



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN INGENIERÍA
INGENIERÍA DE SISTEMAS - PLANEACIÓN

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL DISEÑADOR DE DIBUJOS
NUEVOS DEL ÁREA DE DIBUJO Y DISEÑO DE LA EMPRESA
TRANSNACIONAL AE UTILIZANDO LA TÉCNICA DE EVALUACIÓN DE 360°.

TESIS
QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:
MAESTRO EN INGENIERÍA

PRESENTA:
ING. EDGARD TORRES ELIAS

TUTOR:
DR. GABRIEL DE LAS NIEVES SÁNCHEZ GUERRERO,
FACULTAD DE INGENIERÍA

MÉXICO, D. F. NOVIEMBRE 2013

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

JURADO ASIGNADO:

Presidente: Dr. José Jesús Acosta Flores

Secretario: Dr. Javier Suárez Rocha

Vocal: Dr. Gabriel de las Nieves Sánchez Guerrero

1er. Suplente: M.I. José Antonio Rivera Colmenero

2do. Suplente: M.I. Sergio Macuil Robles

Lugar donde se realizó la tesis:

Universidad Autónoma de México, Facultad de Ingeniería.

TUTOR DE TESIS:

Dr. Gabriel de las Nieves Sánchez Guerrero

Firma

Agradecimientos

A Dios por darme bendiciones en ayudarme en enfrentar mis miedos y lograr esta meta tan significativa en mi vida.

A mi esposa Nashieli Simancas, por todo el amor el apoyo y comprensión que siempre me ha dado.

A mis padres Antonio Torres y María Magdalena Elias, que siempre han creído en mí con su amor su ánimo y su apoyo incondicional muchas gracias.

A mi hermana Adriana y a mi sobrina Brenda con su ánimo y carisma gracia Nena y Betita.

A mis cuñados que sin dejar de dar palabras de aliento animando y apoyo para hacer esta meta una realidad.

A mis suegros Josefina y José Patricio quienes han estado en todo momento, saben que los quiero mucho gracias.

A mis amigos que por mucho he dejado de frecuentarlos pero saben lo mucho que los aprecio y son parte de esta historia.

A mis profesores que por mucho los considero más que eso, al Dr. Gabriel Sánchez (mi tutor) que en verdad si no fuera por él y su señora esposa Yola que cariñosamente le digo así que son pieza clave de este logro y vencer mis miedos para llegar a alcanzar esta meta, al Dr. Javier Suárez que en todo momento me habría su puerta de su oficina para orientarme dando siempre un valioso consejo acompañado por su alegría y entusiasmo. A todos los que hicieron posible esta hermosa realidad. Y por último la escuela que ha dado mucho a la nación la gran UNAM quien nos abriga como lo que es, una gran institución con su gente con ese sentido de pertenencia y orgulloso de decir que pertenezco a la máxima casa de estudios del país. ¡Goya! ¡goya! Cachun, cachun, ra, ra, cachun, cachun, ra, ra, goya, ¡UNIVERSIDAD!

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

Resumen

En todas partes se ha escuchado hablar acerca de la “evaluación”, sin embargo, es insuficiente la información y los recursos con los que en ocasiones se dispone para lograr una correcta técnica y acertada evaluación.

Se han puesto en marcha en varias disciplinas científicas a desarrollar métodos y técnicas de evaluación; para ello, es posible emplear técnicas heurísticas participativas que son utilizadas en el diagnóstico de la planeación normativa, con el propósito de ubicar la evaluación e identificar su papel y algunas dificultades del proceso de toma de decisiones, para tal efecto se hace uso de un enfoque sistémico con la finalidad de conceptualizar a la función de evaluación como un sistema.

Así, el objetivo de esta tesis es utilizar la técnica correcta para la evaluación del personal de acuerdo a la problemática que exista en ese momento.

Por esta razón se parte de un esquema en donde se presentan tres instancias de evaluación: la diagnóstica, la ex – ante y la ex – post.

Cabe destacar que la presente investigación se centrará en la *etapa diagnóstica al ser piedra angular para identificar el diseño de solución*, ya que permite obtener información esencial de toda la problemática.

Igualmente se situará el estudio en *la técnica de evaluación de desempeño de 360°*, en virtud de que con ella se dará por escrito la evaluación del desempeño y las recomendaciones del análisis del diagnóstico de los resultados obtenidos.

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

Abstract

Everywhere, everyone has heard about “evaluation”; however, the information is not enough and the available resources sometimes are used to achieve a correct technique and a correct assessment, too.

Several scientific disciplines have been started up to develop methods and techniques on assessment and evaluation; there for, it is possible to apply participatory heuristic techniques for regulations planning, to locate the evaluation and identify its role and some troubles on the process; to achieve it, it is developed a systematic perspective to conceptualize evaluation’s function as a system.

So, this thesis’ purpose is to use the correct technique for employees’ evaluation according to the problems that could exist at that moment.

For that reason, it is based on a scheme where three evaluation requests are introduced: diagnostic, ex-pre and ex-post.

It is needed to say that the following research will focus on the *diagnostic stage to become into a cornerstone to identify the solution design, considering that it allows getting the essential information in any issue.*

Similarly, it will be placed in the *360° performance’s evaluation technique*, so that it will be written with the performance’s evaluation and the analysis suggestions taken from the obtained results.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	7
1.1 Problemática	7
1.2 Objetivo	9
1.3 Metodología de trabajo	9
1.4 Descripción de la metodología del trabajo	10
2. ANTECEDENTES CONCEPTUALES	
2.1 El proceso de planeación	10
2.2 El diagnóstico	13
2.3 Tipos de Problema	19
3. EVALUACIÓN	
3.1 Qué es Evaluación	24
3.2 Niveles de Evaluación	26
3.3 Instancias de la función de Evaluación	27
3.4 Definición de la evaluación del desempeño	28
3.5 Criterios utilizados para evaluación del desempeño	29
3.6 Técnicas y métodos de Evaluación del desempeño	31
3.7 Métodos de Evaluación basados en el desempeño durante el pasado	32
3.8 Métodos de Evaluación basados en el desempeño a futuro	36
3.9 Evaluación de desempeño 360°	37
3.9.1 Los pasos que se deben de llevar en el proceso de evaluación de 360°	44
3.9.2 Diagrama de proceso de evaluación de 360°	45
3.10.1 Clima laboral	47
3.10.2 Principales Ventajas y Desventajas de las Técnicas de evaluación	49
3.10.3 Características de un evaluador efectivo	50
4. EVALUACION DEL PERSONA DEL CASO DE LA EMPRESA TRANSNACIONAL AE ENFOCADO A LOS DISEÑADORES CON LA TECNICA DE EVALUACION DE 360°.	
4.1 El diagnóstico	53
4.2 El camino que debe seguir en un proceso de evaluación de 360° consta de siete pasos.	72
4.3 Informe del Consultor	81
5 CONCLUSIONES	84
6 BIBLIOGRAFÍA	86

1. INTRODUCCION

A partir de la década de los 50 se han venido realizando mayores esfuerzos en varias disciplinas científicas para desarrollar metodologías o técnicas de evaluación. El interés de obtener la fórmula para evaluar el personal nos exige a indagar y a practicar métodos y técnicas que aún no son perfectas, que presentan graves discusiones, omisiones teniendo decisiones poco efectivas.

El esquema tradicional de evaluación del desempeño laboral en la actualidad por recursos humanos, es evaluar en la misma forma a todas las áreas de la empresa, en las circunstancias actuales del país, tan cambiantes es necesario la toma de decisiones a todos los niveles, dada la rapidez con que se toma y la multiplicidad de los objetivos y atribuciones, habrá que tomar decisiones y en consecuencia habrá que evaluar de manera continua.

La evaluación del desempeño laboral que dolor de cabeza para muchas empresas que desean crecer por su capital humano, en todo momento se evalúa y en todo lugar en el mundo de servicios, en el educativo, en el económico, etc. Si bien es cierto que un sistema de evaluación de desempeño es el conjunto de mecanismos que permiten definir el grado en que las personas contribuyen al logro de los estándares requeridos para el cargo o puesto que ocupan en la organización, así como, para los objetivos de la empresa. Teniendo como base de este trabajo la evaluación de desempeño laboral con la técnica de evaluación de 360°.

1.1 PROBLEMÁTICA.

La empresa transnacional que de aquí en adelante le llamaremos AE, por razones de confidencialidad, tiene una problemática como muchas empresa que tienen a un gerente muy competente en este caso en dibujo y diseño, que en su país de origen India son lo mejor, pero al llegar a México, se encuentra con un contexto diferente con el personal; su personalidad del gerente es de forma autoritaria y controladora de manejo del área, sin dejar que ocupen puestos clave la gente que en verdad se lo merece por su desempeño laboral y dejando de lado la evaluación del desempeño laboral poco objetiva, la retroalimentación es nula, poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación del personal, factores que son sin duda muy importantes para la sobrevivencia de la empresa por la competencia que tiene con otras empresa de diseño y diseño a nivel global.

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

Al abordar el tema de evaluación del desempeño laboral a los directivos se les presentan los diferentes candidatos, los cuales no son los indicados, ya que son seleccionados por favoritismo y se aceptan los menos indicados para ocupar las oportunidades de una promoción, la técnica utilizada en la empresa no es la indicada por ser el área de dibujo y diseño, donde se requiere constante comunicación con el cliente para información de sus planos e indicaciones y recomendaciones que sean de carácter urgente para su dibujo final.

El área de recursos humanos no se ha sensibilizado en prestarle la atención necesaria al área de diseño y dibujos, ya que el gerente de diseño es el que toma las decisiones, de forma visceral y no de forma sistemática y bien documentada disponible del personal.

Por denuncias de otros diseñadores o dibujantes dadas a conocer esta información por el mismo personal, la dirección se percata de las malas decisiones de reclutamiento y selección del personal del área de dibujo y diseño, porque el gerente de esta área contrataba al personal por recomendaciones y no por el perfil del puesto, a pesar de que él de forma maquillada, llenara el formato de la evaluación de desempeño que en toda la empresa era el mismo en todas las áreas pero manipulado por él. La información era falsa, subjetiva además sin ningún tipo de acuerdo del diseñador y del gerente por lo que no tomaba buenas decisiones, al promover a un candidato para un mejor puesto dentro del área.

Como consecuencia era notoria la incompetencia del personal propuesto para desarrollar sus nuevas responsabilidades por lo que sería catastrófico seguir la dinámica de evaluación del personal.

Al recibir una llamada de atención del cliente directamente al gerente de dibujo y diseño recibido por mail con copia al director de la empresa, fue así como empezó a poner atención la empresa a la problemática ya expuesta.

La dirección pidió al gerente de dibujo y diseño que hiciera algo si no estaría de por medio su estancia en la empresa al siguiente mail del cliente que mandara estando insatisfecho por los dibujos entregados.

El tema de la evaluación del desempeño al dueño de la empresa lo pone alerta ya que los clientes le exigen que cumplan con sus expectativas de calidad, que tenga un capital humano listo para los nuevos retos y objetivos cambiantes de los clientes dando un mejor servicio a nivel global.

El dueño de la empresa se involucra para analizar la problemática dándose cuenta de la evaluación del desempeño laboral actuales se ven rebasadas por las exigencias y el constante crecimiento de la empresa, por la demanda del servicio que ofrece no son adecuadas esas evaluaciones, además se da cuenta que tiene pocos recursos, no tiene tiempo, ni el personal adecuado para hacer una evaluación de su personal, pero debido a la situación tenía que hacer algo porque

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

el tiempo de entrega ya estaba próximo, puso como meta a la empresa *AE*: *obtener el máximo resultado al más bajo costo y con el menor esfuerzo*. Para esto la empresa *AE* requiere que su personal esté listo para seguir contribuyendo al logro de los estándares requeridos para el cargo o puesto que ocupa el personal en la organización.

Los objetivos de la empresa. Al ser una empresa líder en el ramo, el grado de expectativa es alto que se pide a los empleados, ya que el cliente tiene un grado de exigencia y calidad que se tiene que cumplir, la empresa al tener un control de las actividades que el cliente mismo exige (lineamientos) en el área de dibujo y diseño, que no existan errores los enmarca en cuatro zonas del plano que quiere ser checadas o modificadas, son estas las zonas que estadísticamente checará para evaluar los planos a nivel internacional.

Esto nos ayuda a tener definidas las técnicas cuantitativas (estadísticas, simulación, modelos matemáticos, etc.) permiten aprovechar los lineamientos definidos para organizar con fin el de elaborar un sistema de medición para fijar las variables importantes del puesto del diseñador, así le llamaremos al personal que se va a evaluar, en la prueba de evaluación del desempeño, serán suficientes elementos y reglas para evaluar cuando estas son pocas o inexistentes es posible emplear técnicas cualitativas como son las técnicas heurísticas participativas.

Las técnicas heurísticas son herramientas que nos permiten obtener información sobre un problema mediante juicios personales. Debido a que es necesario emitir un diagnóstico, es conveniente contar con un material que reúna técnicas heurísticas participativas con una presentación uniforme, en donde se ofrezcan recomendaciones respecto a su uso.

1.2 OBJETIVO.

El objetivo de esta tesis es aplicar la técnica de evaluación de desempeño de 360°, en el área de dibujo y diseño de la empresa transnacional *AE*, del diseñador de dibujos nuevos, haciendo uso del enfoque sistémico, dentro del cual se hará énfasis de la evaluación diagnóstica. Todo lo anterior, con la finalidad de allegarse de información esencial de la problemática existente en el área laboral referida y contar con documentación por escrito de la evaluación del desempeño del examinado, así como la obtención de las retroalimentaciones derivadas del análisis del diagnóstico de los resultados obtenidos.

1.3 METODOLOGÍA DE TRABAJO.

Partiendo de un esquema metodológico de la evaluación del desempeño laboral, se realizó una búsqueda en libros, tesis, revistas y en internet acerca de técnicas y métodos de evaluación empleada en la fase del diagnóstico de la planeación normativa. Se definieron los criterios con los cuales se seleccionaron las técnicas para dicha fase, se hizo la investigación de las ventajas y desventajas de las

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

técnicas de evaluación. Se seleccionó la técnica de evaluación de 360° por ser la más adecuada para resolver la problemática presentada y se hizo el caso práctico del desempeño utilizando la técnica de desempeño de 360°.

Posteriormente se desarrolla un ejemplo para el caso de la empresa transnacional AE. Aplicado a los diseñadores. Para sus observaciones y recomendaciones en la elaboración de la evaluación del personal de otras áreas.

Finalmente se hacen las observaciones y recomendaciones del trabajo final.

1.4 DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO DEL TRABAJO.

En el capítulo 1 se plantea la problemática, el objetivo y la metodología del trabajo.

En el capítulo 2 se describe el proceso de la planeación normativa el enfoque sistémico para conceptualizar a la función de evaluación como un sistema, utilizando el principio de desagregación funcional, posteriormente se detallan los tipos de evaluación de desempeño laboral.

En el capítulo 3 se establecen los criterios y la técnica de evaluación del desempeño para emitir la evaluación del diseñador en el área de dibujo y diseño. Se describe en detalle la evaluación de desempeño 360° pasos que se deben de llevar en el proceso de evaluación de 360° y conceptos importantes.

En el capítulo 4 se presentan las conclusiones del trabajo.

5. Conclusiones.

6. Bibliografía y referencias electrónicas.

2. ANTECEDENTES CONCEPTUALES.

Durante la elaboración de un diagnóstico y un marco teórico para la evaluación se emplean una serie de pasos interconectados entre sí que da lugar al orden para ir de una problemática a la definición de un problema o sistema de problemas que se desea solucionar. En este capítulo se presentan las bases para solucionar dicho problema.

2.1 EL PROCESO DE PLANEACIÓN.

La planeación es la determinación de lo que va a hacerse, incluye decisiones de importancia, como el establecimiento de políticas, objetivos, redacción de programas, definición de métodos específicos, procedimientos y el establecimiento de las células de trabajo y otras más.

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

La planeación es un proceso continuo y sistematizado a través del cual se busca dar solución a una situación; por ejemplo Ackoff (1980) “el concepto de planeación consiste en proyectar un futuro deseado y la manera efectiva de lograrlo”¹.

“Planeación es la aplicación racional de la mente humana en la toma de decisiones anticipatoria, con base en el conocimiento previo de la realidad, para controlar las acciones presentes y prever sus consecuencias futuras, encausadas al logro de un objetivo plenamente deseado satisfactorio”².

Si bien es cierto que la planeación nos ofrece un panorama controlado y en orden, comenta Negrete Gutiérrez (1990) que “la planeación no es solo una actividad dentro de la cual se formulan planes de acción para implementarlos, implica el esfuerzo creativo y constante para prever el futuro y enfrentarse a él”³.

Por otro lado, en la parte de investigación de planeación de la área de posgrado, de acuerdo con Fuentes Zenón y Sánchez Guerrero (1985 y 1987) y Sánchez Guerrero (2003) se tiene “el proceso de la planeación es posible integrarlo en tres subsistemas o fases: El diagnóstico, la identificación – diseño de soluciones y el control de resultados (ver figura 2.1)”⁴.

Para las tres funciones básicas de solución de problemas, se debe contemplar que.

“Es importante señalar que este procedimiento no es lineal, es decir el realizar una etapa no significa que esta quede terminada y superada, sino al contrario, pues frecuentemente se tendrá que regresar a obtener mayor información al contemplar otros aspectos no considerados inicialmente”⁵

¹ Ackoff, R (1980) Un concepto de planeación de empresas, Ed Limusa, México, p.13

² Planeación (n.d) Definición de planeación. Obtenida 20 de agosto 2013, de http://www.ingenieria.unam.mx/~jkuri/Apunt_Planeacion_internet/TEMAIL.1.pdf

³ Negrete., M. (1990) Propuesta metodológica: El diagnóstico en la planeación del desarrollo de colecciones en la biblioteca universitaria, División de estudios de Posgrado Facultad de Filosofía y Letras UNAM, México, p.47

⁴ Sánchez, G (2003) Técnicas participativas para la planeación, Ed. Fundación ICA, México, p.11
-Fuentes, A y Sánchez, G (1990) Metodología de la Planeación Normativa, Cuadernos de planeación y sistemas No.1 División de Estudios de Posgrado Facultad de Ingeniería UNAM, 2ª.Ed, México.

⁵ Perales, R. y Fuentes, A. (1990) Diagnóstico: Fundamentos, Metodología y Técnicas. Cuadernos de planeación y sistemas No. 2. División de Estudios de Posgrado Facultad de Ingeniería, UNAM, p. 22

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

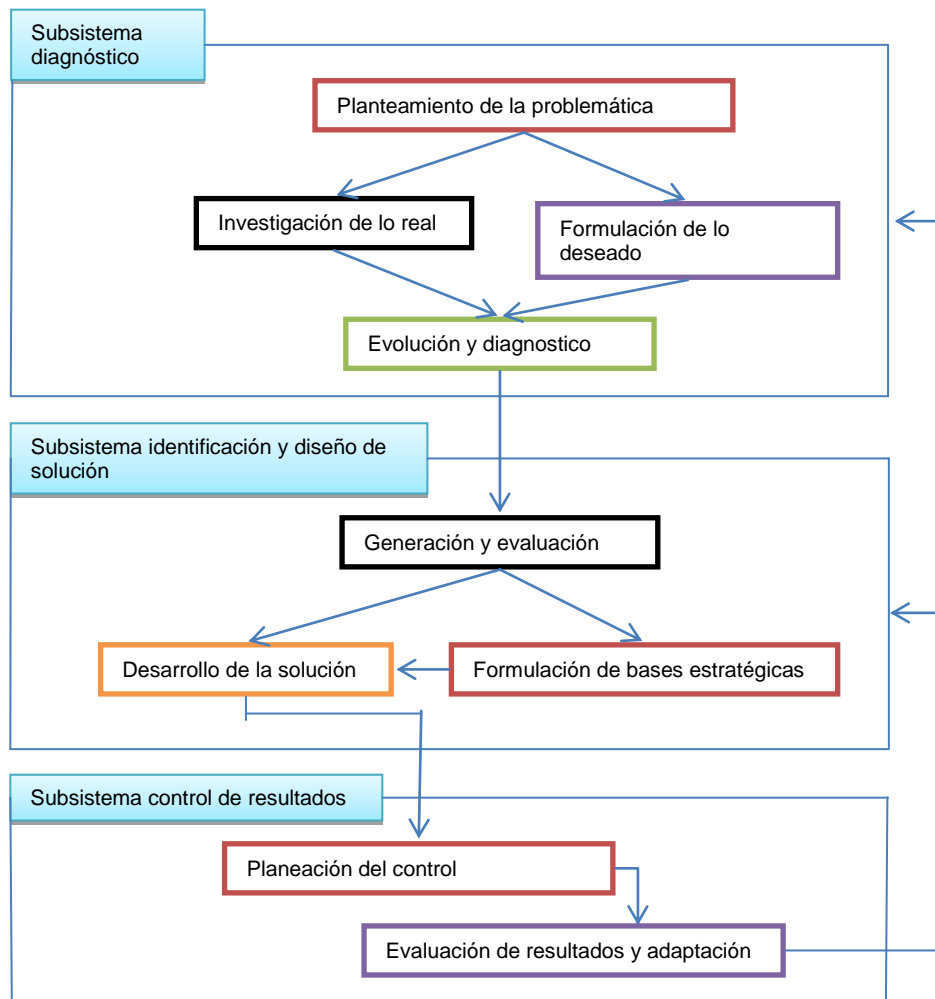


Figura 2.1 El sistema de la planeación normativa
 Fuente: Sánchez, G (2003) "Técnicas participativas para la planeación", Ed. Fundación ICA, México.

Es de relevancia que la figura anterior es un esquema metodológico se denomina sistema de la planeación normativa (se conoce también como planeación interactiva o planeación prospectiva). "El sistema de planeación está integrado por tres subsistemas que son;

- A. SUBSISTEMA DIAGNÓSTICO: Tiene como función el identificar los problemas presentes y los previsible para el futuro, además de explicar la razón de su existencia.
- B. SUBSISTEMA IDENTIFICACIÓN Y DISEÑO DE SOLUCIONES: Su propósito es plantear y juzgar las posibles formaciones de intervención, así como la elaboración de programas y diseños requeridos para pasar a la fase de ejecución.

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

C. SUBSISTEMA CONTROL DE RESULTADOS: Todo plan, estrategia o programa está sujeto a ajustes o replanteamiento al detectar errores, omisiones, cambios en el medio ambiente, variaciones en la estructura de valores, etc.”⁶

2.2 EL DIAGNÓSTICO

El diagnóstico parte fundamental de la planeación normativa, su alcance es posterior del análisis de la problemática a la formulación del problema, las causas, los efectos, los involucrados, el funcionamiento los medios, contextualizar un todo, etc, y pronosticar las posibles consecuencias.

La definición de *Diagnóstico* para varios autores ha ido evolucionando a través de los años como se enuncia.

El diagnóstico para Clark (1972) es “una descripción pormenorizada de los problemas habidos, su naturaleza y cuantía de los recursos existentes para solucionarlos y su proyección de ambos a futuro”⁷ es importante mencionar que para Clark el diagnóstico debe expresar de manera cuantitativa y cuantitativa el origen, causa, medios y consecuencias de las situaciones presentadas.

El diagnóstico para Ander-Egg (1976) es “el procedimiento por el cual se establece la naturaleza y magnitud de las necesidades y problemas que afectan al aspecto, sector o situación de la realidad social que es motivo de estudio-investigación con objeto de programar y realizar una acción. Así, el diagnóstico constituye el nexo entre el estudio y la intervención”⁸ además Cox Aranibar (1996) dice que “el diagnóstico es el instrumento de utilización rápida y permanente, útil también para el monitoreo, seguimiento y evaluación de acciones a desarrollo”⁹.

Para Espinosa Vergara (1983) le da el énfasis a la problemática teniendo que el diagnóstico es “el reconocimiento que se realiza en el terreno donde se proyecta una acción determinada de los síntomas o signos reales y concretos de una situación problemática”¹⁰.

Por otro lado esta Lake y Ulrich (1990) dice que el diagnóstico permite definir el estado actual del sistema, basado en la necesidad y deseo de cambio en la organización como en la identificación del problema.

⁶ Fuentes, A y Sánchez, G. (1990) Metodología de la Planeación Normativa, Cuadernos de planeación y sistemas No. 1, División de Estudios de Posgrado Facultad de Ingeniería, UNAM, México p. 14

⁷ Gallardo, M.(1972) Metodología para el trabajo social: Teoría-práctica, Ed UA de Nuevo león, México. P. 14

⁸ Ander-Egg, E. (1976) Hacia una metodología del trabajo social, Ed. El Ateneo, España, p.59

⁹ Cox, R. (1996) El saber local. Metodologías y técnicas participativas, Ed. Nogub-Cosude/CAF, Bolivia, p. 14

¹⁰ Espinoza, M. (1983) Evaluación de proyectos sociales, Ed. Humanitas, Argentina, p. 31

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

Para Howard (1994) es la actividad para dar solución a problemas y la cual busca las causas y consecuencias evaluando el estado pasado con el futuro y dice que “el objetivo principal del diagnóstico es el facilitar el cambio organizacional”¹¹.

Dicho en otras palabras, las actividades de diagnóstico deberían apoyarse en: una parte, proceder a un estudio sistemático de la situación insatisfactoria a fin de desarrollar soluciones adecuadas; por otra parte, realizar un estudio del contexto a fin de destacar sus peculiaridades y, así, poder recurrir a procedimientos y modos adecuados de intervención.

