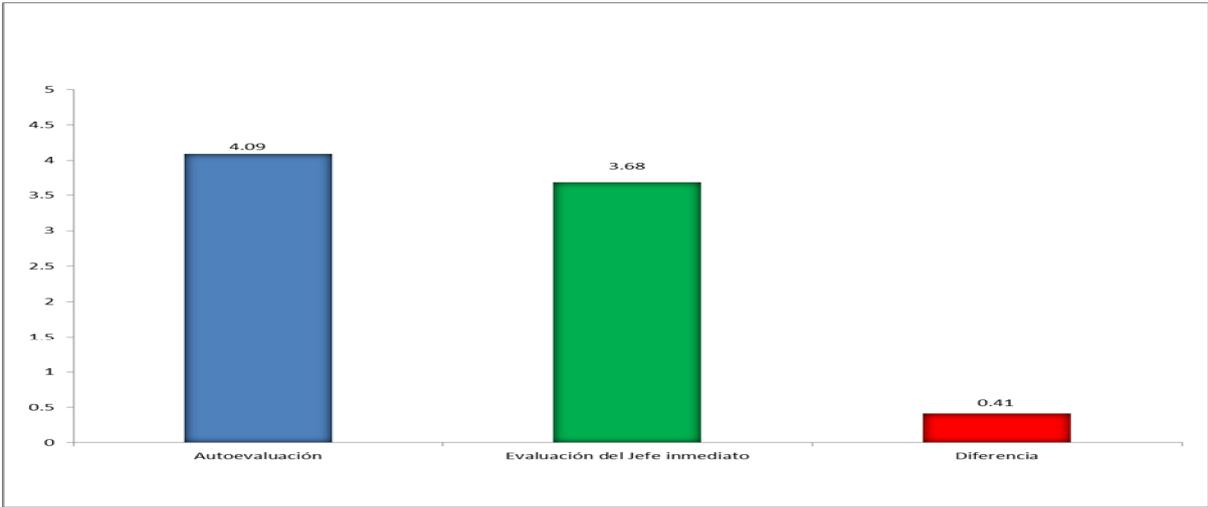
En la gráfica número 2 se observa que el 41% del personal evaluado tiene la responsabilidad de tener personal a su cargo, en la que se seleccionaron aquellas competencias que están relacionadas con el manejo de personal como lo es Liderazgo, Desarrollo de colaboradores, toma de decisiones y habilidades de comunicación, se observa también que la calificación promedio obtenida entre estas competencias a nivel supervisión fue del 2.9, considerando la tabla de calificación es una calificación baja lo cual quiere decir que las competencias de supervisión no

están desarrolladas y debido a la esencia y complejidad del puesto, es importante generar acciones inmediatas para fortalecer estas competencias.



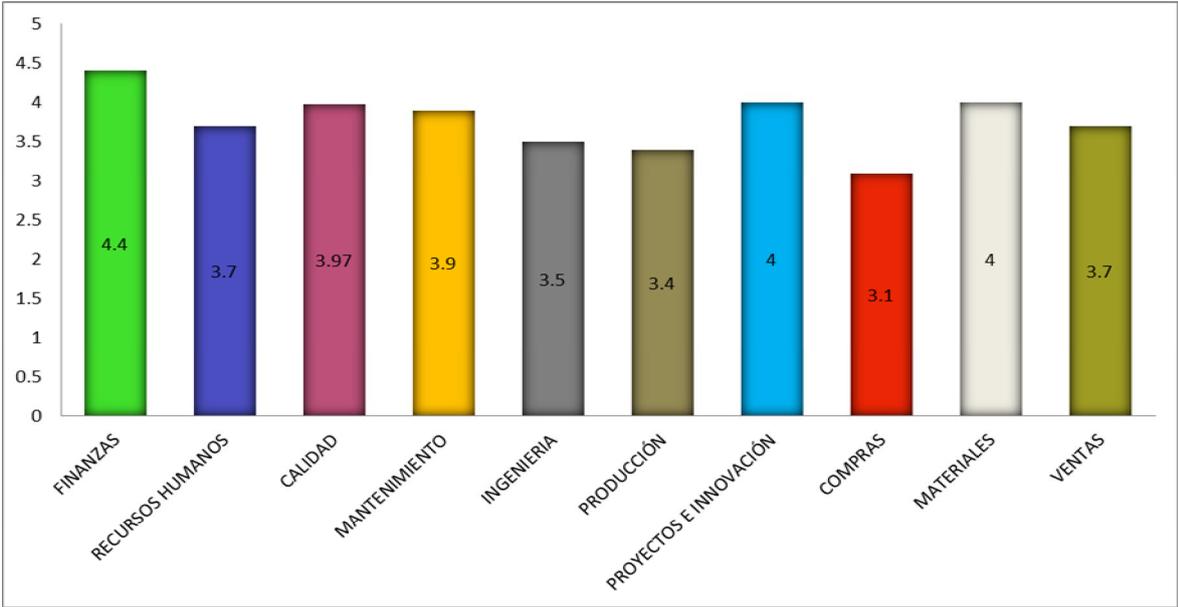
Grafica 2. Calificación general de competencias obligadas y requeridas a nivel de supervisión y mandos medios considerando el 41% de la población total.

