

Aplicación de la evaluación 360° para conocer el desempeño de los trabajadores de una empresa metal-mecánica

Lizbeth Lara Carballo
lizbethlara@hotmail.com

Instituto Tecnológico de Orizaba
Departamento de Ingeniería Administrativa
Orizaba, Veracruz, México

Constantino Gerardo Moras Sánchez
t_moras@yahoo.com.mx

Instituto Tecnológico de Orizaba
Departamento de Ingeniería Industrial
Orizaba, Veracruz, México

Luis Fernando Morales Mendoza
xnookol@hotmail.com

Instituto Tecnológico de Orizaba
Departamento de Ingeniería Industrial
Orizaba, Veracruz, México

Juan Jorge Galán García
jjalangarcia@hotmail.com

Instituto Tecnológico de Orizaba
Departamento de Ingeniería Administrativa
Orizaba, Veracruz, México

Resumen

Hoy en día el éxito de las organizaciones se encuentra íntimamente ligado al buen desempeño logrado por su recurso humano, de aquí que resulta de vital importancia evaluar la actuación del mismo. Una metodología justa y eficaz es la "Evaluación de 360 grados", la cual permite que la actuación de los trabajadores sea considerada por todo su entorno y que los evaluadores seleccionados califiquen con base a factores de comportamientos observables. La presente investigación tuvo como propósito aplicar la evaluación de 360 grados a los trabajadores de una empresa metal-mecánica para conocer su desempeño a través de competencias generales y específicas, brindándole tanto a la organización como a los colaboradores de la misma, la información necesaria para una correcta toma de decisiones.

Palabras Clave:

Evaluación 360°, competencias, desempeño, recurso humano.

Introducción

La necesidad que tienen las empresas de cumplir las exigencias de sus clientes, brinda la oportunidad de considerar que a través del estudio del recurso humano, se pueden obtener soluciones para mejorar el desempeño de este elemento esencial y así ayudar a la organización a cumplir con los requerimientos de sus clientes en tiempo y forma. Para evaluar el desempeño existen diversas herramientas administrativas, siendo de todas ellas la "Evaluación de 360 grados" la que sobresale por su forma novedosa de efectuar una valoración justa del desempeño. Según Alles (2002), esta evaluación procura satisfacer las necesidades y expectativas de todos los trabajadores involucrados en ella y de esta manera no sólo el jefe se beneficia, sino todas aquellas personas que reciben los servicios del evaluado.



La evaluación de 360 grados consiste en que un grupo de personas valore a otra por medio de competencias predefinidas con base en comportamientos observables del trabajador en el desarrollo diario de su práctica profesional (Alles, 2005). El propio personal se autoevalúa y es evaluado por todo su entorno (jefes, pares, externos, clientes, subordinados, etc.); recibiendo así de manera objetiva la percepción de todas aquellas personas que observan y conocen su labor. De esta manera el trabajador identifica sus fortalezas y debilidades, además de analizar y valorar las evaluaciones recibidas, lo que le permite comparar los resultados obtenidos para mejorar su desarrollo personal y profesional.

En este proyecto se aplicó la "Evaluación de 360°" a los trabajadores de un puesto en una empresa metal-mecánica (por razones de confidencialidad no se especifica el nombre del puesto ni el de la empresa). Para desarrollar la evaluación primero se identificó y entrevistó al mejor trabajador. Esta práctica ayuda a definir las competencias que deben poseer los demás trabajadores para desempeñar de manera efectiva sus actividades laborales; posteriormente se realizó una operacionalización de variables con la finalidad de que las competencias fueran medibles, cuantificables y manejables. Una vez concentrada la información necesaria se construyó el instrumento de medición utilizando la escala de Likert para los ítems. Posteriormente se llevó a cabo una prueba piloto y por último se aplicó la evaluación definitiva.

Metodología

La metodología propuesta para la aplicación de la evaluación comprende las siguientes etapas:

1. Identificación del personal
2. Realización de entrevistas al personal.
3. Definición de las competencias cardinales y específicas.
4. Operacionalización de las variables.
5. Elaboración de un cuestionario con las competencias identificadas.
6. Aplicación de una prueba piloto y de la evaluación definitiva.
7. Análisis e interpretación de los informes de evaluación para su retroalimentación.

La figura 1 muestra las etapas de la metodología de la evaluación de 360 grados.