Hemos definido el concepto de diagnóstico, damos paso al modelo esquemático de la metodología del subsistema diagnóstico, “etapas: El planteamiento de la problemática, la investigación de lo real, la formación del estado deseado y una evaluación diagnóstica (ver figura 2.1)”¹²

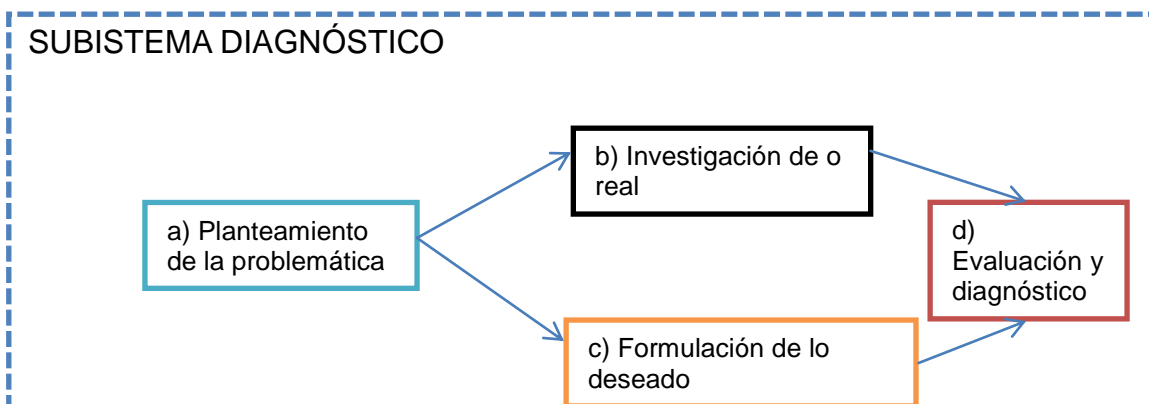


Figura 2.2 Subsistema diagnóstico

Fuente: Sánchez, G (2003) Técnicas participativas para la planeación, Ed. Fundación ICA, México.

El subsistema diagnóstico puede definirse en cuatro etapas que son las siguientes:

A) Planteamiento de la problemática

El conocimiento de lo que está sucediendo, depende de los juicios emitidos por la persona en que son presentados los hechos. Cuidar de forma importante “la ambigüedad, una dificultad más y que merece especial atención consiste en que un mismo problema puede ser interpretado de diferente manera por distintas

¹¹ Howar, A. (1994) Diagnosis for organizational change, methods and models, The Guilford Press. USA.

¹² Sánchez, G. (2003) Técnicas participativas para la planeación, Ed Fundación ICA, México, p. 12
-Fuentes, A. y Sánchez, G. (1985) Metodología de la Planeación Normativa, Cuadernos de planeación y sistemas No.1 División de Estudios de Posgrado Facultad de Ingeniería UNAM, México.

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

personas, debido a lo que se conoce como *Visión del mundo*, la cual es determinada por aspectos de formación personal (grado de escolaridad, área de especialización)”¹³.

Ante un problema lo que se puede apreciar son sus efectos y las reacciones que éstas provocan en los involucrados, las cuales conforman un conjunto de manifestaciones llamada problemática, ver figura 2.3.

Debe clasificarse como se presenta a continuación la situación problemática:

“- Síntomas, Estas son las partes perceptibles del problema, las que revelan la existencia del mismo, pero no lo identifican; solo son manifestaciones de un problema.

- Causas. Las causas son los eventos o condiciones identificables que hacen que algo suceda; ellas son las razones de los efectos.

- Efectos. Estos representan la secuela o resultado del problema. Los efectos crean la necesidad de resolver el problema. Los síntomas son parte de los efectos”¹⁴

La relación causa-efecto en un problema, es la referencia a lo que sucede explicando lo que acontece en una situación determinada, si bien es cierto “en la relación causa-efecto ocurre en ocasiones que un efecto tiene varias causas y, que un efecto se convierte en causa de un segundo efecto”¹⁵

Por otra parte Olivera (1987) menciona que “el diagnosticar consiste en determinar el estado actual del sistema a través del planteamiento de sus causas y del establecimiento de las relaciones del sistema mediante causa-efecto”¹⁶ esto es que entre mayor sea el número de series o cadenas causa-efecto, mayor, será el número de alternativas para seleccionar en el subsistema identificación y diseño de solución.

¹³ Perales, S. y Fuente, A. (1990) Diagnostico: Fundamentos, Metodológicos y Técnicas, Cuadernos de planeación y sistemas No. 2. División de Estudios de Posgrado Facultad de Ingeniería UNAM, México, p.12.

¹⁴ Plunkett, L (1990) Administración proactiva: Técnicas y modelos para el desarrollo ejecutivo. Ed. Limusa, México, p. 29

¹⁵ Perales, S. y Fuente, A. (1990) Diagnostico: Fundamentos, Metodológicos y Técnicas, Cuadernos de planeación y sistemas No. 2. División de Estudios de Posgrado Facultad de Ingeniería UNAM, México, p.11

¹⁶ Olivera, C. (1987) Conducción de proyectos de consultoría, Tesis de maestría, División de Estudio de Posgrado Facultad de Ingeniería UNAM, México.

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

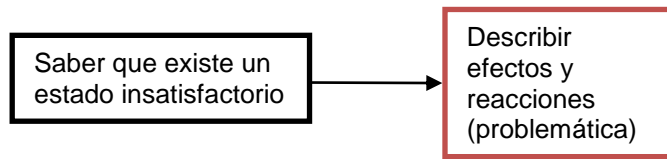


Figura 2.3 Diagrama del planteamiento de la problemática

Fuente: Perales, S. y Fuentes, A. (1990) Diagnóstico: Fundamentos, Metodología y Técnicas, Cuadernos de planeación y sistemas No. 2. División de estudios de Posgrado de la Facultad de Ingeniería UNAM, México.

B) Identificación de lo real

Es en esta etapa donde es necesario definir el problema, su entorno previo, actual y futuro es por esto que “el proceso de autoconocimiento o reconocimiento de lo que se vive y se aspira con respecto a su entorno”¹⁷, es fundamental para formular el objetivo de estudio.

Además, se deben establecer los escenarios a los que se quiere llegar para lo cual “se formula un estado normativo en el cual se define lo que se desea del sistema. Una vez que se conozca la situación actual y lo que se desea, se contrastan ambos para identificar el problema (las discrepancias) y el origen (causas) del mismo”¹⁸, ver figura 2.4.

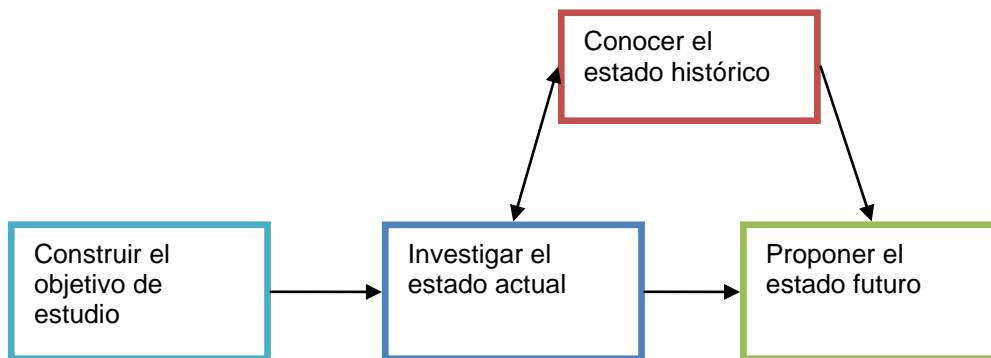


Figura 2.4 Diagrama de la investigación de lo real

Fuente: Perales, S. y Fuentes, A. (1990) Diagnóstico: Fundamentos, Metodológicos y Técnicas, Cuadernos de planeación y sistemas No. 2, División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Ingeniería UNAM, México.

¹⁷ Cox, R(1996) El saber local, Metodología y técnicas participativas, Ed. Nogub-Cosude/CAF, Bolivia, p. 11

¹⁸ Perales, S y Fuentes, A. (1990) Diagnóstico: Fundamentos, Metodología y Técnicas, Cuadernos de planeación y sistemas No. 2. División de Estudios de Posgrado Facultad de Ingeniería UNAM, México, p. 23.

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

C) Formulación de lo deseado

El proponer el estado deseado se tendrán en cuenta los resultados esperados que fueron planteados, conocer las acciones para alcanzar los objetivos ver figura 2.5.

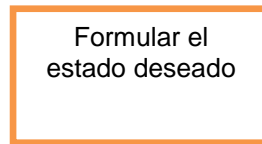


Figura 2.5 Diagrama de la investigación de lo deseado

Fuente: Perales, S. y Fuentes, A. (1990) Diagnóstico: Fundamentos, Metodológicos y Técnicas, Cuadernos de planeación y sistemas No. 2, División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Ingeniería UNAM, México.

D) Evaluación y diagnóstico

Por último, se realiza una evaluación para conocer si se logró establecer la problemática, el problema, lo que se desea y después se realiza el dictamen del diagnóstico por escrito, ver figura 2.6.

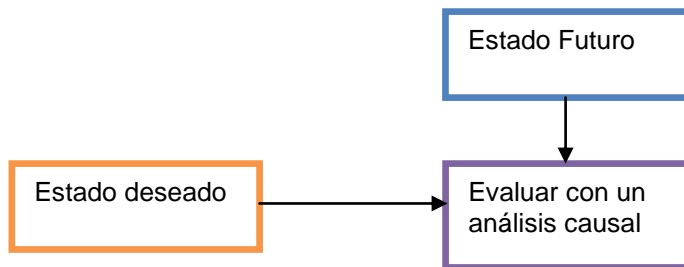


Figura 2.6 Diagrama de la Evaluación y diagnóstico

Fuente: Perales, S. y Fuentes, A. (1990) Diagnóstico: Fundamentos, Metodológicos y Técnicas, Cuadernos de planeación y sistemas No. 2, División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Ingeniería UNAM, México.

Es importante ir formulando la situación problemática con la mayor cantidad de información que sea posible, que sea sustancial lo más detallada posible para que permita visualizar a lo que se quiera llegar.

Para Ozberham (1973) la relevancia de hacer valoraciones en cada uno de los subsistemas que conforman el sistema de la planeación normativa, por lo cual considera que debe realizar una evaluación diagnóstica, una ex - ante y una - post¹⁹

¹⁹ Ozberham, H (1973) The emerging methodology of planning, Fields with fields, No. 10, USA, p 63-80

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

“La evaluación diagnóstica tiene la finalidad de conocer el objetivo mediante interrogantes que responden lo que es, lo que hace, funcionamiento y expectativas futuras mediante el contraste del estado actual, pasado y futuro contra una referencia y un estado deseado; todo lo anterior con el fin de detectar desajustes actuales y futuros.

En una evaluación ex – ante se busca determinar el grado de factibilidad mediante la determinación del impacto sobre los involucrados, las reacciones y sus contribuciones para alcanzar los resultados esperados. Finalmente, en una evaluación ex – post se compara los resultados logrados contra los esperados, los beneficios y distinciones”²⁰

En la figura 2.7 se muestra el subsistema diagnóstico con cada uno de sus diagramas a detalle en cada etapa:

²⁰ Huesca, C.(2011) Caracterización de las Técnicas Heurísticas para planeación utilizadas para el análisis de problemas en fase de diagnóstico, Tesis de maestría, Division de Estudios de Posgrado Facultad de Ingeniería UNAM, Mexico

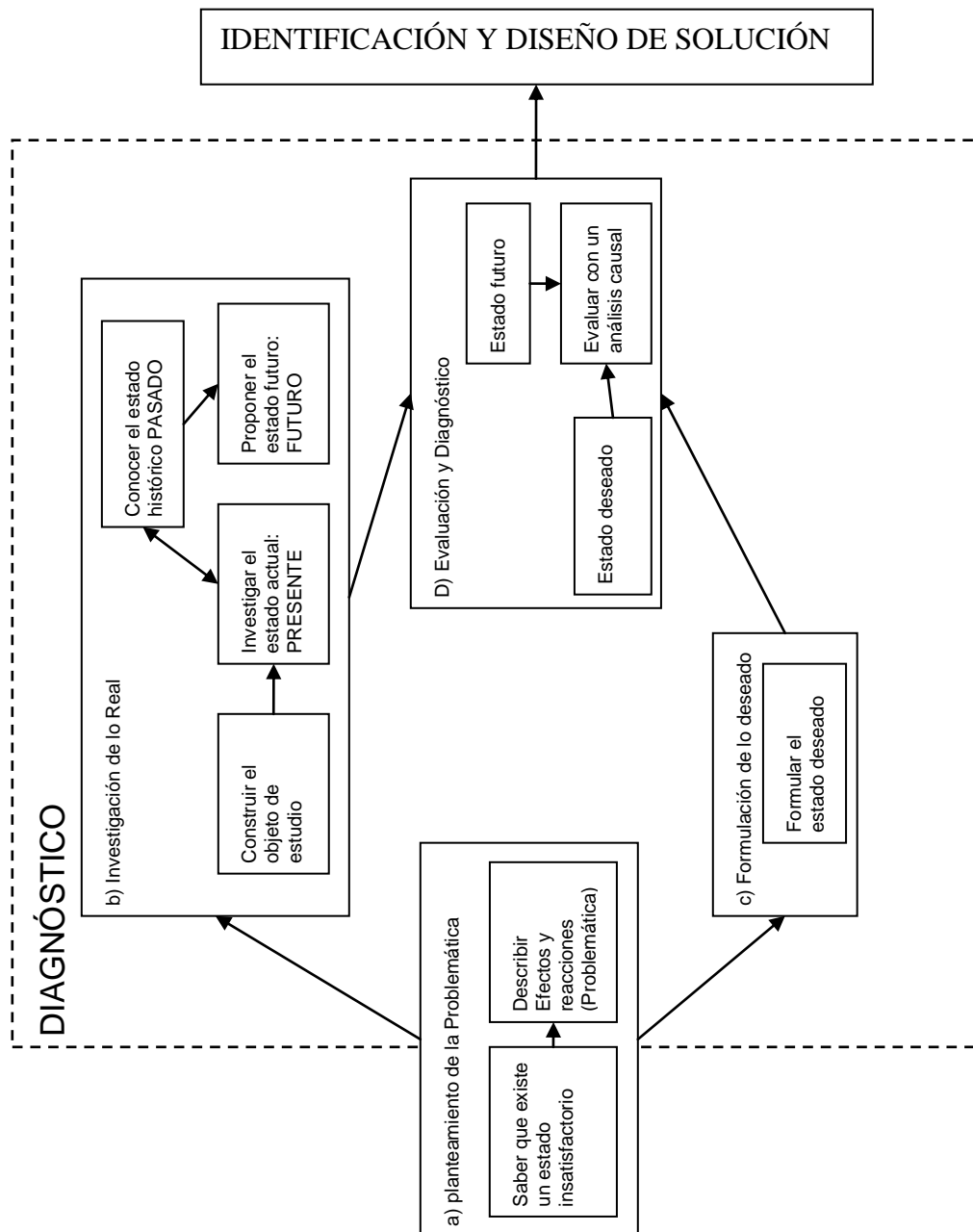


Figura 2.7 Modelo del subsistema diagnóstico

2.3 TIPOS DE PROBLEMAS

Un problema puede definirse como aquellas diferencias entre lo que se tiene y lo que se desea, existen otros enfoques que explican lo que es y lo que cubre la planeación aun que casi todos mencionan los mismos aspectos, lo hacen con diferente perspectivas según su manera de ver el problema y el camino hacia la solución.

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

Una de las propuestas que describe el comportamiento de los involucrados dentro de un problema con el enfoque de Jackson y Keys (1984) mostrado en la tabla siguiente²¹, ver tabla 2.1.

Entorno	Simple: Claves fáciles de apreciar	Complejos: Claves difíciles de apreciar
Unitario	Acuerdo general entre los participantes	Acuerdo entre participantes
Pluralista	Cierto desacuerdo entre los participantes	Cierto desacuerdo entre los participantes
Coercitivos	Desacuerdo tácito	Desacuerdo tácico

Tabla 2.1 Comportamiento de los involucrados en la problemática
Fuente: Jackson, M. y Keys, P (1984) Towards a system of systems methodologies, Journal of the operational research society.

Por último, es importante mencionar que Jackson y Keys (1984) asocian lo siguiente:

- a) Métodos duros a contextos unitarios de carácter técnico.
- b) Métodos suaves a contextos pluralista referentes a soluciones prácticas.
- c) Situaciones de confrontación dentro de los contextos coercitivos.

Tomando en cuenta la tabla de la Tabla 2.1 se establece que los trabajos que se abordan son de tipo pluralista (2ª. Fila) surgido de situaciones problemáticas simples y complejas.

Por otro lado el enfoque de Fuentes Zenón (2001) señala la importancia de conocer “que propósitos impulsan al sujeto a querer intervenir en el objeto en el tiempo:

- En el futuro inmediato, corregir las fallas detectadas o mejorar la operación del sistema.
- En un plazo un poco más amplio, fortalecer la competitividad de la organización.
- A mediano plazo, aprovechar las oportunidades y responder a los retos que el tiempo trae consigo.
- Para el largo plazo, idear el futuro deseado de la organización.

(Ver figura 2.8)²²

²¹ Jackson, M. y Keys, P. (1984) Towards a system of systems methodologies, Journal of the operational research society, USA, p. 35

²² Fuentes, A (2001) Enfoque de Planeación, un sistema de metodologías, División de Estudios de Posgrado Facultad de Ingeniería UNAM, México, p. 45

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

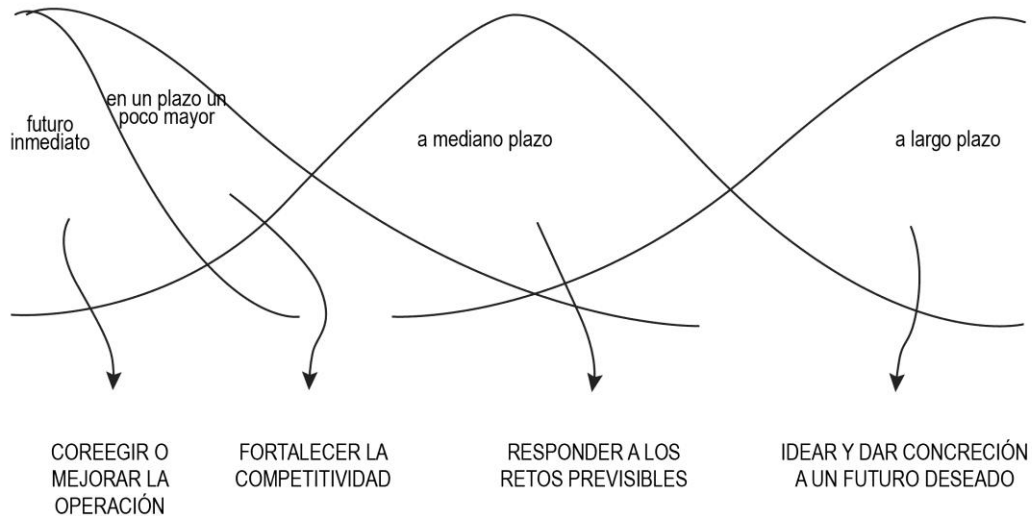


Figura 2.8 Enfoques de la planeación visto en el tiempo

Fuente: Fuentes, A. (2001) Enfoque de planeación, un sistema de metodología, División de Estudios de Posgrado Facultad de Ingeniería UNAM, México.

Según el tipo de problema será la forma de planear y actuar “está condicionado por la clase de propósito que impulsan al sujeto a buscar el cambio, lo que da lugar a siete posibles casos:

- Corregir o mejorar la operación del sistema.
- Fortalecer la competitividad de la organización,
- Aprovechar las oportunidades o evitar las amenazas futuras, e
- Idear y dar concreción al mundo deseado para la organización.
- Definir qué opciones de cambio existen.
- Establecer que alternativa conviene tomar.
- Organizar las actividades para la ejecución del plan”²³

²³ Fuentes, A (2001) Enfoques de Planeación, un sistema de metodologías, División de Estudios de Posgrado Facultad de Ingeniería UNAM, México, p. 75

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

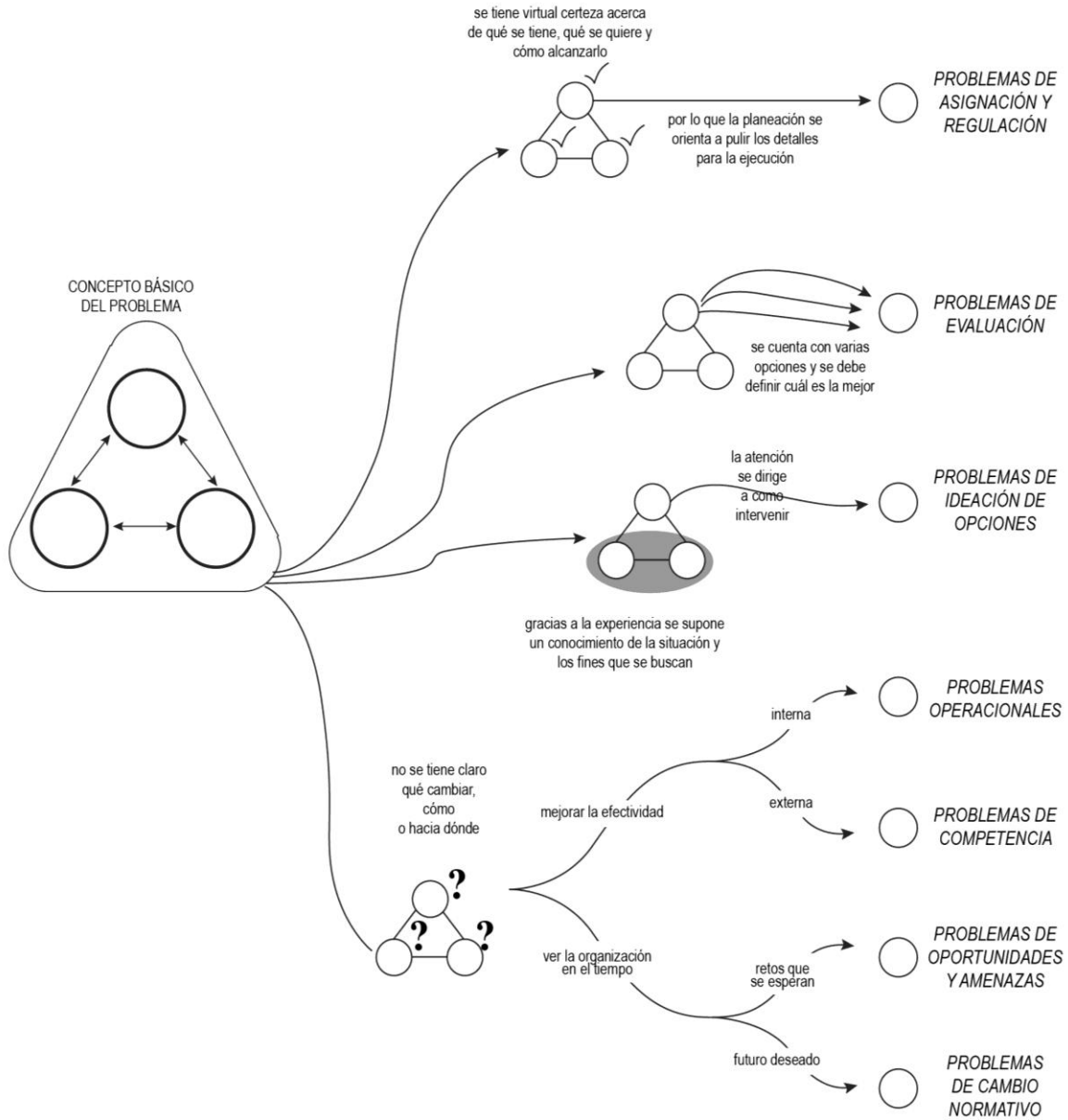


Figura 2.9 Tipos de problemas

Fuente: Fuentes, A. (2001) Enfoque de Planeación, un sistema de metodologías, División de Estudios de Posgrado Facultad de Ingeniería UNAM, México.

De acuerdo con lo que dice Fuentes Zenón (2001) el proceso de planeación “es una herramienta que debe variar de acuerdo con la naturaleza del problema por atender”²⁴, a continuación se presenta una tipología de problemas de acuerdo a la figura 2.9:

1. Problemas operacionales. Son el tipo de problema que se presentan de manera interna manifestándose como fallas o correcciones en el sistema y donde es necesario mejorar los procesos y el desempeño.
2. Problemática de competencias. Se refiere a los problemas que surgen al realizar un estudio del entorno y darse cuenta de la necesidad de contar con una mejor posición en el supra-sistema, al conocer los recursos con los que se cuenta o carece.
3. Problemas de oportunidades y amenazas. Se traza una estructura para conocer las fortalezas y debilidades del sistema y así saber cómo aprovechar y responder a las situaciones oportunidades y amenazas que podrían presentarse en un futuro.
4. Problemas de cambio normativo. Al conocer qué tipo de sistema se desea tener, es posible plantear soluciones con el fin de saber cómo conseguirlo al llevar a cabo las correspondientes líneas de acción.
5. Problemas de ideas de operación. Al identificar el tipo de cambios deseados en el sistema, se puede recurrir a la experiencia personal con el fin de considerar las consecuencias de la elección de la mejor opción.
6. Problemas de evaluación. Son aquellos problemas que surgen al querer alcanzar metas a través de un conjunto de alternativas y las posibles consecuencias de las mismas.
7. Problemas de asignación y regulación. Se presenta al fijar reglas de operación entre las soluciones elegidas y las cuales se desean traducir en acciones concretas.