En la gráfica no.3 muestra el comparativo de la evaluación realizada por el jefe y por el mismo trabajador, los puntajes demuestran que no existe mucha diferencia en la percepción del jefe y del subordinado, ya que ambos arrojaron una calificación similar obteniendo una diferencia insignificante de 0.41 sin embargo se esperaría que esta calificación sea más cercana a la calificación esperada. En conclusión, se observa que existe una buena sincronía en lo que percibe el jefe y el propio subordinado.



Grafica 3 Diferencia entre la evaluación unilateral y la evaluación jerárquica.

La gráfica 4 muestra la calificación promedio por área, como se puede observar los resultados son favorables debido a que la mayoría se sitúa arriba de 3, el área que obtuvo la calificación más baja fue compras con un promedio de 3.1, sin embargo considerando el criterio de evaluación demuestra que el área presenta competencias desarrolladas a pesar de ser la más baja y como puntuación más alta es el área de finanzas ya que obtuvo un puntaje de 4.4. a pesar de que se obtuvo una calificación aceptable es necesario general acciones para subir el nivel de competencias en cada una de las áreas de la organización.

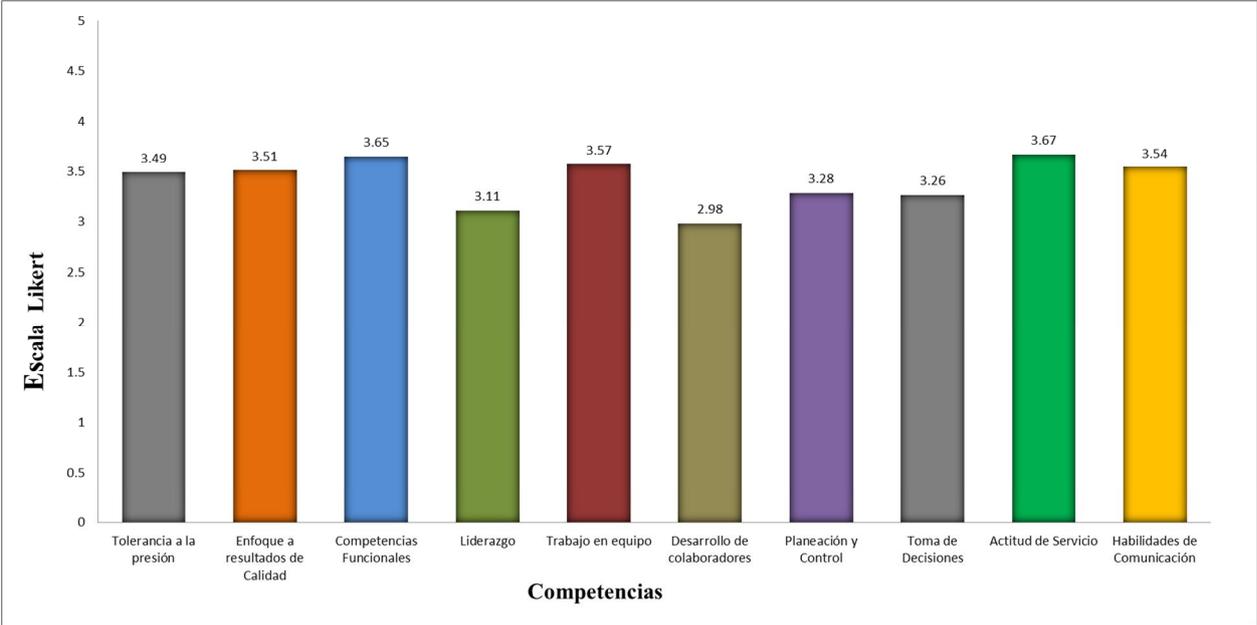


Grafica 4. Competencias laborales por cada una de las áreas o departamentos de la organización.

En la gráfica número 5, se observa el nivel de dominio de cada una de las competencias de manera general de todo el personal empleado; de manera detallada se visualiza que en su mayoría las puntuaciones se sitúan en un promedio mayor a 3.0 lo que permite señalar que estas competencias están moderadamente desarrolladas y aceptables de acuerdo al criterio de calificación.

Como dato importante se observa también que el 2.98 es la calificación más baja, la cual corresponde a la competencia de desarrollo de colaboradores, la cual coincide con la calificación promedio de la gráfica numero 2 sobre el manejo del personal, lo

que muestra de manera general que existe un área de oportunidad sobre el manejo de personal, la cual puede ser desarrollada con algunas alternativas de capacitación.



Grafica 5. Nivel de dominio de cada una de las competencias laborales del total del personal empleado.

## ANALISIS DE RESULTADOS

Uno de los mayores retos que tiene la empresa manufacturera es el cumplimiento de los requerimientos de sus clientes; lo cual significa cumplir con la calidad y entrega en tiempos establecidos, debido a tal exigencia del mercado laboral actual en términos de desarrollo, lo ideal sería que las competencias laborales de los trabajadores estuvieran altamente desarrolladas, es bien sabido que las organizaciones constantemente de una u otra manera están evaluando el desempeño laboral mediante diferentes métodos, el propósito de esta investigación fue determinar el nivel de competencias con las que cuenta el personal de la empresa mediante la evaluación de 360 grados.