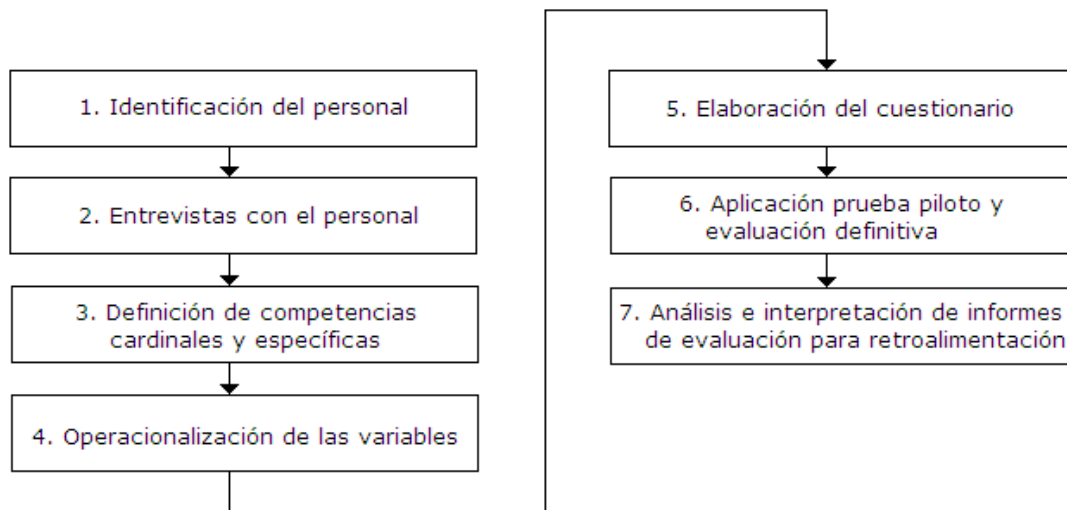


Figura 1. Etapas de la Metodología de la Evaluación de 360 grados

A continuación se presenta el desarrollo de la metodología utilizada en la aplicación de la evaluación.

Paso 1: Identificación del personal

La identificación del personal consiste en seleccionar al mejor trabajador del puesto en estudio para tomarlo como base y así definir las competencias requeridas para ser considerado "competente" en ese puesto. De acuerdo al sistema de trabajo de la empresa, los trabajadores laboran por pares en el puesto a evaluar.



Para la identificación del mejor trabajador se deben de definir indicadores que ayuden a conocer su desempeño. En este trabajo se definieron y utilizaron dos, los cuáles son:

- Indicador 1: Desperdicios.- Se considera a la cantidad de piezas inservibles por operación, obtenidas por la pareja durante el proceso de trabajo.
- Indicador 2: Productividad.- Se considera como las piezas empacadas entre el total de horas productivas del personal directo.

La tabla 1 y la figura 2 muestran los datos en forma numérica y de manera gráfica del indicador de desperdicios de cuatro parejas de trabajadores.

Pareja	Núm. de piezas de desperdicio promedio por día
1	5
2	25
3	20
4	7

Tabla 1. Datos de desperdicios de cuatro parejas de trabajo

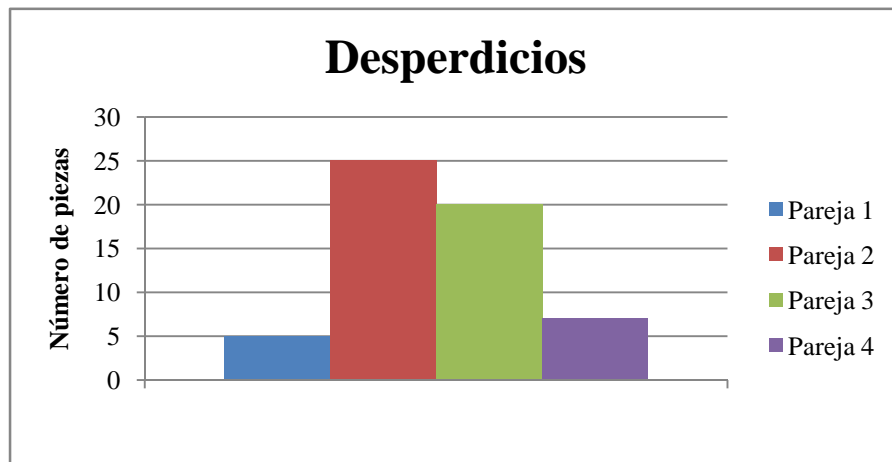


Figura 2. Indicador de desperdicios para las cuatro parejas de trabajo

La tabla 2 y la figura 3 muestran el indicador de productividad de las cuatro parejas de trabajadores.