Una vez hecho el diagnóstico podemos mencionar los problemas existentes, en la fase de la planeación se sitúa la problemática bajo una perspectiva que sea independiente del problema del que se trate con el objetivo de solucionar el problema.

²⁴ Fuentes, A. (2001) Enfoques de Planeación, un sistema de metodologías, División de estudios de Posgrado Facultad de Ingeniería UNAM, México, p. 21

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Definamos evaluación: “es el resultado de evaluar, es el acto o resultado de examinar o juzgar la importancia, calidad, significado, cantidad, grado o condición de algo”²⁵ si bien es cierto, esta definición no nos dice nada al contrario nos confunde

3.1 Pero ¿qué es la evaluación?

“La evaluación es la determinación sistemática del mérito, el valor y el significado de algo o alguien en función de unos criterios respecto a un conjunto de normas”²⁶.

Por lo comentado por Sánchez (1990) la evolución de reconocer por evaluación el proceso por el cual se compara y califica para obtener un juicio acerca de una situación encaminada al cumplimiento de ciertos fines. Entendiéndose por juicio al resultado de efectuar una comparación racional y por calificar, asignar cualidad a un ente.

Tenemos varias situaciones al abordad el tema de evaluación, será únicamente una comparación y una calificación, o el caso de quien evalúa y lo que se evalúa, esto da discrepancias y disfunciones, ventajas y desventajas.

En el marco teórico que menciona Sánchez (1990) hay interrogantes que al realizar la evaluación de esta manera no responde a ciertas preguntas como son las siguientes:

- “¿Con que criterios se compara y se calificó?
- ¿Si el evaluador fuera otro, el juicio seria el mismo?
- ¿A qué obedece la actitud y procedimiento del evaluador?

La evaluación no basta entenderla como la generación de juicio acerca de algo o como el análisis de las ventajas o desventajas. Hay que aclarar la naturaleza del juicio, se brinda la posibilidad de actuar y de cambiar una situación concreta. Por lo que evaluar, representa una gran responsabilidad”²⁷

La evaluación es una función es brindar las bases para una toma de decisiones. Pero hay tres subsistemas básicos que son: menciona Sánchez, subsistema de decisiones planeadas, subsistema de decisiones operativas y subsistema de decisiones coyunturales. Ver figura 3.1

²⁵ Sánchez, G (1990) Un Marco Teórico para la evaluación, División de estudios de posgrados Facultad de Ingeniería UNAM, México, p. 11

²⁶ Evaluación (n.d) Definición de Evaluación. Obtenida 20 de agosto 2013, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Evaluaci%C3%B3n>

²⁷ Sánchez, G (1990) Un Marco Teórico para la evaluación, División de estudios de posgrados Facultad de Ingeniería UNAM, México, p. 11

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

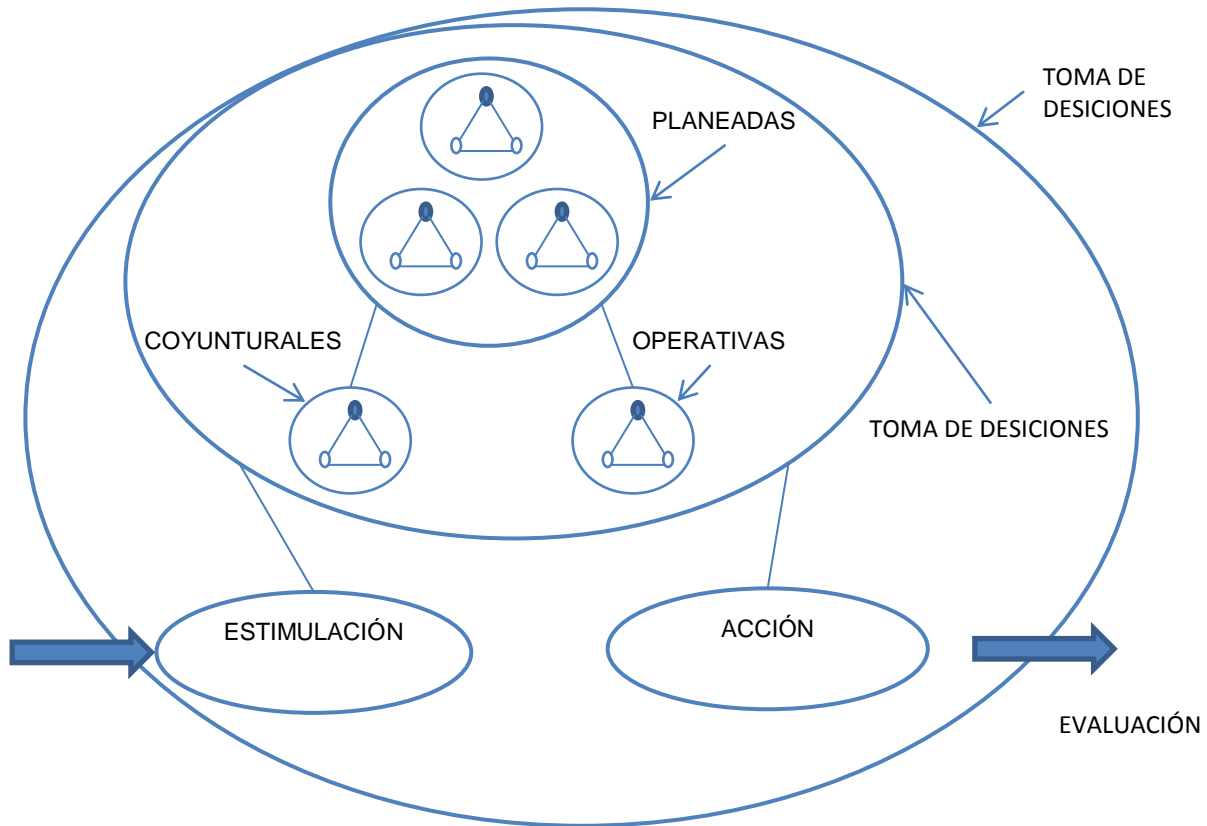


Figura 3.1 Ubicación de la función de evaluación en el proceso de solución de problemas.

Fuente: Sánchez, G. (1990) Un Marco Teórico para la Evaluación, División de Estudios de Posgrado Facultad de Ingeniería UNAM, México.

Cita Sánchez (1990) que Van Gigch (1978) “menciona que tanto los planeadores como los tomadores de decisión tienen supuestas actitudes, objetivos y valores (a los que se agregarían necesidades, intereses, criterios, restricciones y modos particulares de indagación), los cuales acompañan continuamente a sus diseñadores y decisores.”²⁸ Por otro lado Checkland (1981) señala la importancia y condicionamiento que tiene el weltanschauung para el decisor o solucionador de problemas en el proceso de solución de problemas de sistemas, indica que las relaciones entre las funciones de un sistema responden a la visión del mundo para las que fueron creados.

Resalta Sánchez (1990) esta pregunta ¿y quién evalúa que actitud debería adoptar?

“El hacer evaluación representan un reto para el analista, a pesar de que él no haya diseñado el sistema bajo su análisis, por el solo hecho de actuar, mantendrá

²⁸ Van Gigch, J. (1978) Applied general systems theory, Ed. Harper and Row, New York.

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

distorsiones similares a las del planeador, por lo que al evaluar el sistema, deberá hacerlo como alguien ajeno, como parte integrante y como observador de él mismo. Ver la figura 3.2”²⁹

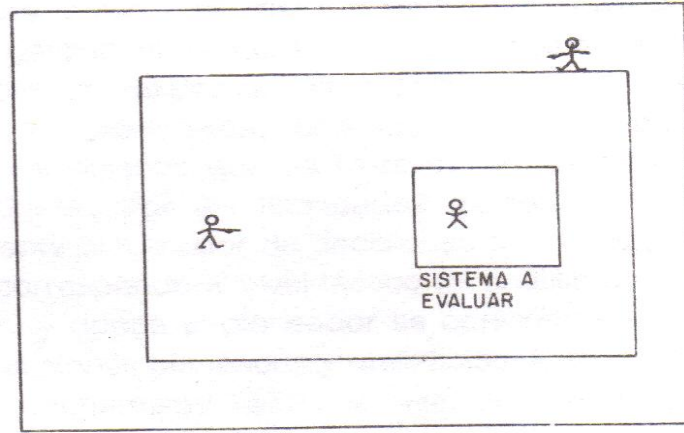


Figura 3.2 Actitud general del analista ante la evaluación.

Fuente: Sánchez, G. (1990) Un Marco Teórico para la Evaluación, División de Estudios de Posgrado Facultad de Ingeniería UNAM, México.

Como menciona Sánchez (1990) en consecuencia la manera de evaluar determina la actitud del evaluador e inversamente, la actitud de quien evalúa determina la manera de evaluar.

3.2 NIVELES DE EVALUACIÓN.

Son tres niveles de evaluación son los siguientes:

- El nivel normativo (político) toma de decisiones.
- El nivel estratégico (de planeación) en el que se produce evaluaciones de trascendencia y en donde el tomador de decisiones, político juega su papel más importante.
- El nivel técnico (el analítico) vincula el proceso de planeación-acción y donde el planeador se convierte en el traductor de los grandes propósitos en acciones planeadas y realizables.

“En estos niveles de evaluación se encuentran inmersos los resultados preferidos, con posibilidades de alcanzarse o aproximarse a ellos, respectivamente: los grandes objetivos, los objetivos a mediano plazo y metas; el producto de la evaluación servirá entonces de apoyo a la decisión para la consecución de los resultados. Ver figura 3.3”³⁰

²⁹ Sánchez, G (1990) Un Marco Teórico para la evaluación, División de estudios de posgrados Facultad de Ingeniería UNAM, México, p. 15

³⁰ Sánchez, G (1990) Un Marco Teórico para la evaluación, División de estudios de posgrados Facultad de Ingeniería UNAM, México, p. 18

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

Nivel	Actor	Tipo de Evaluación	Acciones coordinadas
N1	Político	Normativa	Se diseñan los grandes lineamientos políticos, normas,...se trabaja con agregados de planes y programas.
N2	Planeador	Estratégicas	Se definen objetivos y se diseñan las estrategias. Se producen planes y programas.
N3	Analista	Táctica-operativa	Se trabaja con metas y objetivos definidos, se maneja en ocasiones algunas tácticas. Se convive con proyectos.

Figura 3.3 Niveles de Evaluación.

Fuente: Sánchez, G. (1990) Un Marco Teórico para la Evaluación, División de Estudios de Posgrado Facultad de Ingeniería UNAM, México.

3.3 INSTANCIAS DE LA FUNCIÓN DE EVALUACIÓN.

Las tres instancias son:

“Evaluación Diagnóstica, aquella que se realiza para valorar la naturaleza de los problemas actuales o posibles de presentarse.

Evaluaciones ex – ante, es aquella que se realiza antes de llevar a la ejecución los diferentes diseños de solución, para determinar el grado de factibilidad en el que podrán acercarse a los resultados preferidos.

Evaluación ex – post, la que se realiza durante o al término de la operación, para vigilar el rumbo del sistema hacia los resultados preferidos y detectar los problemas derivados desde la puesta en marcha debido al diseño o a nuevas situaciones.”³¹

Tomando en consideración y como base la observación rescatadas de Sánchez (1990) con el diagrama de sintetizar el proceso de la evaluación diagnóstica las actividades que las integran pueden arreglarse, ver en la figura 3.4³²

³¹ Sánchez, G (1990) Un Marco Teórico para la evaluación, División de estudios de posgrados Facultad de Ingeniería UNAM, México, p. 20

³² Sánchez, G (1990) Un Marco Teórico para la evaluación, División de estudios de posgrados Facultad de Ingeniería UNAM, México, p. 22

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°



Figura 3.4 Proceso de la evaluación diagnóstica.

Fuente: Sánchez, G. (1990) Un Marco Teórico para la Evaluación, División de Estudios de Posgrado Facultad de Ingeniería UNAM, México.

3.4 DEFINICIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

“Evaluación. La evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda organización moderna.”³³.

Dentro de las definiciones de evaluación del desempeño tenemos otra que dice. “Lo podemos considerar como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo”³⁴.

Por otro lado “Los principales objetivos de la evaluación del desempeño no pueden restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado”³⁵.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico y mejorar los resultados de los

³³ William B. Werther, J (1996) Administración de Personal y Recursos Humanos; Ed. Mc Graw Hill, México, p. 10

³⁴ Amorós, Eduardo (n.d) Comportamiento Organizacional, Ed 2ª. Perú, p.171

³⁵ Chiavenato, I (1988) Administración de Recursos Humanos. Ed. Mc Graw. Hill, México, p. 104

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

recursos humanos de la empresa, la Evaluación del Desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios.

“La vinculación de la persona al cargo de: Adiestramiento, promociones. Incentivos por el buen desempeño, mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados, auto perfeccionamiento del empleado, informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos, estimación del potencial de desarrollo de los empleados, estímulo a la mayor productividad, oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa y retroalimentación con la información del propio individuo evaluado. Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres fases: La primera fase es permitir un escenario de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación. En segundo es permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración y por ultimo proporcionar oportunidades de desarrollo y situaciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales”³⁶

3.5 CRITERIOS UTILIZADOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

En la empresa transnacional no existía criterio alguno, en una propuesta se da este resultado mostrado en la siguiente tabla 3.1

Arriba del promedio	<ul style="list-style-type: none">• El rendimiento refleja el impacto deseado y otorga un valor significativo a la actividad dentro y fuera de la organización inmediata del empleado.• Los proyectos se completan de una manera altamente efectiva y el empleado logra resultados positivos que aportan un valor añadido a la actividad.• Todos los objetivos aplicables y críticos fueron alcanzados y se identificaron objetivos adicionales que se logran antes de lo programado o esperado.• Denota mucha capacidad para demostrar todos o la mayoría de los comportamientos, habilidades de trabajo y competencias aplicables al trabajo del empleado.• Es capaz de identificar, evaluar, implementar y adaptar las “mejores prácticas” para la mejora de procesos y rendimiento.
---------------------	---

³⁶ Arias, GT.F. y Heredia, E. (2000) Administración de recursos humanos, Ed. Trillas. México. p. 172

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

	<ul style="list-style-type: none"> • Genera implementa ideas innovadoras para mejorar y añadir valor a los procesos y operaciones de la compañía. • Transfiere conocimientos y habilidades asociado o supervisado a otros. • Puede asesorar o supervisar a otros.
Bueno	<ul style="list-style-type: none"> • El rendimiento cumple de forma regular las expectativas del trabajo. • Demuestra iniciativa, capacidad y buen juicio además de completar los proyectos adecuadamente • Todos los objetivos críticos y aplicables se cumplieron antes de lo programado o esperado. • Denota mucha capacidad para demostrar todos o la mayoría de los comportamientos, habilidades de trabajo y competencias aplicables al trabajo del empleado. • Genera ideas innovadoras para mejorar y añadir valor a los procesos y operaciones de la actividad.
Oportunidad de mejora	<ul style="list-style-type: none"> • El rendimiento está por debajo de las expectativas del trabajo. • Uno o varios objetivos aplicables o críticos no se cumplieron o no se realizaron según lo programado o esperado. • No demuestra un rendimiento efectivo en alguno o ninguno de los comportamientos, habilidades de trabajo y competencias aplicables a su trabajo. • Necesita mejorar significativamente, así como recibir asesoramiento o supervisión

Tabla 3.1 criterios de evaluación

Fuente: Junta con el equipo de la área de dibujo y diseño empresa transnacional AE. México

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

3.6 TÉCNICAS Y MÉTODOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

“Las técnicas y métodos de la evaluación del desempeño para el personal

Técnica de escala gráfica de calificación.

Es una escala que lista varios factores o características y un rango de desempeño para cada una. Al empleado se le califica al identificar la calificación que mejor describa su nivel de desempeño por cada factor o característica.

Formas narrativas.

Se presenta un formato en el que se pide al supervisor:

1. Que califique el desempeño del empleado en términos de los criterios del puesto,
2. Que presente ejemplos críticos y un plan de acción para el mejoramiento diseñado para ayudar al empleado a cumplir o exceder esos criterios.
3. Finalmente una conclusión de la discusión de la evaluación haciendo énfasis en la solución del problema.

Escalas de calificación basadas en el comportamiento

Método cuya finalidad es combinar los beneficios de los incidentes críticos, narrativos y calificaciones cuantificadas, con base en una escala cuantificada, en ejemplos narrativos específicos de buen o mal desempeño.

Combina los beneficios de las formas narrativas y las calificaciones cuantificadas relacionando una escala cuantitativa con ejemplos específicos de un buen o mal desempeño.

Pasos

Según los promotores, es la técnica más adecuada y equitativa que las anteriores y comprende cinco pasos:

1. Generar incidentes críticos.
2. Desarrollar dimensiones del desempeño.
3. Reasignar incidentes.
4. Calificación de los incidentes
5. Desarrollar un instrumento final.

El método de la administración por objetivos (APO)

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

Adopta objetivos medibles específicos para cada empleado y después se comenta su progreso. Un programa de evaluación y establecimiento de objetivos a nivel organización, se puede elaborar de la siguiente manera:

1. Establecer los objetivos de la organización.
2. Fijar los objetivos por departamentos.
3. Comentar los objetivos por departamentos.
4. Definir los resultados esperados.
5. Revisar el desempeño.
6. Proporcionar retroalimentación.

a) Problemas que se deben evitar

- Establecimiento de objetivos no claros y no medibles.
- Demanda mucho tiempo.
- Esfuerzo supremo pugna supervisor empleados.

Integración de los métodos

En la práctica, las organizaciones combinan varios métodos de evaluación del desempeño, no existe una norma o una receta que indique como se debe integrar dicha evaluación.”³⁷

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 360°.

M. A. Alles Ref. (2005) Es un sistema de evaluación de desempeño sofisticado utilizado –en general- por grandes compañías multinacionales. La persona es evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados.

3. 7 MÉTODOS DE EVALUACIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO DURANTE EL PASADO.

“Dice que los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió. Las técnicas de evaluación más comunes son:

1. Escalas de puntuación

El evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa

³⁷ Desempeño (n.d) Técnicas de evaluación. Obtenida 20 de junio 2008 de www.josecontreras.net/rechum/apuntes2.htm

únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos. Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida a los incrementos salariales. Sus ventajas son la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo, los evaluadores requieren poca capacitación y se puede aplicar a grupos grandes de empleados. Las desventajas son numerosas: es muy probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo; se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto a fin de poder evaluar puestos diversos. La retroalimentación también se ve menoscabada, porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

2. Lista de verificación.

Requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características. El evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor, el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de *lista de verificación con valores*. Estos valores permiten la cuantificación. Si en la lista se incluyen puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado. A pesar de que este método es práctico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico. Las ventajas son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización. Las desventajas son la posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación inadecuada de valores por parte del departamento de personal, además de la imposibilidad de conceder puntuaciones relativas.

3. Método de selección forzada.

Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de 3 o 4 frases. Independientemente de las variantes, los especialistas agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede determinar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden mostrar las áreas que necesitan mejoramiento. Tiene la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos. Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

relacionadas con el puesto. Ello puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño. Un empleado puede percibir como muy injusta la selección de una frase sobre otra.

4. Método de registro de acontecimientos críticos

Requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria (o un archivo en computadora), el evaluador consigna las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado. Estas acciones o acontecimientos tienen dos características: se refieren exclusivamente al período relevante a la evaluación, y se registran solamente las acciones directamente imputables al empleado, las acciones que escapan a su control sólo se registran para explicar las acciones que lleva a cabo el evaluado. Es útil para proporcionar retroalimentación al empleado. Reduce el efecto de distorsión por acontecimientos recientes. Gran parte de su efectividad depende de los registros que lleve el evaluador. Algunos supervisores empiezan registrando algunos incidentes con lujo de detalles, pero posteriormente decae el nivel de registro, hasta que al acercarse la fecha de evaluación añaden nuevas observaciones. Cuando esto ocurre, se presenta el efecto distorsión que ejercen los acontecimientos recientes. Incluso cuando el supervisor va registrando todos los acontecimientos, el empleado puede considerar que el efecto negativo de una acción equivocada se prolonga demasiado.

5. Escalas de calificación conductual.

Utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño. Una seria limitación del método radica en que sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica. La mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la efectividad de este enfoque.

6. Método de verificación de campo.

Un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación, el experto prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta primero con el experto de personal y posteriormente con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones. La participación de un personal calificado permite que aumenten la confiabilidad y la comparabilidad, pero es probable que el aumento en el costo

haga que este método sea caro y poco práctico. Una variante se emplea en puestos donde la evaluación del desempeño puede basarse en un examen de conocimientos y habilidades. Los expertos provienen del área técnica como del departamento de personal. Los exámenes pueden ser de diferentes tipos y para que sean útiles deben ser confiables y estar validados.

7. Métodos de evaluación en grupos

Los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general, estas evaluaciones son conducidas por el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor. Con frecuencia, estos resultados comparativos no se revelan al empleado. Hay dos puntos importantes que apoyan el uso de estos métodos: en la organización siempre se efectúan comparaciones, y estos métodos son más confiables para el empleado. La confiabilidad queda garantizada por el proceso mismo de puntuación y no por las reglas ni políticas externas.

Método de categorización: lleva al evaluador a colocar a los empleados en una escala de mejor a peor. En general, se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto. Este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes, si bien es posible hacer que intervengan dos o más evaluadores. Su ventaja es la facilidad de administración y explicación.

Método de distribución forzada: se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría. Las diferencias relativas entre los empleados no se especifican, pero en este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia. Dado que el método exige que algunos empleados reciban puntuaciones bajas, es posible que algunos se sientan injustamente evaluados. Una variante es el método de distribución de puntos (cuando el evaluador tiene que otorgar puntos a sus subordinados).

Método de comparación por parejas: el evaluador debe comparar a cada empleado contra los que están evaluados en el mismo grupo. La base de la comparación es, por lo general, el desempeño global. El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice. Aunque sujeto a

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

fuentes de distorsión por factores personales y acontecimientos recientes, este método supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad o severidad.

3.8 MÉTODOS DE EVALUACIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO A FUTURO.

Se centran en el desempeño futuro mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

1. Auto-evaluaciones.

Llevar a los empleados a efectuar una auto-evaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual. Es mucho menos probable que se presente actitudes defensivas. Cuando las auto-evaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro. El aspecto más importante de las auto-evaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

2. Administración por objetivos.

Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean mensurables de manera objetiva. Los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr los objetivos por haber participado en su formulación, ya que pueden medir su progreso y efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograrlos. A fin de poder efectuar estos ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica. Los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica. Los objetivos ayudan también a que empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado. Las dificultades se centran en que en ocasiones los objetivos son demasiados ambiciosos y en otras se quedan cortos. Es probable, además que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir. Cuando empleados y supervisores consideran objetivos que se miden por valores subjetivos se necesita especial cuidado para asegurarse de que no hay factores de distorsión que puedan afectar la evaluación.

3. Evaluaciones psicológicas.

Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones.

El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro. El trabajo de un psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico o puede ser una evaluación global del potencial futuro. A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo. Debido a que este procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes.

4. Métodos de los centros de evaluación

Son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro. Con frecuencia, se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se les somete a una evaluación individual. A continuación, se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a entrevista en profundidad, exámenes psicológicos, estudio de antecedentes personales, hacer que participen en mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades en las que van siendo calificados por un grupo de evaluadores. Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados objetivos. Este método es costoso en términos de tiempo y de dinero. Requiere además separar de sus funciones al personal que está en evaluación. Los resultados pueden ser muy útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación.³⁸

3.9 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360°.

“El instrumento para efectuar evaluaciones denominado 360° se empezó a utilizar de manera intensiva a mediados de los años 80’s utilizándose principalmente para evaluar las competencias de los ejecutivos de alto nivel. Es una forma de evaluar que rompe con el paradigma de que pues ahora también se toma en cuenta la opinión de otras personas que le conocen y lo ven actuar, como sus pares, sus subordinados, sus clientes internos y proveedores.

El 360°, como comúnmente se le conoce, es un instrumento muy versátil que conforme las empresas lo fueron probando se dieron cuenta que podría ser aplicado a muchos otros aspectos dentro de la organización, pues es una manera sistematizada de obtener opiniones, de diferentes individuos, respecto del desempeño de un individuo en particular, de un departamento o de una organización, y como veremos más adelante esto permite que se utilice de muy

³⁸ Métodos de Evaluación (n.d) Métodos de evaluación del desempeño. Obtenida 23 de mayo 2008 de www.server2.southlink.com.ar/vap/desempenio.htm

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

diferentes maneras para mejorar el desempeño y con ello maximizar los resultados de la empresa.”³⁹

“Una de las limitantes que durante muchos años tuvieron los instrumentos de evaluación de 360° era la dificultad para la educación del cuestionario original o de las escalas que se utilizaban para indicar la apreciación de quienes calificaban este instrumento. Con el tiempo todas estas deficiencias o dificultades se han ido superando en todos los campos y actualmente es muy sencillo el adecuar cualquier tipo de encuesta, cambiar su extensión, su redacción, su organización, así como incorporar a un gran número de participantes, pudiendo hacer la evaluación lo mismo para un individuo, que para 50, 500 o 1000 y más individuos, y pueden participar como evaluadores 4, 5, 500 y 1000 individuos; lo mismo sucede con las relaciones o las perspectivas que existen, desde las cuales se está evaluando al sujeto, a la organización o al concepto, y así podemos disponer en la actualidad de 1, 2, 3, 20, 50 grupos homogéneos que estén calificando al individuo o al sujeto de la encuesta. Por otro lado, las escalas también se han hecho muy flexibles y actualmente es muy sencillo el aplicar 1, 2, 3 y hasta 43 escalas simultáneamente en cada concepto a evaluar, y que estas escalas tengan calificadores que van de un rango de 1 a 2 puntos y se pueden extender según necesidades del estudio hasta un rango de 1 a 12 puntos pasando por todos los rangos intermedios a elección de quien este creando la encuesta.