Considerando lo que dice Munch (2006), que el ser humano se ha esforzado siempre en lograr la mayor efectividad posible en todas sus actividades, lo que se espera que los resultados obtenidos en este estudio se vayan mejorando día a día, de tal manera que los trabajadores vayan demostrando un nivel de competencia cada vez más alto, y que aseguren la máxima eficacia y eficiencia en cuanto a calidad y productividad se refiere, así como también al logro de los objetivos.

Los resultados globales obtenidos del 100% del personal evaluado en cuanto a sus competencias se sitúa en un criterio aceptable, sin embargo, se esperaba que las competencias estuvieran en el criterio de calificación más alto o altamente desarrolladas, como se observa en la gráfica no. 1 la diferencia entre la calificación esperada y la obtenida no es muy grande, lo cual significa que tanto para los empleados como para la organización no será difícil empezar a generar estrategias que impulsen el autodesarrollo y de esta manera lograr con mayor eficiencia las metas establecidas tal como lo menciona Ernst (2008) que la organización debe propiciar una alternativa que impulse el autodesarrollo de sus trabajadores para lograr un mejor equilibrio laboral.

Por otro lado Escobar (2005) habla de que las características de las competencias están relacionadas con un desempeño superior en un puesto de trabajo, y para ello se trabajó con el puesto de supervisión y mandos medios que es 41% de la

población, con el fin de conocer el nivel de competencia para el manejo y coordinación de gente, se definieron 4 competencias claves indispensables, así como lo define Ernst, (2008), las cuales son liderazgo, desarrollo de colaboradores, toma de decisiones y habilidades de comunicación, de la misma manera se espera un buen nivel de desarrollo en estas competencias debido a la importancia del nivel jerárquico del puesto; en esta evaluación participaron los supervisores y obviamente cada uno de los subordinados, la percepción de ellos como se puede observar en la gráfica número 2 es que perciben que las competencias de desarrollo de colaboradores, de liderazgo y toma de decisiones no están desarrolladas, por lo cual se tiene un grave problema en el manejo y administración del personal, por lo que se puede entender que el supervisor ha perdido de vista que el factor humano es el recurso más valioso para la organización lo cual es diferente a lo que Taylor citado por Barba (2010) menciona que el deber ser de los empresarios es primero que nada el preocuparse por la felicidad e Integridad de cada uno de sus empleados. Sin embargo, no se puede dejar de lado que la competencia de habilidades de comunicación es evaluada como aceptable, lo cual es muy bueno ya que como menciona González (2010) la comunicación es la clave del éxito, es el elemento diferenciador de una gestión del rendimiento eficaz.

Bien es cierto que muchos autores hablan de que la habilidad de comunicación es de mucha relevancia para cualquier puesto dentro de una organización, debido a que se requiere interactuar con otras personas para poder transmitir y recibir información e ideas de manera fácil, efectiva y clara. Lo que hace pensar que esto es una fortaleza de la empresa, pues como lo ha señalado Chiavenato (2001) el que los gerentes o mando altos cuenten con una forma eficiente de comunicación permitirá que el clima y la producción sean mejor.

Es bien sabido que en procesos tradicionales únicamente el jefe o supervisor inmediato realizaba la evaluación de cada uno de los subordinados. Hoy en día esta evaluación ha quedado casi olvidada, debido a que otras formas de evaluación han cobrado fuerza al ser utilizadas cada día más por las organizaciones modernas y una de ellas es la evaluación de 360° o feedback como lo menciona Alles (2005), este tipo de evaluaciones permitió en esta investigación conocer y comparar el desempeño laboral del personal desde el punto de vista del propio trabajador

(autoevaluación) y la del jefe inmediato (evaluación a subordinados) el comparativo de la percepción de ambos como se observa en la gráfica no. 3 es que si hay diferencia aunque es mínima, se observa que el empleado percibe un mejor desempeño en comparación a como su jefe lo percibe, de manera general los empleados presenta un nivel de desarrollo aceptable sin embargo hay mucho que hacer para reforzar y elevar el nivel de desarrollo de competencias, se llega a la conclusión que el método de evaluación utilizado es efectivo y que arroja información precisa y detallada tal como lo menciona Pereira (2008) que dicha evaluación brinda a los individuos información detallada de las discrepancias entre su percepción y la percepción de los demás, lo cual ayuda a modificar la propia imagen, también Newstrom (2011) dice que autoevaluación es una oportunidad para que el empleado se analice a sí mismo y ofrezca una evaluación personal de sus logros, fortalezas y debilidades, y logre su autodesarrollo.

Finalmente los resultados generales de las competencias laborales del personal evaluado son favorables en cierta manera, ya que se puede observar que la mayoría de las competencias se sitúan en un criterio aceptable es decir, los empleados de la empresa se esfuerzan de manera positiva en lograr los resultados de la compañía y de acuerdo con Chiavento (2000) quien dice que los empleados son socios de la organización capaces de llevarla a la excelencia y al éxito, de tal manera que las personas poseen un increíble don de crecimiento y desarrollo personal.