Pareja	Porcentaje de productividad promedio diario
1	95%
2	70%
3	80%
4	90%

Tabla 2. Datos de productividad para las cuatro parejas de trabajo

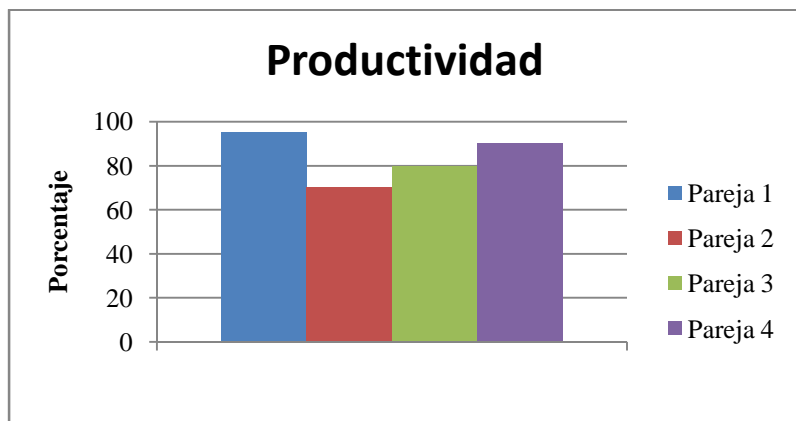


Figura 3. Indicador de productividad para las cuatro parejas de trabajo



Ambos indicadores señalan claramente que las mejores parejas son la 1 y la 4, aunque esto no quiere decir que los dos trabajadores que conforman a estas parejas posean las habilidades, conocimientos y cualidades necesarias para realizar correctamente el proceso de trabajo. Se observa además que existe una correlación entre productividad y desperdicios: a una mayor productividad de las parejas, menor es el desperdicio.

Para realizar una selección lo más certera posible, se efectuó una entrevista con el jefe inmediato de estos trabajadores, ya que él es el que tiene una percepción con mayor conocimiento sobre cada uno de los integrantes de las parejas de trabajo. De esta manera se obtuvo una perspectiva más amplia sobre el rendimiento de cada uno de los trabajadores permitiendo determinar con mayor precisión al mejor trabajador. Las cualidades por las cuáles el jefe inmediato califica a los trabajadores son:

- Alta calidad en las piezas elaboradas
- Dedicación en el trabajo
- Responsabilidad
- Conocimiento del proceso
- Disposición de adquirir conocimientos

La tabla 3 muestra las características de cada uno de los trabajadores.

	Pareja 1		Pareja 4	
	Trabajador A	Trabajador B	Trabajador C	Trabajador D
Características	<ul style="list-style-type: none"> • Suficiente experiencia • Cooperativo • Conoce el proceso ampliamente • Responsable • Comprometido • Ganas de aprender • Dedicado 	<ul style="list-style-type: none"> • No tiene suficiente experiencia • Cooperativo • Poco dedicado • No conoce el proceso • Ganas de aprender • Responsable 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable • Dedicado al trabajo • Cooperativo • Conoce el proceso ampliamente • Ganas de aprender • Productivo • Sus piezas fabricadas son de alta calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Mediana experiencia • Poco interés • Trabaja sólo lo necesario • Poco dedicado • Ganas de aprender • Responsable • Conoce el proceso

Tabla 3. Características de los trabajadores que forman las mejores parejas, de acuerdo al jefe.

Con la evaluación del jefe inmediato y con los indicadores de productividad y desperdicios definidos previamente, se concluyó que el mejor trabajador es el trabajador C de la pareja número 4, ya que este trabajador elabora con alta calidad el producto, conoce ampliamente el proceso de temple, tiene la experiencia necesaria, es comprometido y responsable en su trabajo.

Una vez que se ha identificado al mejor trabajador, el siguiente paso fue entrevistarlo para determinar las cualidades y habilidades más importantes que debe de poseer para desempeñar de manera eficaz su trabajo.

Paso 2: Entrevistas con el personal

Para ayudar a identificar las competencias claves del puesto, fue necesario entrevistar al mejor trabajador identificado en el punto anterior, ya que no se tenía una descripción del puesto y no se conocían ni tenían determinadas las habilidades y conocimientos específicos requeridos. Mediante esta entrevista fue posible conocer el método de trabajo, puntos de vista y la estrategia que él sigue en cada día laboral para realizar de manera efectiva su trabajo. Lo anterior se realizó de manera personal y confidencial. Se llevó a cabo en el área en la cual labora este trabajador, con el fin de que cada paso mencionado se mostrara de manera práctica.

En la entrevista, el trabajador elegido explicó a detalle sus actividades desde el momento en que llega al trabajo hasta la última actividad que realiza al finalizar su jornada. De las actividades y tareas explicadas se extraen los siguientes puntos primordiales que se deben de llevar a cabo para realizar su trabajo correctamente:

- Tener disposición y responsabilidad en el trabajo
- Usar correctamente el equipo de seguridad
- Tener el conocimiento de puntos esenciales del área de trabajo



- Ser compartido y ayudar a los compañeros de trabajo
- Estar dispuesto a adquirir nuevos conocimientos y habilidades
- Tener la capacidad de adaptarse a nuevos ambientes de trabajo
- Estar abierto a nuevas ideas
- Ser flexible en la realización del trabajo

Paso 3: Definición de competencias cardinales y específicas

La definición de las competencias en una empresa es un proceso de análisis del trabajo que se lleva a cabo con la finalidad de establecer los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión que el trabajador utiliza para desempeñar efectivamente una función laboral (Vargas F. et al, 2001).

Una de las características más importantes en el proceso de identificación de competencias es la de contar con la información que aportan los propios trabajadores. Esto es porque son ellos quienes mejor conocen lo que sucede en el ejercicio diario del empleo, por lo que las competencias específicas y generales para la evaluación de los trabajadores, se identifican y definen en base a la entrevista realizada al mejor trabajador, a la información proporcionada por parte del equipo de trabajo, de acuerdo al procedimiento de trabajo y a la adecuación de las competencias definidas por la organización.