Actualmente también es muy sencillo de incorporar en un cuestionario de evaluación de 360° la posibilidad de recabar comentarios abiertos, de los evaluadores, con respecto a cualquier punto de la encuesta, y de esta manera se pueden expresar comentarios sobre ¿Qué les gusta del sujeto evaluado en relación al punto que se esta calificando? ¿Qué no les gusta? y ¿Qué les gustaría que sucediera o modificará en sus conductas el sujeto evaluado? Todo esto referido a comportamientos o situaciones observables o deseables. Además en todos estos cuestionarios de evaluación de 360° es posible colocar al final de la encuesta una o varias preguntas abiertas, tantas como se desee, para recabar información que permita encontrar los elementos que ayuden a incrementar o mejorar el desempeño de la persona, del área departamento o equipo evaluado.

Con respecto a la manera de asignar las calificaciones, efectuar las evaluaciones y anotar comentarios por parte de quienes califiquen a los sujetos, los procesos también se ha facilitado enormemente pues en la actualidad estas evaluaciones se pueden hacer en papel, el método más simple, o se pueden hacer en disquete, o pueden ser remitidas a los evaluadores vía e-mail, o se pueden hacer llegar los cuestionarios de evaluación a través de la red de computo local, y muy recientemente se han puesto a la disposición de las empresas la posibilidad de colocar las evaluaciones en Internet, de esta forma desde cualquier parte del

³⁹ Evaluación de desempeño 360° (n.d) Técnica de evaluación de desempeño 360°. Obtenida 10 de febrero 2006 de www.dequate.com/infocentros/gerencia/rrhh/evaluacion_360.htm

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

mundo se puede acceder a las encuestas, contestarlas y devolverlo por la misma vía.

Una vez que han sido distribuidos los cuestionarios y que estos han sido contestados y devueltos al administrador del proyecto los cuestionarios son capturados y con la información obtenida es posible crear reportes escritos de muy diferentes diseños, en los que se pueden hacer somatizaciones por categoría de puntos investigados, se pueden dar resultados en el orden natural de los puntos investigados, se pueden hacer listados por los puntos que lograron las mayores calificaciones o que obtuvieron las menores calificaciones, se pueden mostrar las calificaciones dadas por todos los grupos de evaluadores o solo por algunos de ellos, incluir o incorporar los comentarios a cada una de las preguntas que se hicieron a los evaluadores, y /o hacer un resumen de las preguntas abiertas colocadas al final de casa encuesta; en fin hay una gran posibilidad de presentar los reportes de acuerdo a las necesidades particulares de información; y todo esto se puede realizar sin menoscabo de la confidencialidad de la información, porque en la actualidad es muchos muy importante el asegurar la confidencialidad de las opiniones y calificaciones emitidas.

Cuando las personas que dan su punto de vista o evalúan a alguien, seguras de que nadie va a poder revisar sus evaluaciones, ya sea cuando se están capturando las evaluaciones o cuando se están preparando los reportes, o en cualquier otro momento y están seguras de que el sujeto evaluado no va a conocer por ningún medio cuál fue la calificación que ellos le dieron, les ayuda en gran manera a que la retroalimentación que proporcionan sea más confiable y más justa.

Otra característica que tienen algunos de los sistemas de evaluación de 360° en la actualidad, es la posibilidad de crear un *plan de desarrollo* para el sujeto evaluado, esto es algo extraordinariamente útil, como herramienta para el desarrollo. Este tipo de programas adicionales derivados del 360°, ayudan al individuo a analizar la retroalimentación que le fue dada y las calificaciones asignadas, ya sea para efectuar un análisis de los puntos que obtuvieron las más altas calificaciones, para analizarlos como una fortaleza, o analizar aquellos puntos que recibieron las más bajas calificaciones como áreas de desarrollo potencial.

Este tipo de software para crear un *plan individual de desarrollo*, además de poder ayudar al evaluado en los dos enfoques anteriores también le permite establecer objetivos o metas y un plan para desarrollar sus habilidades y mejorar su desempeño; también le permite registrar los avances que vaya logrando en el camino hacia la realización de estas metas. Otra característica que tiene este tipo de software es que le proporcionan información a los individuos evaluados, sobre diferentes medios y ayuda para desarrollar al máximo sus habilidades para desempeñarse mejor.

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

Y por si fuera poco, otra característica adicional de este tipo de programas es que permiten recibir nuevas evaluaciones en el futuro, continuar el análisis del potencial o de las evaluaciones que recibió el individuo en busca del desarrollo del potencial del mismo.

Todo lo anterior es en términos generales, lo que es un Sistema de Evaluación de 360° puede hacer por el desarrollo de un individuo, basado en un cuestionario que se deriva de su descripción de puesto, cuestionario en el que listan las tareas que tiene que realizar el individuo, se califique el grado en el que cuenta con los conocimientos, habilidades, y las características de personalidad necesarias para un óptimo desempeño en el puesto.

O bien, en lugar de evaluar el desempeño, se puede evaluar simplemente el nivel de competencias que el individuo posee y que están relacionadas con el puesto, o evaluar el nivel de competencias que posee el individuo respecto de las competencias necesarias para el buen desempeño de un puesto⁴⁰.

“La Evaluación en 360° es una herramienta de apoyo a la gestión de recursos humanos.

La evaluación de 360°, también conocida como *evaluación integral*, es una herramienta cada vez más utilizada, por las organizaciones modernas. Los principales usos que se da a la evaluación de 360° son las siguientes:

- Medir el desempeño del personal.
- Medir las competencias (conductas).
- Diseñar programas de desarrollo.

Como su nombre lo indica, la evaluación de 360° 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. Si bien, en sus inicios esta herramienta sólo se aplicaba para medir competencias, y otras aplicaciones administrativas (forma parte de la compensación dinámica).

En una encuesta reciente descubrió que más del 90% de las empresas que aparecen en la lista de Fortune 1000 han instrumentado alguna forma del sistema integral de retroalimentación para el desarrollo profesional para evaluar el desempeño o ambos.

El propósito de aplicar la evaluación de 360° es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para

⁴⁰ Evaluación 360° (n.d) Evaluación 360°. Obtenida 12 de febrero 2007 de www.jusidman.com/ot3.htm

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

tomar decisiones en el futuro. La validez de la evaluación de 360° dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error en la figura 3.1 se muestra el proceso.

Evaluación de 360° no todo es ventaja.

Una de las novedades en las organizaciones modernas es llevar a cabo evaluaciones llamadas de 360° para evaluar al personal, vendedores, ejecutivos y similares. Pero, ¿qué es?, y en ¿qué consiste este tipo de valoración?

Frente a los sistemas tradicionales de evaluación en donde el jefe evalúa a los subalternos o se pide a los compradores que valoren la atención del vendedor, surge la evaluación de 360°, cuyo propósito es considerar la valorización del superior o superiores, pares, subalternos, clientes (externos y/o internos) e inclusive de uno mismo; lo que puede quedar ejemplificado con el siguientes esquema:

Esta multievaluación sobre una persona tiene, entre otras ventajas, las siguientes:

- Enfoques múltiples.
- Bases de evaluación con diferentes enfoques y / o perspectivas.
- Filtros contrastantes.

Sin embargo, estudios realizados por London y Smither en 1995 sugieren la existencia de factores hasta ahora no considerados, por ejemplo, las características demográficas del evaluador con el evaluado.

Este último aspecto se considera el más relevante e influyente en el grado de severidad o indulgencia que asume el evaluador frente al evaluado y puede, en un sentido y otro, distorsionar los resultados de la evaluación, especialmente en el caso de pares y superiores que se sientan amenazados o apadrinen a alguien. Por lo tanto, se sugiere que este tipo de evaluación no sea empleada para fines promocionales, sino de realimentación para el individuo en lo que se refiere a su desarrollo profesional.”⁴¹

Añade otra característica que tiene algunos de los sistemas de evaluación de 360° en la actualidad de crear un *plan de desarrollo* para el evaluado, esto es algo extraordinariamente útil, como herramienta para el desarrollo. Este tipo de programas adicionales derivados del 360°, ayuda a la persona a analizar la retroalimentación, que le fue dada y las calificaciones asignadas, ya sea para efectuar un análisis de los puntos que obtuvieron las más altas calificaciones, y

⁴¹ Evaluación 360° (n.d) Evaluación 360°. Obtenida 20 de octubre 2006 de www.Asimetcapacitacion.cl/evaluación_360grados.htm

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

analizarlos como una fortaleza o analizar únicamente aquellos puntos que recibieron las más bajas calificaciones como áreas de desarrollo potencial.

Bajo la anterior descripción esta es la representación de este esquema de evaluación: Figura. 3.5 Diagramas de evaluación.

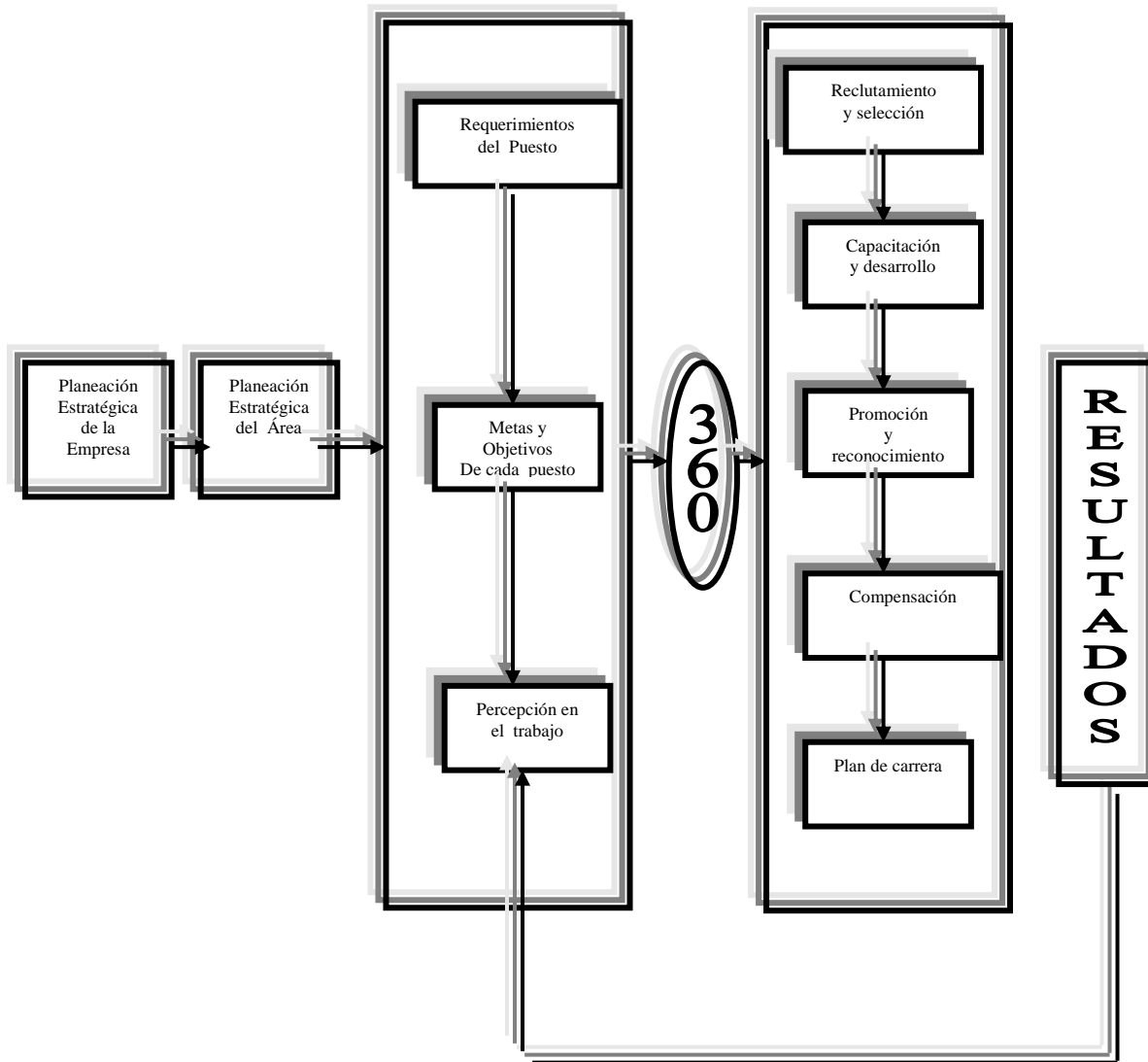


Figura. 3.5 Esquema de evaluación

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

El modelo de Evaluación 360° propicia con su aplicación:

- El establecimiento de políticas más claras de reclutamiento interno, basado en los resultados de evaluación, lo que permite asegurar el candidato adecuado para el puesto solicitado.
- Se definen planes de capacitación y desarrollo con las personas con base en los resultados individuales y grupales en su puesto y la carrera de avance.
- Se identifica con mayor facilidad a las personas exitosas y con potenciales, para reforzar, reconocer y estimular sus resultados.
- Permite una evaluación sistemática del desempeño, Proporciona retroalimentación de varias fuentes o perspectivas.
- Proporciona información objetiva y cuantificada respecto de áreas clave del desempeño “difícil de medir” como lo son: Liderazgo, Comunicación, trabajo en equipo, administración de tiempo, solución de problemas, habilidades para desarrollar a otros, etc.
- Simplifica la aplicación de retroalimentación formal. Provee de información para determinación de necesidades, evaluando y plantación del desarrollo de los recursos humanos.
- Provee de información para la PLANEACIÓN DE DESARROLLO INDIVIDUAL, y este es el tema central de esta conferencia.
- El desarrollo particular de metodología informática la aplicación, aplicación, análisis y procesamiento de la información que se obtiene.

En la actualidad se ha afinado la evaluación de desempeño de 360° y la pregunta es ¿Qué es la evaluación de desempeño de 360°?

“Es un sistema de evaluación de desempeño sofisticado utilizando – en general- por grandes organizaciones.

La persona es evaluada por todo su entorno: jefe, pares y colaboradores. Por ejemplo, a un personal lo evalúa su jefe – como en un esquema tradicional- y además el jefe del jefe, dos o tres pares y dos o tres supervisores, etc. Puede incluir a otras personas, como proveedores o clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema”⁴²

⁴² Mark, R. yEwen, Ann (1996) 360° feedback Ed. Amacom, American Management Association, Nueva York.

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

3.9.1 LOS PASOS QUE SE DEBEN DE LLEVAR EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE 360° SON LOS SIGUIENTES:

1. *“Definición de las actividades* (roles y responsabilidades) según del puesto.
2. *Diseño de la herramienta*, soporte del proceso es decir el cuestionario o formulario de la evaluación de 360°.
3. *Elección de las personas*, que van a intervenir como evaluadores: superior, pares, colaboradores, cliente interno de otras áreas, clientes y proveedores externos. Estos últimos pueden incluir o no. *Es importante recalcar que estas evaluaciones son anónimas y que las mismas son elegidas por el evaluado.*
4. *Lanzamiento del proceso*, de evaluación con los interesados y los evaluados.
5. *Relevamiento y procesamiento de los datos*, de las diferentes evaluaciones, que en todos los casos debe realizar un consultor externo para preservar la confidencialidad de la información.
6. *Comunicación a los interesados*, de los resultados de la evaluación de 360°.
7. *Informes*, solo al evaluador. La organización recibe solamente un informe consolidado sobre el grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado.”⁴³

Un adecuado diseño en la evaluación de 360° “puede tener distinto alcance. En todos los casos, para que se pueda considerar como, evaluación de 360°, debe darse: Respecto de la persona que se evaluará soy (qué papel tendré), superior, evaluado (autoevaluación), par, colaborador. Esta es la estructura básica para buscar otros fines de evaluación. No es recomendable que sea un par o un solo subordinado no es lo ideal.”⁴⁴

⁴³ Alles, M (2012) Desempeño por competencias evaluación de 360°, Ed, Granica. México. P. 150

⁴⁴ Alles, M (2012) Desempeño por competencias evaluación de 360°, Ed, Granica. México. P. 157

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

En la figura 3.6 se muestra una propuesta “la evaluación 360° amplia: 8 plantillas”⁴⁵ este esquema es simple pero igualmente completo y efectivo”⁴⁵

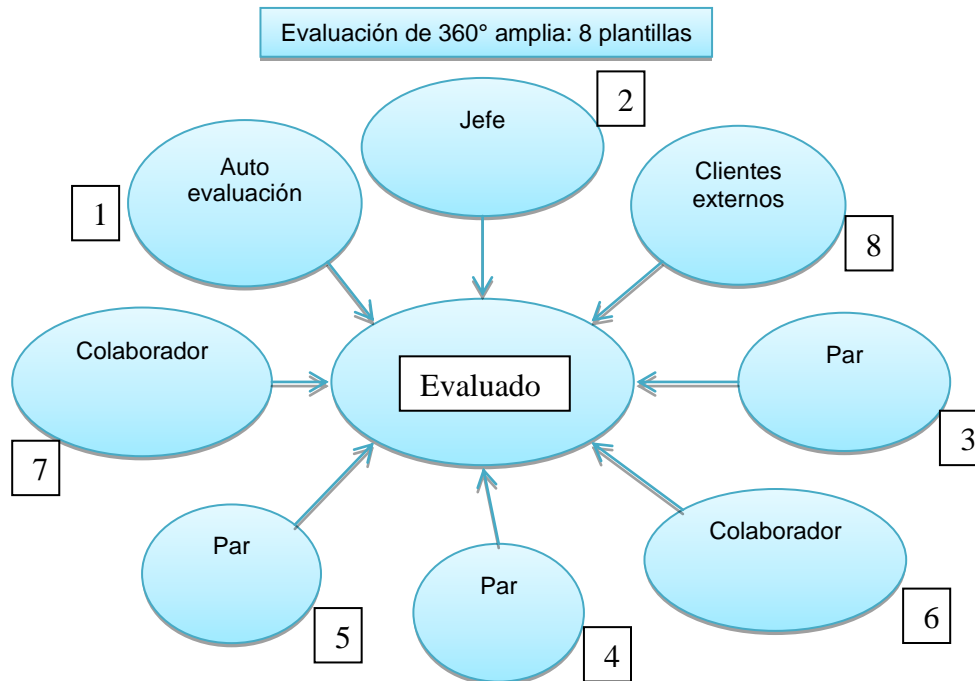


Figura 3.6 Evaluación 360° amplia: 8 plantillas

Fuente: Alles, M. (2012) Desempeño por competencias Evaluación de 360°. Ed. Granica, México.

En este esquema estarán involucrados para cada persona a evaluar ocho plantillas o evaluaciones.

1. Autoevaluación.
2. Jefe directo o supervisor.
3. Par.
4. Par.
5. Par.
6. Colaborador.
7. Colaborador.
8. Cliente externo.

3.9.2 DIAGRAMA DE PROCESO DE EVALUACIÓN DE 360°.

Los detalles administrativos de un proceso de evaluación de 360° son fundamentales para garantizar la confidencialidad del proceso y sea legítima.

⁴⁵ Alles, M (2012) Desempeño por competencias evaluación de 360°, Ed, Granica. México. P. 159

“Algunas sugerencias de detalles:

- Recursos humanos, revisa y define el formulario con el consultor externo y se hace cargo de imprimir la cantidad necesaria según el número de evaluadores. Se sugiere imprimir el nombre de cada evaluado en los formularios.
- Recursos humanos entrega a cada evaluado su lote de formularios respectivo, cada uno en un sobre con el nombre del consultor, el domicilio y el método de entrega (además del timbre postal).
- El evaluado se queda con el correspondiente a la autoevaluación y entrega en mano propia los formularios con sus sobres a los evaluados que seleccionó. Si se desea, y para evitar errores, en este momento puede ponerle a cada uno el *nombre del evaluador*. (Recordando la confidencialidad del proceso, en el cual se puede escribir el nombre porque solo lo ve el consultor externo). Otra variante es identificarlo por la relación del evaluador con el evaluado, por ejemplo: supervisado, cliente, etc.
- Los evaluadores completan sus respectivos formularios y los envían en mano o por correo al consultor externo.
- Los formularios no son devueltos a la empresa y son archivados por el consultor externo, así como los papeles de trabajo (plantillas de cálculo y procesamiento).
- El consultor externo procesa las evaluaciones y elabora un solo informe de 360° que le entrega al evaluado en la reunión de devolución o feedback. Si hubiese una situación especial se remitirá en sobre cerrado con una inscripción de *privado y confidencial* y una firma a modo de cierre inviolable.
- El consultor externo le presentará a la empresa un informe consolidado del grado de desarrollo de las variables correspondiente al cargo de diseñador de dibujos del colectivo.”⁴⁶.

⁴⁶ Alles, M (2012) Desempeño por competencias evaluación de 360°, Ed, Granica. México. P. 161

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

“Diagrama del proceso de evaluación de 360° en donde por lo anterior se describió cada etapa ver figura 3.7”⁴⁷

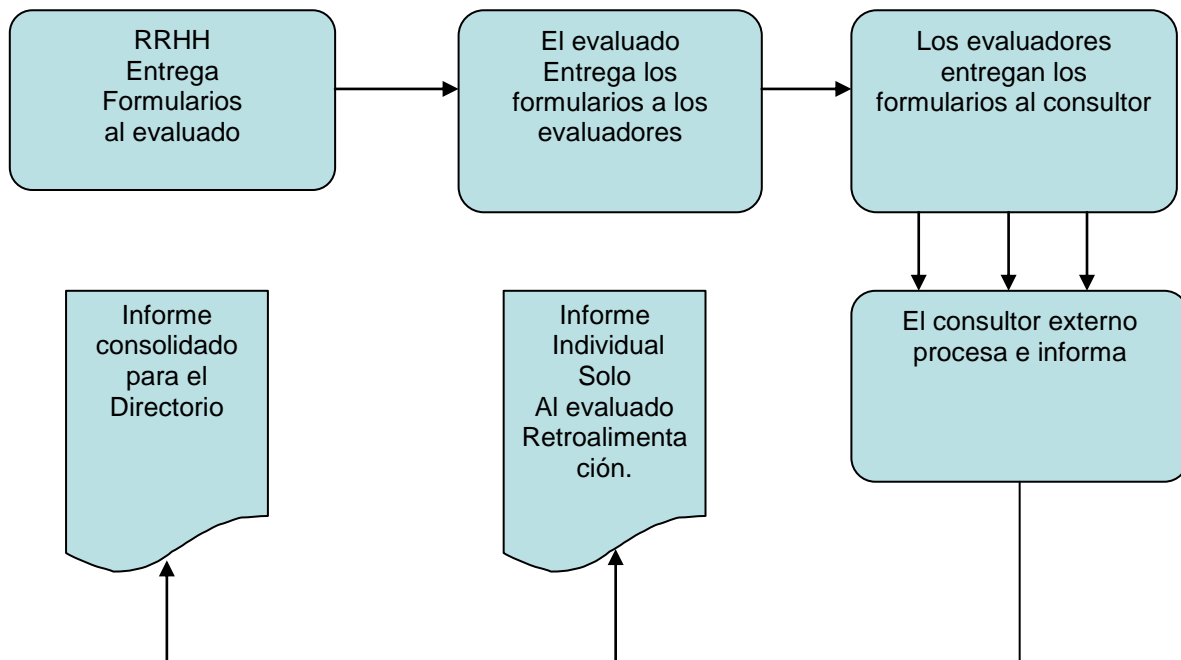


Figura 3.7 Diagrama del proceso de evaluación de 360°

Fuente: Alles, M. (2012) Desempeño por competencias evaluación de 360°, Ed. Granica. México.

3.10.1 CLIMA LABORAL.

“Explica que se ha realizado experimentos en trabajadores, para crear situaciones de tensión ansiedad y se ha observado que su desempeño tiende a ser menor Vroom (1992) el porqué, la ansiedad perjudica el trabajo, es debido a la existencia de respuestas autónomas involuntarias que perjudican el desempeño, Coopeer (1989) demostró que las perturbaciones emocionales producidas por las situaciones del clima impedían la ejecución de tareas en forma adecuada.

El clima en que el trabajador desempeña un trabajo o por el contrario lo deja de desempeñar, resulta de importancia desde el punto de vista laboral, y define el rendimiento global de la organización, de ahí que el estrés que genera el clima laboral, como condición dinámica el individuo se enfrenta a una oportunidad, una limitación o una demanda relacionada con sus deseos y cuyo resultado percibe como algo incierto e importante a la vez, Schuler (1980), Carveo (1985), Feris (1993), Carson (1996), Angel (1997).

⁴⁷ Alles, M (2012) Desempeño por competencias evaluación de 360°, Ed, Granica. México. P. 162

La escuela anglosajona del estrés tiene su origen, con los trabajos de Hans Selye (1935), éste es considerado el padre de la teoría del estrés, le dio al término un sentido específico, lo definió como “el conjunto de reacciones fisiológicas ante cualquier forma de estímulo nocivo a este conjunto de reacciones, le llamo el síndrome General de Adaptación”. Stora (1992), Straun (1991), Chambers (1996), Handsm (1989).

El estrés con sus tres fases Stora (1992)

1. Alarma, es la respuesta inicial al estrés es la respuesta de ataque o huida.
2. Resistencia, la fase de alarma es de corta duración, mientras que la fase de resistencia permite al organismo continuar su lucha contra el agente estresante, aun después de que se han apagado la respuesta de ataque o huida.
3. Agotamiento, el cual se puede manifestar como colapso total de las funciones corporales o como colapso de ciertos órganos.