Los diferentes niveles de competencia que tiene el personal empleado como se puede observar en la gráfica no. 5 es que 6 de las 10 competencias cardinales o genéricas se situaron en un nivel aceptable, se rescata que la competencias más alta es la de actitud de servicio la cual tiene que ver con la disposición para realizar el trabajo y brindar soluciones en base al conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos, lo cual demuestra que el personal tiene bien claro el enfoque y la importancia que se le da al cliente tal como se mencionan en la política, misión y visión. Otra competencia alta es la que tiene que ver con las competencias funcionales la cual significa que existe una capacidad para generar credibilidad en la organización en base a la experiencia y los conocimientos técnicos de su especialidad profesional, con esto se demuestra que es una empresa altamente confiable en sus procesos técnicos y que cuenta con el

personal técnicamente adecuado para el desempeño de su puesto dentro de la organización.

Sin embargo no hay que perder de vista todas aquellas competencias con ponderaciones bajas o por desarrollarse, como lo son desarrollo de colaboradores y liderazgo, estas 2 competencias son indispensables para el buen manejo de personal y son las que también en evaluaciones anteriores se han presentado como competencias no desarrolladas, lo cual es preocupante ya que este aspecto es fundamental en una organización debido a que los objetivos son liderados por personas claves de la organización y de no contar con una adecuada dirección como lo dice Robbins (2004) la organización no funcionara de manera continua para alcanzar las metas.

Chiavenato (2000) menciona que el éxito de toda organización depende en gran medida del nivel de desarrollo y madurez que los trabajadores demuestran en sus funciones y para ello se evaluó el nivel de desarrollo de competencias que se tiene por departamento, los resultados son aceptables como se pueden observar en la gráfica no. 4, sin embargo se demuestra que las áreas de compras y de producción son las que obtuvieron menor calificación, es decir son áreas que presenta mayor problema de desempeño y más el área de producción, ya que es la que tiene el mayor número de personal tanto operativo como administrativo con manejo de gente, lo cual es interesante ya que se dice que el mayor problema de esta área es técnico y con esta investigación se llega a la conclusión que su principal debilidad está en el factor humano en el manejo y administración de personal. Por tal motivo se recomienda que la empresa empiece a propiciar estrategias relacionadas al factor humano, que aseguren fortalecer áreas de oportunidad y contribuya a la mejora del desempeño a través de las competencias laborales, ya que son estas características subyacentes en el individuo que están causalmente relacionadas con el estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo y situación, como lo menciona Spencer y Spencer mencionado Alles (2005).

## CONCLUSIONES

Después de haber definido o determinado las competencias laborales del personal de la empresa metalmecánica mediante el método de 360°, se obtuvo como resultado en esta investigación que la empresa de manera general cuenta con un nivel de competencias aceptable, sin embargo, hablando de manera particular se pudo identificar las competencias en las que hay que prestar total atención para analizarlas de manera detallada.

Las competencias que obtuvieron menor puntaje y que hay que desarrollar son las que tienen que ver con el papel de supervisión y coordinación de personal como lo es, *liderazgo, y desarrollo de colaboradores*, los puntajes fueron vistos desde diferentes perspectivas y siempre arrojaron puntajes bajos, lo cual representa esto una área de oportunidad muy importante para la organización, ya que el papel del líder es piedra angular en cualquier industria por ser el que traza la directriz para alcanzar las metas de la organización.

De las 10 competencias definidas de manera genérica se seleccionaron las competencias que son requeridas como necesarias para un puesto de supervisión y mandos medios con gente a su cargo, las cuales fueron:

- Liderazgo
- Desarrollo de Colaboradores
- Toma de decisiones
- Habilidades de Comunicación

Como se pudo observar las competencias más bajas son liderazgo y desarrollo de colaboradores, las cuales tienen que ser desarrolladas, estas competencias están 100% relacionadas con el factor humano, tema en el que la mayoría de las organizaciones no considera como importante.

Al utilizar un método de evaluación multiperceptual (360°) es importante conocer si existe diferencia entre la autoevaluación del empleado y la del jefe inmediato, lo cual observó que existe buena sincronía en la percepción del jefe y los subordinados.

Por último, esta investigación también permitió identificar cual es el área o departamento mejor desarrollado y cuáles son las que presentan áreas de oportunidad, en este sentido se observó que no hay problema en este rubro debido a que las calificaciones obtenida son aceptables.

Finalmente se concluye que la organización presenta un área de oportunidad en el factor humano, y considerando lo que menciona Chiavenato (2000) que el ser humano es el pilar más importante dentro las organizaciones en donde las personas son las que logran los objetivos, cumplen la misión, visión y valores; brindando su compromiso y fortaleciendo cada día más su sentido de pertenencia, motivo por el cual, se invita a la organización a poner especial atención en las sugerencias que se recomendaran más adelante, y así ayudar a que la organización logre posicionarse en un mejor lugar dentro de sus competidores y principalmente ante sus clientes.

## SUGERENCIAS

Considerando los resultados obtenidos de la investigación, el principal propósito de este apartado es presentar a la organización una serie de recomendaciones que sin duda alguna de manera general ayudara a elevar el potencial de las competencias laborales que poseen los empleados de la empresa metalmecánica.