Las competencias cardinales (generales) identificadas se muestran en el siguiente listado:

- Capacidad para aprender
- Iniciativa – Autonomía
- Responsabilidad
- Tolerancia a la presión
- Trabajo en equipo
- Flexibilidad

Es necesario que una vez identificadas las competencias cardinales se proceda a identificar y definir las competencias específicas, las cuáles son claves y primordiales para el puesto, encontrándose dos competencias específicas, mismas que se mencionan a continuación:

- Productividad
- Calidad para el trabajo

Paso 4: Operacionalización de las variables

Operacionalizar una variable significa definirla para que sea medible y manejable. Hempel (1952) indica que: "La definición operacional de un concepto consiste en definir las operaciones que permiten medir ese concepto o los indicadores observables por medio de los cuales se manifiesta ese concepto" (Ávila, 2008). Así que, para que las competencias cardinales y específicas sean medibles, cuantificables y manejables se definen variables y se realiza la operacionalización de las mismas en base a las definiciones encontradas en Alles (2005). Las variables representan las conductas o comportamientos que ejemplifican a cada una de las competencias utilizadas.

La operacionalización para cada una de las variables pertenecientes a las competencias cardinales y específicas se realiza minuciosamente. La tabla 4 muestra un ejemplo de una competencia específica.

La definición de variables y su respectiva operacionalización se realizaron para cada una de las competencias generales y específicas identificadas con anterioridad.

Paso 5: Elaboración del cuestionario

Con la ayuda de la definición operacional realizada previamente para todas las competencias, se elaboraron las preguntas del cuestionario de 360 grados basadas en la escala de Likert. Este instrumento o cuestionario consta de 46 preguntas, distribuidas de acuerdo al número de competencias y variables definidas anteriormente. La escala de medición considerada se basa en el comportamiento (tabla 5) y en la frecuencia de las conductas observables (tabla 6).



Competencia <i>Calidad para el trabajo</i>	
Variables	Definición operacional
Conocimiento en el ajuste	Es el conocimiento que se debe poseer para realizar el ajuste necesario de las máquinas para iniciar el proceso.
Precisión	Habilidad para tener exactitud al realizar el ajuste para el correcto funcionamiento de la máquina.
Desperdicios	Se refiere al producto defectuoso por operación que el trabajador obtiene en la producción diaria.
Tiempo de ajuste	Es la capacidad del trabajador de realizar el ajuste de la máquina en el tiempo justo.
Inspección	Verificación constante de los parámetros necesarios para el correcto funcionamiento de la máquina.
Seguridad	Es la utilización del equipo y material necesario para realizar las diferentes actividades de manera segura.
Compartir conocimientos	Capacidad de compartir y transmitir la experiencia y conocimientos del proceso en el que labora.
Instrumentos de medición	Se refiere al conocimiento que el trabajador posee de los instrumentos de medición que son utilizados durante el proceso.

Tabla 4. Operacionalización de la competencia: Calidad para el trabajo

Profundamente	5
Bastante	4
Regular	3
Poco	2
Nada	1

Tabla 5. Escala de Likert empleada en el cuestionario (Variable comportamiento)

Siempre	5
Frecuentemente	4
Algunas veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

Tabla 6. Escala de Likert empleada en el cuestionario (Variable frecuencia)

Paso 6: Aplicación de la prueba piloto y evaluación definitiva

Al terminar la elaboración de los cuestionarios se realizó una prueba de evaluación. Para llevarla a cabo se definió al evaluado y a los evaluadores. A continuación se presenta una lista de ellos:

Personal a evaluar: 8 trabajadores.

Número de Evaluadores: 6.

- Evaluador 1: Autoevaluación
- Evaluador 2: Jefe inmediato
- Evaluador 3: Pareja de trabajo
- Evaluador 4: Compañero
- Evaluador 5: Personal externo
- Evaluador 6: Subordinado



La selección del personal que participó en la aplicación de la evaluación fue con base en la metodología de la evaluación de 360 grados. A los evaluadores elegidos se les dio un curso sobre como contestar el cuestionario a fin de que todos entiendan de la misma manera cada una de las preguntas. Al final del curso les fue entregado el formato del cuestionario, así como una hoja anexa en la cual se les reiteró la explicación de cada pregunta y se les indicó que contaban con el tiempo suficiente para contestar y entregar los cuestionarios, esto con el fin de que no se sintieran presionados al contestar.

Durante la prueba piloto se presentaron algunos inconvenientes tales como la ausencia de personal a evaluar, retardo en la entrega de los cuestionarios contestados, extravío de cuestionarios y un retraso de todo el proceso de evaluación. Una vez que se solucionaron estos problemas se realizó la evaluación definitiva. Los evaluados y evaluadores son los mismos que los de la prueba piloto y la forma de evaluar es similar a la prueba piloto.