El estrés no siempre es malo por sí mismo, ni por cuenta propia, aunque el estrés se suele ubicar en un contexto negativo, también tiene un valor positivo (estrés positivo) que significa una oportunidad cuando representa una posible ganancia; es importante que exista una cantidad adecuada del mismo para realizar eficazmente las actividades cotidianas. Benson (1980), Cummings (1990), Mira (1994), Brotheridge (1998).

Sin embargo, es más frecuente que el estrés se asocie con limitaciones y demandas; las primeras impiden que uno haga lo que quiere; las segundas se refieren a la pérdida de algo que se desea. Es importante identificar los síntomas del estrés y reconocer cuando no es útil la resistencia o la negación, ya que si se sigue experimentando estrés y no se hace nada por alterar esta situación, se puede desarrollar problemas físicos, como el agotamiento.”⁴⁸

⁴⁸ Díaz, R (2001) Derecho laboral y Motivación introducción con el síndrome de desgaste profesional entre Odontología de jurisdicción de los servicios, tesis de maestría, UNAM. México.

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

3.10.2 PRINCIPALES VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS HERRAMIENTAS DE EVALUACION.

“En el siguiente cuadro se mencionan:

	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Escalas gráficas de calificación	Fáciles de utilizar; ofrecen una calificación cuantitativa para cada empleado.	Los criterios podrían ser poco claros: el efecto de halo, la tendencia central, la condescendencia y las preferencias también podrían ser problemas.
Clasificación de alternancia	Fácil de utilizar (pero no tan sencilla como las escalas graficas de calificación). Evita la tendencia central y otros problemas de las escalas de calificación.	Puede provocar desacuerdos entre los empleados y podría ser injusta si todos los empleados son, por ejemplo, excelentes.
Método de distribución forzada	Termina con un número predeterminado de personas en cada grupo.	Los resultados de la evaluación depende de lo adecuado de la elección original de puntos críticos.
Método de incidentes críticos	Ayuda a especificar que es “correcto” y “malo” en el desempeño del empleado. Obliga al supervisor a evaluar a los subordinados constantemente.	Dificulta la calificación o clasificación de los empleados en relación con los demás.
Escala de calificaciones basadas en el comportamiento	Ofrece “anclas” de comportamiento. La ECBC es muy precisa.	Difícil de desarrollar.
APO Método por administración por objetivos	Vinculada con el acuerdo conjunto sobre los objetivos de desempeño.	Requiere mucho tiempo.
Evaluación 360°	<ul style="list-style-type: none"> • El sistema es más amplio en el sentido que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas. • La calidad de la información es mejor (la calidad de quienes responden es más 	<p>El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.</p> <p>La retroalimentación puede ser intimidatorio y provocar resentimientos si el empleado siente que</p>

	<p>importante que la calidad).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en los clientes internos, externos y los equipos. • Puede reducir el sesgo y los prejuicios, ya que la retroinformación precede de más personas, no solo de una. • La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado. 	<p>quienes respondieron se “confabularon”.</p> <p>Quizá hay opiniones en conflicto, aunque pueden ser precisas desde los respectivos puntos de vista.</p> <p>Para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitación.</p>
--	---	---

Lo que se describe en la tabla anterior se tomarán en cuenta para su selección.”⁴⁹

3.10.3. CARACTERÍSTICAS DE UN EVALUADOR EFECTIVO.

“Las siguientes características personales son el fundamento de una evaluación efectiva del desempeño. La escala le ayudará a identificar sus puntos fuertes y a determinar las áreas para las que sería benéfico una mejora. Encierre en un círculo el número que mejor refleje el lugar de la escala en el que usted se ubica. Cuanto mayor sea el número, más se apega la frase a su forma de ser. Cuando haya terminado, sume en el espacio correspondiente el de los números marcados.

Me agrada se responsable de la productividad.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
Me agrada la gente y disfruto hablando con ella.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
No me importa hacer críticas de naturaleza constructiva.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
Elogio abiertamente si el caso lo amerita.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
No me intimida los trabajadores que me dicen lo que realmente piensan.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
Solicito nuevas ideas y las aplico cuando es posible	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

⁴⁹ Dissle, G. (1989) Administración de personal, Ed Prentice Hall 6ª edición.

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

Respeto los conocimientos y las habilidades de la gente que trabaja para mí.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
Doy seguimiento a los compromisos, metas y niveles alcanzados, para asegurarlos.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
Soy sensible a las necesidades y sentimientos de los demás.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
No me preocupa que los empleados sepan más sobre su trabajo que yo.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
	TOTAL

Una puntuación entre 90 y 100 indica que usted tiene excelentes características para conducir evaluaciones efectivas. Una puntuación entre 70 y 89 indica que tiene puntos fuertes significativos, pero también ciertas necesidades de mejoramiento. Una puntuación entre 50 y 69 refleja un número significativo de áreas problema. Debajo de 50 es una advertencia para hacer un esfuerzo serio por mejorar. Haga un esfuerzo particular por crecer en aquellas áreas en donde haya obtenido 6 o menos, independientemente de su puntuación total.

CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER EFECTIVO DE DISCUSIÓN.

Las siguientes características son esenciales para lograr discusiones de evaluación del desempeño efectivas. Esta escala le ayudara a identificar sus puntos fuertes y a determinar las áreas que hay que mejorar. Encierre en un círculo el número que mejor refleje el lugar de la escala en el que usted se ubica. Cuanto mayor sea el número, más se apega la frase a su forma de ser. Cuando haya terminado sume en el espacio correspondiente el total de los números marcados.

Permito que el empleado participe al máximo durante la plática.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
Hago mi mejor esfuerzo para escuchar las ideas del empleado	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
Estoy preparado para sugerir soluciones a los problemas y necesidades de desarrollo, pero dejo que el empleado tome la iniciativa.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
Mis afirmaciones sobre el desempeño son descriptivas no jugadoras.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
Refuerzo lo positivo del desempeño en la misma medida en que trato de eliminar lo negativo.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
Trato de apoyar las ideas del empleado y no de imponer mi punto de vista.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
Invito a que se propongan alternativas	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

en lugar de asumir que solo hay una forma de enfocar el asunto.	
Empleo preguntas abiertas, reflexivas y directivas para estimular la discusión.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
Soy específico y descriptivo cuando expreso alguna opinión sobre el desempeño	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
Mis empleados saben que deseo que triunfen.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
	TOTAL

Una puntuación entre 90 y 100 indica que seguramente usted dirige discusiones de éxito. Una puntuación entre 70 y 89 indica que tiene importantes puntos fuertes, pero ciertas necesidades de mejoramiento. Una puntuación entre 50 y 69 refleja algunos puntos fuertes pero también un número significativo de áreas problema. Las puntuaciones debajo de 50 son una advertencia para hacer un serio esfuerzo por mejorar en algunas categorías. Haga un especial esfuerzo por crecer en aquellas áreas en donde haya obtenido 6 o menos, independientemente de su puntuación total.”⁵⁰

“Prejuicios del evaluador. Dice que las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de calificación:

Elementos subjetivo. Cuando el evaluador permite que sus percepciones y opiniones personales sobre el evaluado interfieran en su juicio.

Error por tendencia al promedio. Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o las muy bajas y de esta manera distorsionan sus mediciones para que se acerquen al promedio.

Permisividad e inflexibilidad. Determinados factores psicológicos pueden interferir en la objetividad de un proceso de evaluación.

Elementos culturales. Inevitablemente, todos los seres humanos juzgamos las situaciones que se nos presentan desde cierta perspectiva cultural.

Prejuicios personales. Consiste en que las acciones más recientes del empleado pueden afectar en gran medida sus calificaciones.”⁵¹

⁵⁰ Maddux, R. (1991) Evaluación efectiva de desempeño. Ed Trillas. México.

⁵¹ Werther, W. y William, B. (2000) Administración del personal recursos humanos. 5 Edición

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

4. EVALUACION DEL PERSONA DEL CASO DE LA EMPRESA TRANSNACIONAL AE ENFOCADO A LOS DISEÑADORES CON LA TECNICA DE EVALUACION DE 360°.

4.1 El diagnóstico

La empresa transnacional AE. Antecedentes y Problemática.

El trabajo de esta tesis se refiere a la problemática de la empresa AE en su área de Dibujo y Diseño en el desempeño laboral de los diseñadores de dibujos nuevos por su inconformidad de los trabajadores y quejas del cliente al gerente del área; al ver la dirección la necesidad de implantar un sistema de evaluación que permita identificar y corregir las razones de tales deficiencias.

Breve historia de la Empresa AE.

Por razones de seguridad no se revela el nombre real de la empresa, pondremos en su lugar, empresa transnacional.

En el año de 1962 un grupo de empresarios norteamericanos fundaron una compañía con tan solo 1000 dólares a la que se denominó empresa transnacional AE convirtiéndola en una empresa de procesamiento de información.

Al inicio, los objetivos de los empresarios eran hacer negocios y ofrecer servicios a través, de las computadoras de otras personas, por lo que contratan los servicios de otras compañías, para utilizar por las noches sus equipos.

A mediados de los 70s la empresa incursiona sus ventas en los segmentos de gobierno y seguros médicos donde se procesaban las reclamaciones de los asegurados y los pagos de los mismos, la empresa transnacional enviaba información a los diferentes lugares donde el cliente tuviera presencia y fue así donde forma sus red de comunicaciones una de las redes más grande de voz y procesamiento de información.

La empresa en los años 70s genero ingresos de 100 (millones de dólares) y gran expansión en el mercado en los años 90s incursiona en la industria de dibujos de motores, y diseño para desarrollar un proyecto de un motor. A pesar de los bajos precios de los servicios la empresa busca que la distancia sea más corta entre los clientes y bajarán más los costos de logística sin olvidar que la empresa tenía interés de abrir nuevos mercados.

Así la empresa transnacional acordó establecer un centro de diseño para dar servicio, en el año de 2007 en México, en el que ingenieros y diseñadores son reclutados para las compañías que requirieran asesoría y dibujos de motores en general para su único cliente que se encuentra en OHIO, EUA.

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

El centro de diseño en la empresa transnacional AE, donde ingenieros y diseñadores aplican sus conocimientos y experiencia en Ingeniería Mecánica y Diseño Industrial, trabajan tiempo completo en los diseños de motores, posteriormente el grupo de negocio de la empresa transnacional AE, se interesó por la evaluación del desempeño ya que su crecimiento estaba dividido en Diseñadores de Modificaciones e Instrucciones de Dibujo en diseñadores de dibujos nuevos los (CID Cambios e Instrucciones al Dibujo), responsables de operación el gerente de origen Hindú quien reportara directamente al cliente que estaba en USA.

En el centro de diseño de motores existen dos turnos; de 6:00 AM a 15:00 PM y 15:00 PM a 12:00 PM, en el que laboran 67 personas, 1 gerente, 8 líderes de equipo, 8 diseñadores de CID, 40 Diseñadores de dibujos nuevos, 8 checadores, y 2 secretarias de gerencia, manteniendo comunicación continua con su cliente en EUA.

Utilizando como programas de diseño en computadora para los (CID Cambios e Instrucciones al Dibujo) el Raster y UGv18 programas que el cliente en su planta de OHIO, EUA, utiliza para fabricar motores.

“La empresa transnacional AE su misión, visión y valores”⁵² ver figura 4.1

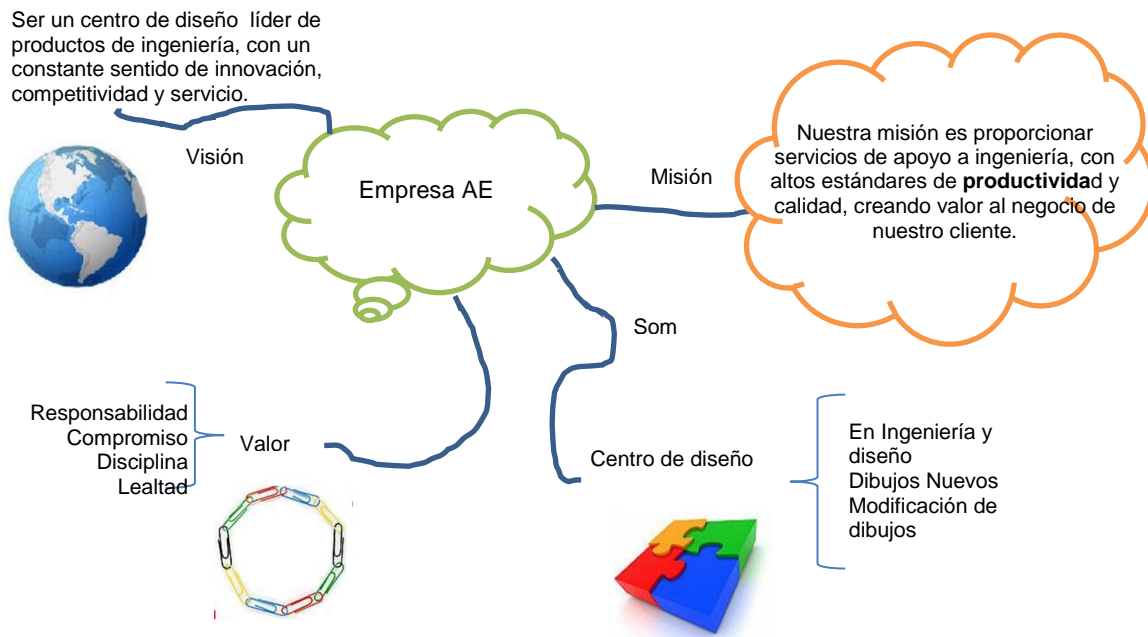


Figura 4.1 Empresa Transnacional AE su visión, misión y valores.
Fuente: Téllez, C. (2009) Manual de Recursos Humanos de la Empresa AE. México

⁵² Téllez, C. (2009) Manual de Recursos Humanos de la empresa AE. México

Problemática

Se obtuvo información importantes en las reuniones que se realizaron con el personal de la área de dibujo y diseño, como se puso al inicio del trabajo la problemática que se resume en un problema básico no es la técnica de evaluación del desempeño adecuada para evaluar al diseñador de dibujos nuevos, se verificó qué estructura jerárquica se tiene en el área, qué formato se utilizará para la evaluación del desempeño y las responsabilidades del diseñador de dibujos nuevos.

El gerente daría su punto de vista aceptando que existía el problema además que crecería si no se hacía algo, se muestra con una disponibilidad de hacer las cosas y expresará que él no podría solo ya que la presión y estrés estaría afectando el clima laboral aún más.

La dirección lo apoya con la gente de recursos humanos y participando activamente varias personas como apoyo y entre ellos, yo, el autor de esta tesis dando seguimiento al proceso de evaluación.

¿Por qué solamente se tienen problemas de desempeño con el diseñador de dibujos nuevos?

Toda la problemática apunta a que el diseñador de dibujos nuevos estaba muy inconforme de su evaluación por quejas, rotación de personal, inconformidades del cliente de los diseñadores que no había suficiente comunicación con ellos y los retrasos de los CID estaban en aumento, el gerente al ser cuestionado resalta su falta de honestidad por decir que unos cuantos eran beneficiados en capacitación, incentivos y promoción a un mejor puesto.

El cambio del gerente fue abismal cuando la dirección pone en claro que si no hacía una mejora en el área de dibujo y diseño estaría en juego su puesto para el cierre del año y si no existiera una señal favorable que dieran los diseñadores de dibujos nuevos y que el equipo de trabajo fuera eficiente, con la nueva forma de evaluar el desempeño para el diseñador de dibujos nuevos, sería un posible cese de la empresa por el director del área. “Se muestra en la figura 4.2 la estructura jerárquica y departamental de la empresa transnacional AE.”⁵³

⁵³ Núñez, G. (2008) área de administración de la empresa Transnacional AE. México

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

Estructura jerárquica y departamental de la organización

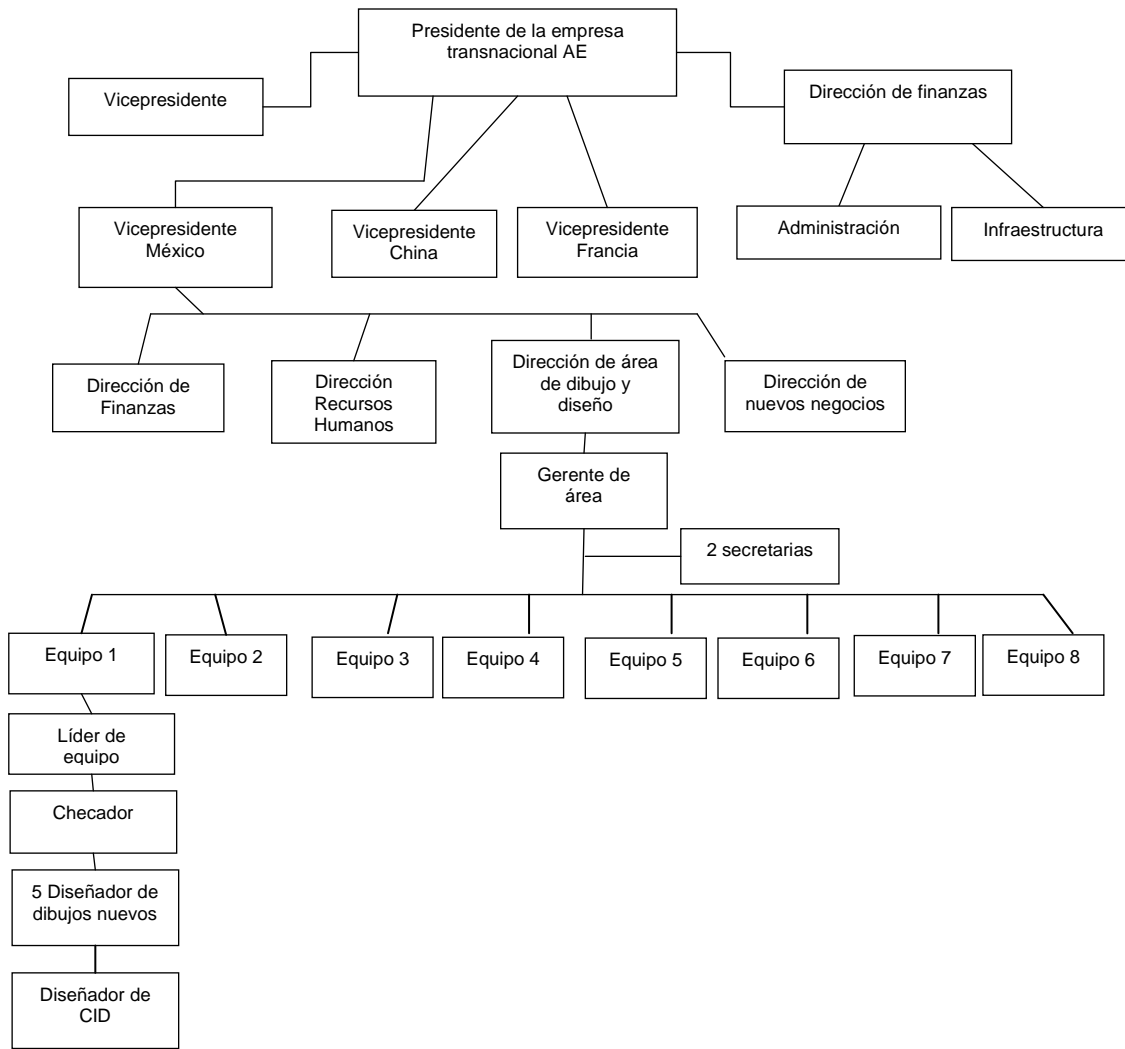


Figura 4.2 Estructura jerárquica de la empresa transnacional AE.

Fuente: Núñez, G. (2008) área de administración de la empresa transnacional AE. México

Recabando más información al inicio de la investigación sin perder de vista la problemática se les preguntó a los diseñadores de dibujos nuevos qué se venía haciendo para evaluarlos y ellos contestaron:

1. La forma como se realizó la evaluación de desempeño fue tendenciosa y se hizo por nueve años sin control alguno por parte del evaluador.
2. La Evaluación del Desempeño se hacía tradicionalmente del jefe a subordinado y tardaba quince días en llegar a Recursos Humanos y regresar al subordinado en un reporte que el jefe directo del subordinado le

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

daría como nula retroalimentación sin darle oportunidad de rebatir los resultados de la Evaluación de Desempeño.

3. El gerente no aplicaba el mismo criterio de evaluación ni llenaba el formato correctamente y subjetivamente.

La técnica que se utilizaba en la evaluación de desempeño era el método de *escala de puntuación*

“Escalas de puntuación

El evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos. Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida a los incrementos salariales. Sus ventajas son la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo, los evaluadores requieren poca capacitación y se puede aplicar a grupos grandes de empleados. Las desventajas son numerosas: es muy probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo; se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto a fin de poder evaluar puestos diversos. La retroalimentación también se ve menoscabada, porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general”.⁵⁴

Otra de las muchas cosas que no existían eran los roles y responsabilidades por escrito del diseñador en el área de diseño de la empresa transnacional AE lo que dificulta más el proceso.

A continuación se muestra el “Formato de evaluación de desempeño para toda la empresa sin distinción de áreas”⁵⁵, figura 4.3 desde 2007 era lo mismo.

Este era el formato de evaluación del desempeño desde hace 6 años se seguía usando la misma forma se aplicará y se llenará.

El desempeño laboral de un diseñador de dibujos nuevos en el área de dibujo y diseño sería ambigua, subjetiva y tendenciosa.

La razón de tantas quejas de los diseñadores de dibujos nuevos y las quejas del cliente sería fundamental y suficiente para reestructurar y tomar acciones que si eran necesarias.

⁵⁴ Desempeño (n.d) Técnicas de evaluación. Obtenida 20 de junio 2008 de www.joseacontreras.net/rechum/apuntes2.htm

⁵⁵ Núñez, G. (2008) área de administración de la empresa Transnacional AE. México

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

Evaluación de desempeño laboral Nombre del interesado: _____

La escala de evaluación es de 1 a 9 con los siguientes criterios.

Rara vez	1	No demuestra estabilidad de manera consistente.
	2	Demuestra algunas de las debilidades (menos de la mitad) la mayoría del tiempo.
	3	Demuestra algunas de las habilidades (mas de la mitad) la mayoría del tiempo
De <u>ves</u> en cuando	4	Demuestra por lo menos de dichos habilidades al menos la mitad del tiempo.
	5	Demuestra por lo menos de dichas habilidades más de la mitad del tiempo.
	6	Demuestra por lo menos de dichos habilidades la mayor parte del tiempo.
Casi siempre	7	Demuestra la mayoría de estas habilidades todo el tiempo
	8	Demuestra casi todo el tiempo los aspectos de forma consistente.
	9	Demuestra casi todo el tiempo los aspectos de forma consistente

Demostración de tareas	
Comunicación	
Solución de Problema	
Construcción de Relaciones Interpersonales.	
Toma de Decisiones	
Enfoque al Cliente	
Trabajo en Equipo	
Innovación y Cambios	
Plantación e Implantación	
Manejo del personal	
Perspectivas del mercado	
Demostración de habilidades es pacíficas para el trabajo.	
Conoce y aplica los valores de AE (Liderazgo, Negocio, Cliente, Gente), código de conducta, código de vestir, puntualidad.	
Es un líder auténtico	
Demuestra buena actitud hacia el trabajo (busca optimizar sus tiempos, aprovecha bien sus habilidades, es proactivo)	
Demuestra tener conocimiento del cliente (Filosofía, Valores, Organización)	
Total del puntaje	

Figura 4.3. Formato de evaluación de desempeño para toda la empresa sin distinción de áreas

Fuente: Núñez, G. (2008) área de administración de la empresa Transnacional AE. México

En reuniones que se tenían con la gente del área y seleccionada al azar, junto con el departamento de recursos humanos, el gerente y personal del apoyo se logra obtener información valiosa, como los roles y responsabilidades del diseñador de dibujos nuevos que serán los siguientes:

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

Roles y responsabilidades del personal de la área de dibujo y diseño del diseñador de dibujos nuevos de la empresa transnacional AE.

Responsabilidades específicas de los diseñadores.

- Desarrollar proyectos, siguiendo los procesos de desarrollo y estándares del cliente.
- Cumplir con métricas de operación.
- Mantenerse actualizado en estándares del cliente en dibujos.
- Pedir retroalimentación de su desempeño.
- Dar seguimiento a los proyectos de espera.
- Cumplir y asegurarse de la calidad de sus proyectos.
- Enviar o dar seguimiento al envío de los proyectos.

Métricas específicas de desempeño de los diseñadores de dibujos nuevos.

- Entrega en tiempo, meta 95%.
- Eficiencia (horas aplicadas / horas estimadas cliente), meta mínimo 100%.
- Tiempo de desarrollo, meta 60% del tiempo estimado del cliente para el proyecto.
- Métricas de errores internos de proyectos desarrollados por él.
- Métricas de errores externos de proyectos desarrollados por él.

Para el cliente había cuatro zonas importantes que se definían en los siguientes puntos y el responsable de registrar errores o incumplimientos y re trabajos era el checador en donde se apoyaba con esos datos para su evaluación de desempeño.

Se definen las variables de las cuatro zonas que a continuación se describen:

Estas variables se dieron en una junta con acuerdo del cliente y el área de diseño. Estas variables nos darán la tipificación de los errores que puede caer el diseñador al realizar un proyecto del área de dibujo y diseño, cabe mencionar que las definiciones que se darán fueron de una serie de acuerdos que no se mencionan en su totalidad y no se muestran en esta tesis por ser de carácter educativo.