Dichas recomendaciones de manera general van enfocadas principalmente a ayudar a los siguientes procesos:

- Ψ Mejorar el proceso de evaluación de desempeño
- Ψ Mejorar el proceso de reclutamiento
- Ψ Fortalecer el programa de capacitación
- Ψ Contribuir al aumento de la eficiencia en las organizaciones
- Ψ Mejorar clima laboral
- Ψ Ayudar a cumplir con los Objetivos Organizacionales

### **Redefinir el proceso de evaluación de desempeño**

Se sugiere que el sistema de evaluación de desempeño sea aplicado de manera periódica como lo marca la teoría, es decir que sea aplicado de manera semestral y no de manera anual como actualmente se tiene diseñada, con el propósito de que el trabajador tenga la oportunidad de mejorar sus puntos débiles y de ir generando estrategias para mejorar su desempeño.

### **Rediseñar el proceso de reclutamiento y selección el cual sea basado en competencias.**

Para ello se sugiere adquirir una evaluación psicométrica automatizada la cual le ayudará al reclutador a conocer el nivel de desarrollo de las competencias laborales que tiene el candidato mismo que le facilitará tomar la mejor decisión de que si será contratado o no de acuerdo al grado de afinidad con las competencias.

Esta evaluación es un Sistema de Análisis Psicométrico y Estadístico que determina los niveles de competencia de los individuos dentro de las organizaciones, el cual mide las 14 competencias laborales más importantes.

Características Evaluadas:

- Competencia en Análisis de Problemas
- Competencia para la Toma de Decisiones
- Competencia de Juicio
- Competencia en Comunicación
- Competencia en Liderazgo
- Competencia para la Delegación
- Competencia para el Desarrollo de Colaboradores
- Competencia para el Trabajo en Equipo
- Competencia en Inteligencia Emocional
- Competencia para la Tolerancia a la Presión
- Competencia en Actitud de Servicio
- Competencia para el Seguimiento y Control
- Competencia en Planeación y Organización
- Competencia en Enfoque a Resultado.

**Diseñar e Implementar un taller teórico-práctico-vivencial, desarrollado a través de asignaciones, apoyadas en técnicas participativas-expositivas, dinámicas grupales.**

De acuerdo a la temática de cada tema se utilizará material didáctico y películas prácticas, reflexivas y/o motivacionales que facilitaran una fijación más profunda acerca de los temas tratados.

Durante el Taller se coordinarán actividades y técnicas para analizar y ejercitar los temas expuestos, con lo que se integrara al grupo participante y se aprovecharán las experiencias y vivencias individuales.

## DESARROLLANDO EL TALENTO HUMANO

NOMBRE DEL CURSO	OBJETIVO	DURACIÓN	CONTENIDO TEMÁTICO
<b>COMUNICACIÓN EFECTIVA APLICADA AL LIDERAZGO</b>	<p>Identificará los aspectos básicos que le permitirán optimizar el proceso de comunicación, ya sea como emisor o receptor.</p> <p>Conocerá las principales barreras que obstaculizan un proceso de comunicación efectiva.</p> <p>Desarrollará su habilidad de liderazgo en base a la importancia del proceso de comunicación.</p>	12 hrs, 3 sesiones de 4 horas.	<p>-LIDERAZGO: definición, tipos, características</p> <p>-COMUNICACIÓN: definición, tipos, factores que facilitan y dificultan el proceso de comunicación.</p> <p>-COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO: técnicas que facilitan la comunicación entre el líder y su equipo de trabajo</p>
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	Al finalizar el curso - taller el participante, distinguirá, ejecutará y analizará, la importancia, características y fundamentos del Trabajo en Equipo practicando una situación real, interactuando con el grupo y autoevaluando su comportamiento.	4 hrs. una sesión	<p>-GRUPO vs EQUIPO.</p> <p>-FUNDAMENTOS DEL TRABAJO EN EQUIPO.</p> <p>-PRACTICA Y AUTOEVALUACION</p>
<b>ACTITUD POSITIVA COMO ELEMENTO CLAVE DE PRODUCTIVIDAD</b>	Al finalizar el taller, el participante conocerá, identificará y ejecutará las bases del bienestar psicológico y de la felicidad así como de las fortalezas y virtudes humanas, aplicándolas en su quehacer diario a nivel personal y profesional.	4 hrs. una sesión	<p>-FUNDAMENTOS DE PSICOLOGIA POSITIVA.</p> <p>-PRACTICA Y EVALUACION.</p>
<b>FORMACIÓN DE LÍDERES DE EQUIPO</b>	El participante aplicará los diferentes tipos de liderazgo con diferentes colaboradores.	12 hrs. en 3 sesiones de 4 horas.	-LIDERAZGO: definición, tipos, características, Líder tradicional vs Líder actual.