Paso 7: Análisis e interpretación de los informes de evaluación para su retroalimentación

El objetivo que tienen los informes es dar a conocer los resultados a los trabajadores del proceso de evaluación realizado. Éstos son confidenciales y en ningún caso son divulgados, ni conocidos por ninguna persona dentro o fuera de la organización (Alles, 2002), de aquí que en este trabajo no se mencionan los nombres de los trabajadores.

Antes de crear el informe consolidado se tiene que realizar un proceso de corrección, tomando en cuenta la frecuencia con la que se aplican las competencias evaluadas. Las tablas de corrección que se muestran a continuación están divididas en dos partes llamadas "Comportamiento" y "Frecuencia". Ambas constan de una columna titulada "Real" la cual representa la calificación real obtenida por el trabajador en la competencia correspondiente, una columna titulada "Norma" donde se especifica el puntaje máximo por competencia y la columna titulada "%" representa el porcentaje de desarrollo que posee el trabajador de la competencia o bien la frecuencia con que realiza la competencia. La última columna titulada como "Ponderada" representa la calificación ponderada, la cual es el resultado de la multiplicación de los porcentajes de comportamiento y de frecuencia.

Las tablas 7, 8, 9, 10, 11 y 12 muestran las calificaciones obtenidas de la autoevaluación, del jefe inmediato, pareja de trabajo, compañero, de un elemento externo y de la evaluación del subordinado para un trabajador seleccionado al azar, el cuál fue el número 2 de la pareja 2.

Autoevaluación							
	Comportamiento			Frecuencia			
Competencia	Real	Norma	%	Real	Norma	%	Ponderada
Capacidad para aprender	27	30	90	21	30	70	63
Iniciativa – Autonomía	23	25	92	22	25	88	81
Responsabilidad	22	25	88	20	25	80	70
Tolerancia a la presión	23	25	92	19	25	76	70
Trabajo en equipo	19	20	95	15	20	75	71
Flexibilidad	16	20	80	15	20	75	60
Productividad	31	35	89	31	35	89	78
Calidad para el trabajo	38	50	76	41	50	82	62

Tabla 7. Resultados de la autoevaluación del trabajador 2 de la pareja 2

Después de realizar las 6 evaluaciones a los 7 trabajadores restantes de la misma forma que le fueron aplicadas al trabajador 2, se construyó para cada trabajador una tabla resumen que contiene las calificaciones ponderadas. De los datos contenidos en la tabla surgió la figura 4 que se anexa en el informe consolidado de cada uno de los trabajadores. Como ejemplo de lo mencionado anteriormente se muestran las calificaciones del trabajador 2 (tabla 13).



Jefe inmediato							
Competencia	Comportamiento			Frecuencia			Ponderada
	Real	Norma	%	Real	Norma	%	
Capacidad para aprender	26	30	87	28	30	93	81
Iniciativa - Autonomía	21	25	84	22	25	88	74
Responsabilidad	21	25	84	24	25	96	81
Tolerancia a la presión	22	25	88	24	25	96	84
Trabajo en equipo	18	20	90	20	20	100	90
Flexibilidad	18	20	90	20	20	100	90
Productividad	31	35	89	32	35	91	81
Calidad para el trabajo	41	50	82	46	50	92	75

Tabla 8. Resultados de la evaluación del jefe inmediato del trabajador 2 de la pareja 2

Pareja de trabajo							
Competencia	Comportamiento			Frecuencia			Ponderada
	Real	Norma	%	Real	Norma	%	
Capacidad para aprender	30	30	100	28	30	93	93
Iniciativa - Autonomía	24	25	96	25	25	100	96
Responsabilidad	24	25	96	25	25	100	96
Tolerancia a la presión	25	25	100	25	25	100	100
Trabajo en equipo	19	20	95	18	20	90	86
Flexibilidad	19	20	95	20	20	100	95
Productividad	35	35	100	35	35	100	100
Calidad para el trabajo	50	50	100	50	50	100	100

Tabla 9. Resultados de la evaluación de la pareja de trabajo del trabajador 2 de la pareja 2

Compañero							
Competencia	Comportamiento			Frecuencia			Ponderada
	Real	Norma	%	Real	Norma	%	
Capacidad para aprender	21	30	70	25	30	83	58
Iniciativa - Autonomía	20	25	80	24	25	96	77
Responsabilidad	22	25	88	24	25	96	84
Tolerancia a la presión	20	25	80	22	25	88	70
Trabajo en equipo	16	20	80	18	20	90	72
Flexibilidad	12	20	60	16	20	80	48
Productividad	28	35	80	30	35	86	69
Calidad para el trabajo	39	50	78	44	50	88	69

Tabla 10. Resultados de la evaluación del compañero del trabajador 2 de la pareja 2