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

Se dividen en cuatro zonas, en las que el dibujo se calificará si existiera un error del diseñador de dibujos nuevos.

Estas categorías son:

Revision block

El cuadro de revisión nos da la información de la última revisión del dibujo esta información consiste en las siguientes características que involucra:

Letras de revisión: Esta letra conforme al alfabeto griego es como se nombra la revisión para hacer los cambios que se realizan en el dibujo.

Numero de documento (CID): Esto es como se categoriza el dibujo dentro de la planta de fabricación del cliente, para el área de diseño CID. Nombre (diseñador): Es el nombre del diseñador que se asignó a el proyecto, es el responsable de hacer los cambios requeridos por él número de documento.

Format

Es el recuadro del dibujo, es el tamaño del dibujo que se esté realizando, es propiamente llamado formato que tiene información que contiene el cuadro de datos del dibujo también llamado pie del dibujo que son datos necesarios para que los dibujos se consideren completos y la revisión en la parte lateral que tiene la última letra que es igual a la letra que se asigne al cuadro de revisión. Las variables son las siguientes las que contiene el formato

Nota de propiedad actualizada: esta nota da al dibujo la información que es de propiedad intelectual legal y responsiva del cliente.

Letra de revisión: letra utilizada para dar el nombre de la revisión.

Revisión del llenado correcto de las revisiones cuando sean hojas

Revisión del Origen del dibujo Raster/UGv18 correctamente identificado en la zona

“for Client use only” block-drawing source

Org Code debe reflejar el código de la sub-unidad del dibujo este es el mismo a la orden de trabajo.

Document line items not incorporated properly

Esta es la más importante pues son los cambios requeridos por la orden de trabajo.

Esto abarca ya sea instrucciones escritas en el documento o en un “sketch”⁵⁶. Es importante que en esta parte del sketch se entienda perfectamente la instrucción

⁵⁶ Sketch representación gráfica de lo actual a lo que se quiere de un dibujo, párrafo, cambio requerido claramente pedido por el cliente.

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

que está ilustrado en un dibujo que viene en presente actualmente como está el dibujo al propuesto que es en si el cambio a realizar por el diseñador.

Other

Esta categoría abarca todos los otros errores encontrados en el dibujo excepto los que ya se han enlistado. Estos errores son los siguientes:

Grosos de línea incorrectos: el modelo va a un grosor de línea y notas más gruesas que las líneas que al momento de dimensionar y acotar va en delgadas.

Líneas como CL (línea de centro): que no estén en expand (en el programa Unigraphics se manejan vistas a las que podemos entrar a la vista por medio de expand y manipular la vista para hacer los cambios pedidos en el dibujo o hacer los cambios fuera de expand que son las modificaciones de notas y dimensiones que lleva el dibujo.

Buenas prácticas de dibujo (tolerancias, líneas, vistas, etc.). Espacio entre cotas, espacio entre las palabras, no cruzar anotaciones con dimensiones, que sea claro y entendible el dibujo con limpieza. Esto se refiere al dibujo que no se vea saturado y se pierda la claridad del mismo.

“Dibujo de referencia identificación de las cuatro zonas de interés para el cliente”⁵⁷ ver figura 4.4.

⁵⁷ Bruce, E (2013) Zonas requeridas de chequeo por la empresa transnacional. EUA.

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

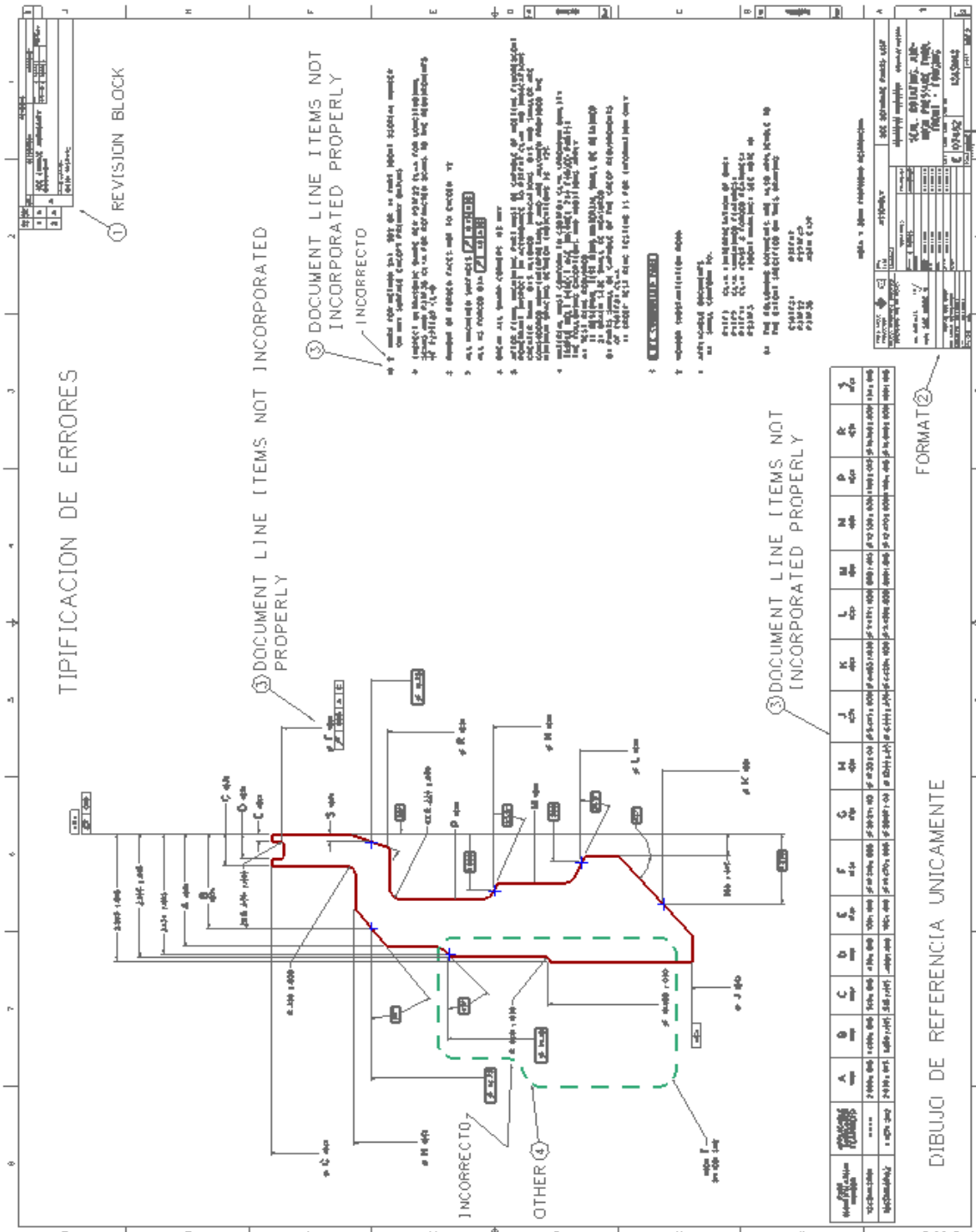


Figura 4.4 Dibujo de referencia identificación de las 4 zonas de interés para el cliente.

Fuente: Bruce E. (2010) zonas requeridas de chequeo por la empresa transnacional. EUA.

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

En la planeación normativa recordemos algunos aspectos teóricos tomamos en consideración lo dicho en el capítulo 2 en la planeación normativa que en base a sus tres momentos que se muestran en la figura 2.1

:

- Subsistema diagnóstico.
- Subsistema Identificación y diseño de solución.
- Subsistema control de resultados.

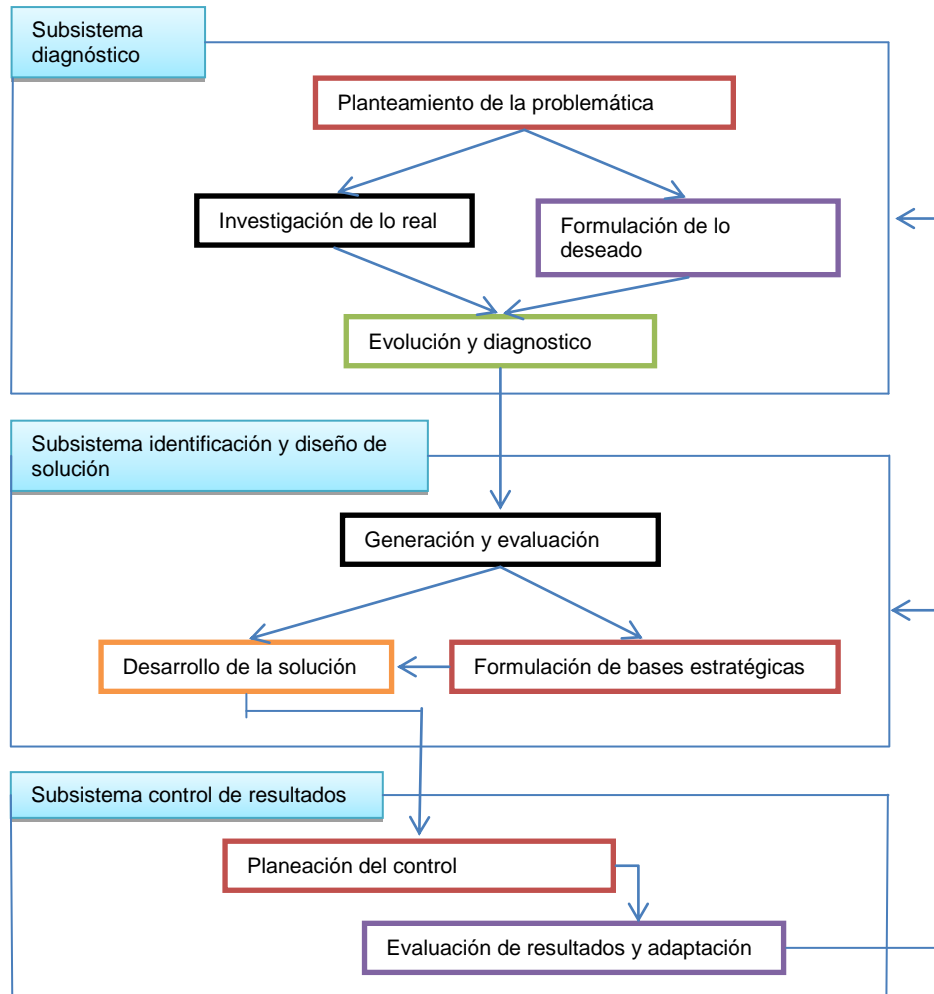


Figura 2.1 El sistema de la planeación normativa

Fuente: Sánchez, G (2003) "Técnicas participativas para la planeación", Ed. Fundación ICA, México.

El esquema metodológico nos ayudará a ubicar en qué momento pasamos de un subsistema a otro. "Es importante señalar que este procedimiento no es lineal, es decir, el realizar una etapa no significa que está terminada y superada, al contrario, frecuentemente se tendrá que regresar a obtener mayor información."⁵⁸

⁵⁸ Perales, S y Fuentes, A. (1990) Diagnostico: Fundamentos, Metodologías y Técnicas, Cuadernos de planeación y sistema No.2. División de Estudios de Posgrado Facultad de Ingeniería UNAM, p. 22

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

En el enfoque de Jackson y Keys (1984) mostrado en la tabla siguiente⁵⁹, ver tabla 2.1.

Entorno	Simple: Claves fáciles de apreciar	Complejos: Claves difíciles de apreciar
Unitario	Acuerdo general entre los participantes	Acuerdo entre participantes
Pluralista	Cierto desacuerdo entre los participantes	Cierto desacuerdo entre los participantes
Coercitivos	Desacuerdo tácito	Desacuerdo tácito

Tabla 2.1 Comportamiento de los involucrados en la problemática
Fuente: Jackson, M. y Keys, P (1984) Towards a system of systems methodologies, Journal of the operational research society.

Jackson y Keys (1984) asocian lo siguiente:

- a) Métodos duros a contextos unitarios de carácter técnico.
- b) Métodos suaves a contextos pluralista referentes a soluciones prácticas.
- c) Situaciones de confrontación dentro de los contextos coercitivos.

Tomando en cuenta la tabla de la Tabla 2.1 se establece que los trabajos que se abordan son de tipo pluralista (2ª. Fila) surgido de situaciones problemáticas simples y complejas.

Por otro lado el enfoque de Fuentes Zenón (2001) señala la importancia de conocer “que propósitos impulsan al sujeto a querer intervenir en el objeto en el tiempo:

- En el futuro inmediato, corregir las fallas detectadas o mejorar la operación del sistema.

De acuerdo al enfoque de la planeación visto en el tiempo, en la figura 2.8 de presente trabajo Fuentes (2001) Según el tipo de problema será la forma de planear y actuar “está condicionado por la clase de propósito que impulsan al sujeto a buscar el cambio, será el caso de:

- Corregir o mejorar la operación del sistema”⁶⁰

De acuerdo a la Figura 2.9 Tipos de problemas menciona Fuentes (2001) el proceso de planeación “es una herramienta que debe variar de acuerdo con la

⁵⁹ Jackson, M. y Keys, P. (1984) Towards a system of systems methodologies, Journal of the operational research society, USA, p. 35

⁶⁰ Fuentes, A. (2001) Enfoques de Planeación, un sistema de metodologías, División de Estudios de Posgrado Facultad de Ingeniería UNAM, México, p. 75

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

naturaleza del problema por atender”⁶¹, el tipo de problema que afrontaremos será:

1. Problemas operacionales. Son el tipo de problema que se presentan de manera interna manifestándose como fallas o correcciones en el sistema y donde es necesario mejorar los procesos y el desempeño.

Revisando lo comentado por Sánchez, G (1990) “Haciendo un esfuerzo por sintetizar el proceso de la Evaluación diagnóstica, las actividades que integran pueden arreglarse como”⁶² se muestra la figura 4.5.



Figura 4.5 Proceso de la evaluación Diagnóstica

Fuente: Sánchez G. (1990) Un Marco Teórico para la Evaluación. División de estudios de Posgrado Facultad de Ingeniería UNAM, México

Al realizar las reflexiones que se muestran en el diagrama tenemos que:

Las necesidades intereses experiencias, valores:

Era necesaria una modificación al tema de la evaluación del desempeño al revisar la problemática y las inquietudes era un problema único la evaluación de desempeño del diseñador de dibujos nuevos no era la adecuada para las necesidades presentes que tenía la empresa los intereses eran otros, el cliente ya requería un cambio en el servicio que le daba la empresa transnacional AE.

⁶¹ Fuentes, A. (2001) Enfoques de Planeación, un sistema de metodologías, División de estudios de Posgrado Facultad de Ingeniería UNAM, México, p. 21

⁶² Sánchez, G. (1990) Un Marco Teórico para la Evaluación. División de estudios de Posgrado Facultad de Ingeniería UNAM, México, p. 22

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

Establecer la situación actual:

“Con ayuda de un diagrama de pescado, se daría el acercamiento de un posible diagnóstico por las causas obtenidas en una mesa de trabajo”⁶³, Ver Figura 4.6

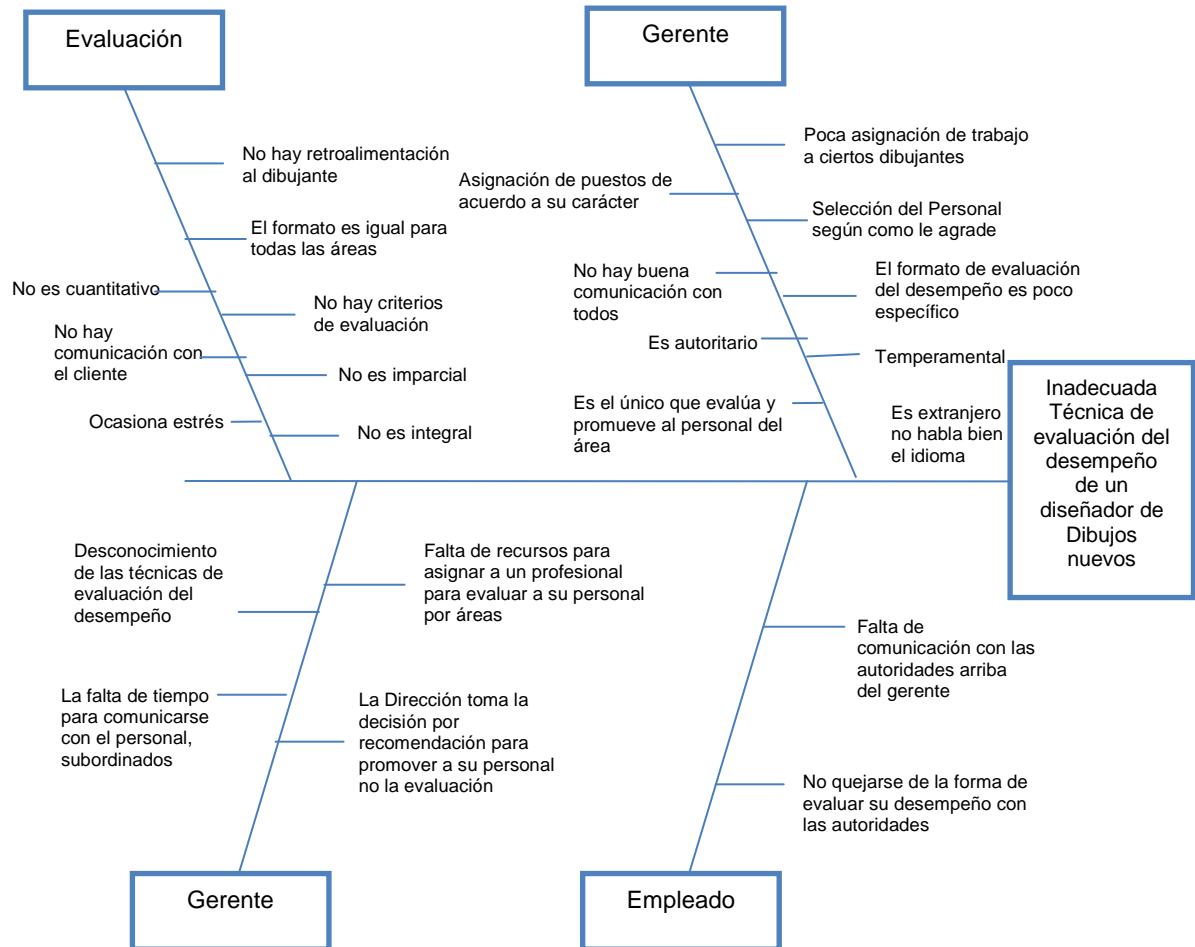


Figura 4.6 Posibles causas Obtenidas en la mesa de trabajo
Fuente: Sánchez, G (2013) Sala de juntas de la área de diseño de la empresa transnacional AE. México

La definición de los fines:

Es encontrar el mecanismo de evaluación que satisfaga las necesidades de todos los involucrados.

⁶³ S Sánchez, G (2013) Sala de juntas de la área de diseño de la empresa transnacional AE. México

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

Establecer los criterios atributos y restricciones:

Al estructurar y hacer la búsqueda del mecanismo se tenía pendiente esta actividad, al reunirse nuevamente los interesados se obtuvo “la tabla para establecer los criterios atributos y restricciones”.⁶⁴ Para la nueva herramienta de evaluación. Ver figura 4.7

Ponderación (restricciones)	Criterios	Atributos (Medición)
70%	Habilidades compartidas	Evaluación de desempeño
10%	Productividad	(No. De dimensiones, No. Visitas, No. Hojas, peso en bytes) / tiempo de desarrollo - para dibujos. (No. Operaciones, peso bytes)/ tiempo de desarrollo dibujos nuevos)
10%	Entrega en tiempo	cumplimiento con tiempo estimados por proyectos
10%	Habla Ingles	Comunicación hablada y escrita al 100%

Figura 4.7 Tabla para establecer los criterios, atributos y restricciones
Fuente: Sánchez, G (2013) Sala de juntas de la área de diseño de la empresa transnacional AE. México

Contrastar la situación pasada, tendencias y estados de referencia y deseado:

Jornada de trabajo para responder de forma sencilla y clara a esta tabla de “Contrastar la situación pasada, tendencias y estados de referencia y deseado”⁶⁵ ver figura 4.8

Situación pasada	Tendencias	Estado de referencia	Deseado
Evaluación del desempeño insostenible	El cambio a corto plazo	Mucha tensión	Evaluación efectiva con retroalimentación interviniendo el cliente al evaluar al diseñador.
Diseñador de dibujos nuevos mal evaluado	En constante rotación del personal	Mal situado en el organigrama y reconocido	Que esté convencido de su evaluación sea global es decir evaluación 360°

Figura 4.8 Tabla para establecer los criterios, atributos y restricciones
Fuente: Sánchez, G (2013) Sala de juntas de la área de diseño de la empresa transnacional AE. México

⁶⁴ S Sánchez, G (2013) Sala de juntas de la área de diseño de la empresa transnacional AE. México

⁶⁵ S Sánchez, G (2013) Sala de juntas de la área de diseño de la empresa transnacional AE. México

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

Al realizar la valoración el estado del sistema analizado se reforzará con una evaluación del desempeño laboral arrojando más información al diagnóstico confirmando el cambio de la evaluación que era un abuso del gerente haciendo la evaluación de tipo escalas de puntuación a la propuesta que satisface lo requerido por los involucrados siendo la solución la evaluación de 360°.

El resultado de la evaluación laboral se dará con un ejemplo del llenado del cuestionario como se mostrará en la figura 4.9

“Evaluación del desempeño laboral ver figura 4.9

Responda a los siguientes enunciados, con base en su situación laboral. Luego, consulte la clave de resultados al final.

Escala de evaluación

- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Neutral
- 4 De acuerdo
- 5 Totalmente de acuerdo

_1__	1. Mi supervisor y yo coincidimos en la calidad de mi desempeño.
_1__	2. Creo que tengo la capacitación adecuada para desempeñar las actividades de mi trabajo actual.
_5__	3. Creo que mis habilidades y destrezas innatas son muy adecuadas para para las responsabilidades de mi trabajo.
_3__	4. Creo que tengo los recursos y las provisiones necesarias para realizar bien mi trabajo.
_1__	5. Entiendo las expectativas de mi jefe y generalmente siento que son realistas.
_2__	6. Creo que las recompensas se distribuyen de manera justa, con base en el desempeño.
_1__	7. Si tengo un buen desempeño, las recompensas y las oportunidades disponibles para mí son atractivas.
_3__	8. Mi supervisor dice que no me estoy desempeñando tan bien como debería, pero yo disiento de ello.

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

__4__	9. Podría hacer un trabajo mucho mejor si tuviera más capacitación.
_1__	10. Creo que mi trabajo es muy difícil para mí nivel de habilidades.
__3__	11. Creo que mi desempeño laboral está limitado por falta de suministro y recursos.
__6__	12. Creo que las expectativas de mi jefe no son claras ni realistas.
_5__	13. Creo que mi jefe tiene favoritismo al distribuir recompensas.
_5__	14. No me atrae mucho las recompensas y oportunidades disponibles para un alto rendimiento.

Clave de resultados.

Paso 1: Ingrese la puntuación de cada línea a continuación, como sigue:

Puntuación regular: Ingrese el número de su respuesta en la encuesta.

Puntuación Inversa: Reste el número de su respuesta a 6 e ingrese el resultado.

<i>Reactivos</i>	<i>Puntuación</i>		<i>Reactivos</i>	<i>Puntuación</i>	
1.	Invertida	6-1=5	8.	Regular	3_ mayor 8
2.	Invertida	6-1=5	9.	Regular	4_ mayor 9
3.	Invertida	6-5=1	10.	Regular	1_ menor
4.	Invertida	6-3=3	11.	Regular	3_ menor
5.	Invertida	6-1=5	12.	Regular	6_ mayor 11
6.	Invertida	6-2=4	13.	Regular	5_ mayor 9
7.	Invertida	6-1=5	14.	Regular	5_ mayor 10

Paso 2: Combine sus puntuaciones de acuerdo con el tipo de problema de desempeño. Los problemas con puntuaciones mayores a 7 son obstáculos para un alto desempeño.

Las puntuaciones totales superiores a 50 sugieren deficiencias generales significativas de motivación.

<i>TIPO DE PROBLEMA DE DESEMPEÑO</i>	<i>PUNTUACIONES DE LOS REACTIVOS</i>		<i>TOTAL DE LOS DOS REACTIVOS</i>
Percepción	1. __5__	8. __3__	__5+3=8
Capacitación	2. __5__	9. __4__	__5+4=9

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

Aptitud	3. <u> 5 </u>	10. <u> 1 </u>	<u> 5+1=6 </u>
Recursos	4. <u> 3 </u>	11. <u> 3 </u>	<u> 3+3=6 </u>
Expectativas	5. <u> 5 </u>	12. <u> 4 </u>	<u> 5+4=9 </u>
Incentivos	6. <u> 2 </u>	13. <u> 5 </u>	<u> 2+5=7 </u>
Prominencia de la recompensa	7. <u> 1 </u>	14. <u> 5 </u>	<u> 1+5=6 </u>
		Puntuación Total	<u> 51 </u>

Datos comparativos (N =40 diseñadores)

Puntuación Promedio: 29

Cuartil superior: 36 o más

Segundo cuartil: 30 a 35

Tercer cuartil: 24 a 29

Cuartil inferior 23 o menos

El resultado del ejercicio fue el tipo de problema de desempeño por los resultados mayores a 7 fueron:

De problemas de percepción

De problemas de tipo de capacitación

De problemas de tipo de Expectativas

En seguida se defines el tipo de problema de desempeño en el diagnóstico.