	Integrará los esfuerzos de todos para sumarlos, dejando así de trabajar aisladamente.  Conocerá los estímulos que motivan a sus colaboradores.		-EQUIPOS DE TRABAJO: definición, características y fundamentos MOTIVACIÓN, LIDERAZGO Y EQUIPOS DE TRABAJO: proceso de Motivación, pirámide motivacional.
<b>REENFOCANDO EL LIDERAZGO</b>	Transformación y Fortalecimiento del Liderazgo Individual.	24 hrs. en 6 sesiones de 4	-AUTOCONOCIMIENTO

En caso de que la organización considere como viables dichas sugerencias presentadas en esta investigación, estará generando una inversión total aproximadamente.

<b>CURSO</b>	<b>COSTO POR CURSO</b>	<b>TOTAL DE INVERSIÓN</b>
TALLER DE DESARROLLO HUMANO.	64,000 + IVA	74,240
PRUEBA PSICOMETRICA AUTOMATIZADA	4,990 IVA INCLUIDO	4,990
	SUMA	79,230

**La presente investigación puede ser base o auxiliar para futuras investigaciones relacionadas con los siguientes temas:**

- Ψ Liderazgo basado en fortalezas.
- Ψ Organización positiva.
- Ψ Felicidad en el trabajo.
- Ψ La integración del psicólogo dentro de las organizaciones como innovador y creador de nuevas estrategias.

## BIBLIOGRAFIA

- ❖ Alles, M. (2007). Comportamiento organizacional: Como lograr un cambio Cultural, a través de la gestión por competencias, Buenos Aires 1ª ed. Ediciones Granica.
- ❖ Alles, M. (2005). Desempeño por competencias, Evaluación de 360°, Buenos Aires: Ediciones Granica.
- ❖ Alles, M. (2004). Dirección estrategia de recursos humanos, Gestión por competencias: el diccionario, Buenos Aires Ediciones Granica.
- ❖ Alles, M. (2015). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias, Buenos Aires 3ª. Ed Granica,
- ❖ Barba, A. (2010) Gestión y estrategia, Federick Winslow Taylor y la Administración científica: contexto, Realidad y Mitos. <file:///E:/Resumen libro Taylor revisitado JBC 2011.pdf>
- ❖ Bohlander, G. & Snell, S. (2008). Administración de Recursos Humanos, México D.F. Cengage Learning.
- ❖ Bruque, S.C. & Fidalgo, F.B. & Maqueira, J.M. & Martínez, P.J. & Moyano, J.F. (2011). Administración de empresas: Un enfoque teórico. práctico. Madrid: Pearson Educación.
- ❖ Centro de Estudios de las Finanzas Públicas, H. Cámara de Diputados, LIX Legislatura, diciembre de 2004, Evolución del sector Manufacturero de México 1980-2003 [www.cefp.gob.mx/intr/edocumentos/pdf/cefp/cefp0022005](http://www.cefp.gob.mx/intr/edocumentos/pdf/cefp/cefp0022005).
- ❖ Carrasco J. (2005). Resumen libro Taylor Revisitado, La productividad es la clave, Es hora de hacerle caso, las empresas y los países ricos ya lo hicieron, Santiago de Chile: Editorial Evolución.

- ❖ Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias CONOCER (2010) <http://www.conocer.gob.mx/>
- ❖ Carro, & Caló (7 de diciembre de 2012). La administración Científica de Frederick W.Taylor: una lectura contextualizada. Recuperado de <http://jornadassociologia.fahce.unlp.edu.ar>
- ❖ Chang, R. & Morgan, M. (2003) Mejore los resultados de su empresa con tarjetas de desempeño: Performance scorecards. 1era edición, Editorial Panorama.
- ❖ Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos, Bogotá, Colombia, Quinta Edición, Mc. Graw Hill.
- ❖ Chiavenato, I. (2011) Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones, México, Distrito Federal, novena edición, MC, Graw Hill.
- ❖ Chiavenato, I. (2009) Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones, México, Distrito Federal, segunda edición, MC, Graw Hill.
- ❖ Chiavenato, I. (2006) Introducción a la teoría general de la Administración, México, Distrito Federal séptima edición, MC, Graw Hill.
- ❖ Daft, R. (2010) Teoría y diseño organizacional, México DF, Editorial Cengage Learning.
- ❖ Ernst & Young. (junio 2008). Manual del director de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Recuperado de <https://formacionhumana.files.wordpress.com>
- ❖ Escobar, V.M. (17 de mayo de 2005). Las competencias Laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? Recuperado de <http://www.scielo.org.com>.

- ❖ González, A. & León, A. (2013) Métodos de Compensación basados en competencias, Colombia 2ª. Ed. Universidad del Norte.
- ❖ González, M. (2010). Debates IESA. ¿Por qué es tan importante hoy la evaluación del desempeño del personal?, Volumen XV Numero 2.
- ❖ John Arnold & Ray Randall, (2012) Psicología del trabajo. México, Pearson educación.
- ❖ Lara, & Moras, & Morales, & Galán, (2010). *Revista de la Ingeniería Industrial*, Aplicación de la evaluación 360° para conocer el desempeño de los trabajadores de una empresa metal-mecánica. Volumen 4 ISSN 1940-2163
- ❖ Mejía, P. & del Moral L. & Rodríguez O. (2008) Actividad Económica en el Estado de México, Manufactura e Industria Automotriz, Volumen II, México, Primera edición, Gobierno del Estado de México.
- ❖ Mertens, L. (1996). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Ed. Montevideo: Cinterfor.
- ❖ Mondy, R (2010). Administración de recursos Humanos, México, Distrito Federal, Decimoprimer Edición, Editorial Pearson.
- ❖ Montaña, J (2010). Evaluación de Competencias 360°, *Revista Upcommons*, Recuperado: <http://upcommons.upc.edu/handle/2099.1/10990>
- ❖ Montañó & Sandoval & Ramos & Vanessa (2012). *Revista Venezolana de Gerencia*, Gestión de perfiles de cargos laborales basados en competencias, No.60,2012,660-675.
- ❖ Munch, L (2006). Fundamentos de administración, casos y prácticas, Mexico: Editorial Trillas.