Personal externo							
Competencia	Comportamiento			Frecuencia			Ponderada
	Real	Norma	%	Real	Norma	%	
Capacidad para aprender	25	30	83	28	30	93	78
Iniciativa – Autonomía	21	25	84	24	25	96	81
Responsabilidad	22	25	88	25	25	100	88
Tolerancia a la presión	21	25	84	22	25	88	74
Trabajo en equipo	17	20	85	18	20	90	77
Flexibilidad	16	20	80	18	20	90	72
Productividad	28	35	80	30	35	86	69
Calidad para el trabajo	38	50	76	40	50	80	61

Tabla 11. Resultados de la evaluación del personal externo del trabajador 2 de la pareja 2

Subordinado							
Competencia	Comportamiento			Frecuencia			Ponderada
	Real	Norma	%	Real	Norma	%	
Capacidad para aprender	26	30	87	28	30	93	81
Iniciativa – Autonomía	20	25	80	25	25	100	80
Responsabilidad	20	25	80	22	25	88	70
Tolerancia a la presión	20	25	80	24	25	96	77
Trabajo en equipo	16	20	80	18	20	90	72
Flexibilidad	16	20	80	18	20	90	72
Productividad	28	35	80	30	35	86	69
Calidad para el trabajo	40	50	80	46	50	92	74

Tabla 12. Resultados de la evaluación del subordinado del trabajador 2 de la pareja 2

Al observar el informe consolidado se detectó que las competencias menos desarrolladas por el trabajador número 2 de la pareja 2 son: "Flexibilidad" y "Calidad para el Trabajo" debido a que obtuvieron el menor promedio (tabla 13); por lo que se debe poner especial atención a estas dos competencias. Resalta mucho la competencia específica de Calidad para el trabajo, porque ahí es donde se evalúa las habilidades y conocimientos que el trabajador tiene en su área laboral, así que el trabajador debe de entrar en un plan de capacitación y desarrollo de competencias. El informe consolidado se elaboró para cada uno de los 8 trabajadores evaluados. De esta manera se detectaron las debilidades y fortalezas de sus competencias de forma individual.

Para un mayor entendimiento del informe por parte de los trabajadores se crearon las gráficas que se encuentran en las figuras 5 y 6, las cuales, representan las calificaciones del trabajador 2 de la pareja 2. En estas gráficas se realiza una comparación de todas sus calificaciones (autoevaluación y de las calificaciones obtenidas de la evaluación hecha por el jefe inmediato, subordinado, los pares, el compañero de trabajo y el evaluador externo). La figura 5 representa las calificaciones sólo del comportamiento de dicho trabajador mientras que la figura 6 muestra las calificaciones ponderadas (multiplicación del porcentaje de la calificación del comportamiento y de la frecuencia). En las gráficas se incluyen las 8 competencias las cuáles son: 1: Capacidad para aprender, 2:Iniciativa-Autonomía, 3: Responsabilidad, 4: Tolerancia a la presión, 5: Trabajo en equipo, 6: Flexibilidad, 7: Productividad y 8: Calidad para el trabajo. Estas gráficas se construyen y se entregan en el informe consolidado a cada uno de los trabajadores evaluados, esto con el fin de que puedan detectar con mayor facilidad la competencia que necesitan desarrollar.



	Competencias							
	Capacidad para aprender	Iniciativa - Autonomía	Responsabilidad	Tolerancia a la presión	Trabajo en equipo	Flexibilidad	Productividad	Calidad para el trabajo
Autoevaluación	63	81	70	70	72	60	78	62
Jefe inmediato	81	74	81	84	90	90	81	75
Pareja de trabajo	93	96	96	100	86	95	100	100
Compañero	58	77	84	70	72	48	69	69
Externo	78	81	88	74	77	72	69	61
Subordinado	81	80	70	77	72	72	69	74
Promedio	76	81	82	79	78	73	78	73