Tipos de problemas de desempeño son:

A. Problemas de percepción. “¿Está usted de acuerdo en que su desempeño está por debajo de lo esperado?”. Un problema de percepción sugiere que el directivo y el subalterno tienen diferentes puntos de vista acerca del nivel actual de desempeño de este último. A menos que este desacuerdo se resuelva, es inútil continuar con el proceso de diagnóstico. El proceso entero de solución de problema se basa en la premisa de que ambas partes reconocen la existencia de un problema y que están interesadas en resolverlo. Si no existe un acuerdo, el director se debe concentrar en resolver la discrepancia de percepciones, incluyendo la aclaración las expectativas actuales.

B. Problema de recursos. “¿Cuenta con los recursos necesarios para desempeñar bien su trabajo?”. La habilidad tiene tres componentes, y estos se deben explorar en el orden que indica el modelo. Este orden reduce las reacciones defensivas de un subalterno. Es probable que el desempeño deficiente provenga de la falta de apoyo de recursos. Los recursos comprenden el material y el apoyo de personal, así como la cooperación de grupos de trabajo interdependientes.

C. Problema de capacitación. “¿La falta de capacitación interfiere con su desempeño laboral?”. En ocasiones se pide a los individuos que desempeñen actividades que exceden su nivel actual de habilidad o conocimiento. Por lo general, este problema se resuelve mediante capacitación o estudios adicionales.

D. Problemas de aptitud. “¿Siente que éste es el trabajo o la combinación de actividades laborales correctos para usted?”. De los tres problemas de habilidad, este es el más difícil de resolver porque es el más básico. Si se han explorado, sin éxito, las soluciones del reabastecimiento (brindar recursos adicionales) y de reentrenamiento, entonces tal vez se requieran medidas más drásticas, incluyendo el reajuste de los requisitos del puesto actual del empleado, reasignando a otro puesto o, en el último de los casos, liberarlo de la organización.

E. Problema de expectativas. “¿Cuáles son sus expectativas de desempeño para este puesto?” ¿Cuáles cree que son mis expectativas?”. Este problema es consecuencia de una comunicación deficiente de las metas y los requisitos del puesto. En algunos casos, las metas planteadas difieren de las metas deseadas. En otras palabras, el empleado trabaja hacia una meta, en tanto que el supervisor desea otra. Esto suele ocurrir cuando los subalternos no participan lo suficiente en el proceso del establecimiento de las metas o los estándares. Cuando esto origina expectativas irreales o impuestas, la motivación se ve afectada.

F. Problema de incentivos. “¿Cree que las recompensas están vinculadas con desempeño en este puesto?”. El individuo no cree que el “desempeño hace la diferencia”, o bien, ha recibido retroalimentación y reforzamiento insuficiente por su desempeño. El directivo debería preguntar: “¿Cree que las recompensas se están distribuyendo de manera equitativa?”. Esto brinda la oportunidad de discutir los criterios que utilizan los subalternos para juzgar la incapacidad. Muchas veces se utilizan estándares no realistas.

G. Problema de prominencia. “¿Son atractivos los incentivos de desempeño para usted?”. La prominencia se refiere a la importancia que un individuo atribuye a las recompensas disponibles. Muchas veces, los incentivos que se ofrecen para fomentar un desempeño elevado no son muy valiosos para un individuo determinado. Los directivos necesitan ser creativos al generar una amplia gama

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

de recompensas y ser flexibles al permitir que sus subalternos elijan entre diferentes recompensas.”⁶⁶

4.2 EL CAMINO QUE DEBE SEGUIR EN UN PROCESO DE EVALUACIÓN DE 360° CONSTA DE SIETE PASOS.

LOS PASOS QUE SE DEBEN DE LLEVAR EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE 360° SON LOS SIGUIENTES:

1. *“Definición de las actividades (roles y responsabilidades) según del puesto.*
2. *Diseño de la herramienta, soporte del proceso es decir el cuestionario o formulario de la evaluación de 360°.*
3. *Elección de las personas, que van a intervenir como evaluadores: superior, pares, colaboradores, cliente interno de otras áreas, clientes y proveedores externos. Estos últimos pueden incluir o no. Es importante recalcar que estas evaluaciones son anónimas y que las mismas son elegidas por el evaluado.*
4. *Lanzamiento del proceso, de evaluación con los interesados y los evaluados.*
5. *Relevamiento y procesamiento de los datos, de las diferentes evaluaciones, que en todos los casos debe realizar un consultor externo para preservar la confidencialidad de la información.*
6. *Comunicación a los interesados, de los resultados de la evaluación de 360°.*
7. *Informes, solo al evaluador. La organización recibe solamente un informe consolidado sobre el grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado.”⁶⁷*

⁶⁶ Whetten, D y Cameron, K. (2013) Desarrollo de habilidades directivas, Ed. Pearson. México, p. 325

⁶⁷ Alles, M (2012) Desempeño por competencias evaluación de 360°, Ed, Granica. México. P. 150

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

Siguiendo la actividad de evaluación de 360° en el paso 1 nos indica:

“1. *Definición de las actividades* (roles y responsabilidades) según del puesto.

Roles y Responsabilidades del personal de la área de dibujo y diseño del diseñador de dibujos nuevos de la empresa transnacional AE.

Responsabilidades específicas de los diseñadores.

- Desarrollar proyectos, siguiendo los procesos de desarrollo y estándares del cliente.
- Cumplir con métricas de operación.
- Mantenerse actualizado en estándares del cliente en dibujos.
- Pedir retroalimentación de su desempeño.
- Dar seguimiento a los proyectos de espera.
- Cumplir y asegurarse de la calidad de sus proyectos.
- Enviar o dar seguimiento al envío de los proyectos.

Métricas específicas de desempeño de los diseñadores de dibujos nuevos.

- Entrega en tiempo, meta 95%
- Eficiencia (horas aplicadas / horas estimadas cliente), meta mínimo 100%
- Tiempo de desarrollo, meta 60% del tiempo estimado del cliente para el proyecto
- Métricas de errores internos de proyectos desarrollados por el diseñador de dibujos nuevos.
- Métricas de errores externos de proyectos desarrollados por el diseñador de dibujos nuevos.

Siguiendo con el paso 2:

2. *Diseño de la herramienta*, soporte del proceso es decir el cuestionario o formulario de la evaluación de 360°.

Ponderación (restricciones)	Criterios	Atributos (Medición)
70%	Habilidades compartidas	Evaluación de desempeño
10%	Productividad	(No. De dimensiones, No. Visitas, No. Hojas, peso en bytes) / tiempo de desarrollo - para dibujos. (No. Operaciones, peso bytes)/ tiempo de desarrollo dibujos nuevos)
10%	Entrega en tiempo	cumplimiento con tiempo estimados por proyectos
10%	Habla Ingles	Comunicación hablada y escrita al 100%

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

Figura 4.7 Tabla para establecer los criterios, atributos y restricciones
Fuente: Sánchez, G (2013) Sala de juntas de la área de diseño de la empresa transnacional AE. México

Diseñada el formato con las recomendaciones de Alles (2012) “Una forma de relacionar la frecuencia con los componentes a partir del grado superior (descendente) grado A 100%, grado B 75%, grado C 50%, grado D 25%. No desarrollada.”⁶⁸ Para poder ponderar

Se desarrolló el formato con el apoyo del libro de Alles (2012) sin ser la evaluación basada en competencias si no el habilidades compartidas, productividad, entrega en tiempo y el idioma además algunas sugerencias para ser fácil y de pronta aplicación y ponderación fácil.

En el siguiente “formato del cuestionario se dará la evaluación de desempeño de la empresa transnacional AE en el área de dibujo y diseño para un diseñador de dibujos nuevos. Utilizando la técnica de evaluación de 360°”.⁶⁹ Ver en la Figura 4.9.1

Formato del cuestionario de Evaluación de 360°

Nombre del Evaluado							
Evaluador nombre y puesto							
Evaluación de habilidades compartidas	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No desarrollado		
Integridad							
Liderazgo							
Iniciativa							
Orientación al Cliente/Habla ingles							
Adaptabilidad al cambio							
Trabajo en Equipo							
Conocimiento de dibujo técnico							
Manejo de paquetería Raster y UGv18							
Productividad							
Entrega a tiempo							

Figura 4.9.1 Formato del cuestionario de evaluación de 360°

Fuente: Sánchez, G (2013) Sala de juntas de la área de diseño de la empresa transnacional AE. México

Continuando con el punto 3:

⁶⁸ Alles, M (2012) Desempeño por competencias evaluación de 360°. Ed, Granica, México, p. 137

⁶⁹ Fuente: Sánchez, G (2013) Sala de juntas de la área de diseño de la empresa transnacional AE. México

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

3. *Elección de las personas*, que van a intervenir como evaluadores: superior, pares, colaboradores, cliente interno de otras áreas, clientes y proveedores externos. Estos últimos pueden incluir o no. *Es importante recalcar que estas evaluaciones son anónimas y que las mismas son elegidas por el evaluado.*

Retomando lo que se daría como propuesta de evolución 360° amplia 8 planillas se aplicaría al ejercicio.

Se les dará una plática de entrenamiento a los evaluadores para aclaran dudas de la evaluación y como se entrega y se da al consultor externo, se recomienda estas observaciones que queden claras:

“Las habilidades compartidas, su apertura en grados, como debe interpretarse los ejemplos.

El uso del formulario. Parece una recomendación superflua, pero es necesaria.”⁷⁰

En la figura 3.6 se muestra una propuesta “la evaluación 360° amplia: 8 planillas este esquema es simple pero igualmente completo y efectivo”⁷¹

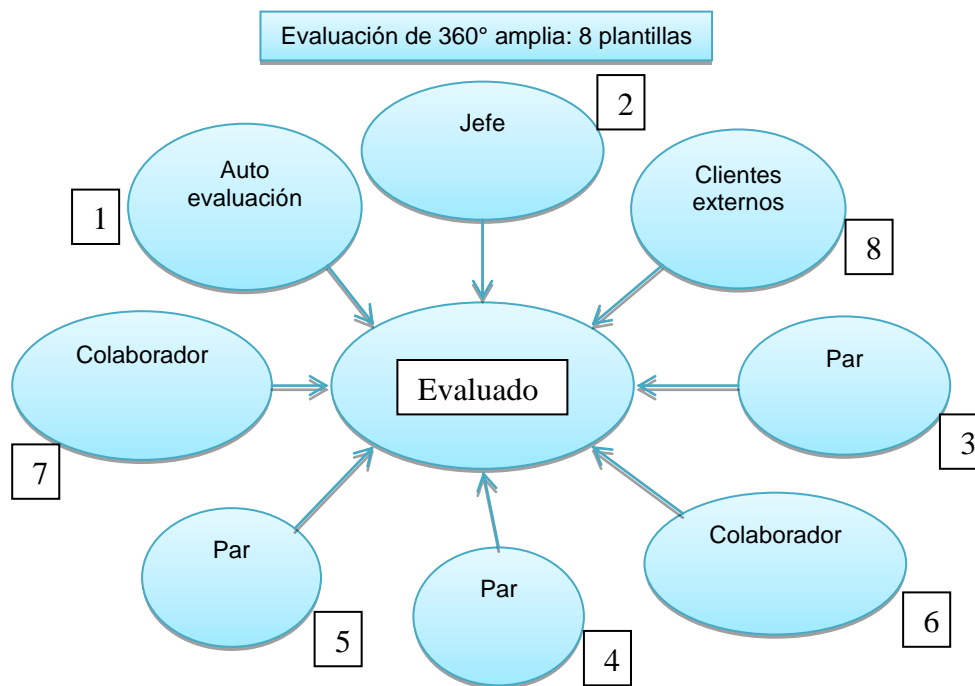


Figura 3.6 Evaluación 360° amplia: 8 plantillas

Fuente: Alles, M. (2012) Desempeño por competencias Evaluación de 360°. Ed. Granica, México.

⁷⁰ Alles, M (2012) Desempeño por competencias evaluación de 360°.Ed, Granica. Mexico, p. 163

⁷¹ Alles, M (2012) Desempeño por competencias evaluación de 360°, Ed, Granica. México. P. 159

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

En este esquema estarán involucrados para cada persona a evaluar ocho plantillas o evaluaciones.

1. Autoevaluación.
2. Jefe directo o supervisor.
3. Par.
4. Par.
5. Par.
6. Colaborador.
7. Colaborador.
8. Cliente Externo.

Sin entrar en detalles no se darán nombres pero ya se avisarían a los involucrados de la evaluación para el ejercicio.

Paso 4:

4. *Lanzamiento del proceso*, de evaluación con los interesados y los evaluados.

Formato del cuestionario de Evaluación de 360°

Nombre del Evaluado						
Evaluador nombre y puesto						
Evaluación de habilidades compartidas	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No desarrollado	
Integridad						
Liderazgo						
Iniciativa						
Orientación al Cliente/Habla ingles						
Adaptabilidad al cambio						
Trabajo en Equipo						
Conocimiento de dibujo técnico						
Manejo de paquetería Raster y UGv18						
Productividad						
Entrega a tiempo						

Figura 4.9.1 Formato del cuestionario de evaluación de 360°

Fuente: Sánchez, G (2013) Sala de juntas de la área de diseño de la empresa transnacional AE. México

Serán 8 planillas:

1. Autoevaluación.
2. Jefe directo o supervisor.
3. Par.
4. Par.
5. Par.
6. Colaborador.

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

- 7. Colaborador.
- 8. Cliente Externo.

Paso 5.

5. *Relevamiento y procesamiento de los datos*, de las diferentes evaluaciones, que en todos los casos debe realizar un consultor externo para preservar la confidencialidad de la información.

Se darán instrucciones para la recopilación de las evaluaciones para poderse trabajar por el consultor externo, para su análisis del diseñador de dibujos nuevos en cuestión de la empresa transnacional AE.

Se modificará un poco el formato original para marcar las ponderaciones de los involucrados para mostrar con fines didácticos en ejercicio sus 8 integrantes como evaluaron a su diseñador que el mismo solicitó que ellos fueran los evaluadores tal como dice la evaluación de 360°.

Formato del cuestionario de evaluación de 360°

Nombre del evaluado								
Evaluador nombre y puesto								
	Auto evaluación	Jefe	Par 1	Par 2	Par 3	Colaborador 1	Colaborador 2	Cliente
Evaluación de habilidades compartidas								
Integridad	1	1	.75	1	.75	1	.75	.50
Liderazgo	1	.50	.75	1	.50	.75	1	.75
Iniciativa	1	.50	.75	1	.50	.75	.75	1
Orientación al Cliente/Habla inglés	.75	.50	1	1	.75	.75	.50	.50
Adaptabilidad al cambio	.50	.75	.75	.75	.75	.50	.75	.50
Trabajo en Equipo	.50	.75	1	1	1	.75	1	.75
Conocimiento de dibujo técnico	.75	1	1	1	1	.75	1	1
Manejo de paquetería Raster y UGv18	.50	.75	.75	1	.50	.50	.75	.50
Productividad	.50	.75	.75	.75	.75	.50	.50	.75
Entrega a tiempo	.50	.75	.75	.75	.50	.50	.75	.75

Se realizara el vaciado de la información para el siguiente paso hacer lo correspondiente al paso siguiente.

3.9.2 Diagrama de proceso de evaluación de 360°

Los detalles administrativos de un proceso de evaluación de 360° son fundamentales para garantizar la confidencialidad y legitimidad del proceso.

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

“Algunas sugerencias de detalles:

- Recursos humanos, revisa y define el formulario con el consultor externo y se hace cargo de imprimir la cantidad necesaria según el número de evaluadores. Se sugiere imprimir el nombre de cada evaluado en los Formularios.
- Recursos Humanos entrega a cada evaluado su lote de formularios respectivo, cada uno en un sobre con el nombre del consultor, el domicilio y el método de entrega (además del timbre postal).
- El evaluado se queda con el correspondiente a la autoevaluación y entrega en mano propia los formularios con sus sobres a los evaluados que seleccionó. Si se desea, y para evitar errores, en este momento puede ponerle a cada uno el *nombre del evaluador*. (Recordando la confidencialidad del proceso, en el cual se puede escribir el nombre porque solo lo ve el consultor externo). Otra variante es identificarlo por la relación del evaluador con el evaluado, por ejemplo: supervisorado, cliente, etc.
- Los evaluadores completan sus respectivos formularios y los envían en mano o por correo al consultor externo.
- Los formularios no son devueltos a la empresa y son archivados por el consultor externo, así como los papeles de trabajo (plantillas de cálculo y procesamiento).
- El Consultor externo procesa las evaluaciones y elabora un solo informe de 360° que le entrega al evaluado en la reunión de devolución o feedback. Si hubiese una situación especial se remitirá en sobre cerrado con una inscripción de *privado y confidencial* y una firma a modo de cierre inviolable.
- El consultor externo le presentará a la empresa un informe consolidado del grado de desarrollo de las variables correspondiente al cargo de diseñador de dibujos del colectivo.”⁷².

“Diagrama del proceso de evaluación de 360° en donde por lo anterior se describió cada etapa ver figura 3.7”⁷³

⁷² Alles, M (2012) Desempeño por competencias evaluación de 360°, Ed, Granica. México. P. 161

⁷³ Alles, M (2012) Desempeño por competencias evaluación de 360°, Ed, Granica. México. P. 162

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

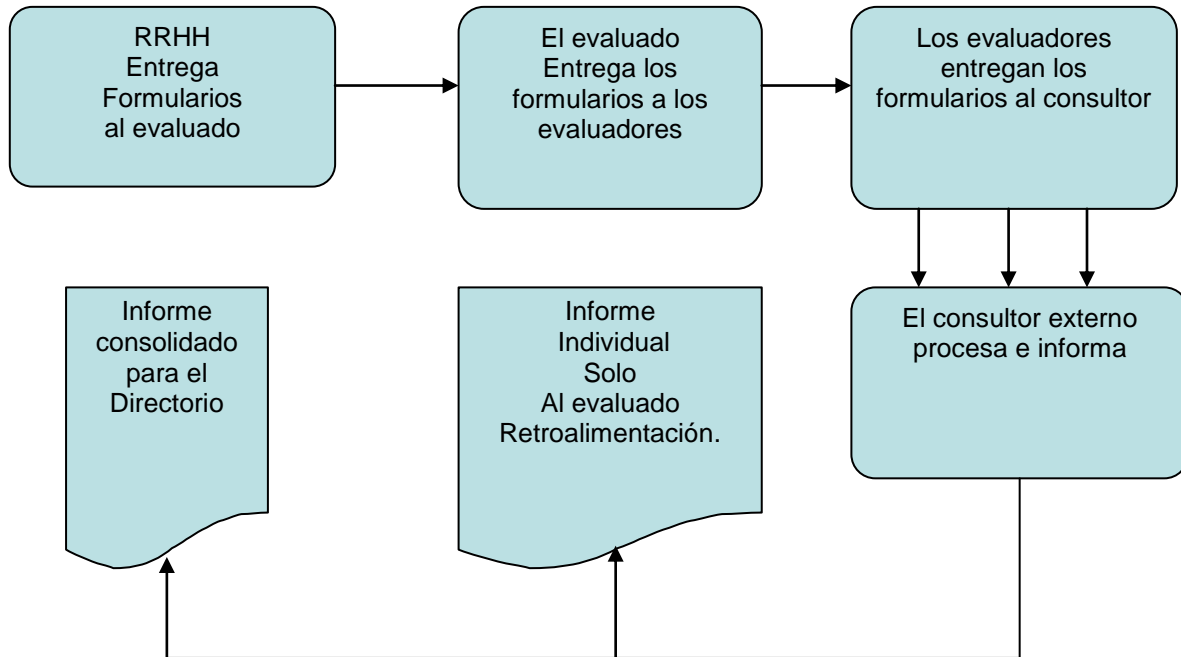


Figura 3.7 Diagrama del proceso de evaluación de 360°

Fuente: Alles, M. (2012) Desempeño por competencias evaluación de 360°, Ed. Granica. México.

Para el paso 6:

6. Comunicación a los interesados, de los resultados de la evaluación de 360°.

“Nos hemos referido a la importancia de la entrevista de evaluación y, más allá de las herramientas utilizadas, a la comunicación de los resultados de la evaluación como aspecto clave de cualquier proceso. Una completa evaluación acompañada por una guía de comprensión sobre 360° feedback puede ser útil, pero no suficiente. No reemplaza una reunión explicativa.”⁷⁴

El evaluado recibe un informe detallado y la dirección de la empresa y el área de recursos humanos una serie de gráficos similares.

Se les avisa a los evaluados para hacer que la entrevista de feedback o retroalimentación:

“En el ejercicio el informe de evaluación de 360°: Edgard Torres

El objetivo de este informe es comunicarle los resultados del proceso de Evaluación de 360° realizado recientemente.

Cada informe es confidencial y en ningún caso los datos individuales serán divulgados, ni conocidos por ninguna persona de la organización.

⁷⁴ Alles, M (2012) Desempeño por competencias evaluación de 360°. Ed, Granica. México, p. 164

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

Usted vera en el presente informe gráfico comparativas entre evaluación de 360 y lo requerido por su trabajo.”⁷⁵El informe del evaluador externo teniendo la entrevista con el evaluado. Ver figura 4.9.2

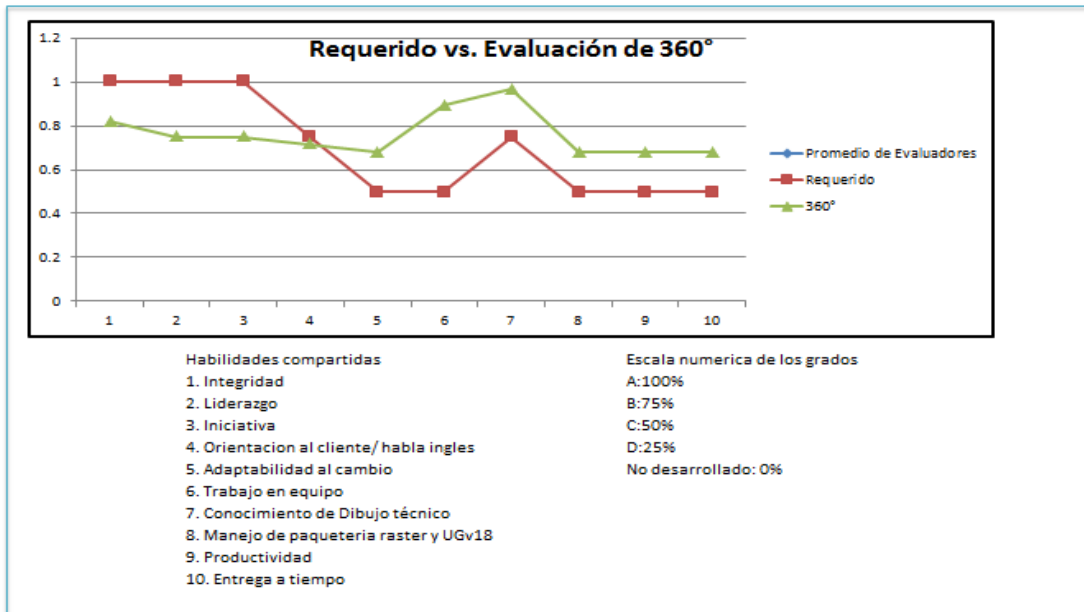


Figura 4.9.2 Requerida vs Evaluación 360°

Fuente: Torres, E. (2013) análisis con el grupo de personas encargadas al desempeño de 360°. México

El presente informe se complementa con algunos comentarios adicionales realizados por sus evaluadores, y las conclusiones de la evaluación.

Comentarios adicionales de sus evaluadores

Edgard Torres Su integridad, liderazgo su iniciativa estas son áreas de oportunidad.

Comentarios sobre la evaluación de 360°

El hecho es que no se menosprecie tiene un conocimiento profundo es usted un líder pero deje explotar sus conocimientos sus compañeros opinan que usted es muy capas pero usted no se la cree, mucho ánimo trabaje en crecimiento y sus expectativas.

Para el paso 7

7. *Informes*, solo al evaluador. La organización recibe solamente un informe consolidado sobre el grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado.

⁷⁵ Alles, M (2012) Desempeño por competencias evaluación de 360°. Ed, Granica. México, p. 164

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

“Debe ser claro y suficientemente explicativo por sí mismo. Solo habrá un ejemplar de informe de evaluación que será remitido al participante por el consulado responsable del proceso de evaluación de 360°”

4.3 INFORME DEL CONSULTOR.

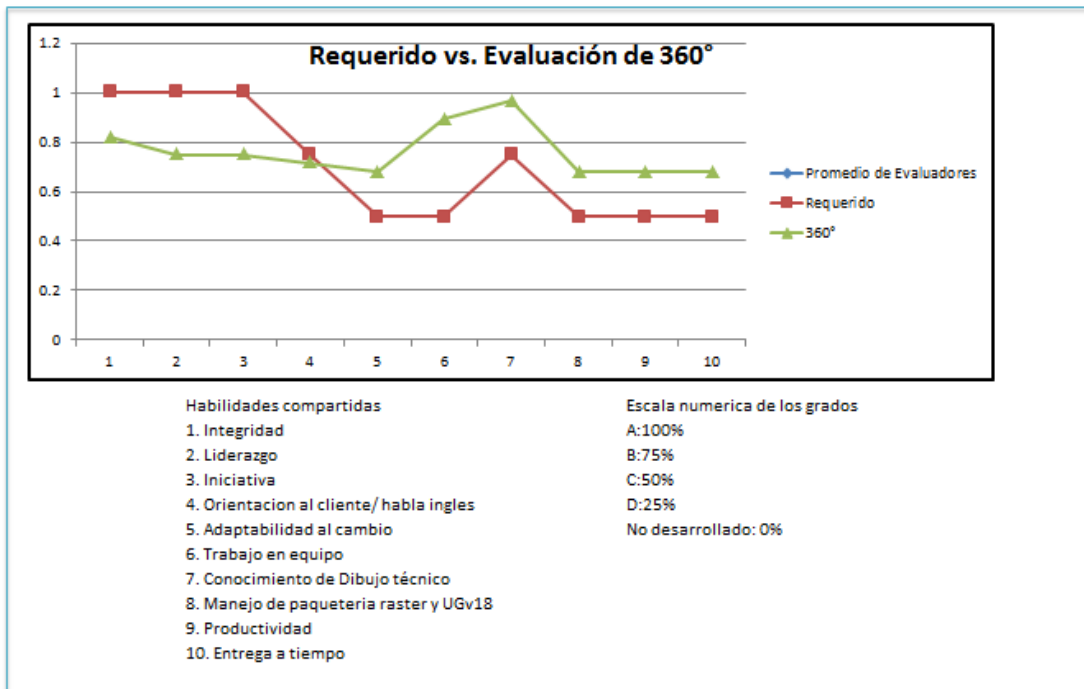
Se entregó en el paso 7 los análisis de los confrontamientos de los evaluadores con la combinación siguiente:

En seguida se tiene cinco gráficas que serán la evidencia de la evaluación de 360°, teniendo una serie de información valiosa para el desarrollo del diseñador de dibujos nuevos de la empresa transnacional AE. En el área de diseño.