- ❖ Muñoz, E.C (2004). Análisis del Desempeño: Nuevas tendencias en la llamada evaluación de personal Pensamiento & Gestión (Informe No. 16) Barranquilla, Colombia Universidad del Norte.
- ❖ Newstrom, John. W. (2011). Comportamiento humano en el trabajo, México Distrito Federal, decimotercera edición, MC, Graw Hill.
- ❖ Ortiz, E & Perez, A. (2014). Propuesta para pilotear una aplicación de un instrumento de evaluación del desempeño por competencias, bajo el enfoque de 360° en una empresa de calzado. Universidad Tecnológica (No.225) León Gto. Editorial Ecorfan.
- ❖ Puchol L. (2007). Dirección y Gestión de Recursos Humanos, 7ª. Ed. Ediciones Díaz de Santos, Madrid- Buenos Aires-México.
- ❖ Pereira, F. M. & Gutiérrez, S.G & Sardi, L. H. & Villamil M. P. (2008). Las competencias Laborales y su evaluación mediante el modelo de 360 grados ISSN 1900-5016.
- ❖ Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional, México, 10ª.Edición, Pearson Educación.

# ÁPENDICE

## Anexo 1

<b>Formulario de Evaluación de Desempeño 360°</b>								
EMPLEADO	EVALUADOR							
No. Nombre Puesto Departamento Area Planta fecha de Ingreso	No. Nombre Relacion							
<b>Competencias</b> <b>IMPORTANTE:</b> Leer la descripción de cada competencia antes de asignar la calificación. Después de conocer el significado de la escala para cada competencia, elige entre 1 y 5 el número que mejor describa el grado en que se domina la competencia. Utiliza "NA" sólo en el caso extremo de no contar con elementos suficientes para poder evaluar la competencia.								
Competencia	Descripción	NA	1	2	3	4	5	Comentario
<b>Desarrollo de colaboradores</b>	<b>Facilitar el desarrollo de colaboradores a través de una retroalimentación constructiva, consejo y promoción de eventos de formación.</b> N/A.- No poseo información. 1.- Prefiere que sus colaboradores sigan desempeñando siempre las mismas funciones. 2.- Ofrece instrucciones muy genéricas para organizar el trabajo, dificultando el que sus colaboradores acaten las indicaciones. 3.- Organiza y planifica el trabajo a detalle, y ejerce una supervisión un tanto distante, reteniendo para sí mismo la toma de las decisiones. 4.- Brinda de forma clara las pautas para realizar el trabajo, ejerciendo una supervisión cercana y permitiendo a su equipo que tomen algunas de las decisiones. 5.- Demuestra una amplia capacidad para optimizar el trabajo de su equipo, delegando lo necesario y ejerciendo una supervisión centrada en el aprendizaje y el desarrollo.	<input type="radio"/>						
<b>Trabajo en equipo</b>	<b>Capacidad de establecer relaciones positivas de trabajo que permitan el logro de los objetivos individuales, grupales y de la organización.</b> N/A.- No poseo información. 1.- Suele anteponer sus objetivos personales a los objetivos del grupo. 2.- Demuestra cierta resistencia para trabajar en equipo, pero suele hacerlo cuando le es requerido. 3.- Trabaja normalmente como un miembro más del equipo.4.- Suele ser una persona colaboradora que apoya a sus compañeros, sin descuidar sus propias obligaciones. 5.- Demuestra una auténtica preocupación por lograr los objetivos grupales e individuales y está siempre dispuesto a compartir sus conocimientos con el equipo.	<input type="radio"/>						
<b>Planeación y Control</b>	<b>Habilidad para establecer un curso de acción para lograr una meta específica, haciendo una adecuada asignación de los recursos y estableciendo mecanismos para evaluar y controlar los resultados.</b> N/A.- No poseo información. 1.- Casi nunca realiza planes o sus alcances son poco apegados a la realidad. 2.- Suele tener dificultades para priorizar y calendarizar actividades, por lo que pocas veces elabora planes adecuados. 3.-Suele elaborar planes adecuados, pero con algunas oportunidades de mejora. 4. Es capaz de elaborar planes que son aceptables en alcance y administra satisfactoriamente los recursos. 5.- Muestra una alta capacidad para estructurar los planes de manera lógica y para optimizar el uso de los recursos involucrados.	<input type="radio"/>						
<b>Actitud de Servicio</b>	<b>Disposición para realizar el trabajo y brindar soluciones en base al conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes internos y/o externos.</b> N/A. No poseo información. 1.- Muestra poco interés por las necesidades de sus clientes y es un tanto frío en su trato hacia ellos. 2.- Muestra cierto interés en las necesidades de sus clientes y atiende amablemente sus reclamaciones y quejas. 3.- Realiza algunos esfuerzos ocasionales para mantener la satisfacción de sus clientes. 4.- Se preocupa por entender claramente las necesidades de sus clientes y hace lo necesario para que sean satisfechas. 5.- Es capaz de realizar esfuerzos extraordinarios para exceder las expectativas de sus clientes, logrando el reconocimiento por el trabajo realizado.	<input type="radio"/>						
<b>Toma de Decisiones</b>	<b>Habilidad para recopilar información relevante, analizar situaciones de conflicto e identificar alternativas de solución, para determinar el mejor curso de acción.</b> N/A.- No poseo información. 1.- Su análisis de la información disponible suele ser superficial, lo que afecta la calidad de sus decisiones. 2.- Tiene limitaciones para recabar y analizar información relevante, lo que le dificulta identificar el mejor curso de acción. 3.- Ocasionalmente sus decisiones pueden no ser totalmente acertadas, debido a la falta de información o a un análisis parcial de la misma. 4.- Suele recabar la información relevante y realizar un análisis adecuado de la misma, lo que le permite tomar decisiones acertadas. 5.- Basa su toma de decisiones en un profundo análisis de la información relevante, lo que le permite establecer incluso planes de acción alternos.	<input type="radio"/>						