Tabla 13. Resumen de calificaciones ponderadas del trabajador 2 de la pareja 2

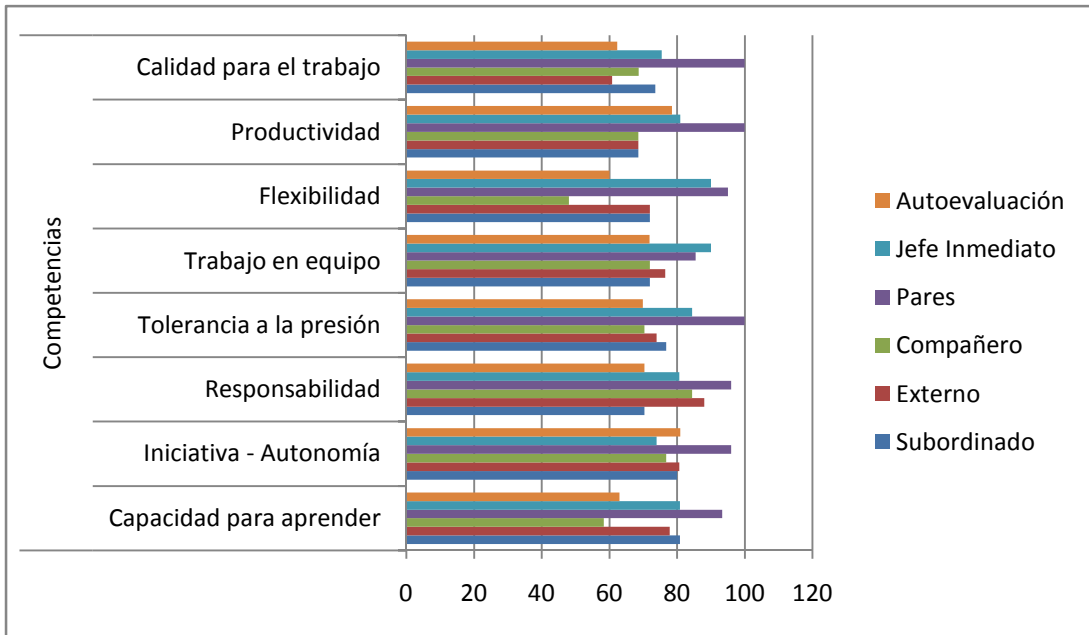


Figura 4. Informe consolidado de la evaluación de 360 grados del trabajador 2 de la pareja 2

Para validar el cuestionario utilizado en cuanto a la confiabilidad se empleó el índice de consistencia interna Alpha de Cronbach. Los datos de las respuestas de todas las evaluaciones se introdujeron en un paquete informático y el resultado obtenido del Alpha de Cronbach se encontró entre el 0.93 y 0.98, esto quiere decir que el cuestionario empleado en la evaluación de 360 grados tiene una alta confiabilidad (Zeller y Carmines, 1980).