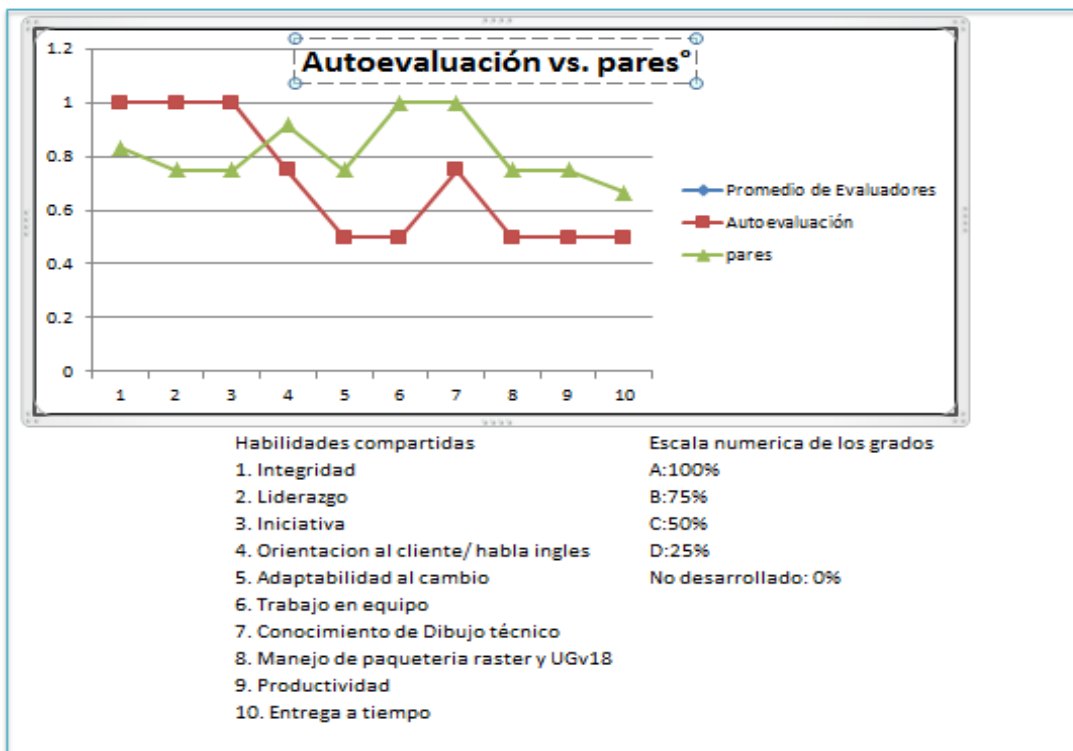
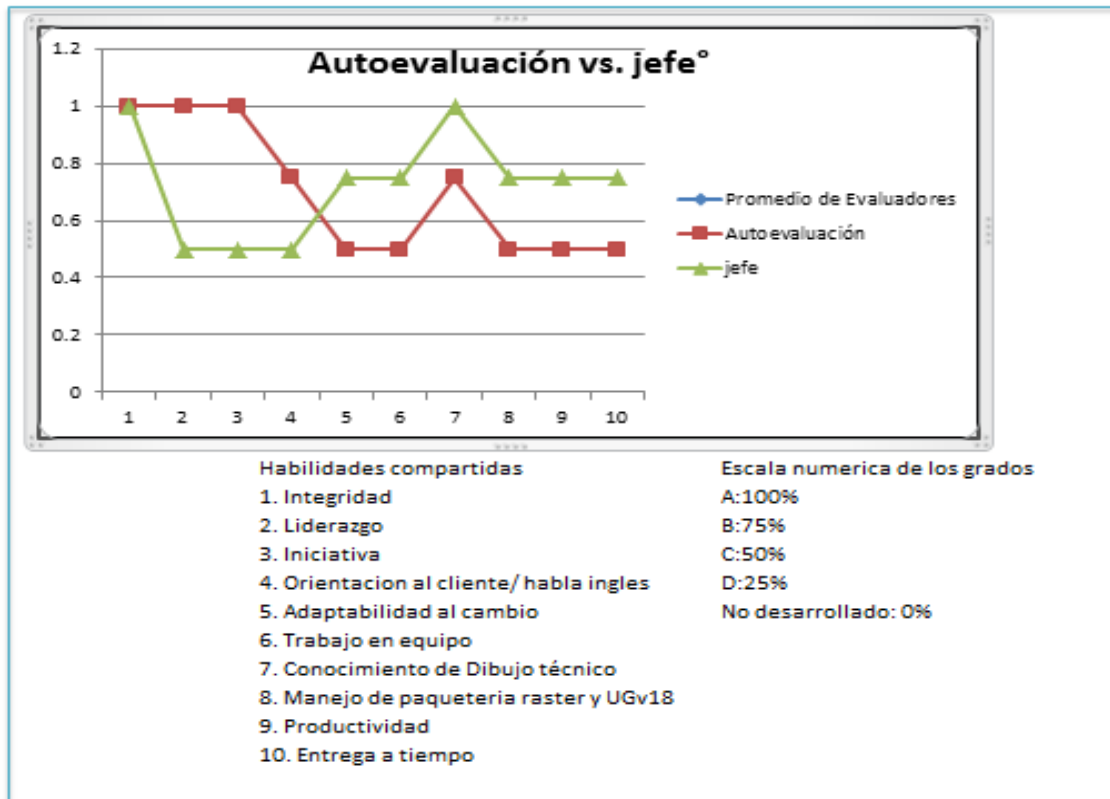
Con esta información se lograra que el gerente se le quite la autonomía de la evaluación que el solamente tenía el control de su futuro profesional del diseñador en la empresa.

Son las siguientes comparaciones:

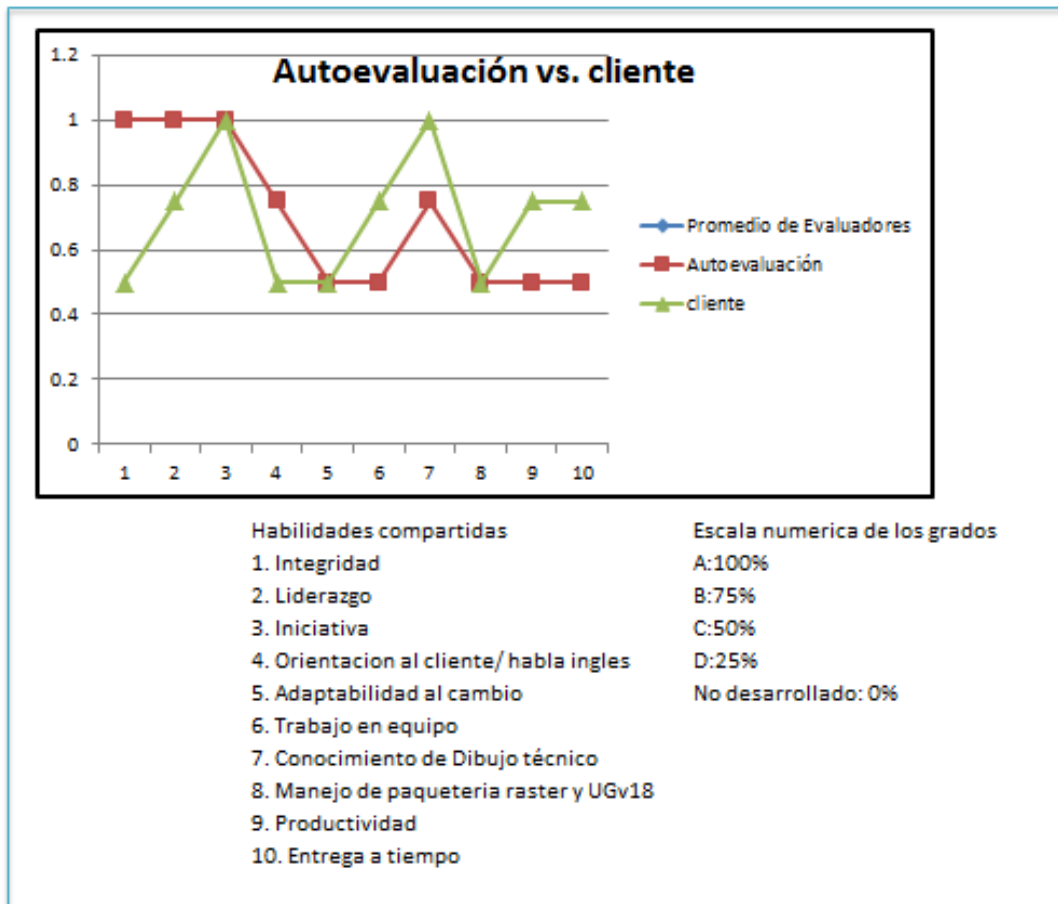
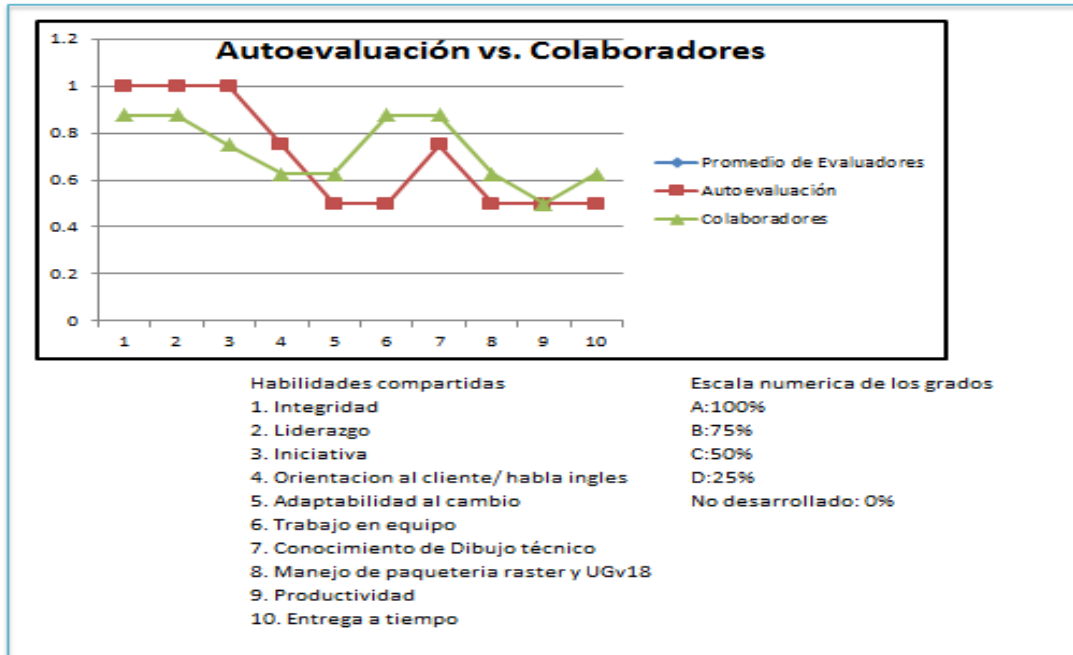
- Requerido vs. Evaluación de 360°.
- Autoevaluación vs Jefe.
- Autoevaluación vs Pares.
- Autoevaluación vs Colaboradores.
- Autoevaluación vs Cliente.



Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°



Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°



Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

Estas comparaciones de las evaluaciones de otros compañeros que trabajan en el mismo lugar y la auto evaluación, da información muy valiosa, se espera que muchos con esta herramienta se desarrollen personalmente, por lo tanto no vale la pena engañarse a sí mismo.

Esta información será más completa.

Comentarios adicionales de sus evaluadores.

Edgard Torres tiene que trabajar más en su percepción todos lo ven mucho mejor de lo que usted se ve.

Comentarios sobre la Evaluación de 360°

Porque es importante mencionar esta evaluación porque es el promedio de las otras 7 personas lo ven a usted y coinciden con su percepción que tiene de usted mismo es muy capaz y solo hay que seguir adelante con más atención a su orientación al cliente/ hablar más con el cliente, para mejorar su relación.

Recomendación general

Consulte con el área de Recursos Humanos sobre los cambios a seguir para la reducción de las brechas determinadas en la presente evaluación de 360°.

5 CONCLUSIONES.

El objetivo de esta tesis es aplicar la técnica de evaluación de desempeño de 360°, en el área de dibujo y diseño de la empresa transnacional AE, del diseñador de dibujos nuevos, haciendo uso del enfoque sistémico, dentro del cual se hará énfasis de la evaluación diagnóstica. Todo lo anterior, con la finalidad de allegarse de información esencial de la problemática existente en el área laboral referida y contar con documentación por escrito de la evaluación del desempeño del examinado, así como la obtención de las retroalimentaciones derivadas del análisis del diagnóstico de los resultados obtenidos.

Se logró obtener el objetivo ya que todo lo que se plantea en él, en los requerimientos fueron obtenidos con el caso que se presentó como ejemplo de aplicación.

En la gráfica de la planeación normativa se sigue el diagrama sustituyendo paso a paso el objetivo alcanzado para este trabajo ya que de forma sistémica se realizará y sustentará el desarrollo de cada etapa se verá en la figura. 4.9.3 sustitución de caso práctico de cada etapa de la planeación normativa.

El resultado del caso se dará la sugerencia del personal que mejor sea el desempeño en base a sus gráficas con otros de forma objetiva. Pero la última

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

palabra la dará el gerente del área de diseño y dibujo de la empresa transnacional AE.

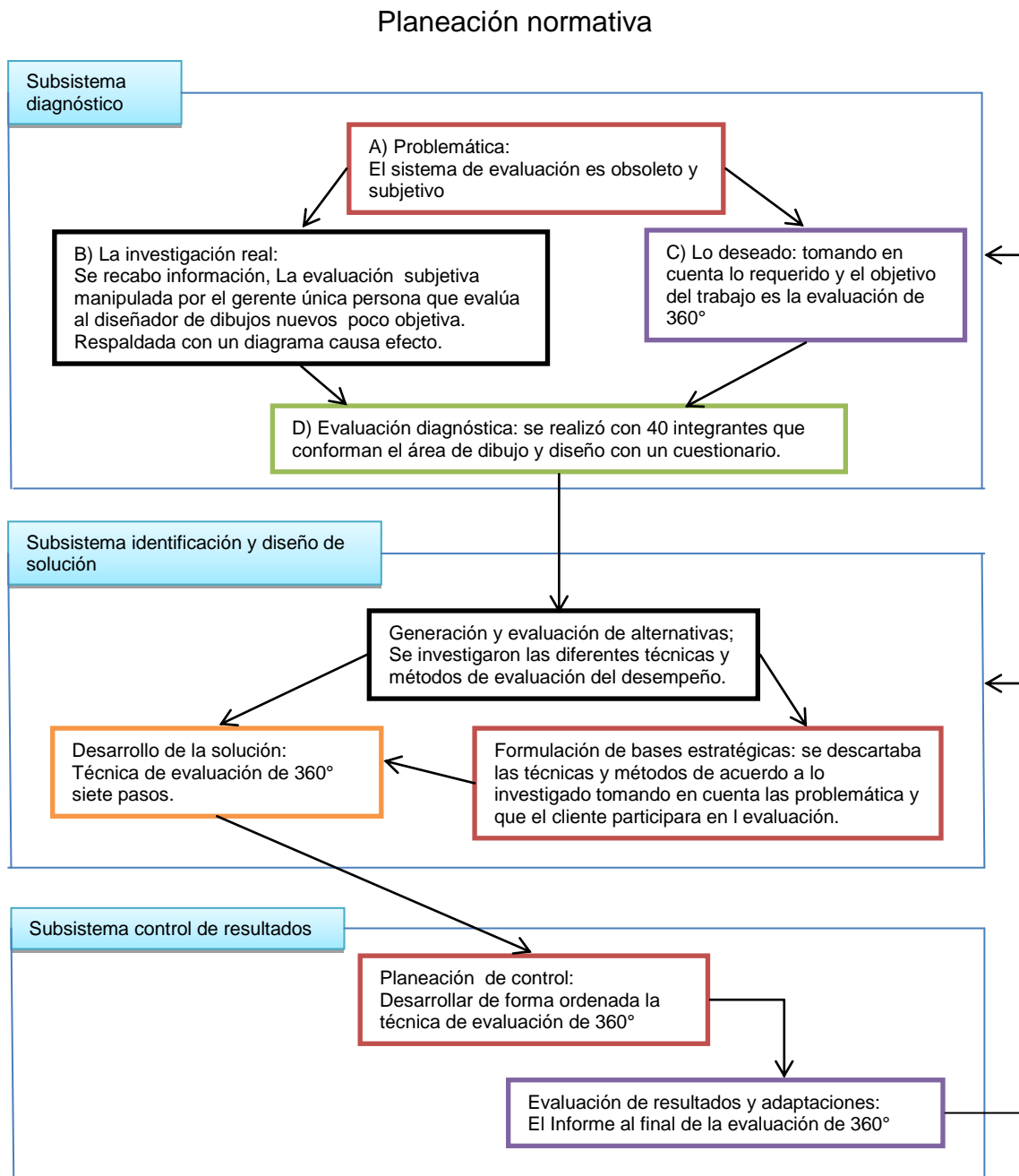


Figura 4.9.3 sustitución de bloque en las etapas realizadas conforme al caso de estudio que se realizó

Fuente: Fuente: Torres, E (2013) Sala de juntas de la área de diseño de la empresa transnacional AE. México

6. BIBLIOGRAFIA

Bibliografía y hemerografía.

1. Ackoff, R (1980). Un concepto de planeación de empresas, Ed Limusa, México.
2. Alles, M (2012). Desempeño por competencias evaluación de 360°, Ed, Granica. México.
3. Amorós, Eduardo. (n.d) Comportamiento Organizacional, Ed 2ª. Perú.
4. Ander-Egg, E. (1976). Hacia una metodología del trabajo social, Ed. El Ateneo, España.
5. Andrea Zerilli, Valoración del Personal, Traductor Bruno de Caria, Ediciones Deusto.
6. Arias, GT.F. y Heredia, E. (2000). Administración de recursos humanos, Ed. Trillas. México.
7. Bob Havard, Métodos de Evaluación del Rendimiento, Gedisa SA España, 2001.
8. Bruce, E (2013). Zonas requeridas de chequeo por la empresa transnacional. EUA.
9. Chiavenato, I. (1988). Administración de Recursos Humanos. Ed. Mc Graw. Hill, México.
10. Cox, R(1996) El saber local, Metodología y técnicas participativas, Ed. Nogub-Cosude/CAF, Bolivia.
11. Díaz, R (2001) Derecho laboral y Motivación introducción con el síndrome de desgaste profesional entre Odontología de jurisdicción de los servicios, tesis de maestría, UNAM. México.
12. Dissle, G. (1989). Administración de personal, Ed Prentice Hall 6ª edición.
13. Espinoza, M. (1983). Evaluación de proyectos sociales, Ed. Humanitas, Argentina.
14. Fuentes, A. (2001). Enfoques de Planeación, un sistema de metodologías, División de Estudios de Posgrado Facultad de Ingeniería UNAM.

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

15. Fuentes, A. y Sánchez, G. (1985). Metodología de la Planeación Normativa, Cuadernos de planeación y sistemas No.1 División de Estudios de Posgrado Facultad de Ingeniería UNAM, México.
16. Fuentes, A. y Sánchez, G. (1990). Metodología de la Planeación Normativa, Cuadernos de planeación y sistemas No. 1, División de Estudios de Posgrado Facultad de Ingeniería, UNAM, 2ª.Ed, México.
17. Gallardo, M. (1972). Metodología para el trabajo social: Teoría-práctica, Ed Universidad Autónoma de Nuevo león, México.
18. Gary Dissle, Administración de Personal, Prentice Hall, 6ª edición, 1989.
19. H. Desoille. La Psicología Aplicada a la Evaluación de los Recursos Humanos, Medicina del trabajo, Editorial Masson, 1986.
20. Howar, A. (1994). Diagnosis for organizational change, methods and models, The Guilford Press. USA.
21. Huesca, C. (2011). Caracterización de las Técnicas Heurísticas para planeación utilizadas para el análisis de problemas en fase de diagnóstico, Tesis de maestría, División de Estudios de Posgrado Facultad de Ingeniería UNAM, México Ingeniería UNAM, México.
22. Jackson, M. y Keys, P. (1984) Towards a system of systems methodologies, Journal of the operational research society, USA.
23. Maddux, R. (1991). Evaluación efectiva de desempeño. Ed Trillas. México.
24. Mark, R. y Ewen, Ann (1996) 360° feedback Ed. Amacom, American Management Association, New York.
25. Martha Alicia Alles, Desempeño por Competencias, Granica, Buenos Aires, 2005.
26. Martha Alicia Alles, Selección por Competencias, Granica, Buenos Aires, 2006.
27. Negrete., M. (1990). Propuesta metodológica: El diagnóstico en la planeación del desarrollo de colecciones en la biblioteca universitaria, División de estudios de Posgrado Facultad de Filosofía y Letras UNAM, México.
28. Núñez, G. (2008). Área de administración de la empresa Transnacional AE. México.

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

29. Olivera, C. (1987). Conducción de proyectos de consultoría, Tesis de maestría, División de Estudio de Posgrado Facultad de Ingeniería UNAM, México.
30. Ozberham, H. (1973). The emerging methodology of planning, Fields with fields, No. 10, USA.
31. Perales, R. y Fuentes, A. (1990) Diagnostico: Fundamentos, Metodología y Técnicas. Cuadernos de planeación y sistemas No. 2. División de Estudios de Posgrado Facultad de Ingeniería, UNAM.
32. Plunkett, L. (1990). Administración proactiva: Técnicas y modelos para el desarrollo ejecutivo. Ed. Limusa, México.
33. Robert B. Maddux, Evaluación Efectiva de Desempeño, Editorial Trillas, 1991
34. Robert Bacal, Consiga el Maximo Rendimiento de su Equipo, Mc Graw Hill España, 1999
35. S. Sánchez, G. (2013). Sala de juntas de la área de diseño de la empresa transnacional AE. México.
36. Sánchez, G. (1990). Un Marco Teórico para la evaluación, División de estudios de posgrados Facultad de Ingeniería UNAM, México.
37. Sánchez, G. (2003). Técnicas participativas para la planeación, Ed Fundación ICA, México.
38. Téllez, C. (2009). Manual de Recursos Humanos de la empresa AE. México.
39. Van Gigch, J. (1978). Applied general systems theory, Ed. Harper and Row, New York.
40. Werther, W. y William, B. (2000) Administración del personal y recursos humanos. 5ª. Edición.
41. Whetten, D. y Cameron, K. (2013). Desarrollo de habilidades directivas, Ed. Pearson. México.
42. William B. Werther Jr. Keith Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos, 5ª Edición, 2000.
43. William B. Werther, J. (1996). Administración de Personal y Recursos Humanos; Edit. Mc Graw Hill, México.

Evaluación del desempeño laboral del diseñador de dibujos nuevos del área de dibujo y diseño de una empresa transnacional utilizando la técnica de evaluación de 360°

Consultas por internet.

1. Desempeño (n.d) Técnicas de evaluación. Obtenida 20 de junio 2008 de www.joseacontreras.net/rechum/apuntes2.htm
2. Evaluación (n.d) Definición de Evaluación. Obtenida 20 de agosto 2013, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Evaluaci%C3%B3n>
3. Evaluación 360° (n.d) Evaluación 360°. Obtenida 12 de febrero 2007 de www.jusidman.com/ot3.htm
4. Evaluación 360° (n.d) Evaluación 360°. Obtenida 20 de octubre 2006 de www.Asimetcapacitacion.cl/evaluaci3n_360grados.htm
5. Evaluación de desempeño 360° (n.d) Técnica de evaluación de desempeño 360°. Obtenida 10 de febrero 2006 de www.dequate.com/infocentros/gerencia/rrhh/evaluacion_360.htm
6. Métodos de Evaluación (n.d) Métodos de evaluación del desempeño. Obtenida 23 de mayo 2008 de www.server2.southlink.com.ar/vap/desempenio.htm
7. Planeación (n.d) Definición de planeación. Obtenida 20 de agosto 2013, de http://www.ingenieria.unam.mx/~jkuri/Apunt_Planeacion_internet/TEMAII.1.pdf