<b>Habilidades de Comunicación</b>	<p><b>Capacidad para escuchar activamente a su contraparte, así como para presentar de manera efectiva sus ideas, en forma oral y escrita.</b>  N/A.- No poseo información.  1.- Comunica sus ideas con poca claridad.  2.- La comunicación de sus ideas no suele ser totalmente clara y sus presentaciones carecen de estructura.  3.- Logra comunicar sus ideas, pero sus presentaciones no están del todo estructuradas.  4.- Tiene un buen nivel de orden y claridad al presentar sus ideas y suele ser atento al escuchar los puntos de vista de los demás.  5.- Presenta una excelente claridad y estructura en la comunicación de sus ideas y busca siempre entender y sintetizar los puntos de vista de los demás.</p>		
<b>Tolerancia a la presión</b>	<p><b>Capacidad para responder y trabajar con un buen nivel de desempeño en situaciones de mucha exigencia, presión y oposición.</b>  N/A.- No poseo Información.  1.- Suele tener dificultades con su desempeño al enfrentar situaciones de mucha presión.  2.- Ante situaciones de mucha exigencia su desempeño puede verse disminuido, limitando el logro de sus objetivos.  3.- Aunque pueda verse afectado por la presión, logra salir adelante para cumplir parcialmente con sus objetivos.  4.- Aunque esté presionado, su desempeño suele ser aceptable y puede alcanzar sus objetivos más relevantes.  5.- Su desempeño en situaciones de mucha presión y exigencia es satisfactorio, lo que le permite lograr siempre sus objetivos.</p>		
<b>Enfoque a resultados de Calidad</b>	<p><b>Habilidad para realizar las tareas asignadas con el nivel de precisión y exactitud necesario para alcanzar el objetivo propuesto.</b>  N/A.- No poseo Información.  1.- Muestra poco interés por la calidad de sus acciones.  2.- Suele ser un tanto conformista con la calidad de las tareas que realiza.  3.- Deja de seguirse esforzando al lograr el nivel básico de aceptación.  4.- Está orientado a realizar sus tareas con un nivel de precisión aceptable.  5.- Ejecuta todas sus tareas de manera impecable para asegurar el logro de los objetivos.</p>		
<b>Liderazgo</b>	<p><b>Capacidad para influir sobre el equipo, promoviendo en ellos una alta motivación para conseguir los objetivos de trabajo alineados a una visión estratégica.</b>  N/A.- No poseo información.  1.- Tiene una capacidad básica para comunicarse adecuadamente con su equipo de trabajo.  2.- Posee algunas habilidades para fomentar entre su personal una motivación hacia el trabajo.  3.- Influye positivamente en la motivación del personal de su propia área funcional.  4.- Suele ser persuasivo y logra también influir sobre trabajadores que se encuentran en un área distinta de la suya.  5.- Ejerce una fuerte influencia en los miembros de la empresa, persuadiéndolos y motivándolos a la consecución de los objetivos estratégicos.</p>		
<b>Competencias Funcionales</b>	<p><b>Capacidad para generar credibilidad en la organización en base a la experiencia y los conocimientos técnicos de su especialidad profesional.</b>  N/A.- No poseo información.  1.- Cuenta con un dominio limitado de las competencias funcionales requeridas.  2.- Su dominio de las competencias técnicas es básico, por lo que aplica sus conocimientos de manera parcial.  3.- Demuestra tener los conocimientos técnicos de su área a nivel promedio.  4.- Tiene un dominio aceptable de la competencia y goza de cierta credibilidad técnica en la empresa.  5.- Es considerado como una referencia técnica en las labores que realiza y es habitualmente consultado para la toma de decisiones.</p>		