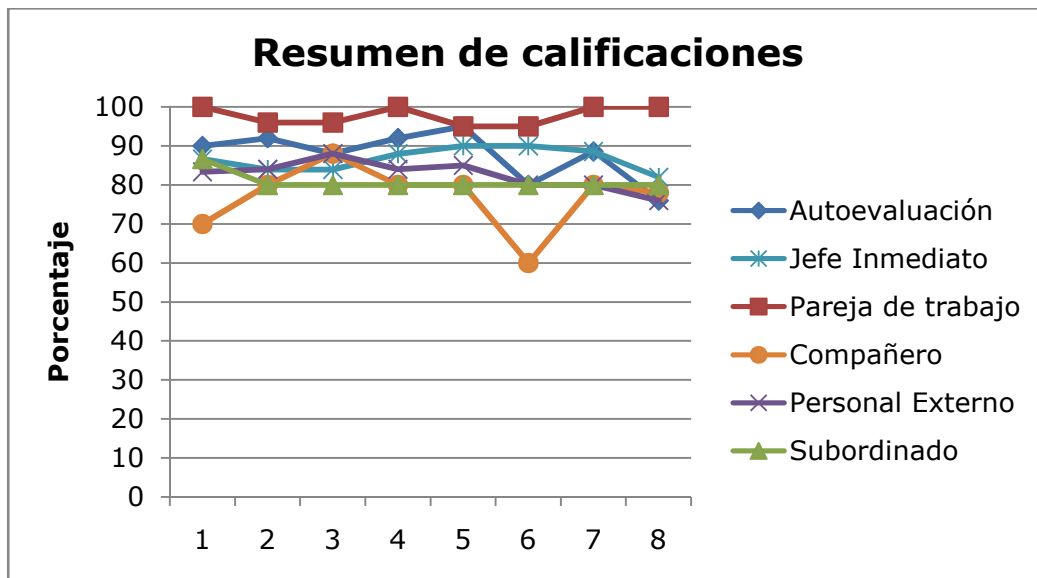


Figura 5. Resumen de calificaciones por cada competencia

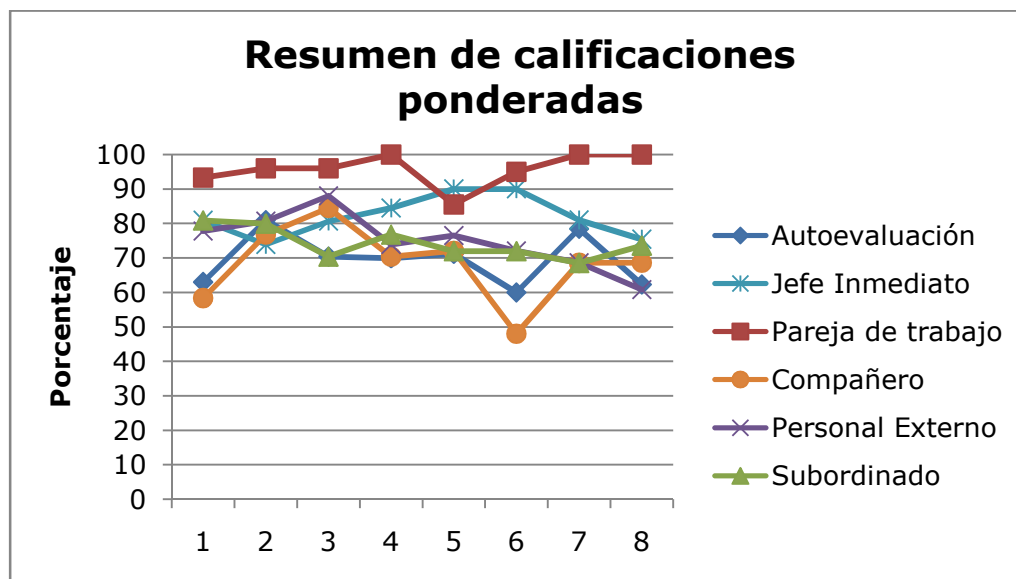


Figura 6. Resumen de calificaciones ponderadas por cada competencia

Impacto de la evaluación de 360 grados

Partiendo de la base de que las competencias son todo aquello que permite actuar eficientemente, se puede identificar las competencias de la organización como las ventajas competitivas duraderas, difícilmente imitables por los competidores que integran la estrategia organizacional, que permiten diferenciar a una compañía de otras en el mercado, y que, de algún modo son el resultado del aprendizaje colectivo de la organización (Puchol et al., 2003].

El impacto que se obtuvo después de aplicar la evaluación de 360 grados dentro de la organización bajo estudio, es que los 7 trabajadores evaluados 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 se redujera. Estas mejoras de los indicadores no ocurrieron de manera significativa en todas las parejas de trabajo, ya que algunos trabajadores necesitan más que la identificación y concientización de sus fortalezas y debilidades.



Como consecuencia de la mejora de los indicadores de productividad y de desperdicios y de la retroalimentación de los trabajadores con los informes de la evaluación de 360 grados, la empresa incrementa su nivel de calidad, beneficiándose económicamente y a la vez ayuda a crecer tanto profesional como personalmente a los trabajadores que forman parte de ella, asegurando así su permanencia y su crecimiento en el mercado.

Conclusiones

Con este trabajo se logró el desarrollo de la metodología de un sistema de evaluación por competencias de 360°, tomando en cuenta el punto de vista de todos aquellos que rodean al evaluado (autoevaluación, jefe inmediato, pareja, compañero, personal externo, subordinado), lo cual permitió que las personas seleccionadas fueran evaluadas de manera justa y eficaz por todo su entorno. Los evaluadores calificaron bajo ciertos factores de comportamientos observables del evaluado en su desarrollo diario lo que trajo como consecuencia que el operario tomara conciencia sobre su desempeño laboral detectando las áreas de oportunidad a mejorar.

La evaluación sólo muestra las fortalezas y debilidades de los trabajadores, por lo que es necesario establecer acciones para mejorar las debilidades encontradas, para mantener el nivel de sus fortalezas.

Es muy importante que el trabajador crezca en conjunto con la organización ya que de esta manera se crea una relación en la que ambas partes obtienen beneficios. Si la empresa ayuda al trabajador a detectar y desarrollar las competencias necesarias para su puesto, el trabajador expandirá sus áreas de oportunidad dentro de la organización, tendrá un gran crecimiento profesional, mejorará su clima laboral, se sentirá parte de la organización y adoptará el hábito de retroalimentarse para desarrollarse laboralmente, mientras que la empresa se verá beneficiada en el aumento de productividad y en la disminución de desperdicios de materia prima, esto proporcionará ahorros en los gastos de los insumos y aumentará las utilidades, de esta manera la empresa tendrá un crecimiento y podrá competir en los mercados más exigentes cumpliendo de manera satisfactoria todas las exigencias de sus clientes.

Dado que la evaluación por sí sola no desarrolla las competencias, se propone para trabajos futuros desarrollar y presentar acciones a seguir para efectuar la retroalimentación de los operarios y seguir realizando la evaluación de 360 grados de manera periódica para así lograr que las debilidades de las competencias se reduzcan, las fortalezas se mantengan y se encuentren áreas de oportunidades para los trabajadores evaluados.

Referencias

Alles M., Desempeño por competencia, Evaluación de 360 grados, Editorial Granica, Argentina, 2002,

Alles M., Dirección estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias, Editorial Granica, Argentina, 2006.

Alles M., Gestión por competencias: El diccionario, Editorial Granica, Argentina, 2007.

Ávila Baray, H. L., Introducción a la metodología de la investigación, ISBN 8469019996, obtenido de la red mundial. www.eumed.net/libros/2006c/203/index.htm

Puchol, L. Puchol Moreno, L. Ongallo, C., Dirección y gestión de recursos humanos, Ediciones Díaz de Santos, 2003.

Vargas F., Casanova F., Motanaro L., El enfoque de competencia laboral: Manual e información, Montevideo: Cinterfor, 2001.

Zeller, R. A. y Carmines, E. G., Measurement in the Social Sciences: The Link Between Theory and Data. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1980.

